

# İSTİŞARE: PAYDAŞLARIN KARARLARA KATILIMI



No: 9 | 2017



# İSTİŞARE: PAYDAŞLARIN KARARLARA KATILIMI



**ARGÜDEN  
GOVERNANCE  
ACADEMY**

Good Governance for  
Quality of Life

**Argüden Yönetişim Akademisi Yayınları**  
No: 9

**Yazan**  
Dr. Yılmaz ARGÜDEN

**Yazan ve Çevirenler**  
Neil JEFFERY (*Orijinal yayını yazan*)  
Dr. Erkin ERİMEZ  
Dr. Fatma ÖĞÜCÜ ŞEN

**ARGÜDEN YÖNETİŞİM AKADEMİSİ**  
Her hakkı saklıdır. Bu kitabın hiçbir kısmı yayıncısının izni olmaksızın elektronik veya mekanik, fotokopi, kayıt ya da herhangi bir bilgi saklama, erişim sistemi de dâhil olmak üzere herhangi bir şekilde çoğaltılamaz.

**ISBN:** 978-605-83188-4-7  
1. BASIM KASIM 2017  
2. BASIM ARALIK 2017

**ARGÜDEN YÖNETİŞİM AKADEMİSİ**  
Akasya Caddesi No: 2 Göztepe Mah.,  
Göksu Anadolu Hisarı, 34815 İstanbul, Türkiye  
Telefon: +90 (216) 280 51 14

**[www.argudenacademy.org](http://www.argudenacademy.org)**

# İÇİNDEKİLER

5

**İstişare: Paydaşların Kararlara Katılımı**  
Dr. Yılmaz ARGÜDEN

13

**Paydaş Katılımı: Doğru İlişkiler Kurmak İçin Yol Haritası**  
Yazan: Neil JEFFERY  
Çeviren: Dr. Erkin ERİMEZ  
Dr. Fatma ÖĞÜCÜ ŞEN



# İSTİŞARE: PAYDAŞLARIN KARARLARA KATILIMI

Dr. Yılmaz ARGÜDEN





# İSTİŞARE: PAYDAŞLARIN KARARLARA KATILIMI

**İyi yönetim**, insanoğlunun yaşam kalitesini geliştirmesinin ve kurumların sürdürülebilirliğini sağlamanın anahtarıdır.

İnsanoğlunun belki de en önemli özelliklerinden birisi, bulduğu ile yetinmeyip, her zaman daha iyiye özlem duymasıdır. Gelişmenin temeli, bu daha iyiyi arama dürtüsüdür. Bu nedenle, yaşam kalitesi tanımlanması ve ölçülmesi güç bir kavram. Aynı anda, birbirinden farklı birçok boyutu içeriyor ve zaman, mekân ve kişiye göre farklılık gösteriyor. Yaşam kalitesini "İnsanların birey ve topluluk olarak özlemlerini gerçekleştirebilmeleri" şeklinde tanımlamak, bu dinamikliği, göreceliliği ve özneliği de içinde barındırıyor. Özetle, yaşamda kaliteyi yakalama çabası, insanın her zaman daha iyiyi arama güdüsünden kaynaklanır.

İnsanoğlu, özlemlerini gerçekleştirebilmek, yaşam ile ilgili risklerini yönetebilmek üzere topluluklar halinde yaşamaya başladığından bu yana, kamu, özel sektör ve sivil toplum kurumları kurmaya ve bunların yönetsel hak ve sorumluluklarını tanımlamaya çalışıyor.

Yönetişim, toplumların, faaliyetlerini yönetmek amacıyla kullandığı

politik, ekonomik ve yönetsel iradedir. Yurttaşların, grupların ve toplulukların, ortaklaşa karar alma ve uygulamada, çıkarlarını dile getirmede, yükümlülüklerini karşılamada ve çatışma noktalarının çözümünde kullandıkları mekanizmaları, süreçleri ve kurumları kapsar. Kurumlarda yönetim erkini kullananların nasıl yönlendirileceği (guidance) ve gözetileceği (oversight) **yönetişim** kavramının temelini oluşturur. Bu kavramla beraber, toplulukların da bir arada nasıl yaşayacağı insan hakları ve demokrasi bağlamında yeniden şekillenmeye başlamıştır.

Geleneksel olarak insan hakları, hiç kimsenin cins, renk, ırk, dil, din, sosyal sınıf ya da politik inançlarından ötürü ayrımcılığa uğramaması temel ilkesine dayanır. Demokrasi ise genel anlamda oy verme hakkı, düşüncesini ifade etme özgürlüğü, inanç ve girişim özgürlüğü gibi haklarla tanımlanır. Oysa, günümüzde insan hakları da demokrasi de bunların ötesine geçiyor. Artık esas olan, insanların geleceklerini biçimlendirmede söz sahibi olması, kendilerini ilgilendiren karar alma süreçlerine katılabilmesidir. Modern çağın insan hakları ve demokrasi kavramlarının içeriği budur.

Önceleri toplum yaşamını etkileyen konular, oy hakkına sahip olanlar tarafından topluca karara bağlanırdı. Bu anlamıyla "katılımcı" olarak nitelenen demokrasi, giderek "temsili" demokrasiye dönüştü; çünkü katılımcı sayısının artması kararların karmaşıklığını ve çeşitliliğini de artırmıştı. Ancak, temsilci çıkarları ile toplumsal çıkarların zaman zaman örtüşmemesi ve eğitim/iletişim alanındaki teknolojik gelişmelerle bilinçlenen kitlelerin toplumsal kararlara katılım isteğinin artması, XXI. yüzyılda bu trendi tersine çeviriyor: **katılımcı demokrasi, kamu, sivil toplum ve özel sektör kuruluşları ile beraber yeni bir şekle bürünüyor.**

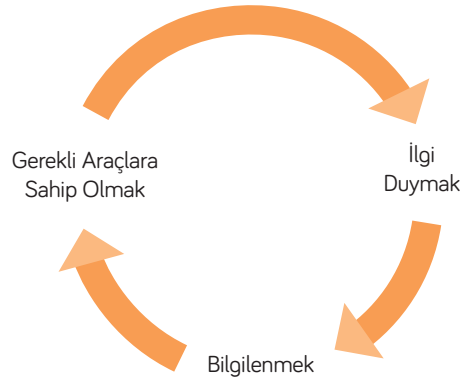
Sivil toplum örgütleri, toplumsal kararların alınmasında seçilmişlerle birlikte rol alıyor. Bu değişimi kavramadan ve benimsemeden, ister kamu, isterse şirket yönetiminde başarılı olmak her geçen gün güçleşecek. Sivil toplum örgütlerinin, uyulması gereken standartların ortaya konulmasında, kararlara dayanak olacak bilgilerin toplanıp yayılmasında, çözümler üretilmesinde ve en önemlisi katılımcı demokrasinin hayata geçirilmesinde, hem zorlayıcı hem de yardımcı olmalarında yatıyor. Sivil toplum örgütlerinin rolünün seçilmişlerin ve/veya kamu kuruluşlarının yerini almak değil, katılımcı bir anlayışla onları desteklemek ve iyileştirmek için sorgulamak olduğu unutulmamalı.

Gerek küresel konularda toplumların söz sahibi olmasının, gerekse kamu kaynaklarının doğru ve verimli bir şekilde kullanmanın aracı günümüzde devletlerdir. Bu nedenle, kamu yönetimi insanların özlemlerini gerçekleştirebilmelerinin ve bir ülkenin gelişiminin en temel aracıdır. Siyaset, kamu kaynaklarının kullanımında karar verici konumda olma hak ve sorumluluğunu üstlenmek üzere yapılıır. Neyin "doğru" olduğu konusunda toplumun farklı kesimlerinin farklı öncelikleri olsa da,

kamu kaynaklarının doğru kullanımının önündeki temel engel bu önceliklerin farklı olmasından ziyade, kamu sektöründe yönetim biliminin yeterince değerlendirilmemesidir. Bu nedenle, siyasetçilerin sadece öncelikler üzerine değil, aynı zamanda süreçleri de içeren **iyi yönetim** konusuna eğilmeleri ülkelerin gelişimi açısından kritik önem taşıyor.

Yönetimsel kararların stratejik planlara bağlı olarak verilmesi, bu planların katılımcı bir anlayışla gerçekleştirilmesi ve kararlardan etkilenen vatandaşlar tarafından gelişmelerin izlenebilmesi kamu yöneticilerinin karar kalitesini artırır. Her vatandaşın doğrudan her karara katılımı çok güç olduğundan, katılımcı demokrasi için iyi çalışan sivil toplum kuruluşlarının (STK) oluşması ve STK'ların yönetim kapasitelerinin geliştirilmesi önem taşıyor. Ancak, katılımı sağlayacak STK'lar olsa bile, katılımcı kararlar için iki önemli gereklilik daha var:

- (i) Kamu görevlilerinin katılıma açık bir yönetim anlayışı sergilemesi, katılımı teşvik etmesi,
- (ii) Gerek seçimle, gerekse atamayla kamu kaynaklarının kullanımı konusunda nihai kararları vermekle yetkili yöneticiler ile STK temsilcilerinin karar oluşturmaya nasıl katılacakları konusundaki süreçlerin hayata geçirilmesi.



Böyle bir katılımcı yönetim anlayışının en önemli ön koşullarından biri de geniş kitlelerin, hayatlarını etkileyen gelişmelere ilgi duymaları, ilgi duymalarını sağlayabilmek adına bilgilenbilmeleri, bilgilenmeleri için de gerekli araçlara sahip olmalarıdır. Bunun için bilgi çağına dâhil olmaları, bilgi teknolojilerine ulaşabilmeleri gerekir. Ayrıca, kararların kalitesini artırabilmek için bilgi ihtiyacı vardır. Bu nedenle, mevcut durum analizleri hem somut verilere hem de vatandaş beklentilerine dayalı olarak belirlenmeli ve kamu kaynaklarının kullanımında önceliklerin belirlenmesinde bu bilgilerin STK'larla paylaşılarak stratejik hedeflerin belirlenmesi sağlanmalıdır.

Kamu ve STK'larda olduğu gibi, özel sektörü oluşturan şirketlerin de toplumsal sorumlulukları bulunmaktadır. Özel sektör kuruluşlarının sorumlulukları sadece hissedarları için kâr üretmenin ötesine geçiyor. Sürdürülebilir bir dünya için kaynakları etkin kullanmalarının önemi her geçen gün daha da artıyor. Tüm paydaşlara güven sağlayabilen kurumlar, tüm değer zincirinde daha çok kaynağı harekete geçirip vizyonları doğrultusunda yönlendirerek, başarıya daha kolay ulaşabiliyor ve sürdürülebilirliği sağlayabiliyorlar. Bu nedenle, kurumsal güvenin temelini oluşturan kurumsal yönetişimin şirketler açısından da önemi, küçük-büyük veya halka açık-aile şirketi ayrımı olmaksızın, her geçen gün daha yaygınlaşıyor.

Kurumsal yönetişimi sağlıklı olarak uygulayan şirketler, her ciddi yönetim kararında dikkate alınması gereken farklı boyutlardaki (i) risk-getiri; (ii) kısa vade-uzun vade etkiler; (iii) paydaşlar arası çıkarlar; (iv) etik davranışlar – piyasa gerçekleri; (v) yönetimin motive edilmesi – denetlenmesi arasındaki dengelerin daha sağlıklı bir şekilde kurulmasını sağlayarak sürdürülebilir başarı şansını artırurlar.

Kısaca, ister küresel sorunlara çözüm ararken, ister ülkelerin refah düzeylerini geliştirmeye çalışırken, isterse şirketlerin sürdürülebilir başarıyı yakalama çabalarında olsun, iyi yönetişimin hayatımızdaki yeri ve önemi her açıdan artıyor.

Yönetişim bir kurumda sadece karar vericileri değil, tüm paydaşları kapsar. Yönetişim, kurumda karar verenlerin sadece bu yetkileri kötüye kullanmalarının önlenmesini değil, aynı zamanda sağduyulu, adil ve değer yaratacak şekilde kullanmalarının sağlanmasını da kapsar. Bu hedefin gerçekleşebilmesi için kurum ve çevresindeki tüm paydaşların davranışlarının her zaman şu ilkeleri yansıtması gerekiyor: tutarlılık, sorumluluk, hesap verebilirlik, adillik, şeffaflık, etkililik ve katılımcılık.

**İyi yönetişim kurallarla değil, davranışlarla sağlanır.** Kurallar önemlidir, ancak iyi yönetişimin temel ilkelerinin ruhunu anlamaksızın, sadece çeşitli otoritelerce oluşturulan kurallara uyum için atılan adımların yönetim kalitesini geliştirmesini beklemek gerçekçi değildir.

**İyi yönetişim bir kültürdür, bir iklimdir ve bir davranışlar bütünüdür.**

Aslında iyi yönetişim, Yunus Emre'nin "Sen sana ne sanırsan, ayruğa (başkasına) da onu san, dört kitabın mânası, budur eğer var ise." dizelerinin, insanoğlunun oluşturduğu her kurumda hayata geçirilmesi anlayışıdır.

Yaşanan siyasi, ekonomik ve teknolojik gelişmeler dünyada tüm sistemlerimizi gözden geçirme gereğini açık bir şekilde ortaya koyuyor. Bu gözden geçirme sürecine her birey kendisinden başlamalı ve kendisi için istediklerini bu dünyayı paylaştığı diğer insanlar için de

isteyebilme olgunluğuna erişmeli. Bu anlayışı yaygınlaştıracak eğitim sistemi, teşvikleri ve yapıları oluşturabilirsek, sũrdũrũlebilir yaşam kalitesini yakalama konusunda önemli bir gelişme sağlamış oluruz. Elbette, bu anlayışın hâkim olması pek kolay değil. Ancak, alternatifinin maliyetini doğru bir Şekilde değerlendirip gösterebilirsek, bu yönde önemli bir gelişme kaydedebiliriz.

12. ve 13. yũzyılda Anadolu'da gelişen Mevlna, Yunus Emre gibi kişilerle özdeşleşen hořgrũ ve kapsayıcılık anlayışı gũnũmũz dũnyasında sũrdũrũlebilirlik için önemli ipuçları içeriyor.

**İyi yönetişim**, gerçek adalet duygusunun yansıtıldığı bir bilgelik gerektirir. Bu tũr kavramlar bize yabancı değil. Anadolu geleneğinde çok önemli bir yeri olan tasavvuf felsefesi bu konuda önemli ipuçları veriyor. Hořgrũ ve ahenge dayanan bu anlayışa göre iyi yönetişim aslında "kendimizi yönetmek" demektir. İyi yönetişim, kendimizi korkularımızdan kurtarmak, gözlerimizi ve yũreklerimizi yeni perspektiflere mak ve "kendimiz için ne istiyorsak, karşımızdaki için de onu isteyebilmek" demektir. Bu anlayış aslında, değerşen insan hakları ve demokrasi kavramlarının da temelini oluşturuyor.

Gũven, insan ilişkilerinin olduğu kadar, kurumlar arası ilişkilerin de sağlıklı gelişmesinin temelidir. Dũnya kũũldũke, kurumlar arası ilişkiler ve karşılıklı bağımlılık artıyor. Kurumlar, başarı için sadece kendi kaynaklarını değil, aynı zamanda başkalarının da kaynaklarını kullanmak zorunda kalıyorlar. Başkalarının kaynaklarına ulaşabilmek için ise onlara gũven veren ilişkiler kurabilmeleri gerek. Bu nedenle, gũvenilir olmak başarı ve gelişme için hayati bir önem taşıyor.

İyi yönetişim, tutarlı davranışlarla ve katılımcı bir anlayış ile karşılıklı gũvenin

oluşturulmasına dayanır. Bu nedenle, karar vericilerin paydaşlar ile iştişare sũrelerini sağlıklı bir Şekilde hayata geçirmeleri ve karşılıklı gũven ortamı oluşturmaları, hem yönetim kararlarının benimsenmesi ve daha etkin uygulanması, hem de risk yönetimi açılarından önemlidir.

Bu kitap, paydaşların karar sũrelerine katkı sağlamak üzere ne gibi yöntemler kullanılabileceğini ortaya koyuyor. Ancak, sadece yöntemler değil, aynı zamanda davranışları etkileyen kũltũrũn de elde edilecek sonuçlar açısından kritik önemi var. Anlamlı bir katılım sũrecinin inşasında göz nũnde bulundurulması gereken adımları ortaya koyan bu kitapta, iştişare sũrelerinde nasıl bir anlayış ile katılım sağlanması gereği vurgulanıyor.

Özetle, yaşam kalitemizi artırabilmek için iyi yönetişim ilkelerinin tũm kurumlarda hayata geçirilmesini sağlamalıyız. Paydaşların karar sũrelerine katkı sağlayabilmeleri için kapsayıcı iştişare sũrelerine işlerlik kazandırmak hem vatandaş-devlet ilişkilerinde, hem de Şirket-paydaş ilişkilerinde gũven oluşturmanın önemli bir adımıdır.

## ANLAMLI BİR İSTİŞARE VE KATILIM SÜRECİ İÇİN TAVSİYELER:

- Herhangi bir konu istişare edilirken, bütün tarafların fikirlerini açık olarak ve karşısındakilere saygı göstererek anlama ve öğrenme güdüsüyle hareket etmeleri kritik önemdedir. Dolayısıyla, istişare süreçlerine kararlardan etkilenme potansiyeli olan tüm paydaş kesimlerinin katılımını teşvik etmek ve onları hazırlamak, kapsayıcı olmak önemlidir.
- Hissî, peşin hükümlü davranışlar istişare süreçlerini baltalar. İstişare etmek, istişareyi isteyenlerin görüş sahibi olmadıkları, teklif üretmekte yetersiz veya zayıf kaldıkları anlamına gelmez. Ancak, kulis yapıp önceden bir kısım insanları yönlendirmekle, katılımı kısıtlayıcı yaklaşımlar sergilemekle veya bir görüşü dayatmakla da istişare olmaz.
- Paydaşların istişare süreçlerine katılımından önce sağlıklı bir şekilde bilgilendirilmeleri için önceden kaynak ve zaman ayrılması sürecin daha sağlıklı gelişmesine yardımcı olur.
- İstişare süreçlerinde zaman kaybetmemek için önceden hazırlık yapılmalı, istişare sırasında mantık ve muhakeme disiplininin, esastan uzaklaşılmalı, veriler anlaşılır bir şekilde ortaya konulmalı ve karar önerilerinin her kesime olası etkileri açıkça konuşulabilmelidir.
- Konuşurken karşı fikirde olanları rencide etmemek, görüşleri yumuşak bir üslupla nazik bir şekilde ortaya koymak esas olmalıdır. Sağlıklı bir istişare süreci için farklı paydaş görüşlerinin sabırla ve dikkatle dinlenmesine özen gösterilmelidir. Görüşlere muhalefetin, görüş sahibine muhalefet olmadığı bilinmeli, makul itirazlar karşısında alınganlık gösterilmemeli, ısrar ve inat edilmemelidir.
- Paydaş katılımı, karar süreçlerinin yerini almak veya yetki paylaşımı değil, kararların olumsuz etkilerini giderici yaklaşımlar geliştirmek ve uygulama etkinliğini artırmak üzere karar süreçlerine destek sağlamak olduğu unutulmamalıdır.



# PAYDAŞ KATILIMI: DOĞRU İLİŞKİLER KURMAK İÇİN YOL HARİTASI

Yazan: Neil JEFFERY

Çevirenler: Dr. Erkin ERİMEZ, Dr. Fatma ÖĞÜCÜ ŞEN





# TEŞEKKÜRLER

Görüşlerini ve deneyimlerini paylaştan aşağıda adlarını saydığımız kişilere teşekkür ederiz.

<b>Anne Pattberg</b>	Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İç İletişim Başkanı, Camelot Group
<b>Brendan May</b>	Genel Müdür, Planet 2050 Weber Shandwick
<b>Dermot Grimson</b>	Dış İlişkiler Başkanı, The Crown Estate
<b>Gerry Wade</b>	Direktör, ProbusBNW
<b>Heiko Spitzeck</b>	Araştırmacı ve Öğretim Üyesi, Doughty Centre for Corporate Responsibility
<b>Ian Duncan</b>	Çevre ve Toplumsal İlişkiler Müdürü, Nationwide
<b>Ian Gearing</b>	Kurumsal Sorumluluk Müdürü, National Grid plc
<b>Jennie Gibbons</b>	İngiltere / Kurumsal Sosyal Raporlama Müdürü, British American Tobacco
<b>Penny McVeigh</b>	Danışman
<b>Rochelle Mortier</b>	Eski Greenpeace International Sürdürülebilir Yatırım ve İş Süreçleri / İklim Değişikliği Uzmanı
<b>Rowland Hill</b>	Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Sürdürülebilirlik Müdürü, Marks & Spencer
<b>Sophia Tickell</b>	Murahhas Aza, SustainAbility Ltd
<b>Thomas Lawton</b>	Profesör, Stratejik Yönetim, Cranfield University School of Management
<b>Thomas Lingard</b>	Direktör Yardımcısı, Green Alliance
<b>Tunde Morakinyo</b>	Baş Danışman, Environmental Resources Management



# ÖNSÖZ

Rehberin hazırlanmasının temel nedeni, paydaş katılımının başarılı bir şekilde nasıl yürütülebileceğinin anlaşılmasını sağlamak ve başarılı paydaş katılımı yönetimi için ipuçlarını anlatmaktır. Özellikle, toplulukların, STK'ların ve geniş anlamda sivil toplumun katılımına odaklanıyoruz. Bu Rehber, STK'ların yönetimi ve STK'larda kampanya yürütülmesi konusunda önemli deneyimlere sahip, Doughty Center uzmanlarından Neil Jeffery tarafından hazırlanmıştır. Jeffery, son dönemde Fortune 500 şirketlerinin bazılarında paydaş katılımı konusunda danışmanlık yapmaktadır.

Paydaş katılımı iş dünyası, kamu ve sivil toplum kurumlarının hepsi için önemli bir konudur. Özellikle, kurumun sorumlu yönetilmesi bağlamında çok önemli olup, Kurumsal Sorumluluğun bir gereği olarak görülmelidir. Bir kurum, Kurumsal Sorumluluk alanında ciddi olduğunu ancak paydaş katılımına gereken önemi verirse kanıtlanmış olur.

Paydaş katılımı ile paydaş yönetimi birbirinden çok farklı iki kavramdır. Paydaş katılımı; dinlemeye istekli olmanızı, kuruma ilişkin konulara paydaş gözlüğü ile bakmanızı ve en önemlisi paydaş katılımı sonucunda ortaya çıkan gelişmelere bağlı olarak kurumun hedeflerini ve çalışma yöntemlerini revize etmeye hazır olmanızı gerektirir.

Kurumsal Sorumluluk konusunda yapılan eleştirilerden birisi, kurumun STK'lar ve aktivistler tarafından kuşatıldığıdır; tüm bu eleştiriler doğru değildir. Kurumun lideri, yine kurumun gelişiminin yönünü belirleyenlerdir. Bunu yaparken hem paydaşların ihtiyaç ve beklentilerini hem de kurumun ihtiyaç ve beklentilerini bilerek hareket ederler (Bakınız: Paydaşları Anlamak 3.2.).

Başarılı yönetim, kurumun uzun vadede ki hedefleri ile paydaşların (yatırımcılar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, vb.) ihtiyaç, beklenti ve istekleri arasında bir optimizasyon yapılımasıdır.

Kurumlar sürekli olarak paydaşlar ile etkileşim içindedir. Bu paydaşlardan bazıları kurum hakkında olumlu görüşe sahipken, bazıları olumsuz görüşe sahip olabilir ya da kurum üzerinde daha fazla veya daha az yaptırım gücüne sahip olabilir (Bakınız: Paydaşların Gruplanması 3.2.).

Kurumlar her seviyedeki çalışanlarının müzakere yetkinliği olması gerektiği konusunun uzun süredir farkındadırlar. Bu yetkinliğin kurum ile ilişkisi olan tüm organizasyon ve kişilerle müzakere edecek şekilde geliştirilmesi gerektiği ortadadır. Önemle vurgulanması gereken konu; en başarılı müzakerenin tüm tarafların bu müzakerenin sonuçlarından memnun olduğu durumdur. Paydaş katılımı, başarılı

bir müzakere yürütmek açısından kritik başarı faktörüdür. (Bakınız: Bölüm 4 Anlamli İlişkilere Doğru)

Eğer Kurumsal Sorumluluk toplum ve çevre üzerinde yaratılan olumsuz etkileri azaltmak ve olumlu etkileri artırmaksa, paydaş katılımı bu hedefe etkin ve başarılı bir şekilde ulaşmak için yürütülmesi gereken bir faaliyet ve kurum olarak sahip olunması gereken temel yetkinliklerden biridir. Eğer kurumlar paydaş katılımında başarılı olamazlarsa, aşağıdaki gazete başlıklarında belirtildiği gibi başarısız olurlar. Paydaşlar ile başarılı ilişkiler kuran kurumlar, hem kurum hem de toplum için kazan-kazan ilişkisini gerçekleştirmiş olurlar. Aşağıdaki haberler de bu durumu ortaya koyuyor.

