

BİR
“İLKELİ TEMSİL”
MACERASI

ERDAL YILDIRIM

**“Sayın Başkan,
Değersiz Üyeler!”**

BİR “İLKELİ TEMSİL” MACERASI
ERDAL YILDIRIM

KİTAP TASARIMI

Bülent Erkmen

BASKI ÖNCESİ HAZIRLIK

Barış Akkurt, BEK

YAYINCI

Yaz Müzik ve Danışmanlık Ltd. Şti.

www.yazmuzik.com

BASKI VE CİLT

Ofset Yapımevi

Şair Sokak No: 4 Çağlayan Mahallesi

Kağıthane 34410 İstanbul, TR

T +90 212 295 86 01

Sertifika No: 45354

DİJİTAL KİTAP YAPIM

SistematiK Dijital Kitap Atölyesi

www.sistematiK.net.tr

Sertifika No: 49800

1. Baskı

İstanbul, Haziran 2021

ISBN: 978-605-06168-3-5

© Erdal Yıldırım

© Yaz Müzik ve Danışmanlık Ltd. Şti., 2021

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



Asli'ya...

“Sayın
Başkan,
BİR
“İLKELİ TEMSİL”
MACERASI
Değersiz
Üyeler!”

ERDAL YILDIRIM

ÖNSÖZ 008

TEŞEKKÜR 012

GİRİŞ 014

BİRİNCİ BÖLÜM: KELİMELERİN GÜCÜ ADINA 017

İKİNCİ BÖLÜM: İLKELİ TEMSİL'E GİRİŞ 024

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: "CARVER"LAŞTIRABİLDİKLERİMİZDEN MİSİNİZ? 048

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: İYİ BİR "TEORİ" HER ZAMAN "PRATİK" MİDİR? 091

SONSÖZ: İLKELİ TEMSİL'İN GELECEĞİ 139

EKLER 142

KAYNAKÇA VE MERAKLI OKUR İÇİN 178

Ö N S Ö Z

Bu kitabın temel konusu olan ‘Yönetişim’, kitabın yazarı Erdal Yıldırım ile 30 sene önce tanışmama da vesile olan bir kavram. Boğaziçi Üniversitesi Mezunlar Derneği (BÜMED) Başkanı olduğum dönemde ‘Yönetim’ ile ‘Yönetişim’ kavramlarını doğru uygulayabilmek ve Yönetim Kurulu ile Tepe Yönetici rol ve sorumluluklarını ayırtırmak üzere Genel Sekreter arayışımız sürecinde tanıştık Erdal ile... Bu nedenle, uzun seneler bu kavramları farklı açılardan deneyimleyen ve özellikle gönüllü kuruluşlarda yönetim kurullarının rolü ve sorumlulukları üzerine kafa yoran Erdal’ın bu konudaki 3. kitabına önsöz yazmaktan büyük memnuniyet duyuyorum.

İnsanlar iki temel amaç için kurum kurarlar: (i) kaynakların daha etkin kullanılması ve (ii) risklerin yönetilmesi. Paydaşların kurumlarına güven duyduğu toplumlar bu temel amaçlara daha kolay ulaşır. Çünkü yönetim zafiyeti, sürtünme katsayısı gibidir. Güven eksikliği, aynı işi gerçekleştirmek için daha çok enerji kaybına neden olur; bu da risklerin artmasına ve kıt kaynakların verimsiz kullanımına yol açar. Bu durum aileden başlayarak, sivil toplum kuruluşu, şirket, devlet, hatta uluslararası kurumların hepsi için geçerli. Paydaşların sadece kurumların ahlâkına değil, aynı zamanda yetkinliğine ve adaletine de güvendikleri toplumlarda yaşam kalitesi daha hızlı gelişir.

Bu nedenle, ***iyi yönetişimin özü kurumlara duyulan güvendir.***

Erdal’ın da kitapta belirttiği gibi, terminoloji kavramların doğru anlaşılması için kritik önem taşır. Yönetim, İn-

gilizce ‘*management*’ kelimesinin karşılığı, yönetim ise ‘*governance*’ sözünün. Birbiriyle ilgili, ancak özünde farklı kavramları Türkçede tek kelimeyle, “yönetim” ile ifade edersek, kavramı içselleştirerek anlamamız güçleşir. Yönetim, Eflatun döneminde kullanılan ‘*kybernao*’ (steering) kelimesinden gelmektedir; temelde ‘yönlendirme’ ve ‘gözetim’ kavramlarını içerir. Yönetim; kurumda stratejik yönün, yöneticilerin, onların yetki ve sınırlarının ve bunların nasıl kontrol edileceğinin belirlenmesidir. “Ne yapılacağı” ve “hangi sınırlara, kurallara uyularak yapılacağı” sorularını cevaplandırmak yönetim hakkıdır. Bu sınırlar içerisinde “nasıl yapılacağı” ise yönetim hakkıdır. Tam da bu nedenle, yönetim ve yönetim kavramlarını birbirinden ayıştırmak, kurumlara duyulan güveni geliştirmek için büyük önem taşır.

Bu kitapta Erdal ile hemfikir olmadığım en önemli konu ‘*governance*’ kavramının, ‘yönetim’ yerine Erdal’ın deyişimiyle ‘ilkeli temsil’ olarak tercüme edilmesi. Bu konuda kavram karmaşasının yaşandığı ülkemizde, bu önemli kavram için yeni bir ifade daha kullanmanın, kavramın doğru anlaşılmasını ve içselleştirilmesini güçleştireceği endişesini taşıyorum. Çünkü yönetim sadece temsili içeren bir kavram değil; yönetimin (temsili içeren) yapısal olduğu kadar, süreç, bilgi girdisi ve öğrenme boyutları da var. Yönetim, güven duyulan kurumlar için gerekli bir kültür ve bu kültürün yeşereceği iklimi ifade ediyor.

İnsanlar kendi gelişimleri için kullandıkları kaynakların yitirilmemesi, aksine geliştirilmesi için kazanımlarını paylaşmayı ilke edindikçe, gelişim sürdürülebilir olur. Örneğin, Boğaziçi Üniversitesi mezunları, aldıkları eğitim sayesinde beşeri sermayelerini geliştirip, edindikleri bilgi, çevre ve deneyimle yaşam kalitelerini geliştirme fırsatına kavuşurlar. Bu nedenle tüm mezunların maddi ve manevi birikimleriyle, kendi gelişimlerine katkısı olan Boğaziçi Üniversite’sinin gelişimini desteklemeleri, ülkemizde bir dünya üniversitesi oluşmasını ve gelecek nesillerin de bu fırsattan yararlanabilmesini sağlayacaktır.

1991 yılında Boğaziçi Üniversitesi Mezunlar Derneği (BÜMED) Başkanı seçilirken, bu anlayışı ortaya koymuştuk. Ayrıca, BÜMED Yönetim Kurulu seçimi için takım oluştururken de

birlikte çalışacak arkadaşlarımızın birbirini tamamlar nitelikte olmasının yanı sıra temsil açısından çeşitliliğe de özen göstermiştik. Yönetim Kurulunu oluştururken üyelerin hem değişik yılları ve bölümleri temsil etmesine, hem de yetkinlikler açısından birbirini tamamlar bir kompozisyon oluşturmaya dikkat etmiş, Yönetim Kurulumuzun daha iyi çalışabilmesini ve tüm camia ile iletişimin daha güçlü olmasını sağlamıştık.

Bunlar işin yapısal tarafı, bir de işin süreç boyutu var... Kararların verilere dayandırılması, alternatiflerin değerlendirilmesi ve katılımın sağlanması bir yönetim kültürü konusudur. Yönetim Kurulunun iyi çalışması için Başkan kadar profesyonel yönetimin de çok büyük önemi vardır. Yönetimin önemli konuları zamanında Yönetim Kurulu gündemine getirmesi ve bilgi girdisini doğru sağlaması karar kalitesini geliştirir. Bu nedenle, BÜMED Yönetim Kurulu seçiminden sonra gerçekleştirdiğimiz ilk iş, 'Yönetişim' ve 'Yönetim' kavramlarını ayırtmak üzere iyi bir yönetici istihdam etmek oldu.

Erdal Yıldırım, Boğaziçililik ruhunu benim gibi daha öğrencilik yıllarında Spor Kurulu Başkanlığı yaparak özümsemiş, aynı zamanda genç yaşında bir turizm şirketinin genel müdürlüğünü üstlenerek BÜMED tepe yöneticiliği için gerekli yetkinlik ve deneyimi kazanmış bir arkadaşımızdı. BÜMED Genel Sekreteri olarak Erdal, 4500 mezundan \$2.5M bağış toplanarak BURC tesislerinin kazandırılmasına, birçok sosyal faaliyetin düzenlenmesiyle mezun camiasının üniversite ile bütünleşmesine, BÜMED'in kurumsallaşmasına ve belki de hepsinden önemlisi; ortaya konan şeffaf, hesap verebilir, tutarlı, adil, sorumlu, katılımcı ve etkin bir anlayış ile camianın güveninin kazanılmasına önemli katkılar sağladı. Bu sayede, Boğaziçi Üniversitesi mezunlarının BURC tesislerinden sonra Üniversite için yaptıkları önemli bağışların da temelini atmış oldu.

BÜMED Genel Sekreterliği, Erdal'ın kariyerinde de önemli bir adım oldu. BÜMED'deki başarılı performansı ve sivil toplum kuruluşlarının yönetimi ile ilgili aldığı eğitimler ile, yönetici açığı olan ve 3. sektör olarak nitelendirilen sivil toplum örgütleri tarafından fark edildi ve genç yaşında Türkiye'nin en

büyük vakıflarından olan Vehbi Koç Vakfı'nın tepe yöneticiliğine getirildi. Bu vesile ile uzun seneler birçok sivil toplum kuruluşunun yanı sıra Koç Lisesi, Koç Üniversitesi ve Amerikan Hastanesi gibi farklı kurumların da yönlendirilmesinde ve gözetiminde yer aldı. Erdal'ın, Vehbi Koç'un kurduğu bu kurumlarda kazandığı deneyimlerin de çok değerli olduğuna inanıyorum.

Vehbi Koç sadece Türkiye'nin en başarılı girişimcisi değil, aynı zamanda çok başarılı bir sosyal girişimciydi. Vefatından çeyrek asır sonra Türk Eğitim Vakfı, Aile Planlaması Vakfı ve TEMA gibi kurumların hâlâ Türkiye'deki en etkin sivil toplum kuruluşları arasında olması, onun 'yönetim' ve 'yönetişim' kavramları arasındaki farkı ve bu kavramların birbirini nasıl tamamladığını en iyi anlayan ve iyi yönetişimi en iyi uygulayan kişiler arasında olmasındandır. Bu vesile ile Sn. Vehbi Koç'u da rahmetle anıyorum.

Erdal Yıldırım sadece eğitimi ile değil, aynı zamanda deneyimleriyle de sivil toplum kuruluşlarında iyi yönetişimi ülkemizde anlatabilecek en yetkin kişiler arasında. Bu kitabın ülkemizde sivil toplum kuruluşlarının ve kurumlarımıza duyulan güvenin gelişimine önemli bir katkı sağlayacağına inanıyor, kendisine sadece çalıştığı kurumlara sağladığı katkılar için değil, aynı zamanda bilgi ve deneyimini paylaşmak üzere bu değerli kitaba verdiği emekler nedeniyle de teşekkür ediyorum.

Sevgilerimle,
Dr. Yılmaz Argüden

T E Ő E K K Ü R

Bir kitap daha bitti!
Elinizde tutamadığınız (!) bu kitap otuz yıllık bir serüvenin -şimdilik- son ürünü: 1991 yılında Boğaziçi Üniversitesi Mezunlar Derneği'nde başlayan, 1997-2020 yılları arasında Vehbi Koç Vakfı'nda demlenen ve derlenen, 2021 yılı itibarıyla da Suna ve İnan Kıraç Vakfı'nın çatısı altında devam eden bir serüvenin...

Bu "son ürün"de de, öncekilerde olduğu gibi, çok kişinin emeği, zihni ve kalbi var: John Carver ve bir kısmıyla tanışma şansını elde ettiğim "havarileri"; "yönetişim" konusunda bıkmadan yazmaya, çizmeye, konuşmaya devam eden herkes; TÜSEV'de bana katlanan "Sayın Başkan" Deniz Ataç ve diğer tüm Yönetim Kurulu üyesi dostlarım; Başak Ersen ve Liana Varon; "İlkeli Temsil" konusunda yaptığım sunumlara katılan ve düşüncelerimi geliştirmeme katkıda bulunan herkes.

İki hanımefendiye ayrı bir paragraf lazım: Seçil Kınay ve Rana Kotan. Seçil Vehbi Koç Vakfı'nda Meslek Lisesi Memleket Meselesi Projesi için çalışmaya başladığı 2006 yılından "Özel Projeler Yöneticisi" olarak beni uğurladığı 2020 yılı sonuna kadar STK uzayındaki tüm girişimlerimizde en büyük yardımcım oldu; hatta bazı projeleri "bana rağmen" gerçekleştirdi; hakkını ödeyemem. Rana ile yollarımız daha geç kesişti ama 2020 yılı Ocak ayından başlayarak İlkeli Temsil sürecine verdiği destek bu kitabın temel enerji kaynaklarından birisi oldu. TÜSEV'in onun liderliğinde ülkemize çok önemli katkılar sağlayacağına eminim.

Dr. Yılmaz Argüden bu serüvenin en başında da vardı; hep var, iyi ki var... Beni kırmayıp kitabın Önsöz'ünü yazdığı için ayrıca müteşekkirim. Ondan öğrenmeye devam edeceğim.

Yaklaşık yirmi dört yıllık VKV deneyiminin neredeyse yirmi yılında kadim dostum Selçuk Bilgin hep yanımdaydı; İlkeli Temsil heyecanıma da ilk günden itibaren şahit oldu, moral verdi ve benden desteğini hiç esirgemedi. Şanslıydım...

Bülent Erkmen... Benim için ayrı bir yeri olan "Ateşin Üstünden Atladım" ve 2017 yılında yayınladığım "Az mı Gittik, Uz mu Gittik?"de olduğu gibi tasarım yine "Erkmen"e emanet edildi... Ona ve ekibine bana, bize her konuda verdikleri destek için ne kadar minnettar olduğumu anlatamam. Bu ilk e-kitabımı dijital hayatına ise Özgür Barış Akbayır hazırladı, bu yeni yolculukta bana yol gösterdi, kendisine teşekkürü bir borç biliyorum.

Her zaman olduğu gibi yazarken ailemle ortak zamanımdan çaldım. Karım Aslı'cığım Gökyokuş ve çocuklarım Nisan, Can ve Yaz'a bu nedenden ve her nedenden ötürü müteşekkirim.

2012 yılında yayınlanan ilk kitabımı Suna Kıracı'ya ithaf etmişim; bu son kitabımı da onun adını taşıyan vakfın sıcak çalışma ortamında tamamladım. Beni evimde hissettirdikleri için Sn. İnan Kıracı ve sevgili İpek Kıracı'ya şükranlarımı sunuyorum.

Erdal Yıldırım

Mayıs 2021

G İ R İ Ő

Bu kitabı¹ yazmaya başladığım günden tam bir hafta önce Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı'nın (TÜSEV) ilk "Kurucular Toplantısı"nı gerçekleştirmiştik. Sayın Başkan Deniz Ataç sözü bana verdiğinde aşağı yukarı şöyle bir girizgâh yaptım:

"Beni tanıyanlarınız biliyor; yönetim kurullarıyla ilgili bir saplantım var. Geçenlerde düşündüm, bu saplantının nedeni ne olabilir diye. Sonra ilk yönetim kurulu deneyimimi, 1983 yılında sevgili Ali İhsan Okyay'ın ("Başkan") davetiyle Boğaziçi Üniversitesi Spor Kurulu'na² ("Üye" olarak) katılmamı hatırladım. Üye olarak girip dört yıl sonra Başkan olarak devrettiğim Spor Kurulu birçok yönden günümüz vakıf ve derneklerinin yönetim kurullarıyla benzerlikler taşıyordu. Bu konuya ilgimin temelinde otuz beş yılı aşkın bir süredir, neredeyse kesintisiz bir şekilde, yönetim kurullarında ve / veya yönetim kurullarıyla çalışmam yatıyor olabilir."

Aynı toplantıda, hâzırına bu kitabı yazmaya başlamak üzere olduğumu da söyledim; üstelik adımı da ifşa ederek. Peki, neden "*Sayın Başkan, Değersiz Üyeler*"? Meslek hayatım boyunca "*Sayın Başkan, Değerli Üyeler*" hitabı ile başlayan pek çok konuşma yaptım, mektup ya da elektronik posta yazdım, başkaları için konuşmalar hazırladım. Tecrübelerime dayana-

1 Kendisini K3 olarak adlandırabiliriz. K1: Bana Yönetim Kurulu'nu Söyle, Sana Kim Olduğunu Söyleyeyim (2012). K2: Az Mı Gittik, Uz Mu Gittik? (2017).

2 Robert College geleneğinin önemli bir parçası olan "SB: Sportmanship and Brotherhood" kulübünün Boğaziçi Üniversitesi versiyonu.

rak “Başkan”ların genellikle “Sayın” olarak itibar gördüklerini, “Üye”lerin ise çoğunlukla kale alınmadıklarını, yani aslında pek de değerli olmadıklarını söyleyebilirim. Oysa bu kitabı sabırla okuyup bitirebilerseniz göreceğiniz gibi “İlkeli Temsil”i³ başarıyla uygulayan bir kurumun “Temsilciler Kurulu”⁴ bir Başkan ve onun “teba”sı olan Üyelerden değil “tek vücut” olarak hareket eden “eşitler”den oluşuyor. “Tek vücut” ilkesi kitap boyunca kulaklarını bol bol çınlatacağım John Carver’ın⁵ meşhur “10 İlke”-sinden yalnızca birisi, ama bence “Kuruculuk / Söz Sahipliği”nden sonra en önemlisi.

Yönetim kurullarıyla ilgili tek sorun çoğunun “Başkanlar”ın hükmü altındaki sembolik organlara dönüşmesi değil tabii ki. Ülkenin idare edilmesinden, apartman yönetimine kadar her seviyede, çok katmanlı bir yönetim sorunu ya da “sıkıntısı” olduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz. Elinizde tuttuğunuz kitabın bu girift konuda tüm sorularınızı yanıtlaması mümkün değil, bunu biliyorum. Yine de bu alandaki farklı görüşlerin, yöntemlerin tartışılmasına ve eğer mümkünse tecrübe edilmesine vesile olması en büyük dileğim.

Bu kitabın yazılmasını John Carver ve onun “Politikalarla Yönetişim”⁶ metodolojisi tetiklediye TÜSEV’de yapmaya çalıştığımız “İlkeli Temsil” uygulaması da mümkün kıldı (“yapmaya çalıştığımız” diyorum çünkü önümüzde hâlâ çok uzun bir yol var). Metodolojiyi özümseme ve sonra da uygulamaya geçirme sürecinde kavramların Türkçeleştirilmesi üzerinde ben de, TÜSEV Yönetim Kurulu’ndaki diğer arkadaşlarım da titizlikle durduk. Birçok disiplinde olduğu gibi “Yönetişim” alanında da kavramları ve “jargonu” Batı dillerinden, çoğunlukla da İngilizceden çeviriyor, uyarlıyoruz. Bunu yaparken hâlihazırda dilimize yerleşmiş eksik, hatta yanlış sözcüklerle mücadele etmekten kaçınıyoruz. Sıkıştığımız yerde de fabrika ayarlarına,

3 Açıklama için biraz sabredin lütfen.

4 Bkz. 3 no’lu dipnot.

5 Kitabın esas kahramanı. Birazdan kendisiyle haşır neşir olacaksınız.

6 İngilizcesi: Policy Governance.

yani İngilizceye geri dönüyoruz. Bu kitabın Birinci Bölümü'nün terminolojiye ayrılması tesadüf değil. “Yönetişim” yerine “İlkeli Temsil”, “Yönetim Kurulu” yerine “Temsilciler Kurulu” demek kozmetik bir değişikliğin ötesinde -bence- yeni bir yaklaşıma işaret ediyor.

İkinci Bölüm bu “terminolojik taksim”den sıkılmayıp kitabı okumaya devam eden okuru asıl konumuza ısındırıyor. Tam bu noktada bir itirafta bulunmam lazım: K1'in ikinci baskısı sanırım 2018 yılında tükendi ve ben –geliştirilmiş dahi olsa- üçüncü baskı fikrine hiç sıcak bakmadım. Bu kitabın özellikle ikinci -ve biraz da üçüncü- bölümüne K1'i hatırlatma görevini de yükledim; K2'den de bazı uzun alıntılarla karşılaşacaksınız, şaşırmayın lütfen.

Üçüncü Bölüm John Carver ve eşi Miriam Carver'ın kendileri ve “havarileri” tarafından yazılan en önemli kaynak kitapların filtreden geçmiş hali olma iddiasını taşıyor. Karizmatik bir lider tarafından oluşturulmuş, yetkin danışmanlar tarafından geliştirilmesi yıllar sürmüş bir metodolojiyi sizlere etkin bir şekilde aktarmaya çalışırken zorlandığımı söylemeliyim.

Dördüncü Bölüm'de hem TÜSEV'deki -hâlâ devam eden- süreci özetlemeye çalıştım hem de Üçüncü Bölüm'de yer veremediğim bazı ilave örnek ve analizleri paylaştım. Ekler'de ise TÜSEV'de bu süreçte kullandığımız birçok doküman okurları bekliyor. Kitabın yalnızca basılı olarak değil e-kitap formatında da –üstelik ücretsiz- yayınlanacak olması beni bu açıdan daha da motive etti. Özellikle “jenerik” nitelikteki dokümanların “kopyala-yapıştır” yöntemiyle daha yaygın kullanılabileceğini düşündüm. Göreceğiz...

Sevgili Türkçe / Edebiyat öğretmenlerimiz sayesinde hepimizin beynine kazınmış olduğunu düşündüğüm “Giriş-Gelişme-Sonuç” formülü bu kitabın da sonunu belirledi. Sonsöz'de, dilim döndüğünce, İlkeli Temsil'in Türkiye'deki geleceği hakkındaki öngörümü kâğıda döktüm.

Keyifle –ve biraz da pişmanlıkla- okumanız dileğiyle...

BİRİNCİ BÖLÜM

Kelimelerin Gücü Adına⁷

Sıkı durun, şimdi sizi “em-
power” edeceğim! Ama önce
hesap verebilirlik konusunda savunuculuk yapmamız lazım.” Ku-
lağa nasıl geliyor?

1999 yılında sevgili dostum Hakan Altınay beni, IREX isimli kurum adına, sivil toplum yöneticilerine bir konuş-
ma yapmam için, Azerbaycan’ın başkenti Bakü’ye davet etmişti. Daha önce batıdan gelen konuşmacıların “kültürel” olarak Azeri meslektaşlarıyla iletişim kurmakta zorlandıklarını, bu nedenle özellikle bir Türk konuşmacı istediklerini biliyordum. Ancak Hakan’a “*Bu durumda Türkçe konuşacağım değil mi?*” diye sorduğumda sunumumun İngilizce istendiğini, yanımda duracak simultane tercümanın Rusçaya çeviri yapacağını öğrendim. Sunum esnasında “gönüllülük” kavramı üzerine konuşurken katılımcılar mahcup bir halde gülümsemeye başladılar. Merak edip nedenini sordum ve bu kelimenin Rusça karşılığının Azerbaycan’da -ve sanırım genel olarak Doğu Bloğunda- “*Sıkıysa gönüllü olma bakalım!*” şeklinde bir çağrışım yaptığını anladım.

Türkiye’deki sivil toplumu veya üçüncü sektörü İstanbul’da oturarak temsil ettiğini, geliştirdiğini, bu alanda öncü rol oynadığını düşünen ve çoğu ortalamanın üstünde İngilizce bilen bizler maalesef hem kendi aramızda hem de İngilizce bildiğinden emin olmadığımız meslektaşlarımızla konuşurken bu “Türkingiliş” tuzağına çok sık düşüyoruz. Sahi,

7. Bu bölümde yalnızca yönetimle doğrudan ya da yakından ilgili kavramlara yer verdim. K2’den “Hayırseverlik” ile ilgili “etimolojik” bir bölümü Ek 1’de okuyabilirsiniz.

“empower” yerine hangi Türkçe kelimeyi kullanabiliriz?⁸ Yıllar önce “muktedir kılmak” karşılığını önermişim; tutmadı. Meslektaşlarım “güçlendirmek” fiilini yeterince “güçlü” bulmadıkları için sık sık orijinal kelimeye sığınmak zorunda kalıyorlar. Peki, hiç düşündünüz mü, ana dilinizde içinize sinen bir karşılığını bulamadığınız bir kavramı / yöntemi / yaklaşımı gerçek hayatta nasıl anlatacaksınız / uygulayacaksınız / deneyimleyeceksiniz?⁹

Bu bölümde kitabın omurgası diyebileceğimiz bazı kavram ve tanımlara, dilimizde yerleşmiş karşılıklarına ve benim değişiklik önerilerime yakından bakacağız.

Yönetişim mi, Yönetişim mi?

Türkiye’de “yönetişim” kelimesinin ilk kez ne zaman ve kim tarafından kullanıldığını uzun süre araştırdım. Sonra bir gün, sınırlı Prof. Dr. Aydın Uğur’dan, kelimenin mucidinin Prof. Dr. İlhan Tekeli olduğunu öğrendim. İlhan Hoca’ya bir elektronik posta yollayarak bu bilgiyi doğrulamak istedim ve kelimenin, kendisinin başkanlığını yaptığı, 1996 yılında gerçekleşen Habitat II zirvesinin Danışma Kurulu’nda geliştirildiğini teyit ettim. İlhan Hoca bana yazdığı cevapta *“Türkçenin yapısında bulunan ‘işteşlik’¹⁰ ekinin yardımıyla İngilizcedekine oranla daha amacına uygun bir kelime oluşturulduğunu düşündüğünü”* de belirtti.

İtiraf ediyorum, “Yönetişim” kelimesini hiçbir zaman sevedim. Kl’de, etrafımdaki yönetim kurullarına baktı-

8 Kitabın taslağını okuyan Dr. Yılmaz Argüden birçok önemli uyarı ve öneride bulundu. “Kalite” camiasında “empower” yerine “yetkelendirmek” fiilinin kullanıldığını da kendisinden öğrendim. Daha önemli uyarılarına ileride değineceğim.

9 Sevgili Zeynep Aycan kitabın bu bölümünü okuduğunda, tam da bu noktada, Sapir-Whorf hipotezi gibi dil ve düşünce (ya da dil ve davranış) arasındaki ilişkiye dair yapılan ilginç birkaç araştırmadan bahsetmemi önerdi. Bu derin konuyu uzmanlarına bırakarak, meraklı okurun kulağına kar suyu kaçırmakla yetineceğim.

10 kelimeler.gen.tr’ye göre “işteşlik” fiil kök ve gövdeleri ile karşılanan oluş ve kılışın birden fazla kişi tarafından karşılıklı veya toplu olarak yapılması anlamına geliyor. İşteşlik ekleri de (-ış, -iş, -uş gibi) söz konusu fiilleri dönüştürmeye yarıyor: At-ış-mak, bul-üş-mak, çek-iş-mek, it-iş-mek gibi.

ğında bütün üyelerin ayrı yönlelere doğru “itiştiği” gruplar gördüğümü; bu nedenle “Yönetişim” sözcüğünün mevcut durumu daha iyi tanımlayabileceğini bile söyledim.

Çok verimli bir çağında kaybettiğimiz Prof. Dr. Atilla Öner beni 2018 yılında Yeditepe Üniversitesi öğrencilerine bir seri konuşma yapmaya davet etmişti. Birinci ya da ikinci se-
ansta çoğu son sınıfta olan öğrencilere “*Yönetişim nedir?*” diye sordum. Tahmin edebileceğiniz gibi sorumu doğru cevaplayan kimse olmadı ama bir öğrencinin yaratıcı yaklaşımı hâlâ aklımda: *Yönetim iletişimi!*

Özetlemek gerekirse, “Yönetişim”in ne olduğunu tam bilmiyoruz. Birçok kişi için “Yönetişim”, “Yönetim”in bir üst versiyonu. Oysa bu iki kelimenin İngilizce karşılıkları, yani “Governance”¹¹ ve “Management” daha derin bir farka işaret ediyor. Türkçede bu konuda yaşadığımız sıkıntılar bununla da sınırlı değil. İlkeli Temsil sunumlarımda hep söylediğim gibi ortada şöyle bir garabet var:

“Yönetişim ve yönetim birbirinden tamamen farklı görevlerdir. Kurumlarda yönetişimden sorumlu organ yönetim kurulumdur!”

Aslına bakarsanız yönetim kurullarının asli görevi olması gereken yönetişimden çok yönetimle uğraşmaları isimlerinden kaynaklanmıyor; bu durum yalnızca zaten karışık olan bir mevzuyu daha da gariyleştiren bir uygulama. Asıl sıkıntımız yönetim kuruluna üye seçerken, doğal olarak, “yönetişim” alanında değil, “yönetim” alanında başarılı olmuş, sivrilmiş, “temayüz” etmiş kişileri tercih etmemiz; ondan sonra da bu üyelerden, üstelik hiçbir eğitimden geçirmeden, birdenbire “yönetişim” performansı beklememiz.

Bu kısa girişten sonra kendi önerilerimi sizinle paylaşabilirim:

11 Artık çoğumuz bilsek de tekrar etmekte fayda var: “Governance” kelimesi etimolojik olarak, “sürmek, yönlendirmek” anlamındaki Yunanca “kubernain” fiiline dayanıyor.

Yönetişim değil, İlkeli Temsil

Carver yöntemini, yani İngilizcesiyle “Policy Governance” metodolojisini TÜSEV’de uygulamak için ilk hazırlıkları yaptığımda kullandığım Türkçe karşılık, Giriş’te de bahsettiğim gibi, “düz” bir çeviriydi: Politikalarla Yönetişim. İkinci kelimeyle sorunumu yukarıda anlattım; birincisine de aşağıda değindim. İçime pek de sinmeyen bu karşılık, çalışmalar ilerledikçe daha farklı ve bir o kadar da anlamlı bir tanıma, “İlkeli Temsil”e evrildi. Dikkatli okur “İlke” vurgusunu yine Giriş’te bahsettiğim Carver’ın “10 İlke”sine borçlu olduğumuzu anlamıştır. “Temsil” boyutu ise “Söz Sahipliği”¹² ilkesine dayanıyor. John Carver’ın yönetim kuruluna biçtiği rol en basit haliyle şu: *“Kuruma asıl sahipleri adına sahip çıkın!”* Başka bir deyişle, *“Söz sahiplerinin temsilcisi olun!”*. Metodolojiyi daha iyi özümstedikçe “Policy Governance” yerine “İlkeli Temsil”¹³ karşılığımı kullanmak hem beni hem de TÜSEV’deki diğer arkadaşları çok daha iyi hissettirdi. O kadar ki, bir süre sonra yalnızca “Policy Governance” yöntemi için değil, genel olarak “yönetişim” yerine bu yeni tanıma kullanmaya başladım.

Bu noktada Dr. Yılmaz Argüden’in yukarıda bahsettiğim uyarılarından en önemlisine yer vermeliyim. Dr. Argüden “governance” kelimesinin Türkçe karşılığı olarak “Kurumsal Güven” kavramını kullanmayı daha doğru buluyor. Ancak “yönetişim” kelimesinin dilimize artık yerleşmiş olduğu gerçeği ile barışmış. “İlkeli Temsil” alternatifiyle ilgili haklı itirazı “temsil

12 Burada geniş bir parantez açmam ve sevgili dostum Oğuz Babüroğlu'na içten bir teşekkür sunmam şart: Kitabın neredeyse ilk taslağını bitirinceye kadar, orijinali “Ownership” olan bu kavramı –içime pek de sinmemesine rağmen– düz bir çeviriyle, “Sahiplik” olarak kullanmıştım. Kasım 2020’de dar bir gruba İlkeli Temsil sunumu yaparken Oğuz’un haklı ve şiddetli itirazı ile karşılaştım. Söz konusu olan “Sahiplik” değil “Söz Sahipliği”ydi. İnsanın kendisinden akıllı / bilgili dostları olması ne büyük bir lüks!

13 Zeynep Aycan birden çok ilkeye dayanan bir metodolojinin “İlkelerle Temsil” olarak adlandırılmasının daha uygun olacağını söyledi. Üstelik “İlkeli” sözcüğü yöntemimize (ve yönetişime) peşinen olumlu bir anlam yüklerken “İlkelerle” daha “nötr” bir yaklaşıma işaret edecekti. “İlkeli Temsil” tanımında ısrar etsem de bu kıymetli eleştiri / öneriden bahsetmesem olmazdı.

etme” görevinin yönetişimin tüm unsurlarını kapsamadığı şeklinde. Belki bu kitapla yeni bir tartışmayı başlatır ve “Yönetişim / Kurumsal Güven / İlkeli Temsil” edebiyatına yeni kavramlar, farklı bakış açıları kazandırırız.

Yönetim Kurulu değil, Temsilciler Kurulu

Yukarıda özetlemeye çalıştığım mantık silsilesinin sonucunda “Yönetim Kurulu” yerine “Temsilciler Kurulu” tanımını önermem size garip gelmemiştir. Yönetim kurullarının asli vazifesinin “söz sahipleri adına sahip çıkmak” olduğu ve yönetime bulaşmamaları gerektiği noktasında hemfikirsek, bu yeni tanıma da kolaylıkla sindirebileceğimizi düşünüyorum. TÜSEV’de bunu yapabildik; resmi senet değişikliğiyle de “resmiyet” kazandırdık.¹⁴

“İlkeli Temsil”i içselleştirerek uygulayan bir kurumda neredeyse tüm alışkanlıkların kökten değiştiğini, değişmesi gerektiğini görüyoruz. Bu radikal tarz değişikliğini yeni kavram ve tanımlarla desteklemek hem süreci sürekli gündemde tutmak hem de ekibi motive etmek açısından çok etkili olabiliyor.

Misyon değil, Tesir İddiası

Misyon-Vizyon “Siyam İvizleri”nden siz de sıkılmadınız mı?¹⁵ Ben çok sıkıldım; oysa K1’de ikizlerden birine bir bölüm ayırmıştım (*Misyon: Efendiler, Odaklanın!*). İlkeli Temsil terminolojisi üzerinde çalışırken hepimizin içine en çok sinen yeni tanım “Tesir İddiası” oldu. Carver çok daha yalın bir şekilde “Sonuç” ya da “Amaç”ı kullanmış¹⁶. Bizleri uyarmayı da ihmal etmemiş: “*Kurumunuzun misyon tanımı başka şey, Sonuç / Amaç başka bir şey*” diyerek. Bu konuya ileride ayrıntılı bir şekilde değineceğim.

14 Vakıflar Genel Müdürlüğü (VGM) Hukuk Bölümü ilk başta “Böyle bir değişikliğe ne gerek var?” dese de açıklamalarımızdan tatmin olup önümüzü açtı.

15 Dr. Yılmaz Argüden’den bu bölümde de bir katkı yaparak bana gittikçe popüler olan “Amaç” (İngilizcesi “purpose”) yaklaşımını hatırlattı. Argüden Yönetişim Akademisi (www.ardudenacademy.org) kendi “üst anlatı”sını Amaç / Görev / Ülkü çerçevesiyle tanımlıyor.

16 Carver’ın kullandığı İngilizce sözcük “Ends”.

Kavramı daha derinleştirdiğini düşündüğüm “Tesir”i İngilizcedeki “impact” yerine kullanıyorum; genellikle tercih edilen diğer kelime “etki” bence yeterince “etkili” değil. Her kurumun bir amacı / misyonu / varoluş nedeni var, olmalı. Çoğunlukla birbirine benzeyen, süslü ve içi boş ifadelerin adına ne dersiniz deyin kurumlar için gerçek bir pusula olmaları çok zor. Aynı tehlike “Tesir İddiası” için de var ancak Carver’ın uyarılarını dikkate alır ve başarılı bir “Tesir İddiası” tanımını yaparsanız işinizin ne denli kolaylaşacağını da göreceksiniz.

Politika değil, Kural

İngilizceden çevir(eme)diğimizde başımızı derde sokan iki kelime daha var: “Policy” ve “Politics.” Redhouse’da “Policy”nin Türkçe karşılığı şöyle verilmiş:

Siyaset, politika, idare, tedbir; takip edilen yol veya yön, hareket hattı.

“Politics” sözcüğünün karşısında ise şunlar yazılı:

Politika, siyaset; parti entrikaları, siyasi desiseler; siyasi partilerin idaresi, politikacılık.

Yukarıda görüldüğü gibi, kısmen örtüşen ama bazı yönleriyle de çok farklı anlamlar içeren bu iki sözcüğü biz Türkçede tek bir kelimeyle, “politika” ile karşılıyoruz. Ben de “policy governance” üzerine çalışmaya başladığımda, uzunca bir süre, “Politikalarla Yönetişim” karşılığını kullandığımı yukarıda belirtmiştim. “İlkelî Temsil” kararından sonra ise Carver’ın “politikaları” yerine “kural” sözcüğünü tercih ettim.

Hesap Verebilirlik değil, Hesap Sorulabilirlik

Artık şartları biraz zorladığımı düşünüyorum olabilirsiniz ancak bu bölümün giriş cümlesinde yer aldığı için “hesap verebilirlik” kavramına da değinmek istiyorum. Orijinal kelimemiz “accountability”; Redhouse Türkçe karşılığını “sorumluluk, mesuliyet” olarak vermiş. Kubbealtı Lugatı’ndan öğreniyoruz ki “mes’ul” Arapça “su’ul” yani “istemek, sormak” fiilinden türemiş. Lugatın açıklaması şöyle:

Yaptığı veya üstüne aldığı işlerden ve davranışlardan hesap vermeye mecbur olan, sorumluluk yüklenen (kimse), sorumlu.

Lütfen yanlış anlaşılmasın, “hesap sorulabilirlik” dediğimizde bu konudaki tüm sıkıntıları gidereceğimizi savunmuyorum. Tek derdim özünde “mecburiyet” olan bir kavramın “hesap verebilirlik” olarak uydurulmuş yeni Türkçesinde keyfe keder, olmasa da olur bir sorumluluk haline dönüşmesi.

Sanıyorum bütün bu örnek ve önerilerle derdimi biraz anlatabildim. Yazarken, tartışırken, hatta okurken kavramlar ve “dil” üzerinde yeterince durmuyoruz. Özellikle tercüme kelime ve kavramlarda herkesin konu hakkında bizimle aynı bilgi seviyesine sahip olduğunu, çoğumuzun aynı şeyi anlayacağını varsayıyoruz. Sevgili İlhan Hoca’nın hoş bir yaratıcılık ve samimi bir iyimserlikle yeni çağın yönetim yaklaşımı olarak önerdiği “yönetişim” kelimesi Batı’da hatasıyla ve sevabıyla gündelik hayata giren “governance” kavramının karşılığı olarak bizde de yerleşti. Benim önerim olan “İkeli Temsil”in “yönetişim” kelimesini tahtından etmeyeceğini biliyorum. Yine de siz değerli okurları kullandığımız kelime ve kavramlar üzerinde biraz daha fazla düşündürebilirim çok mutlu olacağım.

Başlayalım mı?

İKİNCİ BÖLÜM

İlkeli Temsil'e Giriş

Yönetim kurullarıyla yalnızca pratik olarak değil, teorik olarak da haşır neşir olmaya başladığım 1991 yılından bu yana, özellikle vakıf ve dernek yönetim kurulları konusunda yazılmış temel kitapların çok önemli bir bölümünü okuduğumu, geliştirilen önemli metodolojilerin de hatırı sayılır bir kısmını etüt ettiğimi söyleyebilirim. Tüm bunların ışığında, kendi yaşadığım kavramsal yolculuğu tek boyutlu bir dünyadan üç boyutlu bir uzaya geçmeye benzetiyorum. Bu bölümün işi zor, çünkü otuz yıllık bir yolculuğu yirmi dört sayfada sizlere aktarabilmeyi becermem lazım.

Birçok başka kavram ya da metotta olduğu gibi, bugünkü haliyle bildiğimiz yönetişim konusu da hayatımıza özel sektör üzerinden girmiş durumda. Şirketlerin hissedarlık yapısının değişmesi ve bir aile ya da birkaç kişiye ait olan şirketlerden çok sahipli, “anonim” ortaklı şirketlere geçiş neticesinde daha önce karşılaşılmayan sorunlar ve sorular da gündeme gelmeye başlamış. Akademisyenlerin “sahipler” ile onların temsilcisi -başka bir deyişle “ajanları”- konumundaki “yöneticiler” arasındaki çıkar çatışmalarına yönelik çalışmaları da 60’lar ve 70’lerde artmaya başlamış. Bazı kaynaklar “ajanlık teorisinin” başlangıcını Stephen Ross ve Barry Mitnick isimli araştırmacıların 1973 yılında, birbirlerinden bağımsız olarak yaptıkları yayınlara dayandırıyor. Ancak bu alanda çığır açan çalışma Michael J. Jensen ve William H. Meckling’in 1976 yılında birlikte kaleme aldıkları “*Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure*”¹⁷

¹⁷ Şirket Teorisi: Yönetmel Davranış, Temsil Maliyeti ve Sahiplik Yapısı.

başlıklı makale. Aradan geçen kırk yılı aşkın sürede, bir kurumun sahiplerinin (principle) menfaatiyle, yöneticilerinin (agent) menfaatini örtüşürmenin o kadar da kolay –veya sağlıklı- olmadığı anlaşılrsa da benim “temsilcilik teorisi” olarak Türkçeleştirebileceğim bu yaklaşımın “yönetişim edebiyatı” açısından önemini / etkisini küçümseyemeyiz.

K1’de de vurguladığım gibi özel sektör kuruluşları kâr amacı gütmeyen kuruluşlarla kıyaslandıklarında çok önemli bir avantaja sahipler: Somut başarı kıstasları. Çok basite indirgeyerek “Ciro, Kâr, Pazar Payı, Hisse Senedi Değeri” başlıkları altında toplayabileceğimiz bu kıstaslar “piyasa”nın size er ya da geç karnenizi vereceğini neredeyse garanti ediyor. 2000’li yılların başında tanık olduğumuz Enron veya Lehman Brothers skandalları¹⁸ gibi kötü –ve ortaya çıkması geciken- örneklerle rağmen özel sektör dinamikleri hem kurumların hem de bu kurumların sahipleri ve yöneticilerinin tepesinde Demokles’in kılıcı gibi sallanmakta. Oysa hep söylediğim gibi, ne fark yarattığınızı gerçekten bilmeden / bilemeden bir sivil toplum kuruluşunda yıllarca gönüllü ya da profesyonel olarak çalışabilir, yaptığınız işin “ulvî” boyutundan ötürü de kendinizi her daim başarılı hissedebilirsiniz.

Sadece yukarıdaki bu basit analize dayanarak dahi vakıf ve dernek yönetim kurullarının özel sektördekilere oranla çok daha dışa dönük ve “uyanık” olmaları gerektiğini söyleyebiliriz. Oysa çoğumuzun bildiği gibi, durum bunun tam tersi. Peki, neden? Bu sorunun tam cevabını verebilmek için başlı başına ayrı bir kitap yazmak gerekebilir. Bunun yerine, “büyük resmi” görmemizi sağlayacak üç saptama / saplama yapalım.

Birincisi bizim sektörümüzün, yani Üçüncü Sektörün “fıtratında” olan bazı zafiyetlerle ilgili. Ekonomistler “*Neden kamu ve özel sektörün dışında bir sektör var?*” sorusunu yanıtlarken bu iki “esas” sektörün belirli mal ve hizmetleri

18 Kurumsal dünyadaki yönetim skandallarından bahsederken 2008 krizini ve bu krizin sonucunda ortaya saçılanları da hatırlamak gerekir. Bu konuda daha fazla bilgi için 2001 yılında Nobel Ekonomi Ödülü’nün sahibi olan Joseph E. Stiglitz’in “*The Price of Inequality*” kitabını hararetle tavsiye ediyorum.

üretmediği veya üretmediği noktasından yola çıkarlar. Vakıf ve dernek benzeri kuruluşların kamu ve özel sektörün başarısızlığı veya yetersizliği nedeniyle ortaya çıktığı iddiası kesinlikle kayda değer olsa da bir yönüyle eksik kalmaktadır. Bu eksikliği üstat Lester Salomon¹⁹ vurgulamış ve birçok ülkede kamu ya da özel teşebbüsten önce sivil toplumun teşekkül ettiğini, dolayısıyla, başarısız olan ilk sektörün de üçüncü sektör (sivil toplum) olabileceğini söylemiştir. Salomon'un üçüncü sektörün başarısızlığının nedeni olarak öne sürdüğü dört açıklamadan ikisinin, K2'de "Hayri Amatörlük" ve "Hayri Pederşahilik" olarak adlandırdığım iki unsurun²⁰, üçüncü sektör yönetim kurullarının dışı değil içe dönük olmasına yol açtığını rahatlıkla söyleyebilirim. Bunlardan birincisi, kendisi de gönüllü olan kişilerce yönetilen ve çoğunlukla bünyesinde başka gönüllüleri de barındıran kurumların ister istemez özel sektördeki muadillerine göre daha "amatör" bir çalışma şekline sahip olacağını söylüyor. İkincisi ise çoğu üçüncü sektör kuruluşunda gördüğümüz "*senin sorununu da çözümünü de ben senden daha iyi bilirim*" yaklaşımına işaret ediyor. Kabul etmemiz gerekir ki, bu "içsel" unsurlar yönetim kurullarının dışarıyla, gelecekle, fırsat ve tehditlerle ilgili reflekslerinin zayıf kalmasına veya hiç gelişmemesine yol açıyor.

İkinci saptama yukarıda daha önce değindiğim, vakıf ve derneklere yönetim kurulu üyesi ararken göz önüne aldığımız kriterlerle ilgili: Yönetim kurullarını yönetişim değil yönetim tecrübesi olan insanlarla dolduruyoruz. Zaman ayırması zor ama "ünlü" kişiler nedense cazip üyeler olarak gözümüze çarpıyor. "Düşünen" değil, "yapan" üyeler hep ağırlıkta oluyor.²¹

19 ABD'nin ve dünyanın saygın üniversitelerinden Johns Hopkins'te Center for Civil Society Studies'in Direktörü. Özellikle karşılaştırmalı sivil toplum araştırmaları konusunda çok önemli bir akademisyendir.

20 Diğer ikisi: "Hayri Yetersizlik" ve "Hayri Dar Kapsamcılık". Salomonun orijinal dördlüsü (hepsinin başında "Philanthropic" sıfat var): Insufficiency, Amateurism, Paternalism ve Particularism.

21 Bu ifademin bazı okurları rahatsız edebileceğini biliyorum. "Yapan"ların düşünmediğini kastetmiyorum; derdim, konuları etraflıca, uzun bir vadeyi temel alarak düşünme alışkanlığı ve yeteneği olan üyeleri yönetim kurullarında çok sık görememekten kaynaklanıyor.

Daha önce de belirttiğim gibi, bu kişileri asli görevleri konusunda eğitmeyi de beceremiyoruz; hem bunun önemli olduğuna pek inanmıyoruz, hem de elimizde çok fazla araç yok. Haliyle günlük sorunları çözmek ve “acil ama önemsiz” işlerle uğraşmak her zaman ön plandaki vazifeler oluyor.

Üçüncü saptamanın bir adı var: İcra Komitesi. K1’de Yönetim Kurulu altında yer alabilecek komiteler hakkında bilgi verirken başa İcra Komitesi’ni eklemiş, kendi deneyimlerimden ve yazılı kaynaklardan yola çıkarak bu komiteyle ilgili saptamalarda bulunmuştum. İlgili bölümü bitirirken de Dr. Yılmaz Argüden’in bu konudaki sert uyarısını paylaşmıştım: “*Asla İcra Komitesi oluşturmayın!*” Ben 2012 yılında bu kadar katı değildim ama uzun süredir Yılmaz Bey’le aynı şekilde düşünüyorum. Yönetim Kurulunuzun altında bir İcra Komitesi olması yalnızca dışarıda kalan üyelerin kendilerini lüzumsuz hissetmesine yol açmıyor; kurumun içindeki “asıl” güç odağını oluşturuyor, bu odağa aslında profesyonel kadronun üstlenmesi gereken sorumlulukları bilerek ya da bilmeyerek yüklüyor ve “icraat yaptıkça” gücü artan bu canavara bir süre sonra hâkim olamıyorsunuz.

