

BANA  
YÖNETİM KURULUNU  
SÖYLE, SANA  
KİM OLDUĞUNU  
SÖYLEYİYİM

Yapı Kredi Yayınları - 3631

*Bana Yönetim Kurulunu Söyle, Sana Kim Olduğunu Söyleyeyim*  
Erdal Yıldırım

Düzeltilti: Filiz Özkan, Korkut Tankuter

Kitap tasarımı: Esen Karol

Baskı: Ofset Yapımevi  
Şair Sokak No: 4 Çağlayan Mahallesi  
Kağıthane 34410 İstanbul  
T: +90 212 295 86 01

1. baskı: İstanbul, Mayıs 2012

ISBN 978-975-08-2292-6

© Erdal Yıldırım

© Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık Ticaret ve Sanayi A.Ş., 2012  
Sertifika No: 12334

Kaynak gösterilerek tanıtım için yapılacak kısa alıntılar dışında  
yayıncının yazılı izni olmaksızın hiçbir yolla çoğaltılamaz.

© Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık Ticaret ve Sanayi A.Ş.  
Yapı Kredi Kültür Merkezi  
İstiklal Caddesi No. 161 Beyoğlu 34433 İstanbul  
<http://www.ykykultur.com.tr>  
e-posta: [ykykultur@ykykultur.com.tr](mailto:ykykultur@ykykultur.com.tr)  
İnternet satış adresi: <http://alisveris.yapikredi.com.tr>

---

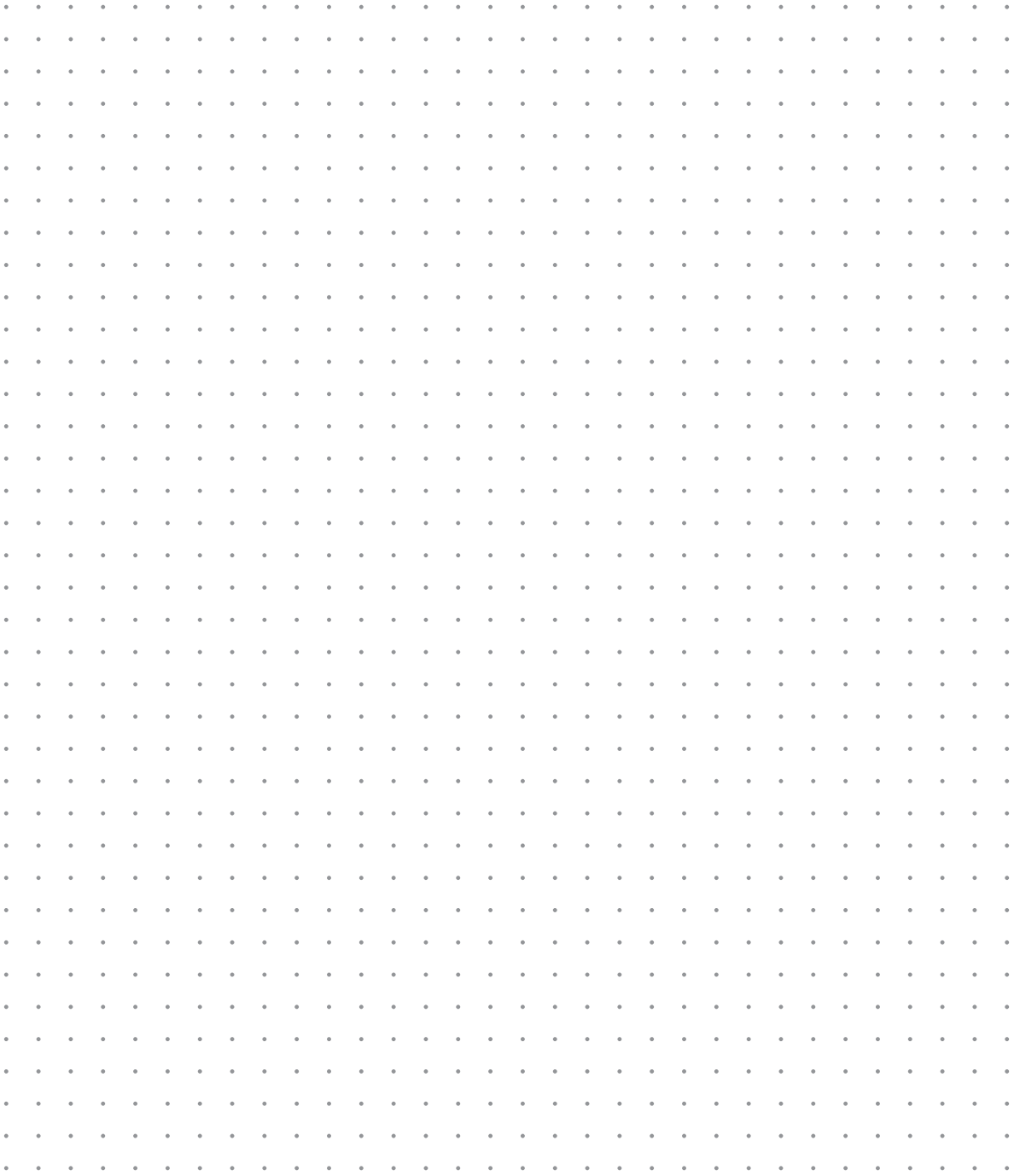
Bu kitabın telif hakları yazar tarafından  
Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı'na bağışlanmıştır.

ERDAL YILDIRIM

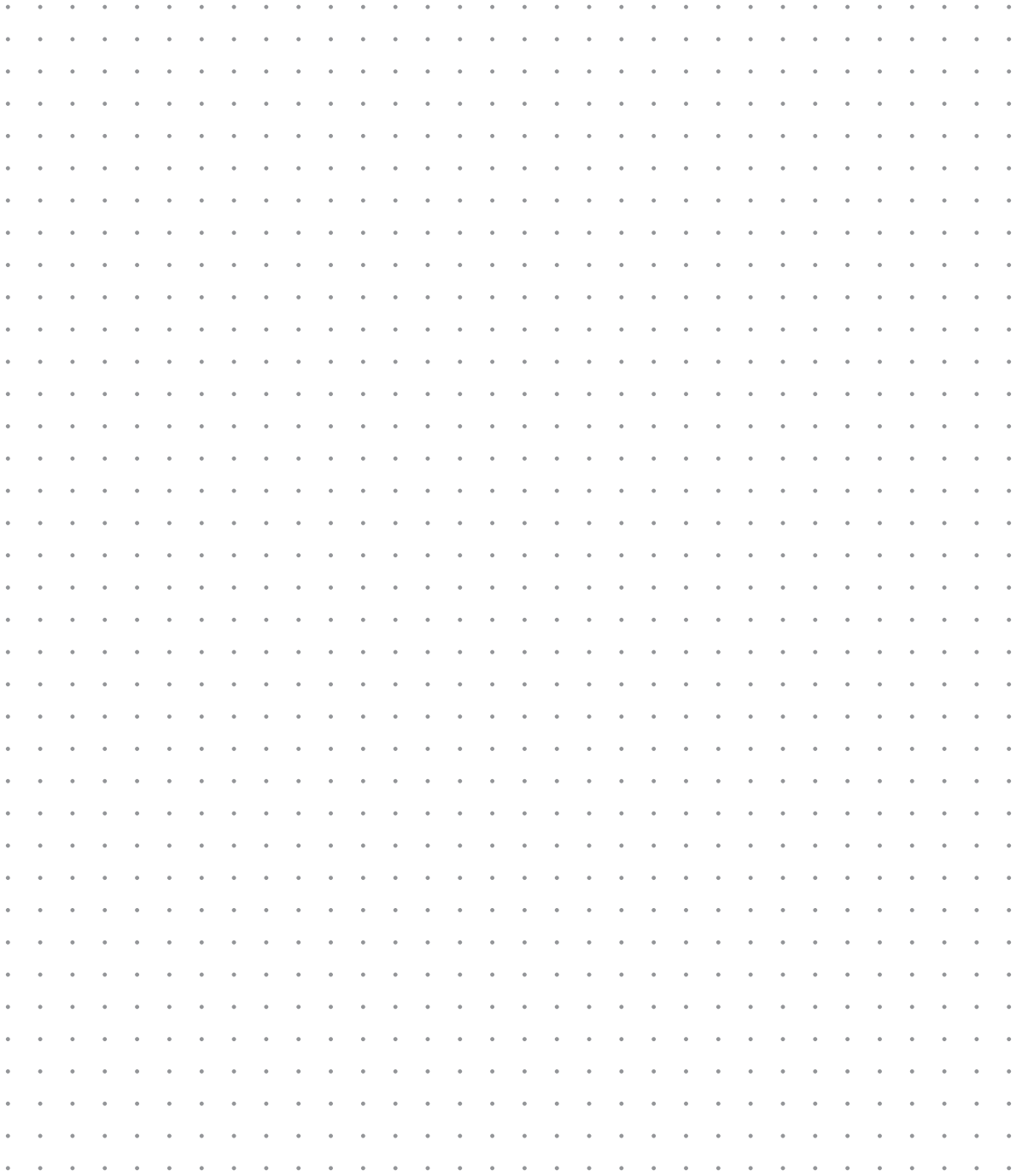
**BANA**  
**YÖNETİM**  
**KURULUNU**  
**SÖYLE, SANA**  
**KİM OLDUĞUNU**  
**SÖYLEYİYİM**



Yapı Kredi Yayınları



*Sayın Suna Kıraç'a...*

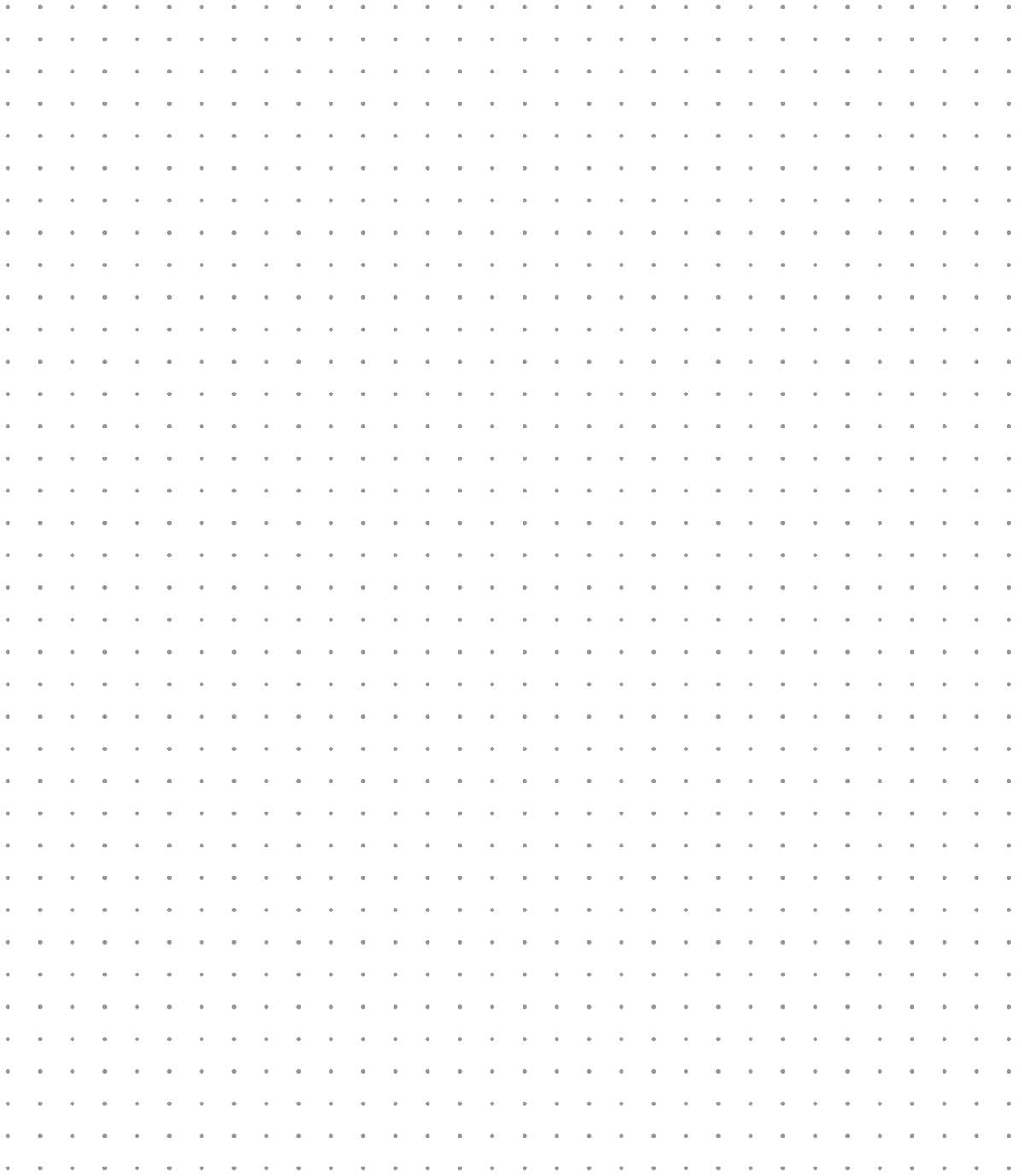


## İÇİNDEKİLER

### IX ÖNSÖZ XI GİRİŞ XV TEŞEKKÜR 1 KISALTMALAR

1. <u>YÖNETİM</u> <u>KURULU</u> <u>NE İŞ YAPAR?</u>	2.	<u>MİSYON:</u> <u>EFENDİLER,</u> <u>ODAKLANIN!</u>	3.	<u>YÖNETİM</u> <u>KURULUNU</u> <u>TASARLAMAK</u>
2	14	30		
4. <u>BALIK</u> <u>BAŞKAN</u> <u>KOKAR!</u>	5.	<u>YÖNETİM</u> <u>KURULU</u> <u>VE</u> <u>PROFESYONEL</u> <u>TEPE</u> <u>YÖNETİCİ</u>	6.	<u>YÖNETİM</u> <u>KURULU</u> <u>VE</u> <u>PROGRAMLAR</u>
54	62	80		
7. <u>YÖNETİM</u> <u>KURULU</u> <u>VE</u> <u>KAYNAK</u> <u>YARATMA</u>	8.	<u>YÖNETİM</u> <u>KURULU</u> <u>TOPLAN-</u> <u>TILARI</u>	9.	<u>REÇETE:</u> <u>DENGE</u>
90	116	126		

EKLER 136 TÜRKİYE: ÜÇÜNCÜ SEKTÖR/SİVİL TOPLUM  
148 KAYNAKÇA





## ÖNSÖZ

Vakfımızın Genel Müdürü Erdal Yıldırım'ın uzun zamandır gündeminde olan kitabını yazıp bitirme aşamasına geldiğini görmek beni çok mutlu etti.

Kitap genelde “vakıf yöneticiliğinin” önemini bazı örneklerle anlatmaya çalışıyor ve bu işin dışarıdan görüldüğü/zannedildiği kadar kolay olmadığını, kurucu ve yöneticilerin hem zamanlarını hem de paralarını harcamalarının gerekeceği uzun ve zorlu bir süreçle karşılanacaklarını çok açık bir şekilde ortaya koyuyor.

Rahmetli Vehbi Koç; babasının, dedeleri tarafından kurulan İbadullah Vakfı'nın mütevellisi olması nedeniyle gençlik yıllarından başlayarak hayır faaliyetleri ve vakıf kurumu hakkında bilgi sahibi olmuş, özellikle Avrupa ve Amerika'ya yaptığı seyahatlerde birçok kurumun yüzyıllardır varlığını sürdürmesinden, hatta bu kurumlardan bazılarının sürekliliğini sağlamak için çeşitli vakıflar kurmuş olmalarından çok etkilenmişti. İş hayatında başarılı bir noktaya geldikten sonra da, yaptığı hayır işlerini kurumsallaştırma kararı alarak 17 Ocak 1969'da Vehbi Koç Vakfı'nı kurdu. Hayırseverlik konusundaki felsefesi ise pek değişmedi, atalarından-ailesinden öğrendiği gibi hayır işleri pek anlatılmaz, reklamı yapılmazdı.

Bu konu, özellikle sevgili kardeşim Suna'nın etkisiyle Erdal Bey'in Vakfımıza katılması sonucu değişmeye başladı. Vehbi Koç Vakfı İcra Komitesi Başkanı Suna Kıracı, bir taraftan Vakfın eğitim programları ile ilgileniyor, diğer taraftan da Vakfın kurumsallaşması, modern bir anlayışla yönetilmesi için fırsat kolluyordu. Dr. Yılmaz Argüden vasıtasıyla tanıdığı Erdal Yıldırım'ın Aile ve Vakıf yöneticileri ile görüşmesi ve kendisinin önerdiği yeni yapılanmanın –Vehbi Koç'un mantalitesi ile çok uyuşmasa da– Ailece kabul edilmesi ile de aradığı fırsatı 1997 yılında hayata geçirmeyi başardı.

Erdal Yıldırım, birçok yönde farklılık yarattı. Türkiye'de kimsenin “Üçüncü Sektör” kavramını çok bilmediği, profesyonel kariyer olarak da hemen hiç düşünmediği 1990'lı yılların başında kendisine bu alanda bir kariyer planlaması yaptı, daha sonra bu konuda yurtdışından yüksek lisans derecesini aldı.

Vakfımıza katılmasıyla akademik seviyede kazandığı deneyimlerini hayata geçirme olanağı buldu. 1999 yılında düzenlenen çok geniş katılımlı Arama ve Karar Konferansları ile Vehbi Koç Vakfı'nın 2000'li yıllara nasıl hazırlanması gerektiği düşünüldü, tartışıldı ve hayata geçirilmeye başlandı. Kurumsallaşma doğrultusunda mali – idari yapının değiştirilerek uygulama yönünde çok daha aktif olarak çalışan Komitelere işlerlik kazandırılmasının yanında, kaynaklarımızın ve hizmetlerimizin orta ve uzun vadede alacağı şekiller üzerinde düşünerek kararlarımızın daha rasyonel olmasına katkı sağladı.

Son yıllarda, hemen her alanda olduğu gibi, “hayırseverlik” konusunda da müthiş değişimler, gelişmeler yaşanıyor. Küçük ölçekte işler yapmak yerine güçleri birleştirerek önemli kazançlar ortaya çıkarmak, çarpan etkisi yaratacak, küresel boyutta sonuç üretebilecek konularda projeler geliştirmek çok daha fazlasıyla gündemimizde yer alıyor. Erdal Bey, gerek ülkemizdeki gerekse uluslararası alandaki bu tür konuları takip ederek, kurumlarla ilişkileri geliştirerek Vakfımızın bu yöndeki faaliyetlerinin pekiştirilmesinde de çok önemli katkı sağlıyor.

Yönetim Kurulları –Yöneticiler, özellikle “hayır işleri” açısından bakıldığında gerçekten zor, çok boyutlu– çok etkili görevler üstleniyorlar. Bu kurullarda gerek profesyonel gerekse de gönüllü olarak görev alan/alacak kişilerin Erdal Yıldırım'ın kitabından fazlasıyla yararlanacaklarını zannediyorum.

SEMAHAT ARSEL  
Vehbi Koç Vakfı  
*İdare Heyeti Başkanı*

## GİRİŞ

Toplantı hâlâ devam ediyor. Sekiz maddelik gündemin daha üçüncü maddesindediniz. En az yarım saati Yönetim Kurulu Başkanı'nın yeni üyelere birisine artık hepinizin dinlemekten bıktığı, kuruluş günlerine ait bir anıyı yeniden anlatması nedeniyle kaybettiniz. Üstelik bugün çok yorucu bir iş günüydü. Oysa dört yıl önce size bu saygın vakıfta Yönetim Kurulu Üyesi olmanız teklif edildiğinde onurlanmış, heyecan duymuş ve zaman zaman monotonlaşan iş ve özel hayatınıza yeni bir pencere açacağınız ümidiyle, belki de sizden beklenenleri –ve sizin beklentilerinizi– çok fazla sorgulamadan kabul etmişsiniz. Bir taraftan bunları düşünürken, vakfın profesyonel tepe yöneticisi ile göz göze geliyorsunuz. Halinizden aynı duygu ve düşünceleri paylaştığınız belli oluyor. Peki, ama, ne yapmalı? Ve en az bunun kadar önemli ikinci soru: Her ne yapılacaksa, bunu kim yapmalı?

Eğer siz de benim gibi bir vakıf ya da derneğin Yönetim Kurulu'nda ya da herhangi bir komitesinde belirli bir süre görev aldıysanız, yukarıda tasvir edilenin benzeri bir durumla mutlaka karşılaşmış, aynı sıkıntıyı zaman zaman yaşamış olmalısınız. “Hayır, yaşamadım” diyorsanız bu kitabı okumayı burada bırakabilir ve kendi kitabınızı yazmaya başlayabilirsiniz. Çünkü bu, benim size değil, sizin bana, bize anlatacağınız çok şey olduğu anlamına gelir.

1991 yılında dostum Gavsi Özarpak'ın davetiyle, Boğaziçi Üniversitesi Mezunlar Derneği'nde (BÜMED) Genel Sekreter olarak işe alınmak üzere Dr. Yılmaz Argüden, Dr. Atilla M. Öner ve Necati Güler ile ilk tur görüşmeleri tamamladığımda aklımdaki şüphelerin çoğu silinmişti. Başkan ve üyelerin hem Dernek hem de Üniversite'yle, daha doğrusu “camia”yla ilgili heyecanları beni de kolaylıkla içine almıştı. Anlı şanlı şirketlerin bile stratejik yönetim açısından henüz emeklediği 90'lı yılların başında bir derneğin çok net bir misyon tanımıyla işe koyulmasının değerini de daha sonra anlayacaktım. Profesyonel kadroya verilen önem de o yıllarda başka bir vakıf ya da dernekte görülmesi neredeyse imkânsız bir seviyedeydi.

Başkan Dr. Yılmaz Argüden ve diğer üyelerin titiz yaklaşımına rağmen BÜMED yolun daha başındaydı. İşe alındıktan sonraki ilk Yönetim Kurulu toplantısında, sosyal tesisleri Dernek kendisi işlettiği için, yaklaşık bir buçuk saat, menü, müşteri memnuniyeti ve bonfilelik etin kilogram fiyatı gibi konular tartışılınca kendimi tutamamış

ve Gavsî'ye “Neden tesisi profesyonel bir firmaya kiralamıyoruz?” diye sormuştum<sup>1</sup>. Çiçeği burnunda bir üçüncü sektör<sup>2</sup> yöneticisi olarak ilk Yönetim Kurulu toplantısında yaşadıklarımın her gün, dünyanın dört bir yanında, çeşitli şekillerde tekrarlandığını yıllar sonra ancak anlayabilecektim.

Bu sektördeki kariyerimin ilk yıllarında daha çok kaynak yaratma faaliyetleriyle ilgilendim. Özellikle 1995–1997 yılları arasında neredeyse her hafta bir kez bir vakıf ya da derneğin yönetim kurulu toplantısına, “para toplamak” konusunda konuşmak üzere davet edilirdim. İtiraf etmeliyim, bu konuşmalarda öğrettiğimden daha çok şeyi öğrenme fırsatı buluyordum. Beni davet eden kuruluşlardan resmi senet veya tüzüklerini, varsa faaliyet raporlarını istiyor; yönetim kurulu başkan ve üyeleriyle sunum öncesi veya sonrası sohbetlerimde ortak sıkıntılar hakkında yeni ve önemli bilgiler elde ediyordum. Bu dönemde tanıştığım çoğu yönetici ağız birliği etmişcesine en önemli sorunlarının “para” olduğunu söylüyordu. Bense, belki de aldığım mühendislik eğitimi nedeniyle, bu denklemin iki tarafı olduğunu, kaynak yetersizliğine çare bulunamıyorsa faaliyetlerin daraltılabileceğini, daha doğrusu belli alanlara odaklanılabileceğini düşünüyordum. Dolayısıyla uzun bir süre vakıf ve derneklerin en önemli sorununun “misyon” olduğunu düşündüm, yazdım ve anlattım.

Bu dönem aynı zamanda üçüncü sektördeki profesyonel çalışanların nitelik ve nicelik olarak gelişmesinin birçok sorunu çözeceğine inandığım bir dönemdi. Kendim de masanın o tarafında oturduğumdan olacak, gelişme yönünde inisiyatif kullanması gereken öncelikli grubun meslektaşlarım olduğuna emindim.

Yönetim kurullarına özel ilgimin hangi olaylar neticesinde geliştiğini söylemem güç. İlk üçüncü sektör işim olan BÜMED'de yönetim kurulu açısından ne kadar şanslı olduğumu çok sonraları anlamıştım. Bir noktada, kendi kendime, “İşe yönetim ku-

---

1 Daha önce de gündeme getirildiğini öğrendiğim bu öneri Yönetim Kurulu'nda tekrar derin tartışmalara ve bir üyenin (Sosyal Tesis ve Restoran'dan Sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi) istifasına yol açtı. Aynı zamanda mezunumuz olan ve bu projeye restoranlık işine adım atan ilk işletmecimiz ise şu anda ülkenin en iyi mekânlarından birisinin sahibi. ☺

2 Kitabın tümünde “üçüncü sektör” ve “üçüncü sektör kuruluşu” (ÜSK) tanımının “sivil toplum”a tercih edildiğini göreceksiniz. Bunun nedenlerini açıklamak, hatta “terminoloji”ye bir bölüm bile ayırmak isterdim. Yalnızca, zaten çok olmayacağını düşündüğüm okurların önemli bir bölümünü baştan kaybetmemek için bunu tercih etmedim. Yine de meraklı okurlar Ek 1'deki makaleye göz atabilirler.

rullarından başlamalı” dediğimi hatırlıyorum. Konuşmacı olarak davet edildiğim bir KALDER kongresinde de, bir soru üzerine, “Elimde sihirli değnek olsa ülkemizdeki vakıf ve derneklerin yönetim kurullarının en az % 90’ını değiştiririm” demiştim.

Evet, “misyon” önemliydi. Ancak misyona karar veren, gerektiğinde revize eden ve yorumlayan kişiler öncelikli olarak yönetim kurulu başkan ve üyeleri idi.

Evet, başarılı bir profesyonel yönetici bir vakıf ya da derneğin performansını çok olumlu etkiliyordu. Ancak doğru yöneticiyi seçecek, destekleyecek ve performansını değerlendirecek organ yine yönetim kurulu idi. Üçüncü sektörde “topyekûn” bir iyileştirme hareketi yönetim kurullarından başlamalıydı.

2011 yılı sonu itibarıyla Türkiye’de yaklaşık 4.400 “yeni vakıf” ve 80.000 dernek olduğu tahmin ediliyor. Bu kurumların aşağı yukarı yarısının faaliyette olduğunu varsayıp ülkemizde en az 40.000 gönüllü yönetim kurulu olduğu sonucunu çıkarabiliriz. Okuyacağınız bu kitap, bu yönetim kurullarında görev alan insanların küçük de olsa bir bölümüne ulaşmayı, ulaştıklarının küçük de olsa bir bölümünü etkilemeyi, etkilediklerinin küçük de olsa bir bölümünün davranışlarını değiştirmeyi amaçlıyor.

Birinci bölümde çeşitli yazar ve kurumların görüşleri ve kendi tecrübelerimin ışığında “Yönetim Kurulu Ne Yapar?” sorusunu yanıtlamaya çalıştım. İkinci bölüm, yani “Miyon” da üçüncü sektör kuruluşlarının şaşmaz pusulası olması gereken “varoluş nedeni” hakkında aydınlatıcı bilgiler var. Üçüncü bölüm özellikle bir vakıf ya da dernek kurmak üzere olanların çok işine yarayacak diye düşünüyorum, çünkü bu bölümde “Yönetim kurulunuzu tasarlarken neyi yapmalı, neyi yapmamalısınız?” sorularına yanıt veriyorum.

Dördüncü ve beşinci bölümler üçüncü sektör kuruluşları için kritik öneme sahip iki bireye, yönetim kurulu başkanı ve profesyonel tepe yöneticiye odaklanıyor. Altıncı ve yedinci bölümlerde ise yönetim kurullarının program geliştirirken ve kaynak yaratırken dikkat etmeleri gereken hususlara yer verdim.

Toplantılar yönetim kurullarının en önemli çalışma platformları. Ne yazık ki toplantıları verimli bir şekilde planlamak, toplantılara hazırlanmak ve yönetmek konusunda karnemiz pek parlak değil. Bu nedenle sekizinci bölüm toplantı konusuna ayrıldı.

“Denge” konusunun hem kişisel hem de kurumsal başarı konusunda stratejik bir öneme sahip olduğuna inanıyorum. Kitabın sonunda “iddialar”ımı bu çerçevede toparlamaya çalıştım.

Yukarıda ülkemizdeki vakıf ve dernek yönetim kurullarının küçük de olsa bir bölümünün işine yarayacak bilgiler sunmayı amaçladığımı söylemişim. Bu tabii ki

“ulvi amaç”. Bir de çok daha bencilce bir amacı var bu kitabın: Yazarına, yani bana, bu konularda giriştiği tartışmalarda “Ben bunun kitabını yazdım” dedirtebilmek.

Bu hem ulvi, hem bencil amaçların dışında ve ötesinde bu kitap benim için bir başka nedenden ötürü çok ama çok önemli: 1996 yılı Ekim ayında henüz 30 yaşındayken tanıştığım Sayın Suna Kırış bana çok genç bir yaşta, çok az kişiye sunulacak bir şans verdi. 2001 yılında Suna Hanım’a vakıf ve derneklerin yönetimi ile ilgili bir kitap yazmayı planladığımı ve bir gün bunu gerçekten başarabilirsem kendisine ithaf edeceğimi söylemişim. Bu sözümü tutabildiğim için çok mutluyum.

ERDAL YILDIRIM

*İstanbul, 9 Nisan 2012*

## TEŞEKKÜR

Üçüncü Sektöre ilk adımı atmamı sağlayan dostum Gavsî Özarpak'a; bu ilk tecrübemi en iyi şekilde değerlendirmemi sağlayan ve kariyerimi geliştirmem için desteğini esirgemeyen Dr. Yılmaz Argüden'e; bana Vehbi Koç Vakfı'nda çalışma imkânı sunan Suna Kırâç'a; bir Yönetim Kurulu Başkanı'nın çok ötesinde, her zaman elimden tutan Semahat Arsel'e; en kritik zaman ve durumlarda görüş, tecrübe ve desteklerinden yararlanma imkânı sunan Rahmi M. Koç, Mustafa V. Koç, Ömer M. Koç ve Ali Y. Koç'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Yirmi yıllık dernekçilik – vakıfçılık maceram boyunca yönetim kurulu veya profesyonel kadro kapsamında beraber çalışma fırsatı bulduğum ve kendilerinden çok şey öğrendiğim herkesin ismini burada saymam maalesef imkânsız. Prof. Dr. Üstün Ergüder, Suat Ballar, Necati Güler, Dr. M. Atilla Öner, Cengiz Genç, Serdar Akçalı, Naci Başerdem, Pamir Sezener, Cengiz Solakoğlu, İbrahim Betil, Burhan Karaçam, İnan Kırâç, Nevzat Tüfekçioğlu, Ersin Özince, Prof. Dr. Mahmut Birsal, Temel Atay, Ümit Taftalı, Bülend Özaydınlı ve Turgay Durak'a teşekkürü bir borç bilirim.

1995 yılında beni The Fund Raising School ve dolayısıyla Indiana University Center on Philanthropy ile tanıştıran Cheryl Altinkemer'e ve sevgili hocalarım/üstatlarım Lilya Wagner, Warren Ilchman, Dwight Burlingame, Les Lenkowsky ve Richard Steinberg'e paylaştıkları bilgi ve deneyimler için sonsuz müteşekkirim.

Vehbi Koç Vakfı Genel Müdürlüğü görevimdeki on beş yılın son on bir yılında yanımda olan dostum ve en yakın çalışma arkadaşım Selçuk Bilgin ayrı bir teşekkürü fazlasıyla hak ediyor. Vakıftaki tüm çalışma arkadaşlarıma da destek ve özverili çalışmalarından ötürü samimi şükranlarımı sunmak istiyorum.

Kitabın ilk taslağını Dr. Yılmaz Argüden ve Selçuk Bilgin dışında dört yakın arkadaşım okuyup görüş ve önerilerini paylaştılar, yanlışlarımı düzelttiler. Oya Ünlü Kızıl, Ayla Göksel, Melih Fereli ve Azret Ali Mamçu'ya müteşekkirim.

Kitabın tasarımını yapan Esen Karol, Yapı Kredi Yayınları ve “Matbaacı Kuzenim” Sermet Tolan “fikir kâğıda dönüşürken” yanımdaydılar, müteşekkirim. Kitapta yer alan fotoğrafım için de sevgili Ahmet Sel’e teşekkür borçluyum.

Yazım sürecinde karım ve çocuklarımla geçireceğim zamandan çalmak zorundaydım. Sabır ve anlayışlarından ötürü onlara çok şey borçluyum. Sevgim her zaman yanlarında olacak.

Yapabildiğim hemen her şeyin arkasında, bundan tam 36 yıl önce Rize’de görev yapan ve kıt kanaat geçinen iki ilkokul öğretmenin, sevgili anne ve babamın cesareti yatıyor. Abim ve benim eğitimimiz için, her türlü güçlüğe göğüs gerdikleri ve İstanbul’a taşınma kararı aldıkları için kendilerine hayatım boyunca borçlu olacağım.



## KISALTMALAR

<u>AÇEV</u>	<u>Anne Çocuk Eğitim Vakfı</u>
<u>AÇY</u>	<u>Ahbap Çavuş Yöntemi</u>
<u>BÜMED</u>	<u>Boğaziçi Üniversitesi Mezunlar Derneği</u>
<u>BÜVAK</u>	<u>Boğaziçi Üniversitesi Vakfı</u>
<u>İK</u>	<u>İcra Kurulu</u>
<u>MH</u>	<u>Mütevelli Heyeti</u>
<u>PTY</u>	<u>Profesyonel Tepe Yönetici</u>
<u>TEGV</u>	<u>Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı</u>
<u>TEMA</u>	<u>Türkiye Erozyonla Mücadele ve Ağaçlandırma Vakfı</u>
<u>TEV</u>	<u>Türk Eğitim Vakfı</u>
<u>TFRS</u>	<u>The Fund Raising School</u>
<u>ÜSK</u>	<u>Üçüncü Sektör Kuruluşu/Kuruluşları</u>
<u>VKV</u>	<u>Vehbi Koç Vakfı</u>
<u>YK</u>	<u>Yönetim Kurulu</u>
<u>YKB</u>	<u>Yönetim Kurulu Başkanı</u>

**BİRİNCİ BÖLÜM**

**YÖNETİM**

**KURULU**

**NE İŞ YAPAR?**

**19** 95 YILI YAZINDA Indiana University Center on Philanthropy bünyesinde faaliyet gösteren The Fund Raising School'da (TFRS) aldığım ilk eğitim olan "Kaynak Yaratmanın Temel İlkeleri" başlıklı seminer hayatımı derinden etkilemişti. Bu seminer yalnızca kaynak geliştirmenin değil, genel anlamda "üçüncü sektör kuruluşlarını yönetmenin" gerçekten uçsuz bucaksız bir konu olduğunu görece genç bir yaşta öğrenmemi sağlamıştı. Edindiğim yeni dostlar ve önemli olduğunu hissettiğimiz ama tüm yaşamımızı kökünden değiştireceğini henüz bilmediğimiz "internet" neredeyse her gün yeni bir bilgi kaynağına ulaşmamı sağlıyordu.

Bu yeni bilgi kaynaklarından birisi, merkezi ABD'nde (Washington, D.C.) bulunan NCNB (National Center for Nonprofit Boards) isimli kuruluştur. Artık ismi BoardSource olan bu kurumun tek bir amacı vardı: Kâr amacı gütmeyen kuruluşların yönetim kurulları için eğitim vermek, yayın çıkarmak ve araştırma yapmak. Bu kadar "spesifik" bir konuda faaliyet gösteren bir kurum olmasına çok şaşırdığımı ve bunu paylaştığım arkadaşlarımdan da aynı şaşkınlığı yaşadığını hatırlıyorum. NCNB'ye göre tipik bir yönetim kurulunun on temel görevi vardı:

1. Kurumun misyonunu belirlemek
2. Profesyonel Tepe Yöneticiyi (PTY) seçmek
3. PTY'yi desteklemek ve performansını değerlendirmek
4. Kurumun kısa, orta ve uzun vadeli planlama yapmasını sağlamak<sup>1</sup>
5. Program ve hizmetleri izlemek ve geliştirmek
6. Kurum için kaynak geliştirmek<sup>2</sup>
7. Malvarlığını korumak ve finansal denetimi sağlamak
8. Etkin ve yetkin bir Yönetim Kurulu olmak
9. Yasal ve etik standartların güvencesi olmak
10. Kurumun itibarını yükseltmek

Üçüncü sektördeki kariyerim boyunca çok değişik yönetim kurulları ile gerek profesyonel, gerek gönüllü olarak çalışma imkânı buldum. Yukarıda verilen görevle-

1 BoardSource'un orijinal yayınlarında bu görev "Ensure effective planning" olarak yer alıyor. Haddini aşan bir tercüme ile bu konunun önemine dikkat çekmek istedim.

2 Bir başka "yorum" daha: Bu görevin aslı "Ensure adequate financial resources". Bu konuda Yönetim Kurullarının sorumluluğunun çok daha açık ve net bir şekilde ifade edilmesi gerektiğini düşündüğüm için bu küçük müdahaleyi yaptım.

rin tümünü hak ettiği şekilde ele alan ve başarılı yönetim kurullarının maalesef çok ama çok azınlıkta olduğunu söylemek zorundayım.

Yukarıdaki listenin aynı zamanda bir öncelik sıralaması olduğunu da düşünebiliriz. Bu nedenle birinci sırada “misyonu belirlemek” görevini görmek şaşırtıcı değil. Misyon konusunu ikinci bölümde ayrıntılı olarak ele aldığım için burada fazla yer vermeyeceğim.

BoardSource’un ikinci sıraya PTY ile ilgili bir görev koyması da bence sürpriz değil. Her ne kadar yönetim kurulları hakkında yazıp çizen herkes söylediklerinin büyük küçük tüm organizasyonlara uyarlanabileceğini savunsa da, çok iyi biliyoruz ki, “ortalama” olarak tanımlanan bir vakıf ya da dernekte en az bir profesyonel yöneticinin çalıştığını varsayabiliriz. Bu çerçevede değerlendirdiğimizde yukarıdaki sıralamanın yönetim kurulunun misyonu belirleyip işi PTY’ye emanet etmesi gerektiğine işaret ettiğini düşünebiliriz. Kitabın ileriki bölümlerinde ideal durumun bundan farklı olduğunu göreceğiz.

Planlama konusunun her yönetim kurulu için hayati önem taşıdığına inanıyorum. Özellikle belli bir büyüklüğe ulaşmış ÜSK’lar için “omurga” niteliğinde stratejik planlar olmadan çalışmanın hem YK hem de profesyonel kadro için bir eziyet haline dönüştüğü birçok durumla karşılaştım.

Planlama zafiyeti çok iyi bildiğiniz gibi üçüncü sektöre has bir durum değildir. Aşağı yukarı aynı gerekçelerle (iş yoğunluğu, kaynak yetersizliği, acil öncelikler) birçok özel sektör kuruluşu da etkin planlama sistem ve süreçlerinden kaçınırlar. Ancak, ileride de değineceğim gibi, özel sektör kuruluşlarının farklı “emniyet subapları” vardır ve bunlar her zaman olmasa da çoğu zaman bu kurumların bazı hataları erken fark etmesini sağlayabilirler.

Programlar ÜSK’ların temel hizmet kanallarıdır. Yönetim kurulları programların yürütülmesinden değil ancak kalite ve performansından birinci dereceden sorumludur. Ulvi ve “şık” bir misyonu olan, parlak bir yönetici tarafından idare edilen, kâğıt üstünde kapsamlı stratejik planlar hazırlayan bir vakıf ya da dernek eğer programları verimsizse ve sonuç üretmiyorsa kapıya kilit asıp dükkânı kapayabilir.

Özellikle köklü ÜSK’larda yıllardır devam eden programlar genellikle acımasız eleştiri ve değerlendirmeden muaftır. Hele bir de arkalarında karizmatik, efsanevi bir yönetim kurulu başkanı veya üyesi varsa... İngilizcede “pet project” diye bir ifade vardır. Kişilerin kendi başlattıkları ve genellikle aşırı önem verip sağlıksızca bağlandıkları projeler de bu kapsamda değerlendirilebilir. Program ve hizmetleri izleyip ge-

liştirecek bir YK'nın bu görevi bireysel bağ ve duygulardan soyutlayıp kolektif bir sorumluluk olarak algılaması çok önemlidir.

Kaynak yaratma konusuna da ilgili bölümde yeterince yer verdiğimi düşünüyorum. Ancak “Malvarlığını korumak ve finansal denetimi sağlamak” görevinin her fırsatta vurgulanması gereken bir vazife olduğunu söylemeliyim. Hemen her ülkede yasaların yönetim kurullarına bu açıdan çok önemli sorumluluk yüklediğini de unutmamalıyız. Hal böyle iken birçok YK'nın bu konuda çok özensiz davrandığını ve üstünkörü, yüzeysel soru ve raporlarla konuyu geçiştirdiğini belirtmeliyim.

Dünyanın en büyük denetim firmalarının asli vazifelerini nasıl yerine getiremediklerini görmemizden önce birçoğumuz “Bağımsız Dış Denetim Raporu” ile rahat nefes alıyorduk. Bugün ise daha dikkatli olmamız gerektiğini biliyoruz, bilmeliyiz.

Yönetim kurullarının diğer görevlere fazlasıyla önem verip kendileriyle ilgili çok temel ve hayati önem taşıyan bir alanda neredeyse hiçbir şey yapmadıklarına çok tanık oldum. “Sağlam kafa sağlam vücutta bulunur” deyişinde olduğu gibi yönetim kurullarının da görevlerini yerine getirebilmek için sağlıklı bir yapıya sahip olmaları gereklidir. Bu sağlam yapı da tesadüfen elde edilecek bir şey değil, planlanacak ve ulaşıldıktan sonra da korunacak bir hedeftir. Üçüncü Bölüm’de Yönetişim Komitesi başlığı altında bu çok önemli konuya tekrar geri döneceğim.

“Yasal ve etik standartların güvencesi olmak” görevinin kendi kendini açıkladığına inanıyorum. İtibar konusu üzerinde ise biraz duracağım. “İtibar zor kazanılır, kolay kaybedilir” sözünü hepimiz çok iyi biliriz. Yönetim kurulu üyelerinin vazifesi, davranış ve tutumlarıyla, özellikle kurumla ilgili kendi çevreleri ve kamuoyuyla paylaşımlarıyla, kurumun itibarını yükseltmektir. Bir vakfın yönetim kurulunda yer alan bir kişinin bu kurumla ilgili samimi heyecanı ve derin inancı başkalarını etkilemede çok önemli bir araçtır.

1999–2002 yılları arasında Ali Saydam, Salim Kadıbeşgil ve Selim Oktar’ın danışman liderler, Can Çağdaş’ın ise uygulayıcı lider olarak yürüttüğü “Koç Topluluğu Stratejik İletişim Modeli” biz yöneticiler için eşsiz deneyimler içeriyordu. Bu proje kapsamında gördüğüm bir araştırma sonucunu bir daha hiç unutmadım: Haber alma sıklığı ve güvenilirlik eksenlerine göre haber kaynaklarının değerlendirilmesi. Bu araştırmaya göre insanlar, doğal olarak, gazete, radyo ve televizyon gibi mecralardan çok daha sık haber alıyor ama en çok yakın çevrelerindeki kişilerden aldıkları haberlere güveniyorlardı. Bir ÜSK’da yönetim kurulu üyesi olarak görev yapıyorsanız öncelikle kendi çevrenizden başlayarak söz konusu kurumun itibarını ciddi bir şekilde arttırabileceğinizi –ya da azaltabileceğinizi– unutmayın.

## POINTER & ORLIKOFF

Yirmi yıllık bir zaman dilimi içerisinde okuduğum yönetim kurulları hakkındaki kaynaklar arasında beni en çok etkileyenlerden birisi de Dennis D. Pointer ve James E. Orlikoff tarafından kaleme alınmış “Yüksek Performans Yönetim Kurulu” (The High-Performance Board) oldu. Pointer ve Orlikoff’un “Yönetişim İşi” olarak tanımladıkları ve Şekil 1’de göreceğiniz matriks aslında BoardSource’un 10 temel sorumluluğuna biraz daha sistematik bir yaklaşım sayılabilir. Yazarlara göre tipik bir yönetim kurulunun 5 alanda (amaçlar, yönetsel performans, ürün/hizmet kalitesi, finans ve kendi performansı) 3 farklı iş (politika oluşturmak, karar vermek, gözetim) yapması gerekli.

Bu noktada “yönetişim”<sup>3</sup> kavramına da değinmek istiyorum. Batıda daha çok “Kurumsal Yönetişim” (Corporate Governance) olarak bilinen ve kurumların tüm “paydaş”ların beklentilerini dikkate alarak nasıl idare edileceklerini tanımlayan sistem olarak açıklayabileceğimiz bu kavram ÜSK’lar açısından da hayati önem taşıyor. Orta ve Doğu Avrupa STK Yönetişim Çalışma Grubu iyi yönetişimi şöyle tanımlıyor:

*İyi yönetişim kâr amacı gütmeyen bir kuruluş liderinin kaynakları verimli ve hesap verebilir şekilde yönlendirdiği ve ortak değerleri temel alarak yetki kullandığı şeffaf bir karar alma sürecidir.*

Yukarıda yazılanların ışığında yönetim kurullarının ağırlıklı olarak, hatta tümüyle “yönetişim”le meşgul olması gerektiğini rahatlıkla söyleyebiliriz. Bu ise daha çok misyon-vizyon tartışması, planlamaya ağırlık vermek, günlük idari kararlardan ziyade bu kararlara omurga ve/veya çerçeve olacak politika ve prensipler tesis etmek anlamına geliyor. Kabul edelim ya da etmeyelim tipik bir yönetim kurulu üyesi için bu tür “ulvi” faaliyetler bir süre sonra sıkıcı olabiliyor ve –aslında tam tersi olması gerekirken– kişinin kurum için ayırdığı zaman ve verdiği emeğin doğrudan bir sonuca ulaşmadığını hissetmesine yol açabiliyor.

---

3 Bir itirafta bulunmak istiyorum: Yönetişim kelimesini ilk duyduğum günden bu yana pek sevmedim ve fazla “zorlama” buldum. Aksi takdirde Yönetim Kurulu yerine Yönetişim Kurulu denmesi gerektiğini şiddetle savunabilirdim. BÜMED/BÜVAK yıllarında çok yakın çalıştığım Dr. M. Atilla Öner “governance”ın Türkçe karşılığı olarak “hükümet etmek” fiilini kullanırdı. Ben de bu kitapta zaman zaman aynı yola başvuracağım.

ÜSK'larla ilgili kaynak kitaplar arasında önemli bir yeri olan "Jossey-Bass Kılavuzu"ndaki<sup>4</sup> makalesinde Nancy R. Axelrod bunu şöyle açıklıyor:

*Yönetim Kurulu üyeleri stratejik konulardan ziyade operasyonel konulara ilgi göstermeye daha meyilli olabilirler çünkü tecrübe ve yetkinlikleri daha çok bu alanda yoğunlaşmıştır. Yönetim Kurulu üyelerinin çoğunluğu başka organizasyonlarda profesyonel olarak çalışan insanlardır ve Kurula seçilmelerinin nedeni de "iş yapma" becerileridir. İcra eden, bilfiil iş yapan konumundan politika oluşturan kurul üyesi konumuna geçmek kolay değildir.*

Nancy R. Axelrod'un bu saptamasının gerçekten çok önemli olduğuna ve birçok yönetim kurulunun neden başarısız olduğunu açıklayabilecek bir gerekçeye işaret ettiğine inanıyorum. Kendi yönetim kurulunuzu düşünün: Hangi üyeyi stratejik konulardaki ileri görüşlülüğü için yönetim kuruluna davet ettiniz? Hangi üyeye teklifte bulunmadan önce kendisini "politika oluşturma becerisi" nedeniyle bir süredir yakından izlediğinizi söylediniz? Şunu kabul etmemiz gerekiyor: Yönetim kurullarına üye önerir ve atarken "iş bitirme" becerisi öncelikli bir kriterdir.