Perakendeciler, Bangladeşli işçilerin kötü durumunu göz ardı ediyor: War and Want tarafından hazırlanan bir rapora göre, İngiltere'nin bazı en büyük giyim perakendecileri için üretim yapan Bangladeşli işçiler haftada 80 saate kadar çalıştırılırken saatlik 7 peni gibi düşük bir ücrete çalıştırılıyorlar. - Guardian - 5 Aralık 2008

Thomas Cook yatırımcıları tarafından eleştirildikten sonra karbon ayak izini açıklayacağını bildirdi. - Guardian - 13 Ekim 2008

Norveç Hükümeti, Rio Tinto'daki 500 milyon poundluk hissesini kurumun iş yapış şeklini etik olmamakla suçladıktan sonra satıyor. - Independent - 10 Eylül 2008

Genetiği ile oynanmış tohumlar yatırımcıları ayağa kaldırdı. - Financial Times - 5 Mart 2008

Dedikodular BP'yi yıkılmanın eşğine getirdi. - Financial Times - 8 Ağustos 2008

Wal-Mart ve önde gelen tedarikçileri, yeşil işleri artırmak için bir komisyon kurdu. Dünyanın en büyük perakendecisi, Amerikan iş gücüne yeni yetkinliklerin kazandırılması ve iş gücünün yönlendirilmesi için tedarikçilerden oluşan bir konsey kurduğunu açıkladı. - Greenbizz - 3 Aralık 2008

Starbucks, Etiyopya kahve üreticilerini ve kahvelerini destekleyecek. Starbucks ve Etiyopya Hükümeti arasında Etiyopya kahvesinin pazarlanması, dağıtılması ve lisanslanması konusunda bir anlaşma imzalandı. - BBC - 21 Haziran 2007

İnternet şirketleri Çin Etik Kodu konusunda anlaşta. - Reuters - 5 Ağustos 2008

Diğer internet şirketleri ve insan hakları grupları ile görüşmeler yürüten Amerikan teknoloji devleri Microsoft, Google ve Yahoo Çin'e ve benzer kısıtlayıcı ülkelere yönelik hazırladıkları tarafsız Etik Kodu konusunda anlaşıklarını duyurdu. - Reuters - 5 Ağustos 2008

Doughty Center tarafından hazırlanmış olan bu Rehber kurumların Kurumsal Sorumluluk önderlerinin çalışanlarla iletişimi konusunda yol gösterici olacaktır. Takip eden yayınlar; Kurumsal Sorumluluk ve Sürdürülebilirlik konularında yatırımcılarla ilişkiler ve kurumların tedarik zincirleri ile ilişkileri üzerine olacaktır. Dış ortaklarımız ile birlikte Kurumsal Sorumluluk ve Sürdürülebilirlik fonksiyonun geleceğine ilişkin bazı fikirler geliştirdik, çok yakın zamanda Sürdürülebilirlik iletişimi ile ilgili bir yayın hazırlayacağız.



David Grayson, Temmuz 2009

# İÇİNDEKİLER

<b>1 Anlamlı Paydaş Katılımının Önemi</b> .....	25
<b>2 Giriş</b> .....	29
2.1 Paydaş Katılımının Faydaları .....	29
2.2 Paydaş Katılımının Temel İlkeleri .....	30
2.3 Uygulamadaki Mevcut Paydaş Katılım Yaklaşımı .....	31
<b>3 Paydaş Katılımı Nasıl Olmalı?</b> .....	34
3.1 Adım 1: Planlama .....	36
3.2 Adım 2: Paydaşların, İsteklerini ve İhtiyaçlarını Anlama .....	37
3.3 Adım 3: Kurum İçi Hazırlık ve Paydaşlarla Uyum .....	41
3.4 Adım 4: Güven İnşa Etme .....	42
3.5 Adım 5: İstişare .....	44
3.6 Adım 6: Yanıtlama ve Uygulama .....	48
3.7 Adım 7: İzleme, Değerlendirme ve Kaydetme .....	49
<b>4 Anlamlı Katılım Sürecine Doğru</b> .....	52
4.1 Kurumsal Sorumluluk Bölümü ve İş Birimleri Arasındaki İlişkinin Uyumlu Hale Getirilmesi .....	56
4.2 Güven İnşa Etmek .....	58
4.3 Motivasyon .....	59
4.4 "Paydaş" Düşünce Tarzını İçselleştirmek .....	62
4.5 Doğru Temsiliyetin Önemi .....	63
4.6 Üst Yönetimin Konuya Yaklaşımı: CEO'nun Liderlik Rolü .....	65
4.7 Kurumsal Davranış Biçimi .....	66
4.8 Verimli Olmayan Paydaş Katılımı Davranışı .....	68

4.9 Liderlik, Kabiliyetler ve Kurumsal Davranış Biçiminin Birleşimi .....	69
4.10 Anlamlı Katılım Süreci için Öneriler .....	70
<b>5 Ek Bölüm .....</b>	<b>73</b>
5.1 Paydaş Katılımı ve Raporlanması ile İlgili Uluslararası Standartlar .....	73
5.2 STK'ların Anlaşılmasına Yönelik İpuçları .....	74
5.3 Paydaşlarla Geçmişteki İletişimin Etkilerini Anlamaya Yönelik Şablon .....	75
5.4 Toplumsal Paydaşlara ve Sivil Toplum Paydaşlarına Örnekler .....	75
5.5 İstişare Yöntemleri Matrisi .....	76
5.6 Paydaş Algı Araştırması .....	79
<b>6 İlave Kaynaklar .....</b>	<b>80</b>

# ŞEKİLLER

<b>Şekil 1</b>	Kriz Yönetimi, Paydaş Yönetimi ve Paydaş Katılımında İlişkiler Arasındaki Farklılıklar .....	25
<b>Şekil 2</b>	Paydaş Katılımı Süreç Akışı .....	26
<b>Şekil 3</b>	Porter'in 5 Kuvvet Modeli'ne İlave Olarak Sosyal Sözleşme .....	30
<b>Şekil 4</b>	Kriz Yönetimi, Paydaş Yönetimi ve Paydaş Katılımında İlişkilerin Özellikleri .....	33
<b>Şekil 5</b>	Anlamalı Paydaş Katılım Sürecinin Aşamaları .....	36
<b>Şekil 6</b>	Üç Niteliğin Tanısına Bağlı Olarak Paydaş Tipolojisi: Algılanan Güç, Meşruiyet ve Aciliyet .....	37
<b>Şekil 7</b>	Paydaşın İstek ve İhtiyaçları (Swans) ile Kurumun İstek ve İhtiyaçları (Owans) .....	38
<b>Şekil 8</b>	Paydaşın İstek ve İhtiyaçları "Swans" ile Kurumun İstek ve İhtiyaçları "Owans": Performans Prizması .....	39
<b>Şekil 9</b>	Yerel Paydaşların Temel Profilini Oluşturma .....	40
<b>Şekil 10</b>	Paydaşlar için Önem Taşıyan Konuları Anlamaya Yönelik Başlangıç Soruları .....	46
<b>Şekil 11</b>	Kurum ve Paydaşlar Perspektifinden Konuların Önceliklendirilmesi .....	47
<b>Şekil 12</b>	Belirli Bir Konu için Yol Haritasını Belirlemek .....	48
<b>Şekil 13</b>	Öncelikli Konuları Yönetmeye Yönelik Ölçümlerin Uygulanması .....	49
<b>Şekil 14</b>	İstenilen Şirket Özellikleri .....	53
<b>Şekil 15</b>	Anlamalı Bir Paydaş Katılımında Dikkat Edilecek Kritik Başarı Faktörleriyle İlgili Konular .....	55

<b>Şekil 16</b>	Anlamlı Paydaş İlişkileri Yaratırken Kilit Düzeyde Önemli İlişkiler .....	56
<b>Şekil 17</b>	Kültür Ağına Bir Örnek .....	66
<b>Şekil 18</b>	Anlamlı Paydaş İlişkileri Kurmak için Kritik İç Faktörler .....	70



# YÖNETİCİ ÖZETİ

**Bu Rehber ile toplumsal paydaşlar ve STK'ların katılımından en yüksek faydayı elde eden kurumları irdeledik. Böylece, bu kurumlar açısından anlamlı katılım mekanizmaları kurmanın temel etkenlerini ve bu kurumların iç yapılarını tanımlamayı, araştırmayı ve ayrıntılı bir şekilde ortaya koymayı hedefledik.**

Rehber, kurumun paydaş katılımına yönelik politikalarını şekillendirip liderlik eden paydaşlarla sıklıkla iletişim halinde olan üst yöneticilere stratejik öneriler, günlük olarak paydaş katılımını yöneten yöneticilere ise uygulamaya yönelik yönlendirmeler ve vaka çalışmaları sunmak amacıyla hazırlanmıştır. Bu Rehber'de paylaşılan bilgiler; anlamlı katılımı sağlamak için ilişkilerin inşasında, fırsatları ve zorlukları daha etkili bir biçimde tanıma, analiz etme ve faydalı hale getirmeye yarayan koşulları oluşturmanıza; sadece paydaşları belirlemenin ve konuları araştırmanın ötesinde ve üzerinde, acil ve beklenmeyen durumlarda nasıl davranmanız gerektiği konusunda yardımcı olacaktır. Rehber, yöneticilerin sahadan elde ettikleri tecrübeleri, geçmiş deneyimlerinden çıkarttıkları dersler ve pratik örnekler ile destekleyerek sunmaktadır.

Bu “Nasıl Yapılır?” Rehberi özellikle:

- Dış paydaşlar ile işlem bazlı iletişimden öte, ilk defa ilişki kurmaları gereken bir pozisyona **yeni atanmış yöneticiler**,
- Kurumsal Sorumluluk ve Sürdürülebilirlik performansını iyileştirmeyi hedefleyen, muhalif topluluklar veya alışık olunmayan STK'ların kampanyaları gibi durumlarla karşı karşıya kaldıklarında, kurumlarının paydaş katılımı yaklaşımını ortaya koymak isteyen **daha deneyimli yöneticiler**,
- Çevresel ve sosyal konular ile yönetim konularında zorluk yaşayan birim yöneticileri ile yeni yöntem ve teknikleri paylaşmak isteyen **Kurumsal Sorumluluk Yöneticileri** için hazırlanmıştır.

Rehber'in 2. Bölümü kurumun neden paydaşlar ile ilişki kurması gerektiğine, 3. Bölümü kurumun paydaş katılımını nasıl uygulayacağına yönelik bilgiler içermektedir. 4. Bölüm anlamlı katılım için gerekli olan kritik başarı faktörlerini anlatmakta ve bu ilişkileri kurmak için gerekli olan koşullara ve yetkinliklere yönelik öneriler ortaya koymaktadır.

Okuyucular, Rehber'in tüm bölümlerini okuyabilecekleri gibi ihtiyaçları halinde ilgili bölümleri de hatırlamak amaçlı okuyabilirler. Aşağıdaki Bilgi Kutusu 1 ihtiyaç halinde ne gibi bilgiler bulunabileceğini özetlemektedir.

## BİLGİ KUTUSU 1: BAŞLARKEN

Yöneticiler şu soruları cevaplayabilmelidir:

- Paydaşlarımız kimler?
- Paydaşlarımızı nasıl gruplamalıyız?
- Anlamli paydaş ilişkilerinden ne gibi faydalar sağlarız?
- Hali hazırda paydaşlarımıza ve paydaşlarımızın görüşlerine yönelik ne gibi bilgi kaynaklarına sahibiz?
- Ana paydaşlarımızın ve kurumumuzun istek ve ihtiyaçlarının neler olduğunu düşünüyörüz?
- Kurumumuzun, paydaşların istek ve ihtiyaçlarını daha iyi anlamaya yönelik öncelikleri nelerdir? (Örneğin; önemli bilgi eksiklikleri, paydaşların istek ve ihtiyaçlarının nasıl değiştiği, paydaş ve kurumun istek ve ihtiyaçları arasında hangi konulara yönelik kuruma zarar veren/verebilecek bilgi farklılıkları olduğu)
- Daha fazla bilgi ile donanmış olarak paydaşların ve kurumların istek ve beklentilerinin birbirleri ile nasıl uyumlandırılabilir, riskler nasıl azaltılabilir, paydaş ve kurum istek ve beklentileri arasında sorun yaratacak önemli farklılıklar nelerdir?
- Paydaşlar ile anlamli paydaş ilişkileri kurmak için en uygun metodoloji nedir?
- Kurum, başarı şansını artırmak için neler yapmalıdır?
- Kurum, anlamli paydaş ilişkilerinden nasıl öğrenir ve sürekli olarak nasıl geliştirir?

# 1. ANLAMLI PAYDAŞ KATILIMININ ÖNEMİ

Kurumlar paydaş katılımı yapıp yapmayacakları konusunda karar verme lüksüne sahip değiller; vermeleri gereken karar bu ilişkiyi ne zaman başlatacakları ve başarılı bir şekilde nasıl yürütecekleridir. Paydaş katılımı, “kurumun faaliyetlerinden etkilenen veya kurumun faaliyetlerini etkileme gücüne sahip olanların”<sup>1</sup>, kendilerini etkileyecek kararların oluşmasına yönelik yorumlarını ve tavsiyelerini iletme imkânı tanınması varsayımına dayanır. Günümüz toplumları, eğer kendilerinin aktif katılımı sağlanmazsa er ya da geç kendilerine danışılmasını talep edebilirler.

Toplum ile aktif iletişime geçmeyen ve bir kriz sonucu bu iletişimi kurmak zorunda kalan kurumlar sıkıntılar yaşamaktadır. Bu tür durumlarda, kurumlar kriz yönetimi yaklaşımları uygulamakta ve genellikle paydaşlara karşı savunmada

kaldıkları durumlar ortaya çıkmakta, bu ilişkilerin sonucunda ciddi itibar kayıpları yaşamaktadır. Bu tür yaklaşımlar paydaşlar nezdinde düşmanlıklar yaratmakta ve karşılıklı güvene zarar vermektedir.

Anlamli paydaş katılımı; kurumların toplumdaki değişimlerin ve bu değişimlerin kurum performansını nasıl etkileyeceğinin farkında olduğunda kurulabilmektedir. Bu duruma güzel bir örnek, küresel ekonomik kriz sonrasında oluşturulan paydaş katılım süreçleridir. Kurumlar risklerini, paydaşlarını yöneterek azaltmayı seçebilecekleri gibi, anlamli paydaş katılım süreçleri oluşturarak gelişmekte olan yeni trendlerin yarattığı fırsatları yakalayabilirler. Yeni trendlerin yarattığı fırsatları yakalamak ancak değişime açık olmak ile başarılabilir. Şekil 1’de kriz yönetimi, paydaş katılımı ve paydaş yönetimine yönelik yaklaşımlar anlatılmaktadır.

**ŞEKİL 1: KRİZ YÖNETİMİ, PAYDAŞ YÖNETİMİ VE PAYDAŞ KATILIMINDA İLİŞKİLER ARASINDAKİ FARKLILIKLAR**

Kriz Yönetimi	Paydaş Yönetimi	Paydaş Katılımı
Reaktif	Proaktif	İnteraktif
Zedelenebilen	Öngörülebilir	Teşvik Eden
Aralıklı	Düzenli	Kapsayıcı
Muhalif	Savunmacı	Değişime Hazır

1 Freeman. Strategic Management: A stakeholder approach. Pitman (1984).

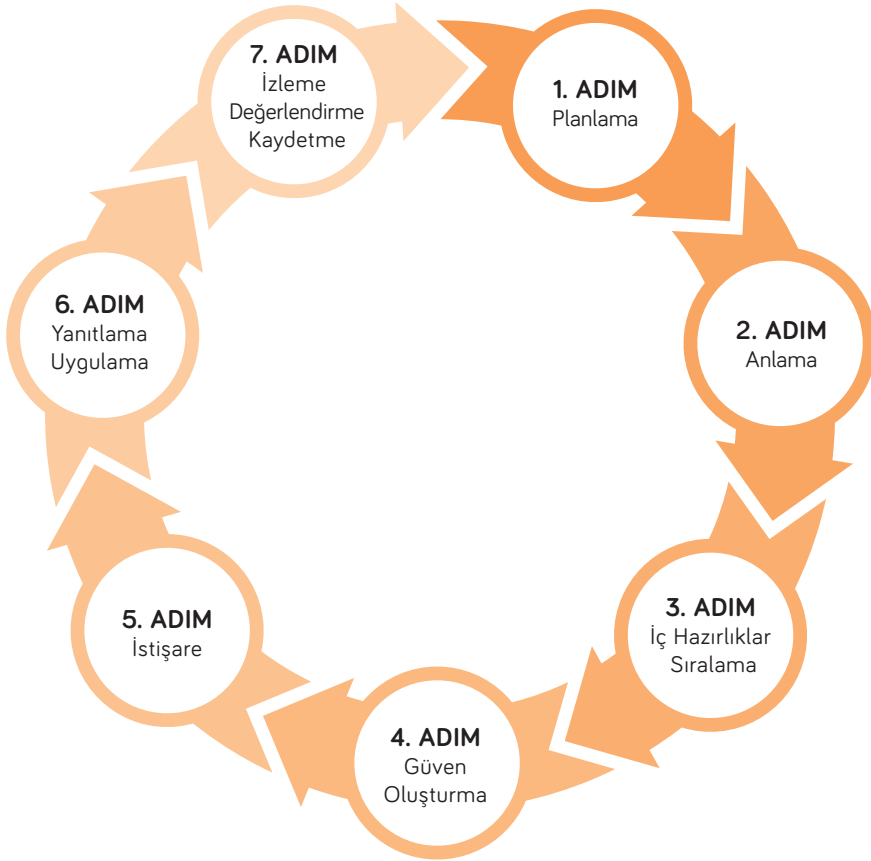
## ANLAMLI PAYDAŞ KATILIMININ ÖZETİ

Tüm iş süreçlerinde olduğu gibi, paydaş katılım sürecinin de sistematik, mantıklı ve pratik olması gerekir. Aşağıda sunulan süreç, planlama aşamasının başından başlayarak hedeflerin belirlenmesi ve paydaş katılım sürecinin gözetim ve sonuçlarının değerlendirilmesi aşamalarını da içerecek şekilde hazırlanmıştır. Süreç bir döngü olarak sunulmuştur, çünkü geçmiş deneyimler gelecek planlamalarını

ve katılımın nasıl yapılacağını daima etkilemektedir.

Paydaş katılım süreci doğrusal bir süreç değildir, tam tersi sürekli birbirini tekrar eden bir süreçtir. Bu süreç; bir seferlik danışmanın ötesine geçen, kurumların deneyimlerinden öğrendikleri ve bu şekilde anlamlı paydaş katılımı yetkinliklerini geliştirdikleri, karşılıklı güvene dayalı ilişkiler kurdukları yaklaşımı ortaya koymaktadır. Aşağıdaki şekil, uygulamadaki aksiyonları kontrol edebileceğiniz bir süreç sunuyor.

ŞEKİL 2: PAYDAŞ KATILIMI SÜREÇ AKIŞI



3. Bölümde her bir sürece yönelik detaylı bilgi ve örnekler bulunmaktadır. Ancak şekilde ilgili özet bilgi vermek istersek;

- **Adım 1**, Planlama: Ana amaçlarınızı, değinmeyi hedeflediğiniz konuları ve kurum için kritik öneme sahip olan paydaşları belirleyin.
- **Adım2**, Paydaşları anlama: Paydaşların dile getirmek istedikleri konuların aciliyetini, taleplerin meşruiyetini, organizasyonu etkileme güçlerini tanımlayın. Paydaşların istek ve beklentilerini anlayın; bu istek ve beklentilerin sizin istek ve beklentileriniz ile olan korelasyonunu değerlendirin. Bu şekilde paydaşların motivasyonunu, amaçlarını ve ileri sürdükleri konuları anlayarak bu konuların hangilerinin sizinle ilgili olduğunu anlayıp paydaşların öncelik profillerini oluşturabilirsiniz. (Profillerin oluşturulması daha sonraki ilişki şeklinin şekillendirilmesi ve istişare, taktik ve yöntemlerin oluşturulmasında yardımcı olacaktır.)
- **Adım 3**, Katılım süreci için iç hazırlıkları yapma: Paydaşlarla iletişim kurmak ve kazan-kazan durumlarını tespit etmek için paydaşlar ve kurumun ortak yönlerini belirlemeye yönelik gerekli zaman ve kaynağı ayırın. Kurumun paydaş katılımına ve bu sürece vereceği destek seviyesini belirleyin, belirlenen destek seviyesi kurum içinde paydaş katılımına yönelik bakışı ve bu konunun savunucularının ve destekçilerinin oluşturulması anlamını taşıyacaktır.
- **Adım 4**, Güven oluşturma: Farklı paydaşlar, farklı güven seviyelerinde ve güven duyma isteğiyle kurumun karşısına gelecektir. Bu durumun farkında olarak, mevcut olan ve gerek duyulan güven seviyesini göz önünde bulundurarak paydaşlara nasıl yaklaşacağınızı belirleyin.

- **Adım 5**, İstişare: Başarılı bir istişare sırasında:

1. Sadece anlaşılması kolay olanların değil, tüm paydaşların iyi temsil edilmesi gerekir.
2. Kendi kurum içi amaçlarınıza yönelik faaliyetlerden çok, daha önceden belirlemiş olduğunuz paydaşların ihtiyaç ve beklentilerine yönelik bilgilerin ve önerilerin paylaşılması gerekir.
3. Bilgilerin, paydaşların detaylı ve bütünsel bakış açısına sahip olmalarına imkân sunacak şekilde sunulması gerekir.
4. Paydaşların adil ve anlamlı sonuçlar çıkartabilmesini sağlamak için konuya ilişkin arka plan bilgilerinin tamamının sunulması gerekir.
5. Amaçlara, ihtiyaçlara ve beklentilere bağlı fayda-maliyet ilişkilerini göz önünde tutarak müzakere süreçlerinde gerçekçi olunmalıdır. Bu, anlaşma zemini ve güven oluşmasına yardımcı olur.
6. İstişare sürecinin kurumunuz için önemli ekonomik, sosyal ve çevresel riskleri içermesi gerekir.

İstişare süreci birebir görüşmeleri, çalıştayları, odak grup çalışmalarını, halka açık toplantıları, anket çalışmalarını, katılımcılık araçlarını ve paydaş panellerini kapsayabilir. Her bir paydaş grubu için uygun olan iletişim yöntemini kullanın. Hem kendi hem de paydaşların bakış açılarına göre konuları önceliklendirin ve konuların paydaşlar açısından önemini göz önünde bulundurun.

- **Adım 6**, Yanıtlama ve uygulama: Anlaşmaya varılan her konu için olası adımları belirleyin. Paydaşların sizin önerilerinize gösterecekleri olası reaksiyonları öngörmeniz daha başarılı bir hareket planı hazırlamanızı sağlar. Paydaşlara verdiğiniz tepkiler önemlidir, tepkilerinizin adil olduğu algısı ilişkilerde başarıyı artırabilir.

Ortak olarak belirlenmiş olan konulara yönelik önlemlerin nasıl uygulanacağına rehberlik eden bir yaklaşım iyi sonuçlar doğurabilir.

- **Adım 7**, İzleme, değerlendirme ve kaydetme: Bilgi yönetimi, bilgilerin elde edilmesi ve öğrenilenlerin paylaşılması açısından önemlidir. Eğer kurum paydaş katılımına yönelik raporlama yapıyorsa ya da kurumun paydaş katılım süreci takip ediliyorsa, sürecin şeffaflığı iletişimin detaylı bir şekilde kaydedilmesi ile desteklenmektedir. Paydaşlara, sağlanan ilerlemeye yönelik onların anlayabileceği dilden geri bildirim yapılması unutulmamalıdır. Paydaş katılım sürecinin itibar, risk yönetimi ve yeni iş modelleri gibi konularla ilgili yarattığı faydayı ölçmek ve sürece yönelik fayda-maliyet analizlerini yapmak, başarı ve deneyimleri anlamak için çok geniş bir kitlenin görüşlerinin alınması gerekir.

Kurum içinde anlamlı paydaş katılımını destekleyecek ve geliştirecek birkaç “Altın Kural” da aşağıda paylaşılmıştır (Bölüm 4):

- İş birimi ile Kurumsal Sorumluluk bölümünün beklentiler, roller ve sonuçlar konusunda uyum içinde olması, esneklik, İş birimi ve Kurumsal Sorumluluk bölümü arasındaki farklı görüşlerin, iş hedeflerinin ve baskı unsurlarının göz önünde tutulması başarıya katkı sağlayacaktır.
- Paydaşların bakış açılarını ve motivasyonlarını anlayarak güven tesis etmek çok önemlidir. Yöneticiler ilişkilerdeki güven seviyesini değerlendirmelidir. Ancak, yöneticilerin hızlı yargılarda bulunmaması gerekir.
- Farklılıkları ortadan kaldırmak için hem paydaşların hem de kurumun motivasyonları konusunda şeffaf olması gerekir. Her iki tarafın konuya yaklaşımında motive edici faktörler birbirlerinden çok farklı olabilir, ancak konuları anlamak ve açık ifade etmek bu farkı azaltmaya yardımcı olacaktır.