Sizi konumuza yavaş yavaş ısındırdığımı ümit ediyorum. Sırada derdimi daha iyi anlatmamı sağlayacak farklı yönetim yaklaşımları / metodolojileri var:

BoardSource²² ve Tek Boyut

Doksanlı yılların ortalarında, henüz ülkemizde buhar gücüyle çalışan internette araştırma yaparken karşıma çıkan NCNB (National Center for Nonprofit Boards) isimli kuruluşun beni nasıl şaşırttığını hep anlatırım. Uzun bir süredir adı BoardSource olan ve Washington DC’de faaliyet gösteren bu merkezin tek işi kâr amacı gütmeyen kuruluşların yönetim kurulları konusunda araştırma yapmak, yayın çıkarmak ve eğitim vermek.

Yönetim kurulları konusunda yaptığım hemen her konuşmada BoardSource’un aşağıda yer alan “On Temel Sorumluluk” tablosunu mutlaka paylaşırım.

²² <https://boardsource.org>

**TABLO 1 YÖNETİM KURULLARININ
ON TEMEL SORUMLULUĞU**

1. Misyonu belirlemek
2. CEO'yu²³ seçmek
3. CEO'yu desteklemek ve değerlendirmek
4. Geleceği planlamak
5. Hizmetleri izlemek ve geliştirmek
6. Kaynak geliştirmek
7. Kaynakları korumak
8. Etkin / Yetkin bir Yönetim Kurulu olmak
9. Yasal / Etik standartları korumak
10. Kurumun itibarını yükseltmek

Yandaki tabloyu bir öncelik sıralaması olarak da düşünebiliriz: Misyonu belirle (ya da düzenli aralıklarla gözden geçir), yöneticini seç ve onu destekle, gelecek hakkında düşünmeyi ihmal etme gibi... Bu on temel vazifenin hepsini değil, yalnızca en önemli birkaç tanesini bile (sizce hangileri?)²⁴ –sistemik bir şekilde ve değişen koşullardan bağımsız olarak- yerine getiren bir yönetim kurulunun ortalamanın çok üstünde

bir başarıya sahip olacağını söyleyebilirim. Dolayısıyla BoardSource'un bu "On Emir"ini, ya da yaptığı diğer çalışmaları asla küçümsüyor değilim. Bu ya da benzeri listelerle ilgili sorun çok geniş bir çerçeve çizmelerinden kaynaklanıyor. Eğer yönetim konusunda gerçekten çok titiz, detaycı ve sorgulayan bir yönetim kurulu değilseniz bu geniş çerçevenin içerisinde kendinizi kandırma olasılığınız maalesef yüksek. "Misyonumuzu her üç yılda bir tartışıyoruz; yöneticimiz müthiş, yıl sonu değerlendirmesini de aksatmıyoruz, stratejik planlama bizden sorulur (!), en iyi başışı biz toplarız" diyerek övünebilir, öte yandan kurum için ayırdığınız zaman ve kaynağa oranla küçük bir "tesir" yaratıyor olabilirsiniz.

BoardSource'un temel yayınlarından birisi olan "Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards" kılavuzunun her bölümünde, "İpucu", "Uyarı" ve "YK'nın Sorması Gereken Sorular" başlıklarıyla ayrıştırılmış kısa alt bölümler var. "Misyonu Belirlemek" bölümündekilere bir göz atalım:

23 K1'de CEO yerine PTY (Profesyonel Tepe Yönetici) karşılığını kullanmıştım. Artık ısrar etmiyorum.

24 Tabii ki en önemli vazifelerden birisi "CEO'yu seçmek". K1'den konuyla ilgili kısa bir alıntı Ek 2'de meraklı okuru bekliyor.

(İpucu)

En azından yılda bir kez, bir YK toplantısında üyelerin kurul ve komite toplantılarına düzenli bir şekilde katılmaları dışında ne yaptıkları ya da yapabilecekleri konusunu tartışmak için zaman ayırın. Üyelerin kurum için toplantılar dışında yaptıkları katkılar çoğunlukla en az toplantılardaki kadar, hatta daha da önemlidir.

(Uyarı)

Misyonunuzu kritik paydaşlara danışmadan değiştirmek destek kaybına neden olabileceği gibi kurumunuzu yanlış bir yöne de sevk edebilir.

(Sorular)

Bir karar alırken ilk referans noktamız misyonumuz mu?

Misyonumuz bizim neden farklı olduğumuzu açıkça gösteriyor mu?

Yakın zamanda misyonumuzu gözden geçirdik veya değiştirdik mi?

Misyonumuzun uygunluğu ya da yeterliliğini etkileyecek dış faktör ya da akımlar nelerdir?

Sanırım sivil toplum kuruluşları hakkında ortalama bir bilgi ve tecrübesi olan hiç kimse yukarıdaki saptamalar / öneriler üzerine olumsuz bir yorum yapamaz. Ancak BoardSource'un "tek boyutlu" listesinin ve ona dayanan yaklaşımın çok önemli bir eksikliği var: Carver'ın olmazsa olmaz diye nitelendirdiği "söz sahipliği" konusuna hiç yer vermemesi. Bir yönetim kurulunun aklından hiç çıkarmaması gereken soru bu: Kurum üzerinde söz sahibi olanlar kim? Bu soruyu yanıtladıktan sonra yapılması gereken de bu "söz sahipleri"yle kurum arasındaki iletişim kanallarını oluşturmak, geliştirmek ve hem bir ekip hem de tek tek yönetim kurulu üyeleri olarak bu alana ciddi bir mesai ayırmak. Bazı okuyucular, özellikle "misyonu belirlemek" konusunda farklı deneyimler yaşamış gönüllü veya profesyonel STK çalışanları, tam da bu iş yapılırken, yani misyon irdelenirken, doğal olarak "söz sahipleri" ile iletişim kurulması gerektiğini söyleyecektir. Benim şahsi tecrübem "söz sahipleri" konusu ayrı bir

başlık olarak açılmadıkça ve özellikle takip edilmedikçe ihmal edileceği ve bunun da kuruma ciddi bir maliyeti olacağı yönünde.

Günümüz vakıf ve derneklerinin yönetim kurulu üyeleri bu kurumlar için ayırdıkları zamanın çok önemli bölümünü, çoğu son derece verimsiz ve sıkıcı olan yönetim kurulu toplantılarında harcıyorlar. Aslında hemen herkes bu durumun farkında ve şikâyetçi. Yine de toplantıları düzenlemekten ve katılmaktan –çoğunlukla- geri kalmıyoruz. Bunun bir nedeni alışkanlıklarsa diğer bir nedeni de yönetim kurulu toplantılarına katılmanın gönüllü sorumluluklarımızı yerine getirmenin en önemli, hatta çoğu zaman tek göstergesi olarak kabul edilmiş olması.

Etrafımızdaki vakıf ve dernekler genellikle her ay bir yönetim kurulu toplantısı yapıyor. “Kriz” dönemlerinde ya da “çekişmeli bir seçim” sonrasında motivasyonu artan bazı kurullar ise kriz geçinceye ya da motivasyon normal seviyeye düşüncüye kadar her hafta toplanıyorlar. Tabii bir de sürekli kriz döneminde oldukları için sürekli haftada bir toplanan yönetim kurulları var ki hem kendilerine hem de onlarla çalışan profesyonellere acımaktan kendimi alamıyorum.

Haftalık toplantı gerçekten bir abartı, anladık. Peki, aylık toplantıya ne demeli? Sahi neden böyle bir “endüstri standardı” var? Bence bu işin baş müsebbibi mali raporlar.²⁵ Günümüzde çoğu kurum bütçesini aylık formatta hazırlıyor ve “bütçe-gerçekleşen” karşılaştırmalarını da aylık olarak raporluyor. Hal böyle olunca, yönetim kurulları da her ay toplanmak için en az bir adet güçlü bahane buluyor: “Bütçeye bakmak”!

Dördüncü bölümde ayrıntılarını anlatacağım TÜSEV deneyiminde beni ve bizi zorlayan çok şey oldu. Ancak “*Toplantı sayımızı yılda altıya düşürelim, ama toplantı olmayan aylarda üyeler olarak mütevellilerle (söz sahipleri) bire bir görüşmeler yapalım*” önerisini getirdiğimde bunun üyeler için zorlayıcı olacağını doğru-

25 Tarih konusunda benden daha bilgili / hassas okurlar medeniyetin çok eski aşamalarında dahi, Antik Yunan'daki *ekklesios* (Halk Meclisi) örneğinde olduğu gibi, aylık toplantılara rastladığımızı söyleyecektir. Haklılar. Beni bu spesifik örnekte de asıl ilgilendiren şey Halk Meclisi'nin faaliyete geçtikten bir süre sonra daha sık toplanmaya başlaması oldu! (Fikirler Tarihi, Peter Watson, YKY)

su düşünmemiştim. Rutin ve verimsiz bir toplantıda zaman öldürmek kurumun söz sahipleriyle derinlemesine görüşmeler yapmaktan çok daha zahmetsiz –ve tehlikesiz- bir alışkanlık olabiliyor.

Yukarıda anlattıklarımın toplantılara katılım konusunda karnemizin iyi olduğu sonucu çıkmasın, çünkü değil. Bunun bir nedeni toplantıların heyecan vermeyen içerikleri ise diğer bir nedeni de “kaçmanın kolaylığı”. Hepimizin bildiği gibi kalabalık davetlere icabet etmemek daha kolaydır, çünkü yokluğunuz fark edilmeyebilir. Aynı şeyin yönetim kurulu toplantıları için de geçerli olduğunu söyleyebiliriz. Carver’ın “*İdeal yönetim kurulu üye sayısı nedir?*” sorusuna verdiği “*Yediden fazla üye için çok güçlü nedenleriniz olmalı!*” yanıtı bence önemli. Ülkemizdeki başlangıcında maalesef benim de rolüm olan “yedeklerle (hatta denetim kurulu üyeleriyle) beraber toplanma” alışkanlığı neticesinde devamsızlık sorununu daha az görünür kılıyoruz: On beş kişilik bir grupta beş ya da altı kişinin yokluğu çok rahatsız etmeyebiliyor. Oysa beş ya da yedi kişilik bir yönetim kurulunda üyeler devamlılık konusuna çok daha hassas olmak zorunda.

BoardSource ve Tek Boyut faslını kapamadan önce çok önemli bir konuya daha değinmek istiyorum. Az önce de belirttiğim gibi BoardSource’un bu listesine bir öncelik sıralaması olarak da bakabiliriz. Gerek ülkemizde gerekse yurt dışında birçok sivil toplum kuruluşunda yönetim kurullarının, zaten olması gerektiği gibi, belirledikleri misyon doğrultusunda kurumu en iyi yönetecek profesyoneli seçmek ve ona destek olmak dışında “işe” karışmadıkları söylenebilir. Bunun doğal bir neticesi olarak, özellikle yönetim kurullarının her üç ya da dört yılda bir değiştiği ve üyelerin üst üste en çok iki dönem görev alabildiği –ki bu kısıtlamayı ben de öneriyorum- kurumlarda ilginç bir “güç odağı kayması” yaşandığını gözlemliyorum.

Richard P. Chait, William P. Ryan ve Barbara E. Taylor (bundan böyle kendilerini CRT olarak anacağız) tarafından kaleme alınan ve birazdan çok daha yakından bakacağımız “*Governance as Leadership*”²⁶ isimli kitapta bu durum çok doğru bir

26 Zor bir çeviri! “İlkeli Temsilin Liderliğinde” diyebilirim.

şekilde –ve çok zekice- “Leadership as Governance”²⁷ olarak adlandırılmış. Kısaca özetlemek gerekirse, işe çok daha vâkîf –ve kurumdaki görev süresi çok daha uzun- profesyonel yöneticiler bir süre sonra yönetim kurulunun da sorumluluklarını üstlenebiliyor. Yani, aslında İlkeli Temsil kapsamında düşünülmesi, planlanması ve yürütülmesi gereken süreçler de profesyonel yöneticilerin işi haline geliyor. Her zaman olmasa da çoğunlukla bu tür bir güç odağı kayması kurumlarda sorunların sumen altı edilmesine, performans ölçütlerinin bulanıklaşmasına ve değişim ihtiyacının –eğer varsa- göz ardı edilmesine neden olabiliyor.

Yukarıda tarif ettiğim duruma yakın geçmişten “sansasyonel” bir örnek olarak Silicon Valley Community Foundation’ın (SVCF) “efsanevi” CEO’su Emmett Carson’u verebilirim. 2016 yılında tanıştığım Emmett Carson ABD’de yalnızca “community foundations”²⁸ alanında değil, genel olarak sivil toplum sektöründe örnek bir lider olarak gösteriliyordu. SVCF’in kurucu direktörü olarak on bir yılda yaklaşık 14 milyar USD’lik bir vakıf yaratmıştı; teknoloji dünyasının “tanrıları” ve efsane kurumlarıyla kurduğu ilişkilere gıpta ile bakılıyordu. Ta ki 2018 yılında eski bir SVCF çalışanı kurumdaki “zehirli çalışma ortamı”²⁹ ile ilgili şikâyette bulununcaya kadar... Yönetim Kurulunun Carson’un ayrılması vesilesiyle yayınladığı açıklama detay vermese de yaşananlarla ilgili önemli ipuçları içeriyordu:

“SVCF çalışanlarına güvenli ve kapsayıcı bir iş ortamı sağlama konusunda açıkça başarısız olmuştur. Yönetim Kurulu olarak bu başarısızlığın bizim sorumluluğumuz altında gerçekleştiğini ve eski / mevcut birçok çalışanımızın bu durumdan derin bir şekilde etkilendiğini kabulleniyoruz... Araştırma sürecinde oluşturulan ve vakfımızın politika ve

27 Bu daha da zor! “Yöneticiler Yönetişirken”?

28 Özellikle ABD’de çok yaygın bir “yerel” dayanışma modeli. Zor zamanlarda hem vatandaşa hem de “kamu”ya destek olmayı amaçlayan “yerel yardım sandığı” (community chest) uygulamasının evrim geçirmiş hali diyebiliriz. Ülkemizdeki tek örneği sevgili Haldun Taşman tarafından, TÜSEV’in de desteğiyle kurulan Bolu Bağışçılar Vakfı. K2’de “özel dosya” olarak yer vermiştim.

29 İngilizcesi: Toxic workplace. Daha yaratıcı bir Türkçe karşılık bulamadım.

süreçlerinde, yönetim ve komite yapılarında ve raporlama yöntemlerinde değişiklikler öneren tavsiyelere uyma konusunda çok kararlıyız...”

Bu tarz durumları engellemenin maalesef kolay bir yöntemi yok. Benim önerim, özellikle belirli türden organizasyonlarda, profesyonel yöneticiye de yönetim kurulu gibi bir dönem / süre sınırlaması getirmek. 2019 yılında yönetim kuruluna seçildiğim Avrupa Vakıflar Merkezine de (EFC) aynı öneride bulundum. Bunun nedeni EFC'nin yukarıda bahsettiğim “belirli türden” bir organizasyon olması. Üyeleri Avrupa'ya dağılmış, yılda yalnızca iki kez toplanan bir yönetim kurulu; bu üyeler içinden seçilen ve yılda dört kez toplanan bir icra komitesi ve başarılı oldukça yeri sağlamlaşan, yeri sağlamlaştıkça -ironik bir şekilde- başarısız olma ihtimali artan profesyonel yöneticiler...

BoardSource'un sayesinde, tek boyutlu da olsa, konumuza bir giriş yaptık. Şimdi ilerleme zamanı...

Pointer & Orlikoff ve İki Boyut

K1'de sitayişle bahsettiğim kitaplardan birisi yukarıda adı geçen iki yazarın “*The High-Performance Board*”³⁰ adlı eseri idi. Yazarlar kitaplarında 64 tane ilke üzerinden yönetim kurulları için kendi “olmazsa olmaz”larını sıralıyor ve derinlemesine açıklıyorlar. Asıl konumuza geçmeden, Pointer ve Orlikoff'un “ilkelerden önceki ilkeler” olarak adlandırdıkları dört saptamayı burada zikretmek istiyorum:

- 1. Yönetişim gerçekten çok önemlidir.**
- 2. Yönetişim işi gittikçe güçleşmektedir.**
- 3. Birçok kurumda yönetim kalitesi yetersiz düzeydedir.**
- 4. Yönetim kurullarının performans ve katkılarını dramatik boyutta artırmak mümkündür.**

Kendileri de Carver'dan etkilenmiş bu iki yazar, belki de Policy Governance metodolojisini biz sıradan fanilere daha kolaylıkla anlatabilmek için, aşağıdaki tabloyu geliştirmiş ve yönetim kurulu görev tanımına, BoardSource'unkine nispeten, ilave

30 K1'de sıkıcı bir karşılık (Yüksek Performans Yönetim Kurulu) kullanmışım. Şimdi olsa “Sıkı Kurul” derdim.

bir boyut kazandırmışlar. Pointer ve Orlikoff'a göre ortalama bir yönetim kurulu beş farklı alanda (Şekil 1'deki sütunlar) birbirinden farklı üç iş (Şekil 1'deki satırlar)³¹ yapar. Siz kendi kurumunuzun faaliyetleri ve yapısını göze alarak beş yerine daha çok alan da kullanabilirsiniz ancak görev tanımını zafiyete uğratmadan daha az alan tanımlamanız zor olacaktır. Şekildeki on beş kutunun her biri için örnekler düşünelim: Yönetim Kurulu'nun kendisi için oluşturduğu bir politika ne olabilir? Mesela üyelerin en az yarısının kadın olması...³² Peki, Hizmet / Ürün Kalitesi ile ilgili bir İzleme faaliyeti ne olabilir? Yıllık veya aylık müşteri memnuniyeti araştırmaları yaptırmak ve sonuçlarını tartışmak iyi bir örnek gibi geliyor. Finans / Karar Vermek kutusuna örnek bulmak çok daha kolay değil mi? Bunu da siz okuyuculara bırakayım.

Pointer ve Orlikoff yaklaşımının BoardSource'un listesine göre tek üstünlüğü yönetim kurullarının görev tanımıyla ilgili ufku genişletmesi değil; bunu yaparken "Politika Oluşturmak" faaliyetini en temel görev olarak başa yerleştirmesi. Carver'inkileri saymaz isek bu konuya bu denli net bir vurgu yapan ve öncelik veren başka bir kaynak gördüğümü hatırlamıyorum. Kitaplarının 60. sayfasındaki şu ifadeye de burada yer vermek istedim:

"Yönetim kurullarının politikalar oluşturma sorumluluğu hakkındaki fikirlerimiz John Carver'ın bu konudaki çalışmalarından etkilenmiştir. Bir yönetim aracı olarak 'politika oluşturmak' üzerine daha derinlemesine bilgi almak isterseniz kendisinin kitaplarını okumanızı öneririz."

ŞEKİL 1					
	Amaç ve Hedefler	Yönetimsel Performans	Hizmet / Ürün Kalitesi	Finansal Durum	YK'nın Kendisi
Politika Oluşturmak					
Karar Vermek					
İzlemek					

31 K1'de "İzleme" yerine "Gözetim Yapmak" demişim. "İzleme" daha doğru.

32 Yönetim Kurulu'nda Kadın Üye konusunu da böylece halletmiş oluruz.

“Politika Oluşturmak” konusunu Carver kadar ciddiye almasanız ve onun katı yöntemini uygulamasanız da bir yönetim kurulu olarak bu alana eğildiğinizde farklı beyin hücrelerinizi çalıştıracığınızı garanti edebilirim. Doğası gereği geleceğe dair olan bu “iş” en azından kısa bir süreliğine yönetim kurulunun kafasını kaldırıp ileriye bakmasına neden olabilir.

BoardSource’a yönelttiğim “söz sahipliği” konulu eleştiriyi Pointer ve Orlikoff’dan da esirgememeliyim. Doğrusu kitabı yazarken Carver’dan faydalanmalarına rağmen bu konuya değinmemelerini oldukça garipsedim. Bir gün kendileriyle tanışırsam, bunun nedenini kesinlikle açıklığa kavuşturmak istiyorum.

“Asıl” Üç Boyuta Gelmeden...

2010 – 2020 yılları arasında yönetim konusunda okuduğum tüm yayınlar arasında, Carver ve havarileri tarafından yazılanları dışarıda bırakırsam, beni en çok etkileyen yukarıda bahsettiğim “*Governance as Leadership*” isimli kitap oldu. Bu nedenle, tam da burada geniş bir parantez açmak ve kitabın irdelenmeye değer bulduğum iddiasını sizinle paylaşmak istiyorum.

Bazı okurlar için bu “geniş parantez” dikkat dağıtıcı olabilir; böyle hissederseniz lütfen 48. sayfaya atlayın ve Carver’la muhabbete devam edin. Yönetişim veya İlkeli Temsil disiplini tek bir metodoloji veya yaklaşımla anlatmak, ya da bu konuda tek bir reçete olduğunu iddia etmek mümkün değil. Bu kısa bölümle zihnimizi ileriki bölümlere daha iyi hazırlamayı ümit ediyorum.

Yazarlar, yani CRT, kitaba “İlk İlkeler” adını verdikleri ve kitapla ilgili çalışma ve araştırmaları bitirdikten sonra üzerinde mutabık kaldıkları dört saptamayla başlamışlar:

- 1. STK yöneticileri “Lider”lere dönüştü.**
- 2. YK üyeleri gittikçe daha çok “Yönetici” gibi davranıyor.**
- 3. Hepsi eşit derecede önemli üç “Yönetişim Tipi” var.**
- 4. Üç ikiden de birden de büyüktür!**

Kitapta altını çizdiğim bir paragrafa burada aynen yer vermek istiyorum:

“Eskinin naif STK yöneticisi bugünün sofistike “Genel Müdür” veya “CEO”suna dönüştü.... Birçok yönetici saygın

üniversitelerde kendi alanlarında yüksek lisans derecesi aldılar.... Tüm bunların sonucunda mütevelliler, çalışanlar, müşteriler ve başışçılar bugünün STK yöneticisinden samimi bir şahsiyet, ahlâkî tutarlılık, idare yeteneği ve kurumun misyonuna tutkulu bir bağlılıktan çok daha fazlasını bekliyorlar: Paydaşların beklentisi tek kelimeyle ‘liderlik’”.

STK yöneticileri “liderleştikçe” YK üyelerinin etki alanı sınırlı yöneticilere dönüşmesi size garip gelebilir; hatta hangi şapkayla konuştuğunuza bağlı olarak, bu görüşe karşı da çıkabilirsiniz. Ben otuz yıllık kendi STK kariyerime ve etraftaki örneklere baktığımda bu saptamanın çoğunlukla doğru olduğunu görüyorum. Benim kuşağımın STK yöneticileri görevi çoğunlukla başka bir işten emekli olmuş yarı gönüllü “Genel Sekreter”lerden veya tamamen gönüllü YK üyelerinden devraldılar. Bazen de iki kişilik (muhasibeci ve sekreter) çekirdek kadronun üzerine “gökten zembille indiler”. Bizler işi öğrendikçe, YK üyelerinden daha fazla sorumluluk almaya başladık. Buna günümüz STK’larının çoğunda YK üyelerinin bu göreve kurumun ihtiyacı olan faaliyetlerle ilgili (finans, insan kaynakları, iletişim gibi) uzmanlıkları nedeniyle seçildikleri ve kurumların yapısının da hem profesyonel kadro hem de YK seviyesinde buna göre oluşturulduğu gerçeğini eklersek ortaya şu tablo çıkıyor: Yönetim kurulunu “uzman yönetici” olarak kullanıyoruz. Kitaptan bir alıntı yapalım:

“STK’lar genellikle Nuh’un Gemisi benzeri bir uzmanlar grubu istiyor. Bunun sonucunda yönetim kurulları da hukuk, insan kaynakları, finans, pazarlama, stratejik planlama gibi geniş bir spektrumda uzmanlar barındıran danışmanlık firmalarına benziyor. Bu şekilde yapılandırılmış kurullar ‘lider yöneticiler’in uygun gördüğü rutin ve teknik konularla uğraşmaya mahkûm oluyor.”

Policy Governance külliyatını okurken çok keyif aldığım bir kitap da Ted Hull’ın “*Focusing Your Church Board*”³³ isimli kitabıydı. Tarzlarımızı benzettiğimden olsa gerek, kitabın

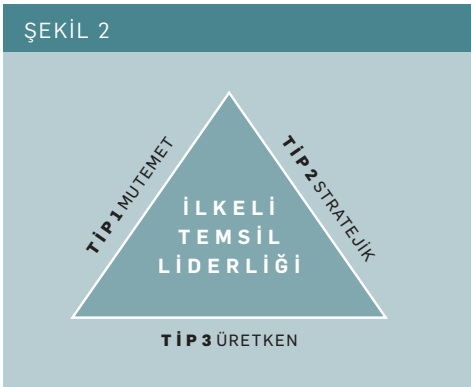
33 “Kilise Yönetim Kurulunuzu Odaklamak” diyebiliriz.

sayfalarına bol bol “gülücük” işareti koydum. CRT’nin “Nuh’un Gemisi” anolojisine Ted Hull başka bir açıdan bakıyor:

“Bir süredir hazımsızlığa benzeyen ama ısrarcı bir göğüs ağrısından mustarip olduğunuzu düşünün. Yemek alışkanlıklarınızı değiştirdiniz ama işe yaramadı. Sonunda şiddetli bir ağrıya kendinizi acil serviste buldunuz: Açık kalp ameliyatı olmanız gerekecek. Hazırlığınız yapıldı, risk faktörleri hakkında bilgilendirildiniz ve artık bir sedyede ameliyathanenin yolunu tuttunuz. Etrafınızdakilere bakınca endişeniz birden artıyor: Sedyenizi iten kişi tıbbi önlük değil, üstüne isim ve soyadının baş harfleri işlenmiş, kol düğmeli gömlek giyen birisi. Sedyenin diğer tarafında üniformalı bir kadın polis var, yanında da şapkası başında bir kaptan pilot... ‘Neler oluyor?’ diye soruyorsunuz... ‘Kalp cerrahı nerede?’...”

Ted Hull’ın teşbihi doğal olarak biraz abartılı. Netice itibarıyla kendi tecrübelerimizin ve genel entelektüel birikimimizin en azından bir bölümünü rahatlıkla kullanacağımız yönetim kurulu üyeliği işiyle açık kalp ameliyatını aynı kefeye tabii ki ko-yamayız. Diğer yandan, binlerce, hatta on ya da yüz binlerce insanın hayatını etkileyen kararlar alabilen STK’larda en tepe organın asıl görevi konusunda iş başı eğitim dışında neredeyse hiç “formal” donanımı olmayan kişilerden oluşması da gerçekten ilginç.

CRT’ye geri dönelim. Yazarlarımız üç farklı yönetim karakteri tanımlıyor:



Mutemet (YK)

Stratejik (YK)

Üretken³⁴ (YK)

Bu bölüme neden “*Asıl Üç Boyuta Gelmeden...*” diyerek başladığımı sanırım anladınız. Önce Mutemet YK’ya bakalım.

34 İngilizcelerini de sırasıyla yazalım: Fiduciary, Strategic ve Generative. Birinci ve üçüncünün en doğru Türkçe karşılıklarının yukarıdakiler olduğundan emin değilim ve önerilere açığım! (Stratejik de Türkçe değil zaten!)

“Mutemetlik”³⁵ görevi hem ülkemizde hem dünyada, özellikle STK yönetim kurulları için o denli alışılmış / kanıksanmış ki, aslında gerçekten hak ettiği özeni kendisine pek gösteremiyoruz. Bu görevin alt başlıklarını ben kısaca şöyle sıralıyorum: Kurumun kaynaklarına, amacına ve itibarına sahip çık! Bu yaklaşımı alt başlıkların da altına inerek derinleştirebiliriz:

Kaynaklara sahip çık:

Kurumun varlıklarını koru. Kaynakları verimli harca. Mali suiistimaller konusunda tetikte ol. Bugün için geleceği ipotek altına alma. İnsan kaynaklarını da unutma!

Amaca sahip çık:

Amaçtan sapılmadığının teminatı ol. Amaç doğrultusunda fark yaratıldığından emin ol. Dünya değiştikçe amacın da en azından yeniden gözden geçirilmesi gerektiğini unutma.

İtibara sahip çık:

Çıkar çatışmalarını önle. YK üyeleri ve profesyonel çalışanların kurumun itibarını zedelemesine izin verme. İletişim krizleri konusunda tetikte ol. Şeffaf ol.

CRT'nin de vurguladığı gibi, bu denli yerleşmiş ve alışılmış bir tarz olmasına rağmen, Mutemet YK'lar pek de verimli / başarılı değiller. Peki, neden? Yazarlara göre tipik bir Mutemet YK'nın üç temel sorunu var:

- 1. Çok fazla / her zaman “mutemetlik” yapmak**
- 2. YK üyelerinin liderlik potansiyelini kısıtlamak**
- 3. “Metal yorgunluğu” neticesinde “asli” görevini dahi yapamamak**

Sanırım hepimizin yolu yukarıda tarif edilen türden yönetim kurullarıyla birçok kez kesişmiştir. Şahsen benim sabrım kurumun geleceğiyle ilgili kritik –ancak hazmı zor- bir sunumda uyuyan üyelerin aylık bütçe rakamları ekrana yansıyınca birden toparlanıp CEO'yu soru yağmuruna tuttıkları toplantılarda sınıyor. Bu tür kurulların üyelerinin potansiyelini sınırladıkları

35 Kubbealtı Lugatı'ndan gençler için aktarıyorum: Arapça dayanmak, güvenmek anlamındaki “itimat”tan geliyor; güvenilen kişi demek. Şirketlerde sağa sola para götüren -veya getiren- kişiler için kullanılırdı; sanırım eski popülerliğini yitirdi.

konusunda herhalde tartışmayacağız. Resmi senet ya da tüzü-ğündeki “ulvî amaçlar” için hizmetinize koştüğünüz bir kurumda tartışmaların çoğu mali tablolar veya sıradan, günlük mevzular üzerinde oluyorsa heyecanınız ne kadar sürebilir? İronik olan, yazarların da yukarıda belirttiği gibi, bu sıkıcı atmosferin bir süre sonra sizi “mutemetlik” dahi yapamayacak hale getirme ihtimali...

Stratejik YK’da işler biraz daha düzeliyor; ama yalnızca “biraz daha”. CRT’ye göre “Stratejik YK” olmaya soyunan kurullar karşılarında, neredeyse tamamı özel sektör yöneticileri için hazırlanmış, dağ gibi bir stratejik planlama literatürü buluyorlar.³⁶ Bu kaynaklarla halvet olmanın neticesinde de, genellikle, “mutemet” kafasıyla “stratejik” olmaya çalışıyorlar; yani stratejik düşünmek yerine stratejik plan yaparak çağ atladıklarını düşünüyorlar. CRT’nin çok hoş bir şekilde tarif ettiği gibi kitaplardaki stratejik plan kurallarına uymaya çalışan STK yönetim kurulları elde ettikleri neticeye ne “stratejik”, ne de “plan” denemeyeceğini anladıklarında iş işten geçmiş oluyor. Yazarlara göre bu yaklaşımın da altı temel sorunu var. Bu sorunlar bir önceki kategoriye göre biraz daha açıklamayı gerektiriyor. Bu nedenle her başlığın altına kısa bir cümle ekliyorum:

1. Dayanaksız planlar

Gelecekle ilgili hayaller kuran ama bugünü objektif bir şekilde dikkate almayan planlar.

2. Örüntüsüz planlar

Naif bir şekilde, mevcut organizasyonel yapının yeterli olacağını varsayan planlar.

3. Stratejisi olmayan planlar

Somut –ve çekici- hedefleri olan ancak bu hedeflere nasıl ulaşılacağı konusunu muğlak bırakan planlar.

4. Katkısız fikirler

CEO’nun kendi kadrosuyla “pazarlık” yaparak YK’ya getirdiği, “hazır” planlar.

36 Yazarların stratejik planlama uzmanları ve süreçlerine yönelik, çoğuna benim de katıldığım eleştirileri hakikaten okumaya değer! Atıfta buldukları Shapiro, Birnbaum ve Mintzberg gibi diğer yazarları da öneriyorum.

5. Değişimin hızı

Hesapta olmayan gelişme ve olaylarla geçerliliği veya önemi yitirilen planlar.

6. Beklenmeyen sonuçlar

Pozitif ya da negatif sonuçları öngöremeyen planlar.

CRT'nin "stratejik olma" dürtüsü ya da modasını çok ince ve başarılı bir şekilde yediğini söylemem lazım. Beni çok etkileyen cümlelerinden biri şu oldu:

"Stratejik yönetim yapabilmek için yönetim kurulu stratejik plan yapmamalı, stratejik düşünmeli!"

Carver'la hemhal olduğumuzda göreceğimiz gibi üstat birçok konuyu olduğu gibi, stratejik planı da CEO ve ekibine bırakıyor. "Yok artık!" diyen okurları görür gibiyim, sabır lütfen...

Nihayet üretkenlik³⁷ konusuna geldik! Diğer iki karaktere oranla daha derin bir teorik temele dayanan bu yaklaşımı kısaca özetlemek güç. Yazarların bu konuya neden diğerlerinden daha fazla önem verdiklerini de anlıyorum; umarım bu hissiyatı size de aktarabilirim.

"Üretken Yönetişimi" anlamak için "Üretken Düşünme" üzerine biraz düşünmemiz lazım! Yazarlara göre bir kurumu dönüştürmek için çoğunlukla geleneksel süreçlere ağırlık veriyoruz: Misyonu tanımlama / yeniden tanımlama, strateji geliştirme ve problem / kriz çözme. Hepimizin yukarıdaki kategoriler altında tanımlayabileceği, başarılı ya da başarısız "dönüştürme" girişimleri vardır. Benim şahsi tecrübelerim daha çok ilk grupta toplanıyor. Mesela K1'de anlattığım TEMA ve "İş, Görüş, Duruş" yakla-

37 Yazarlar bir dip notta kendilerinin "Üretken Düşünme" olarak adlandırdıkları bilişsel süreci farklı disiplinlerden birçok teorisyenin farklı şekilde adlandırdığını söylemişler. Meraklı okur için bu isimleri paylaşalım: Karl Weick ("sense-making"); Donald Schon ("reflective practice"); Henry Mintzberg ("emergent strategy"); Ronald Heifetz ("adaptive leadership"); Michael Polanyi ("personal knowledge"); Robert Birnbaum ("cognitive complexity"); Lee Bolman & terrence Deal ("framing organizations"); James March & Michael Cohen ("sensible foolishness"). Parantez içindeki kavramları üşendiğimden değil, haklarını tam veremeyeceğim için Türkçeleştirmeye uğraşmadım.

şımı³⁸. O süreci “başarısız dönüştürme” örneği olarak verebilirim. TÜSEV’deki “Tesir iddiası” tanımlaması ise bence başarılı bir dönüştürme süreciydi. Ancak, kabul etmemiz gerekir ki, hemen her zaman bu süreçleri önceleyen bir hazırlık / düşünme dönemi var. Neden misyona yeniden bakma ihtiyacı duyuyoruz? Neden bir stratejik plan olmadan devam edemeyeceğimize ikna oluyoruz? Neden geçen yılki değil de şu anda içinde bulunduğumuz krizin bir ölüm – kalım meselesi olduğunu düşünüyoruz? Çoğunlukla bizi bu noktaya getiren, adını koymadığımız, hatta pek farkında da olmadığımız bir bilişsel süreç oluyor. Yazarların Karl Weick’e atıfta bulunarak aktardıkları gibi, bu süreçte, yani strateji geliştirmeye başlamadan ya da krize saldırmadan önce, başka bir şey üretiyoruz: Anlam... Aslında tam da bu esnada düşünülenler / hissedilenler daha sonraki tüm süreçleri etkiliyor / belirliyor. Eğer bu esnada treni kaçırdıysak tüm süreçte de önemli bir şansı yitirmiş oluyoruz.

“Treni kaçırmak” konusunda ilk saptama yazarların “Üretken Yönetişimin Birinci Kanunu” dedikleri cümlede vücut bulmuş:

“Üretken çalışmayı etkileme fırsatı zaman geçtikçe azalır.”

Bu kanunu destekleyecek bir de hipotez var:

“Üretken çalışma fırsatı en tepedeyken yönetim kurulunun işe dâhil olma seviyesi en alttadır. “Fırsat” azaldıkça üyelerin sürece katılımı artar.”

38 Özellikle günümüzde, TEMA gibi, derdi doğa / çevre olan kuruluşların işi çok zor. Nereye elinize atsanız bir sorun, ne yöne baksanız bir öncelik. Hele bir de başarılıysanız, yani kamuoyunun sizden beklentisi yüksekse, her derde deva olmazsanız olmaz! Yönetim Kurulu üyeliği yaptığım dönemde bu ruh halı o kadar baskındı ki bizi belli bir hedefe odaklayabileceğine safça inandığım, neyi yapmamız gerektiği kadar, neyi yapmayacağımızı / yapamayacağımızı da tarif eden aşağıdaki “İş, Görüş, Duruş” önerisini hazırlamıştım:

(TEMA Misyon Önerisi, 2011)

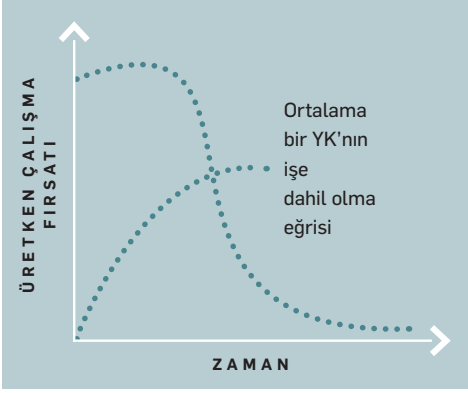
Toprak Hayattır.

TEMA'nın “İş”i toprağı korumaktır.

Toprağı korumanın ayrılmaz bir parçası olan “Su” ve “Bitki Örtüsü” ile ilgili konular TEMA'nın “Görüş Bildirme” alanındadır.

TEMA'nın “İş” ve “Görüş Bildirme” alanlarına girmeyen ancak genel anlamda çevre sorunu olarak tanımlanan konularda açık ve net bir “Duruş”u vardır.

ŞEKİL 3



Kafanızda oluşan soru işaretlerini görür gibiyim. Şekil 3'ten yardım alalım:

Sizlerin de benzeri durumlarla karşılaştığınızı sanıyorum: Bir kurumun ya da projenin “tarihini değiştirecek” bir an. Fikirler havada uçuşuyor, ortada ne bir “çerçeve”, ne bir strateji ne de “sunum” var... “Zaman” ekseninde “0” noktasındayız

ama “fark yaratma fırsatımız” en tepede. YK ise ortada yok! Bunun iki nedeni var: Davetli değiller, zaten çok istekli de değiller. Kitaba kısaca geri dönelim:

“Çoğu yönetim kurulu bu eğrinin aşağılarında daha rahat eder. Stratejik planlama ve denetim / gözetim gibi faaliyetler alışık oldukları ve kendilerine güvendikleri alanlardır... Önerilerine dosyalanmış raporlar ve Powerpoint sunumları geldiğinde de artık dışlarını geçirecekleri bir şeyler vardır...”

CRT'ye göre kurumlar Üretken Düşünme sürecini, YK ve Yöneticilerin katılım seviye ve iştahına bağlı olarak, dört farklı şekilde yaşayabiliyor:

1. Emir-Komuta Yönetişi
2. Üretken Yönetişim
3. Başıbozuk Yönetişim
4. Yöneticilerin Yönetişi

Şekil 4'de göreceğiniz gibi, birinci kare yöneticilerin üretken düşünme sürecine hiç katılmadıkları ve YK'nın yöneticilerin katkısı olmaksızın oluşturduğu düşünce ve yaklaşımı aşağıya dikte ettiği durumlara karşılık geliyor. Bunun tam çaprazında (dördüncü kare) bu kez YK'nın bu kritik süreçte almadığı ve “şov”u yöneticilerin idare ettiğini görüyoruz. Üçüncü karede en az tercih edeceğimiz durumla karşı karşıyayız: Ne YK ne de yöneticiler bu konuda mesai harcamıyorlar. İdeal durum tabii ki sağ üst köşede: Hem YK hem de yöneticiler üretken düşünmenin değerinin farkında ve bu sürece eşit katılım sağlıyorlar.

Gerçek hayatta süreçlerin bu kadar net görülemediğini, dolayısıyla bu denli kesin çizgilerle sınıflandırma yapamayacağımızı biliyorum. Yine de YK'nın yöneticilerle “zihin açıcı” süreçlere beraber katılımı, ast-üst dinamiklerini olabildiğince en aza indirerek sürdürülen iletişim gibi unsurların kurumlar için önemli fırsatlar içerdiğine defalarca şahit oldum.



Bu bahsi kapamadan önce CRT'nin en başta belirttiğim ilkelerinden dördüncüsüne tekrar bir vurgu yapalım: “Üç ikiden de birden de büyüktür.” Başka bir deyişle “ideal” bir YK zaman zaman “mutemet”, zaman zaman “stratejist”, ama çoğunlukla “üretken / yaratıcı” davranmak zorunda. Şimdi kendinize sorun: Sizin yönetim kurulunuzun harcadığı

mesaiyi bu üç boyuta nasıl dağıtırsınız?

Carver sahne alır!

Buraya kadar, adına ne dersek diyelim, bir STK'nın yönetim kurulunun asli görevinin ne olduğuna ve bunu nasıl yerine getirmesi gerektiğine dair mevcut yaklaşımlar / metotlar içerisinde bir “seçki” yapmaya çalıştım. Sıra “Baş Kahraman”da. Önce KI'de de aynen yer verdiğim karizmatik girişi yapalım:

“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.”

Nasıl buldunuz? Ben bu paragrafı ilk okuduğumda (2010 ya da 2011 yılı olmalı) ne hissettiğimi o kadar iyi hatırlıyorum ki! Yıllardır tanık olduğum, anlamakta zorlandığım, yorul-

duğum bir durumu benden çok daha yetkin –ve çok daha “meşhur”- birisi neredeyse benimle aynı cümlelerle ifade etmişti.

Carver’ın “yetkinliği” ve “meşhurluğu”nu biraz açmam, bunu yapabilmek için de kendisinden biraz bahsetmem lazım. Öncelikle üstadın kendi kendini yetiştirmiş bir danışman olduğunu söyleyebiliriz. Oldukça genç yaşlarda ABD Hava Kuvvetleri’nde dört yıl görev yapan, sonra bir yıl arayla (1964-65) memleketinin mektebi University of Tennessee at Chattanooga’dan İş İdaresi ve Ekonomi alanında lisans, Eğitim Psikolojisi alanında ise yüksek lisans derecesi alan Carver’ın Klinik Psikoloji doktorası ise Emory Üniversitesi’nden (1968). “Guru”muz küçük bir imalât firmasında bir süre yöneticilik yaptıktan sonra kendisini akıl sağlığı ve gelişimsel engellilik alanında kamu hizmeti sunan bir organizasyonda bulur ve yönetim ve yönetim kurulları konusundaki teorisi de 1970’lerden itibaren şekillenmeye başlar. Külliyyatının en önemli eseri olan “*Boards That Make a Difference*” isimli kitabının girişinde şöyle demiş:

“Burada sunduğum model 1970’lerin ortalarında oluşmaya başladı. Birçok yönetici gibi ben de yönetim konusunda değil, bir uzmanlık alanında eğitim almıştım. Bir CEO olarak yıllarca ne yapmam gerektiğini iş başında öğrenerek çalıştım... Bir yönetici olarak yetkinliklerim geliştikçe yönetim işinin altındaki çürük temeli, genellikle yönetişimin sorumluluğu olan ‘amacı belirlemek’ konusundaki zafiyeti fark ettim... Modern zamanlarda yönetişimin nasıl etkin olacağını keşfedebilmeyi çok istiyordum. Bu arayışın neticesinde geleneksel bilgi birikiminden ciddi bir şekilde ayrı düşen bir yönetişim yaklaşımı geliştirdim.”

Aynı kitapta yazarı tanıtmaya ayrılan bölümün ilk paragrafı da şu şekilde:

“John Carver bir teorisyen, danışman ve muhtemelen yönetim kurulları ve yönetişim konusunda dünyada en çok yayını basılmış yazardır.³⁹ Alanında çok geniş bir kesimce tanınan

39 Kitabın bendeki kopyası üçüncü baskı ve üzerinde “100.000’in üzerinde satılmıştır” ibaresi var.

yazar birçok kişiye göre yönetim konusundaki en **provokatif otoritedir.**⁴⁰ Günümüz uluslararası kurumsal yönetim hamlesinin liderlerinden Sir Adrian Cadbury⁴¹ Carver metodu 'şu an sahip olduklarımız arasında evrensel bir yönetim teorisine en yakını' diyerek tanımlamıştır."

Çok önemli kişi ve kurumların olumlu görüşlerine rağmen Carver yönteminin yeterince yaygınlaşmadığını söylemeliyim; bazı uzmanların da şiddetli muhalif safında yer aldıklarını biliyoruz. Bence bu durumun üç nedeni var: İlki Carver'ın "mavi kan" olmayan akademik geçmişi. Yönetim alanında değil ancak başka disiplinlerde öne sürülmüş, "derinlik" ya da "etkinlik" açısından Carver'ın yanına bile yaklaşamayacak bazı yöntemlerin salt yazarlarının ait oldukları kurumların itibarı nedeniyle baştan kabul gördüğüne çok tanık oldum. İkinci neden üstadın "persona"sı... Ne demek istediğimi anlamak için YouTube'da bir-iki videosunu izlemeniz yeterli olabilir. Kendi kitabında dahi "provokatif otorite" olarak tanımlanan bir kişinin geniş bir kesime çok sempatik gelmeyeceğini kabul etmemiz lazım. Üçüncü neden ise yazarın özellikle ABD'deki STK yönetim kurullarının işleyişine yönelik hâkim anlayışa tümüyle zıt önermeleri: Personelle çok iç-içe olmamak, bağış toplamayı birinci öncelik olarak görmemek gibi.⁴²

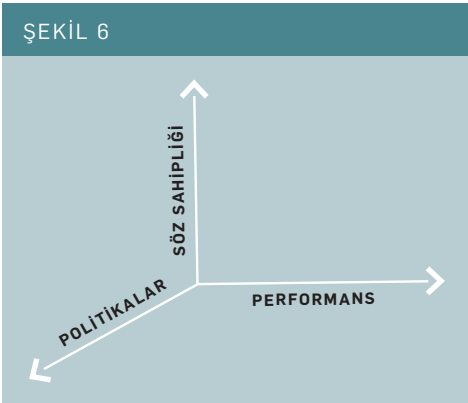
Benim için durum farklı; olumlu veya olumsuz hiçbir önyargıya sahip olmadan elime aldığım "*Boards That Make A Difference*" kitabının ilk sayfasından itibaren Carver'a kanım fazlasıyla ısındı. Üstat, yukarıda da belirttiğim gibi, daha önce hiç fark etmediğim, birçok kişi ve kaynağın da neredeyse hiç bahsetmediği konulara çok büyük bir önem atfediyordu; "Söz

⁴⁰ Vurgu bana ait.

⁴¹ 3 Eylül 2015'de hayatını kaybeden Sir Adrian, Cadbury ve Cadbury Schweppes firmalarının yirmi dört yıl yönetim kurulu başkanlığını yapmış, yönetişimin önemi ve gerekliliği konusunda öncü rolü oynamış, kendi adıyla anılan ve bu alandaki en iyi örnekleri derleyen / yorumlayan Cadbury Report'un yazarı olarak tarihe geçen bir iş insanıydı. Aynı zamanda olimpiyatlarda yarışmış bir kürekçiydi de...

⁴² Özellikle ABD'de, bağış toplama konusunda kariyer yapmış birçok fikir önderinin Carver'dan hiç hoşlanmadıklarını söyleyebilirim.

sahipliği” başta olmak üzere.... Carver’ın kafamda şimşekler çaktıran ve daha sonra tüm İlkeli Temsil sunumlarımda kullandığım aşağıdaki şekli (Şekil 5) oluşturmamı sağlayan iki saptaması / uyarısını da burada tekrar etmeliyim:



“Gerçekten de ‘söz sahipliği’ ve yönetim kurulu arasındaki bağ o kadar önemlidir ki düzgün işleyen bir kurulu yaptığı iş icranın bir üst seviyesi değil söz sahipliğinin bir alt seviyesi olarak tanımlanabilir.”