Tüm bunların bir sonucu olarak yönetim kurullarının çok büyük bir çoğunluğunun "yönetişim" yerine bilfiil "icra" konumuna geçtiğini söyleyebiliriz. Bu durumun üç çok olumsuz sonucu var: Birincisi, yönetim kurulu asıl yapması gereken faaliyetlere gittikçe daha az zaman ayırıyor ve bir süre sonra da bu alandaki sorumlulukları iyice belirsizleştiriyor, önemini yitiriyor. İkincisi, profesyonel kadro yönetim kurulunun bu "icracı" karakteri altında ezilerek "söyleneni yapan" bir ekip haline dönüşüyor. Üçüncüsü ve en önemlisi, yönetim kurulu kendi içinde geliştirdiği bu icracı karakteri kurumsal altyapıya aktaramadığı için her yeni kurul işe yeniden –ve yanlış bir şekilde– başlamak zorunda kalıyor. Ben bu durumu "**yönetişim**" olarak adlandırmaya karar verdim. Ahenk içerisinde çalışan, kurumu belli bir yönde başarıya doğru götürmeyi amaçlayan ve bunu yaparken de profesyonel kadro ile arasındaki yetki ve sorumluluk sınırlarını sağlıklı bir şekilde belirleyen yönetim kurulları eğer "yönetişiyorsa" diğerlerinin yaptığı başka bir şey olmalı. Kendi içinde ve çoğunlukla profesyonel kadroyla da genellikle itişen, yetki ve sorumlulukların arapsaçına döndüğü yönetim kurulla-

---

4 Kitabın tam adı: *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*. Editör: Robert D. Herman ve yardımcıları.

rının yaptığı işi benim uydurduğum bu “yönitişim” kelimesi daha iyi açıklıyor diye düşünüyorum.

Bir yönetim kurulunun “yönitişim” hastalığının etkisinde olup olmadığını herhangi bir toplantısında en çok bir saat geçirecek anlayabilirsiniz. Tartışılan konular ağırlıklı olarak profesyonel kadro düzeyinde konuşulması ve halledilmesi gereken konular mı? Yetersiz hazırlık yüzünden basit bir bilgi verme maddesi dahi sıkı bir tartışmaya yol açıyor mu? Önümüzdeki 5 ya da 10 yıllık mali senaryolar üretilip tartışılacağına geçen ay bütçesine göre % 300 sapma gösteren, ama sonuçta toplam bütçenin binde biri kadar ağırlığı olmayan bir harcama kalemi yine Sayman Üye ve PTY’yi boğaz boğaza kavga noktasına mı getirdi?

Bir yönetim kurulunun zamanının ne kadarını “hükümet etme”ye ayırdığını anlamak için daha sistematik bir testi ise yazılı yönetim kurulu kararlarına bakarak yapabilirsiniz. BÜMED Genel Sekreteri olduğum dönemde Yönetim Kurulu iki yıllık dönemler için seçiliyordu. Üyeler tümüyle değişmese de, her dönem dört ya da beş yeni üye görev alıyor ve bu yeni üyelerin “eğitim ve oryantasyonu” kurulun performansı açısından önem taşıyordu. Sanırım 1995 yılında ilk kez yeni yönetim kurulu üyeleri için bir “oryantasyon kılavuzu”<sup>5</sup> hazırladık. Derneğin Tüzüğü, kısa tarihçesi, bütçe ve raporlama sistemi, profesyonel kadro hakkında bilgi ve NCNB’nin 10 Temel Sorumluluğu gibi bilgiler içeren dosyaya daha önceki yönetim kurullarının almış olduğu önemli “politika kararları”<sup>5</sup> nı da eklemek istedik. Amacımız yeni üyelerin bilgi eksikliği nedeniyle toplantılarda ortaya çıkabilecek bazı gereksiz tartışmaları önlemek ve her defasında “Siz bilmiyorsunuz, geçmişte biz bu konuda şu kararı almıştık” denmesine engel olmaktı. Geçmiş iki yönetim kurulu kritik konularda belli politikalar oluşturmaya ve kararların bu politikalar çerçevesinde alınmasına gerçekten özen göstermişti. Ancak bu politikaların “yazılı edebiyat” haline gelmesini sağlamak konusunda eksiklerimiz vardı. Sonuçta “politika kararları” kılavuzun en ince bölümü olarak kaldı çünkü benim Genel Sekreter olarak görev aldığım dönem de dahil olmak üzere yönetim kurulları çok az bu tür karara imza atmıştı. Bir başka deyişle Şekil 1’deki matrikste ilk satır olan “politika oluşturma” konusunda başarılı olan kurullar aynı başarıyı “dokümantasyon” konusunda gösterememişti.

---

5 Şimdiden uyarıyorum: Bu konudan bıracaksınız!



---

	AMAÇ VE HEDEFLER	YÖNETSEL PERFORMANS	HİZMET/ÜRÜN KALİTESİ	FİNANS	YÖNETİM KURULUNUN KENDİSİ
POLİTİKA OLUŞTURMAK					
KARAR VERMEK					
GÖZETİM YAPMAK					

**Şekil 1**  
**Yönetişim İşi**

Kaynak: Pointer & Orlikoff

---

Şekil 1’deki matriste bulunan bazı “hücre”leri örneklerle açıklayalım. Hizmet/Ürün kalitesi konusunda “gözetim yapmak” Yönetim Kurulu’nun kurumun ürettiği hizmet ve/veya ürünleri yakından izlemesi ve bir anlamda “kalite”nin garantörü olması gerekliliğine işaret ediyor. Aynı sütunda “karar vermek” kutusuna gelirse herhangi bir hizmeti başlatmak veya sona erdirmek, hedef kitlesini genişletmek ya da, eğer söz konusuysa, fiyatını değiştirmek örneklerini verebiliriz. Başka bir sütuna geçelim: Yönetim Kurulu kendisiyle ilgili nasıl bir politika oluşturabilir? Üst üste üç kez, mazeret belirtmeden Yönetim Kurulu toplantısına gelmeyen bir üyenin uyarılması kararı, daha sonraki dönemleri de etkileyen bir “politika” olacaktır. Peki, “Yönetimsel Performans” ile ilgili bir politika düşünelim. Yönetim Kurulu’nun yalnızca PTY ve bir alt seviyesindeki kadro ile ilgili işe alma ve işten çıkartma konusunda karar mercii olduğunu; daha alt seviyelerde yetki ve sorumluluğun PTY’ye ait olduğunu tespit eden bir karar iyi bir örnek olabilir.

Kendi kurumunuzu düşünerek bu kutucukların her birine bir örnek bulabilirsiniz, bulabilmelisiniz. Eğer ilk satırdaki kutucukları doldurmakta zorlanıyorsanız “yönetişim” alanına daha fazla eğilmeniz gerekiyor demektir.

Kolaylıkla göreceğiniz gibi BoardSource’un görev tanımını günlük hayattan süzülerek gelen bir “liste” iken, Pointer & Orlikoff’un matriksi konuyu derinleştirip farklı boyutlara dikkat etmemizi sağlıyor. Yönetim Kurulları konusunda birçok kişi için tartışılmaz üstat olan John Carver ise çitayı yalnızca yüксеğe değil, bambaşka bir noktaya koyuyor. Biraz zorlanarak –ve zorlayarak– Türkçeye “Politikalarla Yönetişim”<sup>6</sup> diye çevirebileceğim metodolojinin sahibi olan Carver’a göre bir yönetim kurulunun üç temel görevi var:

1. Kurum ile “sahipler” arasında köprü olmak. Kurum’a “sahipler” adına sahip çıkmak.
2. Yönetişim politikalarını oluşturmak.
3. Tatmin edici bir seviyedeki kurumsal performansın garantörü olmak.

Misyon başlığı altında da kısaca değineceğim “sahipler” konusu ÜSK literatüründe sıkça tartışılan bir konudur. Belli bir şahıs veya şahıslar tarafından (kurucular) kurulan bir ÜSK’nın “sahipler”inin, hayatta oldukları sürece, bu kurucular olduğunu

---

6 İngilizcesi: “Policy Governance”.

söyleyebilirsiniz. Kurucuların vefatı ile “sahiplik”, eğer bu şekilde tasarlanıp tanımlanmışsa, kurucuların “vâris”lerine aktarılabilir. Ancak ÜSK’lar sözkonusu olduğunda şirketlerinkine benzeyen ve bu kadar kolayca tanımlanan “hissedarlar”dan bahsetmek genellikle hiç kolay değildir. İşte Carver’ın yönetim kurullarına verdiği öncelikli görev bu tanımlı yapmak ve bu tanım neticesinde ortaya çıkan kişi ve/veya kurumlar adına “hükümet etmektir”. Carver şöyle diyor:

*Gerçekten de sahiplik ve yönetim kurulu arasındaki bağ o kadar önemlidir ki düzgün işleyen bir kurulun yaptığı iş bir üst seviye icra değil, bir alt seviye sahip olma şeklinde tanımlanabilir.*

Carver’ın söz konusu metodolojisi gerçekten de “hükümet etmek/yönetmek” ayrımını en net şekilde yapan ve bunun gereklerini de yönetim kurulu organizasyonundan toplantı gündemlerine kadar indirebilen çarpıcı bir teori. Hatta, yüz binin üzerinde satan *Boards That Make a Difference* (Fark Yaratan Kurullar) kitabının kapağına konan cümlede Sir Adrian Cadbury’nin belirttiği gibi “şu an sahip olduklarımız arasında evrensel bir yönetim teorisine en yakın olanı”.

Bu noktada “üstad”dan iki alıntı daha yapmak istiyorum. İlk alıntı bugüne kadar yönetim kurulu ve profesyonel yöneticinin vazifeleri konusunda duyduğum en etkin ve görsel açıklamalardan birisi:

*Yönetim kurulları tek bir kişiyi (PTY) gözeten bir grup insandır. PTY ise bir grup insanı gözeten tek bir kişidir. Yönetişim yapısı ters çevrilmiş bir yönetim yapısına benzer.*

İkinci alıntı acımasız bir saptama:

*Yönetim kurulları o kadar uzun süredir hayatımızda ki “kralın çıplak olduğunu görmek” gerçekten zor. Kamu kuruluşları ya da vakıf ve derneklerdeki yönetim kurullarının vasatlığına, içi boş ritüellerine ve geleneksel uygulamalara ilişkin anlamsız iddialarına artık alıştık. Bir sürü zeki insanın önemsiz bir sürü konuya saplanmasını o kadar uzun süredir izliyoruz ki biz de, onlar da bu işte bir sorun olduğunu fark edemiyor.*

Normal şartlar altında burada Carver'ın "Politikalarla Yönetişim" metodolojisinden biraz bahsetmem; meşhur "politika çemberini" bir şekil olarak sizlere sunmam gerekirdi. Bunu yap(a)mayacağım. Ancak, bu kitabı yazarken faydalandığım kaynaklardan yalnızca birisini okumak isterseniz bu mutlaka Carver'ın *Boards That Make a Difference* (Fark Yaratan Kurullar) kitabı olmalı diye düşünüyorum. Kitabın Türkiye'de daha geniş bir kesime ulaşabilmesi için Türkçe baskısının da bir an önce yapılmasını ümit ediyorum.

Bu konuyla ilgili bir ümidim daha var: Bir gün söz konusu metodolojinin Türkiye'deki farklı üçüncü sektör kuruluşlarında denenmesine ön ayak olmak ve süreci yakından izlemek.



İKİNCİ BÖLÜM

MİSYON:  
EFENDİLER,  
ODAKLANIN!

**D**ÜNYADA daha önce rüzgârını estiren, ülkemizde ise 90'ların başından itibaren bir "fenomen" olan TQM (Toplam Kalite Yönetimi) hemen her akımda olduğu gibi, yarattığı tüm faydanın yanında bazı kavramların da "fazla kullanım" nedeniyle "kirlenmesine" neden oldu. Kanımca bunların başında "misyon" ve "vizyon" kavramları geliyor. Kâr amacı gütsün ya da gütmesin, istisnasız her kurumun bir misyon ve vizyon tanımı yapması ve bunları da herkesin görebileceği şekilde "müessesenin" duvarlarında sergilemesi bir ara o kadar sıradanlaştı ki, neredeyse her öğlen yemeğimizi yediğimiz esnaf lokantasında bile gözlerimiz bu cafcaflı cümleleri arar oldu.

Bu "kirlenmeye" rağmen, bugün, özellikle üçüncü sektör kuruluşları için, gerçekçi bir şekilde ortaya konan ve kurumu tüm yönleriyle bir odak noktasına yönlendiren bir "misyon" ya da "temel görev" ya da "varoluş nedeni" tanımlamadan başarıya ulaşmak neredeyse imkânsız. Burada misyonun "**gerçekçi**" olması ve "**odak noktasına yönlendirmesi**" konularını tekrar vurgulamak istiyorum. Özellikle ülkemizdeki vakıf ve derneklerin bu noktada ciddi sıkıntılar yaşadıklarını düşünüyorum.

Öncelikle, "gerçekçilik" boyutundaki sorunun gözlemlerime göre iki temel nedeni var: Aşırı iyimserlik ve yanlış uzmanlık.

Aşırı iyimserlikle başlayalım. Bir vakıf ya da dernek nasıl kurulur? Ortada sosyal içerikli bir sorun ve/veya cevap verilemeyen bir ihtiyaç ve bu konuda hassas insanların olması gerekir. Aynı masanın etrafında toplanan bu insanlar, yani kurucular, birşeyler yapılması gerektiğine inanarak vakıf ya da derneğin ilk "fikri çerçevesi"ni oluştururlar. İdeal şartlar altında, kişisel bir beklentisi olmadan bir araya gelen ve hiç mecbur değilken bir sosyal problem için mesai harcamaya karar veren insanlar genellikle heyecanlı ve çoğunlukla da hem heyecanlı hem de aşırı iyimserdirler. Çözmek için yola çıktıkları sorunu da, kendi yapabileceklerini de tanımlarken "büyük düşünmekten" kaçınmazlar. Sonuçta, örnek vermem gerekirse, en iyi ihtimalle yılda birkaç yüz bin Türk Lirası geliri olacak, eğitimle ilgili bir vakfın resmi senedinde Milli Eğitim Bakanlığı'ninkinden daha iddialı bir "amaç" bölümü görürsünüz. Bunun ne lere yol açabileceğini birazdan daha detaylı bir şekilde inceleyeceğiz.

Yanlış uzmanlık konusu ise biraz daha teknik bir konudur. Vakıf ve derneklerin kuruluş işlemlerini genellikle avukatlar takip ederler. Ülkemizde konunun duayeni Sn. Suat Ballar gibi meslek hayatının neredeyse tümünü vakıf ve derneklere vakfetmiş hukukçu fazla olmadığından bu konular da çoğunlukla ticari ya da medeni hukuk alanlarında uzmanlaşmış avukatlarca yüklenilir. Bu noktada "Şirket ana sözleşmesinde faaliyet alanını geniş tutalım" yaklaşımıyla, değil bir vakıf ya da derneğin, yüzler-

cesinin bir araya gelerek yapamayacağı işler tek bir kurumun üzerine, kâğıt üzerinde de olsa, yüklenir.

Aslında “gerçekçilik” boyutuyla iç içe olan “odaklaşma” konusunu ise bir örnekle çok daha rahat açıklayabiliriz: ABD’deki özel vakıflar, istisnai durumlar dışında, her yıl, malvarlıklarının bir önceki mali yıl sonundaki piyasa değerinin % 5’i kadar para harcamak zorundadırlar. Yani, eğer ABD’de faaliyet gösteren özel bir vakıfsanız ve bir önceki mali yıl sonunda malvarlığınız 100 milyon USD ise, bu yıl amacınız doğrultusunda 5 milyon USD harcamanız gerekecektir. Bundan yıllar önce, yurtdışındaki büyük vakıflar üzerinde bir araştırma yaparken ABD’nin ve dünyanın sayılı vakıflarından Ford Vakfı’nın internet sitesinde bir cümle dikkatimi çekti.

*Çözüm bulmaya çalıştığımız sosyal sorunların boyutları ile kıyaslandığında vakfımızın mali kaynakları küçücük kalmaktadır. Bu nedenle faaliyetlerimizi belli alanlara odaklamalıyız.*

Ford Vakfının internet sitesinde bu ifade yer aldığı malvarlığı 7 milyar USD, dolayısıyla yıllık harcaması da 350 milyon USD boyutundaydı. Her yıl 350 milyon USD harcıyor ve “odaklanmamız şart” diyorsunuz. İşte Türk vakıf ve dernekleri olarak kesinlikle öğrenmemiz gereken bir alışkanlık!

Bazı okurlar bu noktada “Bu konu neden bu kadar önemli olsun? Bir amaç cümlesi yazar, hedeflerinizi koyar, arada sırada da performansınızı değerlendirirsiniz” diyebilirler. İşte üçüncü sektör kurumları için gerçekçi ve odaklayan bir misyon tam da bu nedenden ötürü hayati önem taşır: Performans değerlendirme! Daha doğrusu “değerlendirememe”.

Yıllar önce okuduğum bir makalede yazar üçüncü sektör kuruluşlarının kâr amacı güden kurumlara göre üç farklı boyuttaki “yoksun”luğuna dikkat çekiyor ve bu durumun verimsiz çalışmaya neden olabileceğine değiniyordu:

1. Gerçek anlamda bir “sahip” olmaması
2. Gerçek anlamda bir “rekabet ortamı” olmaması
3. Ciro, kâr vb. somut performans ölçütlerinin olmaması

Adını maalesef unuttuğum ve bu kitabı yazmaya başlarken de araştırmalarıma rağmen bulamadığım yazarın fikirlerine katılmayabilirsiniz. Öyle ya, patronu olmadığı için değil, olduğu için batan bir sürü şirket biliyoruz. Yine de bu üç kritere; sahip-



lik, rekabet ve performans ölçüt kriterlerine biraz yakından baktığımızda durum da netlik kazanır.

Öncelikle “patronluk” müessesesi açısından ÜSK’lara bakalım. Kimdir patron? Yönetim Kurulu Başkanı mı? Peki Yönetim Kurulu’nu kim seçer? Derneklerde Genel Kurul, Vakıflarda Mütevelli Heyeti.<sup>7</sup> O zaman gerçek söz sahibi ÜSK’nın en geniş yönetim organı mıdır? Peki, eğer başışlarla yaşayan bir dernek ya da vakıfsanız sizin can damarınız olan maddi imkânı sağlayan büyük başışçılar neresindedir bu resmin? Ortada şöyle bir gerçek var: ÜSK’lar özel sektördeki kurumlara oranla çok daha kompleks bir “paydaş” katmanına sahiptir. Bu nedenle, özellikle “zor zamanlarda”, bu kompleks paydaşlık yapısını tek bir hedefe yönlendirecek bir pusulaya ihtiyaç vardır: İşte bu da varoluş nedenidir.

Rekabet konusunda da birkaç söz etmek lazım. Koç Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi’nde seçmeli bir ders olan “Üçüncü Sektör ve Yönetim” dersini verirken konuk konuşmacı olarak Sabancı Vakfı’ndan Filiz Bikmen’i ve AÇEV’den Ayla Göksel’i mutlaka sınıfa davet ederim. Özellikle Filiz’i sınıfa tanıtırken şunu söylerim: “Arkadaşlar, bakın, üçüncü sektörde rekabet başka türdür. Hatta pek yoktur. Ben Vehbi Koç Vakfı’nın yöneticisi olarak, Vakfın kurduğu Üniversite’de ders verirken, Sabancı Vakfı’ndan arkadaşımı davet edebiliyorum. Ford Otosan’da çalışıyor ve size otomotiv sektörü hakkında bir ders veriyor olsaydım Oyak Renault veya Toyota’dan bir konuk konuşmacım olmazdı.” Bu tabii ki işin iyi tarafı. Ancak “meçhul yazar”ın da belirttiği gibi rekabet bize önemli bir “kıstas ölçütü” verir. Bizimle aynı kulvarda yarışanların durumuna bakıp, en azından onlara göre, daha iyi ya da daha kötü olup olmadığımızı anlarız. TEV’in rakibi kimdir? Peki ya TEGV’in? İstisnai durumları bir kenara bırakacak olursak rekabet ettiğimiz bir ya da daha fazla kurumun olmasının bizi daha verimli olmaya ittiğini kabul etmemiz gerekir.

Performans ölçütü ya da ölçütleri konusu da gerçekten derinlemesine incelenmesi gereken bir alandır. ÜSK’larda sıkça yapılan bir hata performansı değerlendiren “etki” değil “çıkıtı”nın dikkate alınmasıdır.<sup>8</sup> Yine bir örnekle açıklayalım: Küçük bir yerleşim bölgesinde faaliyet gösteren ve eğitimle ilgili bir vakıfsınız. Misyonu-

7 “Vakıfların Dernekleşmesi” olarak adlandırdığımız 1980 sonrası sürecin bir parçası olan dönemde Türkiye olarak dünya üçüncü sektörüne gereksiz bir model armağan ettik: Kalabalık Mütevelli Heyetleri. Bu konuya ileride daha detaylı değineceğim.

8 Belki bu kavramların İngilizce karşılığı olan “impact” ve “output” yukarıdaki açıklamaya daha fazla yardımcı olabilir.

nuz bölgenizde zor koşullarda yaşayan gençlerin daha iyi koşullarda eğitim almasını sağlamak, en önemli programınız da verdiğiniz burslar. Geçen yıl 100 öğrenciye burs vermiştiniz. Bu yıl kaynak yaratmada daha başarılı oldunuz ve bursiyer sayınızı 200'ye çıkardınız, yani performansınızı iki kat artırdınız. Gerçekten öyle mi? Evet, “çıkıtı”nız iki kat arttı, peki ya “etki”niz? Diyelim ki ağırlıklı olarak lise öğrencilerine burs veriyorsunuz. Bu durumda çok önemli bir kriter bursiyerlerinizin üniversite eğitimine devam edip etmedikleri olacaktır. Eğer verdiğiniz burs miktarı bir öğrencinin üniversite sınavına hazırlanmasına ilave destek sağlamıyorsa verimliliğin sorgulanması gerekecektir. Örneği biraz daha detaylandıralım ve derdimizi daha iyi anlatmak için “manipüle” edelim. 100 öğrenciye yılda 100.000 TL burs verdiniz. Yalnızca 5 tanesi üniversiteyi kazanabildi. Bir sonraki yıl 25 öğrenciye aynı miktar (100.000 TL) burs verdiniz, 10 tanesi üniversitede okumaya hak kazandı. Çıktınızı bursiyer sayısı olarak tanımlarsanız % 75 küçüldünüz. Eğer üniversiteye öğrenci yollamak asıl çıktınız ve/veya etkiniz ise iki kat daha başarılısınız.

Tabii ki gerçek hayatta işler bu örnekteki gibi kolay anlatılır ve kolay anlaşılır değildir. Çoğu zaman bir ÜSK'nın yarattığı etkiyi bilimsel olarak ölçmek zor, hatta olağanüstü zor olabilir. Misyon ya da varoluş nedeni açısından ise konunun önemi performansınızı ancak ve ancak bu kıstasa göre ölçebileceğinizdir. Sorulacak soru şudur: Tüm faaliyetlerimin sonucunda, misyonum doğrultusunda ne kadar fark yarattım? Bu soruyu sağlıklı bir şekilde yanıtlayabilmek, hatta sağlıklı bir şekilde sorabilmek için iyi tanımlanmış bir varoluş nedeni olmazsa olmaz önkoşuldur.

## İyi Misyon

“İyi” bir misyon tanımı neye benzer? Nasıl kaleme alınmalıdır? Okuyanda ne gibi duygular uyandırır? Bu konular açıldığında merhum guru Peter Drucker'ın “Managing the Non-profit Organization” isimli kitabından alıntı yapmadan geçemiyorum. Drucker bu kitabında başarılı bir misyon tanımının üç unsur içermesi gerektiğinin altını çizer:

1. Fırsat
2. Yeterlilik
3. Koşulsuz adanmışlık<sup>9</sup>

---

9 Yine İngilizceden yardım alacağım. Orijinal metindeki karşılık “commitment”dir.

Drucker'a göre ideal bir misyon tanımı söz konusu ÜSK ve onun hizmet etmeyi planladığı hedef kitle için "cevap verilmeyen önemli bir ihtiyaç" ve/veya "yaratılabilecek önemli bir fark" olduğunun altını çizmelidir. Eğitim alanında çalışan vakıf ve burs programı örneğine geri dönersek bölgenizdeki bursiyer sayısına ihmal edilebilir bir ilave yapmanın bir "fırsat" a işaret etmediği açıktır.

Misyon tanımı organizasyonunuzun bu fırsatı kaçırmayacak ve layıkıyla değerlendirecek yetkinlikleri bünyesinde barındırdığının da altını çizmeli, ikna edici olmalıdır.

Üçüncü ve son olarak misyon tanımınızda kurumunuzun bu yetkinliklere sahip olmasının yanında ve ötesinde bu "dava" ya gerçekten inandığını, daha halk diliyle konuşursak "bu yola baş koyduğunu" açıkça gösterebilmeniz gereklidir.

Drucker'ın kitabından bir alıntı daha yapmak istiyorum:

*Yıllar önce büyük bir hastahanenin yöneticileriyle, Acil Servisin misyon tanımı üzerinde düşünmek için bir araya geldik. Birçok kişinin "Bu kadar basit mi?" şeklinde değerlendirdiği ifadeyi ortaya koymamız ciddi zaman aldı: "Acil servisin var oluş nedeni endişeli insanları rahatlatmak"tı. Bunu yapabilmek için ise sorunun ne olduğunu bilmeniz gerekiyordu. Doktor ve hemşirelerin çoğunun öğrenince şaşırıldığı gibi, iyi bir acil servise başvuran on kişiden sekizine "ortada endişelenecek bir şey yok" denmekte ve bu kişiler rahatlamış bir şekilde evlerine yollanmaktadır. (...) Üzerinde çalıştık ve tanımladığımız bu misyon gerçekten de bize çok "bariz" göründü. Ancak bu misyonu eyleme dönüştürmek acile gelen herkesin en geç bir dakika içerisinde kalifiye bir kişi tarafından görülmesi anlamına geldi. Önce misyon, sonra hedef, gerisi ise yalnızca uygulama.*

Yukarıda bahsettiğim TFRS'nin çeşitli eğitimlerinde de "iyi misyon" yazmak için bir metodoloji önerisi vardır:

1. Aslolan değeri/hedefi ortaya koyun
2. Bu değer/hedefin gerçekleşmesine engel olan faktörleri sıralayın
3. Bu faktörlerle ortadan kaldırmak için nelerin yapılması gerektiğini belirtin
4. Kurumunuzun 2. Maddedeki faktörlerle mücadele etmek ve 3. Maddedeki faaliyetleri yerine getirmek için var olduğunu vurgulayın

Aşağıda BÜMED, TEGV, VKV, WWF ve Greenpeace misyonlarını örnek olarak paylaşıyorum. Bu noktada misyon konusunu daha iyi incelememize yardımcı olacağını düşündüğüm başka bir tartışma başlatmak istiyorum.

#### BÜMED MİSYONU

*Boğaziçi Üniversitesi, öğrencileri, öğretim üyeleri ve mezunları ile Türkiye'nin önde gelen kurumlarından birisidir.*

*Boğaziçi Üniversitesi'nin kendisini dünya standartlarında bir boyutta geliştirebilmesi ve Boğaziçi camiasının ülke standartlarının yükseltilmesine katkıda bulunabilmesi için tüm Boğaziçililere önemli görevler düşmektedir.*

*Boğaziçi Üniversitesi Mezunlar Derneği'nin Misyonu, mezunları birbirleri ve üniversite ile sürekli bağlantı içinde tutmak; Boğaziçi Üniversitesi'nin uluslararası platformda önde gelen bir eğitim ve araştırma kurumu olması yönünde atılacak adımlarda mezunların üzerine düşecek görevlerin organize edilmesini ve yerine getirilmesini sağlamaktır.*

#### TEGV VAROLUŞ NEDENİ

*"Türkiye'nin yarınlarında aydınlık yüzler görmenin ön koşulu, bugün çocuklarımızı en iyi şekilde eğitebilmektir."*

*Eğitim sisteminde tartışılmaz ağırlığı olan devlet, kaynak yetersizliği ve yapısal sorunlar nedeniyle bu görevi yerine getirirken çeşitli güçlüklerle karşılaşmaktadır. Gönüllü kuruluşların, özel sektörün ve vatandaşların, hayati önem taşıyan bu alanda devletin verimliliğini artıracak şekilde; destek olarak, örnekler yaratarak ve eksikleri tamamlayarak sorumluluğu paylaşmaları gerekmektedir.*

*Vakfımızın varoluş nedeni, devlet tarafından verilen temel eğitime katkıda bulunmaktır.*

#### VKV VAROLUŞ NEDENİ

*İnsanlığa verilecek en büyük armağan, yaşamı anlamlı kılmaktır.*

*Tüm gelişmelere rağmen, ülkemiz insanların önemli bir bölümü hâlâ gerek kaynak (Bilgi, İnsan Kaynağı, Maddi Kaynak) yetersizliği gerekse varolan kaynakların verimsiz kullanımı nedeniyle yaşamlarını anlamlı kılacak birçok temel gereksinimden yoksun bir hayat sürdürmektedirler.*

*Daha fazla sayıda insana hak ettikleri düzeyde bir yaşam sunabilmek için ülkenin resmi ve özel kurumlarıyla, üçüncü sektör kuruluşlarıyla ve tüm bireyleriyle bu or-*

*tak hedefe doğru ilerlemesi, herkesin üzerine düşen görevi yerine getirmesi gereklidir. Vehbi Koç Vakfı'nın varoluş nedeni Eğitim, Kültür ve Sağlık alanlarında gerçekleştireceği etkinliklerle Türk insanının yaşam kalitesinin yükseltilmesinde öncü rolü üstlenmektir.*

#### WWF VAROLUŞ NEDENİ

*WWF'in ana görevi insanlığın doğayla uyum içerisinde yaşayacağı bir gelecek inşa etmektir.*

#### GREENPEACE VAROLUŞ NEDENİ

*Greenpeace var, çünkü kırılğan dünyamız bir "ses"i hak ediyor. Dünyamızın çözüme, değişime ve harekete geçmeye ihtiyacı var.*

## İŞ/GÖRÜŞ/DURUŞ

2009 yılında ülkemizin önemli ÜSK'larından birisi olan TEMA yönetim kurulu-na seçildim. 2011 yılında bir "yeniden yapılanma" süreci başlattık ve doğal olarak işe "misyon"dan başladık. Bu tartışmalar esnasında daha önce de kısaca kullandığım bir yaklaşım aklımda iyice "kristalleşti". Özellikle TEMA gibi "dipsiz kuyu" diyebileceğimiz (çevre) bir alanda faaliyet gösteren ÜSK'ların neyin "gerçek işleri" olduğunu, hangi konuda "görüş bildirmelerinin" gerekli –ve yeterli– olduğunu ve hangi konularda ise yalnızca bir "duruş" a sahip olmalarının yeteceğini bilmeleri hayati önem taşıyordu.

Eğer konu/hedef kitle/coğrafi bölge gibi alanlarda sınırlı bir amacınız varsa "görüş" ve "duruş" sizin için önemli olmayabilir. Kendi mahallenizdeki sokak köpeklerinin daha iyi koşullarda yaşamasını istiyor ve onlara barınak/yiyecek/veteriner kontrolü gibi hizmetler sağlıyorsunuz. "İş"inizin ne olduğu çok net bir şekilde biliniyor. Zamanınızı, enerjinizi ve kaynaklarınızı "iş"inize yönlendiriyorsunuz. İstisnai durumlar dışında kimse sizden "görüş" veya belli konularda "duruş" beklemiyor. TEMA örneğine geri dönelim. Zaman zaman yönetim kurulu toplantılarında söylendiği gibi "Evinin önünde ağaç kesilen vatandaş TEMA'yı arıyor". Ne insan kaynağınız ne de maddi kaynaklarınız sınırsız. Ne yapacaksınız? İşte bu noktada, yukarıda söylediğim gibi hangi alanlarda ve durumlarda "kolları sıvayıp" işe gireceğiniz, hangi konularda bilimsel, objektif araştırma yapıp/yaptırıp görüş bildireceğiniz, hangi alanlarda ise sadece ve sadece net bir duruş sergileyeceğinizi bilmek zorundasınız.

Şekil 2'deki, iç içe geçmiş, eşmerkezli üç daire konuyu daha iyi açıklamamı sağlayabilir. Çevre ile ilgili her konuda bir çevre kuruluşunun en azından bir "duruş"u olmalıdır. "Ben çevre konusunda çalışıyorum ancak Nükleer Santraller konusunda yorum yapmam" diyemezsiniz. Ancak her konuda görüş hazırlamak ve bildirmek de mümkün değildir. "Nükleer enerjiye taşıdığı riskler nedeniyle karşıyım" diyebilir ancak nükleer enerji konusunda kapsamlı araştırma, rapor hazırlamanın sizin faaliyetleriniz arasında olmadığını rahatlıkla söyleyebilirsiniz. Görüş hazırlama ve bildirme alanınıza giren konuların bazıları ise, doğal olarak, aynı zamanda asıl "iş"iniz olacaktır.

Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı'nın **İŞİ** ilk öğretim öğrencilerine "okul dışı" zamanlarda bilgi ve becerilerini artıracak, onları daha donanımlı çocuklar, sonra da insanlar yapacak programlar sunmaktır. TEGV, kendi performansını dolaylı da olsa etkilediği için, örgün eğitim sisteminin çeşitli sorunlarıyla ilgilenebilir, **görüş** oluşturabilir, oluşturmalıdır da. Ancak TEGV adında "Eğitim" olduğu ve kategorik olarak bir STK sayıldığı için eğitim sistemi ile ilgili her konuda/sorunda/krizde ortaya çıkmak ve görüş bildirmek zorunda değildir.

Aşağıda TFRS'nin metodolojisi ile iş-görüş-duruş formatını kullanarak TEMA için önerdiğim misyon tanımını da sizinle paylaşıyorum. Bu söylediklerim size hiç yabancı gelmiyor, çoğunlukla yönetim kurulu toplantılarında ve/veya profesyonel kadro ile iletişiminizde kurumun odak noktasını kaybettiğini düşündürecek şeyler yaşıyorsanız, kendi kurumunuz için de bir iş-görüş-duruş egzersizi yapmanızı şiddetle tavsiye ederim.

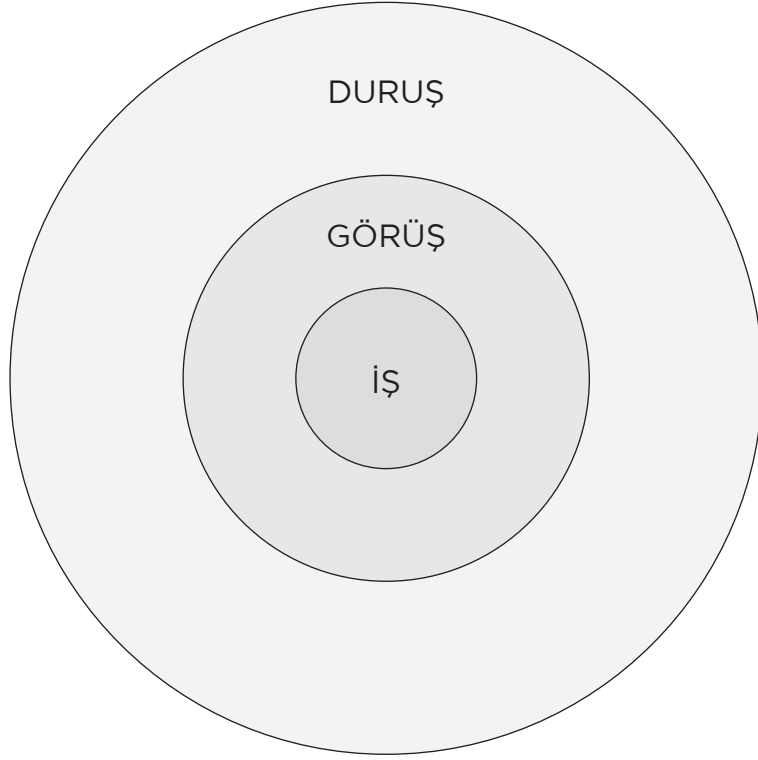
## TEMA MİSYON ÖNERİSİ

*Toprak hayattır!*

*TEMA'nın İŞ'i toprağı korumaktır.*

*Toprağı korumanın ayrılmaz parçası olan "SU" ve "BİTKİ ÖRTÜSÜ" ile ilgili konular TEMA'nın GÖRÜŞ BİLDİRME alanındadır.*

*TEMA'nın İŞ ve GÖRÜŞ BİLDİRME alanlarına girmeyen ancak genel anlamda "çevre sorunu" olarak tanımlanan konularda açık ve net bir DURUŞ'u vardır.*



Şekil 2  
İş, Görüş, Duruş

---

Kitabın başındaki dipnotta STK yerine ÜSK tanımını tercih ettiğimi belirtmiştim. İş/Görüş/Duruş yaklaşımının özellikle “Biz bir sivil toplum kuruluşuyuz, bu konuda sessiz kalamayız” diyerek misyonlarıyla çok az ilgisi olan, hatta olmayan konularda çok değerli ve kıt zamanlarını ve maddi kaynaklarını harcayan ÜSK’ların işine yarayacağını düşünüyorum.

Yanılmıyorsam 1995 yılında BÜMED Yönetim Kurulu’nda önemli bir tartışma yaşadık. Üyelerden birisi şimdi hatırlayamadığım bir hükümet politikasını gazete ilanını vererek protesto etmemiz gerektiğini ısrarla savunuyordu. Gerekçesi basitti: “Bütün STK’lar bunu yapıyor!” Neyse ki üyelerin çoğunluğu ve ben bu konunun misyonumuzla uzaktan yakından ilgisi olmadığı konusunda ısrarcıydık. Bizim görüşümüz şuydu:

*Birey olarak bu konuya karşı çıkmak istiyorsak yapalım. Dilekçelere imza koysalım. Gerekliyse bir araya gelip ilan verelim. Ancak kurum olarak bu konu ilgi alanımıza girmiyor.*

Sonunda bizim istediğimiz olmuştu ama yönetim kurulunun çok değerli bir toplantısını da neredeyse tümüyle bu konunun tartışılmasına harcamıştık.

Bu konularda yazmaya/konuşmaya başladığım ilk yıllarda, yanılmıyorsam *Cumhuriyet* gazetesinin aynı sayfasında, hatta aynı yarım sayfasında, üç farklı ÜSK’nın, okuyunca “İyi ama neden?” dedirten etkinlikleri ile ilgili üç habere rastladım. Hepsini burada tekrarlamaya gerek yok, bir tanesi derdimi anlatmak için yeterli olabilir:

*İstanbul Yeminli Mali Müşavirler ve Muhasebeciler Odası “Demokrasi Raporu”nu yayınladı.*

Yorumu siz sayın okuyucularıma bırakıyorum. ☺



## CAMİA MODELİ

Hazır iç içe geçmiş daireler konusuna girmişken “Camia Modeli”nden de bahsetmek istiyorum. Yine TFRS kanalıyla aşına olduğum bu modeli hemen hemen tüm ÜSK'lara uyarlamak mümkün. Bir atom modeli düşünün, ortada çekirdek, çekirdeğin etrafında da elektronlar var. ÜSK'lar söz konusu olduğunda çekirdeğe Yönetim Kurulu'nu, Profesyonel Üst Yönetimi ve Büyük Bağışçılarını koyuyoruz.

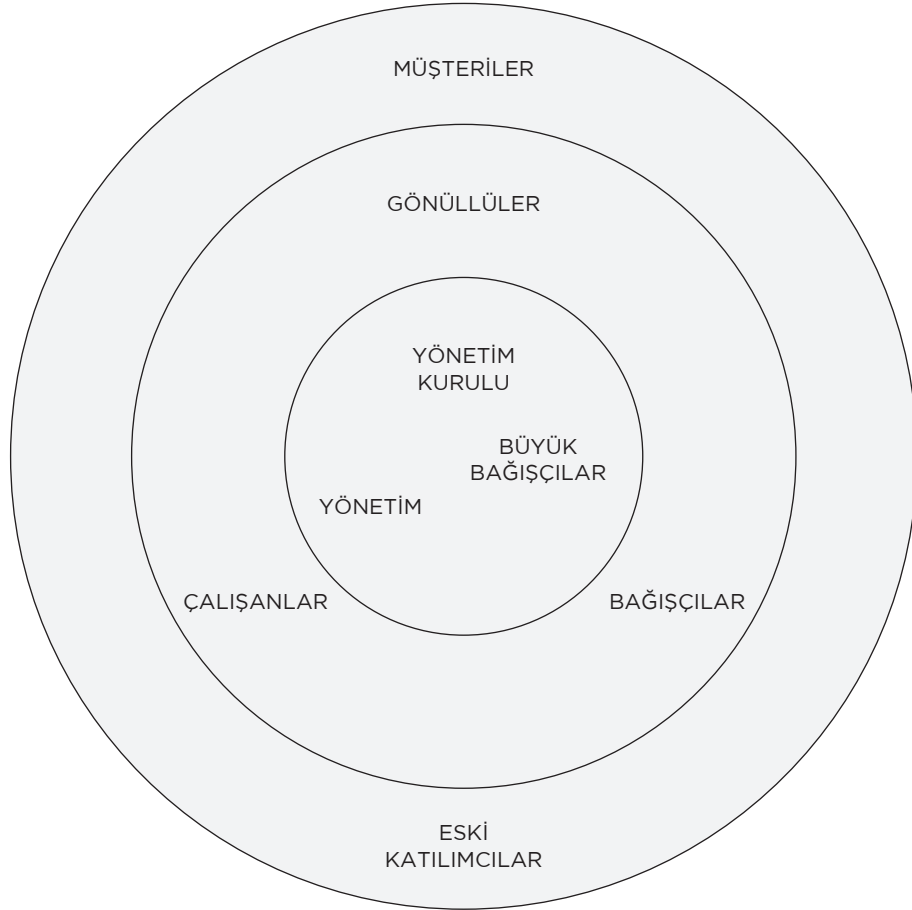
Bu modeli [bkz. Şekil 3] ilk gördüğümde Büyük Bağışçıların kurumun çekirdeğinde, yani kalbinde yer almasını garip karşılamıştım. Hatta biraz “parayı veren düdüğü çalar” durumuna benzetmiş bile olabilirim. Çok zaman geçmeden şunu anladım: İstisnai durumlar hariç, bir kişinin kurumunuza gerçekten büyük bir bağış yapması için zaten, hem de yıllardır, kurumun tam içinde olması gerekiyordu. Eski bir yönetim kurulu başkanı veya üyesi, kurumunuza yıllarını vermiş bir gönüllü gibi. Bu konuya Kaynak Yaratma bölümünde tekrar değineceğim.

Belki bu noktada ÜSK literatüründe sıkça tartışılan ve çoğu yazarın neredeyse özür dileyerek kullandığı “müşteri” tanımından da bahsetmek gerekebilir. Kurumunuzun hizmet verdiği herkes sizin müşterinizdir. Bu hizmetler karşılığında onlardan bir ücret almıyor olabilirsiniz. Yine de beklentilerine, memnuniyet durumlarına ve sadakatlerine dikkat etseniz çok iyi olur. Ben ÜSK jargonunda da “müşteri” kelimesini kullanmaktan kaçınmıyorum.

İlk yapılması gereken saptama şu: Bir ÜSK, “çekirdekte” ne kadar güçlüyse, faaliyetlerinde de o kadar etkin ve başarılıdır. İkinci saptama çekirdekten dış halkalara ve dış halkalardan çekirdeğe doğru gözlemleyeceğimiz akımla ilgili. Hoşumuza gitme de camiamızın bazı bireyleri kuruma olan ilgilerini yitireceklerdir. Bugün YK üyesi veya “müşterimiz” olan bazıları yarın “eski katılımcılar” statüsüne geçecektir. Gönüllülerimizin bir bölümü de öyle. İçerden dışarıya bu akım ne kadar doğalsa, dışarıdan içeriye de aynı derecede doğal ve sağlıklı bir akım olmalıdır. Gönüllüler yeterince başarılı oldukları takdirde bir gün YK üyesi seçilmelerinin sürpriz sayılmayacağını görmelidir. Kurum mütevazı ama düzenli bağışçıları, eğer maddi imkânları uygunsa, Büyük Bağışçı statüsüne yükseltebilmelidir.

Üçüncü ve son saptama ise “misyon” ile “çekirdek” arasındaki ilişkiye işaret eder: Çekirdekteki kişiler kurumun misyon tanımını üzerinde yüzde yüz mutabık olmalıdır.

Yıllar önce önemli bir ÜSK'da gönüllü olarak çalışmam teklif edildi. O dönemdeki kısıtlı tecrübem ve kısıtlı bilgi birikimim kaynak yaratma üzerine yoğunlaştığı



**Şekil 3**  
**Camia Modeli**

Kaynak: TFRS

için benden beklenen hemen kolları sıvayıp kuruma nasıl bağış toplaması gerektiğini söylememdi. Bense, ileride de göreceğimiz gibi, kaynak yaratmanın kurumun misyonu ve programlarından ayrı bir şekilde değerlendirilemeyeceğini, dolayısıyla onları daha iyi tanımam gerektiğini, bunun için de, öncelikli olarak, her yönetim kurulu üyesi ile “baş başa” görüşmek istediğimi söyledim. Yanılmıyorsam 6 ya da 7 üye ile görüştüm ve birbirinden oldukça farklı 3–4 misyon tanımladım. Eğer Yönetim Kurulunuz tek bir varoluş nedeni ve bu nedenle doğrudan ilişkilendirilmiş temel öncelikler konusunda hemfikir değilse işiniz çok zor. Hatta imkânsız. Böyle bir kurumda Yönetim Kurulu üyesi olmak da, profesyonel olarak çalışmak da bir süre sonra çoğunlukla dayanılmaz bir hal alır ve başarısızlık kaçınılmazdır.

Bazen camia modeli daha da kompleks olabilir. Boğaziçi Üniversitesi kaynak yaratma faaliyetleri için çalıştığımız dönemde Rektörümüz Prof. Dr. Üstün Ergüder Vakıf – Dernek ve Üniversite ilişkisini çok yerinde bir saptamayla “sivil toplum destekli üniversite modeli” olarak tanımlamıştı. Dernek mezunları harekete geçiriyor, Vakıf kaynağın toplandığı kurum olarak gelişiyor ve bütün bunların sonucunda da Üniversite ilerliyordu.