- Kurumların, paydaş ihtiyaçlarının ve ilişkilerinin önemini anlaması gerekir. Kurumun paydaş katılımı ile bir bütün olarak ortaya çıkan faydanın, kurumun başarısına katkı sağladığını fark etmesi ve bu katkının sadece ilave bilgi olmadığını anlaması gerekir.
- Paydaş grubunda yer alan herkesin görüşlerini almak için planlama yapılması çok önemlidir. Cinsiyet, konulara yaklaşımın farklı olmasına neden olabilir. İstişare yapılan ortamın düzeninin, görüş alışverişi şeklinin ve adil bir şekilde temsiliyetinin sağlanması, planlamada önemli rol oynayabilir.
- Üst Yönetimde bulunan liderler, anlamlı katılım sürecinin oluşturulmasında önemli role sahiptir. Paydaş katılım stratejisinin geliştirilmesinde aktif görev almak ve küresel düzeyde kilit konumdaki paydaşlarla olan istişare süreçlerinde yer almak CEO için uygun bir roldür.
- Kurum kültürü paydaş katılım sürecinde etkili olacaktır (örneğin yerelleştirme ve yerel seslere kulak verme yetkisi). Bu yüzden paydaş katılımında kurum kültürü kaynaklı engellerin ve destekleyici yaklaşımların değerlendirilmesi önemlidir. Bir kültür ağı bu konuda yardımcı olabilir.
- Geçmişte iyi sonuçlar vermeyen paydaş katılım deneyimlerinin değerlendirilmesi kurumun öğrenmesi için önemlidir. Bu bilgileri hem kurumun hem de paydaşların görüş açılarını gözetenek toplamak önemlidir.
- Kurumun strateji, süreç ve prosedür oluşturması konusunda liderliği, kurumsal davranış biçimleri ve kabiliyetleri arasındaki etkileşimi ve birbirlerini etkileme durumlarını göz önünde tutun.
- Sonuç olarak paydaş katılımı konusunda dört etkiyi dikkate almanızı tavsiye ediyoruz: kurum kültürü, yapısı, insan kaynakları ve öğrenme kabiliyetleri.

## 2. GİRİŞ

Son on yılda, uluslararası iş çevrelerinde özellikle sosyal ve çevresel performansa yönelik konularda paydaş ve paydaş katılım terminolojisi sıkça dile getirilmektedir<sup>2</sup>.

### BİLGİ KUTUSU 2: PAYDAŞLARIN ANLAŞILMASI

Paydaşlar şu şekilde tanımlanabilir:

- Kararları ile kurumu etkileyen ya da kurumun kararlarından etkilenenlerdir. (R. Edward Freeman)
- Kurumun kararları ve faaliyetleri üzerinde yaptırım gücü, yasal, finansal veya ahlâki talepleri ve çıkarları olan, açık ya da gizli anlaşma içinde olunan gruplardır. (Archi B. Carroll)
- Kurumun başarısı açısından önemli kaynakları sağlayanlardır. (örnek: faaliyet gösterme izni)
- Bir şeyleri riske edenlerdir. Başka bir deyişle, refahları kurumun kaderi ile doğrudan ilişkili olanlardır. (örnek: kalite, çevre)
- Kurumun performansını olumlu ya da olumsuz yönde etkileme gücü olanlardır. (örnek: sosyal tepkileri etkileme, iş gücünü etkileme)

Olası paydaşların listesi için Bölüm 3.5'e bakınız.

Paydaşlar; bir konu hakkında detaylı bilgileri ve görüşleri olan yerel paydaş olabilecekleri gibi, bölgesel merkezleri vasıtasıyla kurumla ilişki içinde olan bölgesel veya küresel paydaşlar da olabilir. Yukarıda verilen tanım hem yerel hem de küresel paydaşlar için kullanılabilir.

### 2.1 Paydaş Katılımının Faydaları

Anlamli paydaş katılım sürecinin oluşturulması kurumun faaliyetlerine; iş ile ilgili sınırlamaları azaltarak ve faaliyet gösterme lisansını artırarak, geleceğin planlanmasına yardımcı olarak, riskleri azaltarak ve hızla değişen Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Çevre (PESTE (Political,

Economical, Social, Technological, Environmental)) koşullarını daha iyi anlamayı sağlayarak değer katmalıdır. Bununla beraber, yaşanan hızlı değişimlerin farkında olarak ve fırsatların yakalanmasını, eleştirilerin daha iyi anlaşılmasını sağlayarak, kurum ile ilgili konularda ortaya atılanlar hakkında gerçekleri belirtme, ikna etme ve eleştirilere cevap verme fırsatı yaratarak kuruma değer katmalıdır. Paydaş katılımı ayrıca paydaşların, konulara hakimiyetleri ve bazı durumlarda problem çözmede etkili oldukları konusunda organizasyona olan güvenlerini artırır. Bu çerçeveden bakıldığında, paydaş katılımının geliştirilmesi ve sürdürülmesi için harcanan zamanın, paranın ve çabanın anlamlı ve gerekli olduğu anlaşılmaktadır.

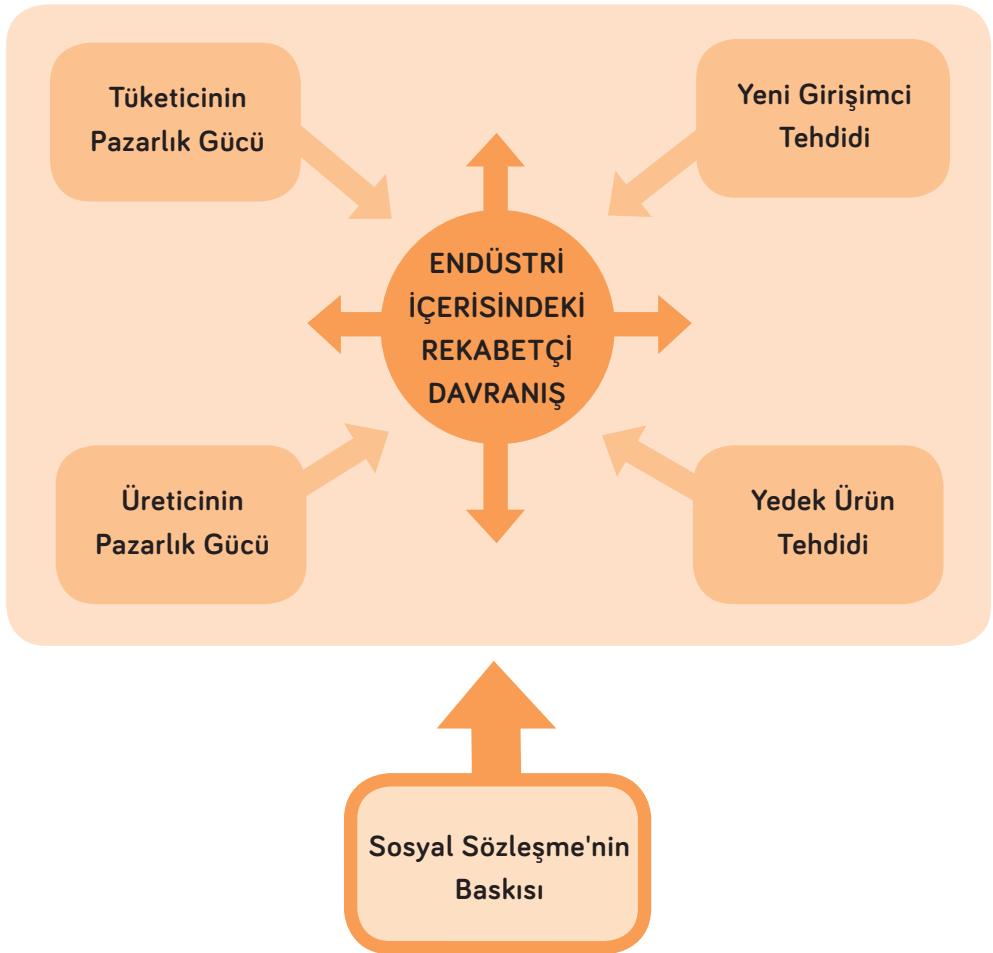
<sup>2</sup> Sequeira, Debra et al. 2007. Stakeholder Engagement A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets. International Finance Corporation

## 2.2 Paydaş Katılımının Temel İlkeleri

Coimbatore Krishnarao Prahalad, Michael Porter ve diğerleri tarafından yazılmış olan makaleler, iş dünyası ile toplum arasındaki ilişkinin ticari başarı açısından giderek önem kazandığına işaret etmektedir. McKinsey & Co'nun Küresel Başkanı olan Ian Davis, Economist dergisinde yazdığı bir makalede; büyük şirketlerin CEO'larının,

pay sahiplerinin uzun vadede yatırmış oldukları milyarlarca dolarını korumak amacıyla paydaş katılımı yaklaşımlarını “yeniden şekillendirmek ve güçlendirmek” için çalışmalarının gerekliliğini vurgulamıştır. Aynı yazıda artık yeni bir sosyal sözleşmenin olduğunu ifade etmiştir.<sup>3</sup> Bazı yorumcular sosyal sözleşmenin Porter'ın beş kuvvet modeline altıncı bir kuvvet olarak eklenmesi gerektiğini belirtmektedirler.<sup>4</sup> (Bkz. Şekil 3)

ŞEKİL 3: PORTER'IN 5 KUVVET MODELİ'NE İLAVE OLARAK SOSYAL SÖZLEŞME



3 Davies, Ian. 2005. The biggest contract. The Economist

4 Jeffery, Neil. 2007. Towards a Customer Value Model for Stakeholder Engagement: Understanding the Added Value to Business. Cass Business School



Bilgi Kutusu 3, paydaş katılımı konusunda temel değerleri açıklamaktadır.

### BİLGİ KUTUSU 3: PAYDAŞ KATILIMI İÇİN TEMEL DEĞERLER

1. Paydaşların, hayatlarını veya yaşadıkları çevreyi etkileyecek kararlarda söz hakkı bulunmalıdır.
2. Paydaş katılımı, paydaşların katkılarının karar sürecinde dikkate alınacağını garanti etmelidir.
3. Paydaş katılımı, karar verici de dâhil olmak üzere tüm paydaşların ihtiyaç ve çıkarlarının gözetildiği ve açıkça ifade edildiği sürdürülebilir kararların alındığı bir süreç olmalıdır.
4. Paydaş katılımı alınacak karardan etkilenme olasılığı bulunanlar ile bu konuyla ilgili olanların sürece katılımını sağlamayı hedefler.
5. Paydaş katılımında, paydaşların fikirlerini nasıl bildireceği katılım sürecinin planlanması yoluyla belirlenir.
6. Paydaş katılımı, paydaşları neden sürece katılmaları gerektiği konusunda bilgilendirir.
7. Paydaş katılımı, paydaşlarının katkılarının kararı nasıl etkilediği konusunda bilgi verilir.

Kaynak: Core Values for the Practice of Public Participation by the International Association for Public Participation'dan uyarlanmıştır. [www.iap2.org](http://www.iap2.org)

## 2.3 Uygulamadaki Mevcut Paydaş Katılım Yaklaşımı

Sosyal Sorumluluk konusundaki faaliyetlerini yönetmek üzere ayrı bölümler oluşturan kurum sayısı giderek artıyor ve iş performansı açısından paydaşların önemli olduğu düşüncesi geliyor. Buna paralel olarak, paydaşlarla iletişimde kullanılan dil de pazarlama ve halkla ilişkiler süreçlerinin ayrılmaz bir parçası haline geldi.<sup>5</sup>

Bunun sonucu olarak, paydaş kaynaklı risk ve fırsatlar “gerek özel sektör gerekse finansal sektör tarafından daha iyi anlaşılmaya”<sup>6</sup> başlandı. Diğer taraftan iş dünyasının bu tür konulara önem vermesinin arkasında yatan sebeplerden biri de özellikle bilgili ve aktivist toplumlarda paydaş nezdinde “itibarın”

‘olsa iyi olur’dan ziyade kurumun ‘rekabet üstünlüğü elde etmesi’ ve faaliyet izni alabilmesi’ için gerekli olduğunun fark edilmesidir.<sup>7</sup>

Bu duygu iş dünyasının bazı üyeleri tarafından daha fazla dile getirilir hale geldi:

“Mesaj gayet açık: kilit paydaşlarının ihtiyaçlarına hizmet eden kurumlar benzerlerine göre daha iyi performans gösteriyorlar... Yeni bir ekonomik çağa giriyoruz... Bu çağda paydaşların farkındalığı ve birbirleri olan bağlantısı hızla geliyor ve bu durum iş dünyası liderlerini kurumlarının değişmesine liderlik etmeye zorluyor - bu değişim, kurumları dar görüşlü pay sahibi merkezli yapıdan tüm paydaşların ihtiyaçlarına cevap veren yapılar haline gelmesi yönünde değişime zorluyor. Bu değişimi

5, 6 Grayson, David and Hodges, Adrian. 2004. Corporate Social Opportunity, 7 Steps to make Corporate Social Responsibility work for your Business. Sheffield: Greenleaf Publishing.

7 SustainAbility <http://www.sustainability.com> (January 2008)

yapmayı başaran ve süreçten öğrenen kurumlar uzun vadede ayakta kalacak ve başarılı olacaklar, değişime ayak uyduramayanlar ayakta kalamayacaklar.”<sup>8</sup>

Söz konusu durum, günümüz küresel ve hızla değişen iş dünyası için ne anlama geliyor? Yöneticiler açısından en önemli zorluklar, katılıma yönelik kurdukları yapıların ve yönettikleri ilişkilerin “anamlı” olmasını güvence altına almak için kendi yeteneklerini nasıl geliştirecekleri ve en iyi örnekleri nasıl takip ederek anlayacakları ve uygulayacaklarıdır.

Deneyimli iş dünyası liderleri tarafından dile getirilen, risklerin ve yeni iş fırsatlarının belirlenmesi için paydaş katılımının desteklenmesi, gerçek hayatta çok fazla gözlenmemektedir. Örneğin, Whole Food’un CEO’su John Mackey’e göre;

“İş dünyası temel olarak müşterileri, çalışanları, yatırımcıları ve tüm toplumu içine alan ve birlikte çalışan bir insanlar topluluğudur... İş sahipleri ve girişimciler... iş hedeflerini gerçekleştirirken tüm kilit paydaşların refahını gözeterik dikkatli bir şekilde işlerini yönetmelidir.”<sup>9</sup>

Ancak, Mackey daha sonra Yahoo Finansal Veri Sitesinde sekiz yıl boyunca rakibi hakkında doğru olmayan bilgiler yayımlayarak, diğer taraftan yine aynı sitede kendi kurucusu olduğu şirket hakkında iyi mesajlar vererek rakibin hisse senedi fiyatlarını düşürmeye teşebbüs etmek, bu yolla paydaşları yanıltarak onların çıkarlarına aykırı hareket etmek ile suçlanmıştır.<sup>10</sup> Yaşanan bu olay kurumların paydaşlara yönelik verdikleri mesajlar ile

gerçekte paydaşlarla yaptıkları iletişim arasındaki tutarsızlıkları göstermek konusunda bir örnek teşkil etmektedir.

Günümüz dünyasında, kurumlar paydaş katılımı yapıp yapmayacakları konusunda karar verme lüksüne sahip değiller; vermeleri gereken karar, ne zaman bu ilişkiyi başlatacakları ve bu ilişkiyi başarılı bir şekilde nasıl yürütecekleridir. Paydaş katılımı, “kurumun faaliyetlerinden etkilenen veya kurumun faaliyetlerini etkileme gücüne sahip olanların”<sup>11</sup> kendilerini etkileyecek kararların oluşmasına yönelik yorumlarını, beklentilerini ve düşüncelerini iletme imkânı tanıma varsayımına dayanır. Günümüz toplumları, eğer kendilerinin aktif katılımı sağlanmazsa er ya da geç kendilerine danışılmasını talep edebilirler.

Son yaşanan ekonomik kriz, paydaş katılımının azaltılması bir yana, belirsizlik ve değişim ortamlarında paydaş katılımının önemini ortaya koymuştur. Bir kurumun bir bölgede gerçekleştirdiği faaliyetlerine son verme kararına karşı; bu karardan olumsuz etkilenen tedarikçilerin, çalışanların ve yöre halkının verdikleri tepkilerin basına olumsuz yansımaları paydaş katılımının önemini göstermektedir. Bu konuda en güzel örnekler; yakın zamanda BHP Billiton’un Avustralya’daki nikel madenini sadece sekiz ay işlettikten sonra kapatma kararı almasının ardından Batı Avustralya’da yer alan Ravensthorpe ve Hopetoun halkının verdiği<sup>12</sup> ya da

8, 9 Thomas B. and Veltrop B. Internal Transformation of Corporations; The road to conscious capitalism, 2007 Summit on the Future of the Corporation, paper No.4, Page 37-46

10 Wall Street Journal, WSJ.com (January 2008)

11 Freeman (1984)

12 Australia hit hard by mining slump, <http://news.bbc.co.uk>

Slovak halkının Renault'un bu ülkedeki faaliyetlerine son verme kararına verdikleri tepkilerdir<sup>13</sup>.

Bu tür durumlar, kurumların paydaş katılımı yapmadıkları ama faaliyetlerini toplumun baskısı sonucunda düzeltmek zorunda kaldıklarında da gözlenmektedir. Bu konuda en güzel örnek 1990'larda Nike'ın yaşadığı çocuk işçi skandalıdır. Bu tür durumlarda kurumlar kriz yönetim yaklaşımları uygulamakta ve genellikle paydaşlara karşı savunmada kalmaktadır. Bu yaklaşım sonucunda ciddi itibar kayıpları yaşamaktadır. Bu tür yaklaşımlar paydaşlar nezdinde düşmanlıklar yaratmakta ve karşılıklı güvene zarar vermektedir.

Anlamli paydaş katılımı, kurumların toplumlarda yaşanan değişimlerin ve bu değişimlerin kurum performansı üzerinde yarattığı etkilerin farkına vararak, ekonomik kriz sonrasında oluşan katılımcılık örneğinde olduğu gibi, yaşanan değişimlere bağlı ortaya çıkan etkileri yönetmeye yönelik olarak yapılmaktadır.

Kurumlar, risklerini paydaşları yöneterek çözmeyi seçebilecekleri gibi, anlamli paydaş katılımı yaparak geliştirmekte olan yeni trendlerin yarattığı fırsatları yakalayabilirler. Yeni trendlerin yarattığı fırsatları yakalamak ancak değişime açık olmak ile başarılabilir. Şekil 4'te ilişki kurmanın üç farklı boyutunun özellikleri anlatılmaktadır.

**ŞEKİL 4: KRİZ YÖNETİMİ, PAYDAŞ YÖNETİMİ VE PAYDAŞ KATILIMINDA İLİŞKİLERİN ÖZELLİKLERİ**

Kriz Yönetimi	Paydaş Yönetimi	Paydaş Katılımı
Reaktif	Proaktif	İnteraktif
Zedelenebilen	Öngörülebilir	Teşvik Eden
Aralıklı	Düzenli	Kapsayıcı
Muhafif	Savunmacı	Değişime Hazır

13 Renault revives protectionism fears, <http://www.ft.com>

## 3. PAYDAŞ KATILIMI NASIL OLMALI?

“Paydaş katılımı, diğer iş birimleri nasıl yönetiliyorsa öyle yönetilmelidir.”<sup>14</sup>

Paydaş katılımı diğer planlanan projeler gibi değerlendirilmeli, gerekli analizler, hazırlıklar, uygulamalar, raporlamalar ve takip işlemleri yapılmalıdır. İdeal paydaş katılım süreci; katılımın dikkatli planlanmasını sağlayan, her şeyin raporlandığı, uygun gözetim ve takip mekanizmaları ile öğrenmenin sağlandığı, kendini tekrar eden bir süreçtir.

Paydaş katılımı, kuruma faaliyet gösterme izninin elde edilmesinden, piyasa ya da ürün performansına yönelik bilgi toplamaya kadar birçok konuda fayda sağlayabilir. İyi yönetilmesi halinde yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine yardımcı olur. Ancak, kötü yönetilmesi durumunda paydaş katılımının anlamını ve değerini azaltarak, güvensizlik ve gerilim yaratan, gelecekte başarılı ilişkiler kurmayı zorlaştıran bir durum ile karşı karşıya bırakabilir.

Bilgi Kutusu 4, katılım gerçekleştirilirken dikkate alınması gereken temel özellikleri listelemektedir. Bunlardan bazıları, Ek Bölüm 5.1’de kısaca bahsedilen AA1000 ve GRI (Global Reporting Initiative) gibi Paydaş Katılımı konusunda Uluslararası Standartları ifade etmektedir.

### Paydaş Katılım Süreci

Şekil 5’te “Anlamlı” bir paydaş katılım sürecinin aşamaları sunulmuştur. Model; kurum (liderler, teknik uzmanlık sahibi çalışanlar, iş birimleri, bölümler ve kurumsal sorumluluk ekibi) ile paydaşlar arasında iletişim kurulan fikirlerin, görüşlerin iki taraflı olarak iletildiği çift yönlü, proaktif bir süreçtir. Kurum, paydaş katılım süreci vasıtasıyla davranışlarını gerekli durumlarda değiştirmeye hazırdır. Söz konusu süreç doğrusal bir yol izlemez, tam tersi kendini tekrar eden bir yapıya sahiptir. Bu yapı, kurumun anlamlı paydaş katılımını deneyimlerle öğrenerek geliştirmesine yardımcı olur. Ayrıca tek seferlik katılım yerine tekrar eden bu yapı, karşılıklı güvenin oluşmasına destek olur.

Bu bölüm, başarılı bir paydaş katılım sürecinin yedi adımına yönelik bir rehber niteliğindedir.

<sup>14</sup> Grayson, David and Hodges, Adrian. 2004. *Corporate Social Opportunity, 7 Steps to make Corporate Social Responsibility work for your Business*. London: Greenleaf Publishing

## BİLGİ KUTUSU 4: PAYDAŞ KATILIMININ TEMEL ÖZELLİKLERİ

İdeal şartlarda, paydaş ilişkileri süreci ortak bir vizyon ve değerler üzerine inşa edilir.

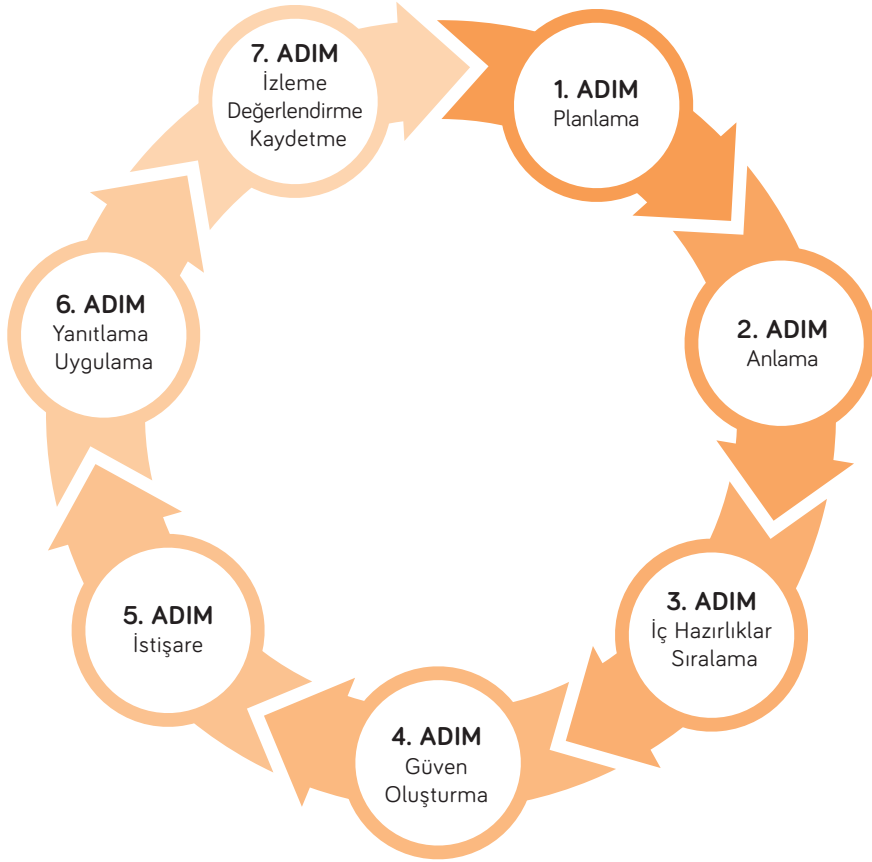
- Çift taraflı iletişim özelliğine sahip olmalıdır, böylece taraflar birbirlerini dinlemeli, kendi konularını dile getirmeli, fikir ve bilgi alışverişinde bulunabilmelidir.
- Manipülasyon ve zorlamadan uzak olmalıdır.
- Her iki tarafın da uzun vadeli bakışı ile oluşmuş olmalıdır.
- Paydaşları temsil eden grupların sürece katılımı sağlanmalıdır.
- Kurumun faaliyetlerinden en fazla etkilenme olasılığı olanları hedeflemelidir.
- Paydaşların cinsiyet, ırk, yaş, sınıf, eğitim ya da dinlerine göre adil temsili sağlanmalıdır.
- Gerçekleştirilemeyecek taahhütlerde bulunulmamalıdır.

Paydaş katılımında iyi örnekleri uygulayın.