“Yönetim kurulları tek bir kişiyi (CEO) kontrol eden bir grup insandır. CEO ise bir grup insanı kontrol eden tek bir kişidir.”

Carver yöntemini “üç boyutlu” olarak adlandırmamın –ve Şekil 6’daki “uzay”ı önermemin nedeni kendisinin yönetim kurulları için yaptığı çok yalın iş tanımı:

1. Kuruma “söz sahipleri” adına sahip çık.
2. Tatmin edici seviyede bir kurumsal performansın “garantörü” ol.
3. Tüm bunları yerine getirmek için yönetim politikalarını (İlkeli Temsil

kurallarını) oluştur.

Carver’ın belki de en önemli havarisi, ileride de kulağını sıkça çınlatacağım rahmetli Caroline Oliver, “*Getting Started with Policy Governance*” kitabında her yönetim kurulunun yönetim işine farklı bir şekilde yaklaştığını belirtip karşımıza en sık çıkan tarzları şu başlıklar altında ele almış:

1. Bekçi Köpeği⁴³
2. Danışman

43 Orijinal metindeki karşılığı “watchdog”.

3. Yardımcı

4. Paydaşların Avukatı

5. (ve nihayet) İlkeli Temsilci⁴⁴

Son başlık altında Oliver'ın Carver metodolojisine göre bir yönetim kurulunun işi ne olmalıdır sorusuna verdiği – benim de çok sevdiğim- cevabı var:

“Yönetim Kurulunun işi, söz sahiplerinin arzusunun, mümkün olan en kısa zamanda ve kabul edebilecekleri risk sınırları içerisinde kalınarak gerçekleştirilmesidir.”

Yönetim kurulları marifetiyle STK'ları yönetmek çok katmanlı, değişken, güç, yorucu, ancak iyi yapıldığı takdirde de heyecan verici bir vazife. STK'lar dünyada da ülkemizde de çok önemli kaynakları yönetiyor, eşsiz hizmetler sunuyor ve fark yaratıyorlar. Çoğunlukla... Bununla birlikte “mış gibi” yapan birçok vakıf ve dernek de mevcut. İyileri daha iyi yapmak, kendini kandıranlara ise ayna tutmak için eski alışkanlıklarımızdan kurtulmalı, başta “söz sahipliği” ve “amaç-araç ayrımı” gibi Carver'ın ısrarla vurguladığı ilke ve yaklaşımları öğrenerek, uygulayarak ve sabrederek yeni bir yolculuğa çıkmalıyız. Hazır mıyız?

⁴⁴ Tahmin edeceğimiz gibi Oliver orijinal metinde “governor” kelimesini kullanmış. Yönetişim kelimesine sadık kalmamı savunan dostlara soru: Bunu yapsaydım “governor” yerine ne diyecektim? “Yönetişimci” pek olmazdı herhalde...

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Carverlaştıra- bildiklerimizden misiniz?

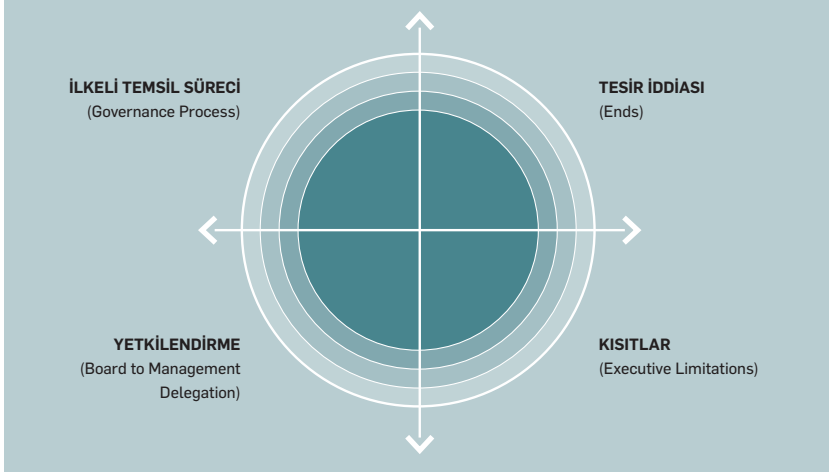
Kitabın başında bahsettiğim gibi bu bölümde Policy Governance yöntemi hakkında hem Carver’ların, hem de diğer uzmanların yazdığı temel kaynakları kendi tecrübelerimden de istifade ederek “süzme” ve sizi meşhur metodolojimizle “hemhal” etmeye çalışacağım. Kitapta beni en çok zorlayan yerin bu bölüm olduğunu itiraf etmeliyim. En az üç kez kurgusunda önemli değişiklikler yaptım. Nihayet içime sinen halini sizinle paylaşıyorum.

Öncelikle bir “analoji” ile başlayalım: Carver yönteminin gerçek hayattaki uygulamalarını birer bina gibi düşünebiliriz. Bu binaların “mimari projesi”ne “İlkeli Temsil Mimarisi” diyoruz. Projemizin müellifi Carver. Yaptığınız –ya da yapacağınız- bu binanın yalnızca “işlevsel” değil, “sağlam” da olması gerekiyor. Çok iyi biliyoruz ki “sağlamlık” esas olarak binanın “statik projesi” ile ilgili. Bizim statik projemiz –bir başka anlamda ise “temelimiz”- “10 İlke” ve artık iyi bildiğimiz gibi bu projenin de müellifi John Carver. Ancak inşaatı yapacak olan ve binayı kullanacak olan bizleriz. Dolayısıyla nihai başarıda en son sözü de biz söyleyeceğiz.

Önce binamızı gözümüzde bir canlandıralım. Carver yöntemiyle ilgili bir şeyler okumaya başladığınızda karşınıza ilk çıkacak şekil büyük ihtimalle aşağıdaki “Politikalarla Yönetişim Çemberi”⁴⁵ olacaktır.

⁴⁵ İngilizcesi: The Policy Circle.

ŞEKİL 7



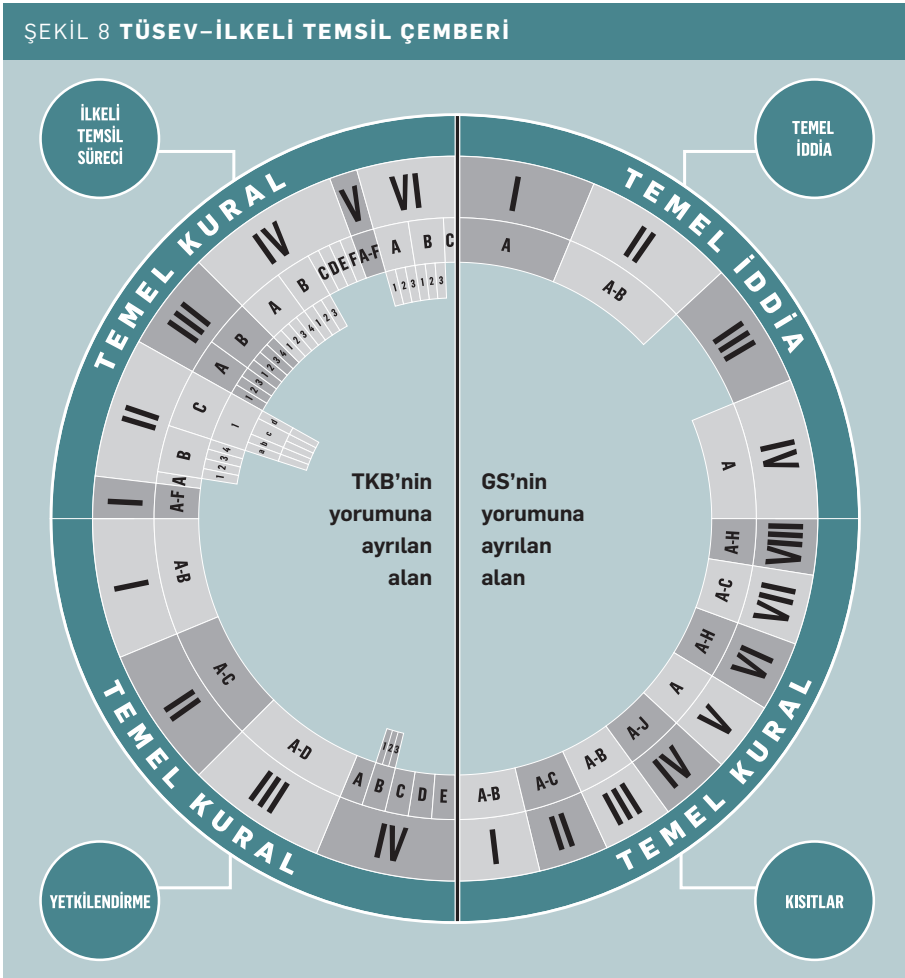
Carver bir yönetim kurulunun yukarıda dört çeyrek daire ile belirtilen alanlarda politikalar / kurallar oluşturmasını ve “yönetişim işi”ni de tamamen bu kurallar üzerinden yürütmesini söyler. Bu dört alana aşağıda daha kapsamlı bir şekilde değineceğim. Bu aşamada iki noktayı vurgulamak istiyorum. Birincisi “amaç – araç” ayrımı. Dairemizin yalnızca bir çeyreği (Tesir İddiası) “amaç” özelliği taşıyor. Diğer üç başlık bu amaca ulaşmaya çalışırken yapmamız gerekenlerle, yapmamamız gerekenleri tanımlayan “araçlar”a ayrılmış. İkinci nokta, her çeyrek dairedeki boş / koyu renk alanlarla ilgili. Bu boşluklardan koordinat eksenimizin sağında kalan ikisi (Tesir İddiası ve Kısıtlar başlığı altındakiler) CEO'nun “top koşturma”, solda kalan iki boşluğumuz ise (İlkeli Temsil Süreci ve Yetkilendirme başlığı altındakiler) YKB'nin, Carver'ın deyişiyle CGO'nun⁴⁶ oyun alanı.

10 İlke'yi ele aldığımızda göreceğiniz gibi (Yedinci İlke) her bir başlık altında politika / kurallarımızı en geniş haliyle tanımlamaya başlıyor ve sonra da gittikçe detaylandırıyoruz. Her duruma uygun tüm kuralları tanımlayamayacağımız, daha doğru-

⁴⁶ Chief Governance Officer. Carver'ın Yönetim Kurulu Başkanı (Chair) yerine önerdiği bu unvan eğer yönetim konusunda asıl uzman başkan değil üyelerden birisi ise söz konusu üye tarafından da kullanılabilir. Bu kitabı yazarken 1 Ocak 2021 tarihi itibarıyla Suna ve İnan Kırac Vakfı'nda (SvIKV) CGO olarak görev alacağım da duyuruldu. Bu unvanı Türkiye'de kullanan ilk kişi olmaktan büyük bir mutluluk duyuyorum.

su tanımlamamız gerektiği için, çeyrek dairelerimizde boşluklar kalacak ve bu boşluklarda da CGO ve CEO inisiyatif kullanacaklar.

Aslında gerçek hayatta tasarladığımız “politika çemberleri” yukarıdaki gibi “kusursuz” değil. Zaten biz bir çember “tasarlamıyoruz”. Birazdan göreceğimiz gibi, kurumumuz için İlkeli Temsil kurallarını oluşturuyor ve ortaya çıkan dokümanın beynimizde iyice yer etmesi için de yukarıdaki şekilden faydalanıyoruz. Ben de TÜSEV’de önce İlkeli Temsil Kılavuzunu (Ek 3) hazırladım, sonra da derdimi görsel olarak da anlatabilmek / anlayabilmek için aşağıdaki şekli oluşturdum.⁴⁷



47 Dikkatli okur TKB'nin Temsilciler Kurulu Başkanı'nın kısaltması olduğunu fark edecektir. GS ise Genel Sekreter'in kısaltması.

İlkeli Temsil Kılavuzunuzu hazırlamanın o kadar da zor bir iş olmadığını belirtmeliyim. John ve Miriam Carver'ın *"Reinventing Your Board"* başlıklı kitabı hemen her kurumun küçük değişikliklerle kullanabileceği "jenerik" politikalar / kurallar için en önemli kaynak. Tesir İddiası dışındaki üç çeyrek daire kapsamındaki kurallarınızı, en azından başlangıçta, bu kitaptan faydalanarak kolaylıkla oluşturabilirsiniz.

Bir Politikalarla Yönetişim veya İlkeli Temsil Çemberinde her çeyrek dairede en dıştaki / en uzun yay tek bir kurala / iddiaya karşılık geliyor. Tesir İddianıza ait olan çeyrek dairenin en dış halkasına "asıl" (temel) iddianızı yazıp alt seviyelerde bunu detaylandırıyor-sunuz. Kısıtlar bölümünün en dış halkası CEO'nuzun neyi yapmayacağı'nın en geniş tanımı. Yine çemberin merkezine doğru ilerledikçe detay kısıtlar tanımlanıyor. Carver'ın bu en dış halka için kullandığı sıfat "Global", yani Türkçesiyle "Küresel". Ben hem "global" sözcüğüne karşı mesafeli yaklaşımım hem de çeyrek daire ile nasıl "küresel" olunur anlamadığım için "Temel" sözcüğünü tercih ediyorum.

Tam da bu noktada Carver'ın tanım, kavram ya da alışkanlıkları baş aşağı etme becerisine tekrar değinmem şart. Yönetim kurulu olarak kuralları en genel halleriyle (en dış halka) tanımlamaya başlamanız ve belli bir noktadan sonra ilgili kişiye (CGO veya CEO) alan bırakmanız sizi otorite zincirinde en sonda değil, en başta konumlandırıyor. Sözü üstada bırakayım:

"Yönetim kurullarının 'nihai karar mercii' olduğunu duymaya alışsınızdır. Ancak, gördüğünüz gibi, karar verme sürecinin yönetim kurulundan başlayıp diğerlerine doğru ilerlemesi elle tutulur ve kesin bir şekilde Policy Governance yöntemini uygulayan bir yönetim kurulunun 'nihai' değil 'ilk' otorite olduğu anlamına geliyor."

Binamızın nasıl görüldüğüne / görüneceğine dair bir fikir edindiğimize göre temele geçebiliriz. Her bir ilkeye ayrılan bölümde önce Carver'ın orijinal tanımını –benim çevirimle- göreceksiniz. Carver metodolojisinin "Kaynak Dokümanı" olarak adlandırılan "10 İlke"yi kitabın sonuna toplu bir şekilde de ekledim (Ek 4). İlkelerden bazıları için yazdıklarım neredeyse bir kitap bölümü kadar geniş yer tutuyor, bazılarıyla ilgili derdimi ise birkaç sayfada aktarabildim. Eksik kaldığını düşündüğünüz bazı hususların Dördüncü Bölümde tamamlandığını göreceksiniz.

Birinci İlke / Söz Sahipliği (Ownership)

Yönetim Kurulu yetki ve sorumluluğunu kurumun “yasal ve/veya asal”⁴⁸ “Söz Sahipleri”nden alır ve vazifesini bu gruba adına “hizmetkâr lider”⁴⁹ düsturuyla çalışmak olarak tanımlar. İlkeli Temsil metodolojisinde “Söz Sahipleri” tüm paydaşları değil yalnızca şirket hissedarlarına benzer konum ve haklara sahip olanları tanımlamak için kullanılır. Bu nedenle Çalışanlar veya Müşteriler, eğer bu tür bir konumları yoksa “Söz Sahibi” olarak nitelendirilmez.

Önceki bölümlerde bu ilkeyi ne denli önemli bulduğumu sıkça dile getirdim. Carver’ı, STK yönetim kurulları için hayati önem taşıyan ve buna rağmen hiç özen gösterilmeyen / önemsenmeyen bu konuyu ilkelerinin en başına koymasını nedeniyle kesinlikle kutlamalıyız.

“Söz Sahipleri” bir kurumun hem geçmişinde, hem bugününde, hem de geleceğinde emeği, ilgisi, söz hakkı olan kişi ya da kuruluşlar için kullandığımız karşılık. İlkenin orijinal tanımında da belirtildiği gibi, özellikle STK jargonunda çok yaygın kullanılan “paydaşları” değil, şirket hissedarı gibi hak sahiplerini tanımlamaya çalışıyoruz. Yine orijinal tanımda bahsi geçtiği gibi, iki kategori “söz sahibi” mevcut: Yasal ve Asal. Kafiyeyi tutturabilmek amacıyla şartları biraz zorladığımı farkındayım ama İngilizce “legal” ve “moral” kelimeleri için içime sinen başka “ikili” bir karşılık bulamadım. Bu iki kategori arasında kuruma “duygusal bağlılık” açısından bir fark olmadığını söyleyebilirim. Ancak birinci grup kurumla ilgili yasalarla tanımlanmış yetki ve sorumluluklara sahipken ikinci grubun bu tür bir resmi ilişkisi olmadığını unutmamalıyım.

Bir yönetim kurulunun kurumun yasal ve asal söz sahiplerini tanımlamadan vazifesini yapabilmesi mümkün değil. Kimi temsil edeceksiniz? Kime hesap vereceksiniz? Kuru-

48 Orijinal metodolojide: “Legal” ve “Moral”.

49 “Hizmetkâr Liderlik”, İngilizcesiyle “Servant Leadership”, uzun yıllar AT&T şirketinde yöneticilik yapan ve seçkin üniversitelerde dersler veren Robert K. Greenleaf’ın geliştirdiği ve 1980’lerden günümüze yönetim alanında derin izler bırakmış bir liderlik yaklaşımı.

mu hem anlamak hem de anlatmak için kiminle sürekli iletişim içerisinde olacaksınız? John ve Miriam Carver'ın Carver Policy Governance Guide serisinde bu konuya ayrılan kitapçıktan bir paragrafı alıntılanmak istiyorum:

“Politikalarla Yönetişim metodolojisinde “söz sahipliği” kavramı, yasalarla tanımlanmış bir olgu olmasından bağımsız bir şekilde, yönetim kurulunun dışında bir “meşruiyet tabanı” oluşturmaya yarar. Yönetim kurulunun yönetim işini kurum sanki kendisine veya profesyonel kadroya ya da müş-terilere aitmiş gibi yapma riskini azaltır. Yönetim kuruluna “tesir iddiası” hakkında karar verirken bir referans noktası ve fikir kaynağı sağlar.”

Yukarıdaki paragrafta yer alan “yasal bir olgu olmasından bağımsız bir şekilde” ibaresi asal söz sahiplerine verilen bir referans. Peki, yasal ve asal söz sahiplerini tanımlamak kolay bir iş mi? Aslında, çoğunlukla, yasal söz sahiplerini tanımlamak oldukça kolay. Bu bölümde sık sık kulağınızı çınlatacağım Caroline Oliver'ın yasal söz sahipleri için yaptığı kısa ve net tanımları tekrarlayayım:

“Her kim ki kurumunuzun yıllık toplantısına katılıp yönetim kurulunu seçme veya kovma yetkisine sahiptir, kurumunuzda da söz sahibidir.⁵⁰”

Asal söz sahiplerinin kim olduğunu tanımlamak ise tahmin edeceğimiz gibi pek kolay değil. Burada da Caroline Oliver'ın yardımına başvurayım:

“Yönetim kurulunuz, yasal söz sahiplerinin her türlü kararınızı veto etme hakkını göz önünde bulundurarak, daha geniş bir asal söz sahipleri grubuna karşı da sorumluluk taşıdığına hükmedebilir. Bu durum özellikle kendi kendine yenilenen⁵¹ STK yönetim kurulları için anlamlı olursa da başka birçok kurum için de fayda sağlayabilir. Asal söz sahiplerini tanımlamak bir zorunluluk olmasa da yönetim kurulları kendileri ve yasal söz sahiplerinin ötesine geçen,

50 Çeviriyi yaparken biraz değiştirdiğimi itiraf ediyorum.

51 İngilizcesi: “Self-appointing”. Vehbi Koç Vakfı buna iyi bir örnek.

daha geniş bir söz sahipliği tanımı yapmadıkları takdirde kurumlarını uzun vadede ayakta tutamayacaklarını dikkate almalıdırlar.”

Yasal ve asal söz sahiplerini tanımlayınca işimizin hemen kolaylaştığını söyleyemem. Bunun birinci nedeni, “Söz Sahipleriyle İlişkiler”⁵² başlığı altında biraz sonra değineceğim konunun bıkmadan ve sıkılmadan ele alınması gereken, meşak-katli bir konu olması. İkinci nedeni ise, özellikle STK’larda, söz sahiplerinin çoğu zaman taşıdıkları sorumluluğun farkında ol-mamaları. Caroline Oliver’a göre ideal bir YK üyesinin herhangi bir konuda karar verirken kerteriz noktası olarak neleri alması gerektiğine bakalım:

“Söz sahipleri eğer (1) benim bildiğimi bilselerdi, (2) uzun vadeli bir perspektife sahip olsalardı ve (3) tüm söz sahip-lerini temsil etmek zorunda olsalardı nasıl karar verirlerdi diye düşündüm; ben de öyle karar verdim.”

Oliver’ın yukarıdaki tavsiyesi bazen, hatta belki de çoğunlukla, söz sahiplerinin kurum hakkında bir YK üyesinden çok az daha veriye sahip olduğunu; genellikle kısa vadeli düşün-düklerini ve öncelikle kendi çıkarlarını koruduklarına işaret et-miyor mu? Korkarım evet... Ve korkarım bu doğru bir saptama. Öte yandan bu durum YK üyelerine “*Tamam, ben söz sahiplerini temsil ediyorum. Ama konuya da onlardan çok daha hâkimim*” deme hakkını ve şansını vermiyor mu? Bir kez daha: Korkarım evet... Sanırım bundan ötürü Caroline Oliver’ın “*Getting Started with Policy Governance*” kitabında Söz Sahipleri konusuna ay-rılan bölümün alt başlıklarından birisinin adı: “*Söz Sahiplerini Kendilerinden Korumak*”.

Yasal ve asal söz sahipleri konusunu ülkemizden ör-neklerle biraz daha iyi anlatabilmek için İlkeli Temsil sunumla-rında kullandığım bir tabloya aşağıda yer veriyorum. Önerim, ben açıklamalara geçmeden önce bu tablo üzerinde biraz düşün-meniz ve tahminlerde bulunmanız.

52 Orijinal metodolojide: Ownership Linkage

ŞEKİL 9 SÖZ SAHİPLİĞİ

	Yasal Söz Sahipleri	Asal Söz Sahipleri
Devlet Üniversitesi		
Vakıf Üniversitesi		
TEMA		
Mezun Derneği		
Sizin kurumunuz		

(Tablonun üzerinde biraz kendi başınıza düşündüğünüz varsayımıyla açıklamalara geçiyorum.)

Devlet Üniversitesi

Bir devlet üniversitesinin yasal söz sahibi kimdir? YÖK mü? Devlet mi? Ya da daha geniş / yumuşak bir tanımla “Kamu” mu? Resmi kuruluşlar söz konusu olduğunda “Söz Sahipliği” ve “Denetim Mekanizması” kavramlarının karıştığını kabul etmem lazım. YÖK devlet üniversitelerinin “yasal söz sahibi” değil, onları denetlemekle sorumlu kurum. Bence, bir devlet üniversitesinin yasal söz sahibi tüm kaynakları ve tüm insanlarıyla “ülke”.⁵³

Asal söz sahipleri konusu daha az karışık değil; çünkü genellikle refleksimiz “paydaşlar”ı da bu kategoriye sokmak. Ben, belki de STK kariyerimin başlangıç noktasını teşkil ettiği için, eğitim kurumları söz konusu olduğunda “mezunlar”ı hemen “Asal Söz Sahibi” sınıfına sokuyorum. Normal şartlar altında kuruma karşı kendilerini sürekli borçlu hissetmesi gereken, kurumun başarılarıyla gurur duyup sıkıntılarından endişelenen, daha önce kulağını çınlattığım rahmetli Prof. Dr. Atilla Öner’in hep söylediği gibi “diplomalarının değerini belirlediği için”, biraz da bencilce bir duyguyla kuruma sahip çıkan bir gruptan bahsediyoruz.

Bu kitabı yirmi beş yıl önce yazıyor olsaydım, devlet üniversitelerinin öğretim üyelerini de “paydaş” değil, “asal söz sahibi” olarak tanımlardım. Bunun nedeni benim önce öğrenci, son-

53 Bu bölümü ilk kaleme aldığımında henüz Boğaziçi Üniversitesi’nin başına malum olay gelmemişti. 2021 Ocak itibarıyla bu konuya çok farklı bir perspektiften de bakmamız gerekecek.

ra da Mezunlar Derneği Genel Sekreteri olarak yaşadığım Boğaziçi Üniversitesi tecrübesi. Gerçekten de 70’li, 80’li ve 90’lı yıllarda birçok devlet üniversitesinde, ama özellikle “köklü” olanlarında, büyük bir bölümü zaten o kurumun mezunu olan ve profesyonelliğin ötesinde bir şevkle ve çoğu zaman fedakârlıkta bulunarak çalışan hocalar ağırlıktaydı. Nesli gittikçe tükenen bu “hoca”larımızın kıymetini bildiğimizi ne yazık ki pek söyleyemem.

Vakıf Üniversitesi⁵⁴

Koç Üniversitesi’nin yasal söz sahibi sizce kim? “*Koç Ailesi*” dediğinizi duyar gibiyim. Ya da “*Vehbi Koç Vakfı*” veya “*Koç Holding*”. Doğru cevap: “(d) *Hiçbiri*”. Ülkemizde nedense bu konuda ciddi bir kafa karışıklığı mevcut. Bu karışıklığın birçok nedeni var: Vakıf Üniversiteleri tanımından çok Özel Üniversite tanımının yerleşmesi; bazı kurumların gerçekten de “kâr amacı güdüyor muşçasına” çalışması ve aslında dolaylı / yasa dışı olarak gerçekten de kâr amacı gütmesi; basında zaman zaman özel üniversitelerin “satıldığına”⁵⁵ dair haberlerin çıkması vb.... Aslında, yasa gereği, tüm “vakıf üniversiteleri” de kamu tüzel kişiliğini haiz. Kanunen, “eğitim hizmeti” vermek dışında hiçbir amaç güdemazler. Kurucu vakıflarıyla -ve bu vakfı kontrol eden kişi, aile ya da kurumlarla aralarında sadece ve sadece tek yönlü bir para ilişkisi olabilir: Vakıftan Üniversiteye... Dolayısıyla “yasal söz sahipliği” konusunda devlet üniversitelerinden farklı bir noktada değiller, olmamalılar.

Yasal söz sahipleri arasına almadığımız “Kurucu Vakıf / Aile”ye asal söz sahipleri başlığı altında kesinlikle yer veremeliyiz. Mezunlar, devlet üniversiteleri için olduğu gibi, vakıf üniversiteleri için de asal söz sahiplerinin bir parçası.

TEMA

TEMA’nın (veya aynı statüdeki herhangi bir Türk vakfının) yasal söz sahibi tek bir organ: Müttevelli Heyeti (ve doğal olarak bu

54 Olur da K2’yi okursanız, 76. ve 166. sayfalara dikkât!

55 Vakıf üniversitelerinin “satılması” yasa gereği mümkün değil. Ancak kurucu vakfın yönetim kurulunda “çoğunluğu” şeffaf olmayan / olamayan bir “alışveriş” ile ele geçirebilirsiniz. Ülkemizde yapıldığı gibi...

heyeti oluşturan mütevelliler). Bu konu benim “takıntılı” olduğum bir başka alan. Hemen her fırsatta müteveli heyetlerinin vakıflarda yasal açıdan bulunması zorunlu bir organ olmadığını söylüyorum.⁵⁶ Tam burada K2’den uzun bir alıntı yapmam şart:

“... yeni kurulacak vakıfların bu organı (müteveli heyeti) bünyelerine hiç sokmamaları en iyi çözüm. Peki, mevcut müteveli heyetlerini ne yapacağız? İlk önerim, resmi senet zorunlu kılmıyorsa, müteveli heyetine yeni üye alınmaması. Bu fikri savunduğum birkaç toplantıda maruz kaldığım garip bakışları hatırlıyorum. Doğrusu ‘Mütevellilerimiz toplantıya bile gelmiyorlar; yeterli sayıyı toplamakta dahi zorlanıyoruz’ yorumunu yapıp çözümü sayıyı artırmakta bulan kurumları anlamıyorum. Bu yöntem söz konusu sıkıntıyı -ancak kısa bir süreliğine- ötelemekten başka bir işe yarayacaktır. Yeni seçtiğiniz mütevelliler bir heves ilk birkaç yıl toplantılarınıza gelir; siz temelde yatan asıl sıkıntıyı halletmediğiniz için onlar da bir süre sonra heyecanlarını yitirirler; yeni mütevelliler seçer ve başa geri dönersiniz. Çaresiz bir şekilde yeni müteveli seçmek bir işe yaradığı gibi, kurumunuza aslında zarar da vermektedir... Carver’a göre etkin bir yönetim kurulunun yaptığı iş “üst seviye yönetim” değil, “alt seviye bir sahiplik” olmalı. Peki, Türk vakıflarının sahibi kim? Yönetim kurulları kimin adına vakıflarına sahip çıkacak? Aile ve şirket vakıflarında bir sıkıntı yok, ancak zümre vakıflarında⁵⁷ bu sorunun cevabını “Mütevelliler” olarak vermeliyiz. Sorun şu ki, hiçbir vakfımızda bir müteveli heyet üyesi kendisini söz konusu kurumun sahibi veya sahiplerinden birisi olarak düşünmüyor. Sahi, elli ya da altmış kişi, hatta örneklerini gördüğümüz üzere, yüz elli kişi, bir kurumun sahibi olabilir mi? Bu sayıyı artırmak zaten olmayan sahiplik duygusunu iyice seyreltmek anlamına gelmez mi?

56 Şaşırdınız mı? Şaşırmayın, gerçekten de böyle.

57 K2’de kullandığım ancak pek tutmayan bu tanımla birden fazla kişi ya da kurumun bir araya gelerek kurduğu vakıfları kastediyorum. TEV, TEGV, TEMA gibi...

Bu sorunun çözümünün hiç de kolay olmadığını belirtmeliyim. Ancak zümre vakıflarımız mütevelli heyet üyeliklerini sınırlamaz ve mevcut üyelere gerçekten kurumlarının sahibi olduğunu bir şekilde hissettirmezse ülkemiz üçüncü sektörüne has bu garabet durumun ilelebet devam edeceğine şüphem yok.”

Bilmem derdimi anlatabildim mi? Bu durumla ilgili çözüm önerilerimi “Söz Sahipleriyle İlişkiler” başlığı altında sunacağım için devam edelim.

Peki, TEMA'nın asal söz sahipleri kim? Ülkemizdeki bu tür vakıflar için “mütevelli olmayan büyük –düzenli bağışçılar” diye bir kategori açabilir ve çoğunlukla “kurumsal” olan bu bağışçıları asal söz sahipleri sıfatıyla bu kategoriye dâhil edebiliriz.

Bu kategoriye biraz daha açmam gerekebilir: “Mütevelli olmayan”, çünkü mütevelliler zaten yasal söz sahibi. “Düzenli”, çünkü proje desteği tarzı veya arızı büyük bağışları bu başlıkta değerlendirmemeliyiz. “Kurumsal” çünkü bireysel düzenli büyük bağışçılar genellikle her zaman ya baştan itibaren mütevellidir ya da artık hak ettiği için sonradan mütevelli yapılmıştır.

Mezun Derneği

Bir mezunlar derneğinin, daha doğrusu herhangi bir derneğin tek bir yasal söz sahibi var: Üyeler. Bu noktada her şey açık. Ancak, eğer üyelerine doğrudan hizmet veren bir dernekten bahsediyorsak -ki mezun dernekleri böyle yapıyor- Üye / Söz Sahibi ikili statüsü aslında biraz sıkıntılı. Kurumun “söz sahibi” olarak almak istediğiniz ya da almanız gereken “kararlar”la, kurumun “üyesi” olarak almak istediğiniz “hizmetler”i her zaman dengeleyemeyebilirsiniz. Dernek genel kurullarında kuruma kısa ve / veya uzun vadede –maddi / manevi- maliyetinin ne olacağı hiç düşünülmeden öne sürülen taleplerle hepimiz karşılaşmışızdır. Özellikle üye sayısı fazla, demografik ve / veya fikri bakımdan heterojen derneklerde bu konuları yönetmek zor, hatta imkânsız olabilir. Birçok derneğin standart yaklaşımı olan “yönetim

kurulunu her açıdan üyeleri temsil edecek şekilde oluşturmak” da çok kolay bir yöntem değildir. K1’de bu konuya değinmiş ve bunu yapmaya çalışırken kendinizi oldukça karmaşık bir matrisle boğuşurken bulabileceğiniz uyarısını yapmışım.

Üye / Söz Sahibi ikilemini daha da derinleştiren bir başka olguyu ben “Seçilmenin Dayanılmaz Ağırlığı” olarak nitelendiriyorum. “Ağırlık”tan kastım, yönetim kurulu üyelerinin üstlendiği sorumluluk değil; sıradan üye konumundan seçilmiş üye konumuna geçince, yani “söz sahipliği” konumunu pekiştiren bir başarı elde edilince, çoğu faninin büründüğü hâl ve tavır. Aklınıza politikacıların geldiğini tahmin ediyor ancak uzmanlık alanım dışında kalan bu tehlikeli sulara girmiyorum.

Bir mezun derneğinin asal söz sahipleri için benim iki önerim var: Derneğe üye olmayan mezunlar ve derneği var eden asıl kurum, yani okul ya da üniversite vb. Hem bu kurumla hem de derneğimize üye olmayan mezunlarla kuracağınız ilişki hayati önem taşıyor.

“Kendi Kurumum”⁵⁸ geçmeden önce vakıflar / dernekler konusunda ilave birkaç yorum daha yapmak istiyorum: Öncelikle, ülkemizde, vakıflardaki mütevellilerle derneklerdeki üyeleri aynı kefeye koyan bir anlayış olduğunu belirtmem gerek. Ancak mütevellilerde iç içe giren bir Söz Sahipliği / Üyelik durumu yok. Çünkü “söz sahibi” konumundaki “mütevelliler” neredeyse hiçbir zaman vakıflarından bir hizmet almıyorlar. Derneklerde işin tabiatı gereği geniş üyelik tabanı “söz sahipliği” konusunu iyice arka plana atıyor; yönetim kuruluna seçilmiş üyeler kurumun gerçek sahipleri gibi davranıyor ve “temsilcilik” görevlerinin hakkını vermiyorlar. Vakıflardaki ilişki daha da düşük frekanslı: Kurumdan hizmet almadıkları için zaten sınırlı iletişim içerisinde olan mütevelliler, yönetim kurulu özel bir çaba sarf etmediğinden kendilerini gittikçe değerini yitiren bir ünvanı taşıırken ve aynı hızla anlamsızlaşan yıllık toplantılara gönülsüz bir şekilde katılırken buluyorlar.

58 Bu kitabın neredeyse tamamı, 2020 yılında yazıldı. Dolayısıyla, 31.12.2020 günü Genel Müdürlük görevini devrettiğim Vehbi Koç Vakfı da bu bölümde “Kendi Kurumum” başlığı altında yer aldı.

Vehbi Koç Vakfı

Vehbi Koç Vakfı'nda yasal söz sahipleri kim mi? Hayır, Koç Ailesi değil, Yönetim Kurulu. Daha doğrusu, Resmi Senet'te yazıldığı şekliyle "İdare Heyeti". Kitabın başında tekrar baskısını yapmadığım K1'den uzun alıntılara yer vereceğimi söylemişim değil mi? İşte bir uzun alıntı daha:

(Nasıl Üyeler? Ya da nasıl bir "Üye Profili"?)

"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 STK 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" vurguladığı şey, öncelikli olarak, bazı üyelerin kuruma "önemli miktarda" kaynak aktarması, bazılarının uzmanlıklarını kurumun hizmetine sunması, diğerlerinin ise kurum için canla başla koşturması gerekliliğidir.

1997 yılı Ocak ayında Sn. Suna Kıracı'nın 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 "infor-mal" bir oryantasyon sürecinden geçtim. Bu süreçte, doğal olarak, ilk okuduğum belge Vakfın Resmi Senediydi. Vehbi Koç'un tasarladığı 11 üyelik "İdare Heyeti" Resmi 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 iş adamı / yönetici
- Koç Holding CEO'su
- 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) formülüne neredeyse aynen uyduğunu ilk fark ettiğimde ne kadar şaşırdığımı ve Vehbi Bey'in zekâsına ve uzak görüşlülüğüne nasıl saygı duyduğumu tahmin edersiniz."

Daha önce belirttiğim gibi VKV Yönetim Kurulu kendi kendine yenilenen bir kurul. Koç Ailesi üyeleri Yönetim Kuruluna atandıklarında, vefat ya da iş göremez duruma gelmeleri halinde kendi yerlerine geçebilecek üç aile üyesinin isimlerini bir zarfa yazıp Başkan'a teslim ediyorlar⁵⁹. Koç Holding CEO'su ve İş Bankası Genel Müdürü "ex-officio"⁶⁰ üyeler. Asıl kurumlarındaki görevleri sona erdiğinde VKV Yönetim Kurulundaki koltuklarını haleflerine devrediyorlar. Diğer dört üyenin ikisini (iş insanları) Koç Holding Yönetim Kurulu, ikisini ise (profesörler) VKV Yönetim Kurulu'nun kendileri dışındaki üyeleri seçiyorlar.

59 Vehbi Bey kendisinden sonra yerine geçecek kimseyi belirtmediği için vefatının ardından üye sayısı 10'a düşmüş.

60 Latince "ünvanından ötürü" manasına geliyor.

Sanırım içerisinde “ünvana bağlı” ve “atanan” üyeler olmasına karşı Yönetim Kurulu’nun başka üst bir organ olmadan kendisini yenilediğini ve tek “yasal söz sahibi” olduğunu sanırım anlatabildim. Asal söz sahipleri konusu biraz heyecanlı... Benim listem şöyle:

1. Koç Ailesi
2. Koç Topluluğu
3. İş Bankası

Birinci ve ikinci asal söz sahibinin sizi şaşırtmadığını tahmin ediyorum. Yönetim Kurulu üyeliğinden bağımsız bir şekilde her Koç Ailesi üyesinin VKV üstünde söz hakkı olduğu, olması gerektiği kesin. Koç Topluluğu ile VKV ilişkisi “sarmal” bir ilişki. Koç Holding hem CEO’sunu, hem de seçtiği iki kişiyi VKV’de YK üyesi yapıyor. Bunun ötesinde Koç Topluluğu şirketlerinin her yıl VKV’ye düzenli olarak yaptıkları büyük bağışlar var. Kesinlikle hak edilmiş bir “asal söz sahipliği”. İş Bankası ise en üst düzey yöneticisi ile elli yılı aşkın bir süredir Yönetim Kurulunda temsil edilen bir kurum. Vehbi Koç’un vakfın kurucusu sıfatıyla İş Bankası’na layık gördüğü bu imtiyaz bence, diğer ikisi kadar güçlü olmasa da, bir asal sahiplik bağına işaret ediyor.

Buraya kadar kafanızı oldukça karıştırdığımı ümit ediyorum. Yukarıdaki bilgi ve önermelerin ışığında şimdi kendi kurumunuz için yasal ve asal söz sahiplerinin kimler olduğunu tekrar düşünebilirsiniz.

Söz Sahipleriyle İlişkiler

Carver ve havarilerinin tamamı için bir yönetim kurulunun en öncelikli işi bu: Söz Sahipleriyle İlişkiler. Gelin görün ki, başta da söylediğim gibi, neredeyse hiçbir yönetim kurulu bu konuya gereken zamanı ayırmıyor, öncelik vermiyor ve özen göstermiyor. Dernekler / Üyeler ve Vakıflar / Mütevelliler konusunda yukarıda epey ahkâm kestim, kendimi tekrarlamak istemiyorum. Bu bölümde bir STK’nın “söz sahipleriyle” ilişki kurma yöntemlerini irdeleyeceğiz.

Caroline Oliver’a göre yönetim kurullarının “Söz Sahipleri” ile çok iyi bir ilişki / iletişim içerisinde olması şart. Bunun nedenlerini şöyle özetlemiş:

1. YK'nın otoritesini meşru kılan şey "Söz Sahipleri"nin otoritesidir.
2. YK'nın her şey hakkında hesap vermesi gereken en üst seviye "Söz Sahipleri"dir.
3. Neyin "Söz Sahiplerinin Arzusu" olduğu konusunu açıklığa kavuşturmak ve yerine getirmek YK üyelerini bir arada tutan "temel sebep" ya da başka bir deyişle YK'nın "grup sorumluluğudur".
4. "Söz Sahiplerinin Arzusu" zor kararlar verirken YK'nın nihai pusulasıdır.
5. YK'nın "Söz Sahipleri"nin temsilcisi olma görevi onu CEO ve diğer çalışanlardan ayırır.
6. "Söz Sahiplerinin Arzusu" kriterine sıkı sıkıya sarılmak YK'yı ve CEO'yu kurumun amaçlarını yerine getirmekten alıkoyabilecek baskılara karşı bir koruma sağlar.

Yukarıdaki listeye sırayla ve yakından bakalım: YK'yı seçme ve kovma yetkisine sahip yasal söz sahipleriyle, kanunen böyle bir gücü olmasa da kurumun üzerine titreyen asal söz sahipleri YK'ya bir otorite aktarırlar. Böyle bir "aktarım" yoksa, yalnızca olduğu varsayılıyorsa veya yasak savmak şeklinde yapılan toplantılarla gerçekleştirildiği sanılıyorsa YK'nın elinde gerçekten bir otorite olduğunu da söyleyemeyiz. "Söz Sahipleri"nden "el almadan" yapılan yönetime de güvenemeyiz.

İkinci maddede dikkatinizi "her şey hakkında" ifadesine çekmek istiyorum. Sürekli olarak eleştirdiğim mütevelli heyet ya da genel kurul toplantılarında geçen yılın mali raporlarıyla gelecek yılın bütçesini sunmak ve "ibra edilmek" tabii ki "her şey hakkında hesap vermek" olmuyor. Tesir iddianızdaki bir alt hedeften, CEO'nuz ile ilgili basına yansıyan küçük bir sıkıntıya kadar yasal ve asal sahiplerinizin size hesap sorabilmesi, sizin de hesap verebilmeniz için fırsat yaratmak gerekiyor.

Bir sonraki maddede önce "Söz Sahiplerinin Arzusu" konusunu açıklığa kavuşturmamız lazım. Bazı okurlar henüz "Söz Sahipliği" kavramına bile alışmamışken işin içine bir de "Arzu" sözcüğünü eklediğim için beni eleştirebilirler, haksız da sayılmazlar. Caroline Oliver kitabında "*owners' best interest*" ifadesini kullanmış. Siz nasıl bir Türkçe karşılık önerirdiniz? "*Söz sahiplerinin çıkarı*"? "*Sahiplerin üst menfaati*"? Her neyse, asıl konumuz, adına ne dersek diyelim,

“Söz Sahipleri”nin kurumdan gerçek beklentisini açıkça belirlemek ve yerine getirmek işinin yönetim kurulu için bir nevi varoluş nedeni olması. Oliver bu maddeyle aynı zamanda bunun yönetim kurulu içinde bir ya da birkaç kişinin değil, bir grup olarak tüm kurulun vâzifesi olduğu gerçeğinin de altını çiziyor.

Dördüncü ve altıncı maddeler de bu “arzu” ile ilgili. İlkinde, yönetim kurulunun sık sık zor kararlar vereceğini bildiğimiz için, bunu yaparken pusulamızın ne olması gerektiğini öğreniyoruz. İkincisinde ise, dışarıdan gelebilecek ve yönümüzü şaşırtabilecek baskılara karşı bu pusulayı aynı zamanda bir zırh gibi kullanabileceğimizi anlıyoruz.

En sona bıraktığımız beşinci madde ise hayati bir farkı açık ve net bir şekilde vurguluyor: *“Efendiler (YK üyeleri), siz kurumun CEO’su ya da çalışanı değilsiniz; söz sahiplerinin temsilcisisiniz!”*.

Tahmin edeceğimiz gibi, “söz sahipliği” yapısı bu grupla, ya da gruplarla nasıl ilişki kuracağınızı belirleyen en önemli faktörlerden birisi. Sayısı ve sınırları belli bir grup gerçek kişiyle kurulacak ilişkiyle ancak başlıklar halinde tanımlayıp içerisinden “örneklem” yapmanız gereken alt kümelerden oluşan bir tabana aynı yöntem veya stratejiyle ulaşmanız mümkün değil. Yine de bu hayati görevi yerine getirirken izleyebileceğiniz bazı genel geçer kurallar var. Caroline Oliver’ın aşağıdaki listesinden başlayalım:

- 1. Söz sahiplerine bağlılığınızı vurgulayarak başlayın.**
- 2. Amacınızı açıkça tanımlayın.**
- 3. Plan yapın.**
- 4. Ortamı hazırlayın.**
- 5. Akıllı sorular sorun.**
- 6. Söz sahiplerini gerçekten temsil eden bir örneklem ile çalışın.**

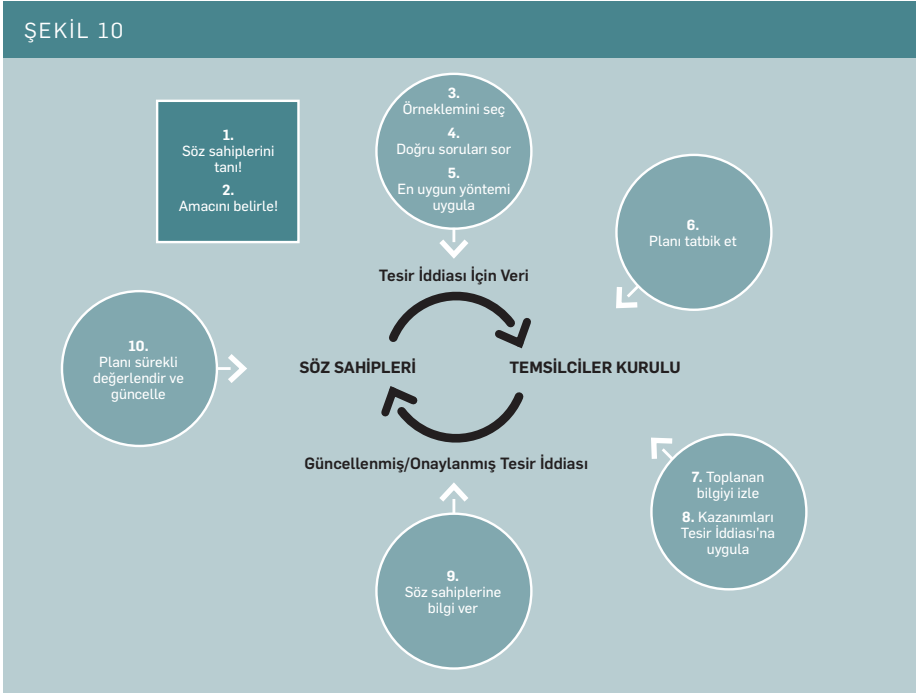
Bu kez yukarıdaki altı adımın tek tek üzerinden geçmek istemiyorum. Ancak ikinci madde özel ilgiyi hak ediyor. Caroline Oliver’a göre söz sahipleriyle ilişki kurarak üç şey hedefliyor olabilirsiniz:

- i. Söz sahiplerine sorumluluklarını yerine getirme fırsatı vermek.**
- ii. Söz sahiplerine hesap vermek.**
- iii. Kurumdan beklentilerini gerçekleştirmek.**

Bu hedeflerin her biri için farklı etkinlikler / çalışmalar yapmanız gerekecek. Caroline Oliver’ın da altını çizdiği gibi,

birinci hedef söz sahiplerine yönelik eğitim aktiviteleri içerebilecekken, ikinci hedef için onlara ne tür raporlar sunacağınızı kararlaştırmak önemli olacak. Üçüncü hedef kapsamında ise gündeminize Tesir İddianızı değerlendirir / yenilerken izleyeceğiniz iletişim yöntemlerini alacaksınız.

Söz sahipleriyle ilişkiler konusuna değinen hemen her uzman doğal olarak bu konuda bir plan yapmanın önemini vurguluyor. Carver’ın havarilerinden birisi olan, The Governance Coach isimli danışmanlık şirketinin kurucusu Jannice Moore benim görebildiğim kadarıyla bu alanda en fazla çalışmayı yapmış kişi. Moore’un “Söz Sahipleriyle İlişkiler Devridâim Planı”⁶¹ (Şekil 10) tam da bu noktada ihtiyacımız olan bilgiyi sunuyor:



Jannice Moore’un yukarıdaki şekille özetlediği on adımlık sürecine yakından bakalım: Birinci adımın üzerinde daha önce yeterince durduk. İkinci adımdaki “amaç”tan kasıt, Caroline Oliver’dan yapmış olduğum önceki alıntıda değinildiği gibi, bu sürecin amacı. Moore’un bununla ilgili tanımını gerçekten kısa ve öz:

⁶¹ İngilizcesi: Perpetual Owner Linkage Plan.