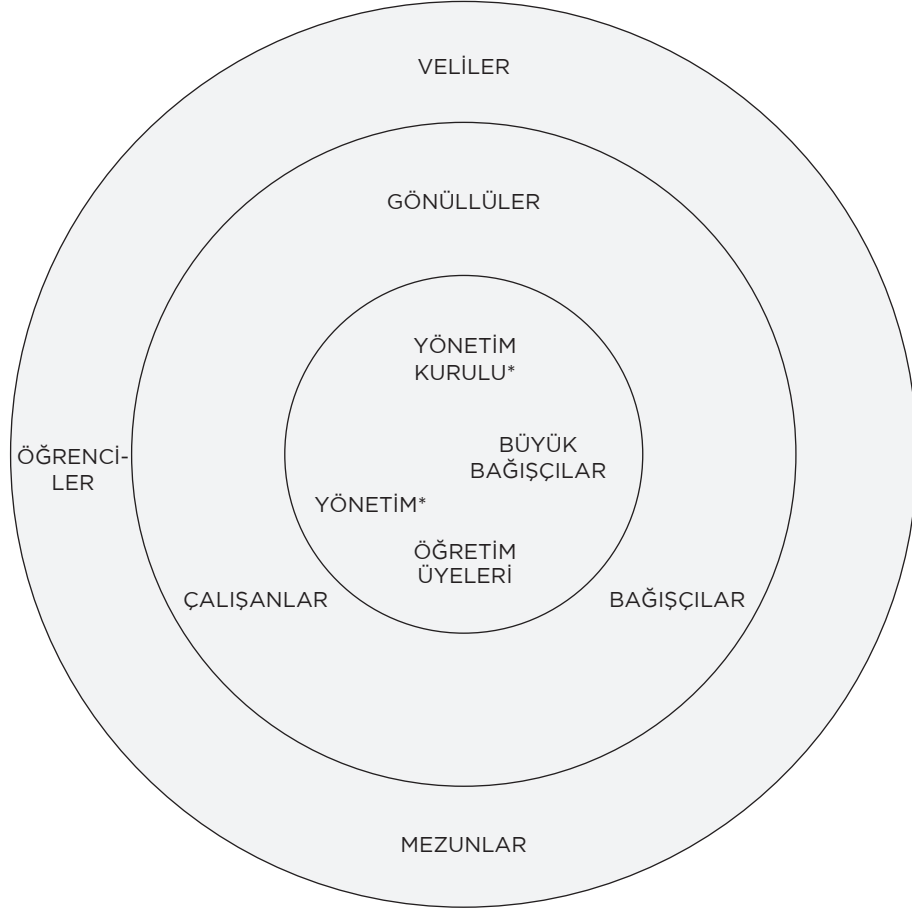
Bu yapının camia modeline yansımaları Şekil 4’te görebilirsiniz. Çekirdekte her üç kurumun yönetim kuruluna ve yine aynı şekilde profesyonel yönetimlerine yer vermek gerekliydi. Bu da misyon ve öncelikler konusunda hemfikir olması gereken kişi sayısını artırıyordu. Artan yalnızca kişi sayısı değildi; çoğunlukla profesyonel yönetici olarak çalışan daha genç Boğaziçi’li mezunlar (Dernek Yönetim Kurulu), iş sahibi –ve çoğunlukla Robert Kolej mezunu– “abi”ler<sup>10</sup> (Vakıf Yönetim Kurulu), ve bu iki gruptaki insanların kiminin hocası kiminin sınıf arkadaşı olan akademisyenlerden (Üniversite Yönetim Kurulu) oluşan tabloyu gözünüzün önüne getirebilirsiniz.

Her kurum için tek bir model olduğunu savunmuyorum. Biz Boğaziçi Üniversitesi’nin o günkü koşulları nedeniyle Öğretim Üyelerini de çekirdek grup içerisinde düşündük, başka bir üniversite için bu geçerli olmayabilir. Aynı şekilde bazıları öğrencilerin ikinci halkada yer almasını garip karşılayabilir. Yine bazı eğitim kurumları yalnızca mevcut velilere değil, eski velilere de Camia Modeli içerisinde yer verebilir.

Kurumunuz için bu egzersizi yapmanız ve resmin tümünü görmeye çalışmanızın önemli olduğuna inanıyorum.

---

10 Cinsiyet ayrımcılığı yapmıyorum. “Abla” hiç yoktu.



\* Üniversite, Vakıf ve Dernek için...

**Şekil 4**  
**Boğaziçi Üniversitesi Camia Modeli**

Kaynak: TFRS

Bir bölümün daha sonuna geldik. © 1999 yılında ÜSK'lar konusunda yüksek lisans programı olan üniversiteleri araştırıyordum. Indiana University Center on Philanthropy'nin programı bana yalnızca çalışanlara uygun "executive" formatı ve bu merkezle daha öncesine dayanan ilişkim nedeniyle değil, konuya genel yaklaşımları yüzünden de çekici geldi. Merkez diğer benzeri programların (hayırseverlik ve ÜSK yönetimi konusunda) çoğunlukla "Nasıl" sorusuna yanıt vermeye çalıştığını, kendilerinin ise "Neden" sorusuna ve yanıtlarına odaklandığını söylüyordu. Basitleştirerek örnek vermek gerekirse, "ÜSK'lar nasıl yönetilir?" veya "Nasıl kaynak yaratılır?" soruları yerine "ÜSK'lar neden var?" veya "İnsanlar neden bağış yapar" sorularına yanıt aramak gibi. Bu kitabın amacı ülkemizdeki ÜSK'larda yönetim kurulu üyesi veya üst düzey yöneticisi olarak çalışan insanların dikkatini bazı temel yönetim konularına çekmek olduğu için ibre daha çok "Nasıl?" tarafında kalacak. "Misyon" (daha çok "neden" ile ilgili) konusundan sonra "Yönetim Kurulu'nu Tasarlamak" (tipik bir "nasıl" konusu) bölümüne geçmek bu açıdan uygun olacak diye düşünüyorum.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİM

KURULUNU

TASARLAMAK

**B**U BÖLÜMDE ideal bir yönetim kurulunun kendi yapısı hakkında önemli bazı konulara değineceğiz. “Kaliteye” geçmeden önce “kantite” ile başlayalım:

## KAÇ ÜYE?

Ekonomistlerin çok sevdiği bir yanıt vardır: “Duruma göre değişir.” Bu yanıt biz de ÜSK’ların yönetimi ile ilgili çeşitli temel sorularla karşılaştığımızda çok sık kullanırız. “İdeal bir yönetim kurulunda kaç üye olmalı?” sorusunun kesinlikle tek bir yanıtı yoktur ve bu gerçekten de duruma göre değişebilir. Yine de, 2 kişilik veya 50 kişilik bir kurulun “ideal” olamayacağını en azından önsezilerimize dayanarak söyleyebiliriz. Önsezilerimize dayanarak söyleyebileceğimiz bir başka şey ideal sayının bir “tek” sayı olması gerekliliğidir. Tahmin edebileceğiniz gibi, bu gerekliliğin ardından görüş ayrılığı durumunda karar mekanizmasının kitlenmesini önlemek isteği yatar. Oysa, ÜSK’larda yönetim kurulu üyeliği yapmış birçoğumuzun bildiği gibi yönetim kurullarının herhangi bir konuda tam ikiye ayrışması çok nadir rastlanan bir durumdur. Aslında en az bunun kadar nadir bir başka durum da yönetim kurulunun eksiksiz toplanmasıdır. Yani karar sürecinin kitlenmemesi için tek sayıda yönetim kurulu üyesi tanımlamak eğer devamsızlık nedeniyle bir toplantı “çift” sayıda üyeye yapıyorsa bir anlam ifade etmeyecektir. Bu konuda daha fazla zaman kaybetmeye gerek yok. Göstermek istediğim tek şey kâğıt üstünde “ideal” olarak tanımlanan çözümlerin çoğunlukla “gerçek hayat testi”ni geçemediği.

Sık sık kulaklarını çınlattığımız Pointer ve Orlikoff’a göre “Aksini gerektiren olağanüstü nedenler/gerekçeler yoksa bir yönetim kurulu 9 ile 19 arasında bir üye sayısına sahip olmalı”.<sup>11</sup> Bu alt ve üst limit ile genel olarak hemfikir olsam da bazı önemli koşulların açıklanması gerektiğini düşünüyorum.

Bu koşullardan bir tanesi üyelik görev süresidir. Üyelerinizi 5 yıl için seçiyorsanız ve “olağanüstü” bir ÜSK değilseniz 9 kişiyle başladığımız yönetim kurulu 4. yılın sonunda toplantılarının önemli bir bölümünü yalnızca başkan ve başkan yardımcısı ile yapıyor olabilir. Tabii ki abartıyorum. Ancak, söylemek istediğim yönetim kuru-

---

11 BoardSource’un Kellogg Foundation desteğiyle hazırladığı ve ABD’deki 1.758 farklı ÜSK yöneticisi ile yapılan görüşmelere dayanan 2010 Yönetişim Endeksi Raporu’na göre ortalama üye sayısı 16.

lunuzu tasarlarken “endüstri standartları” dışında kendi kurumunuzun özel koşullarına da dikkat etmeniz gerekli olduğu. Şahsi kanaatim, yine istisnai durumlar dışında, 3 yıllık bir görev süresinin ideal olduğu yönünde. Artık birçok ÜSK’nın (hatta siyasi partilerin!) yapmayı akıl ettiği gibi üst üste görev yapılacak dönem sayısını sınırlamak da tabii ki unutulmamalı.<sup>12</sup>

Bir başka koşul üyelerin coğrafi dağılımı ve toplantı sıklığıdır. Eğer ülke çapında faal bir ÜSK iseniz ve üyeleriniz farklı şehirlerdense kaçınılmaz olarak daha seyrek toplanacaksınız. Bu durumda biraz daha geniş bir yönetim kurulu tanımlayabilir ancak “yönetim boşluğu” yaratmamak için kurumunuzun merkezinin bulunduğu şehirdeki üyelerin oluşturacağı bir “icra kurulu” oluşturabilirsiniz. Komiteler başlığı altında bu konuyu daha ayrıntılı inceleyeceğiz.

“Yedek üyelerin toplantılara katılımı” konusunun bir başka koşul oluşturduğunu düşünüyorum. Özellikle ülkemizdeki birçok ÜSK hem sonraki dönemler için “asil üye” yetiştirmek hem de, açıkça kabul etmeseler de, biraz kalabalık yaratmak için yedek üyeleri de yönetim kurulu toplantılarına dahil ederler. Gelecekteki muhtemel liderlere tecrübe kazandırmak açısından faydalı olabilen bu uygulama bazı olumsuz sonuçlar da yaratabilir. Bunlardan birincisi “fazla kalabalık toplantı” durumudur. Eğer 9 asil 9 yedek üyeli bir yönetim kurulunuz varsa, devamsızlık faktörünü de göz önüne aldığınızda, yedeklerle toplantı sorun olmayacaktır. Ancak toplantılarınızı her defasında 20 ya da daha fazla üye yapıyorsanız tartışma ve karar alma kalitesini olumsuz etkileme olasılığınız da çok yüksektir.

Yedek üyelerle toplanmanın daha da önemli bir potansiyel sorun noktası alınan kararların yasal olarak kimi bağladığı konusudur. Yedeklerle beraber toplanan yönetim kurullarında doğal olarak bu üyeler de tartışmalara katılırlar. Bazı kritik tartışmalarda sonucu belirleyen unsur kolaylıkla yedek üyelerin bu konudaki tavrı olabilir. Oysa alınan kararın sonuçları, sorumluluk anlamında, yalnızca asil üyeleri ilgilendirir. Bu gibi kritik durumlarda yaşanabilecek tartışmalar yedek üyelerin katılımıyla amaçlandığını söylediğim sonucun tam tersine, yani muhtemel liderleri kaybetmeye de yol açabilir.

---

12 Pointer ve Orlikoff bu noktada da bizi aydınlatıyor ve “2 ya da 3 yıllık 3 dönem” öneriyorlar. Bir başka deyişle her üyenin 6 ya da 9 yıllık bir toplam görev süresinin ardından en az bir dönem dinlenmesi gerektiğini söylüyorlar.



Yedek üyeler konusundaki önerilerimi sıralayarak bu tartışmayı sonlandırayım:

1. Yedek yönetim kurulu üyelerinizi öncelikli olarak komitelerde görevlendirin.
2. Yedek üyeleri yönetim kurulu toplantılarımıza dahil etmek istiyorsanız hepsini aynı anda değil, belli bir sistematik dahilinde ve katılım kurallarını (tartışmaya katılma, oylama anında tutum gibi) iyice belirleyerek davet edin.

Kurumunuzun kendi yaşam döngüsünde hangi noktada olduğu ve mevcut profesyonel kadronun durumu da üye sayısını belirlerken dikkate almanız gereken çok önemli bir husustur. Kuruluş aşamasında bir ÜSK'dan bahsediyorsak ve en azından orta vadede kurumun ciddi bir profesyonel kadroya sahip olması beklenmiyor/beklenemiyorsa, geniş bir yönetim kurulu oluşturmak kaçınılmaz olabilir. Bu gibi durumlarda, ileride bahsedeceğimiz komiteler konusu da önem kazanacaktır. Eğer yönetim kurulu kendisine verilen bazı yetkileri komiteler aracılığıyla yürütecekse bu komitelerde başkanlık yapmak ve görev almak için belli sayıda yönetim kurulu üyesi gerekecektir. Bu da toplam üye sayısı düşünülürken dikkate alınması gereken bir konudur.

## NASIL ÜYELER? YA DA NASIL BİR “ÜYE PROFİLİ”?

Yönetim kurulundaki üye sayısı kadar, hatta daha da önemli bir konu, bu üyelerin profilidir. Üyelerinizi “camianızın” hangi kesim ya da kesimlerinden ve hangi kriterlere dikkat ederek seçeceksiniz? Doğru cevap, yukarıda olduğu gibi. “Duruma göre değişir”dir. Yine de bazı bilgi ve tecrübelerimi sizinle paylaşmak istiyorum.

Öncelikle yine kaynağına ulaşmakta zorlandığım ve yıllar önce duyduğum bir formülden bahsetmek istiyorum: “Üçte Birler Kurulu”. Bu öneriyi savunan kişi ideal bir ÜSK yönetim kurulunda üyelerin aşağıdaki üç gruba eşit olarak dağılması gerektiğini söylüyordu:

1. Vizyoner hayırseverler
2. Uzmanlar
3. Adanmış gönüllüler

Kitabı ABD’de değil Türkiye’de yayımladığım için bunun yerine rahatlıkla aşağıdaki sınıflandırmayı kullanabilirim sanırım:

1. Para verenler
2. Akıl verenler
3. Zaman verenler

Tabii ki ideal bir yönetim kurulunda her üye yukarıdaki üç alanda da kuruma destek olmalıdır. Burada “ikinci meçhul yazarımızın”<sup>13</sup> vurguladığı şey, öncelikli olarak, bazı üyelerin kuruma “önemli miktarda” kaynak aktarması, bazılarının uzmanlıklarını kurumun hizmetine sunması, diğerlerinin ise kurum için canla başla koşturması gereklidir.

1997 yılı Ocak ayında Sn. Suna Kıraç’ın Vehbi Koç Vakfı’na Genel Müdür olarak atanma teklifini kabul etmemle Mayıs 1997’de göreve başlamam arasında rahmetli Evren Artam, Sn. İnal Avcı ve Sn. Remzi Kamacı’nın yardımıyla “informal” bir oryantasyon sürecinden geçtim. Bu süreçte, doğal olarak, ilk okuduğum belge Vakfın Resmî Senedi’ydi. Vehbi Koç’un tasarladığı 11 üyelik “İdare Heyeti” Resmî Senet’te şu şekilde yer alıyordu:

- Vehbi Koç
- Koç Ailesi’ni temsil eden dört üye
- Koç Holding A.Ş. İdare Heyeti’nin seçeceği tanınmış iki işadamı/yönetici
- Koç Holding CEO’su<sup>14</sup>
- Birisi hukuk alanında olmak üzere emekli ya da faal iki üniversite profesörü
- İş Bankası T.A.Ş. Umum Müdürü veya görevlendireceği yardımcılarında birisi

Vehbi Bey bu heyeti tasarlarken “üçte birler kurulu” diye bir yaklaşımın dünya yüzeyinde henüz konuşulmadığına neredeyse tamamen eminim. Bu nedenle yukarıdaki listenin “Para verenler” (Vehbi Koç ve Koç Ailesi), “Akıl verenler” (Profesörler ve İş Bankası Genel Müdürü) ve “Zaman verenler” (Koç Holding ilişkili üç üye) for-

13 Hatırlatma: Birinci meçhul yazarımızdan Misyon bölümünde bahsetmiştim.

14 Resmî Senet’te “Genel Koordinatör” olarak geçiyor.

mülüne neredeyse aynen uyduğunu ilk fark ettiğimde ne kadar şaşırdığımı ve Vehbi Bey'in zekâsına ve uzak görüşlülüğüne nasıl saygı duyduğumu tahmin edersiniz.

Burada parantez açıp 1991 yılındaki BÜMED yönetim kurulunu tasarlayan lider ekibe de hak ettikleri bir övgüyü sunmam lazım. Bu konuların ülkemizde neredeyse hiç, dünyada ise çok az konuşulduğu bir dönemde aday üyeleri belirlerken “temsil” ve “yetkinlik” boyutlarına göre bir analiz ve değerlendirme yapan bu kişilerle çalışmış olmaktan gerçekten gurur duyuyorum.

Uzmanların yönetim kurulunda yer alması konusunda, “Hizmetkâr Liderlik”<sup>15</sup> kavramını geliştiren ve bu kavram üzerinden hem şirketler hem de ÜSK'lar için önemli tespit ve önerilerde bulunan Robert K. Greenleaf'in haklı bir uyarısı var. Greenleaf'e göre yönetim kurulu üyelerinin aynı zamanda uzman olarak görüş ve değerlendirme sunmaları tarafsızlıklarını yitirmelerine yol açabilir. Bir yönetim kurulu üyesinin belli bir konuda uzman olarak görüş sunması ve ardından yapılacak olası bir oylamada da karar verici konumunda bulunmasının bariz bir çıkar çatışması örneği olduğunu söyleyebiliriz. Robert Greenleaf ÜSK'ların danışman kullanmak istediklerinde bunu kurum dışından ve karşılığını ödeyerek yapmalarını salık verir. Greenleaf'in kaygısını anlasam da maddi sıkıntı içerisindeki birçok ÜSK'nın (yani ÜSK'ların % 99'unun!) yönetim kurulunda üye yaparak uzmanlığından ücretsiz istifade edecekleri kişileri parayla istihdam etmeye yanaşmayacaklarını sanırım hepimiz biliyoruz.

Yönetim kurullarındaki “çeşitlilik” boyutu bir başka hassas konudur. Misyon bölümünde değindiğimiz gibi, ÜSK'ların görece kompleks camia yapısı, yönetim kurulu tasarlanırken hem avantaj hem de dezavantaj yaratabilir. Öncelikle, farklı kesimlerin temsilcilerinin yönetim kurulunda görev alması daha zengin bir tartışma ortamı ve beraberinde yaratıcı bir kültürel çeşitlilik ortamı sağlayabilir. Gönüllü sorumluluk üstlenmenin sağladığı faydalardan birisi kişisel gelişime katkıdır. Yukarıda tarif edilen türden yaratıcı/farklı ortamlar, eğer kişinin beklentisi ile örtüşüyorsa, bu açıdan ilgi çekici olacaktır. Ancak, bu bıçağın iki tarafı da gerçekten keskindir. Eğer iyi yönetilmez ve farklılıklar dengelenmezse bu “kültürel çeşitlilik” ayrışma ve kaos noktasına kadar gidebilir.

Farklı kesimlerin yönetim kurulunda temsili konusunda dikkat edilmesi gere-

---

15 İngilizcesi: “Servant Leadership”.

ken bir başka çok önemli husus üyelerin öncelikli sorumluluğunun kurumun tümüne karşı olduğunu hiçbir zaman unutmaması ve kendilerini yalnızca temsil ettikleri alt grubun menfaatlerini savunacak kişiler olarak görmemesidir. Bir örnekle açıklayalım: Köklü bir eğitim kurumunun mezunlar derneğindeki en genç yönetim kurulu üyesisiniz. Seçilmenizin bir nedeni de genç mezunları temsil etmedeki başarınız. Yönetim kurulu en az önümüzdeki beş yıl boyunca başka bir yatırım yapılmasını çok güç kılacak önemli bir karara imza atmak üzere. Oysa “genç mezunlar” derneğinizin spor tesislerinin bir an önce yenilenmesi için öncelikle siz olmak üzere tüm kurula baskı yapıyor. Bu noktada asıl “şapkanızın” yönetim kurulu üyeliği olduğunu unutmamalı ve “öncelikli seçmen kitlenizi” kızdırsa da kurum için doğru karar neyse o yönde oy kullanmalısınız.

## ÇOKEŞLİLİK (!)

Kendimi –genellikle– kıskanç bir insan olarak tanımlamam. Ancak, özgeçmişlerimde, aynı anda 4–5, hatta daha çok ÜSK’da yönetim kurulu üyeliği olan kişileri gerçekten kıskanıyorum. Bu insanlar günde 4 saat uyuyup 20 saat çalışıyor ve bu 20 saati de inanılmaz verimli kullanıyor olmalı. Şaka –ve danışma kurulları– bir yana, sıradan bir faninin ikiden fazla ÜSK yönetim kurulu üyeliği yapmaması, yapamaması gerektiğini düşünüyorum.

Basit bir analiz yapalım: Tam zamanlı bir işiniz ve tam teşekküllü bir aileniz var. Büyük bir şehirde yaşıyor/çalışıyorsunuz. Haftada en az 50 saatiniz, trafik dahil, işinize ait. Hafta içi akşam ve hafta sonlarınızda da serbest 40 saatiniz var. Her ÜSK için ayda 5–6 saat toplantı, 3–4 saat de hazırlık için ayırır ve bunu 4 ÜSK için yaparsanız her ay bir haftalık boş zamanınızı üçüncü sektöre vakfediyor olursunuz, ki sağduyulu birçok hâkim bunu geçerli bir boşanma sebebi sayabilir. Bunun üstüne bir de, Kaynak Yaratma bölümünde bahsedeceğim “yönetim kurulunda görev yaptığınız ÜSK’ya bağış yapma mecburiyeti”ni koyarsak tablo daha da ağırlaşabilir.

Peki, nasıl oluyor da oluyor? “Çokeşli YK üyeleri” olarak toplantılara pek hazırlanmıyoruz, birçoğuna da gitmiyoruz. Bağış yapma konusunda da karnemiz pek parlak değil. Yani bir önceki bölümde kurumlar için altını çizdiğimiz “odaklanma” konusunda bizler de YK üyeleri olarak pek başarılı değiliz. Bir ya da en çok iki vakıf veya derneğe maddi ve manevi tüm desteğimiz vermek yerine gücümüzü, ilgimizi ve bağışlarımızı seyreltiyoruz.

Bu noktada kişiler kendilerine hâkim olmuyor, olamıyorsa kurumların kurallar koymasına gerektiğini düşünüyorum. Önerim tüzük ya da senetlere yasaklayıcı maddeler koymak değil. Yalnızca, örneğin, yönetim kurulu adaylarınıza en çok bir ÜSK'da daha yönetim kurulu üyeliğine sıcak baktığınızı kurumsal bir şekilde anlatabileceğiniz inaniyorum.

## ÜYE SEÇİM YÖNTEMLERİ

Bu noktada yönetim kurulu üyelerinin nasıl bir yöntemle seçileceği konusuna değinmek istiyorum. Elimizde dört farklı mekanizma var:

1. Atanan üyeler
2. Unvana bağlı üyeler
3. Kendi kendine yenilenen üyeler
4. Daha geniş bir kuruldan seçilen üyeler

İlk kategoriye örnek olarak VKV Yönetim Kurulu'na Koç Holding A.Ş. Yönetim Kurulu tarafından atanan üyeleri gösterebiliriz. Bu yöntemi, eğer yasal bir engel yoksa, yönetim kurulu üyelerinizin tümü ya da bir bölümü için kullanabilirsiniz. Yine, atamayı yapan kurumu, sizin kuruluşunuzla ilişkisi olan ya da olmayan organizasyonlar arasından seçebilirsiniz. Koç Holding ve VKV doğal olarak birbirleriyle ilişkisi olan iki kurumdur. Eğitim alanında çalışan bir vakfın yönetim kuruluna bulunduğu şehirdeki üniversite senatosunun belli sayıda üye atamasını ilişkisiz kurum atamasına bir örnek olarak verebiliriz.

Unvana bağlı, ya da Latincesini söylersek, *ex officio* üyeler, adından da anlaşılacağı gibi asli görevleri nedeniyle sizin yönetim kurulunuzda görev üstlenen üyelerdir. Yine VKV örneğine geri dönecek olursak, Koç Holding CEO'su ve İş Bankası Genel Müdürü Yönetim Kurulu'ndaki *ex officio* üyelerdir. Bu tür üyelikler, doğal olarak, üyeliğin kaynağı olan asli görevle birlikte sona erer. Yani, Koç Holding CEO'su emekli olduğunda veya görevinden ayrıldığında VKV Yönetim Kurulu Üyeliği de sona erecektir.

Bu başlık altında verdiğim örnekler veya benzerlerini kendi kurumunuzda uygulamak isterseniz güncel mevzuatı iyice kontrol etmenizi öneririm. Gerçi, bazen mevzuatta bir engel olmamasına rağmen "yetkili mercii"ler ilginç yorumlar ya-

pabiliyorlar. Bunun bir örneğini Suna ve İnan Kırac Vakfı kurulurken yaşadık. Vakfın kurucuları, VKV ile çeşitli ortak faaliyetler düzenlenmesi kaçınılmaz olduğu için VKV Genel Müdürü'nün de Yönetim Kurulu'nda *ex officio* olarak yer almasını arzu ettiler ve ilk resmi senet taslağı bu şekilde hazırlandı. Ancak bir aşamada “resmi bir itiraz” nedeniyle bunu yapmak mümkün olmadı ve ben de “gerçek kişi” olarak Yönetim Kurulu'nda yer aldım. Gerekçe ilginçti: “İki vakıf arasında böyle bir ilişki kuramazsınız!”

Kendi kendine yenilenen üyeler mekanizmasının işleyebilmesi iki şekilde mümkündür. Birincisinde üyelerin bir bölümünü atama, bir bölümünü *ex officio* olarak tanımlayabilir bu iki grubun beraberce belli sayıda üye seçmesini sağlayabilirsiniz. Ya da kurucu yönetim kurulu üyelerinizi atadıktan sonra her dönem üyelerin belli bir bölümünün değişmesini ve yeni üyelerin değişmeyen üyeler tarafından seçilmesini senedinize koyabilirsiniz. Üyelerin tümünün birden aynı anda değişmemesi ilerde de göreceğimiz gibi kurumunuza önemli faydalar sağlayacaktır.

Gelelim son türe: Daha geniş bir kurul tarafından seçilen üyelerin en çok bilinen örneği dernek genel kurulları ve vakıf mütevelli heyetlerinin seçtikleri üyelerdir. “Atama” veya “unvana bağlı” üyeliklere göre daha demokratik bir yöntem olarak görünse de bu seçeneğin de kendi sorunları vardır. En önemli sorun bu yöntemin tabiatı itibarıyla rekabeti teşvik etmesi ancak rekabetin dozunun kaçırılması durumunda kuruma zarar verecek sonuçlara yol açabilmesidir. Derneklerde bu durum sıkça karşımıza çıkar. “Rakip liste” veya “liste delinmesi” gibi konulardan bahsedildiğini eminim siz de duymuş, hatta yaşamışsınızdır.

Benim bu konudaki asıl sıkıntım dernek genel kurullarından ziyade vakıf mütevelli heyetleriyle ilgili. Önce bir konuda anlaşalım: Mütevelli ne demektir? Kubbealtı Lügatı'na göre kelimenin kökünde Arapça “teveli” (bir işi üzerine alma) fiili var. Yani mütevelli belli bir işi üzerine alan, üstlenen kişidir. Lügat bu tanıma daha şık bir şekilde yapar:

*Bir vakfi vakfedenin koyduğu şartlara göre yöneten kimse.*

Ülkemizde, biraz da 1980 darbesi sonrası derneklerin vakıflara göre daha “zararlı” algılanmaları sonucunda aslında dernek olması gereken birçok ÜSK vakıf olarak kurulmuştur. Kurucular daha geniş bir kitlenin desteğini almayı arzu etmişler, bunun sonucunda da bir vakfın 50, 100 hatta daha fazla mütevellisi olması vaka-ı adiyeye haline gelmiştir. Sözcüğün orijinal anlamına geri dönersek, vakfi vakfedenin koyduğu

şartlara göre yönetmek için böyle bir güruha gerek olmadığı açıktır. Hal böyle iken birçok vakıfta yönetim kurulları “mütevelli heyeti güçlendirmek”ten sık sık bahsederler.

Yönetim Kurulları iki nedenden ötürü yeni mütevelli atarlar:

1. Bir kişiyi kuruma yaptığı katkılar nedeniyle onurlandırmak
2. Bir kişinin “mütevelli” seçildiğinde kuruma katkı yapacağını düşünmek

Birinci argüman yarım yamalak da olsa geçerli bir neden sayılabilir. Destek verdiğiniz bir vakfın sizi diğer destekçilerinden bir adım öne çıkarması kesinlikle gururunuzu okşar. “Mütevelli” aynı zamanda ağır, “ağzı dolduran” bir unvandır. “*Arkadaşlar eksik olmasın beni mütevelli seçtiler*” derken onurlandırıldığımıza hiç şüphe yoktur.

İkinci nedenin işe yaradığını çok nadir gördüm. Yönetim Kurullarında “*X Hanım ve Y Bey’i mutlaka Mütevelli Heyet’e alalım. Vakfa çok önemli katkıları olabilir*” diye başlayan süreç genelde karşılıklı hayal kırıklığıyla ömür boyu devam eden bir formalite ilişkisine dönüşür.

Mütevellilerin hangi işi üzerlerine aldıkları da tartışılır. Bu kalabalık grupların bırakın çok ciddi katkı sağlamayı, asgari görevlerini bile yerine getirdiklerini söyleyemeyiz. Ülkemizdeki mütevellilerin yılda sadece bir ya da iki kez yapılan toplantılara katılma performansı ya da vakıflarına –sembolik de olsa– bağışta bulunma sıklıkları gibi bir istatistik maalesef yok. Eğer olsaydı derdimi daha iyi anlatabilirdim. En azından benim mütevellisi olduğum<sup>16</sup> vakıfların bu açılardan çok iyi durumda olmadığını söyleyebilirim.

Bu yazdıklarımın bütün faturayı mütevellilere çıkardığımı düşünmeyin. Tam aksine, asıl sorunun ve sorumlunun vakıfların kendileri olduğunu düşünüyorum. Sağlıklı bir iletişim iki yönlü olur. Vakıf olarak mütevellilerinize yılda birkaç kez standart postalamanızı yapar, sonra heyecansız bir şekilde toplantınıza çağırır ve yine âdet olduğu üzere geleneksel bağış kampanyanızı hatırlatırsanız karşı tarafta parlayan gözler göremezsiniz. Eğer tüm mütevellilerinizle gerçekten yaratıcı vesile ve etkinliklerle iletişim kurmayı becerebilir; Yönetim Kurulu Başkanı (YKB) ve Profesyonel Tepe

---

16 Bildiğim kadarıyla üç vakfın (Boğaziçi Üniversitesi Vakfı, TEGV ve TEMA) mütevellisiyim. Bildiğim kadarıyla dememin nedeni, haberiniz olmadan da birilerinin sizi bir vakfa mütevelli yapmasının mümkün olması. “Kim vurduya gitmek” deyiminde olduğu gibi “kim seçtiye gidebilirsiniz”.

Yöneticinizin (PTY) en azından iki ya da üç yılda bir, hiçbir şey istemeden, mütevellilerle dar gruplar halinde sohbet etmesini, bir öğle yemeği yemesini sağlayabilir; “nihai kullanıcı” statüsünde hizmetlerinizden istifade eden bir çocuğun, bir engellinin ya da yaşlı bir vatandaşın gerçekten ilham verici öyküsünü uygun bir şekilde kendileriyle paylaşabilirseniz çok farklı geri dönüşler alabilirsiniz.

Müteveli heyetlerinin katkısı ve verimliliği tartışılarsun, aslında tartışılmayadursun, bazı vakıflar resme bir de “Müteveli Heyet Başkanlığı” pozisyonunu eklemişlerdir. Yılda bir ya da iki kez toplanmak dışında hiçbir etkinliği olmayan bu tür bir heyetin başkanı ne yapar? Gözlemleyebildiğim kadarıyla bir bölümü bu sembolik görevi nezaketen kabul eder ve heyet toplantılarını yönetmek dışında bir sorumluluğu olmadığını bilincinde, vazifesini yapar. Bazı örneklerde ise “durumdan vazife çıkarmak” refleksi ağır basar ve bunun sonucunda işi gücü bırakır bir de Müteveli Heyet Başkanı sorunuyla uğraşsınız.

Bir ara Vakıflar Genel Müdürlüğü tüm bu konuya el atmış, ölen mütevellilerin yerine seçilecekler dışında yeni müteveli atanmasını yasaklamış, hatta bununla da yetinmeyip kanuna –daha sonra çıkartılan– “Vakıflarda üyelik olmaz!” hükmünü eklemiştir.

Biz yine işin şekliyle uğraşırken, zaten kompleks olarak tanımladığımız camia yapısına gerçekten ne işe yaradığı tartışmalı bir organ daha eklenmiştir. Vehbi Koç Vakfı, Sabancı Vakfı, Suna ve İnan Kıraç Vakfı bir müteveli heyeti olmadan, yönetim kurullarıyla, sorunsuz bir şekilde idare edilmektedirler. Önerim özellikle yeni kurulan vakıfların bu gereksiz mekanizmayı bünyelerine hiç sokmamasıdır.

## **KOMİTELER (VE, GÖNÜLLÜ YÖNETİMİ)**

“Bir işin yapılmamasını istiyorsanız onu bir komiteye havale edin” veya “Deve, at yapmak için işe başlayan bir komitenin becerebileceği en iyi sonuçtur” gibi acımasız yorumlara zaman zaman katılsam da komitelerin ÜSK’larda çok sık karşımıza çıkan organlar olduğunu biliyoruz.

Yönetim Kurulunda olduğu gibi komiteler de çoğunlukla bir başkan ve üyelerden oluşur. İstisnai durumlar dışında, başkanın aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olması ve komite çalışmalarında profesyonel kadronun ilgili alandaki yöneticisi tarafından desteklenmesi sıkça karşılaştığımız bir çözümdür. Örnek vermek gerekirse, YK (ve YKB - PTY) düzeyindeki gibi, Mali İşler Komitesi’nde de Komite Başkanı ola-



rak Yönetim Kurulu'nun "Sayman Üyesi", profesyonel destek olarak da kurumun en üst mali yöneticisinin bulunması gerektiğini söyleyebiliriz.

Komitelerde görev alacak diğer üyelerin nitelik ve nicelik olarak durumu kurumun faaliyet alanı, gönüllü çalışan profili gibi birçok başka değişkene bağlıdır. Komiteler geleceğin "gönüllü liderleri"ni belirlemek ve performanslarını işbaşında değerlendirmek için mükemmel bir fırsat sunar. Oturmuş ve etkin bir komite yapısı olan bir ÜSK'da, yine istisnalar dışında, kuruma bağlılığını ve gönüllü olarak başarısını bir komitede göstermiş kişilerin daha üst sorumluluklara getirilmesi, yani yönetim kurulu üyesi olması da doğal karşılanır.

Sıkça yapılan bir hata "Biz bir gönüllü kuruluşuz, bunun için her yapısal birimizde gönüllüler bulunmalı" demek ve en dirayetli kişiyi bile sınırdan öldürebilecek bazı komitelere gönüllü atamaktır. BÜMED'deki çalışma dönemimde Yönetim Kurulu'nun altında "Sosyal ve Kültürel Etkinlikler", "Yatırımlar", "Mali İşler" gibi komitelerin yanında temel olarak üyelik altyapısı ve üyelik kampanyaları gibi konularla ilgilenen bir de "Organizasyon Komitesi" vardı. Dernek için çok önemli olmasına rağmen bu komitenin faaliyet alanları, konuyla doğrudan ilgili, dolayısıyla birinci dereceden sorumlu yönetim kurulu üye ya da üyelerinin dışında gönüllüleri motive edecek alanlar değildi. Bu nedenle, başarısız birkaç denemeden sonra bu komite yalnızca ilgili yönetim kurulu üyesi ve biz profesyonellerden oluşan bir organ haline geldi ve hepimiz rahat ettik. Tabii ki bu da "duruma göre değişir". Yani belki de biz o yıllarda bunu beceremedik. Altını ısrarla çizmek istediğim şey gönüllülerin her işte bulunması gibi bir zorunluluğun olmadığı.

Tam bu noktada biraz da "Gönüllü Yönetimi" ne değinmek ve ilk kez daha önce bahsettiğim TFRS eğitiminde gördüğüm ve bir daha asla unutmadığım bir "liste"yi sizinle paylaşmak istiyorum: "Gönüllü Katılımında Temel Adımlar". Bir başka deyişle, gönüllü insan gücünüzü iyi yönetebilmek için olmazsa olmaz aşamalar...

1. Gönüllü ihtiyacınızın analizini yapın.
2. Uygun gönüllü adaylarını belirleyin.
3. Gönüllüleri (ciddi bir mülakatla) işe alın.
4. Eğitin ve yönlendirin.
5. Programlara dahil edin.
6. Zamanlarını iyi kullanın.
7. Performanslarını değerlendirin.
8. Ödüllendirin.

Komiteleri oluştururken, her bir gönüllü için yukarıdaki adımları kusursuza yakın bir şekilde atmamış olmanın sıkıntısını er ya da geç yaşayacağınızı asla unutmayın. Burada bu adımların en önemlileri üzerinde biraz durmak istiyorum:

### ANALİZ

Gönüllülere gerçekten ihtiyacınız var mı? Varsa hangi nitelikte ve ne büyüklükte bir gönüllü kadrosu oluşturmanız gerekiyor? Bu sorular gönüllülerle çalışmak isteyen ve/veya çalışmak zorunda olan her ÜSK'nın kendisine yöneltmesi gereken sorulardır. 1996 yılında gönüllü olarak çalıştığım bir ÜSK'da, üstelik oldukça deneyimli bir yönetici, "Belediye otobüslerine ilanlarımızı koyalım. Gönüllü olmak isteyenler bizi arasınlar" şeklinde "dâhice" bir öneri getirmiş, neyse ki sağduyulu birkaçımızın müdahalesiyle konu geçiştirilmişti. Yukarıdaki BÜMED/Organizasyon Komitesi örneği de aynı hataya işaret etmektedir. Gönüllülerle çalışanlar bilir, gönüllü yönetimi hiç kolay bir görev değildir. Gönüllüleri eğitmek, yönlendirmek, motive etmek, arada sırada sorunlu gönüllüleri "ayıklamak" ciddi bir zaman ve profesyonel insan gücü gerektirir. Dolayısıyla, gönüllü ihtiyacı analizinizi yaparken yalnızca "Ne lazım?" sorusunun değil "Ne kadarına yeteriz?"<sup>17</sup> sorusunun da yanıtını verebilmek çok önemlidir.

### İŞE ALMA

"Analiz" ve "aday belirleme" aşamalarından sonraki bu adım gerçekten de hayati önem taşımaktadır. Daha sonra iki tarafın da üzülmemesi için bu süreçte her türlü hayati bilginin paylaşılması ve tüm kritik soruların sorulması önemlidir. Bu noktada bu adımın her seviyedeki gönüllü istihamında, özellikle de yönetim kuruluna üye seçerken çok önemli olduğunu belirtmem lazım. "Ne sıklıkta toplantı yapılacak?", "Şehir dışı seyahat sıklığı/beklentisi nedir?", "Bağış kampanyalarına katılım (sıklık/miktar) konusunda bir standart veya beklenti var mı?" gibi sorular tam bu noktada sorulmalı ve alınan yanıtlar taraflar için tatmin edici değilse, yol yakınken, yollar ayrılmalıdır. Çalıştığım bir başka yönetim kurulunda yeni üyelik konusu tartışılırken bu örnekleri verdiğimde şöyle bir yanıtla karşılaşmıştım: "Biz Türkiye'de zaten zor yönetim kurulu üyesi buluyoruz, sen ise bu işi daha da zor hale getirmek istiyorsun." Bu yaklaşımın gönüllü istihdamını zorlaştırdığı kesindir. En az bunun kadar kesin olan bir diğer

---

17 Bu konuda bir "endüstri standardı" olmasa da bazı uzmanlar her 10 gönüllü için en az bir profesyonel çalışan gerektiği konusunda hemfikirdir.

konu ise böyle bir sürecin sonunda bünyenize katılan gönüllülerin performans ve sürekliliklerinin bariz bir şekilde daha iyi olacaktır.

### EĞİTİM/YÖNLENDİRME

“Sudan çıkmış (iyi niyetli) balık.” Sistematik ve etkin bir eğitim ve yönlendirme programı olmayan bir ÜSK’da gönüllüler işe bu şekilde başlarlar. Bunun sonuçlarını kolaylıkla tahmin edebiliriz: Aksayan görevler, moralsiz ve yorgun bir profesyonel kadro, moralsiz ve yorgun gönüllüler ve, bir süre sonra, “terk eden gönüllüler”. Özellikle görev süresinin birkaç yıl olduğu gönüllü atamalarında bu sürecin etkin bir şekilde planlanmaması ve yönetilmemesinin sonu hüsrana olacaktır.

### ZAMAN KULLANIMI

ÜSK yönetimi alanında çalışan ve araştıran/yazan hemen her uzmanın sıkça yinelediği basit bir öğüt vardır: Toplantılarınızın yalnızca başlama saatini değil, bitiş saatini de önceden belirleyin, duyurun ve buna mutlaka uyun. Gönüllü çalışanlarınızın size ilk verdikleri şey “zaman”dır. İş ve aile yaşamlarından alarak sizin kurumunuzun hizmetine sundukları, yaşamlarından bir parça. Bu zamana saygı göstermemek ve bunu bir alışkanlık haline getirmek en dirayetli gönüllüyü bile belli bir süre sonunda kaybetmenize yol açacaktır. Kitabın önsözünde verdiğim örneği hatırlayın ve toplantılarınızda herkesin zamanına saygı göstermeyi unutmayın.

Burada değinmediğim diğer adımların da (aday belirleme, programlara dahil etme, performans değerlendirme ve ödüllendirme) kesinlikle önemsiz olmadığını vurgulamak ve komite konusuna geri dönmek istiyorum.

## HANGİ KOMİTELER?

ÜSK’larda sıkça karşımıza çıkan bazı komiteler şunlardır:

1. İcra Komitesi
2. Mali İşler Komitesi
3. Kaynak Yaratma Komitesi
4. İnsan Kaynakları Komitesi
5. Programlar Komitesi
6. Yönetişim Komitesi

Komitelerle ilgili endişemi, yüzeysel de olsa, konuya girerken belirtmiştim. Bu noktada John Carver'ın daha kritik görüşlerini sizinle paylaşmak istiyorum:

*Yönetim Kurulu komiteleri icra değil, yönetim sürecine katkı için oluşturulmalıdır... Maalesef çoğu komite aslında profesyonel kadro seviyesindeki işlerle uğraşma hedefine göre tasarlanır. Bu durum özellikle Yönetim Kurulu'nun kendi seviyesinin altındaki işlere dahil olduğu zaman kaçınılmazdır. Sorunun komiteler seviyesinde daha yaygın ve daha ciddi olmasının nedeni "komiteler detaylarla uğraşmalıdır" inancı ve komitelere geleneksel olarak verilen sorumluluklardır.*

Carver'ın bu gözlem ve uyarılarını aklımızın bir köşesinde her zaman tutarak yukarıdaki listeden iki komiteye biraz daha yakından bakmanın faydalı olacağını düşünüyorum.

### İCRA KOMİTESİ

İcra Komitesi özellikle biraz geniş yönetim kurulları için son derece faydalı bir organ olabilir. Yönetim kurulundan daha sık toplanan, hayati konularda ön değerlendirmeyi yapan ve PTY ile en yakın temasta bulunan icra komitesi üyeleri bir anlamda kurumun "yangında ilk kurtarılacak" gönüllü liderleridir. Potansiyel faydalarına rağmen icra komiteleri belli durumlarda sorun kaynağı da olabilir. Sıkça yaşanan bir durum yetki ve sorumluluk tanımlamalarının iyi yapılmaması ve icra kurulunun fiiliyatta bir yönetim kurulu gibi çalışmasıdır. Bu, icra kurulu üyesi olmayan diğer yönetim kurulu üyelerinin motivasyonlarını yitirmesine yol açmanın ötesinde kurumu yasal bazı risklerle de karşı karşıya bırakabilir.

Aslında motivasyon konusu üzerinde ayrıca durulmayı hak edecek önemlidir. İcra Komitesi üyesi sıfatıyla Yönetim Kurulu toplantılarına da katıldığım bir kurumda şöyle bir durum yaşanıyordu: Yönetim Kurulu ayda bir kez, İcra Komitesi ayda iki kez toplanıyordu. Bu toplantılardan birisi Yönetim Kurulu'nun hemen öncesinde yapılıyordu. Dolayısıyla, kaçınılmaz olarak, Yönetim Kurulu'na biraz önce yapılan toplantıda konuşulanlar ve alınan kararlar aktarılıyor, ve her ne kadar onların onayı istense de, İcra Komitesi üyesi olmayanlar kendilerini dışlanmış hissediyorlardı.

Uzun vadede kuruma ciddi zarar verebilecek bu tür bir durumla karşılaşmamız için yetki ve sorumlulukların iyi tanımlanmasının yanında, özellikle Yönetim Kurulu Başkanı'nın "yönetişim stili" büyük önem taşır. Başkana ilerde döneceğiz. Şimdi yetki ve sorumluluklardan bahsedelim:

BoardSource'a göre "icra komitesinin görevleri genellikle neyi yapacağı değil, neyi yapamayacağı üzerinden belirlenir". Yapılamayacaklar şunlardır:

- Tüzük veya senedi değiştirmek
- Kurum içerisindeki kendi rolünü tanımlamak
- Yönetim kurulu üyelerini atamak ya da ayırmak
- PTY'yi atamak ya da ayırmak
- Bütçeyi onaylamak ya da değiştirmek
- Hayati ve yapısal kararlar almak

"İcra komitesi ne yapar?" sorusuna da yine BoardSource ve Pointer & Orlikoff tan alıntılarla aşağıda yanıt verelim:

#### **İcra Komitesi (İK) Örnek Görev Tanımı (BoardSource)**

İcra Komitesi Yönetim Kurulu'nu (YK) desteklemek, zaman zaman da YK adına hareket etmekle sorumludur. İK'nın görev alanları beş başlık altında toplanabilir:

1. Politikalar oluşturmak için çalışmak
2. PTY ile YK arasındaki ilişkiyi sağlamak
3. Stratejik planlama sürecini yönetmek
4. PTY arayış sürecini yönetmek
5. Acil konularla ilgilenmek

#### **İcra Komitesi (Pointer & Orlikoff)**

İK acil durumlarda YK yerine hareket eder ve Başkan'a kurumu yönetmesi ve geleceği planlaması için gerekli desteği sağlar. Görevleri şunlardır:

1. YK bütçesini oluşturmak, yönetmek ve gözetmek
2. YK'ya tahsis edilen profesyonel kadro desteğini yönetmek ve gözetmek
3. Başkan'a komite başkan ve üyelerinin seçiminde tavsiyede bulunmak
4. "Özel Görevli (ad hoc)" komiteler kurmak ve üyelerini atamak
5. YK'nın tartışması ve onayı için "yıllık yönetişim hedefleri ve iş planları" hazırlamak
6. YK toplantılarının gündemini hazırlamak
7. Normal süresinden önce üyeliğin sona erdirilmesi tartışmalarında YK'ya öneriler sunmak
8. Başkan'a YK'nın performansını geliştirme yönünde tavsiyelerde bulunmak

9. PTY için bir danışma organı olmak
10. Gerektiğinde PTY Arama Komitesi olarak görev yapmak
11. Başkanın uygun göreceği diğer görevleri üstlenmek

Birçok ÜSK'da İcra Komitesi mutlaka kullanılan bir yönetim organıdır ve yine çoğunlukla başkanlığı YKB üstlenir. “Geçmiş Başkan” ve “Gelecek Başkan” tanımlamalarının yapıldığı bazı kurumlar bunların her ikisini de İK'ya dahil ederler. Hemen her uygulamada olduğu gibi bunun da olumlu ve olumsuz sonuçları olabilir: Geçmiş Başkan'ın bulunduğu bir ortamda geçmiş hataları açıklıkla ortaya koymak ve eleştirmek zor olabilir ve İK'nın cesur davranması gereken durumlarda bu önemli bir engeldir. Öte yandan Gelecek Başkan'ı erkenden en kritik yönetim organına dahil etmek bir sonraki dönem için önemli avantajlar sağlayacaktır. Benim bu konuda tavsiyem geçmiş ve gelecek başkanlara İcra Komitesi'nde değil Yönetişim Komitesi'nde görev vermektir.