- Paydaş katılımının, önemli konuları tespit etmeye ve kararları etkilemeye imkân verecek kadar erken geliştirilmesi gerekir.
- Paydaşlara konu ile ilgili bilgiler katılım öncesi verilmelidir.
- Konu ile ilgili içeriğin kolayca anlaşılabilir bir formatta sunulabilmesi için danışılanlar ciddiye alınmalıdır.
- Yerel veya küresel çerçevede faaliyet gösterdiğiniz çerçeve ve paydaşlarla ilgili olunmalıdır.
- Kurum içindeki departmanların paydaş katılımı konusunda desteğini almak ve fikir birliği oluşturmak amacıyla güçlü süreçler oluşturulmalı, bu yolla daha başarılı paydaş katılımı gerçekleştirilmelidir.
- Kültür ile uyumlu yöntemler kullanılmalıdır.
- Paydaşların eğitim seviyesi, gelişmişlik düzeyi ve bağlamına uygun teknolojiler kullanılmalıdır.
- Yerel koşulları, dili ve zamanlamayı dikkate alarak, bağlama özel çalışmalar oluşturulmalıdır.
- Kiminle temas kurulduğunu ve bu temaslarda iletilen önemli konuları takip edebileceğiniz bir kayıt altyapısı oluşturulmalıdır.
- Katılım sürecinde ortaya atılan önemli konulara ve gelecek adımlar hakkında bilgi vermeye yönelik geri bildirim verilmeli ve gelişmelerin takip edilmesi için sistem oluşturulmalıdır.
- Katılım süreci; aracılık, iletişim ve çatışma yönetimi yeteneklerine sahip kurum çalışanlarınca yürütülmelidir.
- Başarılması hedeflenen amaç ve faaliyetlere yönelik rol ve kapsam net bir şekilde tanımlanmış olmalıdır.
- Her iki taraftaki kilit kişilerin katılımı sağlanmalıdır.

Kaynak: Sequeira, Debra et al. 2007. Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Organisations Doing Business in Emerging Markets. International Finance Corporation; and, McCallum, Alison et al. 2007. SEAT: Socio-Economic Assessment Toolbox. Anglo American adlı dokümandan uyarlanmıştır.

## ŞEKİL 5: ANLAMLI PAYDAŞ KATILIM SÜRECİNİN AŞAMALARI



### 3.1 Adım 1: Planlama

Bu noktada kurumun neden anlamlı paydaş katılımı yapmak istediğine karar vermesi ve bunun ilgililer tarafından kabul edilmiş olması önemlidir. İdeal olarak paydaş katılım kararı, sadece daha iyi iletişim kurmak gibi bir sebebe dayanmak yerine, paydaş katılımının sağlanamaması halinde risk ve fırsat yönetiminin yetersiz kalacağı gibi nedenlere de dayanmalıdır.

Bu aşama, kurumun başarmayı hedeflediği amaçları, değerlendirmek istediği başlıkları ve hangi paydaşların öncelik sahibi

olacağını belirlediği noktadır. Kurumun yapısı, faaliyet gösterdiği sektör, mevcut öncelikleri, iş modeli, paydaş katılımının yerel ya da küresel seviyede yapılacak olması yukarıdaki kararları etkileyecektir. Her seviyede süreçler, öncelikler ve hesap verme sorumluluğu farklı olacaktır.

Bilgi Kutusu 5'te planlama aşamasında cevaplamanız gerekeceği düşünülen bazı sorular verilmektedir. Bu sorular hangi metodolojinin kullanılacağı, hangi paydaşlar ile katılım sürecinin gerçekleştirileceği, kararlarının verileceği aşamadan önce cevaplanmalıdır.

## BİLGİ KUTUSU 5: PLANLAMA AŞAMASINDA CEVAPLANMASI GEREKEN SORULAR

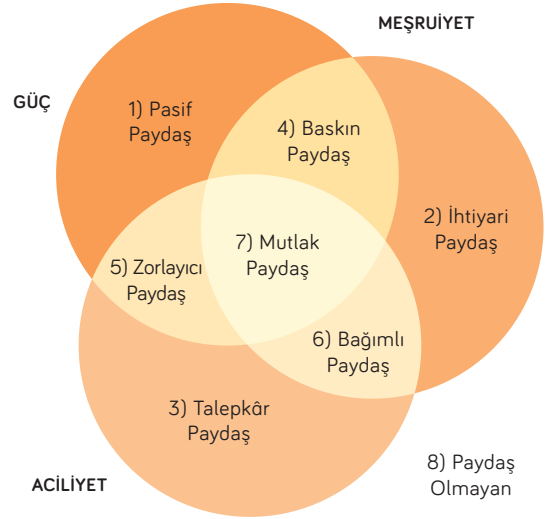
- Neyi hedefliyoruz?
- Ana konu başlıklarımız neler?
- Kurum geçmişte belirlenen konulara yönelik paydaş katılımı gerçekleştirmiş mi, bu süreçten neler öğrenilmiş?
- Bu inisiyatif için ne kadar kaynak ayrılacak?
- Kurum içinde bu inisiyatife destek ne seviyede ve bu destek üst yönetimi kapsıyor mu?
- Sonuca ulaşmak için ne kadar süreye ihtiyaç olacak?
- Etkilenen topluluklar, aileler, kişiler kimlerdir?
- İstişare süreçlerini yürütmek için uygun temsilciler kimlerdir?
- Geçmişte seçilmiş paydaşlarla yürütülmüş, olumlu veya olumsuz deneyimler elde edilmiş bir katılım süreci var mı? Varsa geçmiş deneyimlerden neler öğrenebiliriz?
- İstişare için hangi yol ve yöntemler en uygun olanlardır?
- Görüş alışverişi ve istişare süreçleri için öngörülen zaman aralığı nedir?
- Bu süreci etkileyen yerel veya uluslararası yasal bir düzenleme mevcut mu? Mevcutsa süreci nasıl etkiliyor?
- Bu istişare sürecine ilişkin merkezi hükümetin yaklaşımı nedir?
- Olası engeller nelerdir, bunlar tespit edildi mi?

Kaynak: Sequeira, Debra et al. 2007. Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets. International Finance Corporation'ın "pre-consult where possible" yayınından uyarlanmıştır.

## 3.2 Adım 2: Paydaşların, İsteklerini ve İhtiyaçlarını Anlama

Aşağıdaki Michael, Ages ve Wood modelinde olduğu gibi, paydaş katılım süreçlerinde ilk aşamada paydaş gruplarına ayrılır.

### ŞEKİL 6: ÜÇ NİTELİĞİN TANISINA BAĞLI OLARAK PAYDAŞ TİPOLOJİSİ: ALGILANAN GÜÇ, MEŞRUIYET VE ACİLİYET



Kaynak: Mitchell, R.K., Angle, B.R., Wood, D.J. (1997), "Toward a theory of stakeholder identification and salience; defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, Vol. 22 No.4, Sy. 853-886

Mitchell; kuruma isteklerini kabul ettirebilen paydaşların güç sahibi olduklarını, bu duruma güzel bir örnek olarak kurum için önemli kaynakları kontrol eden paydaşların gösterilebileceğini savunur. Bununla birlikte, meşruiyetin ise paydaşlar tarafından dile getirilen konuların toplumun görüş ve inançlarını yansıttığının göstergesi olduğunu söylemektedir. Aciliyet ise yöneticilerin paydaş taleplerine yanıt verme sürelerine karşı paydaş duyarlılığını ifade etmektedir. Bu tür sınıflandırmalar kurumun hangi

paydaşlar ile iletişime geçmesi gerektiğini belirlemesine yardımcı olabilir. Örneğin, güçlü olan paydaşların süreci tıkama kabiliyetlerine karşı toplumun dikkatini çekecek çalışmalar yapılabilir.

Bu tür sınıflandırmalarda önceliklendirme genellikle daha önce belirlenmiş özelliklere göre yapılır. Çoğu model aşağıda belirtilen üç özellikten ikisini kullanır (Bazıları üçünü de kullanmaktadır.). Farklı grupların tanımlanması ve bu grupların paydaşlarının seviyesine ve ne kadar dikkat çekilmek istendiğine göre önceliklendirme yapılır:

- İlgi, paydaşların bir konudan motive olmaları ve bu konu etrafında bir araya gelmeleridir,
- Etki, paydaşların toplum çıkarılarını bir konu etrafında bir araya getirmesi ve toplumun konuyu sahiplenmesidir,

- Öne çıkma, bir konuda kurumun ve paydaşların tutumunun, konunun taraflar açısından önemli olması ve paydaşların ilgisini çekmesidir.

Ancak, paydaşların tamamı benzer özellikler taşımadığından, analizi bir adım öteye taşımak için paydaşların kurum ile ilgili istek ve ihtiyaçlarına yönelik oldukça detaylı bilgilerin toplanmasına ihtiyaç vardır.

Cranfield School of Management'tan Prof. Andy Neely (Center for Business Performance'ın Başkanı) tarafından ortaya geliştirilen Paydaşın İstek ve İhtiyaçları (Stakeholders' Wants and Needs "SWANS") ile Kurumun İstek ve İhtiyaçları (Organization's Wants and Needs "OWANS") yöntemi karmaşık bilgileri anlamaya yardımcı olmaktadır. Şekil 7'de Paydaşın İstek ve İhtiyaçları solda, Kurumun İstek ve İhtiyaçları sağda gösterilmiştir.

**ŞEKİL 7: PAYDAŞIN İSTEK VE İHTİYAÇLARI (SWANS) İLE KURUMUN İSTEK VE İHTİYAÇLARI (OWANS)**

Performans Prizması - Prof. Andy Neely - Cranfield		
Paydaş Memnuniyeti (Paydaşın İstek ve İhtiyaçları)	Paydaşlar	Paydaş Katkıları (Kurumun İstek ve İhtiyaçları)
Hızlı, Doğru, Ucuz & Kolay	← Müşteriler & Aracılar →	Güven, Sadakat, Çıkar & Büyüme
Amaç, Önem, Beceriler & Ödeme	← Çalışanlar →	Eller, Kalpler, Akıllar & Sesler
Güven, Sadakat, Çıkar & Büyüme	← Tedarikçiler →	Hızlı, Doğru, Ucuz & Kolay
Yasal, Adil, Güvenli & Doğru	← Düzenleyiciler & Topluluklar →	Kurallar, Sebepler, Anlaşılabilirlik & Tavsiye
Geri Dönüş, Mükafat, Değer & İnanç	← Yatırımcılar →	Sermaye, Kredi, Risk & Destek

Kaynak: Prof. Andy Neely, Cranfield Üniversitesi, Yönetim Okulu, Birleşik Krallık.

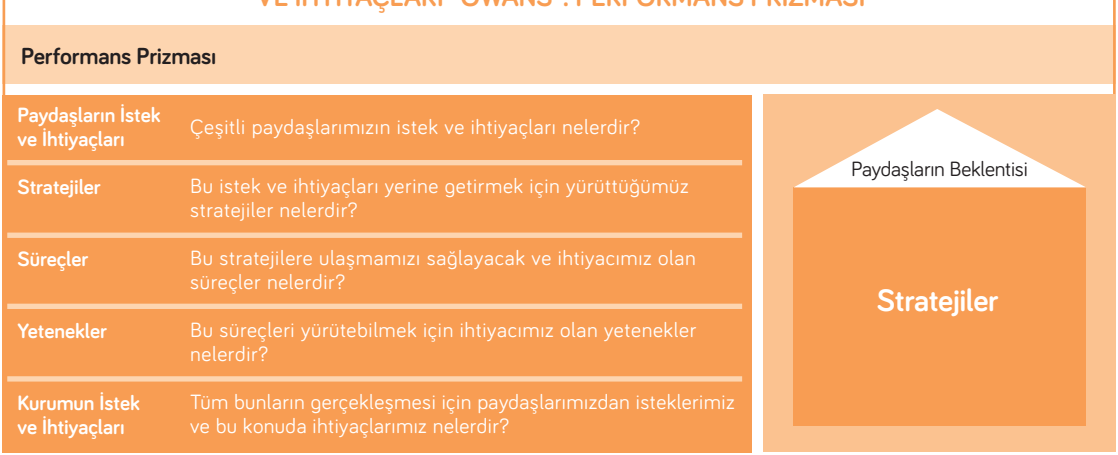
Not: Bazı organizasyonlar düzenleyici kurumlara ve topluluklara göre farklı kategorilere ayırılır.



Paydaşın İstek ve İhtiyaçları ile Kurumun İstek ve İhtiyaçlarını belirlemek kurum süreçlerini şekillendirerek -stratejisini, süreçlerini, kabiliyetlerini- aşağıda

Şekil 8'de açıklandığı gibi Paydaşın İstek ve İhtiyaçları ile Kurumun İstek ve İhtiyaçlarını gerçekleştirmeye yardımcı olabilir.

### ŞEKİL 8: PAYDAŞIN İSTEK VE İHTİYAÇLARI "SWANS" İLE KURUMUN İSTEK VE İHTİYAÇLARI "OWANS": PERFORMANS PRİZMASI



Kaynak: Prof. Andy Neely, Cranfield Üniversitesi, Yönetim Okulu, Birleşik Krallık.

Hangi paydaşların kurum için önemli olduğuna yönelik ilk çalışmayı yaptıktan sonra, önemli olan paydaşların düşünce tarzını ve karar verme yönetimlerini anlamak için onların içlerine kadar girerek oldukça büyük çaba sarf etmek gerekir. Bu çaba sonucunda; paydaşları nelerin motive ettiğini, amaçlarının ne olduğunu, kurumdan neleri bekledikleri, vizyon ve ifade etme şekillerinin geçmiş deneyimleri, kültür, başkaları ile ilişkiler ve çalışma yöntemlerine göre nasıl ve neden şekillendiği anlaşılacaktır.

Tespit edilen konuları anlamak ve değer vermek, ilerleyen aşamalarda paydaş

katılım süreçlerinin başarısını artıracaktır. Ek Bölüm 5.2'de katılım süreci öncesinde STK'ları motive eden faktörlerin neler olduğuna ve STK'ları anlamaya yardımcı olacak ipuçları sunulmuştur.

Bu aşamada, hassas bilgilerin üçüncü kişiler üzerinden toplanması faydalı olabilir, çünkü paydaş katılımı yaklaşımını uygulayıp uygulamamak konusunda son kararı vermeden önce gereksiz beklentilerin yaratılmaması gerekir. Beklentilerin doğru yönetilmesi katılım sürecinin başarısı açısından önemlidir, çünkü beklentilerin doğası gelecekte ortaya çıkacak sonuçları önemli ölçüde etkilemektedir.

## ÖRNEK: STK ÖZELLİKLERİNİN ANLAŞILMASI

Madencilik sektöründe faaliyet gösteren uluslararası bir kurum, uluslararası alanda Afrika'da gelişmekte olan ülkelerde yürüttüğü faaliyetleri nedeniyle itibar kayıpları yaşadığını fark etti. Nijerya, özellikle insan hakları konusunda paydaşlar ile iletişime geçilmesi gereken ülke olarak belirlendi.

Kurum, insan hakları konusunda yerel, akademik, dini ve sivil toplum kuruluşlarının yaklaşımlarını anlamak gerektiğinin farkına vardı. Kurum, yerel yapıların rolleri, sahip oldukları ilişkiler ve insan hakları örgütlerinin beklentilerini anlamak konusunda kendisine yardımcı olacak bir kurum veya kişi arayışına girdi.

Çalışmak için belirlenen kurum, STK'ları faaliyet gösterdikleri alanlara göre grupladı, kilit isimleri ve ilişki kurulabilecek kişileri tespit etti, dikkat edilmesi gereken konuları ortaya koydu. Bunun da ötesinde, daha önce Nijerya Barosu Başkanlığı yapmış, aynı zamanda Nijerya Kişisel Özgürlükler Örgütü'nün Kurucu Başkanı da olan Bay A. isminde bir kişiyi yerel ortamı daha iyi anlayabilmeleri konusunda yardımcı olması için önerdi. Bay A. Nijerya'da askeri yönetim demokrasiye dönmek konusunda ayak dirediğinde özgürlük hareketine liderlik etmiş, Nijerya'nın demokrasiye dönmesi konusunda işçi ve toplumsal gösterilerin harekete geçmesinde merkezi rol oynamıştı. Diğer gruplarla birlikte kurmuş olduğu Nijerya Kişisel Özgürlükler Örgütü, Nijerya'ya demokrasinin geri gelmesi konusunu sağlayan ana örgüttü. Demokrasinin gelmesi sonrasında Bay A. birçok sivil toplum kuruluşu ile geniş bir çerçevede çalışmaya devam etti. Bu durum onun toplumun çıkarları, endişeleri ve beklentileri konusunda bilgi almak için doğru kişi olduğunu göstermekteydi.

Bu ilişki, kurumun Nijerya'da paydaş katılım sürecini oluşturması için önemli bilgilere ulaşmasını sağladı.

Kurum faaliyetlerinden etkilenme olasılığı olan paydaşların özelliklerini anlamaya yönelik paydaş grup profili hazırlanabilir. Bu aşamada toplanan bilgi daha sonra katılımın dizaynı ve istişare stratejisinin oluşturulmasında kullanılabilir. Şekil.9 böyle bir profil oluşturmak için bir şablon sunmaktadır.

Bu konuda bilgi toplarken, kurumun daha önce paydaşlarla olan ilişkilerini çok eski olsalar bile gözden geçirin. Olumlu ya da olumsuz sonuçlanmış bu tür deneyimler yeni paydaş katılım sürecinin başarılı olması olasılığını önemli ölçüde etkileyebilir. Paydaşlar ve kurum arasındaki geçmiş ilişkiyi değerlendirmek, yaratılan etkiyi

ŞEKİL 9: YEREL PAYDAŞLARIN TEMEL PROFİLİNİ OLUŞTURMA

Paydaş Grubu Özellikleri	-3 Yıl	Şimdi	+3 Yıl
Cinsiyet (%Erkek %Kadın)			
Yaş Profili (% Her 10 yıl için)			
Dini Profil (% Her dini ve din dışı profil için)			
Geçim Kaynağı (% Her meslek/sektör için)			
Ortalama Gelir Seviyesi (Tüm grup için)			
Refah Seviyesi (Tüm grup için)			
Ortalama Eğitim Seviyesi			
Grup Homojenliği			

anlamak için toplanan bilgiler kayıt altına alınabilir. Ek Bölüm 5.3 böyle bir amaca yönelik kullanılmak üzere bir şablon sunmaktadır. Bu adımın çıktısı olarak önceliklendirilmiş paydaş listesi hazırlanmalı ve bu liste istişare sürecinde kullanılmak üzere ilgililere iletilmelidir.

### 3.3 Adım 3: Kurum İçi Hazırlık ve Paydaşlarla Uyum

Kurumun ve paydaşların amaç ve çıkarları birbiriyle uyumlu hale getirildiğinde, bu aşamada büyük başarı sağlanır. Bu, kurumun ve paydaşların aynı sonuçlara odaklanacağı şeklinde algılanmamalıdır. Ancak ortak bir anlaşma zemini bulunabilirse, her iki tarafın da memnuniyetini artıracak çözümler geliştirilebilir.

Son araştırmalar, Kurumsal Sorumluluk bölümü yöneticileri ile paydaşların çıkarlarının uyumunun yanı sıra, paydaşlar ve iş birimlerinin çıkarlarının da uyumlu olması gerektiğini ortaya çıkarmıştır.<sup>15</sup> Farklı iş birimlerinin farklı ihtiyaçları olabileceğinin dikkate alınması önemlidir. Bu tür durumlar anlamlı paydaş katılımının nasıl ve neden yapılması gerektiği konusunda uyumsuzluklara sebep olabilmektedir.

Yaşanabilecek zorluklara üç örnek:

- Kurumun Merkezi nezdinde konunun anlaşılması ve paydaş katılımına istekli olunması, ancak kurumun yerel biriminde mesajın doğru anlaşılmaması veya yetenek ve kaynak eksikliği bulunması
- Paydaşlardan uzak olmaları dolayısıyla üst yönetimin konuya yeterli destek vermemesi ve gerekli fonların kullanılmasına izin vermemesi sonucunda paydaş katılımının gerekli etkiyi yaratamaması
- Küresel bir paydaş grubunun kurumun faaliyet gösterdiği farklı coğrafyalarda

farklı etkilere sahip olması. Bu yüzden, aynı paydaşın kurum içinde farklı bölgelerde faaliyet gösteren birimler tarafından farklı önceliklendirilmesi.

Paydaş yönetimine yönelik bir birimin oluşturulması ve bu birimin merkezi yönetime ve yerel birimlere destek vermesi daha koordineli hareket etmeye yardımcı olacaktır (Daha fazla bilgi için Bölüm 4.4'e ve 4.7'ye bakınız.).

Böyle bir gelişme, üst yönetim tarafından desteklenen iç kapasitenin ve yeteneğin varlığına işaret etmektedir. Anlamlı paydaş katılımı için planlama aşamasında istekliliğin ve kurum kapasitesinin var olduğunun görülmesi önem taşımaktadır. Ancak, bu sık bulunan bir yetenek olmayıp, eğitimler, strateji biriminin ve operasyonel birimlerin desteği ile geliştirilmesi gereken bir konudur. İç kapasitenin geliştirilmesine yönelik çabalar paydaş katılımını gerçekleştirecek ekibin, kurumun işi ile ilgili ana dilini anlamasına ve iç iletişimi başarılı yürütmesine de yardımcı olacaktır.

Paydaş katılımının tüm kurum içinde yaygınlaştırılması detaylı bir şekilde Bölüm 4.4'te anlatılmaktadır. Diğer taraftan paydaş katılım süreci seçilmiş bir grup çalışan tarafından yürütülüyorsa, iş ile ilgili temel baskı ve öncelik alanlarının bu ekip tarafından anlaşılması sağlanmalıdır. Böylece, kurum içinde ve dışında bu iş için doğru kişiler olarak değerlendirilir ve kurum ile doğru dinamikleri temsil ederler. Düzenli iletişim ve geri bildirim, iş birimleri arasında rotasyon, iş birimlerinin planlama süreçlerine katılmak; ekip üyelerinin anlamlı paydaş katılım sürecini daha iyi anlamalarına yardımcı olacaktır. Paydaş katılım süreci ile kurumun satın alma, sosyal yatırımlar ve sosyal konuların yönetimi gibi birimler ile ilişkilendirilmesi paydaş katılım süreci çıktılarından bu birimlerin sürekli haberdar olmalarına yardımcı olacaktır.

<sup>15</sup> Jeffery, Neil. 2007. Towards a Customer Value Model for Stakeholder Engagement: Understanding the Added Value to Business. Cass Business School

Kurum paydaşlar ve kendi arasındaki ortak noktaları tespit etmek için gerekli kaynak ve zamanı ayırmalıdır. Bu tür ortak noktalar ilk bakışta kolayca tespit edilemeyebilirler. Bu yaklaşım, görünürde çıkar uyumsuzluğu olan konularda kazan-kazan sonucunu yaratabilir. Böyle bir araştırma fikir alışverişi sürecinden

önce tamamlanırsa, katılım sürecinin başlatılması ve doğru iletişim tonunun belirlenmesi daha başarılı yapılabilir. Bu çalışmalar; taraflardan birinin aradaki görüş farklılığının büyüklüğü dolayısıyla görüş alışverişine devam etmenin anlamsız olduğunu düşündüğü başarısız katılım süreçlerini engellemeye yardımcı olabilir.

### ÖRNEK: DIŞ İLİŞKİLERDE FAYDA YARATAN KURUM İÇİ DEĞİŞİKLİKLER

Bir enerji şirketinin üst düzey yöneticisi, kurum içinde yaşanan önemli değişikliklerden sonra özellikle paydaş ilişkilerine verilen önceliğin arttığını ve paydaş katılımı süreci hazırlıkları ile sürecin gerçekleştirilmesinin kolaylaştığını ifade etti.

“İnsanlardan bir çalışma yapmalarını istediğinizde hızlı geri dönüş olmuyor. Bu yüzden oyun alanı, destek ve beyin gücünüzle yardımcı olmanız gerekiyor. Daha da önemli olan kurumun en üstünde yer alan insanlar çalışma sürecine katıldığında ortaya çıkan sonuçlarda, hem entelektüel zenginlik hem de hayata geçirilecek öneriler bir arada bulunuyor – bu durumda çok büyük bir destek ve oyun alanı sağlanmış oluyor.”

### 3.4 Adım 4: Güven İnşa Etme

Güven, anlamlı paydaş katılım sürecinin temel taşlarından biridir. Adım 1’den Adım 3’e kadar olan bölümde açıklandığı gibi, uygun ve detaylı planlama ve hazırlık güven ortamının oluşturulmasına yardımcı

olacak, böylece ilk temaslarda başarı şansı artacaktır. Ancak, güven sağlamak için diğer konular olan; ilişki düzeyindeki eşitsizlikler, katılım sürecinde grup ya da kişilerin farklı güçlerde olması, kullanılan dil ve kültürel engeller ve çalışma şekli gibi konulara da dikkat edilmelidir.