“Söz Sahipleri ve YK arasında, ağırlıklı olarak Tesir İddiası hakkında, bilerek ve isteyerek⁶² gerçekleştirilen yapıcı diyalog ve müzakere.”

Üçüncü adımda uzmanımız söz sahiplerini aralarındaki görüş ayrılıklarını en iyi şekilde anlayacağımız segmentlere ayırmamızı öğütlüyor. Bu segmentlere sorulacak “Doğru sorular”⁶³ önemli. Özellikle söz sahibi / üye sorunsalı söz konusu ise sorularınızın muhataplarını yanlış yönlendirmemesi gerekiyor. Bu nedenle “Nasıl” diye başlayan sorulardansa “Ne” ve “Niçin” sorularına ağırlık verilmesi tavsiye ediliyor. Mesela:

Çevrenizde öncelikli ve acil olmasına rağmen karşılanmayan sorunlar neler?

Kurumumuzun sizin bölgeniz / mesleğiniz / sektörünüz için yaratacağı fark sizce ne olmalı?

Kurumumuzun başardıkları sizce arzu edilen değişimi sağlıyor mu? Niçin?

Peki, söz sahipleriyle ilişki kurarken hangi yöntemi kullanacaksınız? Tahmin edeceğimiz gibi elimizde anketlerden özel tasarlanmış toplantılara, “odak gruplar”dan YK toplantısına temsilciler davet etmeye kadar geniş bir spektrum var. Önemli olan en ideal yöntem setini, en uygun şekilde planlayarak uygulamak ve daha sonraki adımlarda tarif edildiği gibi elde edilen bilgiyi kurum için en verimli şekilde kullanmak.

Bir sonraki ilkeye geçmeden önce çok önemli bir hususun altını çizmek istiyorum: Söz sahipleriyle ilişkiler konusu kesinlikle ve kesinlikle yönetim kurulunuzun bizzat tasarlaması, planlaması ve yürütmesi gereken bir konudur. CEO ve kadrosu elbette gerektiğinde size yardımcı olacaktır ancak bu sürecin bir kısmını dahi YK’nın katılımı olmadan gerçekleştirmeniz sahiplerle kuracağınız ilişkide önemli bir zafiyet yaratacaktır.

62 Benim “bilerek ve isteyerek” şeklinde çevirdiğim kavram için orijinal metinde “intentional” kelimesi kullanılmış.

63 Tam da bu bölümü yazdığım gün büyük kızım Nisan sayesinde haberdar olduğum Wordsmith sitesinin günlük mesajında şu özdeyiş yer alıyordu: “Yanlış soruyu sormanı sağarlarsa, verecekleri cevap hakkında endişe etmelerine de gerek kalmaz”. (Thomas Pynchon)

İkinci İlke / İlkelî Temsil Konumu (Governance Position)

“Söz Sahipleri”nin altında ve “Yönetim”in⁶⁴ üstündeki konuyla Yönetim Kurulu emir-komuta zincirinde müstakil bir halkaya karşılık gelir. Görevi “danışmanlık” değil, “komutanlık”tır. Yönetim Kurulu’nun varoluş nedeni Yönetime danışmanlık yapmak, sembolik bir pozisyonu doldurmak veya muhalif rolünü üstlenmek değil, yukarıda tanımlanan yetkiyi kullanarak Yönetimi “muktedir kılmak”tır.⁶⁵ Çalışanlara devredilen yetki veya performans hedeflerinden nasıl çalışanlar değil Yönetim Kurulu birinci dereceden sorumluyorsa, İlkelî Temsil süreci ve sonuçlarından da aynı şekilde Yönetim Kurulu sorumludur.

Önce iyi haber: Bir öncekine göre bu ilkeden çok daha kısa zamanda kurtulacaksınız. Ancak bu durum sizi yanıltmasın çünkü İkinci İlke’de de altını kalın çizgilerle çizeceğimiz hususlar var. “Emir-Komuta Zinciri”nden başlayalım. Özellikle STK’larda bu tür “sert” benzetmelerin yapılmasının bazı kişileri rahatsız ettiğini gayet iyi biliyorum. Diğer yandan Carver’ın bu konudaki ısrarını da çok iyi anlıyorum: YK olarak yukarıdan (söz sahiplerinden) “emir” alacaksınız ve aşağıya (CEO’ya) “komuta” edeceksiniz. Bu kadar net! Sizden daha genç bir kadronun fahri danışmanı değilsiniz. Yasalarda ve kurumunuzun tüzüğünde / resmi senedinde tanımlandığı için var olan sembolik bir organ hiç değilsiniz. Göreviniz YK toplantılarında sizden beklendiğini düşündüğünüz “kızgın ve külyutmaz mutemet” rolünü oynamak değil, CEO üzerinden tüm çalışanları işlerini en iyi yapmaları için “muktedir kılmak”.

Kitabın neredeyse başından itibaren vurguladığım gibi, maalesef, yönetim kurullarını hemen her zaman yanlış kıstaslarla oluşturup, naif bir iyimserlikle sahaya sürüyoruz. Yapacağı “iş” konusunda neredeyse hiç eğitim almamış, hiç okumamış ve kendisinin veya çevresinin yaşadığı yanlış tecrübeler üzerine “sanal” bir görev tanımı inşa etmiş üyeler de yukarıda

⁶⁴ Orijinal metodolojide: “Management”. Profesyonel yönetici ve çalışanları kapsar.

⁶⁵ İngilizce “empowerment” yerine kullanılmıştır.

belirttiğim “kızgın ve külyutmaz mutemet” rolüne çok çabuk so-yunuyorlar.

Bu ilkeyi gözünüzde daha iyi canlandırabilmek için İkinci Bölüm’e geri dönüp Şekil 5’e bakabilirsiniz. Carver’ın sü-rekli tekrarladığım “bir üst seviye yönetim değil, bir alt seviye sahiplik” düsturunu hatırlamak da ikinci ilkemizin derinliğini daha iyi kavramamızı sağlayabilir. Bu ilkeyi gerçekten içselleş-tirebilmek açısından bir önceki bölümde uzun uzun anlattığım “söz sahipleriyle ilişkiler” konusuna ayırdığımız zaman ve sami-mi ilgi de çok önemli. Gönüllü olarak verdiğiniz mesainin çoğu-nu “içerisi / yönetim / kısa vade” değil “dışarı / söz sahipleri / uzun vade” paradigması ile çerçevelemek inanın sizi daha iyi hissettirecek.

İkinci ilkeyle ilgili son önemli nokta son cümlede vurgulanmış: Yönetişimle ilgili tüm sorumluluk yalnızca ve yal-nızca YK’ya ait! İkinci Bölümü ve sıkça övdüğüm “*Governance as Leadership*” kitabını hatırlayın. STK’ların profesyonel yönetici-leri son yirmi ya da otuz yılda çok farklı bir statü kazandı. Bunun neticesinde, CRT’nin de vurguladığı gibi, “yönetişim işi”ni de bu yöneticiler öğrenmek, geliştirmek ve öğretmek durumunda kal-dılar. Sizin kurumunuzda da CEO’nuz yönetim kurulunun daha etkin çalışması için Carver ya da başka bir metodolojiyi uygula-manızı önerebilir, hatta süreci başlatabilir. Ancak unutulmama-sı gereken en önemli konu bu aşamadan sonra yönetişimin ya da İlkeli Temsil’in sorunsuz işleminin tamamen siz YK üyelerine ait bir sorumluluk olduğu.

Üçüncü İlke / Tek Vücut (Board Holism)

Yönetim Kurulu kendisiyle, üyeleriyle, komiteleriyle veya Yönetimle ilgili tüm kararlarını bir grup halinde alır. Başka bir deyişle Yönetim Kurulu'nun yetkisi bireysel yetkilerin toplamından oluşan bir güç değil, bir grup yetkisidir.

Giriş bölümünde belirttiğim gibi, bence, birinci ilkededen sonra en önemli ilkedeyiz. Bu ilkenin kitabın adına ilham verdiğini de söylemişim. Yukarıdaki tanım –veya iddia- ne kadar net olursa olsun, gerçek hayatta çok güç uygulandığını hepimiz gayet iyi biliyoruz. Bunun kurumların yönetim yapısından (mesela İcra Komitelerinin varlığı) insan psikolojisine, grup dinamiğinden yerleşmiş alışkanlıklara kadar pek çok nedeni var. Ancak tek bir suçlu bulmak istiyorsak şüpheli listesinin başına “başkanlık müessesesi”ni yerleştirmemiz gerekir.

K1'deki bölümlerden birisinin adı “Balık Başkan Karar” idi. Bu bölümden bir alıntı yapmak istiyorum:⁶⁶

Başkanlar ve Tarzları

Bugüne değin yüzlerce Yönetim Kurulu Başkanı 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 tartıştırmak yerine refleks olarak savunmaya geçer. Genellikle bu defansif yaklaşım Yönetim Kurulu Toplantısı sonrasında CEO ile bir araya geldiğinde ofansif bir karaktere bürünür (!). Defansif bir başkanla başarılı olan bir STK görmek çok zordur.

Dominant Başkan

Her şeyi bilir. Hiç yanılmaz. Toplantıları, tartışmaları, hemen her türlü faaliyeti “domine” eder. CEO kısa sürede yöneti-

⁶⁶ K1'de bu bölümün hemen arkasından Yönetim Kurulu Başkanları'nın düşebilecekleri tuzakları özetlediğim kısa bir bölüm geliyordu. İlgilenenler Ek 5'te okuyabilirler.

cilik vasıflarını unuttur, yönetici asistanlığı görevini üstlenir. Bazen başarılı olurlar ancak bu sürdürülebilir bir başarı değildir.

Uykucu Başkan

Genellikle, Beşinci Bölümde göreceğimiz, “Gölge Başkan CEO”⁶⁷ ile ortak yaşam halindedir. Durumu idare eder. Kendini CEO’nun ellerine bırakır ve temsili görevlerinin tadını çıkarır.

Kaynak Başkan⁶⁸

Hem üyeler hem de CEO 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.

Sigmund Freud’un “*Group Psychology and the Analysis of the Ego*” kitabında bir başka üstada (Le Bon) dayandırarak anlattığı gibi “*gruplar bir başları olmadan yaşayamayan, itaatkâr sürülerdir. Tahakküm altına girmeye o denli eğilimlidirler ki, kendini lider olarak tayin eden birisine içgüdüsel olarak bağlanırlar.*” STK’larda “başkanın tahakkümü” konusunun dayandığı, insani içgüdülerimizin ötesinde faktörler de vardır: Alışkanlıklar, başkan tarafından “seçilmiş” olma, başkanın ayırdığı zaman ve / veya kaynağın⁶⁹ ona sağlaması gerektiğini düşündüğümüz doğal ayrıcalıklar vb... Nedeni her ne olursa olsun, artık kanıksadığımız “Sayın Başkan, Değersiz Üyeler” tablosunun Carver’ın ideal yapısından çok uzağa düştüğünü söylemeliyiz. Üstadın buna karşı aldığı önlemlerden ilki, daha önce bir dip notla açıkladığım, İngiltere’deki “Chair” ya da “Chairman / Chairperson” yerine “Chief Governance Officer” (CGO) ünvanını kullanması.

67 K1’de “Balık Başkan Kocar” bölümünden sonra “Yönetim Kurulu ve Profesyonel Tepe Yönetici” bölümü geliyordu. “Gölge Başkanlar” başlığının altına neler yazdığımı sanırım tahmin edebilirsiniz.

68 “İlkeli Temsilci” diyebilir miyiz?

69 Sizin de aklınıza spor kulüpleri geliyor mu?

Böylece yönetim (CEO) ve yönetişim (CGO) fonksiyonlarını biraz daha ayırıştırarak bir unsuru da devreye almış oluyor. Hadi kolaysa buna da Türkçe’de bir karşılık bulalım! K1’deki –başarısız olan- CEO yerine PTY önermemden daha önce bahsetmiştim. Doğrusu CGO için bir Türkçe karşılık önermek daha da zor. Greenleaf literatüründen destek alıp “Baş Hizmetkâr” desek mi? Bir taraftan Başkanın liderliğini vurgulayıp, diğer taraftan bu liderliğin “hizmet etmek için yapılan” bir liderlik olduğunu söyleyerek bir denge yaratabilir miydik? Sanmıyorum...

Belki de Başkan’ın “sayın”lığıyla Üyelerin “değersiz”liğini yeni tanımlarla değil ama yeni bir mekanizmayla dengeleyebiliriz. Mesela başkansız yönetim kurullarıyla! Buna hemen itiraz edecek kişilerin düşündüğünün aksine, yasal olarak bir vakıf ya da dernekte şart koşulan yapı “yönetim organı”dır; bu organın içerisinde belli kişilere özel ünvanlar ve sorumluluklar vermeden de bir STK’yı kurabilir ve yönetebilirsiniz.

Mutlaka bir “baş” tanımlayacak bunu dönüşümlü olarak da yapabiliriz. K1’de ideal YK dönemini peş peşe iki adet üç yıllık dönem olarak önemiştım. Yine K1’de “tek sayıda üye” saplantısının saçmalığına da değinmişim⁷⁰. Hadi zihinsel bir eksersiz yapalım:

Üye Sayısı: 6

Toplam süre: 6 yıl

Dönem Başkanlığı: 1'er yıl

Kesintisiz bir yılın uzun olacağını düşünüyorsanız, iki adet altı aylık dönem de tanımlayabiliriz.

Bu önerilerimin hayata geçmesinin çok güç olduğunu farkındayım. Bu nedenle, Üçüncü İlke’ye mevcut yapınızla uymak için pür dikkat kesilmeniz gerektiği uyarısı ile bu faslı bitirelim.

70 Muhtemelen farklı iki görüşün eşit oy alıp bir “kilitleme” yaşanmasını önlemek için gelenekselleşen bu uygulama bu tür durumlar çok ama çok nadiren yaşandığı ve zaten yönetim kurulları da çok nadiren tam sayıyla toplandığı için “saçma” bir uygulamadır.

Dördüncü İlke / Tesir İddiası Kuralları (Ends Policies)

Yönetim Kurulu kurumun a) yaratmak istediği fark veya tesiri, b) bu farkı hangi hedef kitle için ve c) nasıl bir maliyet ve/veya öncelikle yaratacağını yazılı olarak tanımlar. Bu tanım ilgili alanda yaratılabilecek tüm faydaya karşılık gelmez ancak gerçekleşmesi durumunda kurumun başarılı olarak addedileceği hedefleri kapsar. Bu kapsamdaki kurallar İlkeli Temsil metodolojisinde Tesir İddiası Kuralları olarak adlandırılır ancak kavramsal tutarlılık gözetildiği sürece Temsilci-ler Kurulu dilediği adı kullanabilir.

Carver yönteminin en sevdiğim yönlerinden birisi STK uzayında –ve aslında diğer sektörlerde de- aşına olduğumuz hamasi misyon-vizyon tanımlarının yerine çok daha somut –hatta sert- bir karşılık koyması. Yukarıdaki tanımda belirtilen üç unsur, yani ne yapılacağı (Tesir), kimin için yapılacağı (Hedef Kitle) ve kaçta yapılacağı (Maliyet) üstadın her fırsatta altını çizdiği hususlar. Carver’ın Tesir İddiası konusunda önerileri / uyarıları da var. Uyarılardan başlayalım:

Tesir İddiası ile İlgili Uyarılar:

1. Misyon tanımınız (varsa) bir Tesir İddiası değildir.
2. Tesir İddiasını tanımlamak hiç kolay değildir.
3. Stratejik planınız (varsa) bir Tesir İddiası değildir.
4. Tesir İddiası mutlaka uzun vadeli bir yaklaşım içermelidir.
5. Tesir İddiası gerçekleştirilebilir olmalıdır.
6. Tesir İddianızı tanımlarken mevcut organizasyon yapısından bağımsız düşünün.
7. Tesir İddianızı tanımlarken «ölçülebilirlik» kistasını göz önünde bulundurmayın.
8. Tesir İddianızı tanımlarken ihtiyacınız duyacağınız bazı verilere sahip olmadığınızı fark edeceksiniz, şaşırmayın.

Ben İlkeli Temsil sunumlarında Tesir İddiası’nı anlatırken en çok “Başlangıç Soruları”nda eğleniyorum. Carver bir kurumun yönetim kurulu olarak Tesir İddianızı tanımlamaya başlarken kendinize aşağıdaki soruları mutlaka sormanızı salık veriyor:

1. «Söz Sahipleri» bizden ne bekliyor?

2. Bugün kendimizi tasfiye etsek, neden yeniden faaliyete geçmemiz istenirdi?

3. Her yıl harcadığımız kaynaklar karşılığında ne elde ediyoruz?

Sunumlardaki katılımcılar birinci sorudan itibaren terlemeye başlıyorlar: *Sahi, bizim söz sahiplerimiz kimdi?* Kendi tecrübelerinizi hatırlayın, yönetim kurulunda olduğunuz kurumun “misyon-vizyon” tanımını yaparken ya da yeniden değerlendirirken işe hiç “söz sahipliği” gözlüğüyle baktınız mı? Genellikle bu “yemek” yönetim kurulu – yönetim ortak mutfağında pişirilir ve “*tattırmazsak ayıp olur*” denilerek diğer paydaşlara da en güzel şekliyle servis edilir. Haksız mıyım?

İkinci soruyu genellikle “teatral” bir şekilde canlandırmayı seviyorum:

“Bugün faaliyetlerimize son verdik. Yarın kapımızı yumruklayıp ‘Hayır, bunu yapamazsınız, çünkü...’ diyen insanlar / kurumlar olacak mı? Daha da önemlisi bu ‘çünkü’den sonra hangi gerekçeyi öne sürecekler?”

İstisnasız her sunumda bu kısmın birçok katılımcının tüylerini ürperttiğini söyleyebilirim. Bazı kurumların kolaylıkla yanıtlayacağı bu soru bazıları için derin bir yüzleşmenin ve zor kararların başlangıcı olabilir.

Örneklere geçmeden önce Carver’a göre ideal Tesir İddiası tanımının taşıması gereken özellikleri de zikrederim:

1. Kısa (ancak üç boyutu da –Tesir, Hedef Kitle, Maliyet- kapsayan...)

2. Gerçekleştirilebilir (boş bir hayal ya da ulaşılmaz hedef değil...)

3. Net (ancak bir slogan çarpıcılığına sahip olmak zorunda değil...)

4. Kapsayıcı (niyetinizi tümüyle tanımlayacak...)

5. Dar (sizi diğer kurumlardan ayırt edecek...)

Artık sizinle bazı örnekler paylaşabilirim. İlk üç örnek Carver’ın kitabından gerçek hayat örnekleri. Son örnek TÜSEV için geliştirdiğimiz ve hâlihazırda kullanımda olan Tesir İddiası.

Örnek 1: Meslek Birliği

(Temel İddia)⁷¹

350 USD yıllık aidatı haklı çıkaracak yetkinlikte, hizmetleri yüksek talep gören üyeler.

1. Üyelerin işlerini düzgün bir şekilde yürütebilmeleri için sağlanan doğru ve zamanında bilgi ve yöntemler.
2. Bir grup olarak tüm üyeler için olumlu kamuoyu algısı.
 - a. Tavsiye kaynakları nezdindeki algı birinci önceliktedir.
3. Elverişli yasal ortam.
4. Üyelerin kullanımına sunulan ayrıştırıcı bir yetkinlik sembolü.
 - a. Sembol yüksek standartların adil bir tezahürü olarak görülecektir.
 - b. Sembol kötü kullanıma karşı yasalar ve üyeler tarafından korunacaktır.

Örnek 2: Yerel Kadın Hakları

(Temel İddia)

Semtimizdeki kadınlar yılda 140.000 USD'yi aşmayan bir bütçe karşılığında, gerek kamusal, gerek iş yaşamlarında her yıl bir önceki yıla oranla daha iyi koşullara sahip olacaklar.

1. Kaynakların % 40'ı 2010 yılına kadar kadınların kamu yönetiminde erkeklerle eşit temsili için kullanılacak.
2. Kaynakların % 30'u kadınların ekonomik statüsünün erkeklere oranla 2010 yılında % 70, 2020 yılında % 90 seviyesine yükseltilmesi için kullanılacak.
3. Büyük şirketlerdeki üst düzey kadın yöneticilerin oranı % 15'ten (2007) % 45'e (2020) yükselecek.
4. 2006 yılına kadar semt yönetiminde kadınların haksızlığa uğradığı herhangi bir durum kalmayacak.

Örnek 3: Yerel Hastane

(Temel İddia)

Hannahburg Hastanesi'nin varoluş nedeni 185 milyon USD

⁷¹ Tesir İddiası'nın en geniş, çoğunlukla tek cümleyle tanımlanan hali.

yıllık bütçe imkânlarıyla sağlıklı hayat tercihleri yapan, sağlıklı bir (yerel) toplumdur.

1. Odak noktası akut sağlık sorunu yaşayan insanların sağlıklarına kavuşturulmasıdır.

a. Acil vakaları da kapsayan tüm genel tıbbi / cerrahi vakalar.

b. 2012'ye kadar akut psikiyatri vakaları da kapsanacaktır.

2. Kapasite bölgedeki ihtiyacın % 80'ini karşılayacak düzeyde olmalıdır.

a. Karşılanmayan % 20 yanık ve yeni doğan vakalarıdır.

b. Karşılanamayan herhangi bir akut sağlık gereksinimi için hasta ve diğer hizmet sağlayıcılar arasında gerekli iletişim kurulacaktır.

3. Diğer hizmet sağlayıcılara verilen teşhis bilgileri kapsamlı ve doğru olacaktır.

a. En geç 2012 yılına kadar kalp ve onkoloji alanlarına ilişkin teşhis performansı eyaletteki en hızlı ve güvenilir performans olacaktır.

b. En geç 2016 yılına kadar radyoloji alanına ilişkin teşhis performansı eyaletteki en hızlı ve güvenilir performans olacaktır.

4. Coğrafi odak Hannahburg bölgesidir.

5. En geç 2016 yılına kadar radyoloji alanına ilişkin teşhis performansı eyaletteki en hızlı ve güvenilir performans olacaktır.

a. Sübvansiyonda birinci öncelik yaşamsal risk içeren acil vakalardır.

b. Kalan sübvansiyon bütçesi Medicaid – Medicare hastaları için kullanılabilir.

6. Vatandaşlar sağlık sorunu yaşama risklerini en aza indiren yaşam tercihleri konusunda bilgili olacaktır.

Örnek 4: TÜSEV

(Temel İddia)

TÜSEV Türk sivil toplumunu her yıl bir öncekinden daha güçlü, daha katılımcı ve daha itibarlı bir konuma getirecektir.

1. 2023 yılına kadar vakıf / dernek mevzuatının en önemli üç sorunu çözülecektir. (Kaynakların % 50'si)
 - a. Söz konusu üç sorun 2019 yılı içerisinde belirlenecektir.
2. Sivil toplumun itibarı 2028 yılına kadar % 20 artırılabilecektir. (Kaynakların % 20'si)
 - a. İtibar endeksi 2019 yılı Haziran ayına kadar oluşturulacaktır.
 - b. İtibar ölçümü üç yılda bir yapılacaktır.
3. Türkiye'de bireylerin kurumlara yaptıkları yıllık bağışlar her yıl reel olarak % 2 artırılabilecektir. (Kaynakların % 20'si)
4. Yıllık bütçenin % 10'u araştırma ve yayın faaliyetlerine harcanacaktır.
 - a. Bireysel bağışçılık araştırması her üç yılda bir tekrarlanacaktır.

(Dikkatli okur Şekil 8 ile yukarıdaki metni karşılaştıracak ve formatların uyuştuğunu görebileceğini bir gurur yaşayacaktır.)⁷²

Örneklerimizin hepsinde bir Temel İddia olduğunu görüyorsunuz: Hizmetleri yüksek talep gören üyeler, kamusal ve iş hayatında daha iyi konuma sahip kadınlar, sağlıklı bir ilçe, daha güçlü bir sivil toplum. “Maliyet” boyutunu Tesir İddiamıza farklı şekillerde dahil edebileceğimiz de aşikâr. Seramik ustalarının meslek birliği (Örnek 1) bunu üyelerinin ödediği aidat üzerinden yapmış: “350 USD aidatın karşılığında ne vermeliyim ki bunu hak ettiğim konusunda kimsenin bir şüphesi olmasın!”. İkinci ve üçüncü örneklerde maliyet boyutu yıllık bütçe üzerinden vurgulanmış: “Yılda şu kadar para harcıyoruz, karşılığında da şunu başarıyoruz!”. Bu yaklaşımı ülkemizde de bazı STK'lara uyarlamak birçok yöneticinin ayaklarının yere basmasını sağlayabilir. Öyle ya, “1.000.000 TL yıllık bütçeyle Türkiye'ye eğitimde çağ atlatacağız” dediğinizde en başta kendiniz, çok fazla kişiyi inandırmanız mümkün olmayabilir. Aslında bu eleştiriyi, daha doğrusu “öz” eleştiriyi TÜSEV Tesir İddiası için de yapabiliriz. TÜSEV'in 2021 bütçesi yaklaşık 3,4 milyon TL. Bu seviyede bir

⁷² Şöyle ki: En dışta Temel İddia, dört başlık, birincisi ve dördüncüsünde birer, ikincisinde iki alt başlık.

bütçeyle Türkiye'deki sivil toplumu her yıl daha güçlendirmek ve itibarını yükseltmek mümkün olabilir mi? Biz (Temsilciler Kurulu olarak) buna inanıyoruz. Haklı olup olmadığımızı da kısa zamanda göreceğiz.

TÜSEV Tesir İddiasına bütçe / maliyet boyutunun farklı bir şekilde, "ağırlık / öncelik" kriteriyle dahil edildiğini fark etmiş olmalısınız. Bunun aslında işleri kolaylaştırıp kolaylaştırmadığını Dördüncü Bölüm'de tartışacağız.

"Bütçe / maliyet" veya "ağırlık / öncelik" konusundaki yaklaşım ne olursa olsun Carver'ın önerdiği Tesir İddiası "dili", daha önce de söylediğim gibi, alışageldiğimiz "haması" misyon - vizyon edebiyatından hemen ayrışıyor. Yönetim Kurulunun söz sahipleriyle sağlıklı bir diyalogun süzgecinden geçirecek oluşturacağı Tesir İddiası kurumun tüm paydaşlarına gidilecek istikameti çok net bir şekilde gösteriyor.

Bu yaklaşımın ortadan kaldırdığı önemli bir risk farklı YK ve CEO'ların kendi stratejik planlarıyla söz sahiplerinin arzusundan uzaklaşma riski. Söz stratejik plandan açılmışken, daha önce de vurguladığım gibi, bu sorumluluğun tamamen CEO'da -ve ekibinde- olduğunu hatırlayalım. YK olarak Tesir İddiamızı yazdık, alt hedeflerimizi belirledik ve CEO'dan bunları gerçekleştirmesini istedik. Yöneticimiz bu hedefleri nasıl -makul- yorumladığını ve hangi stratejiyle sonuca ulaşmayı planladığını bize anlatmak ve gelişmeleri bu çerçevede raporlamakla mükellef.

Bir sonraki bölüme geçmeden önce ilkemizin son cümlesini tekrar hatırlayalım:

"Bu kapsamdaki kurallar İlkeli Temsil metodolojisinde Tesir İddiası Kuralları olarak adlandırılır ancak kavramsal tutarlılık gözetildiği sürece Yönetim Kurulu dilediği adı kullanabilir."

Başka ilkelere de karşımıza çıkacak bu uyarı, ya da esneklik, önemli bir noktaya işaret ediyor: Kendi kılavuzunuzu hazırlarken kendi terminolojinizi de yaratabilirsiniz, yeter ki "tutarlılığa" bir hanel gelmesin!

Beşinci İlke / Yönetim Kurulu Araçlarına İlişkin Kurallar (Board Means Policies)

Yönetim Kurulu kendisinin çalışma yöntem ve ilkelerini ve alt birimlerine (komiteler gibi) ve Yönetime yetki ve sorumluluk devrine ilişkin kuralları yazılı olarak tanımlar. Bu kurallar Tesir İddiası kapsamında yer almadıkları ancak yine de Yönetim seviyesinin üstünü ilgilendirdikleri için “Yönetim Kurulu Araçları” olarak tanımlanır. Bu kurallar İlkelî Temsil metodolojisinde “İlkelî Temsil Süreci” ve “Yetkilendirme” başlıkları altında ele alınsa da kavramsal tutarlılık gözetildiği sürece Yönetim Kurulu dilediği adı kullanabilir.

Carver’ın sevdiği bir başka özelliği “amaç” ve “araç” arasındaki keskin ayrımı her fırsatta vurgulaması. Bu bölümün başında da belirttiğim gibi, amacınızı Tesir İddiası başlığı altında tanımlayacaksınız. Bu amaca ulaşabilmenizi sağlayacak bütün araçları da Yönetim Kurulu için iki başlık, Yönetim için ise tek başlık altında açık ve net bir şekilde belirleyeceksiniz.

Mimari Proje / Statik Proje analojisini hatırlayalım: Statik projemizin beşinci bölümündeyiz ve mimari projemizin, yani Politikalarla Yönetişim Çemberi’nin (Şekil 7) sol yarısıyla haşır neşir olacağız. İlkelî Temsil Süreci ile başlayalım:

İlkelî Temsil Süreci

Bu başlık altında yönetim kurulunuzun genel görev tanımından, yönetişim stiline; Başkanın rolünden komite ilkelerine kadar birçok hayati konuda kurallarınızı oluşturmanız gerekiyor. En dış halka için Carver’ların önerdiği “Jenerik Temel Kural” şu:

“Yönetim Kurulu’nun amacı, söz sahipleri adına, kurumun Tesir İddiası’nda belirtilen şekilde, doğru hedef kitle için doğru bir maliyetle doğru hizmetleri sunmasını ve bunu yaparken Kısıtlar’da belirtilen ‘istenmeyen durum ve sonuçlardan’ kaçınmasını sağlamaktır.”

Dikkatli okur yukarıdaki ifadenin daha önce (sayfa ..) övgülerle paylaştığım üç boyutlu tanımdan (sahipler adına sahip çık, performansı sağla, kurallar oluştur) farklı olduğunu görmüştür. Daha da dikkatli okur ise öncekinin bir görev tanımı

olduğunu, ancak yukarıdakinin ise bir “varoluş nedeni” olarak kurgulandığını fark etmiştir. İlkeli Temsil Süreci Temel Kuralı “Yönetim Kurulu Neden Var?” sorusuna cevap veriyor; üç boyutlu görev tanımı ise “Yönetim Kurulu Ne Yapar?” sorusuna... Her ikisi de çok önemli sorular ve çok doğru yanıtları hak ediyorlar.

Bu temel kuralın altında Carver’lar yedi adet alt başlık öneriyorlar:

1. Yönetişim Stili
2. Yönetim Kurulu Görev Tanımı
3. Yönetim Kurulu Başkanı’nın Rolü
4. Yönetim Kurulu Sekreteri’nin Rolü
5. Yönetim Kurulu Üyelerinin Çalışma İlkeleri
6. Yönetim Kurulu Komitelerinin Çalışma İlkeleri
7. Yönetişimin Maliyeti

Bu alt başlıklar da daha önce belirttiğim gibi “jenerik”ler; yani siz kendi kurumunuzda bunları aynen kullanabilir veya bazılarını çıkarıp yerine yenilerini ekleyebilirsiniz. Biz TÜSEV’de “Yönetim Kurulu Sekreteri” diye bir pozisyona sahip olmadığımız için bu çeyrek dairede, ikinci seviyede, yedi değil altı alt başlığımız var. Fark ettiniz mi?

Bu alt başlıkların –ve onların da altındaki asıl kural- ların- detayına burada girmeyeceğim. Bunu TÜSEV bölümünde yapacağız. Bir istisnaıyla, “Yönetişim –ya da İlkeli Temsil- Stili”. Aşağıdaki paragraf yine “jenerik”, ama her fırsatta tekrarlamak ve bütün yönetim kurulu toplantı odalarına asmak istediğim bir ifade:

“YK, yasalara ve Resmi Senede uygun ve “içeriye” değil, “dışarıya” bakan; farklı görüşlerin tartışılmasını cesaretlendiren; yönetsel detaylarda boğulmayıp stratejik liderliğe önem veren; kendisi ve CEO arasındaki yetki ve sorumluluk paylaşımını açıkça tanımlayan; bireysel değil müşterek kararlara dayanan; geçmiş ya da bugünden ziyade gelecekle ilgilenen; “reaktif” değil, “proaktif” bir İlkeli Temsil stili benimseyecektir.”

Maalesef günümüzde yönetim kurullarının çoğunun, yukarıda tarif edilenin tam tersine, içeriye bakan, farklı

görüşlere pek tahammül göstermeyen, profesyonel yönetici ile arasındaki iş bölümü konusunda özensiz, baskın üyelerin veya başkanın güdümünde, gelecek ufku kısıtlı ve “reaktif” olduklarını –bir kez daha- söylemeliyim.

Yetkilendirme

Bu bölüm altında genel olarak yönetim kurulu ile CEO arasındaki görev dağılımına, hiyerarşik düzenlemeye ve CEO'nun performansının değerlendirilmesine dair kuralları görüyoruz. Jenerik temel kuralımız çok kısa:

“Yönetim kurulunun operasyonel organizasyonla; organizasyonun yaptıklarıyla ve yöntemleriyle tek bağlantı noktası CEO'dur.”

Bu kez -önerilen- dört alt başlığımız var:

1. Tek Elden Kontrol
2. CEO'nun Hesap Sorulabilirliği
3. CEO'ya Yetki Devri
4. CEO Performansının İzlenmesi

Şekil 8'de göreceğiniz gibi TÜSEV “Yetkilendirme Temel Kuralı”nın altında da dört alt başlık var. Bunun nedeni TÜSEV'deki çalışmamız esnasında yukarıdaki jenerik alt başlıkları, hatta onların da altındaki kuralları, oldukça yeterli bulmamız ve basit rötuşlarla aynı çerçeveyi korumamız. Bu konudaki detaylı bilgi ve değerlendirmeyi de bir sonraki bölüme bırakalım ve Altıncı İlke'ye göz atalım...

Altıncı İlke / Yöneticinin Kısıtlarına İlişkin Kurallar (Executive Limitations Policies)

Yönetim Kurulu a) Yönetimin işini nasıl yapacağını tanımlamaktan kaçınmak ve b) işe yarayacak olsa da kabul edilemeyecek iş yapma yöntemlerini tamamen saf dışı bırakmak için operasyonla ilgili kuralları “yasak koyucu” bir yaklaşımla oluşturur. Bu kurallar İlkeli Temsil metodolojisinde “Kısıtlar” başlığı altında ele alınsa da kavramsal tutarlılık gözetildiği sürece, Yönetim Kurulu dilediği adı kullanabilir.

Bir sıra dışı Carver cinliği –ya da hinliği- daha... Yöneticinize ne yapacağını değil ne yapamayacağını söyleyin ve özgür bırakın... Türk tipi yönetim kurullarının ödlerini patlatan bir ilke: Özgür bırakmak da ne demek?!

TÜSEV İlkeli Temsil Kılavuzunu hazırlarken en zorlandığım konulardan birisi bu başlık altındaki kuralları kulakları tırmalamayacak bir Türkçe ile kaleme almaktı. Yöneticinize “yasaklar koymak” ilk bakışta kaba bir yönetim yaklaşımı gibi gelse de “kırmızı çizgileri” belirlemek ve içerisinde geniş bir oyun alanı bırakmak çoğu kişi için daha tercih edilir bir “modus operandi” olabiliyor.

Önce, her zaman olduğu gibi, Temel Kural’a bir göz atalım:

“CEO, kurumun yasalara, genel olarak kabul gören etik, profesyonel ve ticari kural ve kaidelere aykırı bir faaliyete girmesine; bu şekilde tanımlanacak bir karar almasına neden olmayacak ve izin vermeyecektir.”

Teorik olarak, yönetim kurulunuz öyle arzu ediyorsa, herhangi bir temel kuralı (veya temel iddiayı) yazıp altında başka hiçbir alt kural tanımlamaz ve söz konusu oyun alanını ilgili kişiye (CEO veya YKB) bırakabilirsiniz. Mesela birçok kurumun Carver kitaplarında verildiği şekliyle aynen kullandığı⁷³ üstteki temel kural aslında CEO’nuzun neleri yapamayacağını en geniş haliyle tanımlıyor. Eğer içiniz bu kadar geniş bir ta-

73 Biz TÜSEV’e uyarlarken CEO yerine Genel Sekreter ünvanını kullandık ve yasalar vs. bölümüne de Resmi Senedi ekledik.

nımla rahat ediyor ve bu genel çerçeve içerisinde CEO'nuzun yapacağı "makul yorumlama"ların canınızı çok sıkmayacağını düşünürseniz daha fazla kural yazmakla vakit kaybetmeyebilirsiniz. Hemen belirtmem gerekiyor ki, bu yalnızca teorik bir alternatif; gerçek hayatta bu denli "rahat" davranan bir kurum / yönetim kurulu görmek neredeyse imkânsız.

Bu Temel Kural'la ilgili özellikle altını çizmek istediğim bölüm "neden olamaz ve izin veremez" ifadesi. CEO'nun veya tepe yöneticinin yukarıdaki beş kusurlu harekete neden olmaması yetmiyor, yönetim kurulunun bu hataları işlemlerini de engellemesi gerekiyor. Somutlaştıralım: Carver yöntemini uygulayan bir STK'da yeni yönetim kurulu görevi devralıp aynı yöneticiyle yola devam ederken geçmişle ilgili yukarıdakine benzer bir ihlal ile karşılaşırsa söz konusu zat-ı muhtereme karşı her türlü yaptırımını uygulayabilir.

Bu bölümdeki alt başlık sayımız biraz fazla:

- 1. Müşterilerle İlişkiler**
- 2. Çalışanlarla İlişkiler**
- 3. Finansal Planlama / Bütçeleme**
- 4. Finansal Durum ve Faaliyetler**
- 5. Varlıkların Korunması**
- 6. Özlük Hakları**
- 7. Yönetim Kurulu ile İletişim ve Destek**

Bir önceki ilkede olduğu gibi yukarıdaki alt başlıklarla ilgili örnek ve açıklamaları TÜSEV bölümünde ele alacağız; yani Yedinci İlke'ye geçebiliriz.

Yedinci İlke / Kuralların Kapsamı (Policy Sizes)

Temsilciler Kurulu'nun Tesir İddiası, İlkelî Temsil Süreci, Yetkilendirme ve Kısıtlar başlığı altında oluşturduğu kurallar mümkün olan en geniş ve en kapsayıcı seviyeden başlar ve üst seviyelerdeki "yorumlama" alanını kısıtlayarak daha detaylandırılmış bir şekilde alt seviyelere doğru devam eder. Bir bütün halinde oldukça kapsamlı bir doküman vücuda getiren bu kurallar misyon, vizyon, değerler, strateji, bütçe gibi kavramların yerine geçer veya onları gereksiz kılar. Temsilciler Kurulu İlkelî Temsil metodolojisindeki "Kural" tanımı yerine, kavramsal tutarlılığı gözettiği sürece, dilediği adı kullanabilir.

Bu ilkeyi ilk okuduğumda Carver'ın neden "ayarı beyan" ettiğini anlamamıştım. Metodoloji ile ilgili tek bir kaynak bile okuduğunuzda çeyrek dairelerde geniş kurallardan detay kurallara gidildiğini ve yönetim kurulunun "Bu kadar yeter" dediği noktadan sonrasının CEO ya da CGO'ya bırakıldığını anlıyorsunuz. Bence bu ilkede daha önemli ve kışkırtıcı olan vurgu ikinci cümlede. Carver bu cümleyle onlarca yıldır yönetim ve yönetişim biliminin merkezinde yer alan peygamberleri (Miyon, Vizyon, Değerler) ve havarilerini (Strateji, Bütçe) bir anda yedek kulübesine alıyor. Söylemesi kolay, yapması zor! PGP⁷⁴ eğitimi süresince yapmış olduğum araştırmalarda azımsanmayacak sayıda kurumun bir şekilde benim meşhur siyam ikizlerime ve / veya "değerler"e vurgu yaptığını, yer verdiğini gördüm. Eğer kurumunuzun yıllardır kullandığı, herkesin içselleştirdiği, işlevsel bir misyon tanımı Tesir İddianız ile örtüşüyor, en azından çelişmiyorsa kendisini bu "sembolik" görevine devam ettirebilirsiniz. Ters bir durum söz konusu ise iki yıldız arasında bir tercih yapmanız şart.

Fabrika ayarları çoğunlukla "mutemet" kıvamında olan yönetim kurullarını misyon ve vizyona rakip çıkmasından daha çok dehşete düşüren bir konu var: Bütçe! TÜSEV bölümünde "Kısıtlar" başlığı altında göreceğimiz gibi Carver klasik bütçe döngüsünü (hazırlama / onaylatma / uygulama / raporla-

74 Policy Governance Proficiency. Govern for Impact tarafından verilen sertifika eğitimi.

ma) neredeyse hiç kale almıyor. Yönetim kurulunuz yasa ya da resmi senet / tüzük gereği bütçeyi onaylayacaktır. Hatta, ülkemizdeki dernek ve vakıflar için söz konusu olduğu gibi mütevelli heyetin / genel kurulun onayı da gerekecektir. Ancak metodolojiyi ortodoks bir disiplinle uyguluyorsanız CEO'nuza verdiğiniz Tesir İddiası hedefi ve Kısıtlar dışında bütçe üzerinde çok az zaman harcayacaksınız.

Carver metodolojisi üzerine danışmanlık yapan uzmanlardan birisi olan Lynn A. Walker (Boundary Management), firmasının web sitesinde birçok kaynağı ücretsiz olarak paylaşım açmış. Bunlardan birisi *“Ben yine de bütçeyi onaylamak istiyorum!”* başlığını taşıyor. Tanıdık geldi mi? Walker şöyle diyor:

“Policy Governance’da yönetim kurulu bütçeyi onaylayamaz diye bir hüküm yoktur. Bunu yapabilmemiz için bazı koşulları yerine getirmemiz gerekir ama sonuçta bütçeyi onaylayabilirsiniz... Policy Governance bütçenin onaylanmasını desteklemese de bunu yasaklayan bir durum da söz konusu değildir. (Metodoloji) sadece bunun gereksiz olduğunu ve yapılması halinde yönetim kurulunun yanlış bir şekilde kontrolü elinde tuttuğuna inanmasına yol açacağını söyler.”

Walker’ın bu açıklamanın ardından sorduğu soru gerçekten hoş: Mealen, *“Tamam bunu yapabilirsiniz ama neden yapmak istiyorsunuz?”* diye soruyor. Gerçekten bunun bir mantığı var mı, yoksa gelenek böyle diye mi ısrarcısınız? Walker’ın yönetim kurullarının bütçeyi onaylamak için neden yanıp tuttuğuna dair öne sürdüğü –ve güzelce çürüttüğü- üç gerekçeyi burada tekrarlamayıp meraklı okura kısa ve keyifli bir araştırma ödevi vermek istiyorum.

Sırada Sekizinci İlke var.

Sekizinci İlke / Yönetimi Yetkilendirme (Delegation to Management)

Yönetim Kurulu yetkilendirmeyi bir CEO üzerinden yapmayı tercih ederse, bu yöneticinin kendisi ve Yönetim arasındaki tek nokta olarak koşulsuz yetki ve sorumluluğunu da peşinen kabul eder. Her halükârda Yönetim Kurulu aynı yetki ve sorumluluğu birden fazla kişi veya organa veremez.

Meşhur kum saatimize (Şekil 5) geri geldik! Önce ilk cümledeki “tercih ederse” ifadesine bir açıklık getirelim. Dünyada profesyonel yönetici istihdam edemeyen yüz binlerce STK var. Gelişmiş ülkelerde dahi sıkça karşılaştığımız bir durum bu. Carver’ın iddiası metodolojinin büyük – küçük, kurumsal ya da değil her kuruluşa uygulanabileceği. Üstadın iyi niyetini anlasam da tamamen gönüllü iş gücüne dayanan bir kurumun bu denli emek yoğun bir metodolojiyi kolaylıkla uygulayabileceğini sanmıyorum. Eğer kurumunuz yalnızca gönüllü yönetim kurulu üyeleri tarafından yönetiliyorsa aranızdan birini CEO olarak görevlendirmeniz ve iki şapkanın birbirine karışmaması için epey uğraşmanız gerekecek.

Değineceğim ikinci konu “tek nokta” vurgusu. Bu da yukarıdaki durumun tersine, çoğunlukla büyük STK’larda sıkça gözlemlediğimiz ve kurumların “ahenkli” çalışmasını engelleyen alışkanlıklarla ilgili. Nedir bu alışkanlıklar? Yönetim kurulu başkanı ve üyeleri, CEO ve diğer çalışanlar üzerindeki “amir” konumlarını hissetmek ve hissettirmek için genellikle her fırsatı kullanır. İletişim ve karar alma / uygulama hiyerarşisi ya yoktur ya da kâğıt üstünde olsa da uygulanmaz. Her üye her çalışanı arama / görme / bilgi isteme / hesap sorma konusunda sınırsız özgür olduğunu düşünür. Zaten çoğunlukla da öyledir.

İkinci bölümde değindiğim “Nuh’un Gemisi” tipi yönetim kurullarında, hele bir de profesyonel kadronun organizasyon şeması da YK’yı yansıtıyorsa elinizde karmaşık bir matris var demektir. Kurumsal İletişim uzmanı YK üyesi kurumun iletişimcisi ile CEO üzerinden haberleşme zahmetine girmez. “Sayman Üye” mali işler müdürünüzün ensesinde, CEO’nuzun haberi bile olmadan, boza pişirir. Örnekleri çoğaltmaya gerek

yok. “Ne var bunda?” diyebilirsiniz. Tarif ettiğim bu tarzın hem yönetimi, hem de yönetişimi içten içe yıpratın ve kontrolsüzce büyüyen bir kanser hücreğine benzediğini söyleyebilirim.

Yıllar önce BÜMED’de Genel Sekreter olarak görev yaparken Yönetim Kurulundan çok sevdiğim bir dostumla ikimizi de üzen bir tartışma yaşamıştık. Nedeni YK üyesi sıfatıyla kendi sorumluluğunda olan bir projede yaşanan sorunu doğrudan ilgili çalışanla –biraz sert bir şekilde- tartışması ve benim de araya girmek zorunda kalmamdı. Yıllar önce biraz da içgüdüsel olarak gösterdiğim bir tepkinin aslında bir ilkeye dayandığını / dayanabileceğini görmek güzel şey.

İlkemizin son cümlesi bir son uyarı niteliğinde: “*Ne yaparsanız yapın, bari aynı işi birden fazla kişiye / komiteye vs. vermeyin!*” İcra komiteleri (İcK) konusuna tekrar geri dönmek istemiyorum ama daha önce altını çizdiğim, “YK yerine geçen İcK’lar” sıkıntısına “CEO yerine geçen İcK”lar şeklinde bir ilave kolaylıkla yapabiliriz. Hatta bu ikisinin aslında aynı şey olduğunu bile söyleyebiliriz. Daha önce YK toplantıları ile ilgili –hem içerik, hem de sıklık açısından- derdimi anlatmıştım. Birçok kurumda İcK’nın YK’dan çok daha sık toplandığını hatırlarsak bu kurumlarda görev yapan CEO’lara ne kadar “CEO” diyebileceğimizi anlarız.

Dokuzuncu İlke / Makul Yorumlama (Any Reasonable Interpretation)

İlkeli Temsil kurallarında tanımlanmayan alanlarda alınacak kararlarda, Yönetim Kurulu yetkilendirdiği kişi ya da organa “makul yorumlama” hakkını da verir. Eğer varsa, Tesir İddiası ve Kısıtlar başlıkları altında makul yorumlama hakkına sahip kişi CEO’dur. İlkeli Temsil Süreci ve Yetkilendirme başlıkları altında ise, Yönetim Kurulu başka bir görevlendirme yapmadıysa, makul yorumlama hakkı Yönetim Kurulu Başkanı’na (YKB) aittir.