Bu konuya önemli bir uyarı ile son vermek istiyorum: Dr. Yılmaz Argüden Yönetim Kurulu içerisinde bir İcra Komitesi oluşturmanın kesinlikle yanlış olduğunu ısrarla vurguluyor. Kitabın hazırlık aşamalarında ilk taslağı okuduktan sonra yaptığım en önemli eleştiri de bu olmuştu. Dr. Argüden'in bu konudaki görüşlerine aslında katılıyorum. Ancak, yukarıda verilen görev tanımlarının da gerçekten “icracı” bir karaktere değil YK'ya yardımcı ve “yönetişim” ağırlıklı bir karaktere işaret ettiğini düşünüyorum. Sanıyorum buradaki sıkıntı “İcra Komitesi” adının uygulamada çok yerleşmiş olması. Belki gelecekte İcra Komitesi yerine alternatif bir isim bulabilir ve bu sorunu çözebiliriz.<sup>18</sup>

## YÖNETİŞİM KOMİTESİ

Yine bir anıyla bu konuya giriş yapmak istiyorum: Gönüllü olarak destek verdiğim büyük bir ÜSK'da “reorganizasyon” konusunu konuşmaya başlamıştık. İcra Komitesi dışında bir alt organı olmayan Yönetim Kurulu'na bazı alanlarda uzmanlaşmanın önemini anlatmaya çalışıyordum. Önerdiğim komitelerden birisi de “Yönetim Kurulu Geliştirme Komitesi”ydi.<sup>19</sup> YK Başkanı “*Biz burada yangın söndürmeye çalışıyoruz, sen bize neler öneriyorsun!*” diyerek beni eleştirmişti. Aynı Başkan, birkaç

18 “Öncü Komite”ye ne dersiniz?

19 İngilizce alternatifleri bilgi vermek amacıyla belirtelim: “Governance Committee”, “Board Development Committee” ya da “Board Leadership Committee”.

yıl sonra üyeler tarafından görevinden ayrılmak zorunda bırakıldığında ister istemez “*Böyle bir komitenin varlığı acaba bunu engeller miydi?*” diye düşünmüştüm.

Eğer, benim gibi, bir ÜSK için en önemli “kritik başarı faktörü”nün etkin bir YK olduğuna inanıyorsanız bu komite sizin için de “olmazsa olmaz” bir organdır. Oysa, özellikle ülkemizde, bünyesinde bu komiteyi barındıran neredeyse bir tane ÜSK bile yoktur. Bundaki ironiyi daha net bir şekilde ortaya koyalım: Kurumunuzu başarılı kılmak için en önemli sorumluluğun YK’da olduğuna inanıyor ancak YK’nın görevini daha iyi yapması, kendini geliştirmesi için yapılması gerekenleri tesadüflere bırakıyorsunuz!

BoardSource’a göre Yönetişim Komitesi’nin dört temel görevi var:

1. Her bir YK üyesinden beklentileri net bir şekilde tanımlamak, ortaya koymak.
2. Üyelerin ve tüm YK’nın performansını düzenli bir şekilde ölçmek.
3. Yeni üyeleri etkin bir şekilde göreve hazırlamak.
4. YK için “hizmet içi eğitim olanakları” sağlamak.

Pointer & Orlikoff daha kapsamlı bir liste veriyor:

1. Her yıl YK’nın, Komitelerin ve Üyelerin performansını değerlendirmek; YK’ya performansın geliştirilmesi için önerilerde bulunmak.
2. Yıllık YK değerlendirme toplantısını planlamak.
3. YK’nın eğitim faaliyetlerini yönetmek ve denetlemek.
4. YK üye adaylarının niteliklerini değerlendirmek ve adaylıkları YK’ya yönlendirmek.
5. “Yeni Üye Oryantasyon Programı”nı tasarlamak ve düzenli olarak değerlendirmek.
6. Etkin yönetim için politikalar geliştirmek ve onay için YK’ya sunmak.
7. Etkin yönetim için kararlar almak ve onay için YK’ya sunmak.
8. Yönetişim performansının ölçümü için YK’ya kantitatif ölçütler önermek.
9. Yıllık “Yönetişim Performansı Değerlendirmesi”ni hazırlamak ve YK’ya sunmak.
10. Yönetişim Performansını ilgilendiren tüm karar ve politikaların yıllık değerlendirmesini yapmak.
11. YK tarafından uygun görülen, yönetimle ilgili diğer görevleri yerine getirmek.

Yukarıdaki liste size gerektiğinden çok daha kapsamlı gelebilir. Hatta, varlığına bile ihtiyaç duymadığınız bir komitenin böylesine geniş bir görev tanımı ile donatılmasını çok garip karşılayabilirsiniz. Benim bu konudaki tecrübem, bu çok önemli sorumluluğu çok net bir şekilde birilerine vermezseniz ortada kalacağı ve yukarıda da belirttiğim gibi performansın “tesadüflere bağlı olacağı” yönünde.

Delegasyonun önemine gerektiğinden fazla inanan bazıları için bu iş de PTY ve ona bağlı kadrolar tarafından yapılabilecek bir iştir. Oysa, YK’yı doğrudan ilgilendiren bir konu YK’nın inisiyatifi ile çözümlenmelidir.

Pointer & Orlikoff listesinin üzerinden birer birer geçmek yerine, derdimi daha iyi anlatabilmek için iki örnek seçmek istiyorum: YK’ya aday belirleme ve yeni üyelerin oryantasyonu.

Yönetim Kurulunuza yeni aday belirlerken nasıl bir yöntem izliyorsunuz? Mantık, sıradan bir gönüllü için bile bir “analiz” gerekiyorsa, kurumun en tepesindeki gönüllüler için daha da kapsamlı bir sistematik yöntemin gerektiğini söylüyor. Oysa, özellikle ülkemizde, bu iş AÇY, yani Ahbap Çavuş Yöntemi ile yapılır. Yeni adayların önerileceği toplantıda herkes kafasındaki “Ahbap Çavuş”u önerir ve en çok taraftar toplayan aday, neredeyse hiçbir sorgulamaya tabi tutulmadan, bu “şerefli görev”i kabul eder. Oysa yapılması gereken, yukarıda bahsettiğim “Gönüllü Katılımında Temel Adımlar” a gayet benzer bir şekilde, şudur:

1. Analiz
2. Aday belirleme
3. Mülakata ön hazırlık
4. Mülakat
5. Oylama

Daha açık ifade etmek gerekirse, Yönetişim Komitesi önümüzdeki dönemde kurumun öncelikli hedef ve faaliyetlerini ve mevcut YK kompozisyonunu da dikkate alarak ne tür üyelere ihtiyaç duyulduğunu tanımlar, bu gereksinimlere uygun adayları belirler, daha önce tasarladığı, ön hazırlığı da içeren mülakat sürecini uygular ve “test”i geçen adayları YK’ya sunar.

Bu noktada “ön hazırlık” sürecinden biraz bahsetmek istiyorum. Üyelik için görüşme yapılacak aday halihazırda kurumla ilişki içerisinde olan (örneğin bir komitede görev alan) bir kişi olabilir. Yine de tüm kritik bilgilere sahip olma ihtimali çok zayıftır. Eğer aday kurumla ortak geçmişi olmayan bir kişiyse, zaten etkin bir şekilde bilgi-



lendirilmesi gerekecektir. Adayla yapılacak tek bir mülakatta hem kurumla ilgili bilgi aktarmak hem de bu bilgilerin sindirilmesini ümit ederek sağlıklı bir görüşme yapmak pek mümkün olmayacaktır. Doğru yöntem bir “aday adayı bilgilendirme dosyası” hazırlamak, görüşme yapılacak kişilerle kurulan ilk temasın ardından bu dosyayı paylaşmak ve görüşmeyi bundan sonra gerçekleştirmektir. Bu dosyada olması gereken başlıca belgeler/bilgiler şunlardır:

1. Kurumun misyonu
2. Resmi senet ya da tüzük
3. Tarihçe (varsa)
4. Organizasyon şeması
5. Son faaliyet raporu (varsa)
6. Son stratejik plan (varsa)
7. Yönetim Kurulu Üyesi Görev Tanımı
8. Yasalar karşısındaki sorumluluklar

Tahmin edeceğimiz gibi bu bilgilerle donatılmış bir “aday adayı” size daha bilinçli sorular yöneltecek; kurumun beklentileri ile kendi beklentilerinin ne ölçüde örtüştüğü konusunda da daha gerçekçi olabilecektir.

Yönetişim Komitesi'nin çok önemli sorumluluklarından bir diğeri olan “yeni üye oryantasyon süreci”ni tasarlamak ve yönetmek de içerik olarak yukarıdakine benzer ancak daha kapsamlı bir görevdir. İşini iyi yapan bir Yönetişim Komitesi doğru adayları belirler, doğru hazırlıkla bu adaylara doğru soruları yönetir ve Yönetim Kurulu'na seçilen üyeleri doğru bir şekilde “hazırlayarak” ilk toplantıdan itibaren bilgili ve heyecanlı bir kurul oluşturmuş olur.

Bu konunun önemini ne kadar vurgulasam azdır. Daha önce değindiğim gibi, ülkemizdeki ÜSK yönetim kurullarında üyelik genellikle iki ya da üç yıllık bir atamadır. Özellikle iki yıllık atamalarda göz açıp kapayıncaya kadar görev sürenizin yarısını tamamlarsınız. Adaylık döneminde öğrenmeniz gereken birçok bilgiye işbaşında ve günlük koşuşturmanın içinde vâkıf olmaya çalışsınız. Bu durum hem sizin, hem yönetim kurulundaki diğer –özellikle sizden daha eski– üyelerin hem de profesyonel kadronun üzerinde gereksiz bir baskı ve gerginlik yaratabilir. Çözüm etkin bir oryantasyon dosyası ve süreci tasarlamaktan geçer. Dosyada, yukarıda bahsettiğim “aday adayı hazırlık dosyası”na ek olarak şu bilgilerin yer alması gereklidir:

1. PTY ve diğer kilit yöneticilerin özgeçmişleri
2. PTY ve diğer kilit pozisyonların görev tanımları
3. Güncel bütçe ve bilanço
4. Geçmiş dönem politika kararları

Dosya kadar önemli olan diğer husus ise oryantasyon sürecinin kendisidir. Bu konuda farklı uygulamalar olsa da en yaygın (ve basit) yöntemlerden birisi süreci üç bölüme ayırmaktır:

1. Başlangıç toplantısı
2. “Saha” ziyaretleri
3. İşbaşı eğitim

Başlangıç toplantıları kurumdan kuruma farklılık arzedebilir. Bazı ÜSK’lar, eski üyelerin sıkılacağı varsayımıyla, bu toplantıları tamamen yeni üyeler için düzenlerler. Benim önerim tecrübeli üyelerin bu toplantının tümüne değilse bile bir bölümüne mutlaka katılmaları yönündedir.

Başlangıç toplantısının başarılı geçmesinin iki önemli ön koşulu vardır: Yeni üyelerin toplantıya gelmeden oryantasyon dosyasını “hatmetmiş ve hazmetmiş” olmaları ve PTY (ya da ilgili diğer profesyonel yöneticiler) tarafından yapılacak sunumların dosyanın tekrarından çok kurumun (ve faaliyet gösterdiği sektörün) uzun vadeli plan ve projeleriyle ilgili “heyecan verici” bir içeriğe sahip olması.

Saha ziyaretleri kurum merkezi dışında faaliyetleri ve/veya desteklediği projeler olan ÜSK’ların yeni üyeleri açısından çok önemlidir. Yeni bir üye kurumun varoluş nedenine ve hedef kitlesine ancak saha ziyaretlerinde “dokunabilir”. Bu nedenle, bu ziyaretlerin vakitlice planlanması ve en üst düzey katılımın sağlanması çok önemlidir. Başlangıç toplantısını ve bazı yönetim kurulu toplantılarını “saha” da yapmak da iyi bir çözüm olabilir. İki ya da üç yıl görev yapacak bir üyenin kurumun en önemli cephelerini görev süresinin ilk birkaç ayda görmesi motivasyon ve katkı açısından yeri doldurulamaz bir deneyim olacaktır.

İşbaşı eğitim aşlında üye görevde olduğu sürece devam eden bir deneyimdir. Yurtdışındaki bazı ÜSK’lar her yeni üyeye eski/tecrübeli üyelerden bir “öğretici” (mentor) atayarak bu boyutu geliştirmeyi hedeflerler. Bunun başarılı olduğu örnekleri duysam da şahsi kanaatim hem yeni hem de eski üyelerin iş yükünü artırmaya gerek olmadığı yönünde. Bunun yerine belli dönemlerde, örneğin üyeliğin ilk üç ve/

veya altıncı ayları sonunda, yapılacak mülakatlarla “adaptasyonun” nasıl gittiğinin sorgulanabileceğini ve gerekiyorsa sürece takviye yapılabileceğini düşünüyorum.

ÜSK yönetim kurullarıyla olan deneyimlerimde kendimi sık sık şöyle düşünürken buldum:

*Bu kadar zeki, iyi eğitilmiş ve kendi (asıl) işlerinde başarılı insanlar bir ÜSK'nın yönetim kurulu üyesi olduklarında nasıl bu kadar amatör, naif ve verimsiz olabiliyorlar?*

Bu sorunun tek bir yanıtı yok. İşin doğası gereği belki bu amatörlük ve naifliğe kısmen ihtiyacımız da var. Ancak, her konuda olduğu gibi, burada da bir denge noktasını yakalamak gerekiyor. Böyle düşünen yalnızca ben değilim tabii ki. John Carver daha önce atıfta bulunduğum *Boards That Make a Difference* kitabında şöyle diyor:

*Açıklaması zor, ama başarılı ve etkin insanların, iş ÜSK (veya kamu kurumlarının) yönetim kurullarına gelince, farklı bir mükemmeliyet standardı var.*

Aynı kitabın aynı bölümünde Carver'ın alıntı yaptığı bir başka kaynaktan ise yazarlar (Chait & Taylor), yine başarılı işadamları ve yöneticilere atıfta bulunarak, şöyle demiş:

*Kafalarına “mütevelli” şapkası taktıklarında yönetimin temel ilkelerini hatta yalnızca sağduyulu olmayı bile sıkça bir kenara atıyorlar.*

Bu noktada bazı uzmanların, haklı olarak, yönetim kurulları ile ilgili sorunlarda yalnızca bireylerin yetersizliklerine değil, grup psikolojisine de dikkat çektiklerinden bahsetmem lazım. Dr. Yılmaz Argüden *Yönetim Kurulu Sırları* isimli kitabında “ortak düşünce tuzaklarına”<sup>20</sup> değinir:

*Bilimsel araştırmalar gösteriyor ki, insanlar problemlere, grup halindeyken ürettikleri alternatiflerden çok daha fazlasını bireysel olarak üretebilmektedir. Gruplar bir araya geldiklerinde, iyi alternatifleri kaçırma ihtimalleri ortaya çıkmaktadır.*

---

20 Dr. Argüden'in kitabının bu bölümünde Nietzsche'den yaptığı alıntıyı paylaşmam şart: “Delilik bireyler için istisnadır, ancak gruplar için bir kuraldır.” ©

*Araştırmacılara göre gruplar bir bilgi edindiklerinde bunu tartışmaya eğilim göstermektedirler. Bir fikrin daha yüksek sesle daha sık söylenmesi de, bireylerin diğer alternatifleri düşünme olasılığını azaltmaktadır.*

Nedeni ne olursa olsun yönetim kurullarının asli vazifelerini yerine getirmelerine engel olan tüm unsurlarla mücadele etmesi şarttır. Aşağıda size kendi kurumunuzla ilgili bazı sorular yöneltmek istiyorum. Eğer bu sorulara cevaplarınızı tümüyle ya da çoğunlukla “Hayır” ise bu konuyu daha ciddiye almanızın zamanı gelmiş, hatta geçiyor olabilir:

1. Yönetim Kurulu altında bir Yönetişim Komitesi (veya burada tanımlanan işi yapan başka “formal” bir yapı) var mı?
2. Kurulunuza yeni üye seçerken kullandığımız yazılı kriterler var mı?
3. Yeni üyeleri geniş bir aday havuzu oluşturarak mı seçiyorsunuz?
4. Üye adayları ile içeriği standart bir görüşme yapıyor musunuz? Yapıyorsanız, bu görüşme sonuçları yönetim kurulunuzda kapsamlı bir şekilde değerlendiriliyor mu?
5. Yeni üyeler için içeriği/süresi/kuralları belirli bir oryantasyon programınız var mı?
6. Yeni ve eski tüm üyelerinizin performansını en az yılda bir kez değerlendiriyor musunuz?
7. Üyeler bir bütün olarak yönetim kurulunun performansını en az yılda bir kez değerlendiriyor mu?

Bu bölümü sona erdirmeden önce son bir noktaya değineceğim. Bu denli önemli olmasına rağmen “yönetişim geliştirme” neden ihmal ediliyor? Nancy R. Axelrod’un bu soruya yanıtı şu şekilde:

1. “Günlük koşuşturmanın” olumsuz etkisi
2. Ne yapılacağını bilmemek
3. Değişimden korkmak
4. Bu alandaki yayınların yetersizliği

Yani reçete belli: Günlük koşuşturmaya kendinizi kaptırmayın, değişimden korkmayın, doğru bilgi ve uzmanlığa ulaşarak “yönetim kurulunuza çağ atlatın”.

NOTLAR

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BALIK

BAŞKAN

KOKAR!

**B**U KİTABI yazmaya başladığım günlerde fikirlerinden yararlanmak için Dr. Yılmaz Argüden'i ziyaret ettim. Bana "Kitabın adını ne koyacaksın?" diye sorduğunda o gün aklımda olan birkaç başlığı kendisiyle paylaştım. Gülerek "'Balık Başkan Kokar' da iyi bir başlık olabilir" dedi. Yani bu bölümün başlığını kendisine borçlu sayılıyorum.

Yönetim Kurulu Başkanı tek başına bir ÜSK'yı başarıya götürebilir ya da, yine tek başına, başarısızlığa sürükleyebilir mi? Bence sorunun birinci kısmının cevabı "Neredeyse imkânsız", ikinci kısmının cevabı ise "Uygun koşullarda evet"tir. Etrafınızdaki vakıf ve dernekleri şöyle bir aklınızdan geçirin. Başarı veya başarısızlıklarda Başkanın şöyle ya da böyle ciddi bir rolü olduğunu kabul etmemiz gerekir.

Bu bölümü yazarken "liderlik" konusuna yer verip vermeme konusunda tereddüt ettim. Bir vakıf ya da derneğin yönetim kurulu başkanının çok iyi bir lider olması gerektiği su götürmez. Liderlik konusu iş kitapları dünyasında gerektiği kadar –hatta belki gerektiğinden de fazla– ele alındı. Benim bu konuya orijinal bir katkıda bulunma ihtimalim yok. Liderlikle ilgili bugüne kadar okuduğum kitaplardan alıntı yapmak da pek içimden gelmedi. Bunun bir nedeni de bu kitapların beni çok etkileye-memiş olması. Sanıyorum içimdeki yaramaz –ve alaycı– çocuk neyin işe yaradığını sıkıcı bir şekilde anlatan kaynaklardan çok neyin yürümeyeceğini yaratıcı bir şekilde dile getiren kitapları seviyor. Bu yüzden bayat bir liderlik tanımı yapmaktansa eski sunumlarımda (powerpoint öncesi, tepegöz ve asetat aşkı doruktayken) kullandığım bir Behiç Ak karikatürünü sizinle anlatarak paylaşmak istiyorum: Bir hasta yatağında vücudunun her santimetrekaresi sargı ve alçıyla kaplanmış, kolu bacağı askıda bahtsız bir kazazede yatıyor. Yatağın etrafında nispeten daha iyi durumda (en azından, koltuk derneği yardımıyla da olsa, ayakta durabiliyorlar) kalabalık bir grup var. Grubun sözcüsü şöyle diyor: *"Efendim, biz arkadaşlar kazazedeler olarak bir dernek kurmak istiyoruz. DOĞAL olarak sizi LİDER'imiz olarak düşündük."*

ÜSK'larda lider seçme kriterlerinin daha akıllıca belirlenmesi temennisiyle konumuza başlayalım.

## BAŞKAN NE YAPAR?

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda YKB'nin görevleriyle ilgili yazılanlar aşağı yukarı belli konular üzerinde mutabık kalır. Benim nispeten basitleştirdiğim listede beş temel görev var:

1. Misyona (akılcı) sadakat
2. PTY'ye tam destek
3. YK'yı "işletmek"
4. Finansal ve yasal muhafızlık
5. Geleceği planlamak

Bu temel görevlere daha yakından bakalım.

#### MİSYONA (AKILCI) SADAKAT

Eğer Yönetim Kurulu'nun öncelikli görevi, daha önce belirttiğim gibi, kurumun misyonunu belirlemek ise, Başkan'ın en öncelikli görevi de, sağduyusunu kaybetmeden, misyona sadık kalmaktır. "Akılcı sadakat" derken kastettiğim bunun körü körüne bir bağlılık olmaması gerektiğidir. Başkan misyonun değişen koşullara yanıt vermediğini, kurumun yıllar önce belirlenen öncelikler doğrultusunda hareket etmekte ve sonuç almakta zorlandığını düşünebilir, fark edebilir. Bu durumda mevcut misyonu tartışmaya açmak, süreci yönetmek ve sürecin sonucunda belirlenen yeni tanıma da sahip çıkmak Başkan'ın vazifesidir. Aslında bu durum da misyonu korumak olarak değerlendirilmelidir ve sadık olmanın bir ön koşuludur.

Başkan her davranış ve kararında misyonu pusula olarak kullanmak durumundadır. En demokratik ÜSK'larda bile Başkan'ın belli bir ağırlığı vardır, olmalıdır. Bu ağırlık çoğu kritik karar ve tartışmada Başkan'ın tutum ve konumunu belirleyici yapar. Belirli bir faaliyetin başlatılması, sona erdirilmesi, bütçe kaynaklarının yönlendirilmesi gibi konularda diğer üyelerin Başkan'la ters düşmesi pek sık karşılaştığımız bir durum değildir. Başkan bu "orantısız güç" durumunu misyonla dengelemeli, diğer üyelerin sormadığı soruları kendisi, kendine sorabilmelidir.

#### PTY'YE TAM DESTEK

Yine BoardSource'un Yönetim Kurulu Görev Tanımına geri dönersek, "Misyonu belirlemek" görevinin hemen ardından "PTY'yi seçmek ve desteklemek" görevinin geldiğini hatırlarsınız. Kanaatimce YKB'nin en öncelikli ikinci görevi PTY'ye tam destek vermektir. Tabii ki bu YKB'nin koşulsuz şartsız PTY'nin her kararının ve her uygulamasının arkasında durması anlamına gelmez. Aksine, çoğunlukla Başkan'ın PTY'ye vereceği en önemli destek yapıcı eleştiri ve sağduyulu uyarılar şeklinde kendini gösterir.

Sıkça tekrarladığım Yönetim/Yönetişim spektrumunu göz önüne alırsak,



YKB'nin bu desteğini icra faaliyetlerinden yük olarak değil, PTY'ye altyapısı sağlam bir sahada kuralları iyi belirlenmiŐ bir oyun için alan açarak vereceğini söyleyebiliriz.

#### YÖNETİM KURULU'NU "İŞLETMEK"

Başkanın bir diğer önemli görevi Yönetim Kurulu'nun "işlemesini" sağlamaktır. Bu çok önemli görev aşağıdaki alt görevleri kapsar:

- i. Komiteleri çalıştırmak
- ii. YK üyelerine doğru, zamanlı ve öz bilgi akışını sağlatmak
- iii. Toplantıları verimli kılmak
- iv. Üyelere "mentor"luk yapmak
- v. YK'nın ve kendisinin performansını değerlendirmek

Komiteler konusuna daha önce deęinmiŐtim. Toplantılara başlı başına bir bölüm ayırdığım, mentorluk ve performans değerlendirme konuları da yeterince açık olduğu için burada üzerlerinde durmayacağım.

"Bilgi" konusu ise kesinlikle irdelenmeyi hak ediyor. Öncelikle, Yönetim Kurulu'nun vazifesini doğru yapabilmesinin ancak ve ancak üyelerin konular hakkında doğru ve zamanında bilgilendirilmesiyle mümkün olduğunu söylemeliyim. ÜSK'larda "yanlış bilgilendirme" çok sık rastladığımız bir durum değildir. Ancak "yanlı ve fazla bilgilendirme" neredeyse her ÜSK için bir sorun olabilir. Şahsen, geçmişte görev aldığım bazı yönetim kurullarında sunulan bilgilerin altında yönetim kurulu üyeleri olarak "ezildiğimizi" çok iyi hatırlıyorum. Biraz art niyetli bir PTY bu "bilgi bombardımanı" nı sorunları gizlemek için de kullanabilir. Bu noktada Başkan bilgi akışını yakından izlemeli, denetlemeli ve verimlilik için gerektiğinde uyarılarını yapmalıdır.

#### FİNANSAL VE YASAL MUHAFAZLIK

Başkan kurumun kaynaklarının verimli kullanıldığını, finansal hiçbir risk alınmadığını ve yasaların ihlal edilmediğinin garantörü olmalıdır. Çok geniş profesyonel kadroya sahip vakıf ve derneklerde dahi yasalar karşısında nihai sorumluluk Başkan'da ve Yönetim Kurulu'ndadır. Çoğunlukla bu sorumluluk pek ciddiye alınmaz. İşler yürüyor, raporlar yazılıyor ve kamuoyu nezdinde kurumun itibarı yükseliyor olabilir. Bir gün bir telefon alabilir ve çok güvendiğiniz PTY'nin özel harcamaları için kurumun kaynaklarını kullandığını öğrenebilirsiniz.

Amerika'nın (ve dünyanın) en büyük gönüllü organizasyonlarından birisi olan United Way 1990'lı yıllarda benzeri bir skandalla sarsılmış, 20 yılı aşkın bir süre kurumu profesyonelce yöneten kişi istifaya zorlanmış, ardından da yargılanarak hapis cezası almıştı. 1970'li yıllarda 800 milyon USD düzeyinde olan bağışları 1990'da 3.1 milyar USD mertebesine çıkaran bir yöneticinin işini ne kadar düzgün yaptığını sorgulamak belli ki hiçbir Başkan'ın aklına gelmemiştir.

### GELECEĞİ PLANLAMAK

Başkanın bir diğer kritik sorumluluğu günün sorunlarının üzerinden bakabilmek ve kurumun geleceğini düşünmektir. “Benden sonra bayrağı kim devralacak?”, “Bir sonraki PTY kim olmalı?”, “Gelir kaynakları önümüzdeki 5 ya da 10 yıl içerisinde nasıl değişecek?”, “Gelecekteki yasal düzenlemeler kurumu nasıl etkileyebilir?” gibi sorular Başkan'ın zihnini sürekli olarak meşgul etmeli, kuruma ayırdığı zamanın daha büyük bölümü geleceğe dair olmalıdır.

“Geleceği planlamak da dahil olmak üzere bu beş temel görevin tamamı yalnızca Başkan'ın değil, tüm YK'nın vazifesidir” diyebilirsiniz. Şu gerçeği unutmamamız lazım: Herkesin yapmakla mükellef olduğu bir işi bazen hiç kimse yapmaz. Oysa her kurum için olmazsa olmaz sorumluluklar ve öncelikler vardır. Başkanın bu tür sorumluluklarla ilgili neredeyse içgüdüsel bir reflekse sahip olması gerektiğini düşünüyorum.

### BAŞKANLAR VE TARZLARI

Bugüne değin yüzlerce YKB ile tanıştığımı, onlarcasıyla da yakın çalıştığımı söyleyebilirim. Başkanların “yönetişim tarzını” belirleyen birçok faktör vardır: Eğitimleri, kişilikleri, deneyimleri, kurumun özel koşulları gibi. Aşağıda bazı yaygın tarzları, biraz da karikatürize ederek, sizinle paylaşmak istiyorum.

#### **Defansif Başkan**

Diğer üyeler için en yorucu Başkan tipidir. Kurumla ilgili sorunları açıkça tartışmak yerine refleks olarak savunmaya geçer. Genellikle bu defansif yaklaşım Yönetim Kurulu Toplantısı sonrasında PTY ile bir araya geldiğinde ofansif bir karaktere bürünür (!). Defansif bir başkanla başarılı olan bir ÜSK görmek çok zordur.

#### **Dominant Başkan**

Her şeyi bilir. Hiç yanılmaz. Toplantıları, tartışmaları, hemen her türlü faaliyeti “do-

mine” eder. PTY kısa sürede yöneticilik vasıflarını unuttur, yönetici asistanlığı görevini üstlenir. Bazen başarılı olurlar ancak bu sürdürülebilir bir başarı değildir.

### **Uykucu Başkan**

Genellikle, Beşinci bölümde göreceğimiz, “Gölge Başkan PTY” ile ortak yaşam halindedir. Durumu idare eder. Kendini PTY’nin ellerine bırakır ve temsili görevlerinin tadını çıkarır.

### **Kaynak Başkan**

Hem üyeler hem de PTY için bilgi, moral ve denge kaynağıdır. Bilgisi YK ve profesyonel kadro düzeyinde kendisine duyulan saygıyı perçinler. Zor zamanlarda gerekli liderlik vasıflarına sahiptir. Tartışma geleneğini destekler. Herkesin kuruma en üst düzeyde katkı sağlaması için fiziksel ve duygusal bir ortam yaratır. Ne zaman görevini devredeceğini bilir ve bunu planlar.

## **TUZAKLAR**

Yönetim Kurulu Başkanlarının görevlerini gerçekten layıkıyla yerine getirmeleri ve ideal YKB tanımına yaklaşmalarının önünde bazı engeller, daha doğrusu tuzaklar vardır. Bu bölümü aşağıda listesi verilen bu tuzaklara kısaca değinerek sonlandırmak istiyorum:

1. Fazla bağlanma sendromu
2. Koltuk sevdası sendromu
3. Asıl iş sendromu
4. PTY ile rekabet sendromu
5. İcracı sendrom
6. İz bırakma sendromu

Bu önemli ve yaygın hastalıkların birbirlerinden kesin çizgilerle ayrıldığını belirtmem lazım. Hatta bir YKB’de çoğunlukla iki ya da daha çok sendromu aynı anda görmemiz mümkündür. Şimdi bunlara biraz yakından bakalım:

### **Fazla bağlanma**

YKB’nin gerçekten başarılı olabilmesi için herhangi bir üye veya gönüllüye oranla kurumla arasında çok daha güçlü bir bağ olması gerektiğini söyleyebiliriz. Ancak, bu güçlü bağ belli bir “kritik eşiği” geçerse faydalı değil zararlı olmaya başlayabilir. YKB

hem diğer üyelerden hem de profesyonel kadrodan gelen ve kendi fikirleriyle çelişen mesaj ve önerileri “Hiçbiri kuruma benim kadar bağlı değil” düşüncesiyle göz ardı edebilir. Bu durum kısa sürede yönetişim ve hatta yönetimin bir “tek adam şovu”na dönüşmesine neden olur ve er ya da geç kurumu başarısızlığa iter.

#### **Koltuk sevdası**

Çoğunlukla fazla bağlanma sendromu ile birlikte gözlemlenir. YKB için hayatın anlamı bu görevdir. Artık önemli olan kurumun menfaati değil kendisinin bu pozisyonu korumasıdır. Spor kulübü başkanlarında sıkça rastladığımız bir hastalıktır.

#### **Asıl iş**

YKB'nin başka bir işi yoktur. Bütün enerjisini kuruma verir, ancak verdiğiinden fazlasını alabilir. Şahsen sıkça tanık olduğum bir hastalıktır. Bu nedenle başka hiçbir meşguliyeti olmayan kişilerin bir vakıf ya da dernekte YKB olmasına genellikle şüpheyle yaklaşırım. Aynı şekilde, bir vakıf ya da dernekte YKB'nin sabit bir ofisi var ve bu ofis genellikle dolu ise kurumun yönetişim hanesine kocaman bir eksi işareti koyarım.

#### **PTY ile rekabet**

YKB içten içe kendisini PTY ile kıyaslar. Bir süre sonra asli görevinin PTY'nin bir yönetici olarak eksikliklerini tamamlamak olduğunu düşünür. YKB bu sendromun etkisindeyse ya sıkça değişen PTY'ler, ya da, bir sonraki bölümde değineceğim “emir subayları”nı görürsünüz.

#### **İcracı**

Nancy Axelrod'un belirttiği şekilde (s. 7) YKB bu unvana layık olmak için “icraat” yapması gerektiğine inanır. Zaten, çoğunlukla, kendi tecrübesi de buna dayandığı için, bu rolü üstlenmekte zorlanmaz. Bu durumda geleceği planlamak, yönetim kurulunu “işletmek”, PTY'ye tam destek gibi asli görevleri unutabilirsiniz.

#### **İz bırakmak**

YKB'nin koltuk sevdası yoktur, ancak süresinin sınırlı olması onu yanlış yöne iter. Bu sınırlı sürede gözle görülür izler bırakacaktır. Binalar yapılabilir, ödüller peşinde koşulabilir, gereksiz prestij yayınlarına kurum için çok değerli kaynaklar aktarılır. Önemli olan kurumun öncelikleri değil, YKB'nin bırakacağı “kalıcı eserler (!)” dir.



**BEŞİNCİ BÖLÜM****YÖNETİM****KURULU****VE****PROFESYONEL****TEPE****YÖNETİCİ**

## PTY NE YAPAR?

**“H**ÜKÜMET ETMEK/YÖNETMEK” ibresinin hep sola işaret etmesi gerektiğini düşünürsek bundan yönetim kurulunun PTY dışında bir “muhatap”ının olmaması gerektiği sonucunu da çıkarabiliriz. Yine de, kaçınılmaz olarak, ÜSK yönetim kurullarının PTY dışında (altında) profesyonel çalışanlarla da ilişki/iletişim içinde olduğunu biliyoruz. Bunun sakıncalı yönlerine ilerde değineceğim. Şimdi yine BoardSource’dan bir alıntı yapıp PTY’nin temel görevlerini sıralayalım. BoardSource’a göre yönetim kurulları gibi PTY’lerin de 10 temel sorumluluğu var:

1. Misyona her koşul ve şartta bağlı kalmak
2. Profesyonel kadroya liderlik yapmak ve kurumu yönetmek
3. Finansal açıdan kurumu etkin şekilde korumak
4. Kaynak yaratma sürecine liderlik etmek ve yönetmek
5. Mümkün olan en üst etik standartlara ve kanunlara bağlı kalmak; “hesap verebilirlik” ilkesini her daim gözetmek
6. Yönetim Kurulunun planlama sürecine katılımını sağlamak; planların uygulamasına liderlik etmek
7. Kurumun gelecekteki lider kadrolarını yetiştirmek
8. Dış ilişkileri geliştirmek
9. Programların kalite ve etkinliğini sağlamak
10. Yönetim Kurulu’na destek olmak

Herman & Heimovics adlı yazarlar daha önce bahsi geçen “Jossey-Bass Kılavuzu”ndaki makalelerinde PTY ile ilgili şu saptamada bulunuyorlar:

*Etkin tepe yöneticiler kendi Yönetim Kurullarına değer verir ve saygı duyarlar. Bunun bir sonucu olarak da Yönetim Kurulunu kendi işlerinin tam ortasında bir konumda görürler. Liderlik stilleri “Yönetim Kurulu Merkezli”dir.*

Herman & Heimovics’e göre “Yönetim Kurulu Merkezli” ve işlerinde çok etkin/başarılı tepe yöneticiler genellikle şunları yapar:

1. Yönetim Kurulu’nun iç ve dış ilişki ve iletişimini kolaylaştırırlar.
2. Yönetim Kurulu üyelerine saygı gösterir ve itinayla yaklaşırlar.

3. Kurum için yenilik ve değişimi Yönetim Kurulu ile birlikte “hayal ederler.”
4. Yönetim Kurulu’na faydalı ve yararlı bilgilerin ulaşmasını sağlarlar.
5. Yönetim Kurulu’nun işlevsel yapısını tasarlar ve sürekliliğini sağlarlar.
6. Yönetim Kurulu’nun üretkenliğini ve başarılarını takdir ederek yüceltirler.

Herman & Heimovics’in bu yaklaşımı bir başka uzman tarafından farklı bir platformda, “muktedir kılmak” başlığı altında değerlendirilir: Simone P. Joyaux Indiana University Center of Philanthropy ve Jossey Bass’in ortak yayını olan *New Directions of PIlanthropic Fundraising* isimli serinin beşinci kitabında şöyle der:

*Yönetim kurulunu “muktedir kılmak” bir ÜSK’da tepe yönetici ve kaynak geliştirme yöneticisinin en kritik fonksiyonlarından birisidir. Bu her tür ve her boyuttaki ÜSK için geçerlidir. Gerçekten de, profesyonel kadronun her seviyedeki gönüllü çalışanlara karşı temel sorumluluğunun en iyi tanımı “muktedir kılmak”tır.*

Simone P. Joyaux’nun, benim de kesinlikle katıldığım görüşü, profesyonel yöneticilerin öncelikli hedefinin gönüllü yöneticileri en verimli kılacak kurumsal kültürü yaratmak olmasıdır.

Kolaylıkla göreceğiniz gibi, Yönetim Kurulu ve PTY işbölümü/görev dağılımı konularında da elimizde bir “farklı görüşler manzumesi” var. Bir tarafta Yönetim Kurulu’nun kendisiyle ilgili konuların tamamen kendi sorumluluğunda olduğunu savunanlar (örneğin Carver), diğer tarafta ise PTY’nin bu alanda proaktif ve etkin olmasını savunanlar (örneğin Herman & Heimovics ve Simone P. Joyaux).

“Bu yaklaşımlardan hangisi doğru?” sorusunun yanıtı, bir kez daha, “Duruma göre değişir”dir. İdeal bir yönetim kurulu hem kendi performansı hem de kurumun sağlıklı yönetimi açısından çok önemli bu konuda tabii ki “reaktif” olmamalı ve tüm inisiyatifi PTY’ye bırakmamalıdır. Öte yandan üyeleri iki ya da üç yıllık sürelerle değişen bir yönetim kurulunun ÜSK konusunda çok deneyimli bir PTY ile çalıştığı durumda “inisiyatif” ister istemez tepe yöneticiye doğru kayabilir.

Sosyal bilimciler, özellikle de siyaset bilimi uzmanları tarafından “haddini aşmış” denmesini göze alarak yukarıda bahsettiğim “paradigma”yı “askeri yönetim/demokrasiye geçiş” örneğiyle anlatmak istiyorum. Özellikle benim bu kitabı yazdığım günlerde (yani “Arap Sonbaharı” döneminde) bazı ülkelerde tartışıldığı gibi, gücü elinde tutan askeri yönetimin en kısa zamanda ve –içten– iyi niyetli bir yaklaşımla, ülkeyi sivil yönetime devretmesi nasıl gerekiyorsa, kıdem ve bilgi boyutlarındaki



ağırlığı nedeniyle gücü elinde tutan PTY'nin de bunu başarması ve gerçek gücü yönetim kuruluna devretmesi gereklidir.

Tahmin edebileceğiniz nedenlerden ötürü bu kolay kolay yapılamayan bir “imkânsız görev” gibidir. Bu nedenlerin belki de en önemlisi PTY ve YK arasındaki performans değerlendirme anlayışı ve/veya beklentisidir. Bir YK yönetişimin daha ne olduğunu tam olarak bilmiyorsa PTY'ye bu konuda gerekeni yapmasını önemli bir görev olarak vermez/veremez. Hatta bazı (tecrübesiz) YK üyeleri PTY'nin bu yöndeki çabasını kendi iç işlerine müdahale olarak görebilir ve gereksiz gerginlikler yaşanabilir. Böyle bir durumda PTY de öncelikli işlerini bırakıp sonucu belirsiz bir mücadeleye girmez.

Yukarıda tarif ettiğim “açmaz” her zaman olmasa da çoğunlukla bir “danışman” sayesinde çözülebilir. Yönetişim konusunda deneyimli bir danışman hem YK hem de PTY üzerinde doğal olarak bir etki oluşturacak ve farklı dinamikleri dengeleyebilecektir. Danışmanlar konusuna girip “kaybolmadan” tekrar PTY'ye geri dönelim.

## FARKLI STİLLER

Bugüne değin vakıf ve derneklerde çok farklı stillerde PTY'lere rastladıysam da bunların üç grupta toplanabileceğini düşünüyorum:

1. Emir Subayları
2. Gölge Başkanlar
3. Denge Uzmanları

### EMİR SUBAYLARI

Adından da anlaşılacağı gibi bu gruptaki PTY'ler yapacakları her şeyin YK tarafından söylenmesini bekleyen; kendileri –kazara– bir inisiyatif kullanma noktasına gelirlerse de YK onayı olmadan kollarını bile kıpırdatmayan yöneticilerdir. “Tango yapmak için iki kişi gerekir” sözünde olduğu gibi bu denli pasif bir PTY'nin “günahı” yalnızca kendisine değil YK'ya da aittir. PTY ve YK Başkanı/Üyeleri arasında geçmişe dayanan profesyonel ilişki, bariz ve sürekli vurgulanan sosyal/mesleki statü farkı gibi nedenler bu duruma yol açabilir. Emekli bir orgeneralin YK Başkanı veya üyesi olduğu bir ÜSK'da emekli albay bir tepe yöneticiniz varsa yönetim/yönetişim sisteminin sağlıklı olmasını beklemek aşırı iyimserliktir. Aynı şekilde, yıllarca “patron”luğunuzu

yapmış bir kişinin kurucusu olduğu vakıfta tepe yöneticilik yapıyorsanız da işiniz zordur. Eğer PTY bu tariflere uyuyorsa kurumun genel performansı hakkında da olumsuz düşünmek için çok nedenimiz var demektir.

Gönüllü olarak destek olduğum bir vakfın Genel Müdürü çok önemli bir sanayi şirketinde yıllarca yöneticilik yaptıktan sonra emekli olmuş, deneyimli bir profesyoneldi. Gözlemci olarak katıldığım ilk YK toplantısında kendisinin –bir iki soruya cevap vermek dışında– hiç konuşmadığını ve yalnızca not aldığını görmek beni hem şaşırtmış hem de üzmüştü. Genel Müdür’ün bu suskun ve pasif stiline Yönetim Kurulu’nun zaten var olan icracı eğilimini iyice artırdığını hatırlıyorum.

### GÖLGE BAŞKANLAR

Spektrumun öteki ucunda kurumla ve genel olarak ÜSK’larla ilgili deneyim ve bilgilerinin üzerine kişisel karizmasını ekleyen “Gölge Başkanlar” vardır. Eğer PTY bir gölge başkan konumuna geldiyse yönetim kurulu da İngilizcede “rubber stamp” olarak adlandırılan yüzeysel bir onay mekanizmasından öteye gidemez. Toplantı gündeminden bütçeye, kurumsal iletişim stiline kaynak yaratma önceliklerine kadar hemen her konu PTY’nin istediği şekilde ve zamanda tasarlanır, yürütülür.

Growth Design Corporation isimli danışmanlık firmasının kurucusu ve yöneticisi olan Byron L. Tweeten benim başlığımı “Dönüşüm Çağı Yönetim Kurulları”<sup>21</sup> olarak çevirmeyi uygun gördüğüm kitabında şöyle diyor:

*Kurumda uzun süre ve başarıyla hizmet eden bir PTY varsa, YK ile PTY’nin görev ve sorumluluk alanları arasındaki sınırlar bulanıklaşabilir, hatta bu alanlar yer değiştirebilir. Bazen, ne kadar iyi niyetli olsa da, PTY politikaları belirleyen kişi, YK’da bunları dinleyen organ haline dönüşebilir. Böyle bir durumda bir kriz başgösterir, örneğin PTY beklenmedik şekilde istifaya eder ve ayrılırsa, YK kurumu yönetmekte çok zorlanır.*

Emir Subayı ve Gölge Başkan stillerinin ikisinin de “ideal”den çok uzak olduğunu vurgulamaya herhalde gerek yok. Bunlardan hangisinin daha zararlı olduğu tartışmasına girmek de bence gereksiz. Etrafımıza baktığımızda her iki stilden de yeterince zarar görmüş birçok ÜSK’ya rastlayabiliriz. Çoğunlukla olduğu gibi, PTY stili konu-

---

21 İngilizcesi: “Transformational Boards”.

sunda da ideali tanımlamak mümkün olsaydı bunun yukarıdaki iki aşırı uca eşit mesafede, yani ortada olduğunu söyleyebilirdik. Ben bu kategorideki PTY’leri “Denge Uzmanları” olarak adlandırıyorum.

#### DENGE UZMANLARI

Öncelikle şunu belirtmeliyim: Bir PTY’nin “Denge Uzmanı” olarak çalışabilmesi yalnızca kişisel bilgi ve becerilerine bağlı değildir. Kurumun yönetim tarzı ve altyapısının da buna destek olacak, en azından köstek olmayacak bir noktada bulunması önemlidir. Bunun önemli önkoşullarından birisi YK ve PTY arasındaki ilişkinin bütünsel olarak bir “ast-üst” ancak bireysel olarak bir “eş düzey” ilişkisi olduğunun kabul edilmesidir. John Carver bunu şöyle ifade ediyor:

*PTY ve yönetim kurulu üyeleri arasındaki ilişki hiyerarşik değil eş düzeydedir. PTY’nin sorumluluğu YK’nın tümüne karşı olduğu ve üyeler bireysel olarak PTY üzerinde bir otoriteye sahip olmadıkları için üyeler ve PTY “eşit” konumdadırlar. PTY ve YK Başkanı arasındaki ilişki de birbirine destek olan iki eş düzey yöneticinin ilişkisi gibi algılanmalıdır. Bu iki kişinin arasında hiyerarşik bir ilişki yoktur; aksi söz konusu ise YK Başkanı gittikçe bir PTY’ye dönüşecektir.*

PTY’nin bir denge uzmanı olarak performansı, Carver’ın da yukarıda vurguladığı gibi bir bütün olarak YK’ya karşı sorumluluğu ile yakından ilgilidir. Çoğu zaman tanık olduğumuz gibi ÜSK’larda yalnızca Başkan/Başkan Yardımcısı/Sekreter/Sayman gibi “unvanlı” olanlar değil, üyelerin tümü PTY’yi kendi memuru olarak görüp kişisel öncelik ve isteklerini sürekli gündeme getirebilirler. Bu durumda PTY’nin birden çok kişiyle hiyerarşik bir ilişki içinde olduğunu düşünmesi ve “üst”lerinin tamamını memnun etmeye çalışması kaçınılmazdır. Bunun sonuçlarını anlatmaya gerek olmadığı düşünüyorum.

Pointer & Orlikoff bu eş düzeyliğin altını daha da kalın çizer ve “Yüksek Performans Yönetim Kurulları”nın 64 ilkesinden 54’üncüsünde PTY’nin YK’nın “oy kullanan *ex officio*” üyesi olması gerektiğini söylerler. Ben bu konuda birbiriyle çelişen düşüncelere sahibim. Bunun bir nedeni bugüne kadar profesyonel veya gönüllü olarak görev aldığım hiçbir yönetim kurulunda neredeyse hiç oylama yapılmamış olması. Eğer kararların tümü “consensus” yöntemi ile alınıyorsa PTY’nin oy kullanıp kullanmaması neden önemli olabilir ki? Öte yandan, çok seyrek de olsa, kritik bir konuda karar almakta zorlanan bir yönetim kurulunda, bu konuyla ilgili doğru ya da

yanlış, en fazla bilgiye –ve duyguya– sahip PTY’nin oyunun yok sayılmasını da garip karşılıyorum.