### ÖRNEK: FARKLI PAYDAŞLAR, FARKLI GÜVEN SEVİYESİ

Küresel düzeyde faaliyet gösteren enerji şirketlerinden birinin yöneticisi, gerçekleştirdikleri paydaş katılım süreçlerinde, farklı paydaşların, farklı adanmışlık ve güven ile süreçlere katıldığını ifade etti. Çeşitli paydaşların, kurumun kendileriyle ilişki kurma isteğine birbirlerinden çok farklı yaklaşıtlarını, bunun kurum paydaşlarının birbirlerinden farklı olduğunu gösterdiğini ve her birinde güven yaratmak için farklı yöntemler kullanmak gerektiğini belirtti.

“Paydaş katılım süreçlerinden önemli bilgiler edindik. Tahmin edeceğimiz gibi sürece katılan bazı insanlar çok parlak ve zeki, bu insanların çok iyi sonuçlara ulaşacakları açıkça görülüyor. Sürece katılan oldukça fazla sayıda insan çok zeki değil, ancak süreçten oldukça fazla şey kazanıyorlar. Sürece katılan bazı insanlar süreçten fazla bir kazanım elde edemiyor, süreç sırasında konunun başlangıçtaki kadar ilgili çekici olmadığına karar veriyorlar ya da süreci yürütmenin zor olduğunu düşünüyorlar ve sonuca ulaşmak için ciddi çaba sarf etmek gerektiği konusunda şaşırıyorlar. Bu kişiler, süreci çok yoğun olarak değerlendiriyorlar. Sürece katılan oldukça az sayıda insan -ki bu kişiler ciddi önyargılara sahip- bu süreci politik bir faaliyet olarak görüyorlar. Olumsuzlukları bulmak için çalışıyorlar – tabi ki bazı olumsuzlukları buluyorlar, fakat çoğunlukla ileri sürmek istedikleri olumsuzlukları bulamıyorlar, bu yüzden çok kızgın oluyorlar ve tabi ki süreçten hiçbir şey öğrenmiyorlar.”<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Kitabın orijinal dilindeki yazarı Neil Jeffery’nin Haziran 2007’deki röportajından alıntılanmıştır.

## ÖRNEK: GÜVENE ZARAR VERMEK KOLAYDIR

Büyük bir içecek şirketi, gelişmekte olan bir ülkede, gelecekte kullanmak üzere birçok paydaş ile açık iletişim ve ilişki kanalları oluşturmak için aylarca zaman ve enerji harcadı. Bu hedefe ulaşmak amacıyla on iki ay boyunca merkez ofisten gelen uzmanlar, yerel ofis çalışanları, yerel ortaklar ve danışmanlar oldukça uzun çalışmalar yaptılar. Daha sonra, süreci 18 ay boyunca askıya aldılar ve bu süre zarfında paydaşlarla hiç iletişim kurmadılar ve geri bildirim almadılar.

Kurumun aynı ülkedeki faaliyetleri nedeniyle ortaya çıkan olumsuz görüşlerden sonra, kurum tekrar paydaşlar ile iletişime geçmeye karar verdi. Kurum, paydaşlardan kurumun kamuoyuna yönelik davranış ve faaliyetlerini desteklediklerine yönelik bir mektup yayımlamalarını istedi. Uzun bir sessizlik sonrası kurumun paydaşlara böyle bir taleple gelmesi, paydaşlar nezdinde endişe yarattı. Paydaşlar mektubu imzalamayı reddettiler. Kötü kurumsal iletişim yönetimi algısı, kurum ile paydaşlar arasındaki güveni oldukça azalttı. Güven azalmasının bir diğer sebebi de paydaş iletişim sürecinin ilk aşamalarında yaratılan beklentilerin karşılanmamasıydı.

Sonuç olarak, bu durum paydaşlar nezdinde hiç ilişki kurulamamasına göre daha fazla şüphenin oluşmasına sebep oldu.

Sivil toplum kuruluşları ve toplumların, kurumlara daha fazla güven duymak için oldukça fazla sebebi vardır. Güven inşası, anlamlı paydaş katılım süreçlerinin önemli bir parçasıdır. Bilginin iki taraflı olarak paylaşılması, iletişimin engel değil kolaylaştırıcı olması, tarafların birbirlerinin görüş açılarını anlamaya istekli olmaları ve ortak noktaların bulunma imkanlarının artması sonuçlarını doğurur.

Aşağıda sunulan örnekler, kurumların ilişkinin finansal olmayan boyutunu geliştirdiği durumda; paydaşların (yerel topluluklar, vb.) kurumu nasıl değerlendireceği ve kuruma nasıl daha fazla güven duyacağı üzerinedir.<sup>17</sup>

- Kurumun onayını alarak toplumdan faaliyet izni almak için güvene ihtiyacınız olduğunu, imkân varsa, kamuoyu ile paylaşın.
- Topluluklarla iletişim kurun, çünkü topluluklar dinlenmeyi ve kendileri ile ilgili konularda görüşlerini paylaşmayı isterler.
- Düzenli olarak paydaşların ve bir üst yöneticinin katıldığı ve paydaşların konularını üst yönetime ilettiği toplantılar gibi kurumun hesap verebilirliğini artıracak mekanizmalar veya prosedürler oluşturun. Bu tür konularda bir internet sitesi veya e-posta adresinin ardına saklanmak yerine paydaşların diyalog kurabilecekleri ve kurumu temsil eden bir yüz ve kişilik kullanın.
- Paydaşların kurumun gelecek planlarından haberdar olacakları bülten, e-posta gibi mekanizmalar oluşturun. Bunlar dışındaki iletişim platformlarından uygun olanları da değerlendirin.
- Paydaşlar ve kurum yetkilileri arasında yapılan toplantıların düzenli, paydaşların katılımına uygun olan yerlerde, kişisel bazlı, resmi olmayan bir yapıda olmasına dikkat edin.
- Temaslarınız sırasında, konuların paydaşlar nezdinde takip edildiğinden emin olmalarını sağlayın – bu konuları takip edecek, yaşanan

<sup>17</sup> CDA Collaborative Learning Projects. 2004. Stakeholder Consultation Issue Paper. Corporate Engagement Project'ten uyarlanmıştır.

zorluklar konusunda nasıl gelişmeler olduğunu raporlamaya yönelik bir kişi görevlendirin. Böylece kurumun güvenilir, öngörülebilir bir kurum olduğunu ve sözünün arkasında durduğunu gösterin.

- Kurum çalışanları ile yerel toplulukların sosyalleşmesine olanak verecek açık görüşme günleri, resmi olmayan çay, kahve sohbetlerinde bir araya gelmeleri, çalışanlara sosyal projelerde çalışmalarını için iş günlerinde izin verilmesi gibi adımları cesaretlendirin.
- Sadece büyük konulara odaklanmayın, küçük detayları da göz önünde tutun.
- Paydaşların anlayacağı bir dil kullanın, ağdalı bir dil kullanmayın.
- Geçmişini araştırarak, örneğin kurumun toplumla birlikte nasıl büyüdüğü gibi, ortak noktaları bulun.

### 3.5 Adım 5: İstişare

Daha önceki adımlarda belirtildiği gibi, istişare sürecinden önce detaylı bir hazırlık yapılması ve bu sürecin aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekir. Her istişare sürecinde:

- Doğru Temsilciler: Kurumun faaliyetlerinden etkilenen paydaş gruplarından mümkün olduğunca çoğunun temsilcisinin istişare sürecine katılması önemlidir (bakınız Bölüm 4.5). Her ne kadar sempatik, organize, konuşkan ve güçlü paydaşlar ile iletişime geçmek kolay olsa da, azınlıkları temsil eden gruplar veya daha az gücü olup sessiz olan grupları da dikkate almak paydaşların dile getirdikleri konuların önemli kısmına değinmeye, daha hedefe yönelik, kapsayıcı ve doğru sonuçlara ulaşmaya yardımcı olabilir. Böylece kurum, paydaşların taleplerine daha etkin ve başarılı bir cevap vermiş olur. Bir ya da iki büyük paydaşın desteğini kazanmış olmak anlamlı paydaş katılımı

gerçekleştirmek anlamını taşımayabilir, örneğin çevre duyarlılığı olan gruplar ve toplumun diğer kesimleri için konunun önceliği farklı olabilir.

- İhtiyaçlara Cevap Verebilir: Hazırlık aşamalarında tespit edilmiş olan paydaş beklenti ve ihtiyaçlarına uygun bilgi, analiz ve öneriler sunmak, başka bir deyişle kurumun iç öncelikleri ve faaliyetleri ya da davranış biçimine uygun öneriler sunmak yerine paydaş odaklı ve paydaş düşüncelerini dikkate alarak yaklaşmak olarak tanımlanabilir.
- Konu odaklılık: Paydaşların konu hakkındaki detayları anlayabilecekleri, bütünsel değerlendirebilecekleri ve kurumun motivasyonlarını, kültürünü ve davranış biçimlerini görebilen kurumun gerçek davranışları ile karşılaştırma yapabileceği, bütün resmi görebilecekleri konu odaklı analiz ve bilgilerin sunulmasıdır.
- Tam Bilgi Verme: Alınan kararların arka planlarını ve geçmişini anlatan böylece paydaşların kurumun konuya nasıl yaklaştıklarını doğru ve makul biçimde anlamasını sağlayacak nitelikte bilginin sunulmasıdır. Etkin çalışan bir iç bilgi sistemi söz konusu bilgilerin hazırlanmasına yardımcı olabilir.
- Gerçekçi Olma: Paydaşlarla yürütülen müzakere süreçlerinde tarafların başlangıçta hedefledikleri sonuçlara ulaşmak konusunda ihtiyaçlar, beklentiler ve amaçlar konusunda ödün vermeleri gerekebilir. Bununla beraber ödün verilmesi, tüm katılım süreci için olumlu olabilir. Önemli bir zaman taahhüdü ve kaynak kullanımının öncesinde, tarafların gerçekçi ve ılımlı olduğunu gösterir; böylece karşılıklı güvenin artmasını sağlayabilir. Bu sürecin bir parçası olarak, kurum açısından müzakerelerden ne beklendiğini, neyin tartışılabilir neyin tartışılmaz olduğunu, hedeflerin neler olduğunu belirlemek gerekir.

- **Önemli Konulara Odaklanmak:** İstişareler kurumun ekonomik, sosyal ve çevresel riskleri, bu risklerin hali hazırda nasıl yönetildiği mümkün olduğunca yapılanlar ve çıktılarla ilişkilendirilerek ve elde edilmiş başarılar ile desteklenerek yürütülmelidir.

Bilgi Kutusu 6, kurumların istişare süreçlerini yürütürken dikkate almaları gereken paydaşlara yönelik bir liste sunmaktadır. Ek Bölüm 5.4'te daha özel topluluk ve sivil toplum örgütleri listesini bulabilirsiniz.

## BİLGİ KUTUSU 6: PAYDAŞ OLABİLECEK STK/TOPLULUKLAR

- Kurumun faaliyetlerinden doğrudan olumlu veya olumsuz etkilenen paydaşlar
- Kurumun faaliyetleriyle ilgisi olan veya kurum faaliyetlerini etkileme gücü bulunan paydaşlar
- Kurumun faaliyetlerinin etkileri konusunda bilgisi olan paydaşlar
- Kurumun faaliyetlerinin etkiye yönelik çalışmalarında işbirliği yapılan paydaşlar
- Kurumun faaliyetlerinin etkilerine yönelik kendi inisiyatiflerini başlatmış olan paydaşlar
- Daha büyük bir topluluğun (yerel, bölgesel, ulusal, uluslararası) parçası olan, kurumun faaliyetlerine yönelik endişe ya da etki yaratmak isteklerini belirtmiş olan paydaşlar
- Yerel, bölgesel, ulusal veya uluslararası otoriteler
- Lisans ya da izin veren otoriteler
- Belli bir sektörde düzenleme yapma yetkisi olan otoriteler
- Sosyal ve ekonomik gelişmeden, altyapı ve hizmetlerden, bölge ya da şehirden sorumlu olan otoriteler

Farklı paydaş grupları için kullanabilecek istişare teknikleri bulunuyor. Kurum bunlardan her paydaş grubu için uygun bulunduğunu uygulayabilir:

1. Birebir görüşme
2. Çalıştay
3. Odak grupları
4. Halka açık toplantılar
5. Anketler
6. Katılımcı araçlar
7. Paydaş panelleri

Ek Bölüm 5.5'te her birinin nasıl kullanıldığına, olumlu ve olumsuz yönlerine yönelik detaylı bilgiler verilmiştir.

Kurum hangi paydaşlarla ve hangi yöntemi kullanarak görüş alışverişinde

bulunacağına karar verdikten sonra, konu, yerel gerçekler ve paydaşların özellikleri, ilgi alanları, endişeleri gibi konuları belirlemeli ve takip etmelidir. Bu süreç bir bilgi yönetim sistemi vasıtasıyla yürütülebilir. Konular içinde kaybolmadan, takip edilen, karar verilen ve iş birimine havale edilen konuların kayıt altına alınması önemlidir. Eğer bu yapılmazsa, katılım sürecine katılan farklı iş birimleri daha önce konuşulanları bilmeden hareket edeceğinden problemlerle karşılaşmaları gibi bir tehlike bulunmaktadır. Örneğin:

- Konunun nerede, kim tarafından, ne zaman gündeme getirilmiş olduğu,
- Konu için belirlemiş olan önceliğin (Adım 2'de yapılan çalışmalar sonucunda) ne olduğu,

- Başka bir iş biriminin de konuya dâhil olmasının gerekliliği,
- Konunun kurum içindeki sahibinin kim olduğu (Bu kişilerin sürece katılmasının ya da bilgilendirilmesinin sağlanması),
- Yukarıda belirtilen yöntemlerden hangilerinin neden kullanıldığı (Bölüm 3.6'ya bakınız),
- Konu ile ilgili kurulan iletişim,
- Paydaşlar eğer karara geri bildirim vermişlerse verilen geri bildirim ve bu sürecin nasıl yönetildiği (Bölüm 3.6'ya bakınız)

takip edilmelidir.

Bu bilgiler anlamlı paydaş katılımının başlangıç aşamasından itibaren hayata

geçirilmesi için önemlidir. Bu şekilde, katılım sürecinin verimliliği ve etkinliği Kilit Performans Göstergeleri (KPG) vasıtasıyla takip edilerek başarısı ölçülebilir. KPG'ler; karara ulaşma süresi, gerçekleştirilmiş ve olumlu geri dönüş alınan hedefler olabilir. Bazı kurumlar KPG'lerin belirlenmesi ve ölçülmesi süreçlerine paydaşları da katmaktadır. Şekil 10 ve 11, bu mekanizmalar kullanılarak aşağıdaki gibi konuların nasıl belirlendiğini göstermektedir:

- Paydaşlar ile birlikte konuları tespit etmek için bir grup jenerik soru oluşturulması (Şekil 10)
- Belirlenmiş olan konulara yönelik olarak önce kurum sonra paydaşlar açısından önceliklerin tespit edilmesi (Şekil 11)

### ŞEKİL 10: PAYDAŞLAR İÇİN ÖNEM TAŞIYAN KONULARI ANLAMAYA YÖNELİK BAŞLANGIÇ SORULARI

Bilgi	Örnek Sorular
Paydaş Hakkında	Kurumunuz hakkında bize daha fazla bilgi verir misiniz? Amaçlarınız nelerdir? Nasıl yönetirsiniz?
Kurum ile İlişkiler	Şimdiye kadar bir kurum ile etkileşimde bulundunuz mu? Öyleyse neden? Sonuç ne oldu?
Paydaşların Çıkarı için Potansiyel Sorular	Kurumun işlemleri ile ilgili, olumlu ya da olumsuz, sorunuz var mı? Bu sorun ile ilgili olarak neler hissettiğinizi açıklayabilir misiniz?
Konu Hakkında Geniş Bilgi (Olumlu ya da olumsuz)	Bu konunun sebebi olarak neyi görüyorsunuz? Bu meseleyi zorlaştıran herhangi bir şey var mı? Konular zamanla nasıl bir değişim geçirir? Konu hangi zaman çerçevesinde gelişir? Konu üzerinde etkisi olan diğer faktörler nelerdir? Nasıl?
Konu ve Kurum Arasındaki Bağ	Konudan ilk olarak ne zaman haberdar oldunuz? Kurumun eylemleri ve konunun gelişimi arasındaki ilişki nedir? Kurumun konu hakkındaki tavırlarında, konu üzerinde olumlu/ olumsuz etki yaratan bir değişiklik var mı?
Konunun Önemi	Bu konunun, kurumun eylemleri için bir öncelik olduğunu düşünüyor musunuz? Neden?
Olası Çözümler	Kurumun konuyu ele alma şekli hakkında ne düşünüyorsunuz? Kurum gelecekte bu konuyu nasıl ele almalıdır? Bu konuyu ele alırken, siz ya da diğer paydaşlar nasıl roller oynayabilirsiniz? Hangi 3. taraflar konunun çözümünde yer alması için davet edilebilir?



### ŞEKİL 11: KURUM VE PAYDAŞLAR PERSPEKTİFİNDEN KONULARIN ÖNCELİKLENDİRİLMESİ

Kurum Perspektifinden Konuların Önceliklendirilmesi <sup>18</sup>	Konu 1	Paydaş Perspektifinden Konuların Önceliklendirilmesi	Konu 2
Faaliyet gösterme lisansını korur/tehdit eder.		Genel yaşam kalitesini iyileştirir/azaltır. Ör: gürültü, mekân ve ışık etkileri	
Kuruluş faaliyetleri için doğrudan maddi yardımlar/masraflar		Paydaş grubunun sağlığını iyileştirir/azaltır.	
Komşu topluluklarla ilişkileri güçlendirir/zayıflatır.		Paydaşların geçinebilmesini iyileştirir/azaltır.	
Düzenleyici kuruluşlar ile ilişkileri güçlendirir/zayıflatır.		Paydaş grubunun bulunduğu ortamı güçlendirir/zayıflatır.	
STK'larla ilişkileri güçlendirir/zayıflatır.		Paydaş gruplarının eğitime erişimini artırır/zayıflatır.	
Kuruluş içindeki iş birimlerinin algılarını iyileştirir/zayıflatır.		Paydaş grubun yasal haklarını artırır/azaltır.	
Faaliyetlerin yürütülmesini sağlar/yürütülmesine zarar verir.		Paydaş grubun su ve gıda güvenliğini artırır/azaltır.	
Kurumsal itibara zarar verir/itibarı artırır.		Paydaş gruba karşı gelişen suç aktivitesindeki sonuçları Ör: Zorunlu göç, mal ve can kaybı	
Sorumlu iş ilkelerine uyum ve uyumlu olmama		Organizasyon faaliyetlerine karşı direkt sonuçlar Ör: Halkın protestosu, yasal müdahaleler, medya, vb.	

#### ÖRNEK: ÖNCELİKLERİN OLMAMASI BELİRSİZ KARARLARA YOL AÇAR

Emtia ticareti ile uğraşan bir kurum, paydaşlar ile birlikte çalışarak kurumun itibar ve iletişim kapasitesini geliştirmek için neler yapılabileceğini tespit etmeye yönelik bir paydaş katılım süreci başlattı.

Paydaşlar tarafından, özellikle halkın güvenliği ve sağlığı ile ilgili konularda bazı öneriler sunulmuştu. Bu konuların paydaşlar ya da kurum için geçerliliğine yönelik hiçbir değerlendirme ya da konuların önceliklerine yönelik hiçbir çalışma yapılmadan, kurum paydaşlardan gelen önerileri kabul etti. Bu öneriler içinde milli polis gücünün geliştirilmesine yönelik çalışmaların fonlanması ve desteklenmesi de vardı. Kurumun böyle bir konuda deneyimi veya uzmanlığı yoktu, ayrıca böyle bir desteğin demokrasi açısından meşruiyeti de belirsizdi. Bu karar, kurum içinde ciddi kafa karışıklığına sebep oldu. Çünkü kurum içinde bu konunun kurumun önceliği veya uzmanlık alanına girdiğine yönelik şüpheler mevcuttu.

<sup>18</sup> McCallum, Alison et al. 2007. SEAT: Socio-Economic Assessment Toolbox. Anglo American'dan uyarlanmıştır.

### 3.6 Adım 6: Yanıtlama ve Uygulama

İstişare süreci bittiğinde, paydaşlar hangi önerilerin yönetim kuruluna taşındığını ve bu konulardaki endişelerini gidermek için ne gibi önlemler alındığını bilmek isterler. Kurum ve paydaşlar açısından

öncelikli olduğu belirlenen konuların özellikle ele alınması gerekir. Kurum açısından belirlenen konulara yönelik en uygun davranış biçimleri belirlendiğinde, paydaşların olası tepkilerini dikkate alarak her öneri için farklı aksiyon planı önerilerinin geliştirilmesi gerekir.

**ŞEKİL 12: BELİRLİ BİR KONU İÇİN YOL HARİTASINI BELİRLEMEK**

Konu	Kurumun Şimdiki Cevabı	Önerilen Tepki 1	Önerilen Tepki 2	Önerilen Tepki 3
Organizasyonun Teklife Tepkisi				
1. Paydaşın Teklife Tepkisi				
2. Paydaşın Teklife Tepkisi				
3. Paydaşın Teklife Tepkisi				
Paydaşların Teklife Ortalama Tepkisi				

Kurumun özellikle anlaşmazlık olan alanlarda nasıl davrandığı veya nasıl davranacağı yönündeki algı, kurumun itibarı ve performansı açısından büyük önem taşır. Bu yüzden, bu tür konuların dikkatli ve incelikli bir şekilde yönetilmesi gerekir. Paydaşların talepleri karşılanmamış olsa bile uygun zaman diliminde yanıt verilmesi, sürecin şeffaflığı

ve adil bir şekilde yürütüldüğü algısını yaratması için önemlidir.

Kurum, paydaşlar tarafından ortaya atılan bir konuya yönelik hangi öneriyi uygulayacağına dair karar verdiğinde hayata geçireceği önlemler için uygulayacağı yol haritası Şekil 13'te sunulmuştur.

ŞEKİL 13: ÖNCELİKLİ KONULARI YÖNETMEYE YÖNELİK ÖLÇÜMLERİN UYGULANMASI<sup>19</sup>

### 3.7 Adım 7: İzleme, Değerlendirme ve Kaydetme

Katılım sürecinde elde edilen bilginin titiz bir şekilde değerlendirilmesi hayati önem taşımaktadır. Çeşitli uluslararası standartlar, izleme ve değerlendirme kapasitesini geliştirmek için referans oluşturabilirler (Bilgi Kutusu 7).

Kurumlar etkin takip ve değerlendirme yapabilmek için, diğer faaliyetlerde kazandıkları deneyimleri ve uzmanlığı bilgi yönetim sistemlerinde, sonuçlar ve çıktıların değerlendirilmesi konularında kullanmalıdır. Geçmiş deneyimlerden öğrenilen dersleri uygulamak ve bu derslerin gelecek katılım süreçleri açısından etkilerini anlamak önemlidir.

#### BİLGİ KUTUSU 7: İZLEME VE DEĞERLENDİRME İÇİN KONTROL LİSTESİ

Aşağıdaki sorular yöneticilerin paydaş katılım süreçlerindeki izleme ve değerlendirme ayağının uygunluğu ve yeterliliğini anlamalarını sağlayacaktır:

- Paydaş katılım sürecinin çıktıları, sonuçları ve etkileri tespit edildi mi, doğrulandı mı ve yöneticiler tarafından anlaşıldı mı?
- Paydaş katılım süreci sonrasında elde edilen veriler ile karşılaştırılmak üzere, katılım süreci öncesi paydaşların aksiyonlarına, davranış biçimlerine ve düşünce tarzlarına yönelik veri toplanmış mıydı?
- Paydaşlar izleme ve değerlendirme süreçlerine katılıyor mu? Katılıyorsa nasıl?
- Kurumdaki paydaş diyaloguna yönelik değişimleri ölçüp kayıt altına alan ve bu konuda paydaşları bilgilendiren bir sistem mevcut mu?
- Raporlama sistemleri belirli paydaşların kaynağını tespit etmeye ve ödüllendirmenin değişime olumlu katkı yapan paydaşlar arasında adil olarak paylaşılmasına imkân veriyor mu?

<sup>19</sup> Jeffery, Neil. 2007. *Towards a Customer Value Model for Stakeholder Engagement: Understanding the Added Value to Business*. Cass Business School

İzleme ve değerlendirmenin önemli ve sürekliliği olan süreçler olduğu bilinmelidir. Başlangıçta bir konunun çözülmesi için sağlanan desteğin uzun vadede böyle kalacağı anlamına gelmez. Kurum içi ve dışı ortam şartları karmaşık olup zaman içinde konu ile ilgili veya paydaş kaynaklı ortaya çıkan yeni etkiler ve değişen öncelikler desteği etkileyebilir.