Metodolojimizin hassas noktalarından birisi daha...

Bölümün başında İlkeli Temsil Çemberi ile ilk karşılaşmamızda size koordinat eksenimizin sağındaki boşlukların CEO’nun, solundaki boşlukların ise CGO’ya ait oyun alanları olduğunu belirtmiştim. CEO ve CGO bu “boş görülen ama aslında boş olmayan” alanlarda top koştururken kendilerine ışık tutacak ilkemiz “makul yorumlama”.

Konuyu bir örnekle somutlaştırmadan önce neden “boş görülen ama aslında boş olmayan” dediğimi de açıklamalıyım. Çeyrek dairelerimizde en dışta bir Temel Kural / Temel İddia olduğunu ve merkeze yaklaşırken de bu temel kural ya da iddiayı detaylandırdığımız artık biliyoruz. Dolayısıyla bahsi geçen boş alanların üstünde bir tavan veya etrafında bir çerçeve olduğunu söyleyebiliriz. Yani CEO veya CGO kendi yetki alanında YK’nın kendilerine çizdiği sınır içerisinde top koşturabilir. Makul yorumlama yaparak...

Gelelim örneğimize... Dördüncü İlke’de sizlerle paylaştığım bir meslek birliğinin Tesir İddiasını hatırlayalım:

(Temel İddia)

350 USD yıllık aidatı haklı çıkaracak yetkinlikte, hizmetleri yüksek talep gören üyeler.

- 1. Üyelerin işlerini düzgün bir şekilde yürütebilmeleri için sağlanan doğru ve zamanında bilgi ve yöntemler.**
- 2. Bir grup olarak tüm üyeler için olumlu kamuoyu algısı.**
 - a. Tavsiye kaynakları nezdindeki algı birinci önceliktedir.**
- 3. Elverişli yasal ortam.**
- 4. Üyelerin kullanımına sunulan ayrıştırıcı bir yetkinlik sembolü.**

a. Sembol yüksek standartların adil bir tezahürü olarak görülecektir.

b. Sembol kötü kullanıma karşı yasalar ve üyeler tarafından korunacaktır.

Tesir İddiasında açıkça görüldüğü gibi söz konusu YK CEO'suna net bir hedef göstermiş ancak her alt başlığı da detaylandırmamış. Mesela “elverişli yasal ortam” ifadesi farklı kişiler tarafından farklı yorumlanabilir. İşte tam bu noktada, CEO kendi stratejik planını hazırlarken, bu alt hedefi aşağıdaki şekilde detaylandırmış, ya da “makul yorumlamış” olabilir:

“Birlik üyelerimizin çalışma alanı ile ilgili aşağıdaki mevzuat değişiklikleri yılına kadar tamamlanacaktır:

1.....

2.....

3.....”

Hedefini “Elverişli yasal ortam” olarak belirleyen YK açık bir şekilde bununla ilgili alt hedefleri de CEO'nun yapacağını kabul etmiş oluyor. Yeter ki bu “makul” bir şekilde yapılsın.

Örneği yalnızca bu alandan verdiğim için lütfen makul yorumlamanın yalnızca Tesir İddiası başlığı altında yapıldığını / yapılabileceğini düşünmeyin. Dördüncü Bölümde bu konuya tekrar geri döneceğiz. Şimdi sıra son ilkemizde..

Onuncu İlke / İzleme (Monitoring)

Yönetim Kurulu kurumun performansını yalnızca ve yalnızca Tesir İddiasındaki hedeflere, varsa makul yorumlanmış halleriyle, ulaşıp ulaşılmadığının ve bu esnada Kısıtlar başlığı altında tanımlanan istenmeyen durum ve sonuçlardan kaçınılıp kaçınılmadığının adil ve sistematik değerlendirmesiyle saptar. Eğer bir CEO varsa bu değerlendirme CEO'nun değerlendirmesini oluşturur.

Yine net ve açık bir ilke... Kurumun ve CEO'nun performansı aynı şey. Ölçmek de çok kolay: Tesir iddiası hedeflerine kural ihlali yapılmadan ulaşıldı mı, ulaşılmadı mı?

Bir sonraki bölümde, TÜSEV İlkeli Temsil Kılavuzu'nu incelerken İzleme alanından somut örneklerle de bakacağız. Carver'ın "adil" ve "sistematik" vurgusunun altında yatan birçok neden olduğunu düşünüyorum. "Mutemet" tipi yönetim kurullarından da hatırlayacağımız gibi genellikle bu izleme / gözetim / denetim rolü çok ön plana çıkabiliyor. Adil ve sistematik olmadığı durumlarda da hem YK hem de CEO -ve ekibi- için eziyet haline dönüşebiliyor. Her şeyi dilediği zaman denetleyebileceğini, başka bir deyişle "hesap sorabileceğini" düşünen başkan ve üyelere bu ilkeyle sunulan seçenek farklı. Adaleti sağlamak CEO'yu yalnızca önceden belirlenmiş hedefler ve kurallar çerçevesinde değerlendirmekle mümkün. Bunu hangi alanlarda, hangi sıklıkla ve hangi yöntemle yapacağınızı tanımladığınızda da sistematik bir yapı kurmuş oluyorsunuz. Somut örneklerle az kaldı, dayanın...

Bu ilkede tek -ancak önemli- bir eksiklik gördüğümü söyleyebilirim. "İzleme" yalnızca CEO'nun yetki alanıyla ilgili değil. CGO da kendi alanında (Yönetişim Süreci ve Yetkilendirme) YK'ya hesap vermek durumunda. İlkenin giriş cümlesinde "kurumun performansı" unsuruna vurgu yapıldığı için CEO'nun tek muhatap olarak tanımlanmasını normal kabul edebiliriz. Ancak genel olarak "İzleme" başlığı altında bir "ilke" tasarlanırken CGO'dan hiç bahsedilmemesini garipsiyorum.⁷⁵

⁷⁵ Carverlar "Evaluating CEO and Board Performance" kılavuzunda YK öz değerlendirmesinin CEO'nunkiyile aynı hassasiyette yürütülmesinin gerekmediğini çünkü CEO'ya oranla YK'da değerlendirilecek çok daha az başlık olduğunu söylüyorlar.

Bu bölümün girişindeki analogiye geri dönecek olursak, binamızın hem statik hem de mimari projelerinin –genel anlamda- neye benzediği hakkında artık bir fikir sahibiyiz. Statik projenin bazı bölümlerinde, mesela Söz Sahipliği ilkesinde, kaçınılmaz olarak çok daha fazla zaman harcadık, daha derine indik. Bazı ilkelerle ilgili daha kapsamlı açıklamaları ise bir sonraki bölüme bıraktık. Şimdi, bir kez daha kolları sıvayalım ve gerçek hayatta bizi neler bekliyor görelim.

D Ö R D Ü N C Ü B Ö L Ü M

İyi bir "teori" her zaman "pratik" midir?

Yukarıdaki başlığın orijinali bir soru değil, bir iddia: İyi bir teori her zaman pratiktir! Carver'ın *"Boards That Make A Difference"* kitabında karşıma çıkan, Kurt Lewin'e⁷⁶ ait bir söz. Peki, öyle midir? Korkarım hayır!

Carver ya da benzeri metodolojileri, yani kendi alanlarında kendilerinden önceki yaklaşımlara hiç benzemeyen, hatta bazı yönleriyle ters düşen sistemleri hayata geçirmeye çalıştığınızda sıkça şu soruyla karşılaşacaksınız:

"İyi, güzel de, gerçekten uygulanması mümkün mü?"

Aslında en az bunun kadar önemli bir ikinci soru da şudur:

"Varsayalım ki uyguladık, işe yarayacak mı?"

Caroline Oliver *"Getting Started With Policy Governance"* kitabında Policy Governance yöntemini uygulayan yönetim kurullarının şunları elde edeceğini söylemiş:

Gerçek bir "Liderlik Ekibi" olacaksınız.

Hedefinize varacaksınız.

Hedefinize "daha hızlı" varacaksınız.

İhtiyacınız olan "kontrol" de, "özgürlüğe de sahip olacaksınız.

Kimin neyi yaptığı / yapacağı konusunda kafanız net olacak.

Başarıp başarmadığınızı bileceksiniz.

Herkes ne kadar "iyi" olduğunuzu görecek.

Uzmanlar bu konuda kendilerinden çok eminler.

Peki ya biz?

⁷⁶ 1890 – 1947 yıllarında yaşayan Alman asıllı Amerikalı psikolog.

TÜSEV Yönetim Kurulu'na Policy Governance konusundaki ilk sunumumu 19 Ocak 2017 günü yapmışım. Karaköy'deki Minerva Han'da yer alan ve TÜSEV ve ERG'nin ortaklaşa kullandığı toplantı odasındaki sunumun büyük bir heyecan yarattığını söyleyemem. YK'daki arkadaşlarım muhtemelen hem sektördeki tecrübem hem de TÜSEV'in en büyük destekçilerinden VKV'nin Genel Müdürü olmam hasebiyle benim "Var mısınız, yok musunuz?" soruma "Varız" diyerek cevap verdiler. Ben dahil hiçbirimiz başımıza ne geleceğini tam olarak bilmiyorduk.

Carver'ın sürecin uygulanmasına yönelik olarak ilk başta şaşırtıcı gelen bir önerisi var: "Tesir İddiasını en sona bırakın." Biz de üstadı dinledik. O dönemde Genel Sekreter Yardımcımız olan sevgili Liana Varon'un yardımıyla İlkeli Temsil Süreci, Kısıtlar ve Yetkilendirme başlıkları altında elimizdeki jenerik politikaları / kuralları Türkçeleştirdik. Bu aşamada TÜSEV'in özel durumu nedeniyle çok küçük bir-iki ilave ya da değişiklik yaptık. Artık elimizde gittikçe olgunlaşan bir "Yönetişim Politikaları Kılavuzu" vardı ve bir sonraki aşamaya hazırdık.

Tesir İddiası –o zaman kendisine bu adı henüz vermemiştik- üzerinde ilk tartışmamızı 14 Temmuz 2017 günü Merkez Han'da gerçekleştirdik. Bu kez katılan üyelerin –çok az ekşiğimiz vardı- hemen hepsinin heyecanlandığı, keyifli ve verimli bir tartışma yaşandı. TÜSEV'in yalnızca üyelerine, ya da yalnızca vakıflara değil Türkiye'deki Üçüncü Sektörün tümüne hizmet etmesi gerekliliği bu toplantıda kesinleşti. Toplantı sonrası birlikte öğle yemeği yedik ve sohbet / tartışma devam etti. Hem mutlu hem de heyecanlıydım; bir şeyler yolunda gidiyordu...

Bir şeylerin yolunda gittiğini, ama bazı şeylerin de yolunda gitmediğini 2017 yılı sonbaharında anladım diyebilirim. Tesir İddiası için hazırladığım ilk taslakta önemli bir hata yaptığımı fark ettiğimde içime bir kurt düştü. Aşağı yukarı aynı zamanlarda Carver havarileri tarafından kurulan Govern for Impact isimli derneğin (o zamanki adı IPGA; International Policy Governance Association) yaklaşık sekiz ay sürecek sertifika eğitiminden haberdar oldum ve rahmetli Caroline Oliver ile bir telefon görüşmesi yaparak bu yoğun eğitime katılmaya karar verdim. İyi ki böyle yapmışım...

TÜSEV'deki arkadaşlarıma süreci biraz askıya almamız gerektiğini söylediğimde anlayışla karşıladılar. Bu kadar beklemiştik, daha da bekleyebilirdik... Hatta vazgeçebilirdik bile... Eğitimin ortalarına doğru hem kendime güvenimi yeniden kazanmış hem de metodolojinin TÜSEV ve benzeri kurumlarda ne denli önemli bir fark yaratacağını bir kez daha anlamıştım.

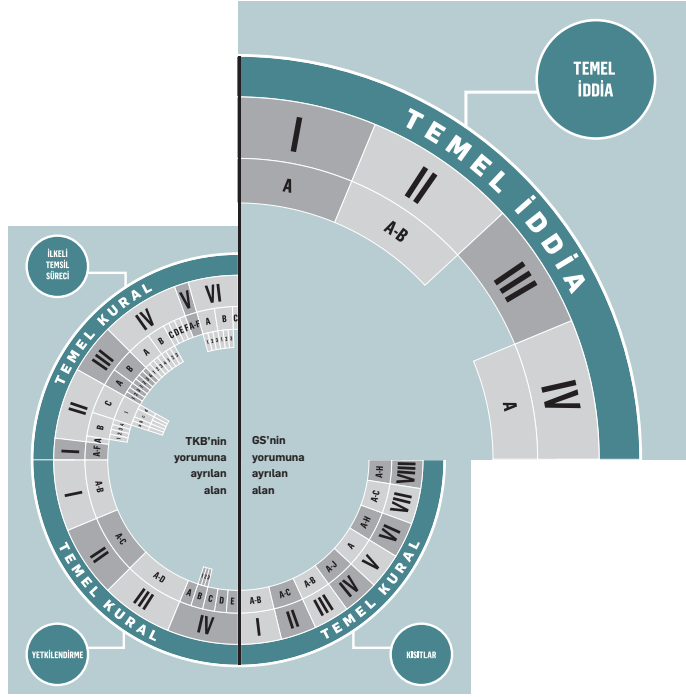
Artık adı “Temsilciler Kurulu” olan TÜSEV Yönetim Kurulu “İlkeli Temsil Kılavuzu”nu 17 Ocak 2019 günü onayladı. Biz de Türkiye’de Carver yöntemini uygulamaya başlayan ilk “Türk” kurum olduk⁷⁷. Daha işin başında olduğumuzu tabii ki biliyordum... Biraz önce bahsettiğim “iç dinamikler” yavaş yavaş su üstüne çıkıyordu. TÜSEV’e uzun yıllar çok önemli hizmetler vermiş Genel Sekreterimiz bu metodolojiyi uygulamak için pek de heyecan duymuyordu. Bizlerin kafasında da kendi performansımızla ilgili soru işaretleri vardı. Ben dahil tüm üyeler yıllardır başka bir düzende çalışıyorduk; alışkanlıklardan kurtulmak da hiç kolay değildi.

“Savaş” başlamamıştı ama küçük “muharebeler” kazanıyorduk. 27 Şubat 2019 günü, senenin başında Yıllık Takvim’de yer verdiğimiz ve kitabın başında bahsettiğim ilk “Kurucular Meclisi” toplantısını yaptık. TÜSEV’e kuruluşundan bu yana destek veren gruba Tesir İddiamızı anlattık ve olumlu görüşlerini aldık. En azından ben ve bir başka TK üyesi arkadaşım, toplantı olmayan aylar için planlanmış Mütevelli Heyet Üye Görüşmeleri’nden beş – altı tanesini gerçekleştirdik. Bu toplantılarda görüştüğümüz mütevelliler TÜSEV’in kendileriyle ilk defa bu kapsamda bir temas kurduğunu söyleyip memnuniyetlerini dile getirdiler; bizimle kendi önerilerini paylaştılar. TK toplantılarımız Genel Sekreterin faaliyetlerle ilgili sunum yaptığı ve sonra bütçe üzerinde gereksiz tartışmaların yapıldığı toplantılardan daha zihin açıcı –ve kesinlikle daha az sıkıcı- toplantılara dönüşmeye başladı. 2019 içerisinde Genel Sekreterimiz ayrılma kararını bildirdi. Yeni Genel Sekreterimiz Rana Kotan’ın aramıza katılmasıyla süreci profesyonel kadro nezdinde de daha iyi anlamaya / anlatmaya odaklandık.

⁷⁷ Türkiye’de bu yöntemi uygulayan ilk kurum Greenpeace Mediterranean.

Bu dönem boyunca ben Carver yöntemini ve TÜSEV'deki çalışmalarımızı –artıları ve eksileriyle- başka kurumlara da anlatmaya devam ettim. Aslında bu kitap benim anlama / anlatma sürecimin de –şimdilik- tepe noktasını oluşturuyor.

Bu uzuuun bölüm girişinden sonra asıl işimize koyulalım. TÜSEV İlkeli Temsil Kılavuzu'nu kesintisiz halde Ek 3'te bulabileceğinizi biliyorsunuz. Bu bölümde artık iyice aklınıza yerleştiğini ümit ettiğim “Tesir İddiası”, “İlkeli Temsil Süreci”, “Yetkilendirme” ve “Kısıtlar” başlıkları altındaki kurallara ayrı ayrı yer verecek ve vurgulanması elzem hususlar üzerinden bilgimizi pekiştirmeye çalışacağım.



Tesir İddiası

Temel İddia:

TÜSEV Türk sivil toplumunu her yıl bir öncekinden daha güçlü, daha katılımcı ve daha itibarlı bir konuma getirecektir.

İddia Hedefleri:

1. 2023 yılına kadar vakıf / dernek mevzuatının en önemli beş sorunu çözülecektir. (Kaynakların % 50'si)
 - a. Söz konusu beş sorun 2019 yılı içerisinde belirlenecektir.
2. Sivil toplumun itibarı 2028 yılına kadar % 30 artırılabilecektir. (Kaynakların % 20'si)
 - a. İtibar endeksi 2019 yılı Haziran ayına kadar oluşturulacaktır.
 - b. İtibar ölçümü üç yılda bir yapılacaktır.
3. Türkiye'de bireylerin kurumlara yaptıkları yıllık bağışlar her yıl reel olarak % 2 artırılabilecektir. (Kaynakların % 20'si)
4. Yıllık bütçenin en az % 10'u araştırma ve yayın faaliyetlerine harcanacaktır.
 - a. Bireysel bağışçılık araştırması her üç yılda bir tekrarlanacaktır.

Az önce TÜSEV TK olarak Tesir İddiamızı oluşturmak için yaptığımız ilk toplantıda “Türk Sivil Toplumunu” hedefini koyduğumuzu belirtmişim. “Her Yıl” kalıbı Policy Governance metodolojisini uygulayan birçok kurumda karşımıza çıkan bir yaklaşım. Sürekli iyileştirme ve gelişmeyi temsil ettiği için biz de içimize sinerek kullandık. “Güçlü”, “Katılımcı” ve “İtibarlı” sıfatları üzerinde çok düşündük ve epey tartıştık. “Güçlü” konusunda tabii ki kimsenin bir itirazı olmadı. Daha yalın bir Tesir İddiası yazmak istesek yalnızca bu sıfatla bile yetinebilirdik. “Katılımcı”dan önce “Davetkâr” sıfatını tartıştık. Sevgili Yıldız’ın (Günay) önerisi olan “Katılımcı” herkesi çok daha iyi hissettirdi. “İtibar” konusu hem derin hem de birçok başka alanla / sıfatla iç içe geçen bir konu. TÜSEV’in sivil toplumun itibarını artırmak için çalışması gerektiği konusunda da aklımızda bir soru işareti yoktu.

Temel İddia’yı Temsilciler Kurulu olarak tanımladığımız ve Kurucular’a onaylattığımız dört alt hedef / iddia ile detaylandırdık. Metodolojinin önerdiği gibi her bir hedefe kaynaklarımızın ne kadarını ayıracağımızı da belirledik. Burada bir parantez açıp bu yaklaşımın hem yönetim kurulları hem de profesyonel kadro için biraz zorlayıcı olduğunu belirtmeliyim. Bunun temel nedeni “hedefe göre bütçe” yaklaşımına neredeyse hiç alışık olmamamız. İlginç bir şekilde “bütçe” denilen yaratığı kendi “doğal ortamında” değerlendirip kendi kriterlerine göre takip ediyoruz. Kurumun varoluş nedeni / misyonu / tesir iddiasıyla ilişkisini görmüyor, ya da göremiyoruz. “*Personel bütçesi aşıldı mı? İletişime neden geçen yıla göre % 15 daha fazla para harcadık? Temsil – ağırlama giderlerimiz neden çok yüksek?*” gibi sorularla CEO’muzu terlettikten sonra gündemdeki baskın ruh halinin etkisiyle kurumumuzun “iyi” ya da “kötü” gittiğine karar vererek bir sonraki toplantımıza kadar “dağılıyoruz”. “*2023 yılına kadar Vakıf ve Dernek Mevzuatının en önemli üç sorununu çözeceğiz, bu iş için de kaynaklarımızın % 50’sini seferber edeceğiz*” tarzı net ve cesur bir yaklaşım birçok yönetim kurulu için kolay bir lokma değil. Kendi kurumumuzu düşünelim ve bu tarz bir hedefin tetikleyeceği sorular üzerinde biraz alıştırmaya yapalım:

Neden üç? Neden beş değil?

2023 erken değil mi?

% 50 fazla olmasın?

Kendimizi çok “bağlamış” olmuyor muyuz?

Bu soruların bazılarını TÜSEV’de biz de sorduk, hatta önce gerçekten de beş sorunu çözmeyi hedefledik. Daha sonra, kendi içimizde ve mütevellilerle yaptığımız tartışmalar neticesinde, üzerinde mutabık kaldığımız üç hedefin (Yardım Toplama Kanunu, Vergi Muafiyeti ve İktisadi İşletmeler) yeterince iddialı olduğunda karar kıldık.

Kaynak alokasyonu profesyonel yöneticileri de te-dirgin edebiliyor. Bu kez “*Hangi kaynaklar?*”, “*Nasıl raporla-yacağız?*”, “*Muhasebe sistemimiz buna uygun mu?*” gibi sorular / kaygılar yüz üstüne çıkabiliyor. Sivil toplum kuruluşlarının büyük bir bölümünde en büyük masraf kaleminin personel ma-aşları olduğunu düşünürsek çalışanların iş yüklerini Tesir İd-diası’nda belirtilen önceliklere göre dağıtmalarının önemini de anlarız. Çalışanlarının önemli bölümü belirli projelerde görev alan STK’larda bu kolaylıkla çözülebilecek bir konudur. Ancak “merkez kadro”nun, yani üst yönetim ve destek ekibinin mali-yetlerinin dağıtılması sizi biraz daha yorabilir. TÜSEV’de Ba-şak’a (Ersen) sık sık “*Kaynakların % 50’si mevzuat sorunları için harcanacak; senin zamanın da dahil!*” diyerek takıldığımı söyle-meliyim.

“Bireysel Bağışçılığı Geliştirmek” hedefi TÜSEV’in uzun bir zamandır gündeminde olan ve çeşitli faaliyetlere temel teşkil eden bir hedef. Ancak “Bireylerin kurumlara yaptığı bağış-ları her yıl % 2 artırmak” oldukça iddialı ve alt detayda açıklan-maya ihtiyaç duyan bir ölçüt. Bu ve benzeri durumlarda yardı-mımıza “Makul Yorumlama” ilkesi koşuyor. Hem Başak, hem de Rana ile bu hedefi tartışırken aynı şeyi söyledim:

“Ülkenin genelinde bu tür bir ölçümlemeyi yapmak da, so-nuca ulaşmak da çok zor; hatta imkânsız. Biz Temsilciler Kurulu olarak Genel Sekreter’in ‘makul yorumlaması’na açığız. Senin yorumun, örneğin Adım Adım’la yapılacak bir çalışma neticesinde başka bir hedefe dönüşebilir.”

Rana'nın bu hedefe ilk tepkisi, hepimizi heyecanlandıran "İş yeri bağışçılığı" konusunda bir çalışma yapmaktı. COVID 19 nedeniyle ertelemek zorunda kaldığımız bu projeyi umarım gerçekleştirebiliriz.

İtibar konusu yukarıda da değindiğim gibi çok katmanlı, çok çetrefilli. Bu hedefimizi koyar koymaz konunun uzmanlarından Sia Insight firmasına bir araştırma yaptırıldı. Bireysel bağışçılık konusunda olduğu gibi, itibar konusunda da "topyekûn" bir geliştirme yapmanın zor olduğunu biliyorduk. Bu nedenle Genel Sekreterimizin öncelikli hedef kitleler nezdinde (kamu, akademisyenler, üniversite öğrencileri gibi) sektörün itibarını artıracak bir stratejik plan hazırlamasını uygun gördük. Sia'nın uyarısıyla da dokuz yılda % 30 olarak öngördüğümüz hedef artış oranını % 20'ye çektik.

TÜSEV'in Tesir İddiası'nın son kısmı tek bir kısıtla (Bireysel Bağışçılık Araştırması'nın üç yılda bir tekrarlanması) Genel Sekreter'e kaynaklarımızın % 10'unu araştırma ve yayın faaliyetlerine harcamasını söylüyor. Her konuda olduğu gibi burada da yetki tamamen Genel Sekreterimizde: Yeni yayın mı, çeviri mi, hangi konular, hangi kitaplar... Başka bir deyişle sevgili Rana Kotan Bireysel Bağışçılık Araştırması koşulunu yerine getirdiği sürece geriye kalan kaynağı dilediği araştırma ve yayın için harcayabilir. "Gerçekten mi?" dediğinizi duyar gibiyim. Gerçekten! Bu satırları yazdığım hafta içerisinde Rana ile TÜSEV / KUSITHAM / KUY⁷⁸ iş birliğiyle başlatılacak tercüme kitaplar konusunu görüştük. Benim "Yılda dört kitap çevirebiliriz" görüşüme Rana katılmadı ve iki kitapla başlamamız konusunda anlaşık. Bu iki kitabın neler olacağı konusunda da görüşlerimi Rana ve ekibiyle paylaştım ama asla ısrar etmedim.⁷⁹ Sonuç olarak bizim oldukça uyumlu bir şekilde yürüttüğümüz bu süreç "tipik" bir yönetim kurulunda şu şekilde ele alınabilirdi: "Sayın

78 TÜSEV'i biliyorsunuz. KUSITHAM: Koç Üniversitesi Sivil Toplum ve Hayırseverlik Araştırmaları Merkezi.

KUY: Koç Üniversitesi Yayınları.

79 Benim önerim olan John Ehrenberg'in "Civil Society: A Critical History of an Idea" herkes tarafından desteklendi. Bu satırlar yazılırken ikinci kitap üzerinde hâlâ tartışıyorduk.

Başkan” bu konuda belirleyici fikrin kendisinininki olması gerektiğinden yola çıkarak hangi kitapların tercüme edileceğini söylendi. Kurul farklı görüşlerin konuşulabildiği bir yapı ise, birkaç üye alternatif kitaplar önerirdi. Bu noktada hemen her üyenin aklına bu konuda fikir alabileceği bir “uzman” arkadaşı gelirdi. Konu uzun uzun tartışıldıktan sonra bir sonraki toplantıya daha geniş bir listeyle gelmesi kararlaştırılırdı. Söz konusu toplantıda, eğer daha acil konular zamanın tamamını almazsa, yine uzun bir tartışma yaşanır, Başkanı küstürmeyecek bir çözüm üzerinde anlaşılırdı. Çevirisi yapılan kitapları da büyük bir olasılıkla hiçbir üye okumazdı.⁸⁰

Birçok yönetim kurulunda bundan çok daha önemsiz konuların bile tek başına CEO’ya bırakılmadığını düşünürsek bunun “TÜSEV için küçük, Sektör için büyük” bir hedef olduğunun hakkını da verebiliriz.

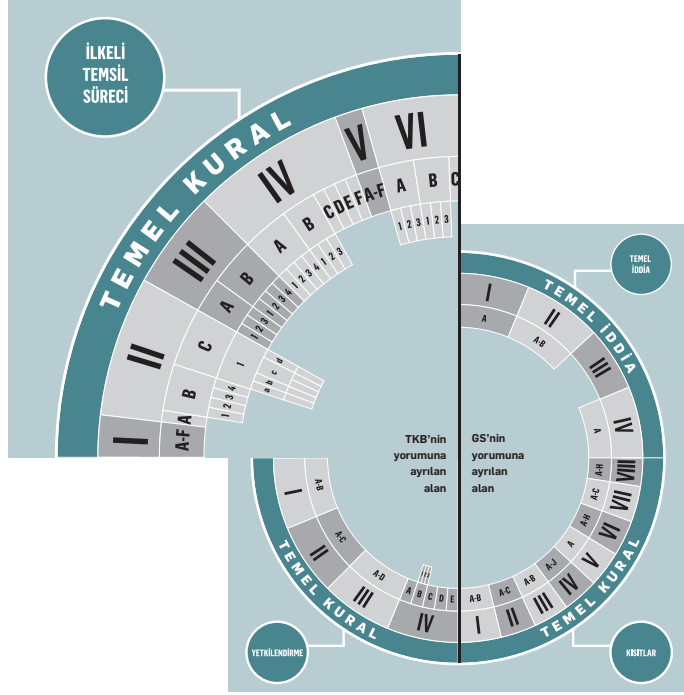
Tesir İddianızı CEO’nuza verdikten sonra onun yapması gereken şey, varsa makul yorumlamalarıyla, bu hedeflere nasıl ulaşacağını bir stratejik plan formatında hazırlamak. Evet, yalnızca “hazırlamak”; yani “hazırlamak ve yönetim kuruluna onaylatmak” değil. Siz yönetim kurulu olarak, zamanı geldiğinde, ki bu genellikle yılda bir kez olacaktır, söz konusu makul yorumlamalara katılıp katılmadığınızı belirtmek, katılmıyorsanız hedefte revizyon istemek ve kurumun hedeflere ve varsa alt hedeflere ulaşıp ulaşmadığını izlemek dışında bir şey yapmayacaksınız. Daha doğrusu, yapmamalısınız... Ek 7’de Rana’nın kendi ekibinin de desteğini alarak hazırladığı stratejik planın bir bölümünü görebilirsiniz. Bu planın ilk taslağını benimle paylaştığı gün söylediklerini çok iyi hatırlıyorum:

“Tesir İddiası ve dört hedef beynime o kadar yerleşti ki... Yaptığım / yaptığımız her şeye artık bu gözlükten bakıyorum.”

Peki, Tesir İddiası yaklaşımı herkese çok cazip geliyor mu? Her ne kadar kendilerini “Siyam İkizleri” diyerek rençide etsem de Misyon ve Vizyon’un sektörümüzdeki fiziksel ve

⁸⁰ TÜSEV’de TK Disiplin Kuralları ile bu konuyu çözeceğimizi düşünüyorum.

duygusal ağırlığını yadsıyamam. Sevgili Oğuz Babüroğlu “söz sahipliği” katkısını yaptığı sunumunun sonunda bu konuda da önemli uyarılarda bulundu. Özet olarak Oğuz’un eleştirisi, paylaştığım Tesir İddialarının insanları ve / veya kurumları harekete geçirecek “ruh”tan yoksun, “mekanik” olduğu yönündeydi. Daha önce yaptığım başka bir sunumda sevgili Zeynep Günhan Canlı da bu tür hedeflerin aslında birer “stratejik çıktı” olarak adlandırılabilceğini belirtmişti. Her iki kıymetli hocamın eleştirisi ve saptamalarını zihnime kaydetsem de yıllardır “ruh zenginliği / tesir yoksunu” STK’larla fazla haşır neşir olduğumdan, bu mekanikliğe gönlümün meylettiğini belirtmeliyim.



İlkeli Temsil Süreci

Temel Kural:

Temsilciler Kurulu'nun amacı, Kurucular adına, TÜSEV'in, Tesir İddiası'nda belirtilen şekilde, doğru hedef kitle için doğru bir maliyetle doğru hizmetleri sunmasını ve bunu yaparken Kısıtlar'da belirtilen «istenmeyen durum ve sonuçlar»dan kaçınmasını sağlamaktır.

Kurallar:

1. İlkeli Temsil Stili

TK, yasalara ve Resmi Senede uygun ve “içeriye” değil, “dışarıya” bakan; farklı görüşlerin tartışılmasını cesaretlendiren; yönetsel detaylarda boğulmayıp stratejik liderliğe önem veren; kendisi ve Genel Sekreter arasındaki yetki ve sorumluluk paylaşımını açıkça tanımlayan; bireysel değil müşterek kararlara dayanan; geçmiş ya da bugünden ziyade gelecekle ilgilenen; “reaktif” değil, “proaktif” bir İlkeli Temsil stili benimseyecektir.

- a. TK bir «grup sorumluluğu» duygusu geliştirecektir. İlkeli Temsilin kusursuzluğu çalışanların değil, TK'nın so-

rumluluğudur. TK çalışanların inisiyatiflerine tepki veren değil, kural oluşturan bir organ olacaktır. TK tek bir üyenin uzmanlığının tüm TK'nın değerlendirmesi yerine geçmesine izin vermeyecek, böyle bir uzmanlığı ancak bir grup olarak TK'nın konuya hakimiyetini pekiştirmekte kullanacaktır.

b. TK kendi değer ve vizyonunu yansıtan yazılı kurallar oluşturmak yoluyla TÜSEV organizasyonunu yönlendirecek, kontrol edecek ve ilham verecektir. TK'nın ana odağı kurum içi yönetsel konular veya faaliyetlerle ilgili «araçlar» değil, kurumun dışında yaratılması hedeflenen uzun vadeli katma değer olacaktır.

c. TK kusursuz İlkelı Temsil için gerekli her türlü disiplin kuralını oluşturacak ve uygulayacaktır. Disiplin kuralları faaliyetlere katılım, toplantılara hazırlık, kural hazırlama ilkeleri, sorumluluklara saygı ve İT yetkinliğinin sürekliliği gibi alanları kapsayacaktır. TK İT kurallarını dilediği zaman değiştirme hakkına sahip olsa da geçerli olan kurallara uymak konusunda büyük bir titizlik ve hassasiyet gösterecektir.

d. TK'nın kendini sürekli geliştirebilmesi için yeni üyelerin İTS hakkında eğitilmeleri ve süreçlerin periyodik olarak tartışılması asla ihmal edilmeyecektir.

e. TK, Başkan dahil hiçbir üye ya da komitenin bir grup olarak TK yükümlülüklerinin yerine getirilmesini engellemesine veya bu amaçla bir mazeret olarak kullanılmasına izin vermeyecektir.

f. TK her toplantısında TK süreç ve performansını gözden geçirecektir. Bu amaçla TK disiplin seviyesi ve faaliyetlerinin İTS ve Y kuralları ile kıyaslanması sağlanacaktır.

2. TK Görev Tanımı

TK Görev Tanımı tatminkâr seviyede kurumsal performansa ulaşılmasını sağlayacak görevleri içerir.

a. TK, Kurucular ile TÜSEV organizasyonu arasındaki «yetkili ve sorumlu» köprüdür.

b. TK, TÜSEV'in karşılaşabileceği durumlar ve alacağı kararlara ilişkin olabilecek en geniş kuralları yazılı olarak tanımlar.

i. Tİ: (Maliyet boyutu kesinlikle vurgulanarak) Kurumsal etki, yaratılan fark, çıktılar; (Öncelik sıralaması kesinlikle yapılarak) hedef kitle, faydalananlar, paydaşlar;

ii. K: Genel Sekreterin tüm karar ve etkinliklerinin «basiretli» ve «etik» sınırlar içerisinde kalmasını sağlayan kısıtlar.

iii. İTS: TK'nın kendi vazifesini nasıl tanımlayacağı, yürüteceği ve gözlemleyeceğine dair esaslar.

iv. Y: Yetkinin nasıl devredileceği ve kullanımının nasıl gözlemleneceği konusu; GS'nin görevleri, yetki ve sorumlulukları.

c. TK, TÜSEV'in Tİ ve K kuralları çerçevesinde başarılı olmasını sağlar.

i. TK, görevlerini tanımladığı kurallar ile tutarlı bir İlkeli Temsil stili ile yerine getirebilmek için, Tİ'yi yılda bir kez değerlendirmesini ve kendi performansını eğitim ve geri bildirimlerle sürekli geliştirmesini mümkün kılacak bir «yıllık gündem» hazırlayacak ve izleyecektir.

1. TK bir sonraki yılın gündemini her yıl Eylül ayı içerisinde hazırlayacaktır.

a. Kuruculardan görüş alma yöntem ve planlaması Ocak ayında yapılacak, yılın geri kalanında yürütülecektir.

b. İlkeli Temsil eğitimleri ve Tİ belirlemeye yönelik eğitimler (örneğin demografi uzmanları, fütüristler veya profesyonel kadronun yapacağı sunumlar) Ocak ayında planlanacak, yılın geri kalanında yürütülecektir.

c. Bir TK üyesi görüşülmesini istediği bir konuyu herhangi bir TK toplantısından en az 5 gün önce TKB'ye iletmelidir.

2. TK yıl boyunca «onay» gündem maddelerini mümkün olan en hızlı şekilde görüşecektir.

3. GS performans değerlendirmesi ancak bir önceki TK toplantısından sonra konuyla ilgili bir rapor sunulduysa; veya doğrudan değerlendirme için planlama yapılması gerekiyorsa; yahut dış değerlendirme için hazırlıklar yapılması söz konusuysa gündeme alınır.

4. GS özlük haklarının düzenlenmesi her yıl Ocak ayında, bir önceki yıl alınan değerlendirme raporlarının müzakere edilmesinin ardından yapılır.

3. TKB'nin Rolü

TKB özel olarak yetkilendirilmiş bir üye olarak TK süreçlerinin bütünlük ve tutarlılığından sorumludur. TKB gerektiğinde (zaman zaman) dış kişi ve kurumlara karşı TK'yı temsil eder.

a. TKB TK'nın kendi koyduğu kurallar ve yasal zorunluluklara uygun çalışmasını sağlar.

i. TK toplantılarının içeriği sadece ve sadece, kurallarda TK'ya ait olduğu tanımlanan, «karar» veya «gözetim» konularını kapsar.

ii. «Karar» ve «gözetim» kapsamına girmeyen bilgi aktarımından kaçınılacak, mutlaka gerekli olduğu durumlarda da en alt seviyede tutulacaktır.

iii. Müzakereler adil, açık ve kapsamlı olmakla kalmayacak; düzenli, odaklı ve zaman kullanımını açısından verimli olmaları sağlanacaktır.

b. TKB, GS'in atanması veya ayrılması kararı ile TK'nın karar alması için özel olarak başkalarını yetkilendirdiği konular hariç olmak üzere, İTS ve Y kapsamında tanımlanan kararları alabilir. TKB'nın bu kurallar kapsamında «makul yorumlama» yetkisi vardır.

i. TKB TK toplantılarını yönetir.

ii. TKB TK tarafından oluşturulan Ti ve K hakkında karar alamaz. Bu nedenle TKB, tek başına, GS'yi denetlemek veya yönlendirmek yetkisini haiz değildir.

iii. TKB kurumun dış ilişkilerinde TK'yı ancak TK tarafından onaylanan söylemler veya kurullarla kendisine aktarılan yetkiler çerçevesinde temsil edebilir.

iv. TKB yetkisini başka bir TK üyesine veya bir komiteye devredebilir, sorumluluğunu devredemez.

4. TK Üyelerinin Çalışma İlkeleri

TK bir grup olarak kendinin ve tek tek tüm TK üyelerinin bu ünvanı taşıdıkları sürece etik, basiretli ve yasalara saygılı bir şekilde davranacağını; yetkilerini adil ve uygun bir şekilde tatbik edeceğini taahhüt eder.

a. Üyelerin Kuruculara karşı sorumluluk ve bağlılığı, TÜSEV personeli de dahil olmak üzere başka kişi ve kurumlarla ilişkileri veya kendi şahsi menfaatleri nedeniyle zedelenemez.

b. Üyeler mali konularda «çıkarcı çatışması» olarak tanımlanacak uygulama ve davranışlardan kaçınılmalıdır.

i. Üyelerin TÜSEV'le hiçbir iş ilişkisi olamaz. Üyeler, eğer varsa, hem TÜSEV'le, hem de kendileriyle bir şekilde ilişkisi olan kurumlarla ilgili her yıl TK'yı bilgilendirmek zorundadırlar.

ii. TK üyelerden herhangi birisiyle kaçınılmaz bir «çıkarcı çatışması» durumu yaratan bir konuda karar verecekse, söz konusu üye hem müzakere hem de karar sürecinde yer alamaz.

iii. Üyeler TÜSEV'de kendileri, akrabaları veya yakın dostları için profesyonel iş imkânı arayamazlar. TÜSEV'e iş başvurusu yapmak isteyen bir üyenin önce TK'dan istifa etmesi gereklidir.

c. Üyeler TÜSEV üzerinde kişisel olarak yetki kullanamazlar.

i. Üyeler GS veya diğer çalışanlarla temaslarında, TK tarafından özellikle görevlendirilmemişlerse, tek başlarına hiçbir konuda yetkili olmadıklarını akılda tutmalıdır.

ii. Üyelerin kamuoyuyla, basınla veya diğer kuruluşlarla ilişkilerinde de yukarıdaki kısıt geçerlidir. Üyeler bahsi

geçen paydaşlarla iletişiminde, TK kararlarının aktarılması dışında, TK'yı temsilen konuşamazlar.

iii. Üyeler GS'nin performans değerlendirme süreci dışında GS veya başka bir çalışanla ilgili kişisel değerlendirmelerini ifade edemezler.

d. Üyeler «özel» bilgi ve tartışmaların TK ve TÜSEV dışına taşınmaması konusuna hassasiyet göstereceklerdir.

e. Üyeler TK müzakerelerine yeterince ve zamanında hazırlanacaklardır.

f. Üyeler, kendi şahsi görüşlerinden bağımsız olarak, herhangi bir konudaki TK kararının meşruiyeti ve yetkisini sonuna kadar destekleyeceklerdir.

5. Komite İlkeleri

Komiteler gerekli görüldüğü durum ve zamanlarda, TK'ya destek amacıyla kurulurlar ve TK ile GS arasındaki yetki devrine asla müdahale edemezler.

a. Komitelerin görevi profesyonel kadroya danışmanlık yapmak veya yardım etmek değil, TK'ya destek olmaktır. Komitelerin mutad faaliyeti kural önerileri hazırlamaktır. TK'nın geniş vizyonuna paralel olarak, Komiteler genelde TÜSEV'in günlük işleyişine dair konularda faaliyet göstermez.

b. Komiteler TK tarafından belirli bir konu ve zaman için yetkilendirildikleri durum dışında TK adına davranamaz ve görüş bildiremez. Bu durumlarda, GS'ye devredilen yetkiyle çalışmaması için, yetkilendirmenin kapsamı titizlikle tanımlanır.

c. Komiteler profesyonel kadro üzerinde bir yetki kullanamazlar. GS TK'nın tümüne karşı sorumludur; bu nedenle herhangi bir aksiyon öncesi herhangi bir komite onayına ihtiyaç duymaz.

d. Komitelerin TÜSEV'in herhangi bir departman ya da faaliyetiyle özdeşleştirilmesine yol açılmayacaktır. Belirli bir alandaki kurallar üzerinde çalışan ve öneriler getiren bir komite söz konusu alandaki performansı izlemekle görevlendirilmeyecektir.

e. Komiteler «az ve öz» ve «görev bazında» kullanılacaktır.

f. Bu kurallar adı «komite» olmasa da TK tarafından kendi üyeleri veya diğer kişiler arasından oluşturulan tüm görev grupları için geçerlidir.

6. İlkeli Temsil Maliyeti

İlkesiz temsilin vereceği zarar, İlkeli Temsili öğrenmenin maliyetinden daha büyük olduğu için, TK bu kapasitesini geliştirmeye yatırım yapar.

a. TK'nın yetkinliği, yöntemleri ve destek altyapısı kusursuz İlkeli Temsili sağlayacak seviyede olmalıdır.

i. Yeni ve aday üyelerin oryantasyonunu temin etmek ve mevcut üyelerin yetkinliklerini ve TÜSEV'le ilgili bilgi seviyesini korumak, hatta artırmak için «sürekli eğitim» yaklaşımı benimsenecektir.

ii. TK'nın kurumsal performans seviyesi hakkında güvenli ve sağlıklı bir değerlendirme yapabilmesi için – finansal yönetimle sınırlı olmayacak- dış denetim desteği alınacaktır.

iii. TK'nın paydaşların görüş ve değerlerinden haberdar olabilmesi için gerekli metodlar (anketler, odak gruplar vb.) uygulanacaktır.

b. Masrafların titizlikle yapılması esastır. Ancak kusursuz İlkeli Temsil yetkinliğini riske atacak tasarruflardan kaçınılacaktır.

i. TK üyelerinin 2019 yılında katılacakları eğitim, konferans vb. faaliyetler için toplam 20.000 TL ayrılmıştır.

ii. Bağımsız dış mali denetleme ve diğer muhtemel dış değerlendirmeler için 2019 yılında 52.500 TL ayrılmıştır.

iii. Araştırma, anket, odak grup benzeri çalışmalar için 2019 yılında 135.000 TL ayrılmıştır.

c. TK her yıl Eylül ayında bir sonraki yılın İlkeli Temsil Maliyeti bütçesini hazırlar

İlkeli Temsil Süreci Temel Kuralıyla ilgili yorumlarımı Üçüncü Bölüm'den hatırladığınızı ümit ediyorum; bu nedenle burada tekrar etmeyeceğim. Sonrasında yer verdiğim giriş uyarısını da (Yönetişim Stili) tekrar hatırlatmakla yetineceğim. Gerçekten de bu kısa paragrafı, daha önce de söylediğim gibi, tüm YK toplantı odalarına çerçeveletip asmak istiyorum.

Bu aşamada değinmek istediğim hususları İlkeli Temsil Süreci alt başlıkları üzerinden paylaşmak istiyorum:

İlkeli Temsil Stili

Meşhur “kısa paragrafımız”ın altındaki maddelerde yazılanlar gerçekten önemli. İlk olarak, “grup sorumluluğu” geliştirmek ve İlkeli Temsil’in profesyonel kadronun değil YK’nın işi olduğu vurgusundan bahsedelim. Gücünü hem ikinci (Tek Vücut) hem de beşinci (Yönetim Kurulu Araçları) ilkelerden alan bu kurallar bir kez daha bize başkan dahil tek tek üyeler olarak değil, tüm YK olarak çalışmamız / düşünmemiz / karar almamız / sahip çıkmamız gerektiğini hatırlatıyor. Sıkça vurguladığımız “ipleri profesyonellere bırakma” ruh halinden her zaman ama özellikle de yönetişim / ilkeli temsil alanında kaçınmamız gerektiğinin altını çiziyor. “Nuh’un Gemisi” benzeri yönetim kurullarının yaygınlığına karşı, uygulaması güç olsa da tek bir üyenin uzmanlığının tüm YK’nın görüşü haline gelmesi gerçeği / tehlikesi karşısında bizi uyarıyor.

Tam bu noktada duralım ve bir nefes alalım. YK’da çok çetrefilli bir hukuksal sorunu tartışıyorsunuz. Üyelerden birisi hukuk profesörü; tartışılan konu öncelikli uzmanlık alanı değil, ama zat-ı muhterem hoca! Geniş çerçevede de olsa kendi uzmanlık alanında doğal olarak sözünün dinlenmesini, fikrinin uygulanmasını istiyor. Bazı üyelerin içinde bir kuşku var ama üstadın görüş ve değerlendirmelerine değil karşı çıkmak, sorgulamak bile cesaret istiyor. Sizi bilmem ama ben benzeri durumlar çok yaşadım. Bazılarında “uzmanlar” gerçekten haklıydı. Bazılarında ise söz konusu uzman görüşü nedeniyle ciddi sıkıntılarla karşılaşıldı.

Bu başlık altında bir sürprizimiz var: Carver üstat sıkça küçümsediği, en azından önemsemeyerek haddini bildirdiği kavramlardan ikisine (Değerler ve Vizyon) burada yer vermiş.

Belki de haksızlık yapıyorum, çünkü herhangi bir kurumun İlkeli Temsil Kılavuzunda yer alan kuralların YK'nın (veya TK'nın) arzu ve prensiplerine dayanması kaçınılmaz, hatta gerekli. Beni burada daha fazla ilgilendiren konu "ilham vermek" ifadesi. Bu jenerik ifadeyi aynen kullanırken gerçekten de bir taraftan kurallarımızı oluşturmayı, diğer taraftan profesyonel kadroya ilham vermeyi hedefledik. Başarılı olup olmadığımızı zaman gösterecek.

"Disiplin Kuralları" konusu önemli. Faaliyetlere katılım, toplantılara hazırlık, kural hazırlama ilkeleri gibi konuları içeren TÜSEV İlkeli Temsil Disiplin Kuralları'nı aşağıda görebilirsiniz. Ülkemizdeki genel uygulama resmi senet ya da tüzüklerde YK toplantılarına "mazeretsiz katılım"la ilgili bir hükme yer vermektedir. Gerçek hayatta kimse mazeretsiz olarak bir YK toplantısına katılmamazlık yapmayacağı ya da kolaylıkla bir mazeret öne sürebileceği için aslında bu tür hükümler daha yazıldıkları anda işlevsiz sayılabilirler. Toplantılara hazırlık konusunda Türkiye'de herhangi bir "sıkı yönetim", daha doğrusu "sıkı yönetişim" gördüğümü söyleyemem. Oysa, daha önce de değindiğim gibi, YK üyesi olarak STK'lara ayırdığımız zamanın en büyük bölümü bu toplantılarda geçiyor. Çoğunlukla hazırlıksız olduğumuz için de gerçekten verimli toplantılar yapmamız / yönetmemiz zorlaşıyor.