Buraya kadar söylediklerim aslında PTY’nin kendisinin dengede durabilmesi, yani iki ayağını da yere sağlam basabilmesi için gereklidir. Öyle ya, kendisi dengede duramayan bir yönetici, kurumun zaman zaman birbiriyle çelişen öncelik ve faaliyetlerini nasıl dengeleyebilir?

Denge Uzmanı bir PTY, kendi konumu dışında, YK’nın beklenti ve istekleriyle profesyonel kadronun talep ve önceliklerini dengelemeyi becerir. İdeal koşullar altında yönetim kurulu, PTY üzerinden, profesyonel kadronun belirli bir vizyon doğrultusunda sonuç üretmesini isteyecek ve bekleyecektir. “Cephe”de savaşan profesyonel kadro ise zaman zaman YK’yı öncelikleri bilmemek ve görmemekle, hayalci olmakla suçlayacaktır. Bu noktada, kurumun sağlıklı bir şekilde çalışabilmesi için PTY hayati bir denge unsuru olarak görev yapmalıdır. Çoğunlukla ne YK ne de profesyonel kadro yüzde yüz haklıdır. PTY’nin görevi yönetim kurulunun “hayatın gerçeklerinden” kopmamasını sağlamak, profesyonel kadroya ise kurumun, her gün uğraştığı işlerin asıl amacını hatırlatmaktır.

## SPOR KULÜPLERİ VE EMİR ERLERİ

“Eteğindeki taşları dökmek”. Hepimiz bu deyimın anlamını biliyoruz. ÜSK’larla ilgili konuşur ve/veya yazarken ben de eteğimdeki bazı taşları döküyorum. İlk taş, ülkemizdeki vakıfların “mütevelli heyetleri” ile ilgiliydi. Bizim “uydurduğumuz” bu yapının gerçekten bir an önce kurtulmamız gereken bir organ olduğunu ikinci bölümde vurgulamıştım. İkinci taş ülkemizin “güzide” spor kulüpleri ile ilgili. Ülkemizdeki spor kulüplerinin çok büyük bir bölümünün ÜSK yönetimi (ve yönetişimi) açısından incelenmeye değer “süper kötü” örnekler olduğunu düşünüyorum. Bu konuya bu kitabın hemen her bölümünde yer verebilirdim, ancak, herhalde ben de öncelikli olarak bir ÜSK profesyoneli olduğum için, burada değinmeye karar verdim.

Fenerbahçe Spor Kulübü’nü kim yönetiyor? Galatasaray’ın patronu kim? Beşiktaş’ta transfer çeklerini kim imzalıyor? Bu soruları yanıtlarken aklınıza bu kulüplerin yönetim kurulu başkan ya da başkan yardımcılarını dışında bir isim geliyor mu? Peki yüzlerce milyon liralık bütçeleri olan bu “dernekleri”<sup>22</sup> tamamen gönüllü yönetim kurulu üyeleri mi yönetiyor? Maalesef, evet.

Yıllar önce bir arkadaşım büyük kulüplerden birisinin yönetim kurulu üyeliğine seçilmiş ve bu görevini “daha iyi” yapabilmek için asıl işindeki sorumluluklarını yardımcılarına devretmişti. Kendisine buna neden gerek duyduğunu sorduğumda şu yanıtı aldım:

*“Yönetim Kurulu her hafta (saatlerce) toplanıyor. Bunun dışında diğer projeler ve işler var. Neredeyse tüm zamanımı kulübe ayırıyorum.”*

Bir başka arkadaşım yakın ahbabı olduğu büyük bir spor kulübünün başkanının işe hâkimiyetini (!) şu sözlerle anlatıyordu:

*“Kulüp binasına bir çivi çakmak için bile Başkan’dan izin almak gerekir.”*

O zaman da kendime (ve arkadaşlarıma) sorduğum şu sorular sanıyorum hâlâ geçerli:

*Bu kulüplerin hiç profesyonel yöneticisi yok mu? Başkan ve üyeler bütün bu “işleri” yapıyorsa geleceği kim planlıyor?*

Tabii ülkemizde ortalama bir spor kulübünün başarılı olmasının ölçüsü futbol takımının şampiyonluğu ile forma satışı (dolayısıyla “flaş” transfer yapma) kriterleri arasında gidip geldiği için ortada planlanacak bir gelecek olmadığını da kabul etmemiz gerekiyor.

Bu kulüplerden bazılarının, en azından kâğıt üstünde, profesyonel yöneticileri olduğunu biliyoruz. Kulüplerin yönetim/yönetişim performansını göz önünde bulundurarak ve bu konudaki sorumluluğun büyük bölümünün başkan ve üyelerde olduğunu belirterek, bu yöneticileri “emir subayı” bile değil, ancak “emir eri” statüsünde görmemiz gerektiğini üzümlere belirtiyorum.

Umarım “profesyonel” spor kulüplerimizi “amatörce” yönetmekten bir gün vazgeçeriz.

## PROFESYONEL TEPE YÖNETİCİ NASIL SEÇİLİR?

Ülkemizde bir vakıf ya da derneğe PTY aranırken kullanılan en yaygın yöntem, yönetim kurulu üyeliğinde bahsettiğim gibi, AÇY, yani Ahbap Çavuş Yöntemidir. Üstelik gönüllü olarak çalıştıkları vakıf veya dernekte bu yöntemi uygulamakta hiç-

bir sıkıntı görmeyen YK üyeleri kendi işlerinde –olması gerektiği gibi– yalnız en tepeye değil, her seviyeye, olabildiğince iyi tanımlanmış kriterler ve sistemler çerçevesinde atama yaparlar, yaptırırlar.

ABD’de çeşitli yönetim kurullarına danışmanlık yapan Mark Goulston ve bir “kelle avcısı” şirketinin yöneticisi Patricia Romboletti de, BoardSource’un yayın organını *Board Member* isimli dergiye yazdıkları ortak makalede (makalenin başlığı: “Doğru Yöneticiyi Ararken Çuvallamanın En Garantili Beş Yöntemi”) bu hataya yer vermişler. Tam listeleri şöyle:

1. Süreci aceleye getirmek
2. Dar bir aday havuzu oluşturmak
3. Gerekli yetkinlikleri tanımlayamamak
4. Son yöneticinin eksik yönlerinden aşırı etkilenmek
5. Eşe ve dostu danışmak

Süreci aceleye getirmek konusuna biraz sonra değineceğim. Burada özellikle yukarıdaki 4. Madde konusunda bir iki cümleye yer vermek istiyorum. Aslında bu hataya kurumsal düzeyde olmasa da kişisel olarak zaman zaman düşeriz. Özellikle ikili ilişkilerde biten bir “sürecin” ardından bizi en çok rahatsız eden unsurlara veya eksikliğini en çok hissettiğimiz yönlere öncelik verir ve yeni “namzetlerde” öncelikle bu konuları irdeleriz. Bunu yaparken de, bizim için hayati bile olsa, eski ilişkimizde bulduğumuz ve dolayısıyla bulmaya alıştığımız şeyleri ikinci, hatta üçüncü plana iteriz. İşte bu hatayı kurumsal düzeyde yapıp, PTY ararken “eski ilişki sendromu”na yakalanırsak birbiri ardına Tez/Antitez diyebileceğimiz yöneticilerle bir kısır döngüye girebiliriz. Buradan çıkarılacak ders, eski yöneticiyle yaşanan tüm sorunları soğukkanlı bir şekilde değerlendirmek, hataların yanına olumlu yönleri de koymak ve yukarıdaki 3. Maddede değinildiği gibi gerekli yetkinlikleri tanımlamaktır.

Yine yıllar öncesinden bir anekdot aktarmak istiyorum. Gönüllü danışmanlık yaptığım bir vakıfta Yönetim Kurulu daha çok *Emir Subayı* kategorisinde davranmayı uygun gören PTY ile yollarını ayırmaya karar vermişti. Yeni adaylar arasında öne çıkan kişi her fırsatta “kurumu uçuracağımı” söyleyen ve kesinlikle de ikna edici olabilen bir profesyoneldi. İşe başladıktan kısa bir süre sonra Mütevelli Heyet toplantısında oldukça başarılı bir sunum yaptı. Sunumdan sonra eski PTY ile yollarımızın ayrılmasında önemli rolü bulunan bir üye şöyle diyordu:

*“İşte: Tam aradığımız gibi bir profesyonel lider.”*

Tam aradığımız gibi olan bu liderde bir önceki yöneticimizde var olan bazı vasıfları bulamayacağımız kısa zamanda ortaya çıktı ve bir kez daha başlangıç noktasına geri döndük.

PTY ararken ve atarken benim tavsiye edeceğim adımlar şunlardır:

1. Misyonu yeniden irdeleyin.
2. Kurumun orta ve uzun vadeli hedeflerini gözden geçirin.
3. İdeal PTY için kriter ve yetkinlikleri belirleyin.
4. Danışman (head hunter) kullanıp kullanmamaya karar verin.
5. Adayları belirleyin.
6. En az üç adaylık “kısa liste”ye kurumu derinlemesine tanıttın ve aynı anda onları da derinlemesine tanıyın.
7. Atamayı yapın (ve hiç vakit kaybetmeden “oryantasyon süreci”ni başlatın).

Bu adımların bazıları üzerinde biraz durmak istiyorum:

#### MİSYONU YENİDEN İRDELEMEK

Kuruma PTY ararken işi gücü bırakıp misyonu yeniden irdelemek size anlamsız ya da en azından zamansız gelebilir. Oysa gerek gönüllü gerekse profesyonel tepe yönetici değişiklikleri bunun için hem bir fırsat yaratır hem de alacağınız karar için çok sağlıklı bir temel oluşturur. BÜMED’de 4 yıl boyunca Başkanlığımı yapan ve Yönetim Kurulları konusunda hem ülkemizde hem de yurtdışındaki çalışmalarını ve yayınlarıyla tanınan Dr. Yılmaz Argüden bunu doğru atama için olmazsa olmaz bir önkoşul olarak görüyor.

Hayali bir örnek verelim: Otuz yıllık bir vakfın yönetim kurulu üyesisiniz. Uzun bir süredir tepe yöneticiliğinizi yapan kişi ani bir sağlık sorunuyla istifa etmek zorunda kaldı. Kurumun genel performansından memnun olsanız da çok iyi biliyorsunuz ki eksik olan, değişmesi gereken bir şeyler var. En başta, kurucuların yıllar önce, o zamanın koşullarına göre çok doğru bir şekilde tanımladıkları varoluş nedenini yeniden irdelemek istiyorsunuz. Bu adımı atmadan başlatacağınız bir PTY arama sürecinin bir ayağı hep eksik kalacaktır. Mevcut misyonun radikal bir şekilde değişmesi gerekme bile, öncelikler konusunda kurumu tamamen farklı bir yaklaşıma yönlendirecek bir vurgu bu yeni dönemdeki PTY’nin yetkinlikleri hakkında size çok önemli mesajlar verebilir.

Hayali örneğimizi biraz daha ilerletelim. Bu adımı atmadınız ve yeni PTY’yi seç-

tiniz. Kendisine verdiğiniz anayasa (dolayısıyla misyon tanımı) bu süreçte PTY'nin heyecanını çok olumlu etkiledi ve işi kabul etmesinde önemli bir faktör oldu. Göreve başladığının ikinci ayında, sizin gibi düşünen birkaç üyenin de katılımıyla misyonu irdelemeye başladınız. Yeni istikamet PTY'yi hiç memnun etmedi. Göreve yeni başlamış olması nedeniyle kendisinden şiddetli bir muhalefet de görmediniz. Sanırım tarif ettiğim bu duruma benzer bir süreçten geçen bir kurumun orta vadede nelerle karşılaşabileceğini tahmin edebilirsiniz.

#### ORTA VE UZUN VADELİ HEDEFLERİ GÖZDEN GEÇİRMEK

Misyon konusunda olduğu gibi bu konuda da PTY arama sürecini bir tehdit değil, bir fırsat olarak değerlendirmek gerekir. Orta ve uzun vadede kurumun en öncelikli hedefleri nedir: Reorganizasyon ve kaynak yaratma? Programların değerlendirilmesi ve yeni projeler? “Camia” ile bir süredir kopmuş olan iletişimin yeniden sağlanması?

“Cevap veriyoruz: ‘d’ şıkkı, yani yukarıdakilerin tümü” dediğinizi duyar gibiyim. Yine de kurumunuz için gerçekten en öncelikli hedef olarak tanımlayacağınız ve onu gerçekleştirmeden daha ilerisini göremeyeceğiniz iki, en fazla üç hedeften bahsedebilmelisiniz diye düşünüyorum. Atayacağınız PTY'nin sizin açınızdan en kritik yetkinlikleri bu öncelikli hedeflerin gerçekleştirilmesinde rol oynayacak yetkinliklerdir ve burada yapacağınız bir hata kuruma çok pahalıya mal olabilir.

#### KRİTERLER

Yaş, cinsiyet, eğitim geçmişi gibi kriterler YK olarak nispeten üzerinde kolaylıkla ulaşılabilecek kriterlerdir. Tecrübelerime göre “üçüncü sektör deneyimi” PTY arama sürecinde sıkça tartışılan bir konudur. Benim bu konudaki önerim iki uç noktaya, yalnızca üçüncü sektörde çalışmış veya bu sektörle hiç ilişkisi olmamış PTY adaylarına dikkatle yaklaşmanızdır. Türkiye’de birinci kategoride –PTY adayı statüsünde– çok fazla kişi olduğunu zaten söyleyemeyiz. Yalnızca özel sektör ve/veya kamu sektörü deneyimi olan adaylar arasında ise en azından gönüllü YK veya komite üyesi olarak bir ÜSK’ya mesai vermiş kişileri diğerlerinden bir adım öne çıkarabilirsiniz diye düşünüyorum. Daha önce bahsettiğim karmaşık camia yapısı hakkında kısıtlı da olsa bir tecrübesi olan bir kişinin yeni çalışma düzenine daha kolay uyum sağlayacağı kanaatindeyim.

Bunun aksini düşünen, hatta bilimsel çalışmalarla destekleyen araştırmacıların da olduğunu söylemeliyim. Dr. Antoinette E. La Belle isimli araştırmacı 2008–2009 yıllarında bir ila üç yıldır mevcut pozisyonlarında bulunan 21 PTY ile derinlemesine



görüşme yapmış; projesinin ikinci aşamasında ise 630 PTY ile kapsamlı bir anket gerçekleştirmiş. Araştırmanın sonucuna göre bir PTY'nin iş yapış tarzı geçmiş tecrübesinin ÜSK veya özel sektör ağırlıklı olmasından çok, bu görevini nasıl algıladığı ile yakından ilgili. La Belle şöyle diyor:

*Araştırmamız yeni PTY'nin özel sektörden veya üçüncü sektörden gelmesinin, ya da terfi veya yatay bir atama olmasının bir lider olarak kendi rolünü nasıl algıladığına bir etki yapmadığını gösterdi. Hepsi bu liderlik rolüne benzer gözlüklerle bakıyorlardı. Hepsi için profesyonel liderliğin sorumluluklarını dört boyutta toplamak mümkündü: Stratejik planlama ve uygulaması; kurumu yönetmek; paydaşlarla ilişkiler; yönetim kurulu ile ilişkiler. Bu istikrarlı bir şekilde yaygın algı, içten içe kabul edilen ancak kâr amacı gütmeyen kuruluşlar dünyasında neredeyse hiç dile getirilmeyen bir şeye delaletti: Liderlik liderliktir. En azından liderlik rolünün nasıl algılandığı söz konusu olduğunda terfi veya sektörel deneyimin hiçbir etkisi yoktu.*

Byron L. Tweeten ise biraz önce bahsi geçen kitabında ideal bir PTY için yedi kriter öne sürüyor:

1. Etrafındakileri motive eden güçlü bir lider olmak
2. Takım oyuncusu olmak
3. Farklı alanlarda birikim sahibi olmak
4. “Sosyal” olmak
5. Yaratıcı bir problem çözüme yeteneğine sahip olmak
6. Kurumun içinde bulunduğu “piyasayı” hissetmek
7. Zaman ve öncelikleri yönetebilmek

Doğrusu bu listeye kim itiraz edebilir ki? Bu kriterlerin hepsine uyan bir PTY adayı bulduğunuzda sıkıca yapışın ve teklifinize evet dedirtmeden de bir yere bırakmayın!

Kriterler konusuna son noktayı La Belle'in bir başka makalesinde karşıma çıkan, Robert Quinn ve John Rohrbaugh tarafından 1983 yılında geliştirilen Çarpışan Değerler Kavramsal Çerçevesi ile koymak istiyorum. Aşağıdaki şekilde göreceğiniz gibi liderlik zaman zaman birbiriyle çelişen davranış şekillerini uygulamanızı gerektirebiliyor. PTY olarak belli durum ve konularda “Kontrolcü” olmanız gerekirken organizasyonunuzun bir boyutunda “Yaratıcılık” yetkinliğinizi ön plana çıkarmanız en iyi



**Şekil 5**  
**Çarpışan Değerler**

Kaynak: Quinn & Rohrbaugh

sonucu almanızı sağlayabiliyor. Tabii bu yetkinliklerin hepsinde ve her zaman mükemmel olmak mümkün değil. La Belle'den alıntı yaparsak:

*... Gerçek lider içinde bulunduğu şartları dikkate alarak bu yetkinlikler arasındaki dengeyi ne zaman ve nasıl değiştirmesi gerektiğini bilen ve bunu başarılı bir şekilde yapmak için davranışlarını da düzenleyen kişidir.*

#### DANIŞMAN KULLANMAK

PTY ararken profesyonel bir firmadan destek almanın hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar verdiği örneklerle karşılaştım. Bu nedenle “mutlaka danışman firma kullanmalısınız” demem mümkün değil. Bu süreci ilk kez yaşayan kurumların profesyonel destek alması şüphesiz bazı adımların daha doğru atılmasını sağlayacaktır. Eğer kurumunuz kamuoyunda yeterince tanınmıyorsa PTY arama sürecinin profesyonel bir firmaya emanet edilmesi potansiyel adaylar için ilk aşamada güven telkin edici bir uygulama olabilir. Diğer taraftan, özellikle ülkemizde, bu alanda çalışan firmaların ÜSK'lar konusunda henüz yeterince tecrübeye sahip olmadığını da kabul etmemiz lazım. Bu nedenle danışman firmanın “yönetici arama” tecrübesiyle sizin kendi kurumunuz ve üçüncü sektör konusundaki tecrübenizi başarılı bir şekilde sentezlemeniz çok önemli olacaktır. Kurumsal Hayırseverlik<sup>23</sup> akımının, çoğunlukla yüzeysel de olsa, önem kazandığı günümüzde PTY arama sürecinde çalışmayı düşündüğünüz danışman firmadan bu hizmetlerini “pro bono”, yani ücretsiz vermelerini teklif etmenizi de şiddetle tavsiye ederim.

#### DERİNLEMESİNE TANIMAK/DERİNLEMESİNE TANITMAK

Goulston & Romboletti makalesinden bir alıntı yapmak istiyorum:

*Bir kişiyi yalnızca bir mülakatta yeterince iyi tanıyamazsınız. Bizim müşterilere tavsiyemiz adaylarla mülakat yaparken “Colombo” yaklaşımını kullanmalarıdır. Yıllar öncesinden çok meşhur bir televizyon karakteri olan Müfettiş Colombo tanıklarla, onlara savunmasız bir anda yakalayabilme amacıyla, defalarca konuşur-*

---

23 Kavram karmaşası yaşadığımız bir başka konu: Kurumsal Hayırseverlik. Ben bu konuda pirimiz Michael Porter'a katılıyor ve Kurumsal Vatandaşlık veya Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile Kurumsal Hayırseverliğin tamamen farklı kavramlar olduğunu söylüyorum. Konuyla ilgili daha fazla bilgi için zat-ı muhteremin makalelerine başvurabilirsiniz.

*du. Bu gerçekten de en etkili mülakat aracıdır. Adaylar ilk mülakata tümüyle hazırlanmış ve olası kaygılarına en iyi karşılığı verecek şekilde gelirler. En akıllıca yöntem ilk toplantının sonunda “topu ortada bırakmaktır”. En bariz –ve tedirgin edici– soruları ilk mülakatta sormayın. Bunun yerine daha sonra telefonla veya tekrar yüz yüze iletişim kurun. Her temasta daha derine inerek –varsa– sorunları tespit etmeye çalışın. Günün farklı saatlerinde, farklı yerlerde, mesela bir yemekte buluşun. Biz ancak dördüncü görüşmede “CV”nin arkasındaki gerçek insana ulaşabileceğimizi düşünüyoruz.*

Arkadaşlarımızın önerdiği bu yöntemi gerçekleştirmek biz Türkler için gerçekten zordur. Her başımız sıkıştığında medet umduğumuz “Akdeniz Kanı” argümanı mı desek, hemen her seviyede yönetici ve iş sahibinde fazlasıyla olan “Ben insanı bir görüşte tanırım” özgüvenine mi bağlasak bilmiyorum, ancak bizde bu tür atamalar genellikle alelacele yapılır. Bunun bir nedeni, gelecek ve lider değişimi çoğunlukla hiç planlanmadığı için, PTY arama sürecinin genellikle eski PTY ile yollar ayrıldıktan sonra başlamasıdır. Bu durumda profesyonel sorumluluk bir “vekil”e emanet edilir. Hem vekil hem de yönetim kurulu için bu rahatsız edici bir süreç olabildiği için de canla başla esas atamanın bir an önce yapılmasına çalışılır. Evet, aday başına dört görüşme biraz iddialı bir hedef olabilir. Ancak bir kuruma yapılacak en büyük kötülüklerden birisinin arama sürecine hak ettiği zaman ve önem verilmediği için yanlış PTY’yi atamak olduğunu da unutmamamız lazım.

## ORYANTASYON

Sanırım artık bu konuda saplantılı olduğumu anlamışsınızdır. Hayır, oryantasyonla ilgili kötü bir çocukluk anım yok. Yalnızca bu adımın hiç atılmaması ya da eksik atılmasının kişilere, kurullara ve kurumlara neye mal olduğunu çok gördüm.

PTY oryantasyonu en az yeni yönetim kurulu üyelerinin oryantasyonu kadar, hatta çoğunlukla daha önemlidir. İyi tasarlanmış bir arama sürecinde oryantasyonun da belli bir oranda tamamlanmış olmasını bekleyebiliriz. Ancak, özellikle belli bir ölçüğün üstündeki ÜSK’larda, yeni PTY kısa zamanda çok kişi tanımak, çok şey öğrenmek ve sürekli karar vermek durumunda kalacaktır. Bu dönemi hem PTY hem de yönetim kurulu için gergin ve endişeli bir zaman dilimi değil keyifli bir geçiş dönemi yapacak tek şey, doğru kişiyi atamış olmanız dışında, etkin bir oryantasyon planınızın olmasıdır.

PTY oryantasyonunu da “bilgi” ve “süreç” olarak ikiye ayırabiliriz. Bilgi boyu-

tunda, PTY için de yeni yönetim kurulu üyelerininkine çok benzer bir dosyayı oluşturmanız gerekir. Dosyanın bölümleri şunlar olmalıdır:

1. Kurumun misyonu
2. Resmi senet ya da tüzük
3. Tarihçe (varsa)
4. Organizasyon şeması ve kilit profesyoneller (CV)
5. Son faaliyet raporu (varsa)
6. Son stratejik plan (varsa)
7. Güncel bütçe ve bilanço
8. İlgili yasa, yönetmelik ve diğer mevzuat
9. Programlarla ilgili kritik bilgi/rapor/değerlendirme (varsa)

Süreç boyutundaki önemli aşamalar ise şunlar olmalıdır:

1. Kurucularla tanışma/görüşme
2. Büyük bağışçılarla tanışma/görüşme
3. İlgili yerel/merkezi yöneticilerle görüşme
4. İşbirliği yapılan diğer ÜSK'larla görüşme
5. Saha (proje/program) ziyaretleri

Özellikle yaygın bir organizasyona sahip ve kuruluşunun ardından önemli bir süre geçmiş ÜSK'larda PTY arama sürecine paralel bir şekilde oryantasyon sürecinin de oluşturulması, veya, varsa, sürecin güncellenmesinin önemini vurgulayarak bu bölümü sonlandıracak üç küçük parantez açmak istiyorum.

## **BİRİNCİ PARANTEZ: DÜN PROFESYONEL, BUGÜN GÖNÜLLÜ**

1997 yılının başında BÜMED'den ayrılma kararımı Yönetim Kurulu ve çalışma arkadaşlarıma duyurduğumda artık Genel Kurul ve yeni yönetim kurulu seçimi sürecine de girmiştik. Mevcut kadro içerisinde yeni dönemde de aday olmayı düşünen çoğunluk ilk ön değerlendirmenin ardından bana da yönetim kurulunda görev almayı isteyip istemediğimi sordu. Kısa bir değerlendirme sürecinin ardından, bunun kurum, ben ve yeni yönetici için aslında sakıncalı bir durum yaratacağına karar verdim.

Aday kadroya anlattığım gerekçe, aşağı yukarı şu şekildeydi:

*“Altı yıl boyunca Derneği profesyonel olarak yönettim. Bu süre içerisinde iyi yaptığım şeyler olduğu gibi yapamadığım veya yapmak istemediğim faaliyetler de oldu. Benim yerime gelecek yönetici, eğer doğru seçimse, doğal olarak bu tür önemli eksikliklere öncelik verecek ve bu süreçte de eski dönemle ilgili bazı eleştiri ve saptamaların yönetim kurulunda tartışılması gerekecek. Sorum şu: Ben bir Yönetim Kurulu üyesi iken bu tartışmalar nasıl sağlıklı bir şekilde yapılabilir?”*

Gerçekten de, istisnai durumlar dışında, görevinden kendi isteğiyle ayrılan veya emekli olan PTY'ye yönetim kurulunda görev vermenin son derece kötü bir uygulama olduğuna inanıyorum. Yeni atanan PTY'nin kurum içinden bir yönetici olması böyle bir durumu daha da içinden çıkılmaz bir hale sokabilir. Eski yardımcınız kurumun yeni yöneticisi, siz de yönetim kurulu üyesi olarak onun bir anlamda “patron”larından birisiniz. Geçmişin muhasebesini sağlıklı yapabileceğinizi söyleyebilir misiniz?

## İKİNCİ PARANTEZ:

### PROFESYONEL GÖNÜLLÜ/GÖNÜLLÜ PROFESYONEL

Üçüncü sektör kuruluşlarında insan kaynakları konusu ile ilgili okurken, yazarken ve özellikle ders verirken aklımda kristalleşen bir başka tanıma burada yer vermek istiyorum. Başarılı bir ÜSK'da gönüllülerin profesyonel gibi, profesyonellerin ise gerçekten gönülden çalışmalarını bence çok önemli. **Profesyonel Gönüllü/Gönüllü Profesyonel** tanımı kanaatimce bu durumu açıklamaya çok yardımcı oluyor. Gönüllü çalışanların, sanki profesyonel olarak işe alınıyorlarmış gibi ciddi ve sistematik bir süreçten geçmeleri, iş tanımlarının kapsamlı ve güncel bir şekilde yapılması, performanslarının değerlendirilmesi gibi konuların önemine daha önce dikkat çekmiştim. Bir gönüllü, her ne kadar ortada bir “iş akdi” olmasa da, yaptığı işin profesyonel bir görevlendirme kadar anlamlı olduğunu, dolayısıyla hem kendisi hem de kurum tarafından aynı şekilde ciddiye alınması gerektiğini sürekli hissetmelidir. Bir başka deyişle, gönüllü sorumluluklarını profesyonelce yerine getirmelidir.

Benzer şekilde bir vakıf ya da dernekte profesyonel olarak görev yapan kişilerin, özellikle de PTY'nin, yaptıkları işe “gönülden bağlı” olmaları gerekir. Ben bugün bu vakfı yönetiyorum, yarın da başka bir kuruluşta çalışabilirim. Vakfın misyonu beni o kadar da heyecanlandırmıyor” diye düşünen bir PTY sizin kurumunuz için kesin-

likle doğru yönetici değildir. PTY'nin "dava"ya olan inancının hem profesyonel kadro, hem gönüllüler hem de yönetim kurulu tarafından hissedilmesi kurumun başarısı açısından neredeyse olmazsa olmaz bir önkoşuldur.

Bir yönetim kurulunun kurumdaki insan kaynaklarının kalitesini ve bir anlamda da insan kaynakları yönetimi altyapısını, bu iki kritere bakarak belirleyeceğine inanıyorum: Profesyonellerimiz ne kadar gönüllü, gönüllülerimiz ne kadar profesyonel?

### ÜÇÜNCÜ PARANTEZ: PTY ADAYI NELERE DİKKAT ETMELİ?

Her ne kadar kitabımda yönetim kurullarını hedef alıyorsam da PTY adaylarına da bazı uyanlarda bulunmamın doğru olacağını düşünüyorum. Tecrübeli bir yönetici adayı kendisiyle yapılan ilk görüşmeden itibaren kurum hakkında bilgi sahibi olmaya başlayacaktır. Ancak, sıkça değindiğim kompleks camia yapısı PTY adayları için bazı zorluklar, hatta tuzaklar oluşturabilir.

PTY adaylarına ilk önerim kendilerinden önceki yöneticinin neden ayrıldığına dair her türlü soruyu sormaları ve ikna oluncaya kadar pes etmemeleridir. Sorun performans kaynaklı mıdır? Performans hedefleri ve ölçüm yöntemleri sağlıklı bir şekilde tanımlanmış mıdır? İş teklifi bir dernekten geliyorsa, Genel Kurul dinamikleri nasıl işlemektedir? Şöyle bir örnek düşünün: Size sunulan teklifi derinlemesine incelemeden kabul ediyorsunuz. İşteki ilk gününüzden itibaren aslında çok sevilen ve başarılı da olan bir PTY'nin yerine atandığınızı anlıyorsunuz. Üç ay sonra Genel Kurul toplantısı var ve bu atama konusunda kızgın üyeler YK'yı alaşağı edebilecek çoğunluğa sahip gibi görünüyorlar. Ne yaparsınız?

Yukarıdakine benzer durumlar yalnızca derneklerde değil, vakıflarda da yaşanabilir. Mütevelli Heyet kendi içinde bölünmüş olabilir. Sizi işe almak için görüşen Başkan ve/veya üyeler kurumun iç sorunlarını tüm çıplaklığıyla sizinle paylaşmak istemeyeceklerdir. PTY adayları olarak mülakat sürecinde olabildiğince çok kişiyle görüşmek ve kurum hakkında bilgi sahibi olduğunuzu düşündüğünüz kişilerin görüşlerinden istifade etmek sizi ilerideki tatsız sürprizlerden koruyabilir.

ALTINCI BÖLÜM

YÖNETİM

KURULU

VE

PROGRAMLAR



**P**ROGRAMLAR bir ÜSK'nın misyonunu gerçekleştirebilmek için tasarlayıp yürüttüğü kurumsallaşmış ana faaliyetlerdir. Kaynak yaratma, iletişim, insan kaynakları yönetimi gibi faaliyetler ancak destek programlar olarak adlandırılabilir. Program tasarımı ve değerlendirmesi gibi konular çok önemli olmakla beraber genellikle profesyonel kadro düzeyinde ele alınması gereken oldukça teknik konulardır. Özellikle program değerlendirme konusunda oldukça derin ve itiraf ediyorum biraz sıkıcı bir "literatür" oluşmuş durumdadır. Ben bu bölümde, daha az sıkıcı olma ve yönetim kurulunun programlara bakışına katkıda bulunmak ümidiyle iki kavram ve üç ikileme değineceğim.

## İKİ KAVRAM: FARK YARATMAK VE ÇARPAN ETKİSİ

Yönetim kurullarının kurumun programlarıyla ilgili değerlendirme yaparken, mevcut programların değiştirilmesi veya sona erdirilmesi ya da yeni programlar başlatılması gibi son derece kritik konuları tartışırken bu iki kavramı sürekli göz önünde bulundurmalarını şiddetle tavsiye ediyorum.

"Fark yaratmak" çoğu kişi için yüzeysel, sloganvari bir ifade olabilir. Ancak, doğru kullanıldığında şaşmaz bir performans ölçütüdür. ÜSK'ların çerçeve misyonu insan hayatında olumlu anlamda fark yaratmaktır. Dolayısıyla kurumun tüm faaliyetinin, özellikle de programlarının "fark yaratması" gerekir. Bunu başarabilmenin ön koşullarından birisi hem gerçek ve önemli hem de yeterince cevap verilmeyen bir gereksinimi hedef almaktır. Misyon bölümünde bahsettiğimiz, Peter Drucker'ın "fırsat" boyutu buna işaret etmektedir. Yine Drucker'ın çok doğru bir şekilde altını çizdiği gibi, ortada bir fırsat veya fark yaratma potansiyeli olması bunun gerçekleşeceği anlamına gelmez. Kurumunuzun "yetkinliği" ve "inancı" yeterli seviyede değilse asla başarılı olamazsınız.

Yukarıda tanımlanandan daha üzücü bir durum, ki bunu "La Mancha"lı Don Quijote Sendromu" olarak adlandırabiliriz, yanlış "fırsata" yönelik yüksek bir "inancın" olması ve bunun da "yetkinliği" alakasız (*irrelevant*) bir hale getirmesidir.

ÜSK'ların kuruluş aşamasındaki dinamiklerin tüm bunlarla çok yakından ilgili olduğunu düşünüyorum. Hemen her ÜSK için kurucuların hedefinin fark yaratmak olduğunu kabul edebiliriz. Hiç kimse bir vakıf ya da derneği kurarken yalnızca halihazırda yapılan bir faaliyete marjinal –ve nicelik anlamında– bir katkı yapmayı düşünmez. Buradaki sıkıntı özellikle kuruluş aşamasındaki iyi niyet ve

daha önce de bahsettiğim aşırı iyimserliğin bir şekilde göz boyayıcı olabilmesidir.

Ekonomik teoriler çerçevesinde değerlendirdiğimizde bir ÜSK'nın kuruluşu "karşılınmayan bir talep"le doğrudan ilişkili olmalıdır. Bu talebin karşılanmaması devletin ve/veya özel sektörün bu alandaki arzının yetersizliğinden kaynaklanabileceği gibi mevcut ÜSK'ların başarısızlığı da bir neden olabilir. Bu noktada sivil inisiyatif kamunun üzerinde baskı oluşturarak söz konusu hizmetin nitelik veya niceliğinin artırılmasını isteyebilir. Aynı zamanda, yine yasama yoluyla, özel sektörün hizmet üretiminde bazı düzenlemeler yapılması, belli gruplara imtiyaz tanınması talebinde de bulunabilir. Ülkemizde, "Kurda sormuşlar, ensen neden kalın?" hikâyesinin hâlâ anlayamadığım derin etkisi nedeniyle olabilir, sivil inisiyatif kamu sistemi üzerinde baskı oluşturmaktansa çoğunlukla kendi işini kendi yapmaya karar verir. Kuruluş aşamasında da başkan ya da diğer lider kurucuların hem karşılanmayan talep hem de bunun nasıl karşılanacağı yönündeki fikirleri ilk çekirdeği oluşturur. Aslında, benim özellikle yeni kurulan her ÜSK'ya önerdiğim gibi, ikinci, en geç üçüncü yıllarında misyon ve programlarını acımasızca değerlendiren kurumlar kuruluş aşamasındaki yanlış tespitlerden ve hastalıklardan büyük ölçüde kurtulabilirler. Çoğunlukla bu yapılmadığı için birçok vakıf ve dernek kurucuların koyduğu paradigmanın içerisinde zaman, çaba ve kaynak harcamaktan öteye gidemezler.

Don Quijote sendromunun ülkemizde çok can yaktığını söyleyerek bir başka kuruluş hastalığına geçelim: Tepkicilik. Bu kategori altında inceleyebileceğimiz ÜSK'lar karşılanmayan bir talepten değil tehdit olarak algıladıkları bir sosyal hareketten yola çıkar ve bu tehditi bertaraf edeceğini düşündükleri misyon ve programları da, neden-sonuç analizini ya hiç yapmadan ya da aceleye getirerek, kurumun odak noktasına yerleştirirler. Ülkemizde 1994 yılında yapılan yerel seçimlerde Refah Partisi'nin beklenmedik ölçüde başarı kazanması toplumun bir kesiminde "memleket elden gidiyor" duygusunu körüklemiş ve bunun neticesinde de "seküler" sivil toplum örgütleri cenahında önemli bir kıpırdanma gözlemlenmişti. O yıllarda gördüğüm bazı ÜSK'ların yönetim kurulu üyelerinin, oldukça naif bir şekilde, uyguladıkları proje ve programların bir politik partinin ilerlemesini engelleyeceğine inandıklarını çok net hatırlıyorum.

Kuruluş aşamasında bizi trajik hatalardan kurtaracak birçok unsur vardır. Ben bunların en tepesine "bilimsel araştırma" seçeneğini yerleştiriyorum. Bilimsel araştırmanın bu boyuttaki katkısını iki şekilde görebiliriz: Birincisi, kurucu veya kurucular, ülkemizde neredeyse hiç görmediğimiz bir şekilde, akıllarındaki "ana" ancak "ham" fikri biraz derinleştirir ve bu fikrin karşılandığı takdirde önemli bir fark yara-

tacak toplumsal bir ihtiyaca işaret edip etmediğini bilimsel bir yöntemle sınarlar. Aslında “ülkemizde hiç görmediğimiz bir şekilde” diyerek haksızlık ediyorum. Bu yöntemin hem kendileri hem de üçüncü sektörleri daha gelişmiş toplumlarda da kullanıldığını çok sık görmüyoruz. Bunun bir nedeni heyecan ve iyimserlik ekseninde gelişen kuruluş duygusu olabilir. Yalnız başınıza veya bir grup arkadaşınızla önemli olduğunu düşündüğünüz bir toplumsal sorunun çözümüne katkıda bulunmak için yola çıkıyorsunuz. Bu aşamada akademisyenlerle oturup çok değerli zamanınızı ve de kaynağınızı bir araştırma projesine harcamak kimseye çekici gelmeyecektir. Hele bu araştırmanın sonucunda sizi çok heyecanlandıran fikrin çürütülmesi ihtimali varsa.

Lester Salamon’un bir “üçüncü sektör hastalığı” olarak adlandırdığı “Ben her şeyi bilirim” durumundan da burada yeri gelmişken bahsetmek istiyorum. Birçok ekonomist gönüllü kuruluşların dünyadaki varlığını devletin ve/veya özel sektörün yetersizliğine bağlar.<sup>24</sup> Salamon ise, gayet haklı olarak, aslında birçok ülkede devlet ve/veya özel sektör oluşmadan sivil inisiyatifin ortaya çıktığını, dolayısıyla, “Üçüncü sektör var, çünkü diğer ikisi yetmedi” değil “Devlet ve özel sektör var, çünkü üçüncü sektör başarısız oldu”<sup>25</sup> diyebileceğimizi savunur.

Salamon’a göre üçüncü sektörün genel olarak başarısız olma nedenlerinden birisi de kendisinin “pederane”<sup>26</sup> olarak adlandırdığı “Ben her şeyi bilirim” yaklaşımıdır. Bilimsel araştırma yönteminin bizi bu pederane yaklaşımdan uzaklaştıracığı kesindir.

Bilimsel araştırmanın ikinci tür katkısı kuruluş aşamasındaki hayati hataları önlemenin de ötesinde, doğrudan “bir ÜSK’nın kurulmasına neden olan” katkıdır. Ülkemizde az sayıda, dünyada ise birçok ÜSK’nın kuruluşunun arka planında çığır açan bilimsel çalışmalar vardır.

Temelinde bilimsel bir çalışma olan vakıf ve derneklere ülkemizden verebileceğimiz önemli bir örnek Anne Çocuk Eğitim Vakfı’dır (AÇEV). 1982–1986 yılları arasında, Boğaziçi Üniversitesi’nde Prof. Dr. Çiğdem Kağıtçıbaşı, Prof. Dr. Sevda Bekman ve Prof. Dr. Diane Sunar tarafından yürütülen bir araştırma ülkemizdeki okul öncesi eğitimin yetersizliğini bütün çıplaklığıyla ortaya koymuştur. Söz konusu akademisyenler sorunun kısa hatta orta vadede örgün eğitim sistemi ile çözülemeyeceğini gayet iyi bildikleri için evde eğitim alternatifi üzerinde çalışmışlar ve AÇEP’i (Anne Ço-

24 İngilizce’de, sırasıyla: “Government Failure” ve “Market Failure”.

25 İngilizcesi: “Voluntary Failure”.

26 İngilizcesi: “Philanthropic Paternalism”.

cuk Eğitim Programı) geliştirmişlerdir. AÇEV 1993 yılında ihtiyacı ve çözümü son derece etkin ve bilimsel bir yöntemle tespit eden bu altyapının üzerine kurulmuştur.

AÇEV'in faaliyet alanı ikinci konu başlığımızı, yani Çarpan Etkisi'ni açıklamak için önemli bir örnek olabilir. Tüm dünyada erken çocukluk eğitimine kaynak aktaran ÜSK'lar önemli bir çalışmayı (Perry Preschool Study) sıkça örnek gösterirler. 1962–1967 yıllarında ABD Michigan Eyaleti'ndeki Perry İlköğretim Okulu çevresinde yaşayan 3 ve 4 yaşlarındaki 123 Afrika kökenli çocuğun bir bölümü High/Scope okul öncesi eğitim programı kapsamına alınmış ve ilerleyen yıllarda (önce 11 yaşına kadar, sonra 14, 15, 19, 27 ve en son 39–41 yaşına geldiklerinde) her iki grubun da okul ve diğer alanlardaki performansları izlenmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre okul öncesi eğitime ayrılan her 1 dolar kaynağın, diğer tüm değişkenler sabit tutulmak kaydıyla, topluma orta vadede en az 7 dolarlık bir fayda sağladığı ispatlanmıştır. Bu fayda daha düşük suç oranı, daha yüksek eğitim başarısı, daha az işsizlik gibi toplumun hemen her kesimine etki yapan sonuçlar olarak kendini göstermiştir.

“Yine mi ABD'den örnek?” diyen duyarlı okuyucu için sürprizimi açıklıyorum: AÇEV tarafından Prof. Dr. Mehmet Kaytaç'a hazırlatılan Türkiye'de Okulöncesi Eğitiminin Fayda-Maliyet Analizi” (2005) başlıklı raporda bu “çarpan etkisinin” ülkemiz için de 6,37 gibi yüksek bir seviyede olduğu ispatlanmıştır. Bu faktör tüm okul öncesi eğitim programlarını kapsamaktadır. AÇEV'in daha düşük maliyetli ve ev merkezli AÇEP programı özelinde çarpan faktörü 8'i aşmaktadır.

Misyon bölümünde kullandığım Ford Vakfı örneğine döner ve yılda 350 milyon USD harcayan bir kurumun dahi “kaynaklarımız sınırsız değil” dediğini hatırlarsak çarpan etkisi kriterinin önemini de daha iyi anlayabiliriz. Çok basite indirgersek, kaynak aktaracağımız programlar arasında, misyonumuz doğrultusunda çarpan etkisi en yüksek olanını seçmeliyiz diyebiliriz.

Eğitim alanından bir örnek daha vermek ve çarpan etkisinin önemini iyice vurgulamak istiyorum. Ülkemizde bu alanda çalışan ÜSK'ların büyük bölümünün olmazsa olmaz programı, verdikleri burslardır. Bireysel büyük bağışçıların ilk tercihi ise açık arayla –kendi adlarını taşıyan– okul inşaatlarıdır. Neredeyse tümüyle ihmal edilen “öğretmen kalitesi” konusu ise ne yazık ki çarpan etkisi potansiyeli en yüksek alt alanlardan birisidir. Bir öğretmenin bilgisi, motivasyonu ve mesleğini icra etme etkinliğindeki bir birim artış bu öğretmenin sınıfta zaman geçirdiği öğrencilerin büyük bölümünün öğrenme seviyesini yükseltecektir. Başka bir deyişle, bu iş için harcanan kaynak, dolaylı olarak etkilediği öğrenci sayısının, doğrudan etkilediği öğretmen sayısına oranı kadar bir çarpan etkisi yaratacaktır.

Michael Porter ve Mark Kramer'in Harvard Business Review için birlikte kaleme aldıkları bir makale çarpan etkisinin ülkemizde çok ihmal eden uç örneğine, "bilginin üretilmesi"ne dikkat çeker. "Proje destekleyici vakıf"<sup>27</sup> olarak Türkçeleştirebileceğimiz organizasyonları hedef alan makalede aşağıdaki etki sıralaması tartışılır:

1. Tekil destek
2. Şartlı (katlayıcı) destek<sup>28</sup>
3. Kapasite geliştirme desteği<sup>29</sup>
4. Bilgi üretme

Tekil destek vakfın başka bir ÜSK'ya belli bir program için kaynak aktarmasıdır. Desteklenen program iyi işleyen bir program ise kaynak doğru yere gitmiş ve bir fark yaratılmıştır. Ancak, vakfın kendisinin bir çarpan etkisi yarattığını söyleyemeyiz. Şartlı (katlayıcı) destekte vakıf olarak kaynak aktaracağınız kuruma şöyle dersiniz:

*"Bizim vereceğimiz her 1 lira için başka bir kuruluştan ilave 1 lira kaynak bulmalısınız."*<sup>30</sup>

Böylece verdiğiniz her 1 liranın 2 liralık bir destek olmasını sağlar ve "2" faktörlük bir çarpan etkisi yarattığınızı söyleyebilirsiniz.

Kapasite geliştirme desteğinde ise yardımcı olduğunuz ÜSK'nın belli bir programına değil, genel olarak iş yapma becerisine katkıda bulunursunuz. Bu, bilgisayar altyapısı sağlamak, raporlama tekniklerini geliştirmek, ÜSK gönüllü ve yöneticilerine kaynak geliştirme ve proje yönetimi eğitimi vermek gibi şekillerde yapılabilir. Paul Connoly ve Carol Lukas isimli yazarlar kapasite geliştirmeyi bir kurumun, performansını ve topluma yaptığı katkıyı geliştirmek amacıyla, güçlendirilmesi işlemi olarak tanımlarlar. Başarılı olduğunuz takdirde söz konusu ÜSK'nın tüm programlarını ihya eden bir fark yaratırsınız ki bu oldukça yüksek bir çarpan etkisi faktörüne karşılık gelebilir.

---

27 İngilizcesi: "Grant-making foundation". Türkçede Sabancı Vakfı başta olmak üzere "grant-making" yerine "hibe programları" karşılığı kullanılıyor. Aynen "yönetişim" gibi bu konuda da sıkıntı var. ☹

28 İngilizcesi: "Matching Grant" ya da "Matching Gift".

29 İngilizcesi: "Capacity Building".

30 Katlama katsayısı bire bir olmak zorunda değildir. Birden büyük ya da küçük oranlara da rastlanır.

En sonda (yani en tepede) ise belli bir alanda yalnızca bir kuruluşun değil, birçok kuruluşun, hatta kamu ve özel sektörün faydalanabileceği önemli bir bilgi, know-how üretmek ve bunu cömertçe paylaşmak var. Diyelim ki teknolojik gelişme alanında araştırma destekleyen bir vakıfsınız. Bu araştırmalardan birisi enerji verimliliği konusunda gerçekten çığır açacak bir sonuca ulaştı. Vakfınıza belki de milyonlarca lira/dolara/avroya mal olan bu araştırmanın sonucunu kamusal bir bilgi haline getirdiğinizde toplum için trilyonlarca liralık bir katkının altına da imza atmış olursunuz.

Bu konuda sıkça verdiğim bir örnek Tıp Eğitimi ve Flexner Raporudur. 1910 yılında Carnegie Vakfı'nda genç bir araştırma görevlisi olarak çalışan Abraham Flexner'a Kuzey Amerika'daki Tıp Eğitimi konusunda bir rapor hazırlama görevi verilir. Flexner o dönemde Kuzey Amerika ve Kanada'da faal 155 tıp fakültesinin hepsini ziyaret eder ve kapsamlı –ve tarafsız– bir rapor hazırlar. Yıllar sonra birçok uzman ABD'de tıp biliminin gelmiş olduğu noktada Flexner raporunun hayati önem taşıdığının altını çizecektir.