Özellikle üçüncü kişilere, dış gruplara ve basına bilgi vermek gerekiyorsa, kayıt altına almak, raporlamak ve kayıtları özenli tutmak katılım sürecinin önemli bileşenleridir. Paydaşlara geri bildirim yapılması öğrenme sürecinin önemli bir parçasıdır, böylece paydaşların kurumun davranış ve aksiyonlarına nasıl tepki verdikleri anlaşılmış olur. Kayıt altına alma, raporlama, paydaşlara ve üçüncü taraflara geri bildirim verme sistemlerinin kalitesi, verimliliği ve “adillik algısı” kurumun katılım sürecinin algılanan şeffaflık düzeyini önemli ölçüde etkileyebilir. Bilgi Kutusu 8, paydaşlara doğru geri bildirim ve raporlama yapmaya yönelik önerileri açıklamaktadır. Diğer taraftan, paydaş katılım sürecinin başarısını ve yarattığı etkiyi en doğru şekilde ölçmesi özellikle önem taşımaktadır. Bu şekilde süreç için harcanan kaynaklar, çalışanların harcadığı zaman, kurum içi değişikliklerin ve kapasite geliştirmenin maliyeti ile itibar artışı, düzenleyici kurumlar ile olan ilişkilerdeki iyileşme, daha iyi risk yönetimi, yeni müşterilere ulaşmak,

yeni iş modellerine geçmek ve yeni ürün gruplarına girmek gibi konulardaki kazanımlar karşılaştırılabilir.

Sürecin bir parçası olarak, yapılan işin çerçevesinden öte katılım sürecinin kalitesine ve süreç sırasında elde edilen başarıya da yönelik geniş kapsamlı görüşlerin toplanması önemlidir. Birçok sosyal derecelendirme şirketi kurumların dış iletişim konusunun analizine ağırlıklı olarak odaklanmaktadır, ancak bu analizin sonuçları paydaşlarla olan ilişkinin gerçek durumunu ortaya koymayabilir.

Paydaşlar ve kurum arasındaki ilişki zaman içinde ilişkinin değişen yoğunluğuna göre değişebilir, önemli olan düzenli olarak kritik paydaş gruplarının ilişkiden duydukları memnuniyet konusundaki görüşlerine yönelik analiz yapılmasıdır. Her yıl bağımsız bir kurum tarafından standart soru şablonları kullanılarak yapılan ve karşılaştırma yapmaya yönelik veri tabanına sahip bir algı araştırması, yöneticilerin yaratılan etkiyi ve katılım sürecinin başarısını değerlendirmelerine yardımcı olabilir. Böyle bir araştırma, paydaşların memnuniyet seviyeleri, zaman içinde neden ve nasıl bu seviyede değişiklikler yaşandığı konularında değerli bilgiler sağlayabilir. Böylece yöneticiler bu verileri kullanarak katılım süreçlerinde iyileştirmeler yapabilirler. Ek Bölüm 5.6'da araştırmaya dâhil edilebilecek başlıkların listesini bulabilirsiniz.

## BİLGİ KUTUSU 8: PAYDAŞLARA RAPOR VERMEK

Paydaş katılım stratejisinin raporlama ayağını oluştururken aşağıdaki konulara dikkat etmek faydalı olabilir:

- Paydaşlarla iletişime geçerek, beklenti ve ihtiyaçları belirlemek için gerekli olan konuları belirleyin.
- Sunulan raporlar konusunda paydaşlardan geri bildirim ve görüş vermelerini talep edin.
- Hangi paydaş grubuna hangi bilgilerin, hangi yöntemlerle ve hangi sıklıkta verilmesi gerektiğini belirleyin.
- Verdiğiniz sözlerle ilgili kayıtlarınızı güncelleyin ve ilgililere kaydedilen ilerlemeleri raporlayın. Özellikle, daha önce kamuya açıklanmış olan sözlerinizde veya uygulama yöntemlerinizde meydana gelen değişiklikler konusunda kamuyu aydınlatın.
- Özellikle, sürecin bağımsız kurumlarda denetlenmesiyle ortaya çıkan süreç izleme sonuçlarını kamu ile paylaşın.
- Katılım sürecinde yer alan ve diğer ilgi duyan paydaşlara, paydaş katılım sürecinin bütününe yönelik düzenli bilgilendirmeler yapın.
- Paydaşlara verilen bilgileri, yerel dillerde dâhil olmak üzere, farklı dillere tercüme ederek paylaşın.
- Geri bildirimlerinizi özet veya kolay anlaşılabilir dilde paylaşın.
- Yıllık Faaliyet Raporu'nda, Paydaş Katılım Sürecine yönelik bir özet bulunduğundan emin olun.

Kaynak: “Tips for reporting back to stakeholders”, Sequeira, Debra et al. 2007. Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets. International Finance Corporation'da uyarlanmıştır.

## 4. ANLAMLI KATILIM SÜRECİNE DOĞRU

Bölüm 2.2'de belirtildiği gibi, anlamlı bir paydaş katılım süreci doğal olarak paydaş yönetimi yaklaşımında görülen kriz yönetimi ve istişare sırasında ilişki kurma fikrinden çok farklıdır. Anlamlı paydaş katılım süreci aşağıdaki yaklaşımlar etrafında oluşur:

- Kurum ve paydaşlar arasında iki yönlü bilgi, analiz, araştırma, görüş alışverişi mevcuttur.
- Her iki taraf da davranışlarda, aksiyonlarda, önceliklerde, kurum yapısında, ekip oluşturmada, eğitimde, ürün geliştirmede ve piyasalarla olan etkileşimdeki yapılması gereken değişiklikler konusunu düşünmüştür ve bu değişimleri yapmaya istekli ve hazırdır.
- Aksiyonlar; belirlenmiş amaçlara yönelik, açıkça belirlenmiş çıktılara, sonuçlara ve etkilere yöneliktir.
- Taraflar, kurumların homojen olmaması dolayısıyla paydaşların kurumun her birimi ile kurdukları ve inşa ettikleri ilişkinin özel olduğunun ve bu ilişkinin o birimin özel koşullarından, kurum kültüründen ve yapısından etkilendiğinin farkındadır.
- Taraflar, STK'ların gündemini etkileyen politik ortamın bilincinde ve farkındadır.

Anlamlı paydaş katılım süreçlerinin kuruma faydaları çok çeşitlidir. İtibarın artması, güçlenmiş kabiliyetler, düzenleyici kuruluşlar ile daha iyi ilişkiler, daha iyi risk yönetimi, yeni müşterilere ulaşma, yeni ürün geliştirme ve yeni pazarlara girme olasılığı olarak sayılabilir.

Paydaş katılım süreci, kurumun sosyal performansının iyi olarak değerlendirilmesi için gereklidir, ancak yeterli değildir. Özellikle süreç sonucunda kurumun davranışlarında ve iç yapısında önemli ve olumlu değişimler sağlandığında süreç amacına ulaşmış olur.

Kurumun ne yapmak istediği ve ne yapabileceği çerçevesinde kritik konuların ve kilit performans göstergelerinin anlamlı paydaş katılım sürecinin planlanma aşamasında değerlendirilmesi gerekir. Şekil 14, bu önemli konulardaki detayları ve konularla ilgili sorulması ve cevaplanması gereken faydalı soruları içermektedir. Bu bölüm devamında, her konu ile ilgili detaylar paylaşılacaktır<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> Zollo, Maurizio et al, 2007. Response: Understanding and Responding to Societal Demands on Corporate Responsibility. INSEAD

ŞEKİL 14: İSTENİLEN ŞİRKET ÖZELLİKLERİ

Kurum İstekli mi ve Aşağıdakileri Gerçekleştirebiliyor mu? <sup>21</sup>	Açıklama	Sorulması ve Cevaplanması Gerekenler
1. Esnek ol.	Paydaşlarla iletişim yöntemini farklı paydaşlar için değiştirmeye hazır ol. Aynı kategoride bile olsa, bütün paydaşlar aynı davranış biçiminde ve algıda olmayabilir. Böylelikle, her biri aynı iletişim hassasiyetinde olmayabilir.	Hangi paydaş için hangi katılım yöntemi uygundur?  Bu yöntemlerde kurumun tecrübesi mevcut mu ya da bu yöntemi uygulayabilecek yeteneğe sahip midir?  Herhangi bir paydaşla ilişki kuvvetlendikçe, bu katılım yönteminin üstesinden gelebilecek esneklik mevcut mudur?
2. Güven yaratmak için zaman ayır.	Sürece yeterli zamanı ayırın. Bu daha fazla çalışana sürece dâhil etmek olabilir ya da belirli bir süre için (ör. birkaç yıl) daha fazla kaynağı harekete geçirmek olabilir.	Karşılıklı öğrenmeyi sağlamak için, bütün katılımcılar diğer paydaşların bakış açısını anlıyor, saygı gösteriyor, neden sürece dâhil olduklarını anlıyor mu (eğer anlamadıysa!)?  Diğer paydaşların nereden geldiğini anlıyor muyuz – bu kurumdaki ya da sektördeki daha önce gerçekleşen iletişimlerde neler olmuştu? Daha önce yerine getirilemeyen bir söz ya da kesintiye uğrayan bir iletişim olmuş mu?
3. Açık ol.	Bilgiye ulaşırken açık olun, düzenli bilgilendirmeler yapın ve paydaşlarınızı güncelleyin. İletişimlerinin farklı alanlarda kullanıldığını ya da halkla ilişkiler amaçlı kullanıldığı hissiyatına girerlerse, paydaşların süreçten çekilmeye karar verebileceklerine hazırlıklı olun.	Hassas olmayan kurum bilgilerini dış paydaşların erişimine açma yetkiniz ve yeteneğiniz bulunuyor mu?
4. Gerçekçi ol.	Katılım sürecinin ne getireceği ile ilgili gerçekçi beklentilere sahip olun.	Katılımın amaçları ve sağlayacaklarıyla ilgili açık mısınız? Bu amaçlar, belirtilen zaman planında, çalışanlarla ve mevcut kaynaklar ile tamamlanabilir mi?  Katılım aktivitesinin rolü ve amaçları hakkında net misiniz? Bunların iletişiminin doğru sağlandığından ve gerçekçi olduğundan emin misiniz?

<sup>21</sup> 'Ten critical success factors for stakeholder engagement', Grayson, David and Hodges, Adrian. 2004. Corporate Social Opportunity, 7 Steps to make Corporate Social Responsibility work for your Business. London: Greenleaf Publishing'den uyarlanmıştır.

Kurum İstekli mi ve Aşağıdakileri Gerçekleştirebiliyor mu? <sup>21</sup>	Açıklama	Sorulması ve Cevaplanması Gerekenler
<p>5. Amacı net olarak ortaya koy.</p>	<p>Yönetici olarak, sizin departmanınız ve kurumunuzun geri kalanı, katılımın stratejisi ve gidişatı ile ilgili net ve anlaşmış mıdır?</p> <p>İstişare ve iletişim süreci olmadan gidişatın bozulması ve faydasız olması söz konusu olabilir. Sürecin nasıl yönetileceğini ve sizin pozisyonunuzu daha önceden netleştirmeli, yani “Katılım Kuralları”nı belirlemelisiniz.</p>	<p>Kurum içindeki diğer departmanlar ile katılım stratejisi ve gidişatı konusunda hemfikir olduğunuz yönünde görüşmek için zaman ayırdınız mı ve gerekli çabayı gösterdiniz mi?</p> <p>Bütün kurum çalışanları tutarlı mesajlar veriyorlar mı?</p> <p>Kurumunuzun paydaşlarla ne elde etmek istediğine dair amacınızın netliğe kavuşması için kurum içinde başka faktörler bulunuyor mu? Eğer varsa, bunların nasıl üstesinden gelinebilir?</p> <p>Katılım amacınız net olarak belli mi ve bunu rahatça dile getirebiliyor musunuz? Ör: Eğer amacınız istişare etmekse, diğer paydaşların süreçte eş karar vericiler olduklarını düşünmediklerinden emin olun.</p> <p>“Katılım Kuralları”nın ne olacağına karar verdiniz mi?</p>
<p>6. Planlama sürecine paydaşları dâhil et.</p>	<p>Paydaşların sürecin geliştirilmesinde ve gözetilmesinde söz hakkı olmasına ve bunun düzeyine önceden karar vermek ve bu yolun neden seçildiği konusunu açıklarken tutarlı olmak gerekir. Paydaşların gündem oluşturulurken dâhil olmasından endişe etmeyin. Onlardan ne beklediğinizle ve ne beklemediğinizle ilgili oldukça net olun.</p>	<p>Farklı paydaşların konuları proaktif olarak tartışmaya açmasına uygun atmosfer mevcut mu?</p> <p>Farklı paydaşların, konuya ilişkin “sahiplik” hissetmesi için hangi teknikleri kullanıyorsunuz?</p> <p>Yeni kuralların belirlenmesi ve buna uygun olarak alışık olduğunuzdan farklı bir metinle ilerlemek konusunda hazır mısınız?</p>
<p>7. En iyi kişileri görevlendir.</p>	<p>Kurumdan katılacaklar, sorumluluklarından en kolay ayrılabilenler değil, bu iş için en uygun kişi olmalıdır.</p> <p>En uygun kişi ise; ilgili katılım aktivitesi için en uygun, farklı kültür, cinsiyet ve politik durumlara uygun tecrübe düzeyinde olan ve deneyimi olan kişilerdir.</p>	<p>İş arkadaşınız sizi dikkatle dinlemek konusunda sabırlı mı?</p> <p>İş arkadaşınız kendi ön yargılarını bir kenara koyarak sadece onaylamak yerine, yeni bakış açılarına açık mı?</p> <p>İş arkadaşınız, öğrenme kaynağı olarak, çeşitliliğe ve farklı mantıksal yaklaşıma gerçekten minnettar kalıyor mu?</p> <p>İş arkadaşınız, karşısındakini daha iyi anlamak için kendini karşısındakinin yerine koyup düşünmeye hazır mı?</p>



Kurum İstekli mi ve Aşağıdakileri Gerçekleştirebiliyor mu? <sup>21</sup>	Açıklama	Sorulması ve Cevaplanması Gerekenler
8. Değişim için hazır ol.	Paydaşlarla iletişim sonrasında, projenizde, kurumunuzda ya da iş modelinizde gerçek değişimler yapmaya hazır olun.	Paydaş görüşleri sonrasında işlerde gerçekleşen değişikliklerin takip edilerek, ölçümlenmesini ve raporlamasını sağlayacak ve paydaşa iletecek bir sistem mevcut mu?  Kurumun bu olumlu değişime katkıda bulunan paydaşları adil olarak ödüllendirmeye yönelik bir süreci mevcut mu?
9. Zor paydaşlar dahi olsa, kilit paydaşları dâhil et.	Kurumlar, kendi işi için en ilgili, etkili ve belirgin olarak öne çıkan kişileri katmaya özen göstermelidir (yukarıda özetlendiği gibi). Bu bazen, "zor kişileri" de davet etmek anlamına gelebilir.	Her katılımcının itibarı nedir ve farklı kesimlerde nasıl değişmektedir?  "Zor" paydaşlarla iletişim halinde olmak, farklı pazarlardaki grup ve hedef kitleye ulaşmak açısından aslında kurum için faydalı olabilir mi?
10. Bireysel ve kurumsal yetenekleri edin.	Kişi ya da kurum bazındaki paydaşların öğrenme seviyesi olarak kurumların uygun yeteneklerinin olması gerekir.	Farklı geçmiş ve hayat tecrübesine sahip kişilerle nasıl iletişim kuracağını öğrenmek konusunda istekli misiniz?  Dinlemek, dâhil olmak üzere başkalarına karşı sabırlı mısınız?

Şekil 15, kurumlarını yukarıda açıkladığı gibi hazırlayarak anlamlı paydaş katılımına

doğru götürmek isteyen yöneticilerin dikkate alması gereken konu ve önerileri sunmaktadır.

### ŞEKİL 15: ANLAMLIL BİR PAYDAŞ KATILIMINDA DİKKAT EDİLECEK KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİYLE İLGİLİ KONULAR

Kritik Başarı Faktörleri	Dikkat Edilecek Konular
4.1. Esnek ol.	Kurumsal Sorumluluk Bölümü ve İş Birimleri Arasındaki İlişkinin Uyumlu Hale Getirilmesi
4.2. Güven yaratmak için zaman ayır.	Güven İnşa Etmek
4.3. Açık ol.	Motivasyon
4.4. Gerçekçi ol.	"Paydaş" Düşünce Tarzını İçselleştirmek
4.5. Amacı net olarak ortaya koy.	Doğru Temsiliyetin Önemi
4.6. Planlama sürecine paydaşları dâhil et.	Üst Yönetimin Konuya Yaklaşımı: CEO'nun Liderlik Rolü
4.7. En iyi kişileri görevlendir.	Kurumsal Davranış Biçimi
4.8. Değişim için hazır ol.	Verimli Olmayan Paydaş Katılımı Davranışı
4.9. Zor paydaşlar dahi olsa, kilit paydaşları dâhil et.	Liderlik, Kabiliyetler ve Kurumsal Davranış Biçiminin Birleşimi

## 4.1 Kurumsal Sorumluluk Bölümü ve İş Birimleri Arasındaki İlişkinin Uyumlu Hale Getirilmesi

Paydaş ilişkilerinde, paydaşlar ile kurumların ihtiyaçlarının, beklentilerinin ve hedeflerinin uyumlandırılmasının öneminden bahsedilmişti. Diğer taraftan paydaşlar ile Kurumsal Sorumluluk bölümü arasındaki iletişim ve paydaşlar ile ürün geliştiren, satış ve pazarlama yapan birimlerin yöneticileri arasındaki ilişkinin daha farklı olduğunun göz önünde tutulması gerekir. Bu yüzden paydaş ve kurum arasındaki uyumun Kurumsal Sorumluluk bölümü ile yürütülen sürecin ilerisine geçmesi gerekir.

Bazı durumlarda Kurumsal Sorumluluk bölümü ile iş birimlerinin katılım sürecinden beklentilerinde uyumsuzluklar söz konusu olabilir. Bu durum, paydaşlar ve kurum arasında anlamlı paydaş katılım sürecinin gelişimini önemli bir şekilde etkileyebilir. Böyle bir durumda Kurumsal Sorumluluk bölümü paydaşlar karşısında, kurumun gerçek beklenti, ihtiyaç ve amaçlarını temsil etmeyen yanlış bir gerçeklik ile hareket edemez.

Bu durum Kurumsal Sorumluluk bölümünün konularının “öne çıkarılması” yerine, “adapte edilmesi”<sup>22</sup> taleplerini ortaya çıkarmaktadır. Kısaca, Kurumsal Sorumluluk ilkelerinin kurumun tüm birimleri tarafından uygulanması, kurumun paydaşlarla neden ve nasıl iletişim kurması gerektiğine yönelik ortak bir anlayış oluşturması gerekir. Şekil 16, anlamlı paydaş katılım sürecinde yürütülmesi gereken önemli ilişkileri ortaya koymaktadır.

ŞEKİL 16: ANLAMLIL PAYDAŞ İLİŞKİLERİ YARATIRKEN KİLİT DÜZEYDE ÖNEMLİ İLİŞKİLER



## ÖRNEK: KURUMSAL SORUMLULUK BÖLÜMÜ VE İŞ BİRİMLERİ PAYDAŞLARI FARKLI DEĞERLENDİRİYOR

Bir Sosyal Sorumluluk Birimi Müdürü, büyük bir altyapı projesi ile ilgili yürütülen paydaş katılım sürecinde yaşadığı deneyimleri paylaştı. Kendisi, işi gerçekleştirmekten sorumlu olan iş biriminin direncini anlattı.

“Eğer, iş birimi yöneticisinin olurunu alamazsanız, paydaş katılım süreci için bu kadar vakit harcamazsınız. Çünkü bu süreçte insanların zamanını harcar ve bütçeyi kullanırsınız, fakat bunları yaparken işin kendisi ile ilgili rahatsızlığa sebep olamazsınız. Bir yerleri kazıp içine bir şey yerleştirmek isteyen bir ekibe “Buraya insanları getireceğiz. X hafta içinde, X ziyaret gerçekleştireceğiz.” dediğinizde iş biriminin yöneticileri bu durumdan rahatsızlık duyar ve direnc gösterirler. Bazı insanlar “Bu iş zaman kaybı... Kısıtlı bir zaman planı ile çalışıyoruz. Bütçeye uygun olarak projeyi yürütmeye çalışıyoruz... Siz bizim yolumuzu tıkiyorsunuz.” dediler. Aslında bu konuda genel yönetimin desteği vardı. Eğer siz iş birimi yöneticisinin desteğini alamazsanız bu işi yapamazsınız, çünkü konu onlar için oldukça yüksek profilli ve değerli zamanlarını harcayan bir iş olarak görülür.”

<sup>22</sup> Grayson, David and Hodges, Adrian. 2004. Corporate Social Opportunity, 7 Steps to make Corporate Social Responsibility work for your Business. London: Greenleaf Publishing.

İş biriminin motivasyonları ile Kurumsal Sorumluluk bölümünün motivasyonları, kurumun geçmişine ve her biriminin kültürüne bağlı olarak farklı olabilir. Doğal olarak operasyonel birimlerde görev yapan kişiler zaman planlarına uymak, yeni ürünler tasarlamak, uygun zaman diliminde altyapının kurulması, iş planlarını gerçekleştirmek ve gerekli olan yeteneklerin elde tutulması gibi iş hedeflerini gerçekleştirmeye odaklıdır. Doğal olarak çalışanlar, hedeflerini gerçekleştirmede paydaşların nasıl yardımcı olacaklarına odaklanırlar. İş birimi yöneticisi ile yapılan bir görüşme bunu net bir şekilde göstermektedir.

Soru: “Sence yapılan paydaş katılımı çalışmalarının çoğu projeyi hayata geçirmek için mi yapıldı?”

Cevap: “Tabi ki evet.”<sup>23</sup>

Bu durumun tam tersi olarak Kurumsal Sorumluluk bölümü çalışanlarının paydaş katılım süreçlerindeki motivasyonu, itibar artışı ve faaliyet gösterme izni gibi uzun vadeli ve elle tutulamaz konulardır.

Bir yönetici olarak aşağıdaki soruları farklı iş birimlerine sorarak, paydaş katılımı konusunda onları nelerin motive ettiğini anlarsınız:

- İş birimi çalışanları olarak paydaşlar kuruma hangi rol veya roller için katkı sağlayabilirler?
- Kurumsal Sorumluluk bölümü çalışanları olarak paydaşlar kuruma hangi rol veya roller için katkı sağlayabilirler?
- İki soruya verilen cevaplar arasında fark var mı?

Son soruya verilen cevap evet ise, aynı konsepti farklı şekilde ifade etmenin ortaya çıkardığı farklılık mı, yoksa iki birim arasında paydaş katılımına yönelik temel motivasyon kaynaklarında olan farklılıklar mı bu sonucu ortaya koydu diye düşünmek gerekir.

Doğal olarak, Kurumsal Sorumluluk ilkelerini operasyonel ve stratejik iş birimlerinin iş yapma sistemleri içine yerleştirmiş olan kurumlarda, Kurumsal Sorumluluk ve iş birimini uyumu daha yüksek seviyede gerçekleştirmekte ve tabii bu da sonuç olarak paydaş ve kurum arasındaki ilişkilere olumlu olarak yansımaktadır<sup>24</sup>. Bu tespit, anlamlı paydaş katılım süreçleri gerçekleştirmek için kurumların iş birimleri nezdinde paydaş ilişkilerinin öneminin anlaşılmasına ve bu tür ilişkilerin geliştirilmesine öncelik vermesi gerektiğini göstermektedir.

Büyük kurumların karmaşıklığını ve farklı birimlerin farklı gündemleri olduğunu değerlendirdiğinizde, bu durumun paydaş katılım sürecini zorlaştırabileceğini öngörebilirsiniz. Öncelikle, iç uyumun sağlanması önem taşır. Bu uyumun sağlanamaması durumunda aynı konuda birden fazla efor, zaman ve kaynak harcanması, birbiri ile çelişen mesajlar verilmesi ve paydaş nezdinde hayal kırıklığı yaşanması sonuçlarını doğurabilir. Bölüm 3.5 Bilgi Yönetim Sistemi ve Bölüm 3.3 İç Uzmanlığın Geliştirilmesi bölümleri bu konularda yardımcı olabilir.

<sup>23</sup> Kitabın orijinal dilindeki yazarı Neil Jeffery'nin Haziran 2007'deki röportajından alıntılanmıştır.

<sup>24</sup> Zollo, Maurizio, vd. 2007. Response: Understanding and Responding to Societal Demands on Corporate Responsibility. INSEAD

## 4.2 Güven İnşa Etmek

“Paydaş katılımını, amaçlarına ulaşmak için veya toplumdaki bir şey istedikleri zaman gerçekleştiren kurumlar kendi çıkarlarına zarar verirler.”

Paydaş katılım süreci öncesinde güven yaratılması ön şartlardan biri olup, katılım süreci boyunca güvenin geliştirilerek derinleştirilmesine odaklanılması gerekir. Daha önce belirtildiği gibi, güven oluşturmanın en önemli adımlarından biri paydaşları neyin motive ettiğinin anlaşılmasıdır. Paydaşların neden bu şekilde düşündüklerinin, bu düşüncenin geçmişte yaşanan olaylardan, kurumun davranışlarından, kültüründen mi yoksa politik farklılıklardan mı kaynaklandığının, paydaşların istişare masasında olmasına onları neyin motive ettiğinin ve neden bu sürece katıldıklarının anlaşılması gerekir.

Yöneticilerin, paydaşların motivasyonları hakkındaki öngörülerini doğru olmayabilir. Her iki tarafın da motivasyonlarını gerçekten anlamaya, aradaki engelleri ve yanlış anlamaları ortadan kaldırmak için uzun bir zamana ihtiyaç duyulabilir. Güven inşası uzun zaman ve ciddi efor gerektirirken, küçük bir algı farkı ile bu güven yıkılabilir.