TÜSEV

İlkeli Temsil Disiplin Kuralları

TK Toplantıları

- 1. Üyeler yıllık altı olağan TK toplantısının en az beşine katılmak zorundadır. Herhangi bir yıl dört toplantıya katılan üyenin sonraki yıllarda bunu tekrarlamaması / telafi etmesi esastır. Olağanüstü toplantılara katılım ayrı bir şekilde değerlendirilir.**
- 2. Üyeler TK toplantılarına kendilerine yollanan, gündemle ilgili tüm rapor ve dokümanları önceden ve dikkatli / özenli bir şekilde okuyarak katılmak zorundadır. Toplantılara hazırlıksız katılan üyeler TKB tarafından uyarılır.**

Mütevelli Heyet / Kurucular

- 1. Üyeler Mütevelli Heyet ve Kurucular toplantılarının tümüne katılmak zorundadır. Herhangi bir yıl bir toplantıyı**

kaçıran üye TKB tarafından uyarılır ve sonraki yıl tüm toplantılara katılması beklenir.

2. Üyeler Ağustos ayı dışında, TK toplantısı yapılmayan diğer beş ayda (Mart, Mayıs, Temmuz, Ekim, Kasım) en az 5 Mütevelli Heyet üyesi kurumla görüşür ve görüşme tutanağını görüşme tarihinden sonra bir hafta içerisinde TKB'ye iletirler.

Bürokrasiyle İlişkiler

1. TK üyeleri bu başlık altında Yıllık Plan'da tanımlanan görüşmelerin (VGM, VBM(2), STİGM) en az birine katılmak zorundadır. Hiçbir toplantıya katılmayan üye TKB tarafından uyarılır ve sonraki yıl performansını geliştirmesi beklenir.

Öğrenme

1. TK toplantıları kapsamında yapılan eğitim / sunum çalışmalarını dışında, TKB üyelerin her yıl belirli araştırma veya yayınları kaliteli zaman ayırarak okumalarını isteyebilir. Bu görevi yerine getirmeyen üyeler TKB tarafından uyarılır.

Diğer

1. Bu disiplin kurallarında tanımlanmayan durumlar için İlkeli Temsil Kılavuzu / İlkeli Temsil Süreci / TK Üyelerinin Çalışma İlkeleri başlığı altındaki kurallar esas alınır.

“Kuralları dilediğinizde değiştirebilirsiniz ama halihazırda geçerli kurallara uymak zorundasınız” ifadesi de önemli bir uyarı. Genellikle kendi hazırladıkları iç yönetim / yönetişim rehberleri olmadan çalışan vakıf ve dernekler anayasaları niteliğindeki tüzük ve resmi senet hükümlerine bile zaman zaman uymazlar. Hatta bazen uymadıklarının farkında bile olmazlar. İlkeli Temsil elinizin altındaki “özel anayasa”nın her zaman güncel ve etkin olmasını emrediyor. Kuralınızla çelişen bir uygulamanız mı var; kuralı değiştirin!

Birinci alt başlığımızın altında değineceğim son konu TK toplantıları. Aşağıdaki gündem formatında gördüğümüz gibi her toplantımızda oldukça önemli bir zamanı (45 dakika) kendi eğitimimize ayırıyoruz. Az sonra karşınıza çıka-

cak Yıllık Gündem’de ise hangi ayda hangi konuyu ele alacağımızı görüyorsunuz. Bu tarz planlamalara taş yazılmış kurallar gözüyle bakmıyoruz; ihtiyaçlara göre değişiklikler yapmak her zaman elimizde. 2020 yılı içerisinde “yasal çalışmalar” ve “uluslararası üçüncü sektör” konusunda birer, “itibar” konusunda ise iki oturum yaparak uzmanları dinledik. Oturumların hepsinde çok şey öğrendik. Sevgili Filiz (Bikmen) WINGS için yazdığı “Philanthropy Networks: Creating Value, Voice and Collective Impact” raporunu bize birinci elden anlattı. SİA’dan Hüseyin Tapınç, HMD’den de Derya Tombuloğlu’ndan itibar konusunda yapacaklarımıza temel teşkil eden çok önemli bilgiler edindik. Hukuk Danışmanımız Sadife Kural ise bize öncelikli hedefimiz Yardım toplama Kanunu konu-

TÜSEV TEMSİLCİLER KURULU TOPLANTI GÜNDEMİ	
Açılış / Katılım	09:30-09:35
TK Eğitim	09:35-10:20
Kurallar	10:20-10:30
İzleme	10:30-11:00
Diğer	11:00-11:15
TK Özel	11:15-11:30

sunda yapılan çalışmalarını özetledi. Daha önce de söylediğim gibi, TK toplantılarımızın ağırlıklı olarak Genel Sekreterimizin faaliyetlere dair sunumlarıyla dolmasından hepimiz gerçekten yorulmuştuk ve bu yeni açılım hem ruhumuza hem de beynimize çok iyi geldi.

“Eğitim” kadar çekici olmasa da “Kurallar” ve “İzleme” gündem maddeleri de hayati önem taşıyor. “Kurallar” başlığı altında, yine Yıllık Gündem’de göreceğiniz gibi, tüm kurallarımızın üstünden yılda en az bir kez –hızlıca- geçiyoruz. Ek 3’teki TÜSEV İlkeli Temsil Kılavuzu’nun ikinci sayfasında göreceğiniz gibi her bölümün sonunda, her kuralın ne zaman yürürlüğe girdiğini, en son ne zaman revize edildiğini ve yine en son ne zaman gözden geçirildiğini not ediyoruz. Bizim TÜSEV’de yılda bir yaptığımız bu uygulamayı iki yılda bir yapan kurumlar olduğunu da belirtmeliyim. Küçük bir eklemeyi yukarıdaki “hızlıca” kelimesi için yapalım: TK üyeleri, Disiplin Kurallarında da belirtildiği gibi, toplantılara gerçekten hazırlıklı geliyorsa bu gündem maddelerini de gerçekten “hızlıca” geçiyorsunuz.

“İzleme” maddesi Temsilciler Kurulu Başkanı ve Genel Sekreter’in, yine Yıllık Gündeme sadık kalarak hazırladıkları İzleme Raporlarının sunulması ve tartışılmasına karşılık geliyor. Bu noktada da ön hazırlık yine çok önemli. İzleme Raporları ileride tekrar karşımıza çıkacak.

“Diğer” maddesi, normal şartlar altında, başka bir başlık altında yer veremeyeceğimiz, çoğunlukla “bilgi aktarma” statüsündeki konuları kapsamalı. Bu noktaya gelmenin kolay olmadığını itiraf etmeliyim. Bu satırları yazmadan önce yaptığımız son TK toplantısında “Diğer” başlığı altında tam 7 (yazıyla: Yedi) alt başlık vardı! Bu konuda disiplin sahibi olabilmek için epey çalışmamız gerekecek!

TK’nın her toplantıda kendi (İlkeli Temsil) performansını gözden geçirmesi şart. “TK Özel” başlığı altında hem bu değerlendirmeyi yapıyor, hem de gerçekten “Özel” bir konumuz varsa bunu görüşüyoruz. Bu gündem maddesinin adı Latince “In Camera”, yani “bir odanın içinde, kapalı, özel” kavramından veya tanımından geliyor. Yönetim kurullarının profesyonel yönetici olmadan yaptıkları oturumlar da genellikle “in camera” olarak adlandırılıyor. Eğer toplantılarınızda bu bölüm standart olarak yer almıyorsa CEO’nuza “*Bize biraz izin verir misin?*” dediğinizde ortamda genellikle garip bir sessizlik olur. Dr. Yılmaz Argüden’in önerisi, konuşulacak çok acil bir konu olmasa da her toplantı sonunda yönetim kurulunun kendi başına kalması için bir zaman dilimi ayırmak. Ben de bunu her kuruma tavsiye ediyorum.

TK Görev Tanımı

İlkeli Temsil Süreci çeyrek dairesindeki ikinci alt başlık Temsilciler Kurulu olarak vazifelerimizi çerçevesiyor ve detaylandırıyor. Bu bölümün başında da “tatminkâr seviyede kurumsal performans” a vurgu yapılmış ve TK’nın (yani genel olarak yönetim kurullarının) en önemli hedefinin altı çizilmiş.

Artık TÜSEV veya başka bir kurumun İlkeli Temsil Kılavuzunu okuduğunuzda bazı maddelerin 10 İlke ile doğrudan ilişkisini hemen fark edeceğinizi ümit ediyorum; (2a) maddesi ve 2. İlke (İlkeli Temsil Konumu) gibi... Bu başlık altında özellik-

le değinmek istediğim konu “Yıllık Gündem” uygulaması. Şekil 11’de göreceğiniz gibi TÜSEV’de İlkeli Temsil sürecinde yaptığımız en önemli değişikliklerden birisi Temsilciler Kurulu olarak tüm bir yıla yayılacak faaliyetlerimizi, toplantı ve toplantı dışı olarak belirlemek ve önümüze koymak oldu.

TÜSEV olarak İlkeli Temsil metodolojisini uygulamaya devam ettikçe bu yıllık gündemin de evrilip gelişeceğine eminim. Yine de, bu haliyle bile size ve kurumunuza örnek olabileceğini düşünüyorum. Daha önce değindiğim gibi, İlkeli Temsil’le beraber TK toplantı sayımızı on birden altıya düşürdük. Toplantı yapılan ve yapılmayan aylar soldan ikinci sütunda (+) ve (-) işaretiyle ayırt edilebilir. Toplantısız aylarda TK üyelerimize Kurucularla / Mütevellilerle bireysel görüşme vazifesi verdik. Bürokrasiyle ilişkilerde Vakıflar Genel Müdürlüğü, (İstanbul) Vakıflar Bölge Müdürlükleri ve Sivil Toplum İlişkileri Genel Müdürlüğü temaslarını hangi aylarda yapacağımızı belirledik. Kurallar ve İzleme başlıkları altında hem kuralları hem de izleme raporlarını periyodik olarak değerlendirmek için zaman ayırdık. TK Eğitim başlığı altında, en azından 2019 yılında öngörebildiğimiz faaliyetleri planladık; bunların bir kısmını da yukarıda değindiğim gibi, Covid-19’a rağmen, 2020 yılında uygulayabildik.

TÜSEV TEMSİLCİLER KURULU YILLIK GÜNDEM

Ay	T(ii)	Kurucularla İlişkiler	Mütevellilerle İlişkiler	Bürokrasiyle İlişkiler	Kurallar (Yönetim)	
Ocak	-	Yöntem	Bireysel Görüşmeler			
Şubat	+					
Mart	-	Yıllık Toplantı	Bireysel Görüşmeler	VGM(ii)		
Nisan	+		Mütevelliler Heyeti		K / Temel Kural Mütevellilerle İlişkiler Çalışanlarla İlişkiler	
Mayıs	-	Bireysel Görüşmeler	Bireysel Görüşmeler	STiGM(iii)		
Haziran	+				Finansal Planlama Finansal Durum	
Temmuz	-	Bireysel Görüşmeler	Bireysel Görüşmeler			
Ağustos	-					
Eylül	+				Acil Durum GS Yedekl. Varlıkların Korunması	
Ekim	+	Kurucular Kitapçığı			Özlük Hakları TK İletişim ve Destek	
Kasım	-	Bireysel Görüşmeler	Bireysel Görüşmeler	VBM (iv)		
Aralık	+		Mütevelliler Heyeti		Tesir İddiası	

(i) Toplantı (ii) Vakıflar Genel Müdürlüğü (iii) Sivil Toplum İl. Gen. Müd. (iv) Vakıflar Bölge Müdürlüğü (v) Tems. Kurulu Performansı

SAYIN BAŞKAN, DEĞERSİZ ÜYELERİ "BİR 'İLKELİ TEMSİL' MACERASI"

	Kurallar (TK)	İzleme (Yönetim)	İzleme (TK)	TK Eğitim	Diğer
	İTS / Temel Kural İlkeli Temsil Stili	Finansal Planlama Finansal Durum	İlkeli Temsil Stili TKP	İT Eğitim Planı Tİ Eğitim Planı	
	Y / Temel Kural Tek Elden Kontrol	Mütevellilerle İlişkiler Çalışanlarla İlişkiler	Tek Elden Kontrol TKP	3. Sektör (Ulusal Sunum)	
	TK Görev Tanımı TKB'nin Rolü GS'nin Hesap Sorumluluğu	Finansal Planlama Finansal Durum (I+D) Acil Durum GS Yedekl.	TK Görev Tanımı GS'in Hesap Sorumluluğu TKB'nin Rolü / TKP	Demografik Sunum	
	TK Üyelerinin Çalış. İlkeleri Komite İlkeleri GS'ye Yetki Devri	Finansal Planlama Finansal Durum Varlıkların Korunması	TK Üyelerinin Çalış. İlkeleri Komite İlkeleri GS'ye Yetki Devri / TKP	İlkeli Temsil Sunum	İlkeli Temsil Bütçesi Yıllık Gündem
	İlkeli Temsil Maliyeti GS Performans Gözetimi	Finansal Planlama Finansal Durum Özlük Hakları	İlkeli Temsil Maliyeti GS Performans Gözetimi TKP	3. Sektör (Tematik Sunum)	
		TK İletişim ve Destek Tesir İddiası	TKP	3. Sektör (Global Sunum)	GS Özlük hakları

TKB'nin Rolü

Bu bölümün girişindeki ifadeyi tekrar hatırlayalım: *TKB, özel olarak yetkilendirilmiş bir üye olarak...* Yani, Başkan da bir üye; yalnızca bazı özel yetkileri var. Asıl sorumluluğu yönetim süreçlerinin bütünlük ve tutarlılığını sağlamak. “Temsil” görevi de yalnızca gerektiğinde, zaman zaman... Yani abartılacak bir durum söz konusu değil.

Bu başlık altındaki diğer kurallarda TKB'den beklenenler çok net bir şekilde tanımlanmış: Toplantıları yönet; gereksiz bilgi aktarımlarından kaçın; zamanı verimli kullan: GS'yi denetlemek ve yönlendirmek tek başına yapabileceğin bir şey değil, unutma; yetkini devredebilirsin, sorumluluğunu asla!

Kabul etmeliyiz ki burada tanımlanan “rol” ve önerilen “stil” ülkemizdeki yönetim kurulu başkanlarının büyük bir bölümü için yutulması kolay bir lokma değil. Başkanların stili belirlen bir unsur da “selefleri” ve kurumun kendi yaşam döngüsünde bulunduğu nokta. Ben TÜSEV’de üç “Sayın Başkan” ile çalıştım: Rahmetli Zekai Baloğlu, Prof. Dr. Üstün Ergüder ve Deniz Ataç. TÜSEV’in, kaçınılmaz olarak, her başkanla farklı bir şekilde çalıştığını söyleyebilirim. TÜSEV’in dördüncü başkanı olabilirim amacım⁸¹, kişilerden ve kişilerin alışkanlıklarından bağımsız bir başkanlık standardını kurumsallaştırabilmek. Mümkün mü, hep beraber göreceğiz...

TK Üyelerinin Çalışma İlkeleri

Bu başlık altındaki kuralların önemli bir bölümünün, giriş cümlesi de dahil olmak üzere, “genel geçer” kaideler olduğunu ve Carver metodolojisinin uygulanmasından bağımsız olarak hemen her kurumda bu şekilde ya da uyarlanmış halleriyle dikkate alınmalarında fayda olduğunu söyleyebiliriz. Bir önemli istisna “Söz Sahipliği” ilkesine sırtını dayayan (a) maddesi. Günümüz vakıf ve derneklerinde yönetim kurulu üyelerinin masada başlarında birçok şapkayla oturduklarını dikkate alırsak

⁸¹ Bu satırlar yazılırken hâlâ, pandemi nedeniyle, Mütevelli Heyet toplantımızı yapamamış, dolayısıyla “Sayın Başkan”lığımıza resmîyet kazandıramamış durumdaydık.

asıl sorumluluğumuzun kime karşı olduğunun altının tekrar çizilmesini de garip karşılamayabiliriz. TÜSEV özelinde zaman zaman Kurucular / Mütevelliler ayrımının bizi zorladığını söyleyebilirim. Genel bir yaklaşım olarak TK'nın asli sorumluluğunun Kurucular'a karşı olduğunu kabul ettik ama bu durum tabii ki Mütevellilerin "yasal sahip" olarak statü ve önemini ihmal ettiğimiz anlamına gelmiyor. Uygulama derinleşip olgunlaştıkça bu kapsamdaki "gri alanlar"ın da netleşeceğine inanıyorum.

Sırada -yine- standart üyeyi kızdıracabilecek bir bölüm var: (c) fıkrası. "GS ve diğer çalışanlarla temaslarında, TK tarafından özellikle görevlendirilmemişsen, tek başına hiçbir konuda yetkili değilsin!". Kabul ediyorum, sert bir uyarı. Öte yandan önceki bölümlerde sıkça değindiğim ve örnekler verdiğim bazı tatsız durumlara düşmenizi engelleyecek bir kural olduğunu da kabul edelim. (c) fıkrasının 2 ve 3. maddeleri de önemli uyarılar içeriyor. Ortalama nitelikte bir yönetim kurulunda 2. Maddenin çok da sorun olmayacağını ama 3. Maddeye riayet edebilmek için özel bir çaba sarf edilmesi gerekeceğini söyleyebilirim. (d), (e) ve (f) maddelerinin de kulağımıza küpe maddeler olması gerektiğini söyleyerek bir sonraki bölüme geçebiliriz.

Komite İlkeleri

Bu başlık altında da Carver'ın jenerik kurallarını, özüne hiç dokunmadan, yalnızca Türkçeleştirerek kullanıma aldığımızı belirtmeliyim. Üstadın komitelerle ilgili endişesi bu bölümün neredeyse her cümlesinde hissediliyor: "Gerekli görülen durum ve zamanlar", "TK ile GS arasında asla giremezler", "Görevleri profesyonel kadroya danışmanlık yapmak değildir", "(Komiteler) az ve öz, görev bazında kullanılacaktır"...

Carver'ın kitabında bu bölümü ilk okuduğumda aklıma kaçınılmaz olarak "Bir işin yapılmasını istemiyorsanız bir komisyona / komiteye havale edin" cümlesi gelmişti. Şurası çok net ki Carver komiteleri TK ve CEO arasındaki suları bulanıklaştırma ihtimali olan ögeler olarak görüyor. Ben de bunca yıl görev aldığım komitelerdeki deneyimlerime dayanarak üstada katılıyorum.

Önce “sürekli” (standing) ve “sürelî” (ad hoc)⁸² komiteler arasındaki ayrımı bir hatırlayalım. “Sürekli komitelerin şahı” İcra Komiteleri ile ilgili yeterince konuştum. Eğer kurumunuzda bunun dışında da “sürekli” komiteleriniz varsa büyük olasılıkla yine daha önce değindiğim “Nuh’un Gemisi” sendromuna kapılmışsınız demektir. Doğası gereği “uzmanlıklar” etrafında şekillenen bu komitelerin iyi niyetli de olsalar YK ve CEO arasındaki yetki devri / sorumluluk tanımı açısından “parazit” yaratacağı konusunda artık benimle hemfikir olduğunuzu düşünüyorum.

“Sürelî” komitelerde, genel olarak, durumun daha rahat kontrol altında tutulabileceğini belirtmeliyim. Bu tarz komiteler yönetim kurulu tarafından ya acil bir durum karşısında, ya da artık tartışılması bile bıkkınlık yaratan kronik sorunlara çözüm bulmak amacıyla oluşturulur. Mesela bu satırları yazdığım hafta TÜSEV’de üyelik ödentilerini konuşmak için “gayri resmi” bir “ad hoc” komite kurduk. Temsilciler Kurulu’nda defalarca gündeme gelmesine karşın türlü nedenlerle çözüme ulaştıramadığımız bu konuyu “Bunun için” kurulmuş ve sonrasında dağılacak komitemizin önerileriyle halledeceğimizi düşünüyorum.

“Külyutmaz” Carver’ın (f) maddesindeki “*Adına komite demeseniz de her tür alt grubu bu çerçevede değerlendirin*” uyarısına da bir selam yollayıp bu çeyrek dairedeki son başlığımıza geçelim.

İlkeli Temsil Maliyeti

Bu bölümün giriş cümlesini İngilizceden çevirirken biraz “oyndığımı” itiraf ediyorum. Kelimelerle oynamış olsam da “vurgu”ya doğal olarak dokunmadım: Vazifemizi layıkıyla yerine getirebilmek için yönetim kapasitemizi geliştirmeye kaynak ayırmamız lazım.

Geçmişte görev aldığım, kısa süreli destek olduğum veya çalışmalarını hakkında bilgi sahibi olduğum yönetim kurullarının kendilerini geliştirmek için kaynak ayırdığına neredeyse hiç rastlamadım. Bunun nedeni ne olabilir? Belki de önceki

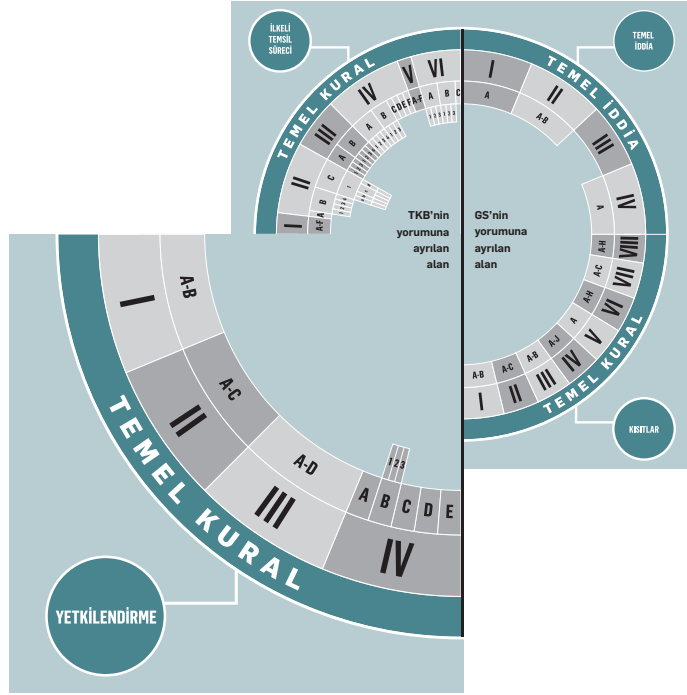
⁸² Latince “Bunun için” anlamına gelir. Özel bir amaçla, belirli bir görev için oluşturulan komite, komisyon, askeri birim vb. oluşumları tanımlarken kullanılır.

bölümlerde kulağını çınlattığım Lester Salomon'un kavramsal çerçevesinden esinlenip, "Hayri Utangaçlık" diye bir gerekçe önerebilirim. Görevlerini fahri statüde sürdüren ve kurumun kaynaklarını har vurup harman savurmamaya özen gösteren kurullar kendilerine "yatırım" yapma konusunda iştahsız veya çekingen olabilirler, bunu anlamak mümkün. Ancak bu denli "uzmanlık" gerektiren bir işi hiç eğitim almadan ya da çok az bir destekle sürdürmeye çalışmak da ilginç –ancak çok sık karşılaştığımız- bir durum. Belki Salomon'a tekrar göz kırıp onun "Hayri Amatörlük" tanımını bir kez daha anımsayabiliriz.

Bu başlık altında özellikle vurgulayacağım birkaç yaklaşım var. Birincisi "sürekli eğitim" konusu. (a.i.) maddesinde göreceğiniz gibi kırk yılda bir adet yerini bulsun diye yapılan etkinlikler değil, rutinimize işlemiş faaliyetlerden bahsediyoruz. Biz her TK toplantımızın ilk kırk dakikasını "Eğitim"e ayırarak bu konudaki kararlılığımızı gösterdik. Bu şekilde de devam edeceğiz.

Vurgulamak istediğim ikinci konu "finansal yönetimle sınırlı olmayacak dış denetim desteği" konusu. "Şeffaflık" ve "hesap sorulabilirlik" kavramlarının gündemimize girmeye başladığı 1990'ların başından itibaren bağımsız (mali) dış denetim uygulaması özellikle büyük vakıf ve dernekler tarafından tercih edilen bir yöntem oldu. Doğrusu bu uygulama vakıfların mütevellileri, derneklerin de üyeleri için iç rahatlatıcı bir durum yaratıyordu; faaliyet raporlarında muteber denetim firmalarının isim ve imzasını görmek keyifliydi. Ancak şirketlerde olduğu gibi, sivil toplum kuruluşlarında da mali denetimle yetinilmemesi gerektiğini unutmamalıyız. Bir önceki bölümde bahsettiğim Silicon Valley Community Foundation'ın hesaplarının çok prestijli denetim firmaları tarafından ince elenip sık dokunduğuna eminim. Yönetim kurulu bu konuda gösterdiği özeni çalışan memnuniyeti alanında da sergileseydi ve, örneğin, bir "İnsan Kaynakları Dış Denetimi" organize etseydi kurumun bir skandala sürüklendiğini de çok daha önce anlayabilirdi.

"İlkeli Temsil Maliyeti" başlığı altındaki kurallarımızın herkes için net olduğu inancı ve ümidiyle bu bahsi kapatıyor ve bir sonraki çeyrek dairemize, "Yetkilendirme"ye geçiyorum.



Yetkilendirme

Temel Kural:

Temsilciler Kurulu'nun TÜSEV operasyonel organizasyonu ile ilişkiye geçtiği tek nokta Genel Sekreterlik'tir.

Kurallar:

Tek Elden Kontrol

1. GS yalnızca onaylanmış TK kararlarını yürütmekle yükümlüdür.
 - a. TK tarafından özel olarak yetkilendirilmedikçe bireysel üyelerin veya komitelerin karar veya talimatları GS'yi bağlamaz.
 - b. GS, bireysel üyelerin veya komitelerin TK kararı olmaksızın kendisine ilettikleri bilgi, rapor veya çalışma taleplerini zaman / maliyet / uygunluk kriterleri ışığında reddedebilir.
2. GS'nin Hesap Sorulabilirliği
TÜSEV'in operasyonel performans ve işleyişi ile ilgili TK'nın tek kontak noktası GS'dir. TK için profesyonel kadronun yetki ve sorumlulukları demek, GS'nin yetki ve sorumlulukları demektir.
 - a. TK, GS'ye doğrudan veya dolaylı olarak bağlı kimseye talimat veremez.

b. TK GS dışında hiçbir çalışanın resmi ya da gayriresmi performans değerlendirmesini yapamaz.

c. GS'nin performansı ile TÜSEV'in performansı özdeştir. Tİ'de tarif edilen hedeflere ulaşılması ve bu esnada herhangi bir K kuralının ihlal edilmemiş olması GS'nin başarısı olarak addedilir.

3. GS'ye Yetki Devri

TK GS'yi ulaşılabacak kurumsal hedefleri ve bu esnada kaçınılabacak durum ve etkinlikleri tarif eden yazılı kurallar aracılığıyla yönetecek, GS'nin bu kurallar kapsamında «makul yorumlama» yapmasına izin verecektir.

a. TK GS'in belirli bir hedef kitle için, belirli çıktıları, belirli bir maliyetle sağlamasını temin amaçlı hedefler geliştirecektir. Sistematik bir şekilde ve en geniş seviyeden en detay seviyeye doğru tanımlanan bu hedefler «Tesir İddiası» hedefleridir. «Tesir İddiası» kapsamına girmeyen diğer tüm konular «araç» statüsündedir.

b. TK GS'in içerisinde kurumsal «araç»larla ilgili dilediği gibi hareket edebileceği alanı sınırlayan kuralları tanımlayacaktır. Bu kurallar, etkili olup olmadığına bakılmaksızın, TK tarafından «kabul edilemez» olarak tanımlanan durum, karar ve uygulamaları tanımlayacaktır. Sistematik bir şekilde ve en geniş seviyeden en detay seviyeye doğru tanımlanan bu kurallar «Kısıtlar»dır. TK GS'ye delege edilen «araç»larla ilgili konularda herhangi bir yönlendirme bulunamaz.

c. GS Tİ ve K çerçevesinde «makul yorumlama» prensibine sadık kaldığı sürece, dilediği detay kuralı oluşturmakta, dilediği kararı almakta ve dilediği faaliyetleri dilediği şekilde yürütmekte özgürdür. Bu şekilde alınan GS kararları, TK kararları gücündedir.

d. TK Tİ ve K kurallarını değiştirerek kendisi ve GS arasındaki sınırı oynatabilir. Bu şekilde GS'ye verilen hareket alanı değiştirilmiş olur. Ancak, özel yetkilendirmenin sözü konusu olduğu durumlarda TK GS'nin tercihlerine saygı duyar ve destekler.

4. GS Performans Gözetimi

GS'nin performans gözetimi sistematik ve titiz bir şekilde ve yalnızca GS'den beklenen iş sonuçları üzerinden yapılacaktır. Tİ'de tanımlanan hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı ve bu esnada K'ya ne denli riayet edildiği dışında bir değerlendirme kriteri yoktur.

a. Gözetim basitçe TK kurallarına ne denli uyulduğunun tesbitidir. Bunu sağlamayan veriler gözetim verisi olarak addedilmez.

b. TK gözetim verisini aşağıdaki yöntemlerden en az birisini kullanarak temin eder:

i. GS tarafından hazırlanan İç Rapor.

ii. Bağımsız dış bir organ tarafından hazırlanan Dış Rapor.

iii. Bir veya daha fazla TK üyesi tarafından hazırlanan Doğrudan Rapor.

c. Her halükârda, TK GS'nin yorumlarının «makul»luğuna ve sunulan verinin başarıya işaret edip etmediğine karar verir.

d. «Makul yorum» konusunda nihai karar mercii TK'dır. Ancak TK bu konuda karar verirken üyelerin bir bölümünün ya da bütün TK'nın baskın görüşünü değil, «makul kişi görüşü» kriterini esas alacaktır.

e. GS'ye talimat niteliği taşıyan tüm kurallar TK tarafından belirlenen sıklık ve yöntemle izlenecektir. TK herhangi bir kurala ilişkin performansı dilediği zaman ve dilediği yöntemle izleyebilse de genellikle aşağıda verilen takvime sadık kalacaktır:

Kural	Yöntem	Sıklık
Mütevellilerle İlişkiler	İç Rapor	Yılda bir
Çalışanlarla İlişkiler	İç Rapor	Yılda bir
Finansal Planlama & Bütçe	İç Rapor	Üç ayda bir
Finansal Durum & Faal.	İç Rapor / Dış Rapor	Üç ayda bir / Yılda bir
Acil Durum GS Yed.	İç Rapor	Yılda bir
Özlük Hakları	İç Rapor / Dış Rapor	Yılda bir / İki yılda bir
TK İletişim & Destek	Doğrudan	Yılda bir

Kum saati şeklindeki organizasyon şemamızın artık herkesin beynine iyice yerleştiğini düşünerek Temel Kural konusunda ilave vakit kaybetmeyeceğim. Ana başlıklar altında “Yetkilendirme”nin ne demek olduğunu derinlemesine irdeleyelim.

Tek Elden Kontrol

Bu başlık altındaki üç cümleyi her okuduğumda Carver’ın (veya Carverlar’ın) bizi yavaş yavaş bir şeylere alıştırmak istediklerini görüyorum. İlk cümle oldukça masum: Genel Sekreterimiz yalnızca onaylanmış –ve hep birlikte alınmış- kararlarımızı yürütmekle yükümlü. Bundan daha doğal ne olabilir değil mi? Bir sonraki kuralda işler biraz daha ciddileşiyor: Ortada özel bir yetkilendirme yoksa tek bir üye veya bir komitenin karar veya talimatlarına karşı Genel Sekreterimizi koruduğumuzu açıkça söylüyoruz. Yönetim Kurulu – CEO çekişmeleri konusunda tecrübeliyeniz bu kuralı yazmanın kolay, uygulamanın ise –en azından çoğu zaman- zor olduğunu da biliyorsunuz demektir. Son kuralımıza “öldürücü darbe” diyebilir miyiz? Eğer ortada bu yönde bir TK kararı yoksa Genel Sekreterimiz kendisinden –dolayısıyla ekibinden- istenen herhangi bir çalışmayı yapmabilir. Hangi kriterlere dayanarak? Zaman, maliyet ve uygunluk kriterlerine...

Burada bir nefes alalım ve bu kuralı gözünü kırpmadan uygulamanın çok da kolay olmayacağını kabul edelim. Öte yandan, masanın her iki tarafında da oturmuş bir kişi olarak, her toplantıda –veya toplantıların hemen ardından- CEO’dan bir sürü ilave bilgi / rapor / çalışma isteyen üyelerin de kurumlarına ne kadar yorduğuna defalarca tanık olduğumu söylemeliyim. Gerçek hayatta bu tür kuralların uygulamasının ne denli sıkıntı yaratacağı birçok parametreye bağlıdır. Ancak YK ve CEO arasındaki “güven katsayısını” birinci sıraya, “iletişim kalitesini” de ikinci sıraya koyabiliriz. TÜSEV’de, henüz, Rana bu kuralı önererek herhangi bir üyenin talebini geri çevirmedi. Bildiğim kadarıyla bizler de kendisinden zaman / maliyet / uygunluk kriterleri açısından zorlayıcı bir talepte bulunmadık. Böyle devam etmesini ümit ediyorum.

GS'nin Hesapsorumlabilirliđi

Giriş kuralımız, bir kez daha, “tek nokta” ilkesini vurguluyor. İkinci önemli vurgu yetkiler ve sorumluluklar bağlamında Genel Sekreter ve ekibini tek bir unsur olarak görmemizin gerekliliğine yapılmış. Alt kurallarda önce TK olarak Genel Sekreterin altındaki hiçbir çalışana talimat veremeyeceğimiz gerçeğini tekrar hatırlıyoruz. İkinci hatırlatma performansını değerlendirebileceğimiz tek çalışanın GS olmasıyla ilgili. TK olarak GS dışındaki çalışanlarla ilgili gözlemlerimizin olması çok doğal. Zor da olsa bunları kendimize saklamalı ve gerçekten elzem bir durum söz konusu değilse, gayri resmi bile olsa, çalışanların performansı hakkında değerlendirme yapmamalı / öneride bulunmamalıyız. Bu başlık altındaki son kural kurumun başarısı ile tepe yöneticinin başarısının tek bir şey olduğunu, başka bir deyişle kötü giden bir kurumda iyi bir yönetici veya başarılı bir kurumda kötü bir yöneticinin olmayacağını söylüyor: Kuralları ihlal etmeden hedefleri gerçekleştiren Genel Sekreter başarılı bir yöneticidir.

Carver'ın yönetim kurullarına kurumla iletişim ve temaslarında her fırsatta tek noktayı işaret etmesinin gerçekten çok önemli olduğunu düşünüyorum. Ufkumuzda her daim Tesir İddiamız olmalı. Genel Sekreterimizi / CEO'muzu seçerken kurumla ilgili en hayati kararlardan birisini verdiğimiz unutmamalıyız. Sonrasında da operasyonu profesyonel yöneticimize – ve ekibine- bırakmalı, kendimize koyduğumuz kurallar çerçevesinde de gözetim vazifemizi yerine getirmeliyiz.

Genel Sekretere Yetki Devri

Bu başlık altında da genel kuralımız net bir çerçeve çiziyor; daha doğrusu tüm metodolojinin kalbi olan hususu bize hatırlatıyor: Yöneticine hedefleri ver, neleri yapamayacağını söyle ve kendi oyun alanı içerisinde “makul yorumlama” yapmasından da rahatsız olma.

Yetki devri kapsamındaki ilk iki madde ((a) ve (b)), artık bazılarımız için sıkıcı olmaya başlasa da, “amaç” ve “araç” vurgusunu yineliyor. Kurumun ufkuna koyduğunuz hedefler dışında her şey, her etkinlik, tüm proje ya da programlar sadece bir

araç ve bu alanda Genel Sekreterimize yalnızca neleri yapamayacağını söylüyor, “Herhangi bir yönlendirmede bulunmamaya” gayret ediyoruz.

Bu tür ilkelere uymanın zor olduğunu kabul ediyorum; hele çoğu “araç”ın başlı başına bir “amaç” şekline dönüştüğü günümüz dünyasında. Bir örnek verelim: TÜSEV’in –en azından henüz- markalaşmış, heyecanla beklenen periyodik bir faaliyeti yok. Ama, TÜSEV’le aynı ofisi paylaşan komşumuz Eğitim Reformu Girişimi’nin (ERG) tam da böyle bir etkinliği var: Eğitimde İyi Örnekler Konferansı. Eğer ERG de İlkeli Temsil metodolojisini uyguluyor olsaydı, ERG Yönetim Kurulu bu konferansın içerik ve formatı konusunda ERG Direktörüne hiçbir yönlendirmede bulunmayacaktı. Bu satırları aynı zamanda bir ERG YK üyesi şapkasıyla da yazdığım için durumun bundan biraz farklı olduğunu söyleyebilirim.

Bu bahsi kapatmadan, koyduğumuz kısıtların “etik” boyutuna da değinmek istiyorum; bizi hedefimize götürecek olsa da “kabul edilemez” araçlara izin vermiyoruz. Genel Sekreterimizin bizi Tesir İddiamızdaki “*Türk sivil toplumunu daha güçlü, katılımcı, itibarlı bir konuma getirmek*” hedefine yaklaştıracak ama “*genel olarak kabul gören etik, profesyonel, ticari kural ve kaidelere aykırı*” olarak değerlendirilecek bir yöntemi uygulamasına asla izin vermeyeceğimizi, daha doğrusu vermememiz gerektiğini hem ona, hem de kendimize hatırlatıyoruz.

Yetki Devri başlığının altındaki son iki madde ((c) ve (d)) birkaç nedenden ötürü kritik önemde. Öncelikle, Üçüncü Bölüm’de değindiğimiz “makul yorumlama” yaklaşımının gücünü, daha doğrusu “potansiyel gücünü” burada hissetmeye başlıyoruz. Genel Sekreterimiz Tesir İddiası ve Kısıtlar çeyrek dairelerinde, kendisine tanımlanan “boş” alanda, “makul yorumlama prensibine sadık kaldığı sürece” dilediği faaliyeti yapabilir, dilediği detay kuralı oluşturabilir. O kadar ki, sıkı durun, “*bu şekilde alınan GS kararları, TK kararları gücündedir*”. İşte tipik bir yönetim kurulunun tüm üyelerinin tüylerini diken diken edecek bir madde! Öyle ya, sıradan bir faninin (CEO) kararları nasıl olur da biz seçilmişlerin (YK) kararları ile aynı kefiye konabilir?

Tesir İddiası bölümünde “Bireylerin kurumlara yaptıkları bağışları her yıl % 2 artırma” hedefimizin hem gerçekleştirilmesi, hem de ölçülmesi güç bir hedef olduğunu ve Genel Sekreterimizin makul yorumlamasına açık olduğumuzu söylemiştim. Bu başlık altında Rana şu makul yorumlamayı yaptı:

“Bireylerin kurumlara yaptıkları bağışların artırılması hedefi ile mutabıkım, ancak bunun TÜSEV’in önceliklendirdiği faaliyetler ve gruplar kapsamında yapılmasını önereceğim. Bunlar da #Paylaşma Günü, Yerel Bağışçılık ve İşyeri Bağışçılığı.”

Bu satırlar yazılırken TK olarak, Tesir İddiasını sonuçlarımızı değerlendireceğimiz toplantıyı henüz yapmamıştık. Büyük olasılıkla bu yorumu “makul” bulup izleme programımıza dahil edeceğiz. Başka bir deyişle, Rana’nın bu hedefi, resmen TK kararı gücünde bir hedef olarak sistemdeki yerini alacak.

Yetkilendirme bölümünün son alt başlığı Genel Sekreter Performans İzlemesi. Giriş cümlemiz / kuralımız Genel Sekreterimizin Tesir İddiası hedeflerine ne ölçüde ulaştığı ve bunu yaparken de Kısıtlar’a ne denli riayet ettiği dışında hiçbir performans kriteri olmadığı altını çiziyor. Gerçek hayattaki deneyimlerimizi hatırladığımızda bizi gülümseten bir kural daha! Öncelikle, çoğu üçüncü sektör kuruluşunda, sistematik bir performans değerlendirmesi yapılmadığını kabul etmeliyiz. Bu yalnızca ülkemizin sorunu değil; dünyanın dört köşesinde faaliyet gösteren ve çoğunlukla “enformal” bir yapıya sahip sivil toplum örgütleri yöneticilerini / çalışanlarını “özel sektör vari” sistemlere tabi tutmuyor ya da tutamıyorlar. CEO’nun değerlendirilmesi gerektiğinde, ki bu ülkemizde genellikle ücret düzenlemelerinin yapıldığı Aralık – Ocak aylarında oluyor, o ana kadar yönetim kurulunda “biriken” duygular ve sübjektif gözlemlerle “ekonominin genel durumu” gibi kriterlerin ışığında bir zam oranına karar veriyor ve bunu, nadiren başka konularda da geri bildirim vererek, yöneticimizle paylaşıyoruz.

Tahmin edeceğimiz gibi Carver’ın bu konudaki yaklaşımı çok daha detaylı ve sistematik. (a) maddesi Genel Sekreterimizin TK kurallarına uyumu dışında bir veriyi kale almamız

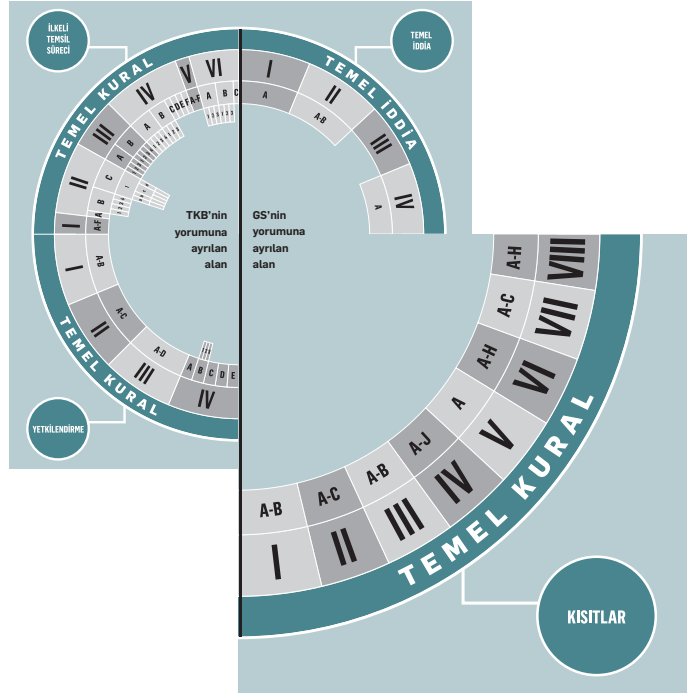
gerektiğini söylüyor. Yaklaşık otuz yıldır vakıf ve dernek tepe yöneticileriyle yönetim kurulları arasındaki iletişim ve dinamiği gözlemliyorum. Yukarıda kısaca “biriken duygular” olarak tanımladığım durumun tüm sübjektif içeriğine rağmen birçok kurumda radikal kararlar alınmasına neden olduğunu biliyorum. Bizim sistemimiz bize üç yöntem öneriyor:

- 1. İç Rapor (Genel Sekreter tarafından hazırlanacak)**
- 2. Dış Rapor (Bağımsız bir dış kurum tarafından hazırlanacak)**
- 3. Doğrudan Rapor (TK'nın kendisi tarafından hazırlanacak)**

Kuralların sonundaki tabloda da görüldüğü gibi, izleme görevimizi neredeyse tümüyle Genel Sekreterimizin hazırladığı “İç Rapor”lara dayanarak yapıyoruz. Ek 6’da Rana’nın 2020 yılında hazırladığı üç iç raporu göreceksiniz. “Yıllık Dış Rapor” uygulaması, artık birçok kurumda da standart / zorunlu hale geldiği gibi Bağımsız (Mali) Dış Denetçi raporuna işaret ediyor. TÜSEV’de Carver’ın önerisine uyarak sisteme dahil ettiğimiz diğer “Dış Rapor” iki yılda bir uzman bir kuruluştan talep edeceğimiz Özlük Hakları raporu olacak.

Dairemizin son çeyreği “Kısıtlar”a geçmeden, bu bölümle ilgili içime çok da sinmeyen bir “jenerik kural”a, (d) maddesine değineceğim. “Makul Yorumlama” ilkesinin önemini artık biliyoruz. Şahsen bu yaklaşımın hem Temsilciler Kurulu Başkanı’na, hem de Genel Sekreter’e, kendi oyun alanları –yani Başkan için İlkel Temsil Süreci ve Yetkilendirme, Genel Sekreter için Tesir İddiası ve Kısıtlar- içerisinde önemli bir hareket kabiliyeti kazandırdığını biliyor ve gözlemliyorum. Diğer yandan hangi durum ve koşullar gerçekleştiğinde Temsilciler Kurulu içerisindeki baskın görüşü değil de “makul kişi görüşü”⁸³ kriterini esas alacağımızı ve bu görüşü nasıl ve nereden temin edeceğimizi bilemiyorum. Carver literatüründe de yanıtını bulamadığım bu soruyu yakın gelecekteki deneyimlerimize havale etmekten başka bir çarem yok.

83 Aklıma nedense Henry Fonda’nın başrolde olduğu “On iki Kızgın Adam” filmi geliyor. Boğaziçi Üniversitesi’nin efsane hocalarından Prof. Dr. Mustafa Dilber’in bir semineri sayesinde izlediğim 1960 yapımı bu filmi hararetle öneririm.



Kısıtlar

Temel Kural:

Genel Sekreter, TÜSEV'in yasalara, resmi senedine, genel olarak kabul gören etik, profesyonel ve ticari kural ve kaidelere aykırı bir faaliyete girmesine; bu şekilde tanımlanacak bir karar almasına neden olmayacak ve izin vermeyecektir.

Kurallar:

1. Mütevellilerle İlişkiler

GS, TÜSEV'in mütevellilerle olan ilişkilerinde (mütevelli olma ihtimali olan kurumları da kapsar) tehlikeli ve uygun-suz bir durum oluşmasına, süreç yürütülmesine veya karar alınmasına izin vermeyecektir.

a. GS mütevellilerden ihtiyaç duyulanlar dışında hiçbir bilgi talep etmeyecektir.

b. GS mütevelli bilgileriyle ilgili olarak Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'na aykırı bir durum oluşmasına izin vermeyecektir.

2. Çalışanlarla İlişkiler

GS, çalışanların haksız, onur kırıcı ve keyfi davranışlara maruz kalmalarına neden olmayacak ve izin vermeyecektir.

a. GS çalışanların tabi olduğu kuralları açık şekilde ortaya koyan, şikayetlerinin etkili şekilde ele alınmasına olanak sağlayan ve kişisel sebeplerden dolayı ayrıcalıklı muamele görmelerine engel olan yazılı kurallar olmaksızın hareket etmeyecektir.

b. GS, TÜSEV'e zarar vermeyecek eleştirel ya da farklı bir görüşü nedeniyle hiçbir çalışana karşı olumsuz bir davranış sergilemeyecektir.

c. GS, çalışanların acil durumlara (doğal afet, terör, yangın vb.) karşı hazırlıksız olmasına izin vermeyecektir.

3. Finansal Planlama & Bütçeleme

GS herhangi bir mali yıl ya da mali yılın bir bölümü için yapılan finansal planlamanın Temsilciler Kurulu'nun Tİ altında belirlediği planlama önceliklerinden sapmasına, finansal risk yaratmasına, ya da TÜSEV'in uzun vadeli planlarına dayandırılmamasına neden olmayacak ve izin vermeyecektir.

a. GS, "Finansal Durum & Faaliyetler" kurallarında kabul edilemez olarak belirlenen durum ya da koşulların oluşmasına neden olacak bir finansal planlama yapmayacaktır.

b. GS gelir ve giderlerin gerçekçi bir şekilde gösterilmesini, idari ve amaca yönelik giderlerin ayrılmasını ve bütçe varsayımlarının açıklanmasını ihmal eden bir planlama yapmayacaktır.