Bilgiyi tarafsızca üretmek ve cömertçe paylaşmak açısından, normal şartlar altında, vakıf ve derneklerin kamu ve özel sektöre oranla müthiş bir avantajı olduğunu söyleyebiliriz. Öncelikle, devletin (ve hükümetlerin) asıl kaygısının “ortalama seçmen”i memnun etmek olduğunu biliyoruz. Yani, örnek vermek gerekirse, kolay kolay hiçbir hükümet orta ve uzun vadede ülkeye çağ atlatacak ancak ilk seçimlerde koltuğu kaptırtacak bir araştırmaya destek olmaz. Özel sektör bu açıdan daha cesur olabilir ancak iş sonuçları herkesle paylaşmaya geldiğinde de şirketlerin zafiyeti ortaya çıkar. İşte bu noktada da ÜSK'lar ipi göğüsler.

Ülkemizdeki vakıf ve derneklerin proje ve program geliştirirken hemen her zaman “hardware”i “software”e, “zarf”ı “mazruf”a ve “taş”ı “insan”a tercih ettiklerini üzülererek söylemem lazım. Yukarıda da belirttiğim gibi, yıllardır hayırseverlerimiz okul yaptırıyor. Maalesef elimizde istatistik yok, ancak eğitimin içeriği (müfredat, öğrenme/öğretme teknikleri gibi) ya da eğitimcinin eğitimi gibi konulara ayrılan özel kaynakların bina yapımı için harcananın yanında bir toz zerresi gibi kalacağına eminim. Ülkemizde Eğitim Reformu Girişimi (ERG) gibi kurumların ve bu kurumları destekleyen hayırseverlerin sayısının katlanarak artmasını diliyorum.

## ÜÇ (ASLINDA “BEŞ”) İKİLEM

Vakıf ve derneklerde program alanları üzerinde tartışırken sıkça başvurduğum bir başka kaynak Mike Hudson tarafından yazılan ve Penguin tarafından yayımlanan *Managing Without Profit* (Kâr Olmadan Yönetmek) isimli kitaptır. Hudson’ın kitabında “yaygın stratejik ikilemler” olarak tanımladığı ve stratejik planlama sürecinde yönetimin karşısına çıkması muhtemel durumlar olarak nitelediği yol ayrımları şunlardır:

1. Çok kişiye az yardım veya az kişiye çok yardım
2. Sinekleri öldürmek veya bataklığı kurutmak
3. İş yapmak veya baskı grubu olmak
4. Odaklanmak veya hizmetleri çeşitlendirmek
5. Temel değerlere bağlı kalmak veya yeni kaynaklar için esnek olmak

Hudson konuya daha çok planlama süreci açısından baksa da bir yönetim kurulunun özellikle yukarıdaki ilk üç kıstas veya niteliği program tasarımı veya değerlendirmesinde de kullanabileceğine inanıyorum. Birinci ikilemle ilgili ayrıntılı bir örneği (az öğrenci, çok burs/çok öğrenci, az burs) Misyon bölümünde vermiştim, bu nedenle burada konuya yeniden yer vermeyeceğim. İkinci ikilem aslında oldukça geniş tartışılması gereken bir konudur. Dünyada, özellikle 20. yüzyılın sonlarından itibaren, eğitim, sağlık, çevre gibi alanlarda önceliğin “önleyici” programlara verildiğini biliyoruz. Hemen her alt disiplinde bir sorunun ortaya çıkmasını bekleyip sonra semptomlarla mücadele etmeye çalışmaktansa en başta müdahale etmenin daha çabuk, daha ucuz ve daha etkin sonuçlar ürettiğini gösteren örnekler bulabiliriz. Eğer bir ÜSK çare bulmaya çalıştığı sorunun köküne inebilecek ve asıl mesele ile mücadele edebilecek kaynak ve uzmanlığa sahipse önerilecek yol tabii ki bu olacaktır. Ancak kabul etmeliyiz ki gerek ülkemizde gerekse dünyada, özellikle kompleks ve yaygın bir sosyal sorunun köküne inebilecek nitelikte ÜSK sayısı çok azdır. Bu nedenle, en azından yürütülen programların sonucunda ulaşılabilecek hedefler konusunda daha gerçekçi olunmalı ve bataklığı kurutmak neredeyse imkânsız ise, olabildiğince çok sinek öldürmek hedef alınmalıdır.

Üçüncü ikilemle ilgili söylenmesi gereken ilk şey aslında ortada “ya hep, ya hiç” gibi bir durum olmadığıdır. AÇEV örneğinde olduğu gibi bir ÜSK bilfiil bazı projeleri yürütürken misyonunun temel meselesi olan konuda devlete de yasama ve yü-

rütme ile ilgili baskı yapabilir. Nitekim ülkemizde okul öncesi eğitimin Milli Eğitim Bakanlığı tarafından daha ciddiye alınmasını, önemli ölçüde, AÇEV'in başlattığı ve TEGV, Vehbi Koç Vakfı, Türk Eğitim Vakfı gibi saygın birçok vakıf ve derneğin destek verdiği bir kampanyaya borçluyuz. Ben ülkemizde “lobicilik” faaliyetlerinde bulunmanın önünde bazı sosyolojik ve kültürel engeller olduğunu düşünüyorum. Öncelikle toplum ve bireyler olarak inisiyatif kullanma ve yerleşik uygulama, kurum ve sistemleri sorgulama konusunda sicilimizin temiz olmadığını kabul etmemiz lazım. Bunun nedenleri üzerinde tartışmak benim haddim değil, ancak bu durumun genelde üçüncü sektörün gelişimi, daha özelde ise “lobici” ÜSK'ların oluşumu konusuna hiç de yardımcı olmadığını söylemeliyim. Bu eksikliğin bir başka nedeni ise bu tür faaliyetleri nasıl yapacağımızı bilmiyor olmamız. Üstelik “Governance/Yönetişim” örneğinde olduğu gibi burada da karşımıza terminolojik bir problem çıkıyor. İngilizcede “advocacy” olarak adlandırılan ve kullanıldığında hemen herkesin anlamını kavradığı kelimenin bizde oturmaya başlayan karşılığı “savunuculuk”. “Sizin Derneğiniz ne iş yapıyor?” sorusuna “Savunucuyuz biz” şeklinde cevap verildiğini düşünebiliyor musunuz?

Şaka bir yana, yeni kurulan veya programlarını değerlendirme aşamasına gelen ÜSK'ların “Bu işleri doğrudan yapacağımıza baskı grubu oluştursak ne olur?” sorusunu kendilerine samimi bir şekilde sormaları çok faydalı olur düşüncesindeyim.





YEDİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM

KURULU

VE

KAYNAK

YARATMA

**B**U BÖLÜME en son söyleyeceğimi en başta söyleyerek bir giriş yapmak istiyorum: Kaynak yaratma yönetim kurulunun en öncelikli sorumluluklarından birisidir ve bunu başarabilmek için tüm üyeler kendileri bağış yapmaya ve başkalarından bağış istemeye hazır olmalıdır.

*“Ben zaten kuruma yeterince zamanımı veriyorum, bir de para veremem”* diye düşünen, hatta bunu açıkça dile getiren birçok yönetim kurulu üyesi biliyorum. 1995 ya da 96 yılında yönetim kurulunda akademisyenlerle birlikte çok başarılı işadamlarının da bulunduğu bir vakfa kaynak yaratmayla ilgili bir sunum yapıyordum. İlk paragraftaki “olmazsa olmaz” kuralı kendileriyle paylaştığımda Yönetim Kurulu Başkanı bana takılmaktan kendini alamadı ve şöyle dedi:

*“Sen buraya kendi vakfımız için bizden para istemeye mi geldin yoksa?”*

Ben de biraz gençlik heyecanı biraz da kendini bilmezlikten olacak şöyle bir yanıt verdim:

*“Sunumumun daha yarısındayım. Siz kendi kurumunuza hâlâ bağış yapmadıysanız anlatacaklarım da çok işinize yaramayacak demektir. İsterseniz burada bırakabilirim.”*

Bir vakıf ya da derneğin kaynak yaratma performansı için en önemli kriterin yönetim kurulunun “adanmışlığı” olduğunun altını çizmek ve biraz teoriden bahsetmek istiyorum.

## KAYNAK YARATMA DÖNGÜSÜ

Kitabın girişinde bahsettiğim TFRS'nin “Kaynak Yaratma 101” de diyebileceğimiz eğitime kaydolup heyecanla seyahate hazırlanırken postadan adıma bir zarf geldi. TFRS tarafından yollanan zarfta eğitimle ilgili bazı lojistik bilgiler ve bir makale yer alıyordu. TFRS'nin kurucusu Henry Rosso'nun kaleme aldığı makale “Kaynak Yaratma Döngüsü” başlığını taşıyordu. Heyecanla okuduğum ancak gerçek önem ve derinliğini eğitimde hissedip yıllar içerisinde özümseyebildiğim bu makalede üstat 14 adımdan oluşan bir döngü tanımlıyor ve başarılı bir kaynak yaratma programı için her adımın olmazsa olmaz niteliğinin altını çiziyordu. Aşağıdaki şekilde gördüğünüz bu döngüye biraz yakından bakalım:



### Şekil 6

#### Kaynak Yaratma Döngüsü

Kaynak: TFRS

### DAVAYI İRDELEYİN

Henry Rosso'nun “dava” tanımını şöyle basite indirgeyebiliriz.

*İnsanların kurumunuza zaman ve/veya kaynak vermelerini sağlamak için onlara sunduğunuz argümanların tümü*

Rosso'ya göre “dava”nın aşağıdaki dört soruya çok kesin yanıtlar verebiliyor olması lazım:

1. İşimiz (misyonumuz) ne?
2. Bu misyonu gerçekleştirmek için neler yapıyoruz?
3. Bizi kim/neden desteklemeli?
4. Bizi destekleyenler karşılığında ne elde edecekler?

Herhangi bir kaynak yaratma faaliyetine başlamadan önce bu temel soruları sormak ve yanıtlar üzerinde önemli bir mutabakat olduğunu teyit etmek hayati bir ön koşuldur. Kitabın başında, misyon bölümünde bahsettiğim “camia modeli”ne burada tekrar değinmek istiyorum. Özellikle kompleks bir camia yapısına sahip ve yaygın/büyük ÜSK'larda yukarıda bahsettiğim mutabakata ulaşmak pek kolay olmayacaktır. Ancak, en azından, “çekirdek”te yer alan kişi ve grupların aynı dili konuşuyor olması kaynak yaratma programının başarısında çok önemli bir rol oynayacaktır.

### ÇEVREYİ DEĞERLENDİRİN

ÜSK'larda gönüllü ve profesyonel olarak çalışan çoğumuz, uğruna ter döktüğümüz “dava”nın heyecanına kendini kaptırıp, hedef kitlemizin de bizimle aynı bilgi ve heyecan seviyesinde olduğunu düşünme hatasını çok sık yaparız. Oysa iletişimcilerin sık sık söyledikleri gibi “gerçek algılanandır” ve hedef kitlemizin algısı çok farklı şekilde olabilir.

1993 yılında Boğaziçi Üniversitesi için ilk düzenli kaynak yaratma programını oluşturmaya çalıştığımızda mezunların kendilerine sunduğumuz gerçekler karşısında dehşete kapılacağını ve okullarına yardım için hemen harekete geçeceklerini düşünüyorduk. İlk birkaç temas ve duyurunun ardından şu gerçeği anladık: Mezunların büyük bölümünün Boğaziçi Üniversitesi ile ilgili algısında bir “acil ihtiyaç” duygusu yoktu. Mezunlar Boğaziçi Üniversitesi'ni kendi zamanlarında olduğu gibi hatırlıyorlar ve bizim yolladığımız mesajla onların algısı birbiriyle çelişiyordu.

Çevreyi değerlendirme yalnızca hedef kitlenizle ilgili değil, rakipleriniz ve/veya

ekonominin genel durumuyla da ilgili olmalıdır. Rekabet konusunda başta söylediklerimi unutmmuş değilim, yine de hedef kitlenizin başka kurumların da hedefi olabileceğini unutmamanız lazım. Boğaziçi Üniversitesi örneğine geri dönelim. 1863 yılında Bebek'te küçük bir ahşap evde azınlıklara eğitim verme izniyle açılan Robert Kolej zaman içerisinde kocaman bir eğitim kurumu olmuş, 1971 yılında da Türk devleti ile yapılan bir anlaşma neticesinde Boğaziçi Üniversitesi'ne dönüşmüştür. Aynı süreç içerisinde eski "Kız Koleji" kız-erkek bir özel lise statüsünü almıştır. 2013 yılı Robert Kolej'in, ve aralarında benim de bulunduğum bazılarına göre, Boğaziçi Üniversitesi'nin, 150. kuruluş yıldönümüdür. İşte rekabet: 150. yıl vesilesiyle kaynak yaratmak.

Bu adımda değinilmesi gereken en talihsiz durum ise sıkı rekabet ya da hedef kitlenin algısı sorunu değil kurumunuzun tanınmıyor olmasıdır. TEGV 1997-98 yıllarında ilk defa geniş kapsamlı kaynak yaratma etkinliklerine başlayacağı zaman kamuoyu tarafından pek bilinmiyor, çoğunlukla da TEV (Türk Eğitim Vakfı) ile karıştırılıyordu. Bu durumda da bağış toplamadan önce bir "farkındalık" yaratmak gerekiyordu.

Sıkça söylediğim gibi, özellikle yolun henüz başındaki ÜSK'larda "Kamuoyu bizi yeterince tanıyor mu?" sorusu sorulup, beklendiği üzere "Hayır" yanıtı alınca bir topyekûn dış tanıtım atağına başlanıyor. Ben ise bu aşamada "Tanınmaya ve kendimizi tanıtmaya hazır mıyız?" sorusunun sorulmasını şiddetle tavsiye ediyorum. Eğer bu soru da samimi bir şekilde yanıtlanırsa cevabın yine "Hayır" olduğu görülecek ve kurum asıl yapması gerekeni yapmaya, yani mutfağını temizlemeye ve "çekirdekte" dil ve hedef birliğini sağlamaya başlayacaktır.

ÜSK'larda kurumsal iletişim konusuyla özellikle ilgileniyorsanız *Harvard Business Review* dergisinin Mayıs-Haziran 1996 sayısında yer alan "İyiliği daha iyi yapmak" makalesini mutlaka okumanızı (ve, eğer varsa, çalıştığımız reklam ve kurumsal iletişim ajansına da okutmanızı) tavsiye ederim. V. Kasturi Rangan, Sohel Karim ve Sheryl K. Sandberg tarafından kaleme alınan makale bence "sosyal pazarlama" konusunda bugüne değin yazılmış en iyilerden birisi. ÜSK'lar ve tanıtım söz konusu olunca gem vuramadığımız heyecan ve amatörlük konusunda yardımcı olabilir.

#### İHTİYACI/HEDEFLERİ BELİRLEYİN

Rosso'nun döngüsündeki bu iki adımı genellikle birlikte değerlendirmeyi tercih ediyor ve 1994 yılından bu yana TFRS'nin direktörlüğünü yapan Timothy L. Seiler'in "Başarıya Götüren Plan" makalesinden bir alıntı yapmak istiyorum:

*Eğer misyon tanımı “Niçin?” sorusuna, ihtiyaç tanımı “Ne?” sorusuna yanıt veriyorsa, hedef tanımı da “Nasıl” sorusuna yanıt verecektir... Kurumun işini nasıl yapmayı planladığını belirgin bir şekilde ifade etmesi program bütçeleri ve kaynak yaratma gereksinimi ile gözle görülür bir bağ kuracaktır.*

Kaynak yaratma faaliyeti yürüten birçok ÜSK bu iki adıma da maalesef hak etikleri önemi ve zamanı vermez. İhtiyaç tanımının detaylı bir analiz sonucunda yapılması, kurumun misyonu ile örtüşmesi, alternatiflere göre neden öncelikli olduğunun sağlamasının yapılması çok ama çok önemlidir. Abarttığımı düşünebilirsiniz ancak camiasından bağış istemeye hazırlanan bir kurumun bu kaynağı aktaracağı ihtiyaç programı hakkında en cevval bankacıdan yeni projesi için kredi isteyen bir iş sahibi ya da yönetici kadar bilgili ve donanımlı olması gerektiğini söylemeliyim.

“Boğaziçi 95” kampanyasını başlattığımızda ihtiyaç programımızda üç başlık vardı:

1. Yeni bir öğrenci yurdu inşaatı
2. Kampustaki tarihi binaların restorasyonu
3. Burs fonu oluşturulması

Dönemin Yapı Kredi Bankası Genel Müdürü ve mezunumuz Burhan Karaçam sayesinde yurt projesi için 1 milyon USD bağış sözü alınınca kampanya da doğal olarak bir yurt inşaatı kampanyası haline dönüştü. Oysa biz hâlâ bu yurdu nerede, ne büyüklükte ve nasıl bir maliyetle yapacağımızı bilmiyorduk. Şansımız yaver gittiği ve Rektör Prof. Dr. Üstün Ergüder’e camianın duyduğu güven en üst düzeyde olduğu için, Vehbi Koç Vakfı ve Şerife Babaoğlu’nun da Yapı Kredi’ye eşdeğer bağışıyla proje gerçekleşti. Ancak kampanyada görevli hemen herkes önemli bir bağış toplama projesine bu denli hazırlıksız girme konusunda unutmayacakları bir ders almış oldu.

#### GÖNÜLLÜLERİ DAHİL EDİN

Kendi bağışını da yapmış bir gönüllünün yürekten inandığı bir proje için kendi çevresinden ve kişisel, yüz yüze temasla bağış istemesinden daha etkin bir kaynak geliştirme yöntemi yoktur. Dolayısıyla, bu tanıma uyan gönüllü sayınızı artırmanız bağış toplama performansınızı da aynı oranda artıracaktır. Ancak, ulvi bir amaç için de olsa, birilerinden para istemek hiç kolay değildir. Bu gerçeği göz önünde bulundurmamak

ve yalnızca yukarıdaki iki koşulu (davaya inanmak ve kendi bağışını yapmak) yerine getiren gönüllüleri yeterince eğitip bu göreve uygun olup olmadıklarını anlamadan birilerinden bağış istemeye zorlamak yapabileceğiniz en büyük hatalardan birisidir.

### İHTİYACI ONAYLATIN

Bir başka çok kritik ve yine sıklıkla ihmal edilen adım. Bağış kampanyası hedef ya da hedeflerinizin kurumunuzun kilit gönüllü ve profesyonel kadroları tarafından sahiplenilmesi olmazsa olmaz bir başarı önkoşuludur. Kayıtsız şartsız bir mutabakat birçok kurum için pratikte mümkün değildir. Ancak ortaya konan hedefin çoğunluk tarafından uygun görülmesi şarttır.

Söz konusu dönemdeki hataların büyük bölümünde pay sahibi olduğum için Boğaziçi 95 kampanyasından sık sık örnek veriyorum. Kampanyanın ilk aylarında aynı zamanda eski bir mezun ve potansiyel büyük bağışçı olan bir BÜVAK (Boğaziçi Üniversitesi Vakfı) Yönetim Kurulu Üyesi bir toplantıda şunları söyledi:

*“Geçen gün sınıf arkadaşım (aynı zamanda Boğaziçi Üniversitesi’nde öğretim üyesi) ...’ye rastladım. Bizim kampanyayı sordum. Bana ‘Öğrencilere lüks yurt yapıyorsunuz. Bizim ofislerde her yağmur yağdığında tavanlar akıyor’ dedi. Acaba önceliklerimizi yanlış mı belirledik?”*

İhtiyaç programını onaylatmadan yola çıktığımız için birçok öğretim üyesinin böyle düşündüğünü geç de olsa fark ettik. Yukarıda söylediğim gibi, biz şans ve iyi niyet yardımıyla sonunda hedefimize ulaştık. Ancak kurumun gelecekteki kaynak yaratma projelerine önemli bir zarar da verebilirdik. Düşünün, mezunu olduğunuz okul önemli bir kampanya başlatıyor. Bir gün sokakta eski bir hocanıza rastlıyor ve bu kampanya ile ilgili görüşünü soruyorsunuz. Yukarıdaki gibi bir yanıt aldığınızda hem mevcut kampanyaya bağış yapma konusunda kafanızda ciddi soru işaretleri oluşur, hem de, çok daha önemlisi, gelecekteki tüm kampanya hedeflerine de aynı şüphe ile yaklaşsınız. İhtiyacı onaylatmak tek başına “yeterli” olmasa da bu tür durumlardan kaçınmak ve geleceği ipotek altına almamak için kesinlikle “gerekli” bir adımdır.

### BAĞIŞ “PAZARI”NI DEĞERLENDİRİN

Rosso’nun bu adımda vermek istediği mesaj hedef kitlenizin alt kırılımını yapmanın ve kişiler, şirketler ve vakıflar başlığı altında beklentilerinizi gerçekçi bir şekilde tanımlamanın ne denli önemli olduğudur. Maalesef ülkemizde her yıl yapılan bağışlarla ilgili güvenilir bir istatistik yoktur. Tahminimiz, hemen her ülkede olduğu gibi, bireysel bağışların kurumsal bağışlara göre çok daha ciddi boyutta olduğudur.



ABD’de yıllardır “Giving USA” adında bir çalışma yapılmakta ve bir önceki yıl yapılan bağışların nerden gelip nereye gittiği ayrıntılı bir şekilde ortaya konmaktadır. Doğru hatırlıyorsam benim gördüğüm ilk Giving USA çalışması 1995 yılına aitti ve beni gerçekten şaşırtan şey kaynak tarafında bireysel bağışların (tüm bağışların yaklaşık % 90’ı bireylerden geliyordu) ve kullanım tarafında ise dinsel amaçların (tüm bağışların yaklaşık % 44’ü dini kuruluşlara yapılıyordu) açık arayla önde olmasıydı. (2011 yılına geldiğimizde bu oranlar % 81 ve % 35 olarak gerçekleşmişti.)

Sıkça yapılan bir başka hata henüz ortada insanları ikna etmeye yetecek bir hazırlık/dava/mesaj olmadan kurumsal bağışların hedef alınmasıdır. Kurumlar kendi kendilerine karar veren makineler değildir. Bir kurumdan, özellikle de kâr amacı güden bir şirketten önemli bir destek almak için en azından yönetim kurulu başkanı ve tepe yöneticinin gönlünü kazanmış olmanız lazım. Tabii ki bağış yapmaları durumunda şirketlere sunulan onurlandırma imkânları ile bireylere sunulanlar farklı olabilir. Ancak temel mesaj ve ihtiyacınızın öncelikli olarak bireylere çekici gelmesinin bir ön koşul olduğunu unutmamalısınız.

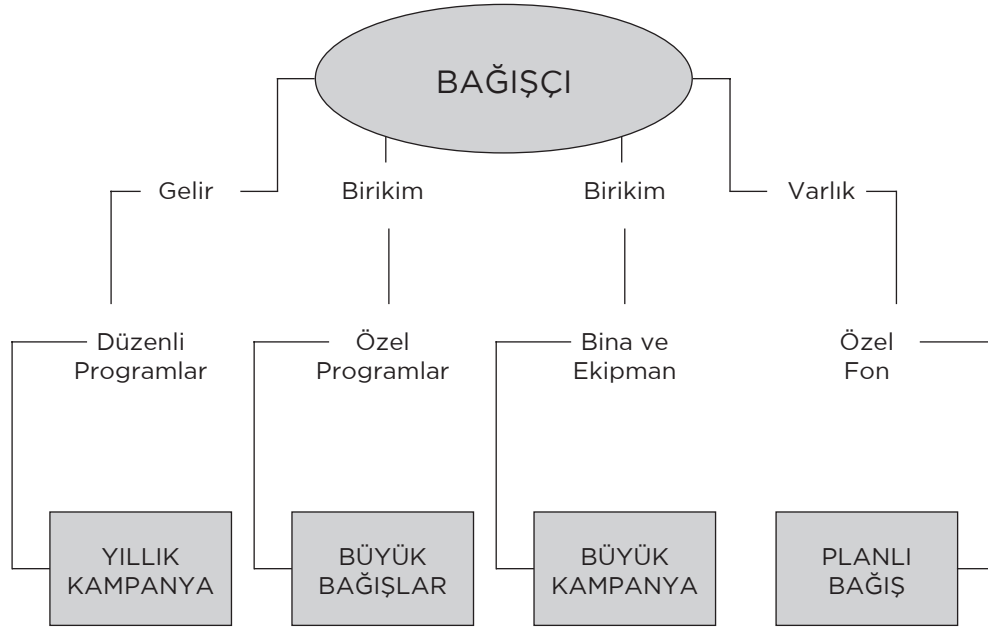
### YÖNTEMİ SEÇİN

Kaynak yaratma yönteminizi seçerken veya, bir başka deyişle, kaynak yaratma altyapınızı oluştururken, birçok parametreye dikkat etmeniz gerekir: Kurumunuzun kısa, orta ve uzun vadeli hedefleri; varsa geçmiş kaynak yaratma performansınız; hedef kitlenizin sosyal, kültürel ve ekonomik profili ve eğer söz konusu ise bu profilde beklediğiniz olası değişiklikler; bir de, tabii ki, rekabet.

Ben kaynak yaratma yöntemleri üzerinde konuşur veya ders verirken en çok, sonraki sayfada göreceğiniz, yine TFRS’ye ait, “Kaynak Yaratmanın 4 Ayağı” isimli şekli kullanıyorum. (Şekil 7)

Bu şekilde “Kaynak Yaratma Yöntemleri” olarak tanımlanan uygulamalar en alttaki kutucuklarda yazılanlar (Yıllık Kampanya, Büyük Bağışlar, Büyük Kampanya, Planlı Bağış) olsa da ben açıklamaya programlardan başlamayı tercih ediyorum.

Yine basitleştirilmiş bir örnek verelim: Vakfınız ya da derneğinizin kâr amacı gütmeyen bir ilköğretim okulu ve liseye sahip. Öğrencilerinizin önemli bir bölümü okul ücretini ödeyebilecek ailelerden geliyorlar. Ancak siz hem çeşitliliği artırmak hem de kurumunuzun “kâr amacı gütmeme” statüsüne uygun davranmak adına önemli miktarda burslu öğrenci de okutuyorsunuz. Bütçeniz her yıl, az da olsa, bir miktar açık veriyor. Siz de bu açığı her yıl düzenlediğiniz “Yıllık Kampanya” ile kapatmaya çalışıyorsunuz. Böyle bir durumda ihtiyacınızı (Düzenli Program) nasıl tanımladı-



**Şekil 7**  
**Kaynak Yaratmanın 4 Ayağı**  
Kaynak: TFRS

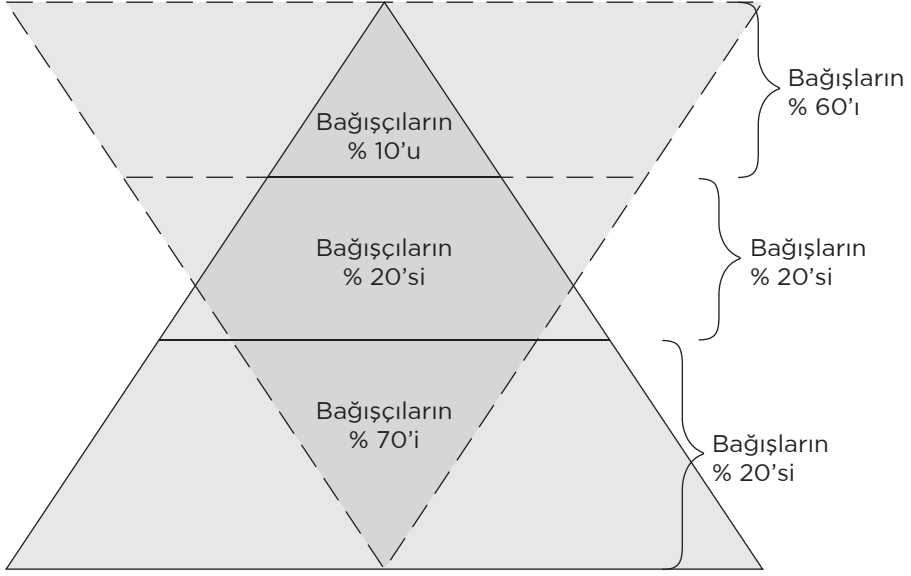
ğınız ve hedef kitlenize nasıl sunduğunuz çok önemli olacaktır. Örneğin, verdiğiniz açık yılda 100.000 TL mertebesinde ise ve bu da yaklaşık olarak kütüphane bütçenize karşılık geliyorsa her yıl bir “Kütüphane Kampanyası” düzenliyor olabilirsiniz. Öte yandan, her yıl 10 öğretmeninizi yurtdışı konferanslara gönderiyor ve buna da 100.000 TL harcıyor olabilirsiniz. Tahmin edeceğimiz gibi 10 öğretmeni yurtdışına yollama kampanyası kütüphane kampanyası kadar çekici olmayacaktır. Ülkemizde eğitim kurumlarının kaynak yaratma faaliyetlerinin yıldız projesi hep burslar olmuştur. Bu örnekte de, eğer burs bütçeniz en az 100.000 TL ise, kampanyanızı kolaylıkla bir yıllık burs kampanyası olarak konumlandırabilirsiniz. Benim bu tür durumlarda tek uyarım hedef kitleye cazip gelen projelerin kurum için de her zaman öncelikli olamayacağı gerçeğini unutmamak ve her şartta kurumun öncelikli ihtiyaçlarına yanıt verecek bir bağışçı tabanı oluşturmaktır.

Yıllık kampanyaların gelir –dolayısıyla harcama– hedefleri diğer kaynak yaratma yöntemleriyle kıyaslandıklarında görece mütevazıdır. Hedef kitlenizden her yıl maddi imkânları üzerinde bağışlar isteyemez ve bekleyemezsiniz. “Düzenli Program”ınızın yıllık ihtiyacı da zaten bu durumla örtüşmektedir. Bu nedenle, genellikle, tipik bir yıllık kampanyaya bağış yapan kişiler birikim değil gelirlerinden kaynak aktarırlar. Her camia için gelir seviyesi çok farklı bireyler olacak dolayısıyla bir yıllık kampanyada da, sözgelimi, 10.000 TL veya 100 TL bağış yapan destekçileriniz bulacaktır.

ABD gibi hemen her konuda güvenilir istatistik bilgiye sahip ülkelerdeki yıllık kampanya sonuçlarına baktığımızda, bağışçı sayısı ve miktarı açısından Şekil 8’deki gibi biri düz, biri ters, iç içe iki üçgen görürüz.

Düz duran (kime göre?) üçgendeki yüzdeler kişi adedi olarak, ters duran “nokta nokta” üçgendeki yüzdeler ise bağış miktarı olarak verilmiştir. Yani, bağışçıların ancak küçük bir bölümü, % 10’u, kişi başına diğerlerinden “önemli miktarda fazla” bağış yapacaklardır. Ancak az sayıdaki bu “büyük bağışçı”nın toplam bağışı kampanya hedefinizin % 60’ına karşılık gelecektir. Eğer 1.000 adet bağışçımız varsa 200’ü, yani yüzde 20’si, kişi başına “ortalama” bağışlar yapacak ve kampanya hedefinizin % 20’sini karşılayacaklardır. 1.000 kişilik bağışçı sayısından devam edersek, yaklaşık 700 kişi daha da mütevazı bağışlar yapacak ve yine hedefinizin % 20’si kadar kurumunuza kaynak aktarmış olacaklardır.

Yıllık kampanya örneği ile yöntem, program ve bağışçının başvurduğu kaynak arasındaki ilişkiyi açıkladığımızı düşünüyorum. Bir sonraki kategoride kaynak yaratarak gerçekleştireceğimiz proje “Özel Program” olarak adlandırılıyor. Bu satır-



**Şekil 8**  
**Yıllık Kampanya Profili**  
Kaynak: TFRS

ları yazdığım günlerde Boğaziçi Üniversitesi'nin en eski binası "Hamlin Hall" için kaynak yaratmaya çalışıyorduk. İşte mükemmel bir "Özel Program" örneği. Her yıl tekrarlanan bir ihtiyaç ya da kampusun tamamını hedef alan "topyekûn" bir altyapı yatırımından bahsetmiyoruz. Potansiyel bağışçılara sunduğumuz en düşük bağış miktarı 3.000 TL. Yani Türkiye standartlarında "büyük bağış"lar söz konusu. Buna benzer bir kampanya planlıyorsanız, sizi başarıya ulaştıracak bağışların kişilerin gelirlerinden aktaracakları mütevazı kaynaklar değil, birikimlerinden "paylaşacakları" daha fedakârane bağışlar olduğunu unutmamanız gerekir. Elbette, her kampanya için, daha düşük miktarlarda bağışlar da yapılacak ve memnuniyetle kabul edileceklerdir, ancak asıl hedef "birikimler" olmalı ve verdiğiniz mesaj hedef kitlenizi buna ikna edebilmelidir.

"Büyük Kampanyalar" genellikle birçok "Özel Program"dan oluşan ve hem gerekli bağışın toplanması hem de hedeflerin hayata geçirilmesi için en azından birkaç yıla gereksinim duyan kampanyalardır. Tabii ki bu "özel programlar" gelişigüzel bir araya gelmiş dağınık hedefler değildir. Bu tür büyük kampanyaları özellikle ABD'deki üniversiteler yukarıda bahsettiğim türden "topyekûn" yatırım ve yenilemeler için düzenlerler. Kampanya hedefi üniversitenin bütçesine, itibarına, mezunlarının ekonomik koşullarına ve kurumun bu alandaki performansına bağlı olarak değişir. 2010 yılı sonu itibarıyla ABD'de 1 milyar dolar ve üstü bir hedefle "Büyük Kampanya" yapmış ya da hâlâ yapmakta olan üniversite sayısı 36'dır. Tahmin edeceğimiz gibi bu denli iddialı bir hedef koyabilmek için kurumun kampanyaya gerçekten her yönüyle hazır olması gerekir. Bağışçı tabanının genişliği, yıllık kampanyaların gelişimi, profesyonel ve gönüllü çalışanların tecrübe ve heyecanı önemli faktörlerden sadece birkaçıdır. Bir diğer önemli faktör kampanyanızı tümüyle duyurmadan, yani "şeffaf faz"a geçmeden önce hedefinizin en az üçte birini garantilemiş olmanızdır. Sizi bu sağlayacak bağışlara "öncü bağış" denir ve tahmin edeceğimiz gibi bu bağışları sadece ve sadece kurumla ilişkisi çok köklü -ve neredeyse mükemmel- olan kişiler yapar. Bunların arasında da, neredeyse her zaman, yönetim kurulundan bir ya da daha çok üye vardır.

TFRS özellikle "Büyük Kampanya"lar için mutlaka bir "Bağış Aralıkları Tablosu" hazırlamanızı önerir. Bu tabloda, kampanya hedefinizden yola çıkarak, hangi bağış aralıklarında yaklaşık kaç bağış almanız, bunun için de ne kadar kişiyle görüşmeniz gerektiği hakkında oldukça faydalı bir çerçeve vardır. Örnek olması açısından aşağıda bir "yıllık", bir de "büyük kampanya" için TFRS'nin hazırladığı tabloları veriyorum.

---

BAĞIŞ SEVİYE	BAĞIŞ SAYISI	TOPLAM SAYI	ADAY SAYISI	TOPLAM SAYI	SEVİYE TOPLAMI	TOPLAM
25.000+	2	2	10	10	50.000	50.000
10.000	4	6	20	30	40.000	90.000
2.500	18	24	72	102	45.000	135.000
1.000	30	54	120	222	30.000	165.000
500	110	164	330	552	55.000	220.000
250	320	484	960	1.512	80.000	300.000
100	1.000	1.484	3.000	4.512	100.000	400.000
<100	3.334	4.818	6.668	11.180	100.020	500.020

**Tablo 1**  
**Yıllık Kampanya Bağış Seviyeleri**

Kaynak: TFRS

---

TAAHHÜT SAYISI	ADAY SAYISI	TAAHHÜT SEVİYESİ	SEVİYE TOPLAMI	TOPLAM	BAĞIŞ TÜRÜ
1	5	1.000.000+	1.000.000	1.000.000	Öncü
1	5	750.000+	750.000	1.750.000	Öncü
3	15	500.000+	1.500.000	3.250.000	Öncü
6	30	250.000+	1.500.000	4.750.000	Öncü
12	48	100.000+	1.400.000	6.150.000	Büyük
24	96	50.000+	1.300.000	7.450.000	Büyük
50	100	25.000+	1.250.000	8.700.000	Büyük
70	210	10.000+	700.000	9.400.000	Özel
100	300	5.000+	500.000	9.900.000	Özel
Birçok	Birçok	<5.000	100.000	10.000.000	Genel

**Tablo 2**  
**Büyük Kampanya Bağış Seviyeleri**

Kaynak: TFRS

Yıllık Kampanya tablosunu şöyle açıklayabiliriz: Eğer Yıllık Kampanyanız için 500.000 TL (tabii herhangi bir para birimi olabilir) hedefiniz varsa 25.000 TL ya da daha üstünde en az 2, 10.000 TL mertebesinde 4, 2.500 TL mertebesinde de 18 adet bağış toplamanız olasıdır/gerekecektir. Bunun için de, sırasıyla, 10, 20 ve 72 adet “aday başışçı” belirlemeniz önerilir. (Dikkat ederseniz aday başışçı/bağışçı oranı olarak adlandırılan faktör yüksek bağışlarda 5 iken, doğal olarak, aşağıya indikçe artmaktadır.)

Aklınızda beliren soruyu duyar gibiyim:

*“İyi ama bu tür tablolar Türkiye için ne kadar yol gösterici?”*

Boğaziçi Üniversitesi’nde 1997 yılından bu yana yürüttüğümüz “Boğaziçi Hepimizin” kampanyasının en azından ilk yıllarında elde ettiğimiz sonuçların bu tabloya benzer bir dağılıma işaret ettiğini söyleyebilirim. Sizin kurumunuzdaki sonuçlar çok farklı bir tablo ortaya koyabilir. Bu durumda kendi koşullarınızı ve kendi bağış dağılımınızı dikkate alarak gelecek kampanyalarınızı planlamalısınız.

Bizde ise genellikle kampanya hedefleri şu şekilde belirlenir:

*“10.000 mezunumuz var. Kişi başı 100 TL bağış yapsalar 1 milyon TL toplarız.”*

Bu ifadedeki tek yanlış, yukarıdaki tablolarda da gördüğümüz gibi, düz mantıkla ortalama bağış tahmininde bulunmak değil, 100 TL bağışın Türkiye gerçeklerine göre oldukça iddialı bir rakam olduğudur.

Boğaziçi 95 Kampanyası esnasında çok sık yaptığımız bir hata özellikle ABD’deki köklü üniversitelerin bağış toplama performanslarını örnek almak ancak bu performansın ardındaki tarihi, kültürel ve ekonomik nedenleri görmezden gelmekti. Şöyle düşünelim: Bir tarafta –bugün gelmiş olduğu noktaya rağmen– tamamen “sivil inisiyatif” temeli üzerine kurulan bir ülke ve onun ilk günden itibaren<sup>31</sup> gönüllü bağışlarla gelişen eğitim kurumları; diğer tarafta yüzyıllardır –ve hâlâ– merkezi güç ve yönetim geleneğine sahip topraklardaki genç bir cumhuriyetin rüştünü ispat etmeye çalışan üniversiteleri. Örnek almanın da bir sınırı olmalı, sizce de öyle değil mi?

Son kaynak yaratma yöntemi ise planlı bağışlardır. Burada bağışla sağlanan kaynak genellikle bir “özel fon”<sup>32</sup> yaratmak için kullanılır. Neredeyse tüm özel fon uygulamalarında ana kaynağın (varlık) korunması ve reel getirinin bağış şartında etrafıca

31 Bir örnek: Dünyaca ünlü Harvard Üniversitesi kuruluşundan yalnızca 7 yıl sonra, 1643 yılında, Avrupa’da bağış toplamak amacıyla ilk broşürünü hazırlamıştı!

32 İngilizcesi: “Endowment”.



tanımlanan faaliyetler için harcanması esastır. Planlı bağış genellikle vasiyet aracılığıyla tanımlanır ve kişinin varlıklarının tümünü ya da bir bölümünü hayır kurumlarına aktarması için önemli bir enstrümandır. Özellikle ABD’de, vergi mevzuatının da etkisiyle, birçok bağışçı henüz hayattayken bu tür bağışlar yapar ve bağışladıkları varlıklardan oluşacak gelirlerin bir bölümünü de yaşamlarını idame ettirebilmek için kendilerine ayırırlar. Yasal açıdan oldukça karmaşık olabilecek bu tür bağışlar nedeniyle çok gelişmiş kaynak yaratma programları olan kurumlar genellikle bu konular için uzman avukatlar istihdam eder.

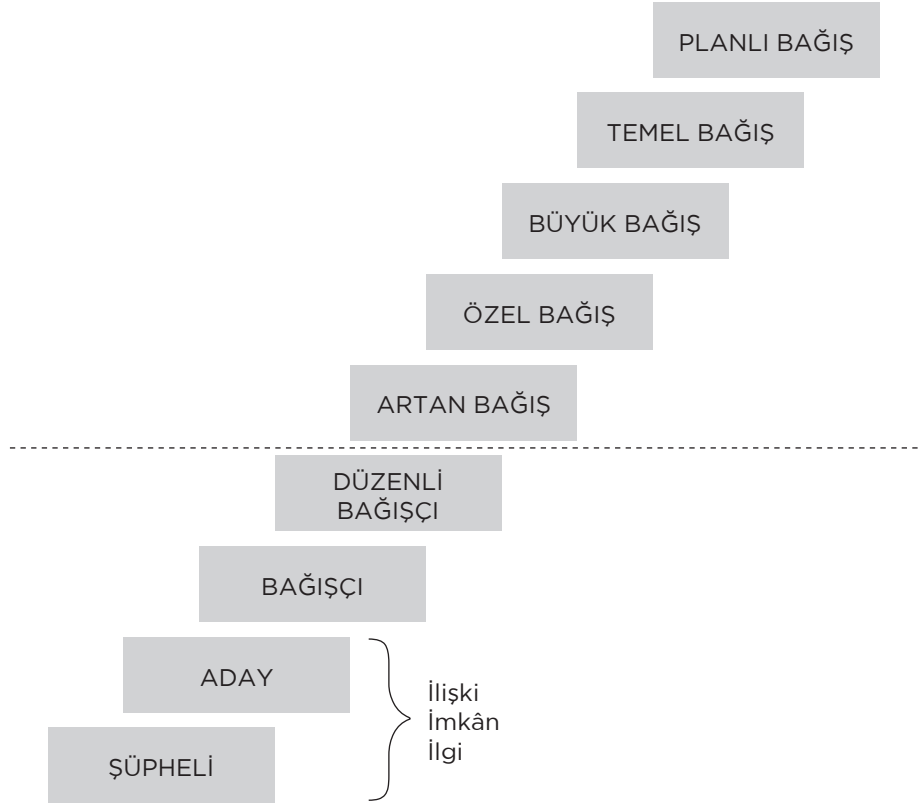
Ülkemizde henüz göremediğimiz ancak ABD’de başlayıp Avrupa’ya da kısmen atlayan “İsimli Kürsüler” uygulaması iyi bir planlı bağış/özel fon örneğidir. 1996 yılında Türk Hükümeti ve Vehbi Koç Vakfı’nın toplam 3,5 milyon dolarlık ortak bağışıyla Harvard Üniversitesi’nde “Vehbi Koç Türkiye Araştırmaları Kürsüsü” kurulmuştur. Amaç bu “varlığın” yarattığı faiz geliriyle kürsünün başında bulunan profesörün maaşı ve temel etkinliklerin giderinin karşılanması, aynı zamanda fonun enflasyona karşı korunmasıdır. Tahmin edeceğimiz gibi planlı bağış için yalnızca nakit kaynak koşulu yoktur; hisse senetlerinizi, gayrimenkullerinizi veya diğer bazı ticari haklarınızı bir planlı bağış varlığı olarak kullanabilirsiniz. Osmanlı İmparatorluğu zamanında kurulan büyük ya da küçük tüm vakıflar mükemmel bir “planlı bağış” örneğidir. Bu vakıfların “vakfiyeleri”, yani vakfin neden ve nasıl kurulduğunu, hangi malların “vakfedildiğini” ve vakfin nasıl yönetileceğini açıklayan anayasaları günümüzün planlı bağış protokollerine benzetilebilir. Eğer bu konuya ilgi duyuyorsanız özellikle Osmanlı Padişahlarının kurdukları bazı vakıfların vakfiyelerini okumanızı şiddetle tavsiye ederim.<sup>33</sup>

---

33 Kanuni Sultan Süleyman’ın “Süleymaniye Vakfiyesi”nde bu müthiş külliye için imparatorluk sathında vakfedilen tüm malların oldukça detaylı bir listesinin yanında, “Aşhane”de hangi gün ne yemek verileceği, “Cami”de hangi günler hangi duaların okunacağı ve en alt düzey çalışandan en tepe yöneticiye kadar kimin kaç para yevmiye ya da maaş alacağı en ince ayrıntısıyla tanımlanmıştır.

### POTANSİYEL BAĞIŞÇILARI BELİRLEYİN

İşte en sevdiğim adımlardan birisi! Yine TFRS'den can kurtarıcı bir şekil kullanalım:



**Şekil 9**  
**Geliştirme Süreci**

Kaynak: TFRS

Şekli açıklayalım: Kurumunuza bağış yapma ihtimali çok kuvvetli olmayan birisini bu merdivenin en altına “Şüpheli” olarak yerleştiriyoruz. Bu statüdeki bir kişiyi “Aday” olarak tanımayabilmeniz için “3 İ” kriterine bakmamız lazım:

1. İlişki
2. İmkân
3. İlgi

Başka bir deyişle, kurumunuzla bir ilişkisi olan, bağış yapma imkânı bulunan ve kurumun misyon ve hedeflerine ilgi duyan kişi sizin için bir bağışçı adaydır. Ülkemizde bu kriterlerin ikisi değil, bir tanesi bile sizi bir ÜSK için aday bağışçı yapabilir.

Genellikle şöyle düşünürüz:

*“Parası var (imkân). Versin.”*

Biz Boğaziçi Üniversitesi’nde bir adım daha ileri (!) gitmiştik:

*“Mezun (ilişki). Hali vakti yerinde (imkân). Bağış yapmalı.”*

Burada unuttuğumuz şey ilişki ve imkân kriterlerine sahip kişilerin Üniversitenin sorunlarına ve öncelikli ihtiyaçlarına ne denli ilgi duyduğunu sorgulamak; başka bir deyişle ilgi duymama ihtimallerini hiç akla getirmemektir. Oysa üzümlere fark edeceğimiz gibi bazı mezunlar Boğaziçi Üniversitesi’nin geleceğiyle zerre kadar ilgilenmiyor ve kendilerini bu kuruma karşı en alt seviyede dahi sorumlu görmüyorlardı.

Yukarıda bahsettiğimiz kaynak yaratma yöntemlerinden birisini kullanarak, ki bu seviyede en akla yatkın Yıllık Kampanya olacaktır, en azından bazı “Aday”ları “Bağışçı” yaptınız diyelim. Bağışçı kazanmak kadar önemli bir diğer konu bu bağışçıların kurumunuza düzenli bir şekilde bağış yapmasını sağlayabilmenizdir. Yıllık Kampanyaların bir diğer stratejik önemi bu noktada kendini gösterir. Her yıl iyi hazırlanmış bir kampanyayla camianızın karşısına çıkar ve onlara bağış yapmak için bir fırsat sunarınız. Küçük miktarlarla da olsa, kurumunuza düzenli bağış yapan kişi sayısını istikrarlı bir şekilde artırmak orta ve uzun vadede gerçekten “yol, su ve elektrik” olarak geri dönecektir.