Aşağıdaki sorular yöneticilerin kurum ve paydaşlar arasındaki ilişkilerdeki güven seviyesini ölçebilmeleri için hazırlanmıştır.

- Kurum adına süreçlere katılanlar tarafından bu konularda fikir birliği oluşmamış olsa dahi, paydaşların motivasyonları ve bakış açıları anlaşılabilir mi ve bunlara saygıyla yaklaşılıyor mu?
- Kurum adına sürece katılanlar paydaşların iyi niyetli olarak hareket ederek yapıcı ve her iki tarafın faydasına olacağı düşünülen bir sonuca ulaşılması için çalışacaklarına inanıyor mu?

- Katılım sürecinin gerçekleştirilmesi için seçilmiş olan mekân, zaman ve katılımcılar açık bir diyalog ortamı ve güven oluşmasına yardımcı olacak mı?
- Kurum adına sürece katılanlardan herhangi biri paydaşların sürece şeffaf olmayacak biçimde dâhil olduğu yönünde bir algıya sahip mi? Eğer böyle bir algı varsa bu konunun çözülmesi gerekir.
- Kurum adına sürece katılanların tamamı farklı paydaş gruplarının nerelerden geldiği, kurumun ve/veya sektördekilerin veya başka sektördekilerin aynı paydaşlarla geçmişte yürüttüğü paydaş katılım süreçlerinin sonuçlarını biliyorlar mı?
- Geçmiş paydaş katılım süreçlerinde tutulmayan sözler, gerçekleştirilememiş taahhütler ya da durup başlayan diyaloglar yaşanmış mı? Eğer yaşanmış ise üstesinden gelinmesi gereken konu olarak değerlendirilmelidir.
- Paydaşların tasarım, izleme ve hayata geçirme adımlarına katılmaları için kuruma gerekli güven var mı?

Hatırlanması gerek pratik konular:

- Ne zaman tercümana ihtiyaç olduğu,
- Kurum adına sürece katılanlar nasıl bir dil kullanması veya kullanmaması gerektiği (teknik veya teknik olmayan dil gibi),
- Paydaşların katılım süreci öncesinde bilgilendirilmeleri gerekir. Bilgilendirme broşür gibi dokümanlarla yapılabilir.

Bilgi Kutusu 9 paydaşlar ile kurum arasında güven oluşmasında sorun teşkil edecek konuları ortaya koymaktadır.

## BİLGİ KUTUSU 9: PAYDAŞ İLİŞKİLERİNDE GÜVEN OLUŞTURMAYA ENGEL OLAN KONULAR<sup>25</sup>

Aşağıda sayılan konular kendi başlarına ya da birlikte, kurum ile paydaşlar arasında güven oluşması konusunda risk teşkil edebilirler:

1. Temel çıkarlar konusunda geçmişten gelen anlaşmazlık bulunması.
2. Taraflardan birinin süreçte hâkim konumda olması veya süreci manipüle etmesi.
3. Katılım sürecinin net bir amaca yönelik olmaması.
4. Katılımcıların gerçekçi olmayan hedeflere sahip olması, esneklik göstermemeleri ve uzlaşmaya yanaşmamaları.
5. Tarafların çalışma yöntemlerinin ve felsefelerinin farklı olması.
6. Sürece katılan paydaşlar arasında ve istişareler hakkında süreç dışındakilerle iletişimin olmaması.
7. Diyalog ve fikir alışverişi sürecine temel çıkarların dâhil edilmemesi.
8. Katılımcıların gizli gündemlerinin olması.
9. İstişare kurallarının açık olmaması, kararlaştırılmaması veya taraflardan biri tarafından empoze edilmesi.
10. Genel anlamda “nasıl yapılacağı” ve “kimin yapacağı” konusunda bilgi eksikliğinin olması.

### 4.3 Motivasyon

Kurum ve paydaşların diyalog kurmaktaki motivasyonları birbirlerinden farklı olabilir. Özellikle tarafların zihniyetleri, değerleri ve kültürleri farklı ise bu durum gözlenebilir. Böyle bir durumda katılım sürecinde yer alan tarafların karşı tarafın süreci gerçekleştirmek istemesindeki motivasyonları anlamaları, analiz etmeleri ve kabul etmeleri ilişkiyi oluşturmak ve güçlendirmek açısından önemlidir.

Kurum ve paydaşların katılım sürecini başlatırken varsayımları birilerinden farklı olabilir. Örneğin, birçok kurum bilerek veya bilmeyerek aksiyonlarını “zarar vermemek” üzerine oluştururken, STK’lar davranışlarının merkezine temel amaçları olan “iyi iş yap” yaklaşımını koyabilirler. Uygun girişimler aracılığıyla farkların anlaşılması ve kapatılması, anlamlı ilişkiler kurulması için kilit adımlardır.

<sup>25</sup> “Ten critical factors in the failure of stakeholder engagement” Grayson, David and Hodges, Adrian. 2004. *Corporate Social Opportunity, 7 Steps to Make Corporate Social Responsibility Work for your Business*. London: Greenleaf Publishing’den uyarlanmıştır.

## ÖRNEK: MOTİVASYON: PAYDAŞLARIN TEKNİK, TIBBİ YA DA ÖZEL KONULARDA UZMANLIK VE BİLGİ KAYNAĞI OLMASI

Ulusal enerji üretici şirketlerinden birisinin yöneticisi, kurumun paydaş katılımı konusundaki motivasyonunun arkasında çok net bir vizyon olduğunu söyledi. Bu vizyonun, paydaşların geleceğe yönelik ve yaklaşmakta olan piyasa trendleri hakkında sağlayabileceği bilgilerden faydalanmak olduğunu belirtti. Kurumda “STK’ların geleceği algılayabildiği” şeklinde bir inanış olduğunu ve kurumun bu uzmanlık ve bilgiden faydalanması gerektiğini düşündüğünü açıkladı. Bu yaklaşımın, ilişkilerin sadece ‘yerel seviyede’ ve ‘daha tek taraflı’ olmasına sebep olduğunu ve kurumun bu ilişkilerdeki ana odağının bilgi toplamak olduğunu söyledi.

## ÖRNEK: MOTİVASYON: PAYDAŞLARIN, ÜSTESİNDEN GELİNMESİ GEREKEN BİR SORUN GİBİ GÖRÜLMESİ

Dünya çapında faaliyet gösteren büyük bir enerji kurumunun üst yöneticisi, paydaş katılım süreçlerinin kurumun gelecekte bu konulara nasıl daha profesyonel ve ciddi yaklaşması yönünde bakış açısı ve görüş değişikliği yapmasını ümit ettiğini anlattı.

“Özel olarak söylemek gerekirse, paydaşların kazandıkları yeteneklerin kendi hükümetleri de dâhil herhangi bir organizasyonu zorlayacağını ümit ediyor - bu duygusal bir bakış değil, ‘Biz onları oldukça korkutucu buluyoruz.’ düşüncesi. Kısaca biz durumu böyle değerlendiriyoruz... Bu tespit tarafsız bir anket sonucunda ortaya çıktı. Bu sonuçlarla, bunlar gerçeklerdir, düşünceler değil. Bu gerçeklerden vardığımız sonuç, tabi siz de daha zorlayıcı oluyorsunuz.”

Aynı yönetici, paydaş katılım süreci sırasında kurumun hayal kırıklığı hissetmesinin kolay olduğunu, çünkü bazen amaçlarını başarıp başaramadıklarından emin olmadıklarını söyledi.

“Sanırım ‘Neden kendimize bunu -değişik noktalarda- yapıyoruz, özellikle de süreçlere yönelik sıkıntılar yaşarken?’ diye sorduk ancak hiçbir zaman değerlendirme yapmadık. İlişkiye parasal değer biçmek zor, ancak boru hattının geçeceği yol kapandığında, kuruma günde yarım milyon dolara mal oluyor. O zaman parasal bir değer ortaya çıkıyor. Bu durumda herkes iyi ilişkiler olmamasının maliyet yarattığını söylüyor... Bu süreçten ne ders çıkardığımızı dair yapılan toplantılarda, ‘Bu yaptığımız bizi mutlu etti mi?’ sorusunu sorduğumuzda, her birimizin aklında şüphe olmadan ‘Evet doğru yaptık.’ diyorduk. Bu bizim için çok değerli bir deneyimdi.”

**Aşağıdaki liste, kurumun paydaş katılım sürecini gerçekleştirmesi arzusuna yönelik motivasyonlarını belirlemeye yönelik hazırlanmıştır. Katılım süreci için 10 olası motivasyon sunulmuştur. Kendinize ve meslektaşlarınıza aşağıdaki soruları sorun:**

- Paydaşlar kurum tarafından teknik, tıbbi veya özel konularda uzman veya bilgi sağlayan kaynaklar olarak kabul ediliyor mu?
- Paydaşlar, iş ile ilgili sorunlara daha kolay, daha az maliyetli, daha etkin, daha hızlı çözümler bulunması konusunda güvenilirlik ve meşruiyet kaynağı olarak görülüyor mu?
- Paydaş toplulukları, daha küçük, daha az güvenilir, daha az kaynağı olan paydaş grupları ile tek tek görüşmek yerine, topluca temsil gerçekleştirerek, paydaş katılım sürecinin tek bir muhatap ile yürütülmesini sağlayıp, kurumun daha az kişi ve kaynakla bu süreci yürütmesine yardımcı olacağı şeklinde değerlendiriliyor mu?
- Paydaş toplulukları, bazı paydaşların sebepli ya da sebepsiz düşmanlıklarının ve duygusal tepkilerinin, kararlarının ve planlarının kontrol altına alınması açısından faydalı bulunuyor mu ve bu gruplar ile kurum arasında bir tampon görevi gördüğü düşünülüyor mu?
- Paydaşlar, olası yeni müşteriler hakkında ihtiyaçlar, özellikler ve alışkanlıklar gibi konularda, özel ve detaylı bilgi kaynağı olarak değerlendiriliyor mu?
- Paydaşlar, yeni müşteriler için bir kanal olarak veya diğer müşterilerin kurum ürünlerini kullanmaları konusunda ikna edici role sahip veya kurumun verdiği hizmetler için güven duyulmasını sağlayanlar olarak değerlendiriliyor mu?
- Paydaş ilişkileri, kurumun yatırımcıların, müşterilerin, basının, resmi kurumların veya diğer güçlü yapıların baskılarına cevap vermek ve ses çıkarmamalarını sağlamak için faydalı olarak değerlendiriliyor mu?
- Paydaşlar, kurumun itibarını uzun vadede olumlu etkileme gücü olan kaynaklar olarak görülüyor mu?
- Paydaş katılım süreçleri, kurum çalışanlarının yeni ve özel yetenekler kazandıkları inovatif bir eğitim fırsatı olarak mı, yoksa kurum çalışanlarını düşük maliyetle motive etme fırsatı olarak mı değerlendiriliyor?
- Paydaşların kurumun faaliyetlerine yönelik eleştirileri ya da kurumun ürünlerini bazı müşteri gruplarına satmaması, bazı ürünleri satmaması, kurum içi ücretlendirme sistemlerini yeniden yapılandırması gibi çalışma şeklini değiştirmeye yönelik algılanan etkisinin sonucu olarak, paydaşlar aşılması gereken veya dikkate alınmaması gereken engeller olarak değerlendiriliyor mu?

## 4.4 “Paydaş” Düşünce Tarzını İçselleştirmek

Kurumun paydaş katılım süreçlerinde ne kadar başarılı olacağı, kurum içinde kavramların ne kadar içselleştirildiğine bağlıdır. Aşağıdaki sorular bu gerçeğin yöneticiler tarafından anlaşılmasına yardımcı olması için hazırlanmıştır. Kendinize ve kurum içindeki meslektaşlarınıza, kurum içinde paydaş ilişkilerinin ne kadar içselleştirildiğini anlamaya yönelik aşağıdaki soruları sorun.

1. Paydaş ilişkilerinin sadece dış dünyaya mesaj vermek olmadığı, bu konuda kurum içinde önemli yatırımlar yapılması gerektiği hususunda farkındalık mevcut mu?
2. Kurum içinde çalışan Kurumsal Sorumluluk uzmanları iş birimi yöneticileri tarafından birimlerinin bir parçası olarak görülüyorlar mı?
3. Paydaşlar yıllık stratejik planların bir parçası mı yoksa sadece kriz olduğunda mı gündeme geliyorlar?

4. Paydaşlara yönelik gerçekleştirilmesi gereken hedefler belirlendi mi ve bu süreç sonunda paydaşlardan beklenenler ortaya konuldu mu?
5. Paydaş ilişkileri bir Kilit Performans Göstergesi (KPG) olarak kabul ediliyor mu?
6. Farklı birimlerin yöneticileri paydaşlara yönelik hedeflerini yıl içinde paylaşıyor mu ve birimler arasında koordinasyon yapıyor mu?
7. Kurum içinde paydaşlara yönelik politikalardan sorumlu bir kişi mi yoksa bir birim mi bulunuyor?
8. Paydaş ilişkileri, değişen paydaş beklentileri üzerine yapılan uzun vadeli analizlerle mi yoksa kurum için önemli olan kısa vadeli konularla mı yönlendiriliyor?
9. Her bir paydaş için o paydaşın kuruma katabileceği değere yönelik bir fırsatlar analizi çalışması yapıldı mı?
10. Paydaş katılım süreci sonuç odaklı -proaktif- mi yoksa olayların yönetilmesine yönelik -reaktif- bir faaliyet mi?

### ÖRNEK: RİSKLİ PAYDAŞLARI GÖZDEN KAÇIRMAK

Uluslararası bir finansal kurumun risk yöneticisi acil durum planlarını anlattı. En dikkat çekici olan ise yakın çevresindeki paydaşları hiç dikkate almaması veya bu sürece değer katacaklarını düşünmemesiydi. Onları sadece bu anlamda değersiz ya da mali destek verilecekler olarak görüyordu.

Soru: Sizin faaliyet gösterdiğiniz yerlerdeki toplulukları kriz yönetiminde dikkate aldınız mı?

Cevap: Özellikle dikkate didnadık. Bölgesel bir olay olduğunda doğal olarak onlar da etkileneceklerdir. Bu tür durumlarda itfaiye ve polis ile diyalog kurarak nereye gideceğimizi öğreniriz, bu durum yerel toplulukları da içerir. Örneğin, bir okulun yanması gibi bir kriz yaşanırsa biz devreye gireriz... Mali olarak ne gibi bir yardım yapacağımıza bakarız. Bir kriz durumunda onlar bize değil, biz onlara yardım ederiz.



## 4.5 Doğru Temsiliyetin Önemi

Bölüm 3.5'te anlatılan önemli konulardan biri, katılım sürecine tüm paydaşların ve paydaş tiplerinin katılmalarıdır. Örneğin; katılımcı paydaşlar ırk, din, cinsiyet, yaş, sınıf, eğitim hatta zaman sıkıntısı gibi farklı özelliklere sahipse, her grubun görüşlerini ve gruplar arasındaki ortak noktaları temsil eden veriler toplanmalıdır. Ortak noktalar gruplar arasında farklılıklara sahip olacaktır. Katılımcı Yerel Değerlendirme (Participatory Rural Appraisal)<sup>26</sup> çalışması ile kurumsal paydaş katılım süreçleri arasında oldukça benzerlikler vardır.

Cinsiyet, doğru temsiliyeti sağlama dinamiklerini göstermek için iyi bir örnektir. Anlamli paydaş katılım süreçlerinde hem kadın hem de erkek paydaşların katılımı önemlidir. Bazı topluluklarda kadınların ve erkeklerin paydaş katılım sürecinden etkilenme şekilleri, tepki vermelerine yönelik farklı görüşleri ve ihtiyaçları olabilir. Bu tür topluluklarda sadece erkeklere danışmak resmin sadece yarısını görmeyi sağlar. Kadınlar paydaş katılım sürecini erkeklerden farklı görebilir, farklı bakış açılarına ve ihtiyaçlara sahip olabilir. Kadınları farklı şekilde etkileyen konuların bulunması, kadınların düşüncelerinin mutlaka alınmasının gerektiğini göstermektedir. Eksik bilgi, sonuçların yanlış değerlendirilmesine ve fırsatların kaçırılmasına sebep olabilir. Kadın ve erkeğin farklı bakış açılarına sahip oldukları topluluklarda bu gerçekliğin yönetilmesi kurumun başarısı açısından önemlidir. Çünkü bu topluluklarda; kadınlar ve erkekler farklı rollere sahiptir, finansmana ve kaynaklara ulaşmalarında farklılıklar vardır, farklı şekillerde bağlantı ve ilişki kurabilirler,

kişisel yeteneklerini farklı şekillerde geliştirirler, fırsatlar ve güçler birbirinden farklıdır. Kadınlarla doğru temasları kuramayan şirketlerin çoğu bunu bilerek yapmaz, bu durum farkındalık eksikliği ve konuların detaylı olarak incelenmemesinden kaynaklanır.

Aşağıdaki sorular, katılım sürecinde kadınların doğru şekilde değerlendirilip değerlendirilmediğini anlamaya yöneliktir.

1. Potansiyel risklere, etkilere ve fırsatlara yönelik bütün resmi görebilmek için katılım sürecinde kadınlar görüşlerini yeterli şekilde ilettiler mi?
2. Paydaş grubunda katılım sürecinin, cinsiyet dinamiklerine bir etkisinin olup olmadığını değerlendirdiniz mi?
3. Kadınların ve erkeklerin katılım süreci ve ortamını, başka bir bakış açısıyla nasıl farklı değerlendireceklerini ve bu durumun sürecin başarısını ve dengeli bir cinsiyet katılımını nasıl etkilediğini değerlendirdiniz mi?
4. Paydaş grubuna yönelik bir veri toplandı ise, bu veri cinsiyetlere göre ayrıştırılarak, farklı cinsiyetler üzerindeki etkisi araştırıldı mı?
5. Paydaş katılım sürecinde yer alan temsilcilerin grubun cinsiyet yapısını doğru şekilde temsil edip etmediklerini kontrol ettiniz mi?
6. Katılım sürecinde yer alan kişilerin, kadın ve erkekler ile doğru şekilde ilişki kurmaları ve görüşlerini alabilmeleri için özel uzmanlık ve deneyimlerinin olmasına ihtiyaç olup olmadığını değerlendirdiniz mi?
7. Daha fazla kadının katılımını nasıl sağlayacağınızı değerlendirdiniz mi?

<sup>26</sup> Özellikle gelişmekte olan ülkeler için yapılması gerekenleri belirlemek amacıyla kalkınma grupları tarafından kullanılmıştır.

8. Kadınların paydaş toplantılarına katılımını nasıl artıracığınızı planladınız mı? (Bazı durumlarda bir veya birkaç kadının toplantılarda olması yeterli olmayabilir, çünkü kadınlar katkı yapmak konusunda kendilerini yetkili görmeyebilir veya

erkeklerin açıkça veya kapalı olarak yönlendirmeleri altında hareket ediyor olabilirler.)

9. Kadınlara yönelik paydaş katılım yöntemlerinin kadınların katılım süreçlerine daha fazla katkı yapıp yapmadığını değerlendirdiniz mi?

## ÖRNEK: BİR KURUMUN PAYDAŞ KATILIMCILIĞINDA CİNSİYET TEMSİLİ DENEYİMİ<sup>27</sup>

Kurumun, gelişmekte olan ülkelerden birinde ilişkilerini geliştirmek istediği bir paydaş grubu vardı. Bu kapsamda, paydaş temsilcilerinin ilişkilerin başlangıcında şirket merkezini ziyaret etmelerini istediler. Gelen grubun içinde cinsiyet dengesini sağlamak için kadın katılımçıların da olmasını talep ettiler. Temsilcilerin masraflarını da karşıladılar. İlk toplantıda kurum temsilcileri, kadınların neden toplantıya katılmadığını sordu, erkek katılımçılar, kadınların otelde kalarak gün içinde grubun çamaşırlarını yıkayacaklarını söylediler.

## ÖRNEK: CİNSİYET KATILIMINDA KOŞULLARIN ETKİSİ<sup>28</sup>

“Kurum, kadınların paydaş katılım sürecinde yer almalarını çok istiyordu. Çünkü, kadınların görüşlerinin erkek katılımçılardan oldukça farklı olacağı görüşündeydi. Sonuçta, kadınlar ve erkekler için ayrı ayrı toplantılar düzenlendi ve her grubun konuları, endişeleri ve ihtiyaçları belirlendi.”

“Bunun sonucunda, kurum ve paydaşlar arasında olumlu görüşmeler yapılmış ve paydaşlara yönelik ana konular tespit edilmiş oldu. Ancak, kadın ve erkeklerin bir arada olduğu toplantılarda paydaşlardan ihtiyaçlarını ortaya koyarak genel bir resim çizmeleri talep edildi. Sonuçlara göre ayrı toplantılar yapılmamış gibi, katılımçıların ağırlıklı olarak “erkeklerin” görüşünü desteklediği görüldü. Kurumun tercihi olmamasına ve paydaşların daha fazla sorumluluk almayı istemelerine rağmen, birlikte toplantı uygulamasından vazgeçtiler. Tekrar kadın ve erkeklerin ayrı ayrı katıldığı toplantı sistemine dönüldü.”

Kadınların toplantılara katılımı farklı yöntemler kullanılarak artırılabilir; örneğin küçük gruplar için harcanan zamanın artırılması, sadece kadınların katıldığı toplantıların düzenlenmesi, odadaki kadınlardan özellikle görüş belirtmelerinin istenmesi. Bazı kültürlerde

kadınlar için ayrı veya aynı anda, ancak sadece kadınların katıldığı toplantıların düzenlenmesi doğru olabilir, böylece kadınların konu hakkındaki görüşleri ve düşünceleri alınabilir. Önemli olan kadınlara özel bu toplantılardan elde edilen çıktılarının genel sürece dâhil edilmesidir.

<sup>27</sup> Kitabın orijinal dilindeki yazarı Neil Jeffery'nin deneyimlerine dayanmaktadır.

<sup>28</sup> Kitabın orijinal dilindeki yazarı Neil Jeffery'nin deneyimlerine dayanmaktadır.

Farklı bir kadın grubunun paydaş katılım sürecine katılmasını sağladınız mı? Kadınların tümü aynı değildir, bir grup kadın başka bir kadın grubunu etkileyen konuları bile tanımlayamayabilir. Bu farklılık bir grubun zengin diğer grubun fakir olmasından veya grupların farklı etnik gruplara mensup olmasından kaynaklanabilir.

Sorulması gereken önemli sorular:

- Paydaş katılım sürecinde, birlikte çalıştığınız topluluklar kurumun faaliyet gösterdiği topluluğun demografik özelliklerini taşıyor mu?
- Farklılıkları göz önüne aldığımızda doğru katılım sürecini en iyi şekilde yönetmek için doğru yaklaşımı kullanıyor musunuz? (Örneğin: görev alanlar, ortam, zamanlama, toplantı mekânı)

Kurum genel olarak toplumun daha küçük bir parçası ile muhatap oluyorsa

bile, paydaş katılım sürecine katılanları seçerken toplumdaki farklılıkları temsil eden grupların üyelerinin de olmasına dikkat edilmelidir. İstek ve ihtiyaçlar yaşa, ırka, dine, etnik kimliğe, gelire göre, küresel kurumlar için bölgesel veya ulusal sınırlara bağlı olarak değişebilir. Dengeli bir temsil, küçük bir gruba odaklanmaya göre daha iyi bir resim sunacaktır.

#### 4.6 Üst Yönetimin Konuya Yaklaşımı: CEO'nun Liderlik Rolü

Anlamli paydaş katılım süreci için liderlik çok önemlidir. Bunun en güzel örneği, CEO'nun çalışanları, yatırımcıları, müşterileri daha geniş bir paydaş kitlesi ile katılım sürecini gerçekleştirmeye ikna etmesidir. Kurumun anlamli paydaş katılım sürecini gerçekleştirecek kültürü ve kabiliyetleri olsa bile, sözü ve davranışları ile bu süreci destekleyip liderlik eden bir CEO olmadan bir kurum başarı sağlayamaz.

### ÖRNEK: PAYDAŞ İLETİŞİMİNDE BİR LİDERİN ROLÜ

Enerji şirketlerinden birinin üst düzey yöneticisi, kurumun faaliyetlerinden doğan çevresel etkiler konusunda planlanmış olan bir dizi paydaş görüşmesinin ilk toplantı çıktılarına çok kızıştı.

“Bu kurumun STK’lar ile görüşmek için toplantı bölgesine ilk gidişiydi ve oldukça zor bir toplantı olmuştı.”

Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdür, toplantıya bizzat katılmalarının kurumun konunun çözümüne yönelik taahhüdünü göstermek ve paydaşlara mesaj vermek için faydalı olacağını kabul etmişlerdi. Toplantı oldukça çalkantılı geçmiş, paydaşlar kurumun ve bölgede faaliyet gösteren diğer kurumların faaliyetlerine yönelik düşünce, endişe ve şikâyetlerini dile getirmişler ve bu faaliyetlerin çevreye zarar verdiği ve sorumlu davranılmadığı yönündeki görüşlerini ortaya koymuşlardı. Başkan ve Genel Müdür, kurumun eksikliklerini ve paydaşlarla iletişim kurmakta yaşadıkları engelleri açıkça konuşacak saygınlığa sahipti. Onların varlığı, kurumun konuya verdiği önemi göstermek açısından faydalı oldu. Böylece, gaz sızıntısı gibi yaratılan çevresel etkilere yönelik prosedürlerden ve süreçlerin iyileştirilmesine yönelik yapılan çalışmalardan bahsedebildiler.