4. Finansal Durum & Faaliyetler

GS finansal durum ve faaliyetlerle ilgili risk oluşmasına ya da harcamaların Tİ'de belirlenen önceliklerden sapmasına neden olmayacak ve izin vermeyecektir.

a. GS TK'nın aksi yönde bir kararı olmadığı sürece herhangi bir mali yılda bütçelenen gelirden fazlasını harcamaz.

b. GS, TÜSEV'in kesin ve ipoteksiz gelirleriyle altmış gün içerisinde ödeyebileceğinden daha fazla borca girmesine neden olamaz.

- c. GS, TÜSEV'in anavarlık fonundan harcama yapamaz.
- d. GS, otuz gün içinde kesin veya herhangi bir sınırlamaya tabi olmayan gelirlerle dengelenebilecek olanlar dışında fonlar arası kaydırma yapamaz.
- e. GS personel maaşlarını ve borçları gecikmeli şekilde ödeyemez.
- f. GS vergi ödemelerini ya da kamu kurumları tarafından talep edilen bildirim ve diğer ödemeleri gecikmeli ya da hatalı şekilde yapamaz.
- g. GS imza sirkülerinde belirlenen hadler üstünde ödeme ve taahhütlerde bulunamaz.
- h. GS TÜSEV'in gayrimenkullerini ipotekleyemez, sataamaz ya da yeni gayrimenkul satın alamaz.
- i. GS Mütevelliler Heyeti üyeleri tarafından onaylanan skalanın dışında bir aidat tutarı belirleyemez ve katılım payı bağışlarını toplamayı ihmal edemez.
- j. GS TÜSEV'in ilkeleri ile örtüşmeyen kurumlardan ve çalışma alanları ile ilgili olmayan konularda hibe başvurusu yapamaz; TK kararı olmadan hibe kabul edemez.

5. Acil Durum GS Yedeklemesi

TK'nın GS'den aldığı desteğin ani bir kesintiye uğramaması için TÜSEV'de en az bir GSY istihdam edilmelidir. GS, GS-Y'nin Temsilciler Kurulu – GS ilişkileri ve süreçler konusunda yeterli bilgi ve tecrübeyle donanmamış olmasına izin veremez.

- a. GS, şehirlerarası veya yurtdışı seyahatlerinde GSY ile aynı araçta seyahat edemez.

6. Varlıkların Korunması

GS TÜSEV mal varlığının yeterince korunmamasına veya gereksiz şekilde riske edilmesine izin veremez.

- a. GS hırsızlık veya diğer kayıplara karşı TÜSEV'in; her türlü mali sorumluluğa karşı ise TK üyelerinin, çalışanların ve yine kurumun kendisinin yetersiz sigorta güvencesi altında olmasına izin veremez.
- b. GS TÜSEV'e ait tesis ve demirbaşların uygunsuz kullanımına veya zarar görmesine izin veremez.

- c. GS TÜSEV'i, TK'yı veya çalışanları gereksiz bir şekilde mali mesuliyet iddiaları ile muhatap olacakları durumlara sokamaz.
- d. GS TÜSEV'e ait hiçbir bilgi, fikri mülkiyet veya özel nitelikli rapor ya da dosyanın zarar görmesine veya kaybolmasına izin veremez.
- e. GS Denetçiler Kurulu ve TK tarafından atanan bağımsız denetçilerin görevlerini sağlıklı koşullar altında gerçekleştirmesini engelleyemez; böyle bir duruma neden olacak uygulamalara yol açamaz.
- f. GS TÜSEV'in kamuoyu nezdindeki imaj ve itibarını zedeleyecek ve Tİ'de tanımlanan hedeflerine ulaşmasını engelleyecek davranışlarda bulunamaz.
- g. GS TÜSEV'in alışlagelmiş ve TK tarafından onaylanmış kurumsal kimliğine hiçbir şekilde müdahalede bulunamaz.
- h. GS keyfi olarak iktisâdi faaliyetlerde bulunamaz ve iktisâdi işletme üzerinden yapılan faaliyetlerle TÜSEV'in zarara uğratılmasına neden olamaz.

7. Özlük Hakları

GS süreli ve süresiz sözleşmeyle çalışanların, danışmanların ve gönüllülerin istihdamı ya da özlük haklarını ilgilendiren konulara bağlı olarak TÜSEV'in mali disiplinin veya kurumsal itibarının zedelenmesine izin veremez.

- b. GS tüm çalışanlar için geçerli olan uygulamalar dışında kendi özlük haklarını değiştiremez.
- c. GS hiçbir çalışana sürekli olarak istihdam edileceğini ima ya da taahhüt edemez.
- d. GS piyasa rayiçlerinden büyük oranda farklı maaş ve yan haklar belirleyemez.

8. Temsilciler Kurulu İletişim & Destek

GS Temsilciler Kurulu'nun görevlerini yerine getirmek için yeterli bilgi sahibi olmamasına ve desteklenmemesine neden olamaz ve izin veremez.

- a. GS kendisinin değerlendirilmesine yönelik olarak TK tarafından talep edilen verilerin zamanında, doğru, anlaşılır biçimde sağlanmasını ihmal edemez.

- b. GS TK'nın Tİ veya K kapsamında belirlediği kurallarla ilgili vuku bulmuş veya olası uyumsuzluklardan haberdar olmamasına izin veremez.**
- c. GS TK'nın belirli aralıklarla talep ettiği ve karar almak için ihtiyaç duyduğu bilgilerin sağlanmamasına ya da TÜSEV'in çalışma alanları ile ilgili önemli gelişmelerden habersiz olmasına izin veremez.**
- d. GS TK'nın muhtemel medya krizleri, mevcut ya da olası davalar veya önemli kurum içi ya da dışı değişiklikler konusunda habersiz kalmasına izin veremez.**
- e. GS TK'nın İTS ve Y çerçevesinde belirlediği kurallara uygun davranmadığını düşündüğünde konuyu gündeme getirmemezlik edemez.**
- f. GS TK'ya gereksiz uzunlukta ve karmaşık bilgi veremez; verilen bilgilerin «gözetim», «karar hazırlığı» ya da «diğer» başlıklarından hangisine dahil olduğunun anlaşılmasına izin veremez.**
- g. GS herhangi bir TK üyesine ayrıcalık tanıyacak şekilde davranamaz.**
- h. GS TK tarafından kendisine devredilmiş ancak yasalar, yönetmelikler ya da sözleşmeler gereği TK onayı gerektiren konuların «onay» başlığı altında TK'ya sunulmasını ihmal edemez.**

Temel Kuralımızla ilgili düşüncelerimi daha önce anlatmıştım. Bence bir kurumun tepe yöneticisine çizebileceği en yalın kırmızı çizgiler bunlar. Yine daha önce söylediğim gibi, TÜSEV Temsilciler Kurulu olarak “Kısıtlar” bölümünü burada bırakabilir ve Genel Sekreterimize daha detay kurallar dikte etmeyebilirdik, ama yapmadık. Peki, neden? Açıkçası, yönetim kurulu CEO ilişkisinde sınırların denge noktasının çok önemli olduğuna inanıyorum. Çok az kural tanımlamak, yani tepe yöneticiye çok geniş bir alan bırakmak, sürekli olarak “makul yorumlamalar” üzerine kafa yormaya ve vakit kaybetmeye neden olabilir. Her şeyin tanımlandığı bir kurallar seti ise CEO'yu bir “emir eri” statüsüne indirir.

Bu bölümdeki başka bir zorluk, ya da yeniliğin, kul-

lanılan “negatif” dil olduğunu da daha önce öğrenmiştik. Türkçenin yapısından ötürü bu negatif / kısıtlayıcı dilin bazı kuralların tercümesinde bizi zorladığını da belirtmiştim. Her şeye rağmen sonuçtan mutlu olduğumu söylemeliyim.

Şimdi, daha önce yaptığımız gibi, alt başlıklar altında kurallarımızı inceleyelim:

Mütevellilerle İlişkiler

İlk cümlemizin hemen başındaki “mütevelli olma ihtimali olan kurumları da kapsar” ibaresinin dikkatinizi çektiğini düşünüyorum. TÜSEV ve benzeri kuruluşlar üyelerinden çok daha geniş bir kesime hizmet etmekle yükümlüler. Bu kurumları sunulan hizmetler açısından “müşteri” olarak değerlendirebilsek de birçok yönden “asal sahip” olarak da görebiliriz. Biz de bu nedenle Genel Sekreterimizin bu başlık altında göstereceği özen ve dikkati daha geniş bir kapsamda tanımlamayı tercih ettik. (a) ve (b) maddelerinin açıklanmasına gerek olmadığını düşünüyorum ve bir sonraki alt başlığa geçiyorum.

Çalışanlarla İlişkiler

Giriş kuralımızdaki “neden olmayacak ve izin vermeyecektir” ifadesini daha önce de gördük. Burada da Genel Sekreterimizin çalışanlar üzerindeki koruyuculuk rolünün kapsamını kendi davranışlarının ötesine taşımayı tercih ettik. Örnek vermek gerekirse, sevgili Rana’nın herhangi bir mütevellinin, iş paydaşının, hatta TK üyesinin çalışanlarımıza karşı “haksız, onur kırıcı ve keyfi davranışlarda bulunmasına” izin vermemesini bekliyoruz. Yıllık takvimimize göre Şubat ayında, Genel Sekreterimizin “Çalışanlarla İlişkiler” başlıklı İzleme Raporu dikkatimize getirildiğinde aklımızda tutacağımız bir husus da bu olacak.

2020 yılında uygulamaya aldığımız bir yenilik (a) maddesinin bize –daha doğrusu Genel Sekretere- dikte ettiği yazılı kuralları oluşturmaktı. Bu ve benzeri uygulamalarda karşınıza çıkabilecek bir “gri alan” a dikkat çekmek istiyorum: Yönetim Kurulu olarak “yönetmelik” ya da “yönerge” olarak adlandırılacak çalışmaları görmeli ve onaylamalı mıyız? Tanıdığım

yönetim kurulların neredeyse tamamının bu soruya “Evet” diye yanıt vereceğini biliyorum. Peki, gerçekten onaylamalı mıyız? Benim “makul” yorumum bu tür durumların da “makul yorumlama” olarak görülebileceği. Yani, eğer Genel Sekreterimiz bizden görüş isterse, kendisiyle tecrübelerimiz paylaşır, önerilerde bulunabiliriz. Ancak istemezse de kendi tecrübe, uzmanlık ve sağduyusuna güvenmeliyiz.

Bu başlığımızın (b) maddesi Carver’ın yönetim kurulları için de sıklıkla vurguladığı “farklı görüşler” / “eleştirel bakış” yaklaşımı konusunda Genel Sekreterimize nazik bir uyarıda bulunuyor. Aslında bu cümlenin sonuna “*ve sergilenmesine de izin vermeyecektir*” ifadesini de ekleyebiliriz. Hatta eklemeliyiz de... Herhangi bir çalışma ortamındaki dinamikleri iyi niyetle yazılmış kurullarla düzenlemek / kontrol altına almak hiç de kolay değil, bunu biliyorum. Yine de çoğu yöneticinin kendisine çizilen sınırlardaki önemli ilke ve uyarıları dikkate alacağına inanıyorum.

“Çalışanlarla İlişkiler” başlığı altındaki son madde-miz, ülkemizde çok da sık rastlamadığımız bir yaklaşımla, Genel Sekreterimize çalışanlarının olağanüstü durumlara hazırlıklı olması konusunda sorumluluk yüklüyor. Çoğu vakıf ve dernek için çalışanlar kurumun en önemli varlığı. Buna rağmen, adına ne dersiniz deyin, ilginç bir rahatlıkla, bu varlığı beklenmeyen koşullara karşı korumak veya hazırlamak çok da özen gösterdiğimiz bir konu değil. Binamız depreme karşı nasıl riskler taşıyor? Herhangi bir yangın durumunda alınacak önlemler belli mi? Bir terör saldırısı söz konusu olduğunda nasıl bir iletişim zinciri kurulacak? Daha çok büyük kurumların çeşitli standartları yerine getirebilmek için uygulamaya aldığı “Acil Durum Planı” benzeri sistemlerin az sayıda çalışan istihdam eden birçok kuruluşta var olmadığını biliyoruz. Carver’ın uyarısı çok yerinde.

Finansal Planlama & Bütçeleme

Bu başlık altında vurgulamak istediğim iki husus var. İlki, giriş cümlesinde Tesir İddiası ve uzun vadeli planlara atfedilen önem. Tesir İddiası bölümünde de değindiğim gibi bütçeleme / rapor-

lama gibi finansal konuları çoğunlukla kendi “uzaylarında” ele almaya meylediyoruz. Herhangi bir ay, çeyrek yıl ya da yılda bütçe hedeflerimizin tutması veya sapması çoğu tartışmanın en hararetli odak noktası haline geliyor. “Bunlar önemsiz konular” demek istemiyorum, ancak tüm bu faaliyetlerin nedeni, hedefi, Tesir İddiamız. Bu nedenle finansal planlama başlığı altında da Tesir İddiamızı tek ve mutlak kerteriz noktası olarak görmemiz şart. “Uzun vade” uyarısı da Genel Sekreterimizin içinde bulunduğumuz mali yılın çok ötesinde bir perspektife sahip olması gerektiğini bize hatırlatıyor.

(a) maddesinin yeterince açık olduğunu düşünüyorum. (b) maddesindeki “idari ve amaca yönelik giderler” ifadesi bizim bu başlık altındaki jenerik kuralları tercüme ederken yaptığımız bir ilave. Bazen çoğu vakıf için bir kâbus haline dönüşebilen ve denetimlerin odak noktası olabilen bu ayrımı Başak’ın önerisiyle kılavuzumuza eklediğimizi hatırlıyorum.

Finansal Durum ve Faaliyetler

Bu başlık altındaki listenin de ilave bir açıklamaya gereksinimi olmadığı kanaatindeyim. Bu kapsamlı “kısıtların” bir gün kendi kurumunuzda bu metodolojiyi uygulamaya karar verirseniz iyi bir başlangıç noktası olacağına eminim. Uygulamanızı derinleştirdiğçe, bizim de TÜSEV’de yapmayı planladığımız gibi, bazı kuralları çıkartabilir ve kendinize özgü yenilerini kolaylıkla ekleyebilirsiniz.

Acil Durum GS Yedeklemesi

Yine büyük kurumlardaki insan kaynakları sistemlerinin empoze ettiği ancak vakıf ve derneklerde pek rastlamadığımız bir yaklaşımla karşı karşıyayız: Acil Yedekleme. Yönetim kurulunda görev aldığımız, gönüllü olarak çalıştığımız veya uzaktan tanıdığımız vakıf ve dernekleri düşünün. En büyüklerinde dahi Genel Müdür / Genel Sekreter / CEO için kurum bünyesinden bir “Acil Yedek” tanımlanmadığına bahse girebiliriz. Aslında bu kuralımız “Acil Yedek” tanımlamanın da tek başına yeterli olmadığı konusunda bizi uyarıyor. TÜSEV özelinde, Genel Sekreter Yar-

dımcısının “TK’ya verilen desteğin kesintiye uğramaması için” her an göreve hazır olmasının sorumluluğunu da Genel Sekretere veriyor.

Bu hususla ilgili tek alt maddemiz seyahatlerle ilgili bir kısıtlama. Başak’la tatlı tatlı tartıştığımız⁸⁴ bu konuyu her kurumun ciddiye alması gerektiğini düşünüyorum.

Varlıkların Korunması

Yine uzun bir liste ile karşı karşıyayız ve yine çok detaylı açıklamalara gerek olmadığını düşünüyorum. Yeterli sigorta güvencesi, fikri mülkiyet hakları konusunda hassasiyet, bağımsız denetçilere destek gibi hususların her kurumda yöneticilerin radarında olması gerektiğini biliyoruz. Bu başlık doğal olarak “varlıkları” yalnızca maddi / mali varlıklar olarak görmüyor ve kurumsal kimlik ve itibar gibi soyut / yumuşak varlıkları da kapsam içerisine alıyor.

Belki de bu bahsi kapatmadan özellikle ülkemizdeki çoğu vakıf ve dernek için birer kanayan yara olan “iktisâdi işletmeler” konusunda bir çift laf etmeliyim. Genellikle iyi niyetle ve yasal zorunluluklar nedeniyle vücuda getirilen iktisâdi işletmeler üçüncü sektörün “fıtratında olan” yönetsel dinamikler nedeniyle hemen her zaman verimsiz / zarar eden faaliyetler haline dönüşüyorlar⁸⁵. TÜSEV gibi bir kurumda bu düşük bir risk olsa da kendimize bir hatırlatma notu olarak bu kuralı da eklediğimiz için memnunum.

Özlük Hakları

Sırada oldukça hassas bir konu var. Giriş cümlemiz ya da kuralımız Genel Sekreterimize çizdiğimiz sınırın iki dayanak noktası-

84 Başak’ın argümanı farklı seyahat planlamalarının otel, transfer gibi harcamalar nedeniyle maliyet artışına neden olacağıydı. Benim argümanım da bu maliyet artışının olası yönetsel riskle kıyaslandığında ihmal edilebilir olduğuydu.

85 Zaten zarar etmek üzere kurulan iktisâdi işletmeleri bunun dışında tutmalıyız. Mesela müzeler... Bu noktada da VGM ile Maliye Bakanlığı’nın farklı yaklaşımları çoğu kurumuzu zorlayabiliyor. Konunun önemine binaen TÜSEV Tesir İddiasında bu hedef de yer alıyor.

nı belirliyor: Mali disiplin ve kurumsal itibar. Çalışanların özlük hakları temel olarak Genel Sekreterimizin yetki ve sorumluluk alanı; yeter ki TÜSEV'in mali disiplinini ve kurumsal itibarını zedeleyecek bir tayin / ücret belirlemesi yapılsın.

Çoğu vakıf ve derneğin bütçesinde tek başına en büyük harcama kalemi olan insan kaynakları konusunda hemen her kurum farklı bir politika izleyebiliyor. Bazı vakıf ve dernekler çalışan sayısı ve toplam bütçe kriterleri ihlal edilmedikçe CEO'yu diğer kararlarda serbest bırakmayı tercih ediyor. Bazı kuruluşların yönetim kurulları –veya ilgili komiteleri- CEO'nun bir alt kademesinde de işe alma, performans değerlendirme süreçlerine aktif –ve baskın- bir şekilde katılabiliyor. Carver modeli kurumun performansı ile CEO'nun performansını eşitlediği için bu başlık altındaki kurallara benzer kısıtlar dışında bir müdahaleyi önermiyor.

Ben şahsen (a), (b) ve (c) maddelerinde belirtilen kısıtların güvenli bir alan yarattığını ve bunun dışında, rutin izleme raporları ile yönetim kurullarının gönül rahatlığı içerisinde faaliyet göstereceğine inanıyor ve son Kısıtlar başlığımıza geçmeyi öneriyorum.

Temsilciler Kurulu İletişim & Destek

Giriş cümlemizin bu bölümün başında bahsettiğim “negatif dil” konusunda -maalesef- iyi bir örnek oluşturduğumu söylemem lazım. Günlük hayatımızda bu tür cümleler kurmadığımızın gayet iyi farkındayım. Yine de metodolojinin kendi içindeki tutarlılığı sağlamak adına, şartları zorlamak dışında seçeneğim yoktu.

Son “Kısıtlar” başlığımızın altında, oldukça detaylı bir şekilde, Genel Sekreterimizden nasıl bir destek beklediğimizi tanımlamış durumdayız. Bu sekiz alt başlığın Genel Sekreterden genel olarak “proaktif” bir yönetim tarzı beklediğini fark etmişsinizdir: “*Tesir İddiası ve Kısıtlar konusunda olması muhtemel uyumsuzluklar*”, “*Muhtemel medya krizleri*”, “*Mevcut ya da olası davalar*” gibi durumlar hakkında Temsilciler Kurulu olarak zamanında ve doğru bir şekilde bilgilendirilmeyi bekliyoruz.

Genel Sekreterimizden bir başka önemli beklentimiz ((e) maddesi) Temsilciler Kurulu'nun faaliyet alanı olan İlkeli Temsil Süreci ve Yetkilendirme çeyrek dairelerinde bizim (Temsilciler Kurulu'nun) bir hatası olduğunu düşünüyorsa, bunu da dile getirmesi. Yine tehlikeli sulardayız ve herhangi bir yönetici için yönetim kurulunun kendi ilkelerine aykırı davrandığını dile getirmenin hiç de kolay olmadığını biliyorum. Diğer yandan, örnek vermek gerekirse, "TK Üyelerinin Çalışma İlkeleri" başlığı altındaki kurallardan herhangi birisinin bir üye ya da tüm TK tarafından bilerek ya da bilmeyerek ihlal edildiğini fark eden yöneticinin sonuçları ne olursa olsun konuyu gündeme getirmesi gerektiğine inanıyorum.

Bu maddeler arasında benim favorim (f) maddesinin ilk bölümü: Gereksiz uzunlukta ve karmaşık bilgi. Maalesef bu hem özel sektörde, hem kamuda, hem de üçüncü sektörde tepe yöneticilerin yönetim kurullarını "meşgul etmek" için sıkça kullandıkları bir yöntem. Şahsen birçok toplantıda üyelerin kendilerine yollanan dosyanın ağırlığı altında neredeyse ezildiklerine tanık oldum. İlkeli Temsil yöntemi önerdiği yıllık gündem, amaç – araç ayrımı, yönetim kurulu disiplin kuralları gibi uygulamalarla bu riski en aza indirse de eski alışkanlıklarımızdan kurutulmamız için çaba sarf etmemiz gerekiyor.

(h) maddesi Temsilciler Kurulu olarak resmi senedimiz ve / veya faaliyet alanımızla ilgili yasalar çerçevesinde bizim onaylamamız gereken ancak Genel Sekreterimize devrettiğimiz konularla ilgili bir hatırlatma.

Şimdi derin bir nefes alabiliriz! TÜSEV İlkeli Temsil Kılavuzunun sonuna geldik. Kitabın başından itibaren sıkça söylediğim gibi, önümüzde uzun ve meşakkatli bir yol var. Hem bu kılavuz hem de bu çerçevede yaptığımız çalışmalar, sürdürdüğümüz faaliyetler gelişecek, değişecek ve biz de öğrenmeye devam edeceğiz. 2019'da başladığımız ve 2020 yılında malum nedenlerden ötürü istediğimiz kadar derinleştiremediğimiz bu süreçte birçok taşın 2021 yılından itibaren yerine oturacağını biliyorum. Yaşadıklarımızı paylaşmaya devam edeceğim ama şimdi sıra bu kitabın sonsözünde...

SONSÖZ

İlkeli Temsil'in Geleceği

“İlkeli Temsil’i ülkemizde nasıl bir gelecek bekliyor? Bu soruya cevap verebilmek için önce “İlkeli Temsil” tanımını hem Carver’ın “Policy Governance” yöntemi için, hem de daha geniş anlamda “Yönetişim” için kullandığımı hatırlayalım. İki farklı kullanım kafanızı yeterince karıştırmadıysa merak etmeyin, çünkü birazdan üçüncü bir tanımla karşılaşacaksınız.

Öncelikle, yurtdışındaki fanatik Carver taraftarlarını kızdırmak pahasına, Türkiye’de bu metodolojinin yaygınlaşmasını beklemediğimi söyleyeyim. Bu tür radikal metodolojilerin ülke ya da bölge genelinde kök salması belli bir sayının üstünde takipçi / destekçi ile mümkün. TÜSEV örneğinde biz-zat yaşadığımız gibi sabretmek, ısrar etmek ve hayal kırıklıklarına hazırlıklı olmak çok önemli. Hem Carver’ın, hem de havarilerinin ısrarla vurguladığı gibi bu yöntemi kısmen uygulamak, belirli yaklaşım ve ilkelerini göz ardı etmek de kendimizi kandırmaktan başka bir şey değil. Türkiye’de, etrafımdaki vakıf ve derneklere baktığımda, bu zahmetli yolda yürümeye heves edecek çok fazla kuruluş göremiyorum.

Buna rağmen Carver’dan bir şeyler öğrenebilir miyiz? Öğrendiklerimizi uygulayabilir miyiz? Bence kesinlikle “Evet”. Tahmin edeceğimiz gibi her kuruma şiddetle tavsiye edeceğim ilk konu “Söz Sahipliği” perspektifini öğrenmeleri ve kendi kurumlarında ne anlama geldiği konusunda kafa yormaları. Üyeleriyle farklı –ve daha derin- iletişim kuran ve bunu yaparken “Müşteri / Söz Sahibi” ayrımını sürekli göz önünde bulunduran dernekler; mütevellilerini gerçekten kurumun sahibi gibi

hissettirmek için çaba sarf eden vakıflar neden çoğalmasın? Bu kurumların profesyonel ve gönüllü yöneticileri neden Carver ve ekibinin onlarca yılda biriktirdiği bilgiden ve tecrübeden istifade etmesin? Bana “iyimser” diyebilirsiniz ama yalnızca bu tek ilkenin hakkını vermek bile birçok kurumun dönüşmesine yol açacaktır, biliyorum.

Carver’dan öğreneceğimiz onlarca şey arasında ikinci sıraya “Tesir İddiası” yaklaşımını koymalıyım. Bu konuda, ilgili bölümde, çok dil döktüm ve kendimi tekrarlamak istemiyorum. Ancak alışageldiğimiz hamasi misyon – vizyon cümlelerini bir kenara bırakan ve kaynak önceliği kriterini de gözeterek somut hedefler koyan vakıf ve derneklerin de ister istemez dönüşeceğini, en azından dönüşmeye başlayacağını düşünüyorum. ERG’nin bir önceki Direktörü, sevgili dostum Batuhan Aydağül “Tesir İddiası” kavramını çok sevmiş ve 2019 yılındaki stratejik planlama çalışmalarından itibaren kullanmaya başlamıştı. Bu tür örneklerin daha geniş bir alanda değişimi tetikleyebileceğine de inanmak istiyorum.

Dikkatli okuru hayal kırıklığına uğratmamak için “en önemli ikinci ilke” dediğim “Tek Vücut İlkesi”ne de –bu kez üçüncü sırada- yer vermeliyim. Kültürümüzün genetik kodlarıyla pek de uyuşmayan bu yaklaşım en azından top yekûn bir tek adamlık tuzağına düşülmesini engelleyebilir mi acaba? Bu sorunun yanıtını bilmiyorum ama denememiz gerektiğine eminim.

“İlkeli Temsil”in, benim arzu ettiğim gibi, “yönetişim” kelimesi / kavramının yerine geçemeyeceğinin de farkındayım. Ben kendi etki alanımda bu kavramı kullanmaya ve gerekçelerimi anlatmaya / savunmaya devam edeceğim. Belki de bu kitabı www.ilkelitemsil.org adresinden indirdiniz. Eğer öyleyse web sitesini belli aralıklarla takip etmeye lütfen devam edin. Bu siteden şimdi haberdar olduysanız ilk fırsatta sizi de bekliyorum.

Gelelim gönlümde yatan aslana: Bu konular üzerinde daha fazla düşünerek, yazarak ve tartışarak “ilkeler” ve “temsilcilik” üzerine kurulu farklı metodolojilerin tasarlanabileceğine inanmak istiyorum. “İlkeler” önemli, çünkü “yöntemle-

rimizin” kurumlarımızın iç ve dış koşulları nedeniyle savrulmasına karşın çıpa vazifesi görebilirler. Carver kendi “10 İlke”sine sıkı sıkıya sarılmamız salık veriyor. Siz kendi ilkelerinizi oluşturabilir veya Carver ilkelerini yorumlayabilirsiniz. Metodolojisinin kısmen uygulanamayacağını söyleyen üstadımız belki ilkelere kısmen esinlenmemize ses çıkarmayacaktır.

“Temsil” konusunun neden önemli olduğu hakkında daha fazla bir şeyler söylememe gerek var mı? Aslında “Yönetim” değil “Temsilciler” kurulları olduğumuzu idrak etmenin zamanı gelmedi mi? Temsil ettiğimiz kişiler ve kurumlarla, yani kendi organizasyonumuzun “Söz Sahipleri” ile kuracağımız sağlıklı, sistematik ve şeffaf ilişkilerin başarıya giden yolda en önemli desteğimiz olacağını görmüyor muyuz?

İlkelerinizden ödün vermemeniz, söz sahiplerini ihmal etmemeniz ve tesirinizi her daim büyütmeniz dileğiyle...

E K L E R

EK 1 Hayırsever kimdir?

Hiç bir sözlüğe bakmadan bir tanım yapacak olsak herhalde “Muhtaç olanlara yardım elini uzatan kişi” derdim. Benim vazgeçilmez -Türkçe- başvuru kaynağım Kubbealtı Lügatı da benzeri bir tanım yapmış:

“Yardıma muhtaç olanlara, yoksullara yardım etmeyi, iyilik yapmayı seven (kimse)”

Aynı sözlükte “hayırseverlik” ise kısaca “hayırsever olma durumu” şeklinde açıklanmış. Birazdan göreceğimiz gibi, Türkçe’deki hayırsever kavramı da başka dillerdekine benzer şekilde, üstü kapalı olarak, bir “hali – vakti yerinde olma durumu”na işaret ediyor. Bunu bir yere kadar doğal karşılayabiliriz, çünkü aç – biilaç yaşarken muhtaca yardım etmek biraz güç olabilir. Ancak hayırsever olmak için hatırı sayılır bir varlık gerektiği algısının olumsuz sonuçlarını da sanırım tahmin edebiliriz.

Türkçe’de, çok sık olmasa da, bu bağlamda karşımıza çıkan diğer bir sözcük “hasenat”. “İyi, güzel iş; bağış, yardım” anlamına gelen “hasen” kelimesinin çoğulu olan hasenat genellikle tek başına değil “Hayır – hasenat” şeklinde kullanılıyor. Unutulmaya yüz tutan bir kelime olduğunu belirtmem lazım.

Unutulmaya yüz tutacak seviyeye bile gelememiş, çünkü dilimize tam anlamıyla yerleşmemiş diğer bir sözcük Birinci Bölüm’de bahsi geçen “diğergâm” kelimesi. Kubbealtı’nın tanımını şöyle:

“Kendinden çok başkalarını düşünen, başkalarının iyiliği için fedakârlık yapacak yaratılıştaki olan (kimse), özgeci.”

Buradan da anlaşılacağı gibi diğergâm olmak için varlıklı olmanız gerekmiyor. Bencillikten olabilecek en uzak noktada durmanız ve kendi çıkarınızla bariz bir şekilde çelişse de başkalarının menfaati için bir şeyler yapmanız size diğergâm dememiz için yeterli. Bu denli az kullanılmasına rağmen diğergâm sözcüğüne yer vererek iltimas geçmiyorum. Çünkü bu sözcük, ya da kavram Batı’da günlük hayatın olmasa da hayırseverlik konulu tartışmaların ve bu alanın edebiyatının olmazsa olmaz kavramlarından birisi. Yalnızca bu fark üzerinde bile düşünmemiz gerekiyor bence...

Kelime dağarcığımıza başka sözcükler ya da kavramlar ekleyebiliriz. (Mesela “yardımsever”). Ancak yukarıdaki iki sözcükle bile çeşitli tartışmaları başlatmak mümkün: Hayırseverler aynı zamanda diğergâm mıdır? Ya da her diğergâm aynı zamanda bir hayırsever midir? Bu soruları şimdilik burada bırakalım ve batı dillerine geçelim.

Öncelik –kaçınılmaz olarak- İngilizce’de ve Türkçe’deki “hayırseverlik” kelimesinin karşılığı olan iki sözcükte: Philanthropy ve Charity. Philanthropy, kendisini oluşturan sözcüklere bakıldığında anlaşıldığı gibi (“phil” sevgi, “anthropos” insan) “insana karşı duyulan sevgi” anlamına geliyor. Tarihteki ilk “insan aşığı” (philanthropist) ise Yunan mitolojisinin tanrılardan birisi olan Prometheus. İnsan sevgisi o denli büyük ki Olympos’taki ateşi çalıp insanlığa armağan ediyor ve bunun karşılığında da diğer tanrılar tarafından vahşice cezalandırılıyor.

Benim çok sık kullandığım bir tanım bu alanın efsane liderlerinden Robert Payton’ın “Toplumsal fayda için gönüllü eylem” ifadesi.⁸⁶ Bu şekilde tanımlandığında İngilizce’deki “philanthropy”nin Türkçe’deki “hayırseverlik”ten çok daha geniş bir alanı kapsadığını açık ve net bir şekilde görüyoruz.

86 İngilizcesi: “*Voluntary action for public good*”. 2011 yılında 84 yaşındayken kaybettiğimiz Robert L. Payton ABD’nin –ve sanıyorum dünyanın- ilk “tam zamanlı Hayırseverlik Çalışmaları Profesörü”ydü. Indiana University Center on Philanthropy’nin kurucularından olan ve 1988 – 93 yılları arasında da Direktörlüğünü yapan Robert Payton’la 2000 yılında tanışma ve kendisini dinleme fırsatı bulmuştum.

Center on Philanthropy'nin bir başka "ilginç" profesörü Kevin Robbins, Payton'un yukarıdaki tanımını detaylandırarak daha uzun ve daha kusursuz bir hale getirmişti:

"Bir kişi ya da bir topluluğun, kamusal düzene katkı sağlamak amacıyla, gönüllü olarak veya kendisinden öyle beklendiği ya da zorunlu kılındığı için gerçekleştirdiği faaliyet".⁸⁷

Rahmetli Payton hayırseverlik çalışmaları konusunda tartışılmaz bir lider olsa da Profesör Robbins'in yaptığı tanıma daha yüksek bir değer vermem gerekiyor; hem hayırseverliğin "toplu" olarak da yapılacağına işaret ettiği, hem de, çok daha önemlisi, dışarıdan "gönüllü" olarak algılanan bazı hayır faaliyetlerinin aslında o kadar da gönüllü olmayabileceğinin altını çizdiği için.

Türkçe "hayırsever" kelimesinin yaptırdığı çağrışıma benzer bir şekilde batıda da "philanthropist" dediğinizde hatırı sayılır bir serveti olan ve bunun en azından bir bölümünü toplumun iyiliği için harcamaktan çekinmeyen insanlar akla geliyor.

İkinci kelimemiz "charity"nin hikayesi de ilginç. Kelime Latince "caritas"dan türemiş. Amy Singer'dan öğrendiğim kadarıyla da işin içinde bir yanlış tercüme durumu var. "Charity in Islamic Societies"⁸⁸ kitabından bir alıntı yapmak istiyorum:

"Hayırseverlikten (charity) bahsederken kullandığımız kelimeler 'nötr' kelimeler değiller; üstelik burada (konuyla ilgili) başka dillerde yaratılmış / oluşmuş kavram ve birikimleri İngilizce anlatmaya çalışıyoruz. Bu nedenle bu kelimelerin anlamlarına yakından bakmak için biraz zaman harcamak faydalı olacak. Hayırseverliğin İngilizce sözlüklerdeki tanımları hem maddi (ihtiyacı olanlara önemli bir destek vermek), hem de daha duygusal ya da felsefi (insanlığa duyulan sevgi) bir boyut içerir. Bu ikinci boyut Latinedeki "caritas"

⁸⁷ Kusursuz bir çeviri olmadı; aslı şöyle: "*Individual or collective action, imposed, incumbent or voluntary on the part of donor, intended to enhance public order.*"

⁸⁸ Müslüman Toplumlarında Hayırseverlik

sözcüğüyle alâkalı geleneksel Hristiyan kavramlarının doğrudan bir uzantısıdır. Aslında “hayırseverliğin” modern Hristiyan düşüncesindeki merkezi konumu, en azından İngilizce konuşulan ülkelerde, ilk kez 1611 yılında basılan Kral James İncili’indeki bir yanlış tercümeden kaynaklanmaktadır. Yeni Ahit’te Aziz Paulus ‘inanç’, ‘ümit’ ve ‘sevgi’yi üç temel erdem olarak tanımlar, ki ‘Kilisenin Babaları’ 4. ve 5. yüzyıllarda bu üç kavramı ‘teolojik erdemler’ olarak adlandırmışlardır. Yeni Ahit’teki ‘sevgi’ Yunanca ‘agape’den başka bir şey değildi: Tanrı’nın (insana) sevgisi; ya da Tanrı’nın fitratı. ‘Agape’ Latinceye ‘Tanrı’nın insanoğluna duyduğu sevgi’ anlamına gelecek şekilde ‘caritas’ olarak çevrildi. Kral James İncili Çeviri Komitesi ‘caritas’ı İngilizce’de yerleşik ‘charity’ olarak çevirmeye karar vererek orijinal Yunanca anlamın değişmesine ve insanın hayır faaliyetleriyle diğer insanlara ve Tanrı’ya duyduğu sevgiyi göstermesi kavramına odaklanılmasına yol açtı. Böylece, İngilizce çeviri sayesinde, modern anlamdaki “hayırseverlik” Tanrı’nın insanoğluluyla ilgili gündeminde daha üst sıralara yükseldi.”

Kelimelerin kökenlerindeki ya da geçmişlerindeki karışıklığın bugünü kısmen etkilediğini söyleyebiliriz. Günümüzde batı dünyasında “philanthropy” dendiğinde –genellikle daha sistematik ve stratejik hayır faaliyetleri ve hayır kurumları, “charity” dendiğinde ise daha enformal ve daha “fakir fukaraya yönelik” faaliyetler akla geliyor. İlave bir bilgi olarak İngiltere’de “charity” kelimesinin,⁸⁹ ABD’de ise “philanthropy”nin daha revaçta olduğunu da söylemem lazım. Ancak başka batı dillerine geçtiğimiz zaman “philanthropy” rakibine ciddi bir fark atıyor. Fransızcası “philanthropie”, yani aynı kelime. Almanca’da da “philanthropie” aynen bu şekliyle kullanılıyor. Alternatif sözcüğün (Menschenfreundlichkeit) uzunluğundan olsa gerek...

“Philanthropy” sözcüğünün bir çekiciliği olduğunu kabul etmek lazım. Bazen ülkemizde dahi bu başlık altında ha-

89 Batı hukukunda hayır faaliyetleri hakkında kalem alınmış ilk –ve çok meşhur- kanun Kraliçe Elizabeth’in 1601 tarihli “Charitable Uses Act” başlıklı yasası.

berler, etkinlikler düzenlenebiliyor. Ben hâlâ, bir gün, “hayırsever” ve “hayırseverlik”ten daha vurucu bir kavram / kelime bulabileceğimizi ve zaman olsa da bu yeni kavram / kelimeyi topluma kabul ettirebileceğimizi umuyorum.⁹⁰

Konumuzla alâkalı olarak bakacağımız üçüncü İngilizce sözcük bizdeki “diğergâm”ın karşılığı “altruist”. Yukarıda değindiğim gibi sözcüğün ve kavramın batıda bize oranla çok daha yerleşik olduğunu hem kendisinin hem de “altruism” ve “altruistic” gibi ilişkili sözcüklerin çok sık karşımıza çıkmasından anlıyoruz.

Bugün “altruism” çoğunlukla orijinali İngilizce bir kelime olarak algılansa da durum böyle değil. Dünya dillerine bu kelimeyi kazandıran kişi ünlü Fransız düşünür Auguste Comte; dolayısıyla ilk kullanımı da (altruisme) Fransızca’da yapılmış. Rahmetli 1851 yılında yazdığı “*Système de Politique Positive*” kitabında “diğer / öteki” anlamına gelen Latince “alter” ile yönlendirme eki olan “ui”yi birleştirip benim şartları zorlayarak “öteki içincilik” olarak çevirebileceğim bu kelimeyi türetmiş. Comte’un dönemin İngiltere’sinde gördüğü ilgi bu kavramın çok vakit geçmeden önce İngilizce’ye, sonra da diğer dünya dillerine yerleşmesini sağlamış.

Kelime 19. yüzyıldan olsa da kökleri çok daha eskiye, Museviliğe dayanıyor. Hem Musevilikte, hem de Hristiyanlıkta “Altın Kural” olarak nitelenen “Sana yapılmasını istemediğin şeyi başkasına yapma” düsturu birçok kişi için “altruism”in ilk versiyonu. Belki de dilimizde -ve kültürümüzde- diğergâmlığın tutunamamasının nedeni kavramın rakip dinlerle bu sıkı fıkı ilişkisidir.

Batının “altruism”de geldiği son nokta “Effective Altruism”, yani “Etkin Diğergâmlık”. İlerleyen sayfalarda tekrar karşımıza çıkacak Peter Singer’in öncüsü olduğu bu hareket kendisini şöyle tanımlıyor:

90 Kapital Dergisi’nin üç yıldır düzenlediği bir araştırma var. Türkiye’nin en hayırsever kişi ve kurumlarını sıralıyorlar. Adı: “Gönlü zenginler”. İsim babası: Hüsnü Özyeğin. Yaratıcı ama biz yine de düşünmeye devam edelim.

“Etkin Diğergâmlık, yani akıl ve veriyle yönlendirilen tutku, beyni ve kalbi birleştiren ve her geçen gün daha da büyüyen bir sosyal harekettir. İnsanın hayatının çok önemli bir bölümünü dünyayı geliştirmeye adanması ve “Bir fark yaratmamı sağlayacak bütün seçenekler arasında en büyük farkı yaratmamı sağlayacak hangisi?” sorusunu bıkmadan, usanmadan ve titizlikle sorması etkin diğergâmlıktır.”

Organizasyonun web sitesi etkin diğergâmları temsil eden değerlerin açık görüşlülük, eleştirel düşünce ve küresel empati olduğunu söylüyor. Siteye göre etkin diğergâmlar hangi “dava”yı destekleyeceklerine karar verirken şu üç kriteri esas alıyorlar:

- i. Kapsam: “Dava”nın desteklenmesi çok fazla sayıda insanın hayatını ciddi bir şekilde etkileyecek mi?**
- ii. İzleme: Verilen desteğin fark yaratıp yaratmadığını ölçmek mümkün mü?**
- iii. İhmal edilmişlik: “Dava” bugüne değin ne kadar ihmal edilmiş?**

İnternette “altruizm” yazıp karşınıza çıkan sonuçları incelemek için biraz zaman ayırdığınızda gerçekten ilginç bilgi ve kurumlara ulaşıyorsunuz. Bu kurumlardan birisi prestijli Berkeley (University of California) Üniversitesi bünyesinde 2001 yılında kurulmuş bir merkez: Greater Good Science Center. Merkez internet sitesinde misyonunu şöyle tanımlamış:

“The Greater Good Science Center ‘iyi olma halinin’ psikolojik, sosyolojik ve sinirbilimsel⁹¹ boyutlarını araştırır ve kendini sürekli geliştiren, dirençli ve tutkulu bir toplum oluşturmak için gerekli becerileri öğretir”.

Aynı sitede “Altruizm nedir?” sorusu şu şekilde yanıtlanmış:

91 “Altruizm” konusu yalnızca sosyal bilimcilerin ilgilendiği bir alan değil. Uzun bir süredir tıp doktorları, daha doğrusu “sinirbilimciler” insan beyninin neden ve nasıl diğergâmcı davranışlar sergilediğini araştırıyor. Meraklı okura Donald W. Pfaff’ın Sandra Sherman’la birlikte kaleme aldığı “The Altruistic Brain: How We Are Naturally Good” isimli kitabı öneririm. Kitapta yer alan “Altruistic Beyin Teorisi (ABT)” ilginizi çekebilir.

Bir başkasının iyiliği için, bir bedel ödeme veya kendimizle ilgili bir şeyleri riske etme pahasına harekete geçtiğimiz an yaptığımız şey diğergâmlıktır. Bazıları insan ırkının doğuştan bencil olduğunu düşünse de son zamanlarda yapılan araştırmalar bunun tersini göstermiştir. Bu çalışmalara göre insan ırkının ilk eğilimi rekabet etmek değil iş birliği yapmaktır; küçük çocuklar yardıma ihtiyacı olanlara tamamen kendiliğinden, karşılarındakinin iyiliğine yönelik samimi bir kaygıyla el uzatırlar; hatta 'primat'larda dahi diğergâmlık örnekleri gözlemlenir. (...) Darwin de 'sempati' ve 'iyilik' olarak adlandırdığı diğergâmlığın sosyal içgüdülerimizin önemli bir parçası olduğunu savunmuştur. Darwin'in bu iddiası yakın zamanda sinirbilimcilerin yaptığı bir araştırmayla desteklenmiştir. Bu araştırmaya göre insanların diğergâmlık olarak tanımlanabilecek bir davranışta bulunduğu zaman beyinlerinde aktif hale gelen bölge çikolata yedikleri veya seks yaptıkları zaman aktif hale gelen 'haz / ödül' bölgesidir.

Kelime dağarcığımızı oluşturduğumuza, üstüne üstlük biraz da renklendirdiğimize göre sosyal teorilere geçebiliriz.

EK 2 Profesyonel Tepe Yönetici Nasıl Seçilir?

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 hiçbir sıkıntı görmeyen YK üyeleri kendi işlerinde –olması gerektiği gibi– yalnız en tepe- ye değil, her seviyeye, olabildiğince iyi tanımlanmış kriterler ve sistemler çerçevesin- de atama yaparlar, yaptırırlar.

ABD’de çeşitli yönetim kurullarına danışmanlık yapan Mark Goulston ve bir “kelle avcısı” şirketinin yöneticisi Patricia Romboletti de, BoardSource’un yayın organı 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 irdeleyiz. 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 uçuracağını” 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 “kısaliste”ye kurumu derinlemesine tanı-
tın ve aynı anda onları da derinlemesine tanıyın.**
- 7. Atamayı yapın (ve hiç vakit kaybetmeden “oryantasyon sü-
reci”ni başlatın).**

Kısaltmalar

Tİ: (TÜSEV'in) «Tesir İddiası», İTS: İlkeli Temsil Süreci,
Y: Yetkilendirme, K: Kısıtlar, MH: Mütevelli Heyeti,
TK: Temsilciler Kurulu⁹², TKB: Temsilciler Kurulu Başkanı⁹³
GS: Genel Sekreter, GSY: Genel Sekreter Yardımcısı

TÜSEV'in Tesir İddiası

TÜSEV Türk sivil toplumunu her yıl bir öncekinden daha güçlü, daha katılımcı ve daha itibarlı bir konuma getirecektir.

1. 2023 yılına kadar vakıf / dernek mevzuatının en önemli üç sorunu çözülecektir. (Kaynakların % 50'si)

a. Söz konusu üç sorun 2019 yılı içerisinde belirlenecektir.

2. Sivil toplumun itibarı 2028 yılına kadar % 30 artırılabacaktır. (Kaynakların % 20'si)

a. İtibar endeksi 2019 yılı Haziran ayına kadar oluşturulacaktır.

b. İtibar ölçümü üç yılda bir yapılacaktır.

3. Türkiye'de bireylerin kurumlara yaptıkları yıllık bağışlar her yıl reel olarak % 2 artırılabacaktır. (Kaynakların % 20'si)

4. Yıllık bütçenin en az % 10'u araştırma ve yayın faaliyetlerine harcanacaktır.

a. Bireysel bağışçılık araştırması her üç yılda bir tekrarlanacaktır.

İlk yürürlüğe giriş tarihi: 17/01/2019

En son revizyon tarihi:

En son gözden geçirme tarihi:

(Orijinal kılavuzda, yukarıdaki üç satır her bölümün sonunda tekrar edilmiştir.)

⁹² Yönetim Kurulu yerine kullanılacaktır.

⁹³ Yönetim Kurulu Başkanı yerine kullanılacaktır.

İlkeli Temsil Süreci / Temel Kural

Temsilciler Kurulu'nun amacı, Kurucular⁹⁴ adına, TÜSEV'in, Tesir İddiası'nda belirtilen şekilde, doğru hedef kitle için doğru bir maliyetle doğru hizmetleri sunmasını ve bunu yaparken Kısıtlar'da belirtilen «istenmeyen durum ve sonuçlar»dan kaçınmasını sağlamaktır.