Düzenli Bağışçı’dan sonraki aşama bir kırılma noktasına işaret eder: Artıran Bağışçı. Eğer bir kişi size yıllardır 100 TL mertebesinde bağış yapıyor ve her yıl bu miktarı aşağı yukarı enflasyon oranı kadar düzeltiyorken birdenbire 1.000 TL bağış yaparsa kendisine özel bir ilgi ve ihtimam göstermeniz gerekecektir. Bu artışın nedeni ne

olabilir? Genellikle iki seçenek söz konusudur: Kişinin gelir düzeyinin artması veya kuruma olan ilgisinin artması. Her iki durumda da bu “Artıran Bağışçı”nızı merdivenin daha yukarılarına taşıma potansiyeline işaret eder.

Yukarıdaki şekildeki “Özel”, “Büyük” ve “Temel” bağışlar ABD’de sırasıyla 1.000, 10.000 ve 100.000 dolar mertebesindeki bağışları sınıflandırmada kullanılır. Son basamağımız ise yöntemler bölümünde bahsettiğim “Planlı Bağış”lardır.

Bazı uzmanlar “Planlı Bağışlar”a, daha önce de söylediğim gibi genellikle vasiyet endeksli olduklarından, “Sistemden Çıkış Bağışı”<sup>34</sup> adını da verirler(!). Yani ölmeden önce son bağışınızı da yapar ve “ölümü tadacak olan her canlı” gibi gönül rahatlığıyla öteki tarafa göçersiniz.

1995 yılında ABD’de Purdue Üniversitesi’nin Kaynak Yaratma Departmanı’nda çalışanlarla görüşüyorum ve özellikle de kullandıkları yazılım ve veri bankası yapısı hakkında fikir sahibi olmaya çalışıyordum. Kişilerle ilgili tuttukları bilgiler arasında küçük bir kutu ve karşısında da “vasiyet” notu yer alıyordu. Neden böyle bir bilgi topladıklarını sordum ve şu yanıtı aldım:

*“Veri bankamızdaki herkese yılda birkaç kez, başka amaçlarla yaptığımız postalamalarla birlikte, ‘Vasiyetinizde Purdue’nun bir yeri var mı?’ diye sorar, olumlu yanıt verenlerin elektronik dosyasında da bu kutucuğa bir işaret atarız. Söz konusu kişinin vefat haberi bize ulaştığında belli bir süre içerisinde yakınları veya avukatı tarafından aranacağımızı bilir ve buna hazırlanır.”*

Bu uygulamayı Türkiye’de yaptığımızı düşünabiliyor musunuz? Zaten vasiyet kültürü gelişmiş bir toplum olduğumuzu söyleyemeyiz. Sanırım planlı bağışları aktif bir şekilde takip edeceğimiz günler pek yakın değil.

Toparlarsak, kurum olarak görevinizin bağışçı adaylarınızı bu merdivenin basamaklarından yukarıya çıkarmak olduğunu söyleyebilirim. Ahmet Hâşim’in ünlü şiirindeki tavsyesinin kaynak yaratma için de geçerli olduğunu da unutmadan: “Ağır ağır çıkacaksın bu merdivenlerden...” Eteklerinizdeki güneş renkli yaprakların bağışlarınızla gerçekleştirilenler olduğunu düşünebilirsiniz. Ve tabii ki geçmişe de hüznle değil, gülümseyerek bakmalısınız.<sup>35</sup>

34 İngilizcesi: “Exit Gift”.

35 “Ağır ağır çıkacaksın bu merdivenlerden,  
Eteklerinde güneş rengi bir yığın yaprak,  
Ve bir zaman bakacaksın semâya ağlayarak.”  
(Ahmet Hâşim)

### 10., 11. VE 12. ADIMLAR

Bu adımların üzerinde özellikle durmayacağım. Bütün bu hazırlıkların ardından detaylı bir yürütme ve iletişim planı yapmanın ve gönüllü kadronuzu genişletmenin gerekliliğini tartışmasak da olur diye düşünüyorum. Tek uyarım olacak: Ülkemizdeki kaynak yaratma projeleri genellikle 10. hatta 11. adımdan başlar: Misyonunuzu, önceliklerinizi derinlemesine tartışmadan; kampanya hedeflerinizi “onaylatmadan”; bağış pazarına, rekabete göz atmadan. Bazen aylar, hatta bir yıldan daha uzun sürebilecek bu dönem ya aceleye getirilir ya da tümüyle atlanır. Yönetim kurulu olarak kurumunuzu hazırlıksız bir şekilde mevcut ve potansiyel bağışçılarımızın karşısına getirmemek için gerekirse savaşmanızı öneririm.

### BAĞIŞI İSTEYİN

Sıkça tekrarlanan bir “kaynak yaratma tekerlemesi” vardır:

*“İdeal bağış doğru kişi/kişilerin, doğru kişi/kişilerden, doğru yer ve zamanda, doğru proje için doğru miktarda bağış istemesiyle sağlanır.”*

Bu tekerlemenin de işaret ettiği gibi ideal bağış isteme yöntemi yüz yüze görüşmektir. Konunun uzmanları kimin kiminle görüşeceğini de söylerler. Pazarlık gurularının da savunduğu gibi kurum temsilcileri olarak bağışçı aday ya da adaylarına sayısal olarak bir üstünlük kurmanız önerilir. Eğer bir büyük bağışçı aday ile görüşecekseniz, kurumdan bir gönüllü, bir de profesyonel lider ideal takımı oluşturur. Gönüllü kişinin görüşmede verdiği sessiz mesaj aşağı yukarı şudur:

*“Hiçbir mecburiyetim olmamasına karşın buradayım. Kuruma güveniyorum. Destekliyorum. Önceliklerine inanıyorum.”*

Profesyonel liderin mevcudiyeti ise bağışçı adayına verilen önemi vurgular, aynı zamanda gönüllü bireyin yanıtlamakta zorlanacağı bazı soruların gündeme gelmesi durumunda da can kurtarır.

Bazı durumlarda bağışçı adayının yalnız olmamasını siz de tercih edebilirsiniz. 1996 yılında katıldığım bir konferansta oldukça deneyimli bir danışman henüz gençken çalıştığı bir üniversitede şehrin en varlıklı kişilerinden birisi (imkân) olan bir mezunu (ilişki) nasıl çok daha büyük bir bağış yapmaya ikna ettiğini şöyle anlatmıştı:

*“Onun hakkında biraz araştırma yaptım. Geçmiş bağışları potansiyeline göre oldukça mütevazıydı. İşindeki bütün kritik kararları aynı zamanda ortağı olan eşiyile aldığını öğrendim. Rektöre kendisini hiç eşiyile birlikte kampusa davet edip etmediğimi sordum. Aldığım yanıt olumsuzdu. Bunun üzerine eşi ve kendisini birlikte bir öğle yemeğine davet ettik. Rektörle beraber kampanyayı ve önceliklerimizi anlattık. Eşinin*

*çok pozitif yaklaşımı mezunumuzu da heyecanlandırır gibiydi (ilgi). Ertesi gün Rektörü arayıp müjdeyi verdiler: Beklentimizin çok üstünde bir bağışla kampanyayı desteklemeye karar vermişlerdi.”*

TFRS'nin “Hangi bağış isteme yöntemi daha etkindir?” başlıklı bir listesi vardır. Listeyi burada tekrarlamayacağım ama özellikle ülkemizde sanıldığı gibi aksine medya kanalıyla veya özel etkinlik (balo vs.) yoluyla bağış toplama bu listenin en alt sıralarında olduğunu söylemeliyim.

Kaynak yaratmayla daha fazla meşgul olduğum yıllarda FUNDLIST adlı bir internet tartışma grubuna üye olmuştum. Bir gün üyelerin bir bölümünün “Etkinlik-sizlik”<sup>36</sup> konu başlığı altında bir tartışma başlattığını fark ettim. Merak edip o ana kadar yazılanları okuduğumda da gerçekten kendimi gülmekten alamadım. Kavramı (!) açıklayan üye aşağı yukarı şöyle bir şey diyordu:

*“40 yıllık bir kuruluşuz. 35 yıldır aynı tarihte aynı baloyu yapıyoruz. Hem biz, hem gelenler sıkıldı. Son iki yıldır davetiye yerine şu notu yolluyoruz: ‘Geleneksel balomuzu yapmayacağız. Böylece sizi 100 dolar davetiye ücretinden, 20 dolar çocuk bakıcısı parasından ve 10 dolar smokin temizleme/kiralama bedelinden kurtarıyoruz. Siz bunun yerine bize 50 dolar destek verin. Siz de, biz de rahat edelim.”*

Sevgili arkadaşım, Koç Holding Kurumsal İletişim Direktörü Oya Ünlü Kızıl'ın kesinlikle katıldığım,

*“Türkiye’deki bağış toplama amaçlı özel etkinlikler, vakıf ya da dernekler ve bu kurumların hizmet götürdüğü kişilerden çok beş yıldızlı otellerle organizasyon şirketlerinin işine yarıyor.”*

yorumunu da bu vesileyle sizinle paylaşmak istiyorum.

#### HESAP VERİN VE BAĞIŞI YENİLETİN

Çoğu ÜSK bağışçıları bir süre sonra “çantada keklik” kategorisinde değerlendirme hatasına düşer ve maalesef bir süre sonra da bazılarını kaybeder. Kurumunuza en az bir kez bağış yapmış ancak daha sonra bunu tekrarlamamış kişilerle yapacağınız samimi görüşmelerin size çok şey öğreteceğine inanıyorum. Çoğunlukla alacağınız cevap kendilerine yeterince teşekkür edilmediği ve/veya yaptıkları bağışın neticesiyle ilgili bilgilendirilmedikleri şeklindedir.

---

36 İngilizcesi: “Non-event”. Türkçesini Oya Ünlü Kızıl'a borçluyum.

Boğaziçi 95 Kampanyası devam ederken aynı zamanda Robert Kolej mezunu olan çok sevdiğim bir hocamızla sohbet ediyordum. Kendisine Kolej'in yıllık kampanyasıyla ilgili görüşünü sorduğumda şu yanıtı aldım:

*“Kolej’e kızgınım, artık bağış yapmıyorum. Benim mütevazı bağışım onları zaten çok etkilemez ama yıllardır ‘Benim desteğimi kütüphaneye için kullanın’ dememe rağmen kimse geri dönüp de bir bilgi vermiyor. Belki gerçekten böyle yapıyorlar ama bana da standart teşekkür mektubunun dışında bir şeyler söylemeleri gerekirdi.”*

Hocamı dinlerken soğuk terler dökmeye başlamıştım. Boğaziçi 95 Kampanyasında da hedeflerimiz arasında olmamasına rağmen “Ben burs için bağış yapıyorum” diyen belli sayıda mezunumuz vardı. Biz de Robert Kolej’le aynı hatayı yapmış, bu bağışları burs fonuna yönlendirmemize rağmen bağışçılara geri dönüp ilave bir bilgi vermemiştik. Hemen hatamızı telafi ettik, okuldaki burs fonunun işleyişi, ihtiyaç ve kaynaklar konusunda detaylı bilgi içeren bir mektup hazırladık ve bu mezunlarımıza yolladık. Bunu yapmasaydık belki de bağışçılarımızın en azından bir bölümünü kaybetmiş olacaktık.

Bağışçılarınızla kurduğunuz ilişki ve iletişimi şansa ve tesadüflere bırakmamanın bir yolu da “onurlandırma” işini sistematik bir şekilde tasarlamak ve yürütmektir. Kurumlar bunu genellikle hazırladıkları “Onurlandırma Yönetmelikleri” ile sağlarlar. Bu yönetmeliklerde hangi seviyedeki bağışa nasıl teşekkür edileceği, bağışçıların teşekkür dışında ne gibi hizmetlerden (özel etkinliklere davet, varsa kurum yayınlarından istifade, vb.) yararlanacağı, kalıcı isim verme kriterleri gibi konular olabildiğince ayrıntılı bir şekilde tanımlanarak kurumun en üst organının onayına sunulur. Bağışçı adediniz ne kadar az olursa olsun, sağlıklı bir kaynak yaratma programı için onurlandırma işini çok ciddiye almanızı şiddetle tavsiye ederim.

#### BİTMEDİ, DEVAM: DAVAYI İRDELEYİN

Tahmin edeceğiniz gibi, bir “döngü”den bahsediyorsak, yolun sonu aynı zamanda yolun başı olacaktır. Aşırına kaçmadan, belli aralıklarla, “dava”ya geri dönmeniz, kritik sorular değişmemiş olsa bile, yanıtların değişip değişmediğini sınamanız hayati önem taşımaktadır.

## YÖNETİM KURULUNUN KAYNAK YARATMA SORUMLULUKLARI

Biraz teoriden bahsedeyim derken neredeyse küçük bir kaynak yaratma kılavuzu yazdığımı; daha doğrusu Rosso'nun makalesini kendimce genişlettiğimi fark ettim. Bu bölümü Yönetim Kurulu'nun Kaynak Yaratma Sorumluluklarıyla sona erdirmek istiyorum:

### YÖNETİM KURULU İÇİNDE UYGUN ORGANİZASYONU YAPMAK VE ÜYELERİ KAYNAK YARATMA KONUSUNDA EĞİTMEK

Komiteler konusunda hem kendimin hem de benden çok daha uzman kişilerin endişelerini daha önce paylaşmış olmama rağmen Kaynak Yaratma konusunda “özel görevli” bir komiteyi genellikle gerekli görüyor ve tüm ÜSK'lara öneriyorum. İcra Komitesi'ne daha yakından baktığımız bölümde de söylediğim gibi, Kaynak Yaratma komitesinde de bu sorumluluğu YK'nın tümüne yayabilmek çok önemlidir. “Para toplama” hiç kimsenin çok cazip olarak algıladığı bir gönüllü vazife değildir. Bu nedenle, zaten hevesli olmayan diğer üyelere “Bu komitenin işi” dedirtip vazifeden kaçmalarına bahane sağlayacak uygulamalara dikkat etmek gerekir. Kaynak Yaratma Komitesi PTY ve ilgili diğer profesyonel çalışanlarla birlikte kampanya stratejilerinin hazırlanmasına destek verecek, konular YK'ya sunulmadan önce filtreden geçirecek ve uygulama başladığında da moral ve motivasyon kaynağı olacaktır. Kaynak Yaratma Komitesi üyeleri dışındaki kişilerin de bu konuda en azından temel bir eğitim almaları çok önemlidir.

### KAYNAK YARATMA POLİTİKALARINI OLUŞTURMAK

Hangi bağışları kabul etmeyeceksiniz? Gerekçenizi nasıl açıklayacaksınız? Onurlandırma seviye ve yöntemleriniz ne olacak? Kaynak yaratma etkinliklerinin sağlıklı bir şekilde gelişmesi kurumsal hafızanın diri tutulması ile yakından ilişkilidir. Üzerinde düşünülmüş, yaşanan olaylar ışığında geliştirilmiş kaynak yaratma politikaları bu açıardan yönetim kurullarının en önemli yardımcılarıdır. Çok saygın kurumların kabul ettikleri bazı bağışlar nedeniyle ne denli zor durumda kaldığını tahmin bile edemezsiniz.

Yale Üniversitesi 1991 yılında mezunu Lee Bass'in “Batı Medeniyeti” konulu yeni bir program için 20 milyon USD bağış yapacağını duyurdu. 1995 yılında da bağışın geri iade edileceği açıklandı. Gerekçe bağışçının söz konusu program kapsamın-



da ders verecek öğretim üyelerinin atanmasında söz sahibi olmak istemesiydi. Akademik özgürlüğe müdahale olarak değerlendirilen bu istek Yale Üniversitesi'nde ortalığı karıştırmıştı. Çoğunluk Üniversite'yi haklı bulsa da bazı mezunlar bağışın geri iadesini protesto etmişlerdi.

Bazen başta masum gibi görünen bir şart, bazense hiç düşünülmeyen bir zorunluluk<sup>37</sup> yönetim kurulunu “Keşke bu bağışı hiç kabul etmeseydik!” noktasına getirebilir. Politika konusunu ciddiye almanızı bir kez daha vurgulamak istiyorum.

#### ÜYELERİN KAMPANYA HEDEFLERİ İLE İLGİLİ EKSİKSİZ MUTABAKATINI SAĞLAMAK

Kaynak Yaratma Döngüsü'nün altıncı adımını bir kez daha vurgulamak istiyorum: Yönetim Kurulunuzda kampanya hedeflerini etraflıca tartışmanız, bütün üyelere akıllarındaki soruları sormaları için imkân tanımanız ve bu soruları sabırla, anlayışla ve özenle yanıtlamanız çok önemlidir. Yönetim Kurulları, istisnai durumlar dışında, çok yakın dostlardan oluşan bir grup ya da bir aile gibi değildir. Birbirleriyle çok yakın ilişki kuran üyeler olduğu gibi sosyal, kültürel hatta ekonomik nedenlerden ötürü kurum dışında neredeyse hiçbir şey paylaşmayan üyeler çoğunlukta olabilir. Bazen üyelere biri ya da birkaçı, çoğunluğun hararetle desteklediği bir projeye ilgili endişelerini dile getirmekten kaçınabilir. Özellikle kaynak yaratma kampanyaları öncesinde hedefler üzerinde “mutlak mutabakat” sizi başarıya götürecektir ilk adımdır.

#### HER ÜYENİN BAĞIŞ YAPMASINI SAĞLAMAK

Burada söz konusu olan “bağış miktarı” değildir. Üyeleri arasında çok varlıklı iş sahiplerinden emekli devlet memurlarına, profesyonel tepe yöneticilerden akademisyenlere farklı gelir düzeyine sahip kişilerin bulunduğu bir YK'da her üyenin aynı bağışı yapması beklenemez. Ancak, her üyenin yaptığı bağış kendi sosyal çevresinde “cömert bir destek” olarak adlandırılacak seviyede olmalıdır. Yani, hocamızın yaptığı bağış için üniversitedeki arkadaşları “Bravo. Bu kuruma hem zamanını veriyor hem de fedakârca kaynak aktarıyor” diyebilmeli, başarılı işadamlarının yaptığı bağış da kendi çevresine “helal olsun” dedirtebilmelidir.

Ülkemizdeki mütevellî heyetleri ile ilgili derdimi anlatmıştım. Eğer geniş bir

---

37 Özellikle gayrimenkul bağışlarında kurum olarak üstlendiğiniz bakım/onarım/vergi ve benzeri masrafları çok iyi düşünmenizi öneririm.

mütevelli heyete sahip bir vakıfsanız ve bu heyetin üyelerinin önemli bir bölümü kampanyanıza bağış yapmamışsa “dışarıda” size şüpheli gözlerle bakacak çok kişi olacağını unutmayın.

#### POTANSİYEL BAĞIŞÇI BELİRLENMESİ KONUSUNDA VE BÜYÜK BAĞIŞÇI ADAYLARIYLA YÜZ YÜZE GÖRÜŞMELER İÇİN ÜYELERDEN DESTEK ALMAK

YK üyelerinin kaynak yaratmayla ilgili görevleri kendi bağışlarını yapmaları ile bitmez. Üyeler kendi iş ve sosyal çevrelerinden söz konusu kampanyaya ilgi duyabilecek kişileri belirlemek, bunlarla ilgili faydalı olabilecek bilgileri profesyonel kadroyla paylaşmak ve eğer uygunsa aday ziyaretlerine katılmakla yükümlü olmalıdır. Yönetim Kurulu, özellikle de Kaynak Yaratma Komitesi, yukarıda bahsettiğim gibi bu konuda da üyelerini eğitebilmelidir. Ziyaret ve bağış isteme provaları, karşılaşılabilecek durumlarla ilgili “senaryo” çalışmaları üyelerin bu zor görev için kendilerini hazır hissetmelerini sağlayacaktır.

Benim özellikle tavsiye ettiğim bir kaynak yaratma antrenman çeşidi “keşif görüşmeleridir”. Keşif görüşmeleri kaynak yaratma kampanyanıza başlamadan çok önce, hedef kitlenizdeki bazı önemli kişiler ve potansiyel bağışçılarla yapacağınız, kesinlikle bağış istemediğiniz, rahat ve ucu açık görüşmelerdir. Bu görüşmelerde kişinin kurumla ilgili algısı, beklentileri, varsa geçmiş sıkıntıları gibi konular masaya yatırılır. Görüşmenin sonunda bağış istenmesi, reddedilme veya reddetme stresi gibi durumlar söz konusu olmadan her iki taraf da özgürce düşündüklerini dile getirebilir. Keşif görüşmeleri her ne kadar rahat bir mülakat şekliyse de kurumun bu süreçte bir çerçeve çizmesi, bazı soruların mutlaka sorulması ve tüm keşif görüşmeleri tamamlanınca sonuçların değerlendirilmesini sağlayacak bir veri toplanması gereklidir.

#### KAMPANYA SÜRESİNCE HEDEF VE GERÇEKLEŞME BİLGİLERİNİ HER YÖNETİM KURULU TOPLANTISINDA GÜNDEME ALMAK

Eğer bir kampanya sürdürüyorsanız, performans raporunu her YK toplantısında sunmanız ve gerekiyorsa tartışmanız gerekecektir. İnsan tabiatı gereği başarılı performansların daha yüksek sesle dile getirildiğini, başarısızlıkların ise göz ardı edilmeye çalışıldığını biliyoruz. Pek de iyi gitmeyen bir kampanyanın zamanla YK gündeminde çıkması ve üyelerin “Bitse de kurtulsak” ruh haline girmesi sıkça karşılaştığımız bir durumdur. Oysa bu başarısızlıklardan öğrenilecek, gelecekte tekrarlanmaması ge-

reken çok önemli unsurlar vardır ve konuyu görmezden gelmek bu fırsatı kaçırmak demektir. Kampanyayı gündemde tutmak bu hataya düşmenizi engelleyecektir.

#### HESAP VERME VE ONURLANDIRMA KONUSUNDA SÜREKLİ “TETİKTE” OLMAK

Yukarıda da söylediğim gibi alınan bağışları “elde var bir” olarak değerlendirmek ve hesap verme sorumluluğunu atlamak yapılabilecek büyük hatalardan biridir. Yönetim Kurulu bağışçıların hassasiyeti, beklentileri, onurlandırma sisteminin verimliliği konusunda sürekli tetikte olmalı ve Kaynak Yaratma Komitesi, PTY ve diğer profesyonel kadronun gözünden kaçabilecek konularda gerekli uyarıları yapabilmelidir.

SEKİZİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM

KURULU

TOPLANTILARI

**S**EVSEK DE, SEVMESEK DE yönetim kurulu üyesi olarak bir ÜSK'ya ayırdığımız zamanın büyük bölümü toplantılarda geçer. Kitabın giriş bölümüne hayali bir toplantı tasviriyle başlamış olmam bu nedenle sizi şaşırtmamıştır. Yönetim kurulu görev yaptığımız vakıf ya da dernekle aranızdaki “alışverişin” neredeyse tamamı toplantılarda gerçekleşir: Bilgi birikiminizi ve sağduyunuzu bu toplantılarda kurumun hizmetine sunar, bunun karşılığında oluşmasına katkı sağladığımız sosyal fayda nedeniyle yine bu toplantılarda heyecanlanır, mutlu olur ve –çok sık olmasa da– onurlandırılırsınız.

YK açısından yeri doldurulamaz önemine rağmen, katılımın yüksek, motivasyonun üst düzeyde olduğu, önceliklere odaklı ve her durum ve şartta üretken toplantılar istisnadır. Üçüncü sektör dünyasında toplantılar çoğunlukla geç başlar, geç biter. Toplantı öncesi üyelere yollanan dosyalar genellikle okunmaz. Toplantı sonrası ağırlıklı hissiyat yorgunluk, daha sonra ise bıkkınlıktır. Verimsiz toplantılar eninde sonunda katılıma da olumsuz etki eder. Bir sonraki aşama yokuş aşağı hızla yuvarlanan ve duvara çarpma ihtimali çok yüksek olan bir kurumdur.

Hal böyle iken, toplantıların verimliliği konusuna kafa yoran ve her defasında bu işi daha iyi yapmaya çalışan vakıf ya da dernekler azınlıktadır. Çoğunluk için bu durum “böyle gelmiş, böyle gidecek”tir. Akıntıya karşı kürek çekmektense başka kolları odaklanılır.

YK'nın öncelikli iş “yönetişim” ise, YK toplantısı da öncelikli olarak yönetişim için bir platform sağlamalıdır. Toplantılar profesyonel kadronun neler yapıldığını ve nelerin yapılacağını monoton bir şekilde aktardıkları bir etkinlik çeşidi değildir, olmamalıdır. Önceki bölümlerde gördüğümüz misyon, politika belirleme, PTY performansı, program ve finansal durumun gözetimi, stratejik planlama ve YK'nın kendi gelişimi ile ilgili gündem maddeleri bu toplantıların en önemli kısmını teşkil etmelidir.

## DAHA ETKİN TOPLANTILAR İÇİN YAPILACAKLAR LİSTESİ

Bir ÜSK'nın toplantı performansının belli bir seviyenin üzerinde olması için yapılması gerekenler genellikle çok uzun listeler halinde verilir. Ben bu konunun çok önemli, aynı zamanda da o denli basit olduğuna inanıyorum. İki temel önerim var:

1. Uzun vadeli (en az yıllık, mümkünse tüm görev süreniz için) gündem planınızı hazırlayın
2. Toplantıların öncesi, esnası ve sonrası için kurallarınızı oluşturun

Şimdi bu önerilere daha yakından bakalım:

#### UZUN VADELİ GÜNDEM PLANI

Sizin üyesi olduğunuz ÜSK'da gündemi kim belirliyor? Bütün bir yıla ışık tutan bir planınız var mı? Yoksa, çoğunlukla olduğu gibi, artık alışlagelmiş maddeler YKB ve PTY'nin ilaveleriyle önünüze mi konuyor?

Toplantılardan en fazla faydayı elde etmek için kurumun önceliklerine ve faaliyet planına paralel bir uzun vadeli gündem planlamasını şiddetle savunuyorum. Bu planlamayı baştan yapmak sizi disipline edecek, yönetişime daha fazla ağırlık vermenizi teşvik edecek ve gereksiz gündem maddelerinin önüne yüksek bir savunma duvarı çekecektir.

Bu konuyu bir örnekle daha iyi açıklayabilirim. Diyelim ki Nisan ayında görev başlayacak yeni bir yönetim kurulusunuz ve iki yıl boyunca hizmet edeceksiniz. Ağustos hariç her ay bir toplantı yapacağınızı varsayarsak önünüzde 22 toplantı var demektir. Oryantasyon sürecinizin de daha önce başarıyla tamamlandığını düşünelim. Yanda göreceğiniz tablo size taslak gündemlerle ilgili bir fikir verecektir.

Tablodaki bazı üst ve alt başlıkları daha iyi açıklayabilmek istiyorum:

Misyon/Koşullar/Hedef Kitle üst başlığı kurumun varoluş nedeninin hiçbir şekilde göz ardı edilmemesini sağlar. YK olarak yılda en az bir kez başka hiçbir şey konuşmamak şartıyla toplanır ve dış dünyada ve kurumun içerisinde değişen koşullar, hedef kitleler ile ilgili araştırmaları ve bunların ışığında mevcut misyonun pozisyonu ve geçerliliğini tartışırsanız bundan büyük bir fayda elde edersiniz.

İngilizcede bu tür toplantılar çoğunlukla “retreat” olarak adlandırılır. Türkçeye “geri çekilme” olarak çevirilen bu askeri terim aslında ÜSK kontekstinde kesinlikle geriye değil, ileriye yapılan bir hamledir. Sandra R. Hughes tarafından BoardSource için yazılan elektronik kitabın başlığı “İleri Gitmek İçin Geri Çekilin”dir.<sup>38</sup> Yönetim Kurulunuz için bu amaçla bir toplantı düzenleyecekseniz Hughes'un kısa kitabını mutlaka okumanızı öneririm.

Tabii ki ideal olan bu hayati konuları tartışmak ya da en azından bunlar üzerinde düşünmek için yılda bir defadan daha fazla olanak yaratmaktır. Bu üst başlığın altındaki “Heyecan” bölümlerini bu amaçla yapılmış bir uyarı olarak değerlendirin. Eğer

---

38 İngilizcesi: “To Go Forward, Retreat!”

	Misyon / Koşullar/ Hedef Kitle	Programlar	Finans	PTY Performans	YK Yönetişim	Diğer
Nisan	Heyecan		Üç aylık değerlendirme			Diğer
Mayıs	Heyecan					Diğer
Haziran	Heyecan	Altı aylık değerlendirme				Diğer
Temmuz	Heyecan		Üç aylık değerlendirme		Politika değerlendirme	Diğer
Eylül	Tek Gündem					
Ekim	Heyecan		Üç aylık değerlendirme			Diğer
Kasım	Heyecan				Katılım değerlendirme	Diğer
Aralık	Heyecan			Yıllık değerlendirme		Diğer
Ocak	Heyecan	Altı aylık değerlendirme	Üç aylık değerlendirme	Yıllık hedef verme		Diğer
Şubat	Heyecan					Diğer
Mart	Heyecan					Diğer
Nisan	Heyecan		Üç aylık değerlendirme			Diğer
Mayıs	Heyecan					Diğer
Haziran	Heyecan	Altı aylık değerlendirme				Diğer
Temmuz	Heyecan		Üç aylık değerlendirme		Politika değerlendirme	Diğer
Eylül	Tek Gündem					
Ekim	Heyecan		Üç aylık değerlendirme			Diğer
Kasım	Heyecan				Katılım değerlendirme	Diğer
Aralık	Heyecan			Yıllık değerlendirme		Diğer
Ocak	Heyecan	Altı aylık değerlendirme	Üç aylık değerlendirme	Yıllık hedef verme	Üye aday belirleme	Diğer
Şubat	Heyecan				Kesin Liste	Diğer
Mart	Heyecan				Oryantasyon	Diğer

**Tablo 3**  
**Örnek Uzun Vadeli Gündem Planı**

mümkünse her toplantınızda bu başlık altında bir sunum yapabilir, daha önce üyelere yollanmış bir raporu değerlendirebilir veya hedef kitlenizden bir kişi ya da kurumun üyelere heyecan ve ilham verecek bir mektubunu okuyup herkesin duyu ve düşüncelerini dinleyebilirsiniz.

BoardSource'un *The Nonprofit Board's Role in Mission Planning and Evaluation* (Misyon, Planlama ve Değerlendirme) başlıklı kitabında yazarlar "misyon zamanı" olarak adlandırdıkları bu konunun önemine dikkat çekiyor ve şöyle diyorlar:

*Her toplantının ortasında bir "misyon zamanı" planlayın. Yaptığınız şey yüzünden hayatı değişen bir kişiyi bu deneyimiyle ilgili kısa ve kişisel bir sunumu sizinle paylaşması için davet edin. Bu hizmet götürdüğünüz bir kişi ya da ailesi, müteşekkiri bir hasta, senfoni orkestranızın mutlu bir destekçisi ya da kamp yapmaktan hoşlanan bir çocuk olabilir.*

Profesyonel kadrodan bir yöneticinin faaliyet alanınızla ilgili çok önemli bir kitabın "yönetici özetini" sunması da ilginç bir fikir olabilir. 2011 yılı Aralık ayında ki TEMA Mütevelli Heyet toplantısına gelen üyeler kendilerine ayrılan yerlerde iki kitap buldular. Bunlardan birincisi **350.org** isimli sivil inisiyatifin Başkanı ve Eş-kurucusu Bill McKibben'in *Dünya*<sup>39</sup> isimli kitabıydı. Kitabı okuduktan sonra şöyle düşündüm:

*"Keşke toplantıda bir 15 dakika ayırsak ve yetkin bir kişiden kitapla ilgili özet bir sunum dinleseydik. Bunu yapabilsaydık o gün toplantıya gelen üyeleri çok daha fazla heyecanlandırmayı başarabilirdik."*

Bunlar benim ilk aklıma gelen ve bazı kuruluşların yaptığı uygulamalar. Siz çok daha yaratıcı olabilirsiniz. Önemli olan üyelerin her toplantıda "Evet, işte bu kuruma hizmet vermemin nedeni. İşte yarattığımız fark. Mutluyuz" demelerini sağlayacak gerçek hayattan parçaların sistematik bir şekilde sunulmasını sağlamaktır.

Koç Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Ümran İnan'ın önerisi ile her Mütevelli Heyet toplantısında farklı disiplinlerden iki genç öğretim üyesi birer kısa sunum yapıyorlar. Öğretim üyelerinin güncel araştırmalarını özetleyen bu sunumlar bir taraftan Mütevelli Heyet üyelerine yönettikleri bu kurumun temel faaliyetini (bilim ve bilgi

---

39 Hayır, yazım hatası yok. ☺



üretmek) tekrar hatırlatıyor, diğer taraftan da akademik kadro için önemli bir moral ve motivasyon kaynağı oluyor.

Programlar ve Finans başlığı altındaki değerlendirmeleri Birinci Bölümdeki Pointer & Orlikoff Yönetişim Matriksi'nden hatırlayabilirsiniz. Bu standart gündem maddeleri ile önemli bir yönetim görevi olan "gözetim" sorumluluğunu yerine getirirsiniz. Programlar için altı ay, finansal konular için üç aylık periyoda bağlı kalmak zorunda değilsiniz. Ancak bu konuları daha sık gündeme aldıkça asli vazifelerinize daha az zaman kalacağını unutmayın. Kurumunuzun ihtiyaçlarına göre bu alt başlıklara ilaveler de yapabilirsiniz. Örneğin, vakıf ve derneklere kesinlikle tavsiye edilen "Bağımsız Dış Denetleme"yi yaptırıyorsanız raporun çıktığı aylarda toplantınıza ilave bir "değerlendirme gündem maddesi" ekleyebilirsiniz.

PTY'ye ile en geç Ocak ayında kendi yıllık hedefleri (ve bu hedeflerin nasıl ölçüleceği) konusunda mutabık kalmalı, Aralık ayında da değerlendirmesini yapmalısınız. Tercihen, aynı toplantıda, PTY'nin katılmayacağı bir oturum düzenlemeli ve tüm üyelerin PTY'nin performansı ile ilgili görüş ve önerilerini dile getirmelerine imkân sağlamalısınız.

Yılda en az bir kez gündeminize "Politika Değerlendirme" başlığını almalı ve mevcut tüm politikalarınızı gözden geçirmelisiniz. Carver'ın "Politikalarla Yönetişim Modeli"ne biraz bile yaklaştıysanız bu değerlendirmeyi birden daha fazla kez yapmanız dahi gerekebilir. Örnek verelim: Profesyonel kadronun işe alınması ve işten çıkarılması ile ilgili konularda YK ve PTY arasındaki görev dağılımı çalışıyor mu? Diğer ÜSK'larla işbirlikleri konusunda profesyonel kadronun uyması gereken kriterler hâlâ geçerli mi? Finansal gözetim amaçlı olarak YK'ya sunulması gereken bilginin içerik ve sıklığı konusunda herkesin içi rahat mı?

Yine yılda en az bir kez YK'nın fiziksel ve düşünsel katılım performansını masaya yatırmanızı tavsiye ederim. Üyelerin devam durumu nasıl? Fiziksel katılım düşünsel katılım haline dönüşüyor mu? Dönüşmüyorsa neden?

Ve tabii ki, görev süreniz sona ermeden en az üç ay önce yeni YK oluşumu ile ilgili çalışmaya başlamalısınız.

"Diğer" başlığı ile ilgili olarak da bir uyarı yapmak zorundayım. Hayatın gerçeklerinden kaçamayız. Ne kadar titiz davranırsak davranalım yönetim kurulu toplantılarında yalnızca yukarıda bahsettiğimiz ulvi konular üzerinde çalışamayız. Her şeyden önce yasal zorunluluklar nedeniyle ve/veya tüzük veya senedinizdeki hükümlerden ötürü bazı kararları YK toplantısında almanız gerekecektir. Birçok yurtdışı ÜSK'da bu

durum gündemin içerisine bir “onaylanacak konular”<sup>40</sup> bölümü yerleştirerek çözü-  
lür. Bu konular YK politikaları gereği PTY’ye, profesyonel kadroya ve/veya bazı ko-  
mitelere bırakılan ancak yasal açıdan YK’nın karar vermesi gereken konulardır ve top-  
lantıda etraflıca tartışılmadan onaylanabilirler.

Diğer başlığı altında bu kapsama girmeyen başka konular da yer alabilir. Sık sık  
–ve sıkıcı olma pahasına– uyardığım gibi dikkat edilmesi gereken konu bu kategori al-  
tında aslında PTY ve profesyonel kadronun sorumluluğu olan icra nitelikli tartışma ve  
kararların girmemesidir.

### TOPLANTI ÖNCESİ İLE İLGİLİ KURALLAR

Bu konudaki kurallar üç alt başlık altında toplanabilir:

1. Gündemin oluşma ve onay kuralı
2. Toplantı dosyasının içerik ve zamanlaması ile ilgili kurallar
3. Üyelerin dosyayı tetkik etmeleri ile ilgili kurallar

Uzun vadeli gündem planınızı yaptıysanız YKB ve PTY bu çerçeveye sadık ka-  
lacak ve her toplantıdan belirli bir süre önce gündemi birlikte hazırlayacaklardır. Bu  
aşamada diğer üyelerden –ve bazen de profesyonel kadrodan– gelebilecek “Bu konu-  
yu mutlaka gündeme almalıyız” şeklindeki talepleri iyi filtre etmek gereklidir. GÜN-  
deme hangi konuların alınıp, hangilerinin alınmayacağı hakkında çok net kurallar  
koysanız da bazı “gri alan” önerileri gelebilecek ve bu durumda YKB ve PTY birlikte  
bir değerlendirme yapmak zorunda kalacaklardır.

Gündemin oluşmasında uzun vadeli plan dışında faydalanacağınız bir diğer  
yaklaşım alt gruplandırma. Birçok ÜSK toplantı gündemlerini üç kategoriye ayırır:

1. Onaylanacak Konular
2. Tartışılacak Konular
3. Karar Alınacak Konular

Onaylanacak Konular hakkında bilgi vermiştim. Bu bölüm her toplantının ba-  
şında en fazla birkaç dakikanızı alacak ve ilgili maddeler toplu olarak onaylanacaktır.

---

40 İngilizcesi: “Consent Agenda”.

Tartışılacak Konular toplantının en büyük bölümünü oluşturur. Toplantı dosyası ile üyelere sunulan bir komite çalışması, araştırma raporu, ciddi bir politika değişikliği gibi konular aktif bir şekilde tartışılır ve gerekiyorsa bir karara bağlanır.

Karar Alınacak Konular ise çoğunlukla daha önceki toplantılarda tartışılarak karar alınması aşamasına gelmiş çalışmalarını kapsarlar.

Toplantı dosyasının içeriği YK'nın çalışma stili üzerinde oldukça belirleyici bir etkiye sahiptir. Rüzgâr ekerseniz, fırtına biçebilirsiniz. Gereksiz detaylarla boğduğunuz bir toplantı dosyası üyelerin “kaybolması” için uygun ortamı sağlar. “Az çoktur” felsefesi burada da işinize yarayabilir. Benim tavsiyem, hızlı okuma kursu almamış bir üyenin en fazla bir saatte okuyup sindirebileceği bir dosya hazırlamaktır. Dosyanın toplantıdan en az bir hafta önce üyelerin eline ulaşmış olmasını da sağlamanız gerekir. Üyelere en azından bir hafta sonunda dosyaya göz atma imkânı sağlayabilmek iyi bir fikirdir.

Üyelerin dosyayı tetkik etmeleri ile ilgili çok katı kurallar maalesef koyamazsınız. Öte yandan, dosyayı okumadan gelen üyelerin çokluğu bir toplantının herkes için işkence haline gelmesini sağlayabilir. YKB'nin her toplantıdan iki gün önce tüm üyelere bir hatırlatma mesajı yollaması etkin bir uyarı sistemi olabilir.

#### TOPLANTI ESNASI İLE İLGİLİ KURALLAR

Bu konudaki en temel kural, daha önce de söylediğim gibi, her toplantının ilan edildiği saatte başlaması ve yine ilan edildiği saatte bitmesidir. Birçok uzman fiziksel mekân, toplantı süresince ikram edilecek yiyecek ve içecek gibi konularda dahi tavsiyelerde bulunur. Bu konuların da belli bir önemi olduğuna kesinlikle inanıyorum ancak detaylarına girecek değilim.

Toplantılarda en sık karşımıza çıkan sorun “gündemi tamamlayamamak”tır. Tecrübeli bir YKB ve PTY ile iyi hazırlanmış bir gündem sizi bu sorundan genellikle kurtarır. Yine de, zaman zaman, bazı konular hiç beklemediğiniz düzey ve tansiyonda tartışmalara yol açabilir ve bu tür durumları da idare etmek YKB'nin öncelikli görevleri arasındadır. Bazı yönetim kurulları YKB dışında bir üyeye “zaman polisi” olma rolü verir. Bu üye belli bir maddenin üzerinde gereğinden fazla zaman kaybedildiğinde tartışmaya çekidüzen vermekle ve sona erdirmekle yükümlü olur. Bazı kuruluşlar gündemi oluştururken her maddenin karşısına bir zaman dilimi de yazar ve toplantıda buna uymaya gayret ederler. Hazırlık aşamasında YKB ve PTY'nin her maddenin aşağı yukarı ne kadar zaman alacağını düşünmelerini çok sağlıklı bulsam da bunu yazılı bir şekilde üyelerin önüne koymayı pek tavsiye etmiyorum.

İdeal toplantı süresi bir başka kritik konudur. YK'nın toplantı sıklığı ve üye sayısı gibi faktörler toplantı süresine de etki yapar. Ben ortalama büyüklükte (9–19 üye) ve ayda bir kez bir araya gelen bir YK'nın her toplantısının 2, en fazla 3 saati aşmaması gerektiğini düşünüyorum.

#### TOPLANTI SONRASI İLE İLGİLİ KURALLAR

Toplantı sonrası ile ilgili en önemli konu tutanak formatı ve üyelere iletilmesi konusudur. Birçok ÜSK toplantı değil karar tutanağı düzenler ve bu tutanağı da bir sonraki toplantı dosyasına ilave ederler. Bazı kurumlarda ise tartışmalar dahi özet olarak tutanakta yer alır, hatta toplantıların ses ve/veya görüntü kaydı alınır. Benim bu konudaki tavsiyem politika kararı statüsündeki kararların biraz daha ayrıntılı bir şekilde kaleme alınması (PTY tarafından) ve tutanağın toplantıdan en çok iki gün sonra (YKB'nin onayı ile), taslak olarak, tüm üyelere iletilmesidir.

YKB'nin toplantı sonrası ile ilgili bir diğer vazifesi mazeret bildirmeden toplantıya katılmayan üyeleri aramak, gerekçelerini nazikçe sorgulamak ve toplantı hakkında kısaca bilgilendirmektir. Mazeret bildirmeden toplantı kaçıran bir üye ertesi gün YKB tarafından aranacağını bildiğinde konuya biraz daha özen gösterecektir.



DOKUZUNCU BÖLÜM

REÇETE:  
DENGE

**B**U TÜR KİTAPLARIN olmazsa olmazı sonuç bölümünde derde deva olacak bir reçete sunmalarıdır. Doğrusu ben hâlâ bir vakıf ya da derneğin yönetim kuruluna “Buyurun reçete burada. Toplantılardan önce ve sonra birer kaşık alın, bir şeyiniz kalmayacak” diyebilecek noktada değilim. Yine de bundan önceki bölümlerde değindiğim konuların ışığında, kısa ve öz bir tavsiyede bulunabilirim: “Dengenizi koruyun.”

Denge konusunu aşağıdaki alt başlıklar çerçevesinde ele almak istiyorum:

1. Yönetim Kurulunun İç Dengesi
2. Yönetim/Yönetişim Dengesi
3. Liderlik Dengesi

## YÖNETİM KURULUNUN İÇ DENGESİ

Yönetim Kurulunu Tasarlamak bölümünde “Üçte Birler” yaklaşımından bahsetmiştim. Burada Yönetim Kurulu Üyelerinin uzmanlıkları, kuruma verdikleri finansal destek ve ayırdıkları zaman açısından kategorize edilmeleri ve bu gruplar arasında bir denge noktası oluşturulmasının ötesinde bir konuya değineceğim.

Yine bir örnek verelim: Bütün üyeleri “vizyoner”, heyecanlı ve genellikle iyimser bir yönetim kurulu düşünün. Dış koşulların (sosyal, ekonomik, kültürel) olumlu seyrettiği, kurumun kaynak sıkıntısı yaşamadığı ve PTY ve diğer profesyonel kadronun işinin ehli olduğu bir durumda bu yönetim kurulunun müthiş bir performans yakalayacağını söyleyebiliriz. Ancak, aynı yönetim kurulu PTY tarafından yanlış bilgilendirilerek bir kriz atmosferi içerisinde yol alıyorsa, kaynakların sürekliliği tehdit altındaysa, ortaya bir felaket senaryosu da çıkabilir.

“Yapması söylemesinden çok daha zor” olsa da yönetim kurulu içerisinde iyimser ve temkinli (özellikle “kötümser” demiyorum), vizyoner ve detaycı, lider ve “asker” üyelerin birbirlerini olabildiğince dengelemeleri önemli bir başarı önkoşuludur.

Bir başka “emniyet subabı” 9 veya daha fazla üyeye sahip her yönetim kurulunda en az iki tane “şeytanın avukatı” kontenjanından üyenin bulunmasıdır. “Bizim Yönetim Kurulu’nda bir tane var, başımız yeterince dertte” diyor olabilirsiniz. Bu durumda bile size ikinci şeytan avukatını tavsiye edeceğim. Akıntıya karşı kürek çekmek ve hiç kimsenin sormadığı soruları gündeme getirmek tek bir üyenin omuzlarına bırakılamayacak kadar önemli bir görevdir.

Yönetim Kurulu'nun iç dengesi açısından bir alt boyut "taze kan/istikrar" dengesidir. Daha önce de belirttiğim gibi tüzük veya senedinizde uygun hükümler koyarak üyelerinizin belli dönemlerde değişmesini sağlayabilir böylece her dönem için uygun gördüğünüz bir eski üye/yeni üye oranını (ben çoğunlukla 2/3 eski, 1/3 yeni üye öneriyorum) koruyabilirsiniz. Eski üye/yeni üye oranının sağlıklı bir şekilde korunması "heyecan ve temkin" boyutlarında da bir dengeyi beraberinde getirebilir.

Bu konuyu size daha iyi aktarabilmek için fazla mekanik açıklamalar getirmiş olabilirim. Yönetim Kurulunuzu oluştururken elinizde hesap makinesi, muhtelif matrisler ve adayların psikolojik değerlendirme sonuçları olmalı gibi bir noktaya gidelim istemiyorum. Amacım yönetim kurulunun hem sayısal hem de duygusal dengesinin kendi performansı, dolayısıyla kurumun başarısı için ne denli önem taşıdığını bir kez daha vurgulamak.

## YÖNETİM/YÖNETİŞİM DENGESİ

"Yönetim Kurulu Ne Yapar?" bölümünde BoardSource, Carver ve Pointer & Orlikoff gibi yazar ve kurumların tanımlarına yer vermiştim. Carver'ın "Politikalarla Yönetişim" felsefesinden çok etkilensem de bu denli "saf" ("katıksız" anlamında) bir yönetişim modelini uygulamanın çoğu ÜSK için imkânsıza yakın derecede zor olduğuna inanıyorum. "Mikro yönetim" in de savunulacak hiçbir tarafı olmadığına göre optimum pozisyon bu iki ucun ortasında bir denge noktasına işaret etmeli diyebiliriz.

Daha önce alıntı yaptığım Byron L. Tweeten'in *Transformational Boards* (Dönüşüm Çağı Yönetim Kurulları) kitabında, özellikle içerisinde bulunduğumuz çağın dinamiklerine uyum sağlayabilmek ve başarılı olabilmek için bir "El ele katılım modeli"<sup>41</sup> öneriliyor.

Tweeten'in modeline temel teşkil eden, Dördüncü Bölümde bahsettiğim yönetim kurulu görev tanımları kapsamında da değerlendirebileceğimiz, yedi adet "yönetişim unsuru" var:

---

41 İngilizcesi: "Engagement Model".



1. Liderlerin temini
2. Yüksek performans için hazırlık
3. Politika oluşturma ve gözden geçirme
4. Sürekli planlama
5. Konumlandırma ve kurumsal iletişim
6. Finansal kaynak çözümleri
7. Performans değerlendirme

Tablo 4, Tweeten'a göre üç farklı yönetim modelinin, yani Politika Merkezli, El Ele Katılım ve Operasyonel Modellerinin bu yedi görev alanındaki tipik yaklaşımlarını özetliyor. Özellikle Politika Merkezli modele haksızlık edildiğini düşünsem de bu tablodan çıkaracağımız dersler olduğuna inanıyorum.

Benim Yönetim/Yönetişim Dengesi tanımım daha pragmatik. Yönetim tarafında asla yapılmaması, Yönetişim tarafında ise mutlaka yapılması gerekenleri tanımlıyor ve bunların dışında kalan alan ve faaliyetlerin kurumun, yönetim kurulunun ve profesyonel kadronun özel koşullarına göre paylaşılabileceğini savunuyorum.

#### MUTLAKA YÖNETİŞ!

1. Misyonu tanımla, periyodik olarak değerlendir.
2. PTY'nin performansını değerlendir
3. Finansal ve yasal gözetimi sağla
4. Kendine dikkat et!

#### ASLA YÖNETME!

1. PTY yardımcısı/yardımcıları dışında atama yapma
2. PTY dışında bir profesyonelden iş/rapor isteme
3. Durumdan vazife çıkarıp icraata bulaşma

YÖNETİŞİM UNSURU	POLİTİKA MERKEZLİ MODEL
Liderlerin Temini	YK kendisi, PTY ve profesyonel kadro için kabul edilebilir ve kabul edilemez eylemlerin listesini oluşturur.
Yüksek performans için hazırlık	Kurumun tüm katmanları için kural koyucu faaliyetler yürütülür
Politika oluşturma/gözden geçirme	Politika oluşturma konusunda PTY ve profesyonel kadronun katkısı çok sınırlıdır ve YK altında komite yoktur, varsa da çok az sayıdadır.
Sürekli planlama	Kararlar ağırlıklı olarak bütçe ve program ve hizmetlerin hedef kitleleri odaklı değerlendirilir.
Konumlandırma ve kurumsal iletişim	YK araştırmaya yönelik politikaları dikte eder ve kurumsal politikaları belirlemek için konumlandırmayı tetkik eder; "camia" kamuoyunun geneli olarak tanımlanır.
Finansal kaynak çözümlenmeleri	YK katılım için çok ümit beslemeden, kaynak konusunda politikaları oluşturur ve yeni çözümlenmeler için teşvik edici davranmaz.
Performans değerlendirme	YK, PTY'nin performansını aktif bir şekilde değerlendirir. YK ve PTY kendileri için sorumlulukların tespiti ve hedef belirlenmesi konusunda birlikte çalışırlar.

**Tablo 4**  
Yönetim Kurulları için Üç Farklı Liderlik Modeli

Kaynak:  
Growth Design  
Cooperation

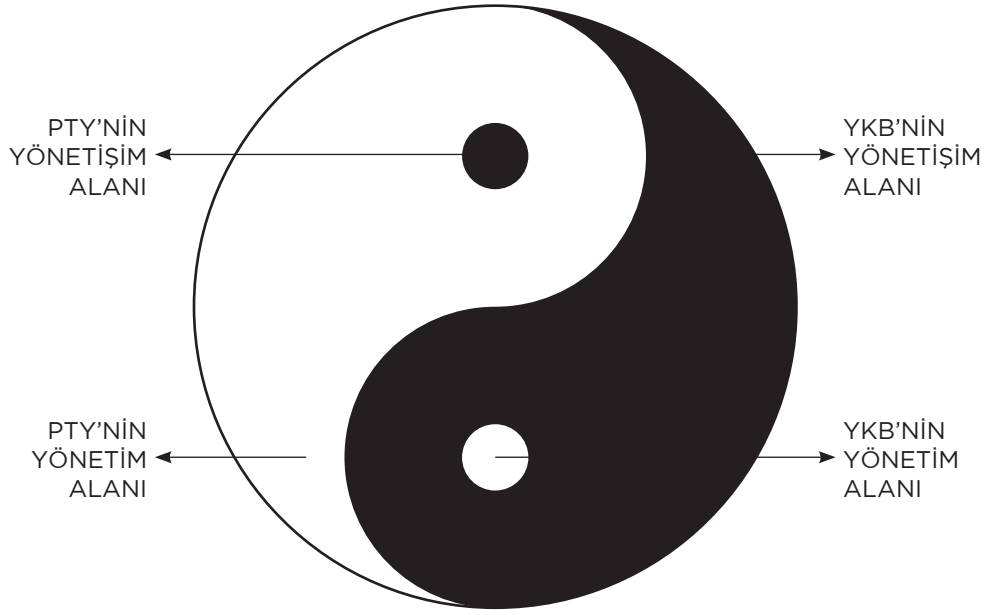
EL ELE KATILIM MODELİ	OPERASYONEL MODEL
YK ve PTY sorumluluklar, toplantı hazırlıkları, oryantasyon ve iletişim strateji ve araçları için birlikte bir çerçeve oluşturur.	YK Başkanı veya İcra Komitesi PTY'yi denetler ve YK işleyişini düzenler.
YK üyeleri piyasalardaki akımları incelerler; kurumun servis ve programlarını gözlerler; faaliyet alanı ile ilgili güncel yayınları izlerler; belirli forum, seminer ve konferanslara katılırlar; PTY'nin hazırladığı toplantı dökümanlarını toplantı öncesi gözden geçirirler.	Toplantılar gayri resmidir ve YK Başkanı'nın çalışma stili ve ayırdığı zamana göre değişiklik gösterir.
YK'nın politika kararları sürekli gözden geçirme şeklinde ve PTY ve diğer üst düzey profesyonel çalışanların katılımıyla oluşur.	YK, PTY ve profesyonel kadro tarafından hazırlanan politikalarla ilgili görüş bildirir, karar alır.
YK, PTY ve üst düzey profesyonel çalışanlar planlama sürecinin tasarımı, stratejik düşünme ve misyon, vizyon ve değerlerin onaylanması konusunda sürekli değerlendirmeye dayanan, el ele bir çalışma sergiler.	YK üyeleri programların planlanması, uygulanması ve denetlenmesi faaliyetlerine, çoğunlukla profesyonel kadronun yerine, çok aktif bir şekilde katılırlar.
"Camia" özel olarak tanımlanan alt hedef gruplara ayrılır. YK politika oluşturmak ve planlama yapabilmek için "camia" konusundaki araştırmaların değerlendirilmesine aktif bir şekilde katılır; zaman zaman geribildirim alabilmek için PTY ve diğer ilgilileri aktif bir şekilde dinler.	"Dinleme" çoğunlukla anekdotlara dayalı, genellikle kısa vadeli hedef alan ve müşteriler ve program uygulamaları ile iç içe bir şekilde yapılır.
YK, PTY, üst düzey profesyonel kadro ve diğer gönüllülerle aktif işbirliği yaparak bu konudaki politika geliştirme ve stratejik düşünme faaliyetlerine katılır. Üyeler hem zaman, hem uzmanlık, hem de finansal kaynak konusunda "hayırsever"dir.	YK üyelerinin bağış yapma performansı düzensizdir. Genellikle belli üyelerin üstüne yıkılan "acil durum bağışları" söz konusudur. YK bu konuda güçlükle strateji geliştirir/çözüm üretir.
Üyeler bireysel ve grup olarak performanslarını düzenli bir şekilde değerlendirirler ve önceden tespit edilmiş ölçütlere göre PTY'nin performansının takibinden sorumludurlar.	Profesyonel kadro ve projeleri komiteler denetler. Performans değerlendirme sistemi yoktur veya gayri resmi olarak yapılır.

## LİDERLİK DENGESİ

Peter Drucker daha önce de bahsi geçen *Managing the Non-profit Organization* (Kâr amacı gütmeyen kuruluşları yönetmek) kitabında liderliğin en önemli görevlerinden birisinin dengeyi sağlamak olduğunu söyler. Drucker'a göre bir ÜSK'yı yönetmek elinizdeki kürekle bir kanoyu idare etmekten farksızdır. Lider olarak kısa vade ve uzun vade hedefleri, büyük resimler ile detay (orman ile ağaçlar), odaklanmak ve yaygınlaşmak, temkinli olmak ile atak davranmak arasında sürekli bir denge sağlamakla yükümlüsünüzdür.

Benim burada bahsetmek istediğim Liderlik Dengesi ise YKB ve PTY arasındaki dengedir. Daha önceki bölümlerde çeşitli yazarlardan alıntılar da yaparak bu dengeyi ne denli önemli olduğunu vurguladım. Çok klişe olarak algılanması riskini göze alarak ideal YKB ve PTY ilişkisinin Doğu Felsefesindeki Yin & Yang kavramı ile açıklanabileceğine inanıyorum. Hemen her yerde karşımıza çıkan Taijitu sembolünü bu çerçevede yeniden yorumlarsak YKB ve PTY'nin birbirini tamamlayan iki güç olduğunu, YKB'nin Yönetişim, PTY'nin Yönetim gücünü temsil ettiğini, ancak her iki gücün içinde diğer güçten de bir parça olması gerektiğini söyleyebiliriz.

YKB, ilgili bölümde de anlattığım gibi, misyona, uzun vadeli planlamaya ve politikaları oluşturmaya odaklanacak ancak yeri ve zamanı geldiğinde önemli yönetsel konularda da gözlem ve uyarılarını yapacaktır. Somut bir örnek vermem gerekirse YKB kendisine sunulan bir sonraki yılın bütçe taslağını incelerken, aylık finansal raporlara bakarken veya bağımsız dış denetim raporunu okurken neredeyse en detaycı CFO kadar titiz olacaktır. PTY ise kurumu YK'nın sağladığı politikalar çerçevesinde idare edecek ancak yaptığı işin asıl amacının ne olduğunu hiçbir zaman unutmayacak; gerektiğinde YK'yı yönetim vazifesini daha iyi yerine getirmesi için uyaracak ve yönlendirecektir. Yine örnek vermem gerekirse YK toplantılarında yönetim kalitesi tartışıldığında ve YKB ve üyeler durumdan rahatsız gibi gözüküyorlarsa, kendi görev tanımında olmasa da, PTY gerekli hamleyi yapacak ve YK'nın önceliklerine odaklanmasına çalışacaktır.



**Şekil 10**  
**Doğu Felsefesi ışığında YKB/PTY Dengesi**

---

Bu denge durumuna başka açıdan bakabilir ve ideal bir paylaşım olarak da tanımlayabiliriz. Leslie R. Crutchfield ve Heather McLeod Grant *The Economist* tarafından 2007 yılının en iyi on kitabı arasında gösterilen *Forces for Good* isimli kitaplarında üstün başarılı ÜSK'ların ortak özelliklerine bakar ve aşağıdaki altı unsuru bulurlar:

1. Hem hizmet et, hem savun!
2. Piyasaların tüm dinamiklerini kullan
3. Gönüllüleri “nefer” yap
4. Diğer ÜSK'larla işbirlikleri geliştir
5. Uyum sağlamada ustalaş
6. Liderliği paylaş

Crutchfield ve Grant daha çok profesyonel kadro düzeyinde liderlik paylaşımını vurgulasalar da YK ve PTY arasındaki dengeye de değinirler:

*Çoğunlukla kurum PTY ve YK tarafından eşit bir şekilde yönetilir, her ikisinin de kritik önemi haiz fakat farklı rolleri vardır... Bu üstün başarılı ÜSK'larda YK kurumu domine etmez, kendi gücünü PTY ve üst düzey yönetimin gücü ile dengeler ya da onlarla ortaklaşasına çalışır. Bu denge pozisyonunun hem kurum içinde liderlik paylaşımının varlığına, hem de kurumun kendi yaşam döngüsünde daha olgun bir düzeye erişmiş olduğuna işaret ettiğini düşünüyoruz.*

YKB ve PTY arasındaki iletişim ve ahenk kurumunuzun başarısı için hayati önem taşır. Yıllar önce yönetim kurulu başkanı ile ciddi sıkıntılar yaşayan bir meslektaşım dertleşmek için beni ziyarete gelmişti. Kendisini dinledikten sonra derin bir nefes aldım ve vereceği en doğru kararın istifa etmesi olacağını düşündüğümü söyledim. Projeler kitlenmişti. YK toplantıları sınır harbi şeklinde yaşanıyordu. YKB ve PTY arasındaki bu gerilim kurumun gönüllü ve profesyonel yapısına nüfuz etmek üzereydi. Aslında sağduyulu meslektaşım da bu tespiti yapmıştı. Ancak bunu bir de tarafsız bir kişiden duymak istiyordu.

Aslında vakıf ve derneklerde YKB ve PTY ilişkisine çok daha yakından bakmamız gerektiğine inanıyorum. Ülkemizde bu konuda bir araştırma yapılsa ne kadar iyi olur! Ancak, kitabın sonuna geldik. Dilerseniz ekli makaleyi okuyun. Gerçekten meraklıysanız Kaynakça'daki yayınları mutlaka temin edin. Şimdi, veda zamanı.

## SONSÖZ

Vakıf ve derneklerin başarısında en önemli rolün yönetim kuruluna ait olduğunu kitap boyunca defalarca ve farklı örneklerle tekrarladım. Sizinle paylaştığım tecrübelerimin ve yaşanmış olayların iddialarımı güçlendirdiğini ümit ediyorum. Soruların tümünü sorduğuma ya da yanıtların hepsini verdiğime kesinlikle inanmıyorum. Bu süreç benim açımdan da çok öğretici ve ilham verici bir deneyim oldu. Kitabı yazarken faydalandığım ve ekte listesi verilen kaynakların bazı okurların konuyu daha derinlemesine incelemesine olanak sağlayacağına da inancım tam.

Robert K. Greenleaf ten bir alıntı daha yapmak istiyorum:

*(...) hepimizin hizmetlerine ihtiyaç duyduğumuz en iyi gönüllü kuruluşlarımız bile, sahip oldukları fiziki ve beşeri kaynaklar göz önüne alındığında, gerçek potansiyellerinin çok altında bir seviyedeler. Bu durumu iyileştirmek bu yola baş koymuş ve bu doğrultuda kendi yapılanmasını tamamlamış yönetim kurullarıyla mümkün olacaktır.*

Greenleaf in 35 yıl öncesinin ABD'si için yaptığı bu gözleminin hâlâ dünyanın dört köşesinde geçerli olduğunu üzülererek söylüyor, bu durumun iyimser açıdan değerlendirildiğinde ciddi bir fırsata işaret ettiğini ekliyor ve sizlere kendi yönetim kurulumuzu daha etkin kılma maceranızda iyi şanslar diliyorum.

TÜRKİYE:  
ÜÇÜNCÜ  
SEKTÖR /  
SİVİL TOPLUM<sup>1</sup>



## GİRİŞ

**19** 23 YILINDA kurulan Türkiye Cumhuriyeti Osmanlı İmparatorluğu'ndan oldukça zengin bir "hayırseverlik", özellikle de "vakıf kurumu" mirası devralmıştı. Aslında Türkler vakıf kavramına Osmanlı'dan çok önceki zamanlarda dahi aşınaydılar: Vakıflar Genel Müdürlüğü arşivindeki en eski "vakfiyye"nin, yani bir vakıf için hangi malların tahsis edildiğini, bu mallardan elde edilen gelirin nasıl harcancığını ve vakfın nasıl yönetileceğini tarif eden belgenin, 1048 yılına ait olması bunun önemli bir göstergesi sayılabilir.<sup>2</sup>

Bu geleneğe rağmen, ya da bazılarının savunduğu gibi, bu gelenek yüzünden, Modern Türkiye'nin kurucuları için vakıflar öncelikle ele alınması gereken kurumlar arasında değildi. Şeriat kanunları çerçevesinde idare edilen vakıflar çoğunlukla geçmişin diğer köhne ve kokuşmuş kurumlarıyla bir tutuluyordu. Bu kısmen anlaşılabilir ancak yine de düşmanca diye tanımlanabilecek tavır nedeniyle Türkiye'deki sivil toplum neredeyse 45 yıllık bir "sessiz dönem"den geçti. Türkiye ancak Vehbi Koç'un 20 yılı aşkın çalışma ve temasları sonucunda, 1967 yılında, Millet Meclisi'nin "yeni vakıflar"ın kurulmasına imkân sağlayacak bir yasa'yı onaylamasıyla söz konusu bu mirasın üzerine yeni hayır kurumları inşa edebilecek yasal bir altyapıya kavuşmuş oldu.

Türkiye'deki sivil toplumun 1967 yılından sonra hiçbir engel olmaksızın serpilip büyüdüğünü söylememiz de ne yazık ki mümkün değil. Ülkedeki siyasi ve ekonomik atmosfer, neredeyse düzenli bir sıklıkta yaşanan askeri darbeler kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, özellikle de dernekler için yeni ve önemli güçlükler yarattı. Bu alandaki yasalara ve artık gelenekselleşmiş bazı yanlış uygulamalara dair detaylı bilgi vermek istememekle beraber, şu an ülkemizde faaliyet gösteren yaklaşık 4.400 yeni vakfın çok büyük çoğunluğunun aslında dernek sayılabileceğini belirtmek istiyorum.

1990'larda uluslararası arenada yaşanan gelişmeler Türkiye'deki sivil toplum hareketinde de bir "değişim rüzgârı"nı tetikledi. Doğu Avrupa'daki siyasi hareketli-

---

1 2000'li yıllarda İngilizce olarak yazdığım bir makalenin güncellenerek Türkçeleştirilmiş halidir.

2 Vakıflar Genel Müdürlüğü'nün yan yana gelmiş bir fabrika (muhtemelen zeytinyağı fabrikası) ve bir cami silüetinden oluşan "alâmet-i farika"sının altında bu nedenle 1048 tarihi vardır. Gerek amblemin, gerekse altına bu tarihi yazmanın bir ders konusu olabileceğini düşünüyorum.

lik<sup>3</sup>, Avrupa Birliği'nin sektörlerarası işbirliği konusuna verdiği önem ve özellikle de 1996 yılında İstanbul'da düzenlenen Habitat konferansının Türk kamuoyunun sivil toplum konusunda gözünü açtığını söyleyebiliriz. Sivil toplum kavramını ülkemizde daha da popüler ve görünebilir kılan bir diğer faktör 1999 Gölcük depremi oldu. Deprem sonrası arama/kurtarma ve yardım organizasyonlarında çok aktif ve örnek rol üstlenen ve bir anlamda merkezi ve yerel yönetimlerin yapamadığını yapan bazı vakıf ve dernekler<sup>4</sup> “üçüncü sektör” gerçeğini gündemin en tepesine taşıdı.

Tüm bu gelişmeler sonucunda “sivil toplum” kavramı gerek akademisyenler, gerek yazılı ve sözlü medya, gerek daha geniş bir halk kitlesi için sıkça değinilen ve tartışılan ancak bu sıklığa paralel bir şekilde de “muğlaklaşan” bir konu haline geldi. Öyle ki, 2001 yılındaki ekonomik krizde ülkenin en güçlü ticaret ve sanayi odaları ve benzeri kuruluşlarından oluşan “sivil inisiyatif” kendisini “Türkiye'deki sivil toplumun sözcüsü” olarak ilan etmekte hiçbir sakınca görmedi.

Sivil toplum ve diğer alternatif tanımlamalar konusunda sıkıntısı olan tek insan ben değilim. Karşılaştırmalı sivil toplum çalışmaları konusunda dünyanın en önemli uzmanlarından birisi olan ve Johns Hopkins Üniversitesi'ndeki Sivil Toplum Çalışmaları Merkezi'ni yöneten Lester Salamon *America's Nonprofit Sector* (Amerika'nın Kâr Amacı Gütmeyen Sektörü) kitabında bu sektöre verilen isimlerin hemen hepsinde bir sorun olduğunun altına çizer ve bu durumu “Terminolojik Kördüğüm” olarak tanımlar.

En yaygın kullanımlardan birisi olan “kâr amacı gütmemek” kriterinden başlayalım. “Kâr”ı çok basitçe gelir ve gider arasında –ve gelir lehine– fark olarak tanımlarsak bu amacı gütmemek ya sürekli başabaş noktasında kalmak ya da sürekli zarar etmek anlamına gelecektir. İkinci seçenek kesinlikle sürdürülemez bir seçenektir, birincisi ise pratik olarak imkânsız ve gereksizdir. Demek ki bir “terminolojik kördüğüm” ile karşı karşıyayız. Bunun nedeni “kâr amacı gütmemek” derken asıl kastettiğimiz ya da kastetmemiz gereken şeyin “kârı dağıtmamak”<sup>5</sup> olmasıdır. Üçüncü sektör kuruluşları bir gelir artanını yaratabilirler, ancak bu gelir artanını gerçek ya da tüzel kişilerle paylaşamazlar.

---

3 “Sivil Toplum” kavramının Avrupa'da neredeyse iki yüzyıldan sonra yeniden popüler olmasını Polonyalı İşçi Lider Lech Walesa'nın önderliğindeki harekete (Solidarity) borçluyuz.

4 AKUT ve TEGV gibi.

5 Anglo Sakson hukuk dilinde “non-distribution constraint” olarak anılır.

Salamon'un işaret ettiği ikinci sıkıntı "Gönüllü Sektör" tanımıyla ilgilidir. Bugün birçok üçüncü sektör kuruluşunda yönetim kurulu üyeleri dışında gönüllü çalışmamaktadır. Evet, gönüllük bu sektörde çok önemli bir olgudur. Hatta özel sektör ve üçüncü sektör kuruluşları arasındaki farkları açıklarken çoğunlukla bu olguyu birinci sıraya koyarız. Buna rağmen tanımın eksikliği ortadadır.

Bir diğer tanım olan "hayırsever destekli sektör"<sup>6</sup> seçeneği de kusursuz değildir. Salamon'un 34 ülke genelinde yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre üçüncü sektör kuruluşlarının gelirleri içerisinde bağışların payı yalnızca % 12'dir. Bu oranın en yükseğe ulaştığı ülke % 43 ile Pakistan'dır. Aklınızdan geçen soruyu duyar gibiyim: Bağışlar gelirlerin bu kadar küçük bir bölümünü oluşturuyorsa aslan payı kime ait? Merakınızı hemen giderelim. 34 ülke ortalamasına göre gelirlerin en büyük bölümünü % 53 ile satış gelirleri oluşturuyor. İkinci sırada ise % 34 ile "devlet yardımları"<sup>7</sup> var.

Evet, yanlış duymadınız. Bugün birçok ülkede devlet üçüncü sektöre ciddi bir kaynak aktarıyor. Rekor % 77 ile Belçika ve İrlanda üçüncü sektörlerinin elinde. Bu durumda "hükümet dışı kuruluşlar"<sup>8</sup> tanımının da neden yetersiz kaldığını herhalde anlıyoruz. Hükümetle, devletle organik hiçbir bağınız olmayabilir. Ancak gelirlerinizin çok önemli bir bölümü resmi kaynaklardan geliyorsa ne kadar "hükümet dışı" olabilirsiniz?

Burada bir parantez açıp devletin neden böyle bir yöntemi tercih ettiğini sorgulayabiliriz. Çok derine inmeden bir açıklama yapmak gerekirse "lokal" çözümlerin etkinliği ve gönüllü çalışanların sağladığı kaldıraç etkisini öne sürebiliriz. Yerel sosyal sorunlara çözüm arayan birçok merkezi hükümet yerel kuruluşlarla işbirliği yapmayı tercih ediyor. Ve/veya, üçüncü sektör kuruluşlarının bünyesindeki "gönüllü insan kaynağı" devletin ayırdığı aynı birim kaynakla daha çok fayda sağlanmasına yol açabiliyor.

Asıl konumuza geri dönelim. Bu makalede okuyucuya Türkiye'deki üçüncü sektör ya da sivil toplum hakkında kuşbakışı bir değerlendirme sunmayı amaçlıyorum. Bunu yaparken, sektörler arası kesişim alanlarını tanımlayacak ve özellikle üçüncü sektörün diğer iki sektörle, yani kamu ve özel sektörle kesiştiği örneklerle ağırlık vereceğim.

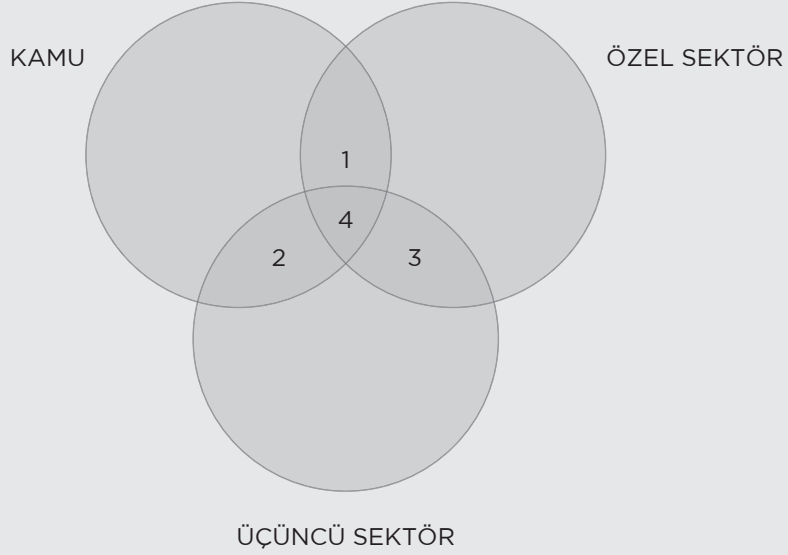
6 İngilizcesi: "Charitable Sector".

7 Gönüllü insan gücü desteğinin parasal karşılığı hesaplandığında Satış Gelirleri % 42 ile birinciliğini yine de koruyor. Hayırseverlik % 31 ile ikinci sıraya yükseliyor.

8 İngilizcesi: "Non-governmental Organization" ya da "NGO".

## ÜÇ SEKTÖR VE KESİŞİMLER

Kamu, özel sektör ve üçüncü sektör tamamen bağımsız alanlarda faaliyet göstermez, belli durumlarda birbirlerinin alanlarına girerler. Aşağıdaki şekilde göreceğiniz gibi, üç sektörün kesişimi bize dört alt küme verir. Bu makalenin konusu için daha az önem taşımakla beraber yapacağımız analize örnek teşkil etmesi bakımından 1. Bölge'yle değerlendirmeye başlamak istiyorum.



Şekil 1  
Türkiye ve Üç Sektör

---

## KAMU SEKTÖRÜ/ÖZEL SEKTÖR: 1. KESİŞİM BÖLGESİ

Belli bir kurumun bir kesişim bölgesine ait olduğunu söyleyebilmemiz için aşağıdaki iki kriterden en az birisinin geçerli olması gerekir:

- i. Kurum her iki sektörün de bazı özelliklerine sahiptir.
- ii. Kurumun kurucusu bu sektörlerden birisinde, faaliyet alanı ise diğerinde yer alır.

Bu kriterlere göre 1. Kesişim Bölgesi'nde ne tür kurumlar olabilir? Kamu İktisadi Teşekküllerini, yani devlet tarafından özel mal ve hizmet üretmek için kurulan şirket veya ortaklıkları kolaylıkla bu kategoride değerlendirebiliriz. Devlet bankaları, henüz özelleştirilmeyen resmi işletmeler bu statüdedir. Belediyelere ait iktisadi teşekkülleri de bu sınıfa sokabiliriz. İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin 2011 yılı Aralık ayı itibarıyla ağaç dikmekten spor faaliyetleri düzenlemeye kadar geniş bir alanda faaliyet gösteren tam 25 şirketi vardır.

Burada altını çizmek istediğim husus bu sınıflandırmanın temelinde yatan fikir yürütmedir. İleride göreceğimiz gibi bazı kurumlar yukarıdaki her iki kritere birden uygunluk sağlayarak belli bir kesişim bölgesinde değerlendirilebilir.

## KAMU SEKTÖRÜ/ÜÇÜNCÜ SEKTÖR: 2. KESİŞİM BÖLGESİ

Yukarıdaki testi uyguladığımızda iki tür kurumla karşı karşıya kalırız. Bunlardan birincisi resmi vakıf veya derneklerdir. Bu kurumlar devlet –ve devlet kuruluşları– tarafından “vücuda getirilen” ancak vakıf ve dernek statüsünü taşıyan ve istisnalar dışında tümüyle vakıf ve derneklerle ilgili mevzuata göre yönetilen kurumlardır.

19. yüzyılda Osmanlı İmparatorluğu tarafından kurulan Kızılay bu noktada iyi bir örnektir. Dernekler yasasına göre idare edilen ve herhangi bir dernekten idari olarak çok fark taşımayan Kızılay aslında kamu sektörünün bir uzantısı olarak faaliyet göstermektedir.

Vakıf cephesinden ise Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı'nı (TSKGV) örnek gösterebiliriz. 1987 yılında özel bir yasa ile kurulan TSKGV'nin amacı milli savunma sanayiini geliştirmek ve gerekli araç ve ekipmanları temin ederek Türk Ordusu'nu güçlendirmektir. Yukarıda bahsedilen yasa ile tanımlanan Mütevelli Heyeti'nin üyelikleri Vakıftaki “eksiksiz devlet hâkimiyetini” belgeler. Üyeler şunlardır:

1. Milli Savunma Bakanı (Başkan)
2. Genel Kurmay İkinci Başkanı

3. Milli Savunma Bakanlığı Müsteşarı
4. Savunma Sanayi Müsteşarı

Bu kategorinin bir alt kümesi herhangi bir yasa ile doğrudan devlet tarafından kurulmayan ancak resmi bir kuruluşa mali ve/veya idari açıdan destek olma amacıyla kuruluşun kendisi tarafından tasarlanan ve hayata geçirilen vakıf ve derneklerdir. Devlet üniversiteleri tarafından kurulan ve bu üniversitelerin adını taşıyan vakıflar bu alt kümeye çok iyi bir örnektir. Vakıf üniversitelerinin sayısı her yıl artsa da ülkemizdeki yüksek öğretim sisteminde ağırlık, özellikle öğrenci sayısı açısından, hâlâ devlet üniversitelerindedir. Devlet üniversiteleri genellikle ciddi kaynak sorunları yaşamaya alışık olduklarından kendi vakıflarını kurmayı ve bu çatı altında bağış toplama ve ek gelir yaratma faaliyetlerini yürütmeyi tercih ederler. Bir dönem Vakıflar Genel Müdürlüğü ve Maliye Bakanlığı kanalıyla buna engel olunduysa da çoğunlukla bu vakıfların yönetim kurulu başkanı üniversitenin de rektörüdür. Bu “liderlik” söz konusu vakıflara bir “meşruiyet” statüsü verse de, eğer dikkatli yönetilmezse, çıkar çatışmaları için de uygun bir platform sağlar.<sup>9</sup>

İkinci kesişim bölgesinde bulunan diğer tür, daha önce belirttiğim gibi, her iki sektörün bazı niteliklerini bünyesinde bulunduran kurumlardan oluşur. Mesleki kuruluşların bu açıdan ideal bir örnek oluşturduğunu düşünüyorum. Devletin “düzenleme/regüle etme” otoritesinin bir bölümü kanun ve yönetmeliklerle bu tür kuruluşlara aktarılmıştır. Özde kâr amacı gütmeyen –çoğunlukla dernek benzeri– bu kuruluşlar devletten aldıkları yetkiyle söz konusu mesleğin nasıl icra edileceği üzerinde bir kontrol ve düzenleme gücüne sahip olurlar. Türkiye’deki meslek kuruluşlarının hemen tümü kendisini “sivil toplum kuruluşu” olarak görür, algılar. Bu algının olumsuz yan etkilerine makalenin sonunda kısaca değineceğim.

### ÖZEL SEKTÖR/ÜÇÜNCÜ SEKTÖR: 3. KESİŞİM BÖLGESİ

Bu bölgede de iki alt kategori bulunmaktadır. Öncelikle, 1. Kesişim Bölgesi’ne benzer bir şekilde “iktisadi işletmeler”den bahsedelim.

Yasa gereği süreklilik arz eden ve ticari nitelik taşıyan faaliyetler yürüten vakıf ve dernekler şirket kurmak ya da, daha yaygın bir yöntem olarak, iktisadi işletmeler oluşturmak zorundadır. İktisadi işletmeler ait oldukları vakıf ya da derneğin misyo-

---

9 Geçmişte daha sık karşılaştığımız, devlet üniversitelerinin bazı hizmetleri vakıflarına yapılacak bağış karşılığında vermeleri bu açıdan bir örnek teşkil eder.

nu ile doğrudan ilgili bir alanda faaliyet gösteriyor olsalar dahi kurumlar vergisinden muaf değildir. Örneğin, ülkenin eğitim sistemine, pilot proje olarak, özel okullar kurma yoluyla destek olmayı seçen bir vakıf düşünelim. Tanım itibariyle vakfın kendisi kurumlar vergisi mükellefi değildir. Hatta “kamu yararına vakıf” niteliği ile başka vergi avantaj ve muafiyetlerine de sahip olabilir. Ancak kurduğu okullar, eğer kâr ederlerse, vergi vermek durumundadır.

Aslında bu “iktisadi işletme” konusu tamamen ayrı bir makalede ele alınacak kadar önemli ve kompleks bir konudur. Son bir örnek daha verip diğer kategoriye geçelim. Örneğimiz özel müzecilik alanından. Kültür alanında faaliyet gösteren bir vakıfsınız. Ciddi bir yatırımla örnek bir müze yaptınız. Tüm dünyada olduğu gibi sizin müzeniz de yalnızca giriş ücretlerinden elde edilen gelire ayakta duramıyor. Her yıl oluşan zarar vakfınız tarafından karşılanıyor. Şimdi sıkı duralım: Maliye Bakanlığı için vakıf olarak kapadığınız bu zarar “amaca yönelik gider” sayılmıyor. Çünkü Maliye Bakanlığı ortada bir iktisadi işletme varsa bu işletmenin mutlaka kârlı olması gerektiğini düşünüyor.

Bu kesişim bölgesindeki ikinci kategori bir özel sektör inisiyatifi olarak kurulan vakıf ve dernekleri kapsamaktadır. İlaç Sanayicileri Derneği ya da Otomobil İthalatçıları Derneği gibi kuruluşları örnek olarak gösterebiliriz.

Bu noktada bahse değer bir dernek hepimizin gayet iyi tanıdığı TÜSİAD’dır. 1971 yılındaki kuruluşundan başlayarak TÜSİAD yalnızca ekonomide değil, politik platformda da bir “baskı grubu” olabilmıştır. Derneğin program alanlarından birisi çeşitli konularda, uzman akademisyenlere raporlar hazırlamak ve bunları yayımlamaktır. “Türkiye’de Müteşebbislik”, “Kamu Sektöründe Reform”, “Türk Sanayii İçin Rekabetçi Stratejiler” bu raporlardan bazılarıdır. Geçmişte bazı kritik konulardaki raporlar hem toplumun belli kesimlerinde hem de TÜSİAD’ın kendi üyeleri arasında önemli tartışmalara yol açmış, TÜSİAD Yönetimi genellikle kendisini “raporlarda yer alan görüşlerin akademisyenlere ait olduğu, Derneğin görüşünü yansıtmadığı” argümanı ile savunmuştur.

#### TAM ORTADA NE VAR? 4. KESİŞİM BÖLGESİ

Yukarıda açıklamaya çalıştığım kavramsal çerçeve ışığında bu bölgedeki kurumların:

- Kâr amacı gütmeyen
- Regülasyon yetkisine sahip
- Özel sektör kaynaklı

kuruluşlar olması gerektiğini söyleyebiliriz.

Ticaret ve Sanayi Odalarının bu kriterlerin tümüne uyduğunu biliyoruz. Kâr amacı gütmeyen ve devletin verdiği yetkiyle, kısmen de olsa, ticaret ve sanayiye ‘regüle’ etme yetkisine sahip bu kurumların mevcudiyeti özel sektör kaynaklıdır. “Regüle” etme yetkisi bu kuruluşlara önemli bir kaynak imkânı sağlar. Hemen her ticari ve sınıai kuruluş faaliyet gösterebilmek için kendi bölgesindeki ilgili odaya kayıt olmak ve gerekli aidatları ödemekle yükümlüdür. Özellikle İTO ve İSO gibi kuruluşlar gerek üye sayısı ve etkisi, gerekse finansal güçleriyle kamuoyu üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir. “Odalarn Odası” diyebileceğimiz TOBB da bu piramidin en tepesinde yer alır. Ancak, kâr amacı gütmemeleri bu kuruluşları STK olarak adlandırmamız için yeterli bir önkoşul değildir.

### ÜÇÜNCÜ SEKTÖR SİVİL TOPLUMA KARŞI

Lester Salamon’a göre bir kuruluşun STK olarak tanımlanabilmesi için:

- Formal bir yapıya sahip olması
- Özel (devletle ilişkisiz) olması
- Kendi kendini yönetmesi
- Faaliyetlerinden yarattığı gelir artanını kişi ya da kurumlara “kâr payı” olarak dağıtmaması
- Belirli bir “gönüllü iş gücü” desteği alması
- Toplum yararına çalışması

gerekir.

Üstat Henry Hansmann ise finansman ve yönetim boyutları üzerinden bir sınıflandırma yapar. Finansman boyutunda bağışlarla ayakta duran (bağış endeksli) veya kendi gelirini yaratan (ticari) iki tür kâr amacı gütmeyen kuruluş vardır. Hansmann yönetim boyutunda ise kendi içinde yenilenen bir yönetim kurulu (müteşebbis) ya da daha geniş bir üye topluluğu içinden seçilen yönetim kurulu (temsili) ayrımını tanımlar. Sonuç olarak da hemen her ÜSK’nın aşağıdaki dört alt gruptan birisine gireceğini söyler:

1. Bağış endeksli/Müteşebbis
2. Bağış endeksli/Temsili
3. Ticari/Müteşebbis
4. Ticari/Temsili



Salamon ÜSK'ların "kendi üyelerine hizmet veren" veya "topluma hizmet veren" kurumlar olarak da sınıflandırılabilceğini söyler.

Benim önerim, Salamon'un yukarıdaki tanımı ile Hansmann'ın tarifini birleştirmek ve ülkemizdeki vakıf ya da derneklerin yalnızca "bağışa endeksli ve topluma hizmet veren" grubuna girenlerini "saf sivil toplum kuruluşları" olarak sınıflandırmaktır.

İyi tanımlanmış ve kurumu sürekli olarak bir odak noktasına yönlendiren bir misyon, kaynaklar sınırlı, sorunlar sonsuz olduğu için, bir ÜSK'nın başarısında olmazsa olmaz önkoşuldur. Anlamakta zorlandığım nedenlerden ötürü, STK yöneticileri faaliyet alanları ve misyonlarının kapsamı dışındaki birçok konuda gereksizce zaman ve enerji harcarlar. Bir meslek kuruluşunun, söz konusu meslekle uzaktan yakından ilgisi olmayan bir hükümet politikasını eleştirmesi ya da ticari bir organizasyonda yönetim kurulu seçimlerinin üyelerin politik eğilimleri ekseninde gerçekleşmesi gibi durumlarla sıkça karşılaşırız. Birçok vakıf ya da derneğin "Biz bir sivil toplum kuruluşuyuz" saptamasını yapıp bu unvanı hak etmek için de var oluş nedenleriyle ilgili ilgisiz –ancak genellikle "güncel"– konularda çok değerli yönetim zamanlarını harcadıklarını üzülerek söylemeliyim.

Her türlü kâr amacı gütmeyen organizasyonu "sivil toplum kuruluşu" olarak tanımlamanın yaratacağı sorunlardan bazıları da güven duygusu ve algısıyla ilgilidir. Belli bir meslek grubu ya da sektörün menfaatlerini korumak öncelikli amacıyla kurulan bir STK, toplumun genelini ilgilendiren bir konuda tümüyle önyargısız ve samimi görüşler öne sürse de bazı bireyler nezdinde bir güven sıkıntısı yaşanabileceğini kabul etmemiz gerekir.

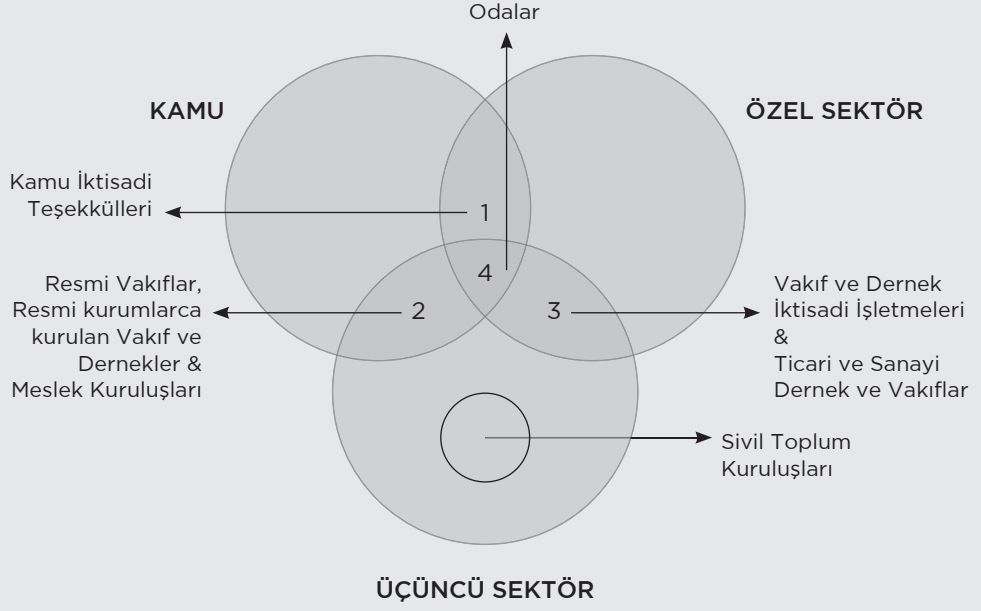
Yukarıda söylediklerimin ışığında ve Şekil 2'de göreceğiniz gibi, benim iddiam, Türkiye'de üçüncü sektörün, diğer iki sektörle hiçbir ortak noktası olmayan, bir alt kümesini STK'lar olarak tanımlamanın daha doğru olacağıdır. TEGV bu alt kümededir. TEMA, Greenpeace Türkiye, ÇYDD de bu kümededir. Örnekleri çoğaltmamız mümkün.

Şekil 2'nin eksiksiz bir tablo oluşturduğunu kesinlikle iddia etmiyorum. Siyasi partiler konusu başlı başına ayrı bir alandır. Yasal olarak parti örgütleri derneklere çok benzeyen üye organizasyonlarıdır ancak "devlet" ile çok katmanlı bir ilişkileri vardır. Dolayısı ile siyasi partileri 2. Kesişim Bölgesi'ne yerleştiren her şeyin hallolduğunu düşünmüyor, meslek kuruluşlarındakinden tam ters yönde çalışan bir "yasama yetkisi" potansiyelinin bu değerlendirmede bir yeri olması gerektiğine inanıyorum. İşçi

ve işveren sendikalarının sırasıyla 2 ve 3. Bölgelerde görebiliyorum. Ama bu konuda da farklı görüş ve öneriler olabilir.

Eksiklerine rağmen ümidim bu kavramsal çerçevenin ülkemizdeki üçüncü sektörün boyutlarının ve bazı STK türlerinin daha iyi tanımlanmasına yardımcı olacağı yönünde. Sivil toplumun hayati karakteristik özelliklerinden birisi, özellikle devlet karşısındaki, kontrol ve dengeleme gücüdür. Devletin kendisinin kurduğu bir STK'dan bunu bekleyebilir miyiz? Özel sektör tarafından özel bir amaç için kurulan bir vakıf ya da dernek her zaman bir STK olarak adlandırılmayı hak edecek kadar "kamusal fayda" sağlayabilir mi? Üyelerine hizmet sunan bir dernek faaliyetleri neticesinde devletin omuzlarından herhangi bir yük almıyorsa yine de bir STK mıdır?

Üçüncü sektör ülkemizde de geliyor. Ne kadar "sivil" olacağını zaman gösterecek.



**Şekil 2**  
**Türkiye ve Üç Sektör**

## EK 2

**KAYNAKÇA**

- Anheier, H. K., *Nonprofit Organizations*, Routledge, 2005
- Argüden, Yılmaz, *Boardroom Secrets*, Palgrave Macmillan, 2009
- Argüden, Yılmaz, *Keys to Governance*, Palgrave Macmillan, 2011
- Ayverdi, İlhan, *Misalli Büyük Türkçe Sözlük (Kubbealtı Lugatı)*, Kubbealtı Vakfı, 2005
- BoardSource, *The Consent Agenda: A Tool for Improving Governance*, BoardSource, eBook Series
- BoardSource, Council of Michigan Foundations, *Ten Essential Responsibilities of Foundation Board Chairs*, BoardSource, 2008
- Bobowick, M. J., Hughes, S. R., Lakey, B. M., *Transforming Board Structure*, BoardSource, 2001
- Butler, L. M., *The Nonprofit Dashboard*, BoardSource, 2007
- Carver, J., *Boards That Make a Difference*, Jossey-Bass, 2006
- Carver, J., Carver, M., *Reinventing Your Board*, Jossey-Bass, 2006
- Connally, P., Lukas, C., *Strengthening Nonprofit Performance: A Funder's Guide to Capacity Building*, Wilder Publishing Center, 2002
- Crutchfield, L. R., Grant, H. M., *Forces for Good*, Jossey-Bass, 2008
- Drucker, P. F., *Managing the Non-profit Organization*, Butterworth Heinemann, 1990

- Flynn, O., *Meet Smarter*, BoardSource, 2004
- Goulston, M., Rombolett, P., *Top Five Ways To Mess Up Hiring The Right CEO*, BoardSource, 2009
- Grace, K. S., McClellan, A., Yankey, J. A., *The Nonprofit Board's Role in Mission, Planning and Evaluation*, BoardSource, 2008
- Greenleaf, R. K., *Servant Leadership*, Paulist Press, 1977
- Hammack, D. C., *Making the Nonprofit Sector in the US*, Indiana University Press, 1998
- Herman, R. D., *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*, Jossey-Bass, 1994
- Hudson, M., *Managing Without Profit*, Penguin Books, 1995
- Hughes, S. R., *To Go Forward, Retreat!*, BoardSource, eBook Series
- Ingram, R. T., *Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards*, BoardSource, 2008
- Joyaux, S. P., *Voluntary Associations and Volunteer Leadership*, Jossey-Bass, 1994
- Kaytaç, M., *Türkiye'de Okulöncesi Eğitiminin Fayda-Maliyet Analizi*, AÇEV, 2005
- La Belle, A. E., *From Resume to Repertoire: Finding the Right Nonprofit Leader*, BoardSource, 2011
- La Belle, A. E., *Transition to New Leadership: The First 1,000 Days*, BoardSource, 2011
- Mc Kibben, B., *Dünya, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları*, 2010
- Moyers, R. L., *The Nonprofit Chief Executive's Ten Basic Responsibilities*, BoardSource, 2005
- Pointer, D. D., Orlikoff, J. E., *The High-Performance Board*, Jossey-Bass, 2002
- Porter M. E., Kramer, M. R., *Philanthropy's New Agenda: Creating Value*, Harvard Business Review, 1999
- Rangan, V.K., Karim, S., Sandberg, K.S., *Do Better at Doing Good*, Harvard Business Review, 1996
- Salamon, L. M., *America's Nonprofit Sector*, The Foundation Center, 1999
- Salamon, L. M., Sokolowski, S. W., *Global Civil Society*, Kumarian Press, 2004
- Seiler, T. L., *Plan to Succeed*, Jossey-Bass, 2003
- Temple, E. R., *Achieving Excellence in Fund Raising*, Jossey-Bass, 2003
- Tweeten, B. L., *Transformational Boards*, Jossey-Bass, 2002
- Wyatt, M., *A Handbook of NGO Governance*, ECNL, 2007



NOTLAR