1. İlkeli Temsil Stili

TK, yasalara ve Resmi Senede uygun ve “içeriye” değil, “dışarıya” bakan; farklı görüşlerin tartışılmasını cesaretlendir; yönetsel detaylarda boğulmayıp stratejik liderliğe önem veren; kendisi ve Genel Sekreter arasındaki yetki ve sorumluluk paylaşımını açıkça tanımlayan; bireysel değil müşterek kararlara dayanan; geçmiş ya da bugünden ziyade gelecekle ilgilenen; “reaktif” değil, “proaktif” bir İlkeli Temsil stili benimseyecektir.

a. TK bir «grup sorumluluğu» duygusu geliştirecektir. İlkeli Temsilin kusursuzluğu çalışanların değil, TK'nın sorumluluğudur. TK çalışanların inisiyatiflerine tepki veren değil, kural oluşturan bir organ olacaktır. TK tek bir üyenin uzmanlığının tüm TK'nın değerlendirmesi yerine geçmesine izin vermeyecek, böyle bir uzmanlığı ancak bir grup olarak TK'nın konuya hakimiyetini pekiştirmekte kullanacaktır.

b. TK kendi değer ve vizyonunu yansıtan yazılı kurallar oluşturmak yoluyla TÜSEV organizasyonunu yönlendirecek, kontrol edecek ve ilham verecektir. TK'nın ana odağı kurum içi yönetsel konular veya faaliyetlerle ilgili «araçlar» değil, kurumun dışında yaratılması hedeflenen uzun vadeli katma değer olacaktır.

c. TK kusursuz İlkeli Temsil için gerekli her türlü disiplin kuralını oluşturacak ve uygulayacaktır. Disiplin kuralları

94 Orijinal metodolojideki İngilizce karşılığı “Owners”, yani “Sahipler”dir. TÜSEV Temsilciler Kurulu “Kurucular” tanımını tercih etmiştir. Bu tanım hem TÜSEV'in Resmi Senedindeki kurucuları, hem de sonradan mütevellî seçilen ancak TÜSEV'e önemli miktarda ve düzenli katkı yapan kuruluşları kapsar.

faaliyetlere katılım, toplantılara hazırlık, kural hazırlama ilkeleri, sorumluluklara saygı ve İT yetkinliğinin sürekliliği gibi alanları kapsayacaktır. TK İT kurallarını dilediği zaman değiştirme hakkına sahip olsa da geçerli olan kurallara uymak konusunda büyük bir titizlik ve hassasiyet gösterecektir.

d. TK'nın kendini sürekli geliştirebilmesi için yeni üyelerin İTS hakkında eğitilmeleri ve süreçlerin periyodik olarak tartışılması asla ihmal edilmeyecektir.

e. TK, Başkan dahil hiçbir üye ya da komitenin bir grup olarak TK yükümlülüklerinin yerine getirilmesini engellemesine veya bu amaçla bir mazeret olarak kullanılmasına izin vermeyecektir.

f. TK her toplantısında TK süreç ve performansını gözden geçirecektir. Bu amaçla TK disiplin seviyesi ve faaliyetlerinin İTS ve Y kuralları ile kıyaslanması sağlanacaktır.

2. TK Görev Tanımı

TK Görev Tanımı tatminkâr seviyede kurumsal performansa ulaşılmasını sağlayacak görevleri içerir.

a. TK, Kurucular ile TÜSEV organizasyonu arasındaki «yetkili ve sorumlu» köprüdür.

b. TK, TÜSEV'in karşılaşılabileceği durumlar ve alacağı kararlara ilişkin olabilecek en geniş kuralları yazılı olarak tanımlar.

i. Tİ: (Maliyet boyutu kesinlikle vurgulanarak) Kurumsal etki, yaratılan fark, çıktılar; (Öncelik sıralaması kesinlikle yapılarak) hedef kitle, faydalananlar, paydaşlar;

ii. K: Genel Sekreterin tüm karar ve etkinliklerinin «basiretli» ve «etik» sınırlar içerisinde kalmasını sağlayan kısıtlar.

iii. İTS: TK'nın kendi vazifesini nasıl tanımlayacağı, yürüteceği ve gözlemleyeceğine dair esaslar.

iv. Y: Yetkinin nasıl devredileceği ve kullanımının nasıl gözlemleneceği konusu; GS'nin görevleri, yetki ve sorumlulukları.

c. TK, TÜSEV'in Tİ ve K kuralları çerçevesinde başarılı olmasını sağlar.

i. TK, görevlerini tanımladığı kurallar ile tutarlı bir İlkelî Temsil stili ile yerine getirebilmek için, Tİ'yi yılda bir kez değerlendirmesini ve kendi performansını eğitim ve geri bildirimlerle sürekli geliştirmesini mümkün kılacak bir «yıllık gündem» hazırlayacak ve izleyecektir.

1. TK bir sonraki yılın gündemini her yıl Eylül ayı içerisinde hazırlayacaktır.

a. Kuruculardan görüş alma yöntem ve planlaması Ocak ayında yapılacak, yılın geri kalanında yürütülecektir.

b. İlkelî Temsil eğitimleri ve Tİ belirlemeye yönelik eğitimler (örneğin demografi uzmanları, fütüristler veya profesyonel kadronun yapacağı sunumlar) Ocak ayında planlanacak, yılın geri kalanında yürütülecektir.

c. Bir TK üyesi görüşülmesini istediği bir konuyu herhangi bir TK toplantısından en az 5 gün önce TKB'ye iletmelidir.

2. TK yıl boyunca «onay» gündem maddelerini mümkün olan en hızlı şekilde görüşecektir.

3. GS performans değerlendirmesi ancak bir önceki TK toplantısından sonra konuyla ilgili bir rapor sunulduysa; veya doğrudan değerlendirme için planlama yapılması gerekiyorsa; yahut dış değerlendirme için hazırlıklar yapılması söz konusuysa gündeme alınır.

4. GS özlük haklarının düzenlenmesi her yıl Ocak ayında, bir önceki yıl alınan değerlendirme raporlarının müzakere edilmesinin ardından yapılır.

3. TKB'nin Rolü

TKB özel olarak yetkilendirilmiş bir üye olarak TK süreçlerinin bütünlük ve tutarlılığından sorumludur. TKB gerektiğinde (zaman zaman) dış kişi ve kurumlara karşı TK'yı temsil eder.

a. TKB TK'nın kendi koyduğu kurallar ve yasal zorunluluklara uygun çalışmasını sağlar.

i. TK toplantılarının içeriği sadece ve sadece, kurallarda TK'ya ait olduğu tanımlanan, «karar» veya «gözetim» konularını kapsar.

ii. «Karar» ve «gözetim» kapsamına girmeyen bilgi aktarımından kaçınılacak, mutlaka gerekli olduğu durumlarda da en alt seviyede tutulacaktır.

iii. Müzakereler adil, açık ve kapsamlı olmakla kalmayacak; düzenli, odaklı ve zaman kullanımını açısından verimli olmaları sağlanacaktır.

b. TKB, GS'in atanması veya ayrılması kararı ile TK'nın karar alması için özel olarak başkalarını yetkilendirdiği konular hariç olmak üzere, İTS ve Y kapsamında tanımlanan kararları alabilir. TKB'nın bu kurallar kapsamında «makul yorumlama» yetkisi vardır.

i. TKB TK toplantılarını yönetir.

ii. TKB TK tarafından oluşturulan Ti ve K hakkında karar alamaz. Bu nedenle TKB, tek başına, GS'yi denetlemek veya yönlendirmek yetkisini haiz değildir.

iii. TKB kurumun dış ilişkilerinde TK'yı ancak TK tarafından onaylanan söylemler veya kurallarla kendisine aktarılan yetkiler çerçevesinde temsil edebilir.

iv. TKB yetkisini başka bir TK üyesine veya bir komiteye devredebilir, sorumluluğunu devredemez.

4. TK Üyelerinin Çalışma İlkeleri

TK bir grup olarak kendinin ve tek tek tüm TK üyelerinin bu ünvanı taşıdıkları sürece etik, basiretli ve yasalara saygılı bir şekilde davranacağını; yetkilerini adil ve uygun bir şekilde tatbik edeceğini taahhüt eder.

a. Üyelerin Kuruculara karşı sorumluluk ve bağlılığı, TÜSEV personeli de dahil olmak üzere başka kişi ve kurumlarla ilişkileri veya kendi şahsi menfaatleri nedeniyle zedelenemez.

b. Üyeler mali konularda «çıkar çatışması» olarak tanımlanacak uygulama ve davranışlardan kaçınılmalıdır.

- i. Üyelerin TÜSEV'le hiçbir iş ilişkisi olamaz. Üyeler, eğer varsa, hem TÜSEV'le, hem de kendileriyle bir şekilde ilişkisi olan kurumlarla ilgili her yıl TK'yı bilgilendirmek zorundadırlar.
- ii. TK üyelerden herhangi birisiyle kaçınılmaz bir «çıkar çatışması» durumu yaratan bir konuda karar verecekse, söz konusu üye hem müzakere hem de karar sürecinde yer alamaz.
- iii. Üyeler TÜSEV'de kendileri, akrabaları veya yakın dostları için profesyonel iş imkânı arayamazlar. TÜSEV'e iş başvurusu yapmak isteyen bir üyenin önce TK'dan istifa etmesi gereklidir.
- c. Üyeler TÜSEV üzerinde kişisel olarak yetki kullanamazlar.
- i. Üyeler GS veya diğer çalışanlarla temaslarında, TK tarafından özellikle görevlendirilmemişlerse, tek başlarına hiçbir konuda yetkili olmadıklarını akılda tutmalıdır.
- ii. Üyelerin kamuoyuyla, basınla veya diğer kuruluşlarla ilişkilerinde de yukarıdaki kısıt geçerlidir. Üyeler bahsi geçen paydaşlarla iletişimde, TK kararlarının aktarılması dışında, TK'yı temsilen konuşamazlar.
- iii. Üyeler GS'nin performans değerlendirme süreci dışında GS veya başka bir çalışanla ilgili kişisel değerlendirmelerini ifade edemezler.
- d. Üyeler «özel» bilgi ve tartışmaların TK ve TÜSEV dışına taşınmaması konusuna hassasiyet göstereceklerdir.
- e. Üyeler TK müzakerelerine yeterince ve zamanında hazırlanacaklardır.
- f. Üyeler, kendi şahsi görüşlerinden bağımsız olarak, herhangi bir konudaki TK kararının meşruiyeti ve yetkisini sonuna kadar destekleyeceklerdir.

5. Komite İlkeleri

Komiteler gerekli görüldüğü durum ve zamanlarda, TK'ya destek amacıyla kurulurlar ve TK ile GS arasındaki yetki devrine asla müdahale edemezler.

- a. Komitelerin görevi profesyonel kadroya danışmanlık yapmak veya yardım etmek değil, TK'ya destek olmaktır. Komitelerin mutlak faaliyeti kural önerileri hazırlamaktır. TK'nın geniş vizyonuna paralel olarak, Komiteler genelde TÜSEV'in günlük işleyişine dair konularda faaliyet göstermez.
- b. Komiteler TK tarafından belirli bir konu ve zaman için yetkilendirildikleri durum dışında TK adına davranamaz ve görüş bildiremez. Bu durumlarda, GS'ye devredilen yetkiyle çelişmemesi için, yetkilendirmenin kapsamı titizlikle tanımlanır.
- c. Komiteler profesyonel kadro üzerinde bir yetki kullanamazlar. GS TK'nın tümüne karşı sorumludur; bu nedenle herhangi bir aksiyon öncesi herhangi bir komite onayına ihtiyaç duymaz.
- d. Komitelerin TÜSEV'in herhangi bir departman ya da faaliyetiyle özdeşleştirilmesine yol açılmayacaktır. Belirli bir alandaki kurallar üzerinde çalışan ve öneriler getiren bir komite söz konusu alandaki performansı izlemekle görevlendirilmeyecektir.
- e. Komiteler «az ve öz» ve «görev bazında» kullanılacaktır.
- f. Bu kurallar adı «komite» olmasa da TK tarafından kendi üyeleri veya diğer kişiler arasından oluşturulan tüm görev grupları için geçerlidir.

6. İlkeli Temsil Maliyeti

İlkesiz temsilin vereceği zarar, İlkeli Temsili öğrenmenin maliyetinden daha büyük olduğu için, TK bu kapasitesini geliştirmeye yatırım yapar.

- a. TK'nın yetkinliği, yöntemleri ve destek altyapısı kusursuz İlkeli Temsili sağlayacak seviyede olmalıdır.
 - i. Yeni ve aday üyelerin oryantasyonunu temin etmek ve mevcut üyelerin yetkinliklerini ve TÜSEV'le ilgili bilgi seviyesini korumak, hatta artırmak için «sürekli eğitim» yaklaşımı benimsenecektir.
 - ii. TK'nın kurumsal performans seviyesi hakkında güvenli ve sağlıklı bir değerlendirme yapabilmesi için – finansal yönetimle sınırlı olmayacak- dış denetim desteği alınacaktır.

iii. TK'nın paydaşların görüş ve değerlerinden haberdar olabilmesi için gerekli metodlar (anketler, odak gruplar vb.) uygulanacaktır.

b. Masrafların titizlikle yapılması esastır. Ancak kursuz İlkeli Temsil yetkinliğini riske atacak tasarruflardan kaçınılacaktır.

i. TK üyelerinin 2019 yılında katılacakları eğitim, konferans vb. faaliyetler için toplam 20.000 TL ayrılmıştır.

ii. Bağımsız dış mali denetleme ve diğer muhtemel dış değerlendirmeler için 2019 yılında 52.500 TL ayrılmıştır.

iii. Araştırma, anket, odak grup benzeri çalışmalar için 2019 yılında 135.000 TL ayrılmıştır.

c. TK her yıl Eylül ayında bir sonraki yılın İlkeli Temsil Maliyeti bütçesini hazırlar.

Yetkilendirme / Temel Kural

Temsilciler Kurulu'nun TÜSEV operasyonel organizasyonu ile ilişkiye geçtiği tek nokta Genel Sekreterlik'dir.

1. Tek Elden Kontrol

GS yalnızca onaylanmış TK kararlarını yürütmekle yükümlüdür.

- a. TK tarafından özel olarak yetkilendirilmedikçe bireysel üyelerin veya komitelerin karar veya talimatları GS'yi bağlamaz.
- b. GS, bireysel üyelerin veya komitelerin TK kararı olmaksızın kendisine ilettikleri bilgi, rapor veya çalışma taleplerini zaman / maliyet / uygunluk kriterleri ışığında reddedebilir.

2. GS'nin Hesap Sorulabilirliği⁹⁵

TÜSEV'in operasyonel performans ve işleyişi ile ilgili TK'nın tek kontak noktası GS'dir. TK için profesyonel kadronun yetki ve sorumlulukları demek, GS'nin yetki ve sorumlulukları demektir.

- a. TK, GS'ye doğrudan veya dolaylı olarak bağlı kimseye talimat veremez.
- b. TK GS dışında hiçbir çalışanın resmi ya da gayriresmi performans değerlendirmesini yapamaz.
- c. GS'nin performansı ile TÜSEV'in performansı özdeşdir. Tİ'de tarif edilen hedeflere ulaşılması ve bu esnada herhangi bir K kuralının ihlal edilmemiş olması GS'nin başarası olarak addedilir.

3. GS'ye Yetki Devri

TK GS'yi ulaşılacak kurumsal hedefleri ve bu esnada kaçınılacak durum ve etkinlikleri tarif eden yazılı kurallar aracılığıyla yönetecek, GS'nin bu kurallar kapsamında «makul yorumlama» yapmasına izin verecektir.

95 "Accountability" Türkçeye "hesapverebilirlik" olarak çevrilse de kastedilen anlam "hesap sorumluluk" kelimesiyle karşılığını bulmaktadır.

a. TK GS'in belirli bir hedef kitle için, belirli çıktıları, belirli bir maliyetle sağlamasını temin amaçlı hedefler geliştirecektir. Sistematik bir şekilde ve en geniş seviyeden en detay seviyeye doğru tanımlanan bu hedefler «Tesir İddiası» hedefleridir. «Tesir İddiası» kapsamına girmeyen diğer tüm konular «araç» statüsündedir.

b. TK GS'in içerisinde kurumsal «araç»larla ilgili dilediği gibi hareket edebileceği alanı sınırlayan kuralları tanımlayacaktır. Bu kurallar, etkili olup olmadığına bakılmaksızın, TK tarafından «kabul edilemez» olarak tanımlanan durum, karar ve uygulamaları tanımlayacaktır. Sistematik bir şekilde ve en geniş seviyeden en detay seviyeye doğru tanımlanan bu kurallar «Kısıtlar»dır. TK GS'ye delege edilen «araç»larla ilgili konularda herhangi bir yönlendirilmede bulunamaz.

c. GS Tİ ve K çerçevesinde «makul yorumlama» prensibine sadık kaldığı sürece, dilediği detay kuralı oluşturmakta, dilediği kararı almakta ve dilediği faaliyetleri dilediği şekilde yürütmekte özgürdür. Bu şekilde alınan GS kararları, TK kararları gücündedir.

d. TK Tİ ve K kurallarını değiştirerek kendisi ve GS arasındaki sınırı oynatabilir. Bu şekilde GS'ye verilen hareket alanı değiştirilmiş olur. Ancak, özel yetkilendirmenin söz konusu olduğu durumlarda TK GS'nin tercihlerine saygı duyar ve destekler.

4. GS Performans Gözetimi

GS'nin performans gözetimi sistematik ve titiz bir şekilde ve yalnızca GS'den beklenen iş sonuçları üzerinden yapılacaktır. Tİ'de tanımlanan hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı ve bu esnada K'ya ne denli riayet edildiği dışında bir değerlendirme kriteri yoktur.

a. Gözetim basitçe TK kurallarına ne denli uyulduğunun tesbitidir. Bunu sağlamayan veriler gözetim verisi olarak addedilmez.

b. TK gözetim verisini aşağıdaki yöntemlerden en az birini kullanarak temin eder:

- i. GS tarafından hazırlanan İç Rapor.
 - ii. Bağımsız dış bir organ tarafından hazırlanan Dış Rapor.
 - iii. Bir veya daha fazla TK üyesi tarafından hazırlanan Doğrudan Rapor.
- c. Her halükârda, TK GS'nin yorumlarının «makul»luğuna ve sunulan verinin başarıya işaret edip etmediğine karar verir.
- d. «Makul yorum» konusunda nihai karar mercii TK'dır. Ancak TK bu konuda karar verirken üyelerin bir bölümünün ya da bütün TK'nın baskın görüşünü değil, «makul kişi görüşü» kriterini esas alacaktır.
- e. GS'ye talimat niteliği taşıyan tüm kurallar TK tarafından belirlenen sıklık ve yöntemle izlenecektir. TK herhangi bir kurala ilişkin performansı dilediği zaman ve dilediği yöntemle izleyebilse de genellikle aşağıda verilen takvime sadık kalacaktır:

Kural	Yöntem	Sıklık
Mütevellilerle İlişkiler	İç Rapor	Yılda bir
Çalışanlarla İlişkiler	İç Rapor	Yılda bir
Finansal Planlama & Bütçe	İç Rapor	Üç ayda bir
Finansal Durum & Faal.	İç Rapor / Dış Rapor	Üç ayda bir / Yılda bir
Acil Durum GS Yed.	İç Rapor	Yılda bir
Özlük Hakları	İç Rapor / Dış Rapor	Yılda bir / İki yılda bir
TK İletişim & Destek	Doğrudan	Yılda bir

Kısıtlar / Temel Kural

Genel Sekreter, TÜSEV'in yasalara, resmi senedine, genel olarak kabul gören etik, profesyonel ve ticari kural ve kaide-lere aykırı bir faaliyete girmesine; bu şekilde tanımlanacak bir karar almasına neden olmayacak ve izin vermeyecektir.

1. Mütevellilerle İlişkiler

GS, TÜSEV'in mütevellilerle olan ilişkilerinde (mütevelli olma ihtimali olan kurumları da kapsar) tehlikeli ve uygun-suz bir durum oluşmasına, süreç yürütülmesine veya karar alınmasına izin vermeyecektir.

- a. GS mütevellilerden ihtiyaç duyulanlar dışında hiçbir bilgi talep etmeyecektir.
- b. GS mütevelli bilgileriyle ilgili olarak Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'na aykırı bir durum oluşmasına izin vermeyecektir.

2. Çalışanlarla İlişkiler

GS, çalışanların haksız, onur kırıcı ve keyfi davranışlara ma-ruz kalmalarına neden olmayacak ve izin vermeyecektir.

- a. GS çalışanların tabi olduğu kuralları açık şekilde or-taya koyan, şikayetlerinin etkili şekilde ele alınmasına olanak sağlayan ve kişisel sebeplerden dolayı ayrıcalıklı muamele görmelerine engel olan yazılı kurallar olmaksı-zın hareket etmeyecektir.
- b. GS, TÜSEV'e zarar vermeyecek eleştirel ya da farklı bir görüşü nedeniyle hiçbir çalışana karşı olumsuz bir dav-ranış sergilemeyecektir.
- c. GS, çalışanların acil durumlara (doğal afet, terör, yan-gın vb.) karşı hazırlıksız olmasına izin vermeyecektir.

3. Finansal Planlama & Bütçeleme

GS herhangi bir mali yıl ya da mali yılın bir bölümü için ya-pılan finansal planlamanın Temsilciler Kurulu'nun Tİ altında belirlediği planlama önceliklerinden sapmasına, finansal risk yaratmasına, ya da TÜSEV'in uzun vadeli planlarına da-yandırılmamasına neden olmayacak ve izin vermeyecektir.

- a. GS, "Finansal Durum & Faaliyetler" kurallarında kabul

edilemez olarak belirlenen durum ya da koşulların oluşmasına neden olacak bir finansal planlama yapmayacaktır.

b. GS gelir ve giderlerin gerçekçi bir şekilde gösterilmesini, idari ve amaca yönelik giderlerin ayrılmasını ve bütçe varsayımlarının açıklanmasını ihmal eden bir planlama yapmayacaktır.

4. Finansal Durum & Faaliyetler

GS finansal durum ve faaliyetlerle ilgili risk oluşmasına ya da harcamaların Tİ'de belirlenen önceliklerden sapmasına neden olmayacak ve izin vermeyecektir.

- a. GS TK'nın aksi yönde bir kararı olmadığı sürece herhangi bir mali yılda bütçelenen gelirden fazlasını harcamaz.
- b. GS, TÜSEV'in kesin ve ipoteksiz gelirleriyle altmış gün içerisinde ödeyebileceğinden daha fazla borca girmesine neden olamaz.
- c. GS, TÜSEV'in anavarlık fonundan harcama yapamaz.
- d. GS, otuz gün içinde kesin veya herhangi bir sınırlamaya tabi olmayan gelirlerle dengelenebilecek olanlar dışında fonlar arası kaydırma yapamaz.
- e. GS personel maaşlarını ve borçları gecikmeli şekilde ödeyemez.
- f. GS vergi ödemelerini ya da kamu kurumları tarafından talep edilen bildirim ve diğer ödemeleri gecikmeli ya da hatalı şekilde yapamaz.
- g. GS imza sirkülerinde belirlenen hadler üstünde ödeme ve taahhütlerde bulunamaz.
- h. GS TÜSEV'in gayrimenkullerini ipotekleyemez, sataamaz ya da yeni gayrimenkul satın alamaz.
- i. GS Mütevelliler Heyeti üyeleri tarafından onaylanan skalanın dışında bir aidat tutarı belirleyemez ve katılım payı bağışlarını toplamayı ihmal edemez.
- j. GS TÜSEV'in ilkeleri ile örtüşmeyen kurumlardan ve çalışma alanları ile ilgili olmayan konularda hibe başvurusu yapamaz; TK kararı olmadan hibe kabul edemez.

5. Acil Durum GS Yedeklemesi

TK'nın GS'den aldığı desteğin ani bir kesintiye uğramaması

için TÜSEV'de en az bir GSY istihdam edilmelidir. GS, GSY'nin Temsilciler Kurulu – GS ilişkileri ve süreçler konusunda yeterli bilgi ve tecrübeyle donanmamış olmasına izin veremez.

a. GS, şehirlerarası veya yurtdışı seyahatlerinde GSY ile aynı araçta seyahat edemez.

6. Varlıkların Korunması

GS TÜSEV mal varlığının yeterince korunmamasına veya gereksiz şekilde riske edilmesine izin veremez.

a. GS hırsızlık veya diğer kayıplara karşı TÜSEV'in; her türlü mali sorumluluğa karşı ise TK üyelerinin, çalışanların ve yine kurumun kendisinin yetersiz sigorta güvencesi altında olmasına izin veremez.

b. GS TÜSEV'e ait tesis ve demirbaşların uygunsuz kullanımına veya zarar görmesine izin veremez.

c. GS TÜSEV'i, TK'yı veya çalışanları gereksiz bir şekilde mali mesuliyet iddiaları ile muhatap olacakları durumlara sokamaz.

d. GS TÜSEV'e ait hiçbir bilgi, fikri mülkiyet veya özel nitelikli rapor ya da dosyanın zarar görmesine veya kaybolmasına izin veremez.

e. GS Denetçiler Kurulu ve TK tarafından atanan bağımsız denetçilerin görevlerini sağlıklı koşullar altında gerçekleştirmesini engelleyemez; böyle bir duruma neden olacak uygulamalara yol açamaz.

f. GS TÜSEV'in kamuoyu nezdindeki imaj ve itibarını zedeleyecek ve Tİ'de tanımlanan hedeflerine ulaşmasını engelleyecek davranışlarda bulunamaz.

g. GS TÜSEV'in alışlagelmiş ve TK tarafından onaylanmış kurumsal kimliğine hiçbir şekilde müdahalede bulunamaz.

h. GS keyfi olarak iktisâdi faaliyetlerde bulunamaz ve iktisâdi işletme üzerinden yapılan faaliyetlerle TÜSEV'in zarara uğratılmasına neden olamaz.

7. Özlük Hakları

GS süreli ve süresiz sözleşmeyle çalışanların, danışmanların ve gönüllülerin istihdamı ya da özlük haklarını ilgilendiren konulara bağlı olarak TÜSEV'in mali disiplinin veya kurumsal itibarının zedelenmesine izin veremez.

- a. GS tüm çalışanlar için geçerli olan uygulamalar dışında kendi özlük haklarını değiştiremez.
- b. GS hiçbir çalışana sürekli olarak istihdam edileceğini ima ya da taahhüt edemez.
- c. GS piyasa rayıçlarından büyük oranda farklı maaş ve yan haklar belirleyemez.

8. Temsilciler Kurulu İletişim & Destek

GS Temsilciler Kurulu'nun görevlerini yerine getirmek için yeterli bilgi sahibi olmamasına ve desteklenmemesine neden olamaz ve izin veremez.

- a. GS kendisinin değerlendirilmesine yönelik olarak TK tarafından talep edilen verilerin zamanında, doğru, anlaşılır biçimde sağlanmasını ihmal edemez.
- b. GS TK'nın Tİ veya K kapsamında belirlediği kurallarla ilgili vuku bulmuş veya olası uyumsuzluklardan haberdar olmamasına izin veremez.
- c. GS TK'nın belirli aralıklarla talep ettiği ve karar almak için ihtiyaç duyduğu bilgilerin sağlanmamasına ya da TÜSEV'in çalışma alanları ile ilgili önemli gelişmelerden habersiz olmasına izin veremez.
- d. GS TK'nın muhtemel medya krizleri, mevcut ya da olası davalar veya önemli kurum içi ya da dışı değişiklikler konusunda habersiz kalmasına izin veremez.
- e. GS TK'nın İTS ve Y çerçevesinde belirlediği kurallara uygun davranmadığını düşündüğünde konuyu gündeme getirmemezlik edemez.
- f. GS TK'ya gereksiz uzunlukta ve karmaşık bilgi veremez; verilen bilgilerin «gözetim», «karar hazırlığı» ya da «diğer» başlıklarından hangisine dahil olduğunun anlaşılmasına izin veremez.
- g. GS herhangi bir TK üyesine ayrıcalık tanıyacak şekilde davranamaz.
- h. GS TK tarafından kendisine devredilmiş ancak yasalar, yönetmelikler ya da sözleşmeler gereği TK onayı gerektiren konuların «onay» başlığı altında TK'ya sunulmasını ihmal edemez.

EK 4 Carver'ın 10 Temel İlkesi⁹⁶

1. Söz Sahipliği (Ownership)

Temsilciler Kurulu⁹⁷ yetki ve sorumluluğunu kurumun “yasal ve/veya asal”⁹⁸ söz sahiplerinden alır ve vazifesini bu grup adına “hizmetkâr lider”⁹⁹ düsturuyla çalışmak olarak tanımlar. İlkelî Temsil metodolojisinde “Söz Sahipleri” tüm paydaşları değil yalnızca şirket hissedarlarına benzer konum ve haklara sahip olanları tanımlamak için kullanılır. Bu nedenle Çalışanlar veya Müşteriler, eğer bu tür bir konumları yoksa “Söz Sahibi” olarak nitelendirilmez.

2. İlkelî Temsil Konumu (Governance Position)

“Söz Sahipleri”nin altında ve “Yönetim”in¹⁰⁰ üstündeki konumuyla Temsilciler Kurulu emir-komuta zincirinde müstakil bir halkaya karşılık gelir. Görevi “danışmanlık” değil, “komutanlık”-tır. Temsilciler Kurulu’nun varoluş nedeni Yönetime danışmanlık yapmak, sembolik bir pozisyonu doldurmak veya muhalif rolünü üstlenmek değil, yukarıda tanımlanan yetkiyi kullanarak Yönetimi “muktedir kılmak”tır.¹⁰¹ Çalışanlara devredilen yetki veya performans hedeflerinden nasıl çalışanlar değil Temsilciler Kurulu birinci dereceden sorumluydu, İlkelî Temsil süreci ve sonuçlarından da aynı şekilde Temsilciler Kurulu sorumludur.

3. Tek Vücut (Board Holism)

Temsilciler Kurulu kendisiyle, üyeleriyle, komiteleriyle veya Yönetimle ilgili tüm kararlarını bir grup halinde alır. Başka bir deyişle Temsilciler Kurulu’nun yetkisi bireysel yetkilerin toplamından oluşan bir güç değil, bir grup yetkisidir.

⁹⁶ “Policy Governance” metodolojisinde “Kaynak Döküman” (Source Document) olarak kullanılmaktadır.

⁹⁷ Yönetim Kurulu yerine kullanılmaktadır.

⁹⁸ Orijinal metodolojide: “Legal” ve “Moral”.

⁹⁹ Bkz. Robert K. Greenleaf, Servant Leadership.

¹⁰⁰ Orijinal metodolojide: “Management”. Profesyonel yönetici ve çalışanları kapsar.

¹⁰¹ İngilizce “empowerment” yerine kullanılmıştır.

4. Tesir İddiası Kuralları¹⁰² (Ends Policies)

Temsilciler Kurulu kurumun a) yaratmak istediği fark veya tesiri, b) bu farkı hangi hedef kitle için ve c) nasıl bir maliyet ve/veya öncelikle yaratacağını yazılı olarak tanımlar. Bu tanım ilgili alanda yaratılabilecek tüm faydaya karşılık gelmez ancak gerçekleşmesi durumunda kurumun başarılı olarak addedileceği hedefleri kapsar. Bu kapsamdaki kurallar İlkeli Temsil metodolojisinde Tesir İddiası Kuralları olarak adlandırılır ancak kavramsal tutarlılık gözetildiği sürece Temsilciler Kurulu dilediği adı kullanabilir.

5. Temsilciler Kurulu Araçlarına İlişkin Kurallar (Board Means Policies)

Temsilciler Kurulu kendisinin çalışma yöntem ve ilkelerini ve alt birimlerine (komiteler gibi) ve Yönetime yetki ve sorumluluk devrine ilişkin kuralları yazılı olarak tanımlar. Bu kurallar Tesir İddiası kapsamında yer almadıkları ancak yine de Yönetim seviyesinin üstünü ilgilendirdikleri için “Temsilciler Kurulu Araçları” olarak tanımlanır. Bu kurallar İlkeli Temsil metodolojisinde “İlkeli Temsil Süreci” ve “Yetkilendirme” başlıkları altında ele alınsa da, kavramsal tutarlılık gözetildiği sürece, Temsilciler Kurulu dilediği adı kullanabilir.

6. Yöneticinin Kısıtlarına İlişkin Kurallar (Executive Limitations Policies)

Temsilciler Kurulu a) Yönetimin işini nasıl yapacağını tanımlamaktan kaçınmak ve b) işe yarayacak olsa da kabul edilemeyecek iş yapma yöntemlerini tamamen saf dışı bırakmak için operasyonla ilgili kuralları “yasak koyucu” bir yaklaşımla oluşturur. Bu kurallar İlkeli Temsil metodolojisinde “Kısıtlar” başlığı altında ele alınsa da, kavramsal tutarlılık gözetildiği sürece, Temsilciler Kurulu dilediği adı kullanabilir.

7. Kuralların Kapsamı (Policy Sizes)

Temsilciler Kurulu'nun Tesir İddiası, İlkeli Temsil Süreci, Yetki-

¹⁰² Orijinal metodolojideki “Policy” yerine “Kural” kelimesi tercih edilmiştir.

lendirme ve Kısıtlar başlığı altında oluşturduğu kurallar mümkün olan en geniş ve en kapsayıcı seviyeden başlar ve üst seviyelerdeki “yorumlama” alanını kısıtlayarak daha detaylandırılmış bir şekilde alt seviyelere doğru devam eder. Bir bütün halinde oldukça kapsamlı bir doküman vücuda getiren bu kurallar misyon, vizyon, değerler, strateji, bütçe gibi kavramların yerine geçer veya onları gereksiz kılar. Temsilciler Kurulu İlkeli Temsil metodolojisindeki “Kural” tanımı yerine, kavramsal tutarlılığı gözettiği sürece, dilediği adı kullanabilir.

8. Yönetimi Yetkilendirme (Delegation to Management)

Temsilciler Kurulu yetkilendirmeyi bir PTY (Profesyonel Tepe Yönetici) üzerinden yapmayı tercih ederse, bu yöneticinin kendisi ve Yönetim arasındaki tek nokta olarak koşulsuz yetki ve sorumluluğunu da peşinen kabul eder. Her halükârda Temsilciler Kurulu aynı yetki ve sorumluluğu birden fazla kişi veya organa veremez.

9. Makul Yorumlama (Any Reasonable Interpretation)

İlkeli Temsil kurallarında tanımlanmayan alanlarda alınacak kararlarda, Temsilciler Kurulu yetkilendirdiği kişi ya da organa “makul yorumlama” hakkını da verir. Eğer varsa, Tesir İddiası ve Kısıtlar başlıkları altında makul yorumlama hakkına sahip kişi PTY’dir. İlkeli Temsil Süreci ve Yetkilendirme başlıkları altında ise, Temsilciler Kurulu başka bir görevlendirme yapmadıysa, makul yorumlama hakkı Temsilciler Kurulu Başkanı’na (TKB) aittir.

10. İzleme (Monitoring)

Temsilciler Kurulu kurumun performansını yalnızca ve yalnızca Tesir İddiasındaki hedeflere, varsa makul yorumlanmış halleriyle, ulaşıp ulaşılmadığının ve bu esnada Kısıtlar başlığı altında tanımlanan istenmeyen durum ve sonuçlardan kaçınılıp kaçınılmadığının adil ve sistematik değerlendirmesiyle saptar. Eğer bir PTY varsa bu değerlendirme PTY’nin değerlendirmesini oluşturur.

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. CEO ile rekabet sendromu
5. İcracı sendrom
6. İz bırakma sendromu

Bu önemli ve yaygın hastalıkların birbirlerinden keskin çizgilerle ayrılmadığını 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"ni 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 "kalcı eserler (!)"dir.

TÜSEV İZLEME RAPORU
Finansal Durum & Faaliyetler
Rana Kotan / 17.09.2020

Kural / Değerlendirme

GS finansal durum ve faaliyetlerle ilgili risk oluşmasına ya da harcamaların Tİ'de belirlenen önceliklerden sapmasına neden olmayacak ve izin vermeyecektir.

Finansal durum ve faaliyetlerde riskli bir durum oluşmamıştır. Tİ'deki önceliklere göre bir çalışma planı hazırlanmıştır, ancak 2021 yılında bütçenin ve çalışma planının Tİ ile daha uyumlu bir hale getirilebileceği öngörülmektedir.

a. GS TK'nın aksi yönde bir kararı olmadığı sürece herhangi bir mali yılda bütçelenen gelirden fazlasını harcamaz.

GS bu kurala uyum göstermiştir.

b. GS, TÜSEV'in kesin ve ipoteksiz gelirleriyle altmış gün içerisinde ödeyebileceğinden daha fazla borca girmesine neden olamaz.

GS bu kurala uyum göstermiştir.

c. GS, TÜSEV'in ana varlık fonundan harcama yapamaz.

GS bu kurala uyum göstermiştir.

d. GS, otuz gün içinde kesin veya herhangi bir sınırlamaya tabi olmayan gelirlerle dengelenebilecek olanlar dışında fonlar arası kaydırma yapamaz.

GS bu kurala uyum göstermiştir.

e. GS, personel maaşlarını ve borçları gecikmeli şekilde ödeyemez.

GS bu kurala uyum göstermiştir.

f. GS, vergi ödemelerini ya da kamu kurumları tarafından talep edilen bildirim ve diğer ödemeleri gecikmeli ya da hatalı şekilde yapamaz.

GS bu kurala uyum göstermiştir.

g. GS, imza sirkülerinde belirlenen hadler üstünde ödeme ve taahhütlerde bulunamaz.

GS bu kurala uyum göstermiştir.

h. GS, TÜSEV'in gayrimenkullerini ipotekleyemez, satamaz ya da yeni gayrimenkul satın alamaz.

GS bu kurala uyum göstermiştir.

i. GS, Mütevelliler Heyeti tarafından onaylananın dışında bir aidat tutarı belirleyemez ve katılım payı bağışlarını toplamayı ihmal edemez.

GS bu kurala uyum göstermiştir.

j. GS, TÜSEV'in ilkeleri ile örtüşmeyen kurumlardan ve çalışma alanları ile ilgili olmayan konularda hibe başvurusu yapamaz; TK kararı olmadan hibe kabul edemez.

GS bu kurala uyum göstermiştir.

TÜSEV İZLEME RAPORU

Kısıtlar / Finansal Planlama & Bütçeleme

Rana Kotan / 17.09.2020

Kural / Değerlendirme

GS herhangi bir mali yıl ya da mali yılın bir bölümü için yapılan finansal planlamanın Temsilciler Kurulu'nun Tİ altında belirlediği planlama önceliklerinden sapmasına, finansal risk yaratmasına, ya da TÜSEV'in uzun vadeli planlarına dayandırılmamasına neden olmayacak ve izin vermeyecektir.

Finansal açıdan riskli bir durum oluşmamıştır. Pandemi döneminde fiziksel olarak yapılması gereken bazı etkinlikler yapılamamış (örn: uluslararası konferans), bazıları çevrimiçi (online) mecralara taşınmış (örn: filantropi profesyonelleri eğitim modülleri) ve planlanan bazı yurt dışı seyahatler iptal edilmiştir, bu yüzden beklenenden daha az harcama gerçekleşmiştir. Tİ'deki önceliklere göre bir çalışma planı hazırlanmıştır, ancak 2021 yılında bütçenin ve çalışma planının Tİ ile daha uyumlu bir hale getirilebileceği öngörülmektedir.

a. GS, "Finansal Durum & Faaliyetler" kurallarında kabul edilemez olarak belirlenen durum ya da koşulların oluşmasına neden olacak bir finansal planlama yapmayacaktır. *GS bu kurala uyum göstermiştir.*

b. GS gelir ve giderlerin gerçekçi bir şekilde gösterilmesini, idari ve amaca yönelik giderlerin ayrılmasını ve bütçe varsayımlarının açıklanmasını ihmal eden bir planlama yapmayacaktır.

GS bu kurala uyum göstermiştir.

TÜSEV İZLEME RAPORU

Özlük Hakları

Rana Kotan / 17.09.2020

Kural / Değerlendirme

GS süreli ve süresiz sözleşmeyle çalışanların, danışmanların ve gönüllülerin istihdamı ya da özlük haklarını ilgilendiren konulara bağlı olarak TÜSEV'in mali disiplininin veya kurumsal itibarının zedelenmesine izin veremez.

GS bu kurala uyum göstermiştir.

a. GS tüm çalışanlar için geçerli olan uygulamalar dışında kendi özlük haklarını değiştiremez.

GS bu kurala uyum göstermiştir.

b. GS hiçbir çalışana sürekli olarak istihdam edileceğini ima ya da taahhüt edemez.

GS bu kurala uyum göstermiştir.

c. GS piyasa rayiçlerinden büyük oranda farklı maaş ve yan haklar belirleyemez.

GS bu kurala uyum göstermiştir. Mart 2020 tarihinde görev almak üzere istihdam edilmiştir.'ye sunulan maaş ve yan haklar koordinatör seviyesindeki diğer kişilerle paralel olup piyasa rayiciyle de uyumludur.

EK 7 TÜSEV Yıllık Plan (TASLAK) 2021

1. Stratejik Çerçeve / İlkel Temsil

GENEL AMAÇ		
Spesifik Hedef	Türkiye'de sivil toplumun gelişmesi için daha elverişli bir ortamın sağlanmasına katkıda bulunmak	Zaman %
Alt Hedefler	Mevzuat ve politikaların destekleyici olacak şekilde iyileştirilmesi için çalışmak	%45
	Sivil toplumun varlığını sürdürmesi için yeterli kaynakların yaratılmasına destek olmak	%20
	Sivil toplumun rolünün daha fazla kabul görmesi ve itibarının artması için çalışmak	%20
	Araştırma, bilgi ve deneyim paylaşarak sivil alanın güçlenmesine katkı sunmak	%10
	Hedeflere ulaşmak için sağlam organizasyon yapısı oluşturmak	%5

2. Aksiyon Planı 2021

1. MEVZUAT VE POLİTİKALARIN DESTEKLEYİCİ OLACAK ŞEKİLDE İYİLEŞTİRİLMESİ İÇİN ÇALIŞMAK

HEDEFLER (2020-2023)	GÖSTERGELER (2020-2023)	FAALİYETLER
<p>1. 1. 2023 yılına kadar vakıf / dernek mevzuatının en önemli üç sorunu çözülecektir. Bu konular:</p> <ul style="list-style-type: none">• Yardım toplama kanunu• Vergilendirme ve kamu yararı statüsü• İktisadi işletmeler	<p>Her üç konuyla ilgili sivil toplumun çalışmalarını kolaylaştıracak iyileşmeler sağlanacaktır</p> <ul style="list-style-type: none">• Dernek ve vakıflar için ayrı düzenleme yapılacaktır• En az bir vergi avantajı sağlanacaktır• İktisadi işletmelerin vergi yükü azaltılacaktır	<p>1.1.1 İZLEME</p> <ul style="list-style-type: none">• Yurt içi ve yurt dışında ifade, örgütlenme ve toplanma özgürlüğünü kısıtlayan ve potansiyel örnek olabilecek durumları izleme ve raporlama, <p>1.1.2 HUKUKİ ANALİZ</p> <ul style="list-style-type: none">• Yardım toplama kanunuyla ilgili mevzuat önerisi hazırlanması• İktisadi işletme ve vergiyle ilgili mevzuatın ekip olarak detaylıca irdelenmesi. Yurt dışı iyi örneklerin incelenmesi. TÜSEV'in önceki çalışmalarının incelenmesi• Yapılan iç çalışmaların avukat, vergi uzmanı, STK'lar, TK ve diğer önemli paydaşlarla birlikte katılımçılık ilkesi gözetilerek değerlendirilmesi• Katılımcı süreçler sonrasında TÜSEV'in TK ile birlikte kendi duruşunu belirlemesi• Broşür veya savunu metni yazılması <p>1.1.3 SAVUNU / KAMUYLA İLİŞKİLENME</p> <ul style="list-style-type: none">• Savunu yöntemleri konusunda uzmanlardan görüş alınması• Kamuda uygun ortamın gözlenmesi ve VGM, STİGM, Cumhurbaşkanlığı ve diğer kurumlara düzenli ziyaretler yapılması• Konu bazında kilit kişi ve kurumların belirlenmesi• Çözüm önerileri geliştirmek üzere ilgili makamlarla birlikte çalışılması• Gerekiyorsa kamuya mektup yazılması <p>• (Fon bulunursa) Kamudan kilit kişilerin yer aldığı bir grupla "dayanıklılık – resilience" oluşturma ve işbirliği çalışmaları</p>

* Yalnızca bir önceki sayfadaki birinci alt hedefe ilişkin bilgiler verilmiştir.

ÇIKTILAR	ZAMANLAMA	GÖSTERGELER (2021)	ULUSLARARASI İLİŞKİLER
<ul style="list-style-type: none"> • Sivil toplum izleme raporları • ICNL, ECNL, BCSDN, Dafne gibi kurumlara izleme raporları • Avukatlar, STK'lar ve uzmanlarla birlikte iç değerlendirmeler • Üç konuyla ilgili hazırlanacak bilgi notları ve raporlar • Vergi uzmanları ziyaret notları 	<ul style="list-style-type: none"> • ST İzleme: Kasım • ICNL: Yıl içinde 4 defa (dijital) • Matris: Aralık veya 2022 • Yıl boyunca 	<ul style="list-style-type: none"> • Yılda 2 vaka analizi, 1 rapor • Yılda 4 rapor • Yılda 1 rapor • Yardım toplama kanunu mevzuat öneri metni • İİ ve vergi bilgi notları • Toplantılar yapıldı 	<p>İzleme / Monitoring çalışmaları yurt dışındaki paydaşlarla koordineli yapıyor</p> <p>Gerektiğinde uluslararası örnekler ve standartlar için ECNL ve ICNL'den destek alınıyor</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Vergi savunu metni 	<ul style="list-style-type: none"> • 2021 Mayıs 	<ul style="list-style-type: none"> • Savunu metni yazıldı 	<p>Savunu metni hazırlarken EFC-DAFNE'nin manifestosu örnek olarak kullanılıyor</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Kamunun TÜSEV'in önerilerini dikkate alması • TÜSEV'in mevzuat değişikliği çalışmasına davet edilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Mevzuatla ilgili görüşmeler: yıl boyunca 	<ul style="list-style-type: none"> • Mevzuatta değişiklik kararı alınması - en az 1 konuda • Kamuda en az 1 mevzuat toplantısı katılımı 	<p>Uluslararası örnekler incelenebilir</p>
<ul style="list-style-type: none"> • En az 1 konuda iyileşme sağlanması 	<ul style="list-style-type: none"> • İyileşme: Aralık 	<ul style="list-style-type: none"> • En az 1 konuda mevzuatta iyileştirici değişiklik 	
<ul style="list-style-type: none"> • Paydaşlarla toplantı notları • Kamuyla görüşme notları • Kamuya mektup (gerekirse) 	<ul style="list-style-type: none"> • Paydaşlarla toplantı - YTK: yaz • Kamuyla görüşme - YTK sonbahar • Mektup: yıl içinde 	<ul style="list-style-type: none"> • Paydaşlarla toplantı notları - en az 2x • Kamuyla görüşme notları - en az 4x • Mektup - en az 1x 	
<ul style="list-style-type: none"> • Kamuda yakın çember grubu 	<ul style="list-style-type: none"> • 2021 ikinci yarı 	<ul style="list-style-type: none"> • En az 2 kere buluşuldu. Güven oluşturuldu 	<ul style="list-style-type: none"> • Dafne resilience çalışmaları

KAYNAKÇA VE MERAKLI OKUR İÇİN

Argüden, Y.,

— Boardroom Secrets, London, 2009.

Argüden, Y.,

— Keys to Governance, London, 2011.

Carver, J.,

— Boards That Make a Difference, San Francisco, 2006.

Carver, J., Oliver, C.,

— Corporate Boards That Create Value, San Francisco, 2002.

Carver, J., Carver M.,

— Reinventing Your Board, San Francisco, 2006.

— The Policy Governance Model and the Role of the Board Member, San Francisco, 2009.

— Adjacent Leadership Roles: CGO and CEO, San Francisco, 2009.

— Evaluating CEO and Board Performance, San Francisco, 2009.

— The Governance of Financial Management, San Francisco, 2009.

Carver, M., Charney, B.

— The Board Member's Playbook, San Francisco, 2004.

Chait, R. P.,**Ryan, W. P.****Taylor, B. E.,**

Governance as Leadership, New Jersey, 2005.

Hull, T.,

— Focusing Your Church Board, Winnipeg, 2015.

Oliver, C.,

— Getting Started with Policy Governance, San Francisco, 2009.

— The Policy Governance Field Book, San Francisco, 1999.

Pointer, D. D.,**Orlikoff, J. E.,**

— The High Performance Board, San Francisco, 2002.

Yıldırım, E.,

— Bana Yönetim Kurulunu Söyle, Sana Kim Olduğunu Söyleyeyim, İstanbul, 2012.

— Az mı Gittik, Uz mu Gittik? Yeni Vakıfların Elli Yıllık Hikâyesi, İstanbul, 2017.

© ERDAL YILDIRIM, 2021