Üst yönetici, toplantının STK’lar ile ilişki kurmak konusunda bir paradigma değişikliği etkisi yarattığını söyledi. Bu paradigma değişikliğinin en üst liderlik desteği olmadan yapılamayacağını ifade etti.

Aşağıdaki sorular kurum yöneticilerinin, kurumun CEO ve diğer üst yöneticilerinin önemli konularda, kurumun başarılı paydaş katılım sürecinin gerçekleştirilmesine katkı yapıp yapmadıklarını tespit etmeye yöneliktir.

- CEO paydaş katılım süreçlerinde yer alan her çalışan ile vizyonunu paylaşmak için görüşüyor mu?
- CEO kurumun paydaşlarına yönelik politikasının geliştirilmesine aktif olarak katılıyor mu?
- CEO zamanının ne kadarlık bir yüzdesini paydaş konularına ayırıyor?
- CEO paydaşlarla yapılan istişarelere katılıyor mu?
- CEO anlamlı paydaş ilişkilerinin geliştirilmesine liderlik etmiş çalışanları takdir ediyor mu?
- Paydaş stratejisini hazırlayanlar doğrudan CEO'ya bağlı mı ve stratejinin güçlendirilmesi konusunda CEO'dan yardım alabiliyorlar mı?
- CEO paydaş katılım süreçleri çıktılarını içeride ve dışarıda kurumun gelecek yol haritasını oluştururken kullanıyor mu?
- CEO paydaş katılım süreci çıktılarını nasıl değerlendiriyor? Dışarıya karşı itibar artırmak için mi, içerideki değişim için mi, yoksa her ikisi için mi?
- CEO zaman zaman yönetim kuruluna paydaş katılımı konusunda öneride bulunuyor mu? Yönetim Kurulu'nun bu konudaki farkındalık düzeyi nedir?

#### 4.7 Kurumsal Davranış Biçimi

Kurumun davranış biçimini ve kültürünü başarılı bir şekilde analiz ederek kurumu anlamak, anlamlı paydaş ilişkilerinin nasıl geliştirileceğini, başarıya nasıl ulaşılacağını ve ne gibi konu ve sıkıntılarla karşılaşılacağını tahmin etmek için önemlidir. Kültürlerine bağlı olarak kurumlar paydaşlarına farklı tepkiler verebilirler.

Kültür Ağı (Culture Web), Gerry Johnson ve Kevan Scholes tarafından geliştirilmiştir. Kurum kültürünün paydaşlara göre doğasını anlamaya yönelik analizler yapmaya yardımcı olmak amacıyla geliştirilmiştir.

Kültür Ağı yaklaşımı kurum kültürü özelliklerinin 6 grup özellik çerçevesinde anlaşılmasını sağlar. Kurumunuzdaki yönetici ve meslektaşlarınıza kurum kültürünün paydaşlara göre gerçek doğasını anlamak için bir sonraki sayfada bulunan soruları sorun.

#### ŞEKİL 17: KÜLTÜR AĞINA BİR ÖRNEK<sup>29</sup>



<sup>29</sup> Johnson, Gerry (1992) "Managing Strategic Change-Strategy, Culture and Action". Long Range Planning Vol 25 No 1 pp 28-36

Soruların cevaplarını buldukça kurum kültürünü nelerin şekillendirdiğine yönelik bir resim ortaya çıkacak. Böylece, bu özelliklerin anlamlı paydaş ilişkileri kurmayı nasıl etkilediğini anlamaya başlayacaksınız.

Sorularının tamamı yanıtlandıktan sonra cevapları bir bütün olarak değerlendirerek, kültüre yönelik genel tespitler yapabilir ve kurumun paydaş ilişkilerini etkileyen ortak faktörlerin neler olduğunu bulabilirsiniz.

## Hikâyeler

İnsanlar ve geçmişte yaşananlar, kurum içinde ve dışında konuşulur. Kurumun kimi ya da neyi ölümsüzleştirmek istediği kurumun değerleri ve hangi davranışı değerli bulunduğunu gösterir.

- İnsanlar kurumun paydaşlarla olan ilişkilerine yönelik ne gibi hikâyeler anlatıyorlar?
- Paydaşlar arasında kurumun itibarına yönelik ne gibi ifadeler kullanılıyor?
- Anlatılan hikâyeler kurumun paydaşlarını nasıl gördüğüne yönelik nasıl bir mesaj veriyor?
- Çalışanlar kurumun paydaşlarla olan geçmiş deneyimlerine yönelik neler söylüyorlar?
- Çalışanlar kuruma yeni katılan insanlara paydaşlarla ilgili ne gibi hikâyeler anlatıyorlar?
- Bu hikâyelerde paydaşlar kahraman, cani veya asi olarak mı tanımlanıyor?

## Ritüel ve Rutin Uygulamalar

İnsanların günlük davranışları, kabul edilebilir davranış biçimine işaret eder. Bu durum, herhangi bir durumda neyin beklendiğini ve neyin yönetim tarafından değerli bulunduğunu gösterir.

- Müşteriler kurumun paydaşlara karşı davranışlarından ne beklemelidir?
- Çalışanlar aynı veya farklı bir durum için ne beklemelidir?

- Ritüel ve rutin uygulamalar değiştiğinde, paydaş katılım süreçlerinde ilk etapta beklenen ne olur?
- Bu rutinler paydaşlara karşı neyi cesaretlendiriyor?
- Paydaşlarla ilgili konularda zorlukla karşılaşıldığında, çalışanlar konuyu çözmek için ne gibi kurallardan faydalanıyorlar?
- Temel inanç olarak, bu ritüeller paydaşları nasıl yansıtıyor?

## Semboller

Semboller kurumu temsil eden görsellerdir. Bu görseller; logolar, ofislerin ne kadar lüks olduğu, resmi veya resmi olmayan giyim alışkanlıkları olarak sıralanabilir. Bu durum kurumun paydaşları gözünde nasıl bir kimlik yarattığını ortaya koyar.

- Paydaşları anlatmak için kuruma özel bir dil kullanılıyor mu?
- Kurum içinde statü sembolleri var mı ve paydaşlar da aynı statüye göre mi gruplanıyor?
- Müşterilerin, çalışanların ve diğer paydaşların bakış açılarından bakıldığında kurum ile özdeşleşen imaj nedir?

## Yetki Yapısı

Bu konu, hem kurum şemasını hem de yazılı olmayan güç ve etki yaratmayı içerir. Böylece kimin katkılarının daha değerli olduğunu gösterir.

- Yapı yatay mı yoksa hiyerarşik mi, resmi mi yoksa gayri resmi mi, organik mi yoksa mekanik mi? Bu şekilde paydaşlar, kararların kurum içinde nerelerde alındığını ve neden gecikmeler yaşandığını anlayabilirler.
- Paydaşlarla iletişim kurmaya yönelik belirli ya da önceden belirlenmiş bir yapı var mı?
- Otoriteye yönelik sınırlar belli mi?
- Paydaşlarla ilişki kurulmasına kim karar veriyor?

- Kurum içinde resmi olmayan kanallar var mı, varsa bu durum paydaşlarla olan ilişkileri nasıl etkiliyor?

### Kontrol Sistemleri

Bu sistemler, paydaşlarla ilişkilerin, stratejinin katılım sürecine entegre edilmesi, ilişki kalitesini ve amaçlarını, katılım sürecinin değerlendirilmesine yönelik kontrol mekanizmalarıdır.

- Hangi süreç ve prosedürlerle paydaş ilişkileri en güçlü seviyede kontrol edilebilir?
- En zayıf kontrol noktaları nelerdir?
- Kurum paydaş ilişkilerini çok yakın mı yoksa daha seyrek olarak mı takip eder?
- Çalışanlar, iyi paydaş ilişkileri kurdukları için ödüllendirilir mi ya da kötü paydaş ilişkileri kurdukları için cezalandırılır mı?
- Paydaş ilişkilerini kontrol altında tutmak için ne gibi raporlar, bildirimler hazırlanır, kararlar alınır?

### Yetki Yapıları

Bunlar kurum içinde yer alan gerçek güç odaklarıdır. Bir ya da iki üst yöneticinin kontrolünde olabilecekleri gibi, tüm üst yönetimin veya bir birimin kontrolü altında olabilirler. Önemli olan konu, bu kişilerin paydaş ilişkilerine yönelik kararlar, stratejiler ve ilişkilerin yönü üzerinde en büyük etkiye sahip olan kişiler olduğunun bilinmesidir.

- Kurum içinde gerçek güç sahipleri kimlerdir, bu kişiler paydaşlarla ilişkilere katılır mı?
- Paydaş ilişkileri konusunda bu kişiler neye inanır ve kurum içinde neyi destekler?
- Paydaş katılım süreçlerine yönelik kararları kim verir veya etkiler?
- Bu güç paydaş ilişkilerinin geliştirilmesi için nasıl kullanılır?

## 4.8 Verimli Olmayan Paydaş Katılımı Davranışı

Bazı durumlarda paydaş katılım süreci verimli olmayabilir. Bunun sebebi, geçmiş paydaş katılım deneyimlerinde yaşanan olumsuzluklar sonucu taraflardan birinin veya iki tarafın birden süreci yürütmekten vazgeçmesidir. Katılım sürecinin başarılı geçmemiş olmasından dolayı birçok konu ortaya çıkabilir. Bu tür süreçlerden sonra ilişki tekrar kurulabilir, ancak daha zor bir süreç olarak ortaya çıkabilir veya sürecin bir aşamada terk edilmiş olması, zor olan paydaş katılım süreçlerinin daha da zor hale gelmesine sebep olabilir. Katılım süreci sonrası yapılan araştırmalar, var olan sorunları ortaya çıkarmak için faydalı yöntemlerdir. Sorunlar; zaman ayrılmaması, ilgi azlığı, güvensizlik, değerler veya ideoloji konusunda farklılık algısı, kişisel uyumsuzluklar, rekabet halindeki öncelikler, iç anlaşmazlıklar, üçüncü tarafların baskısı ve yukarıda Bilgi Kutusu 9'da (Bölüm 4.2) belirtilen engeller gibi birçok sebebe bağlı olarak ortaya çıkabilir.

Bu tür davranışlar var olur ama genellikle kurum tarafından fark edilemez. Ancak, kurum açısından olumlu katılım süreçlerine yönelik bilgi toplamak kadar, verimli olmayan paydaş katılım süreçlerine yönelik bilgi toplanması da faydalıdır. Bu şekilde sonucu etkileyen sebeplerin; iyi niyet eksikliği, dış paydaşların çıkarları, kurum içi değişiklik yapmaya isteksiz olma ya da benzer konulardan mı kaynaklandığının anlaşılması gerekir. Verimsiz paydaş katılım süreçleri gerçekleşmesinin sebebi kurum olabilir, özellikle bu sıkıntı üst yönetimden veya paydaş ilişkilerini yöneten birimden kaynaklanıyorsa, bu sorunun çözülmesi için oldukça uzun konuşma ve görüşmeler yapmak gerekebilir.

Aşağıdaki sorular verimli olmayan paydaş ilişkilerinin tespit edilmesi ve başarısızlığın sebeplerinin daha iyi anlaşılması amacıyla hazırlanmıştır. Kurum içinde kendinize ve meslektaşlarınıza aşağıdaki soruları yöneltin:

- Paydaş katılım sürecine yönelik anlatılan tipik hikâye nedir? Bu hikâye daima olumlu mu yoksa olumsuz olduğu da olur mu?
- Olumlu sonuçlar yaratmayan paydaş katılım süreçleri için ileri sürülen sebepler nelerdir? Bu sebepler kurum içi mi yoksa kurum dışı mı kaynaklıdır?
- Gözlemlenen veya deneyimlenmiş, ancak kurum içinde konuşulmayan paydaş katılım süreçleri nelerdir?
- Paydaşlardan biri ile yürütülen katılım sürecinin bir yere varmayacağı görülüyorsa kurumun davranışı nasıl olur?
- Yürütülen bir paydaş katılım sürecinin verimsiz olduğu görülüyorsa, üst yönetim sürece katılmak konusunda istekli olur mu?
- Kurum daha önce yaşanmış verimsiz bir paydaş katılım süreci sonrasında aynı grup ile başarılı bir paydaş katılım süreci gerçekleştirmiş mi? Bu süreçten öğrenilenler var mı? Öğrenilenler kurum tarafından daha sonra uygulamaya alınmış mı?
- Öğrenilenler paydaş katılım süreçleri planlaması veya strateji geliştirmesi çalışmalarına dâhil ediliyor mu?

## 4.9 Liderlik, Kabiliyetler ve Kurumsal Davranış Biçiminin Birleşimi

Yukarıdaki bölümlerde paydaşlarla iletişim kurmak veya var olan ilişkilerini geliştirmek isteyen kurumlar açısından liderliğin, kabiliyetlerin ve davranış biçiminin önemi anlatıldı. Tüm bu konular, anlamlı paydaş katılım süreci gerçekleştirmek isteyen kurumların bilgilerinin geliştirilmesi ve güçlendirilmesi ile öncelikli konularda uzmanlığının geliştirilmesi için önem taşır.

Her alana yönelik çalışma, kurum içinde yeknesak, uyumlu ve birbirini tamamlayacak şekilde ilerlemesi için paralel olarak yapılmalıdır. Günlük bazda paydaşlarla iletişim içinde olan yöneticilerin, bu üç özelliğin birbirlerini, kurumun stratejisini, davranışlarını ve hedeflerini nasıl etkilediğini anlaması gerekir.

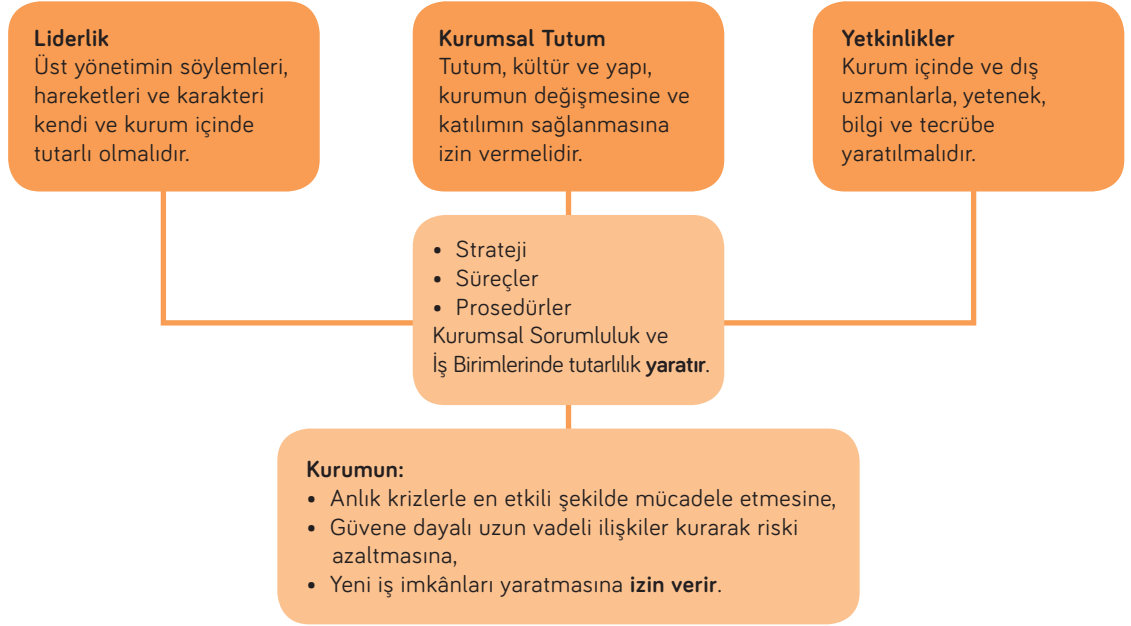
Şekil 18, anlamlı bir paydaş katılım sürecinin başarılı olması için, nasıl her bir konunun birbirini tamamlayarak kurumun istenen noktaya gelmesine yardımcı olduğunu göstermektedir.

### ÖRNEK: RADİKAL DEĞİŞİM YARATAN ÖNEMLİ KONULAR

Bira üreten bir kurumun üst düzey yöneticisi, kurum içinde radikal değişimler yapmak için önemli olan davranış biçimindeki ve kabiliyetlerdeki gelişimi ve bu değişimin liderlikle olan bağına anlattı.

“Üst düzey yöneticilerimiz eski kafalı, değişime sıcak bakmayan ve kurumun her zaman davrandığı gibi davranmasını isteyen kişilerden oluşuyordu. Diğer taraftan, yeni bir başlangıç yapılması gerektiğine inanan çok sayıda yönetici vardı. Bu yöneticiler, değişimin yeni başlangıç, yeni zaman bakışı ile kurumun değişmesi, yeni gerçekliği temsil eder hale gelebilmesi, kendisini yeniyeye uydurması ve yeni gerçekliğe göre davranması anlamını taşıdığını düşünüyordu. Bu yöneticiler, bugünlerde kurumu şekillendiren insanlar ve kurumun şu anki halini altı ya da on yıl öncesi ile karşılaştırdığımda çok farklı bir yerde olduğunu görüyorum. Değişimin en tepeden gelmesi gerekiyormuş, bu değişimi tetikleyen nedir diye baktığımda mevcut CEO’yu ve Yönetim Kurulu Başkanı’nı görüyorum. Her ikisi de değişim düşüncesini desteklediler ve CEO yeni fikir ve değişimlere duyarlı bir yönetim ekibi oluşturdu.”

## ŞEKİL 18: ANLAMLI PAYDAŞ İLİŞKİLERİ KURMAK İÇİN KRİTİK İÇ FAKTÖRLER



### 4.10 Anlamli Katılım Süreci için Öneriler

Aşağıda kurumun ve kişilerin uymasında fayda olduğunu düşündüğümüz konuların listesi verilmiştir. Konular, başarılı ve etkili anlamli bir paydaş katılım sürecini gerçekleştirmek için uygulanması önerilen stratejik çerçevelere, değinilmesi gereken konulara işaret etmektedir. Öneriler kurum kültürü, kurumun yapısı, insan kaynakları ve öğrenmesi gibi konular içinde yer almalarına göre sınıflandırılarak sunulmuştur.

#### Kurum Kültürü

- Başarılı paydaş katılım sürecini sağlayan davranış biçiminin, kurumun tüm seviyelerine ve kurum kültürünün içine yerleşmiş olmasını sağlayın. Eğer gerekli ise, kurum kültürünü değiştirmek ve uyumlu hale getirmek için harekete geçin.
- Çalışanları, kurumun neden paydaş katılım sürecini gerçekleştirdiği ve

ne gibi faydalar elde ettiği konusunu anlamaları ve davranışlarını bu düşünce ile gerçekleştirmeleri konusunda cesaretlendirin.

- Kurumun en üst yetkilisinin paydaş katılım süreçlerine liderlik etmesi, bu konuya olan desteğini sadece sözlerle değil, aynı zamanda yaptıkları ile de göstermesi, çalışanların kurum üst yönetiminin düzenli olarak paydaş katılım süreçlerine katılımlarını görmesi gerekmektedir.
- Kurumun politikası, kurumun davranışlarında görünür olmalıdır, yoksa iç ve dış paydaşlar nezdinde geçerli, meşru ve inanılır olarak değerlendirilmez.
- Paydaş katılımına verilen değer, kurumun ve Kurumsal Sorumluluk ekibinin faaliyetlerinde ve hedeflerinde görünür olmalı, ayrıca kurumun tamamında paydaş katılım sürecinin yarattığı değer farkında olunması sağlanmalıdır. Aksi halde sorunlar ile karşılaşılabilir.



- Kurum adına paydaşlarla ilişki kuran yöneticilere yetki vererek risk almalarını ve karşısındaki kurumları şaşırtmalarını sağlayın. Böylece, iş dünyası hakkında kalıpları olan kurumların düşüncelerini etkilemelerine izin verin.
- Yukarıdaki hedefi gerçekleştirmek için CEO'nun bu yöneticilere liderlik ve kamu önünde riskleri almaları konusunda cesaretlendirmesi ve riskleri kendilerinin aldığı görülmelerini sağlaması gerekir. CEO'nun konulara daha geleneksel yaklaşan paydaşlarca katılım sürecinin güvenilir bulunmasını sağlamalıdır.
- Bilinmesi gereken en önemli konu, bu sürecin programları aktive etmek ve ortaklıklar oluşturmaktan daha önemli amacı "güven yaratmak" olduğudur. Bu durum, kurumun paydaş katılımına yönelik paydaş kurumlar nezdindeki ve kendi içindeki önyargıları gidermesini ve uzun süredir kullanılmakta olan uygulamaları değerlendirmesini gerektirir.
- "Sadece aynı fikirde olduğunuz paydaşlar ile iletişim kurmayın." Yöneticilerin aynı fikirde olmadıkları paydaşlar ile iletişim kurması ve aktif müzakere yürütmeleri önemlidir. Bu müzakerelerde karşı tarafın argümanları konusunda ikna olmak ilerleme sağlayabilir.
- Üst yönetimin toplumun nasıl güçlü yapılar kurarak sorunları çözdüğü konusuna eğilmesi bu yöndeki istekliliğini gösterir.

### Kurumun Yapısı

- Kurum üst yönetiminin, paydaş katılım sürecinin başarısında önemli bir role sahip olduğunu göstermesi gerekir. Bu süreç üst yönetim tarafından sahiplenilmeli ve operasyonel ekibe delege edildiğinde bu işin gerekli ve faydalı olduğunun anlaşılması

sağlanmalıdır. Daha önce belirtildiği gibi, kendi yetenek ve bilgilerini ihtiyacı olan çalışanlara aktarabilecek kişiler aracılığıyla, paydaş katılımı düşüncesi kurumca benimsenmelidir.

- Bu konuda hesap verilmesi gereken yapının Kurumsal İlişkiler yerine CEO olması değerlendirilmelidir. Paydaş katılım süreci bir iletişim faaliyeti değil, stratejik bir süreçtir. Bu sürecin yarattığı değer tüm kurum tarafından kullanılmaktadır.
- Paydaş katılım sürecinden sorumlu olanlar bu süreçte mükemmeliyetçi olmalıdır. Önemli görevlerde olan çalışanlar (örneğin ülke yöneticileri), bu görevi yerine getirecek araç ve ekiplerle desteklenmelidir. Kurumun farklı seviye, fonksiyon ve birimlerinden olan personelin stratejik olarak paydaş katılım sürecine katılması teşvik edilmelidir.
- Kurum, çalışanları ve paydaşları arasındaki ilişkilerin inşa edilmesini desteklemeli ve önemini anlaşılmasını sağlamalıdır. Bu tür ilişkilerin benzersiz, tekrarlanması çok zor ve muazzam değer yaratacağının anlaşılması gerekir.
- Kurum içinde paydaşların daha iyi anlaşılmasına yönelik kapasitenin geliştirilmesi gerekir. Bu durum, paydaş motivasyon ve hedeflerine önem verilmesini sağlayabilir.

### Kurum İnsan Kaynakları

- Şirketlerin yeni kabiliyetlere ulaşabilmesi, özellikle de kurumun paydaşlarla ilişki kurmasında yardımcı olarak yetenek ve yetkinliklerde, kuruma yeni ve özel bakış açısı getirerek farklı ve geniş bir tabandan seçilmesine bağlıdır.
- Kurum içi personelin yetenek ve yetkinliklerini geliştirmek, onları tanımadıkları ortamlarda çalıştırarak paydaşlarla ilişki kurmak konusunda değişen ortama hızla uyum sağlamalarına yardımcı olur.

- Kurumun insanlar tarafından oluşturulduğunu ve paydaş ilişkilerinin bu insanların davranışları ile şekillendirildiğini bilin. Çalışanların bu alanda yaptıkları yenilikler ve girişimcilik desteklenmeli, ödüllendirilmeli ve geliştirilmelidir.
- Paydaşlara empati ile yaklaşan, duygusal zekâ sahibi ve güven veren yeni insanları işe alın. Buna ilave olarak, bu tür yöneticiler çok iyi iletişim kurup, çok iyi müzakere yapmalıdırlar. Söz konusu kişiler daha önce paydaş kurumlarında veya danışmanlık şirketlerinde çalışmış yetenekli kişiler arasından seçilebilir.
- Paydaş kurumlarda çalışmış olanları işe almak, paydaş kurumlarına rotasyon amaçlı çalışan yollamak veya o kurumlarda çalışanları geçici olarak rotasyon amaçlı çalıştırmak, paydaşların önceliklerini anlamak ve onlar hakkındaki bilgiyi artırmak için en iyi yoldur.
- Maliyet açısından verimli olacak bir risk yönetim yaklaşımı olarak, iç paydaş katılımını güçlendirmek için kurum içinde de paydaş ilişkilerini geliştirin.
- Bazen uygulama yeteneği politikadan önce gelişebilir, bu durumda kurumun mevcut uygulamalarını gözden geçirmesi, deneyimlerinden öğrenmesi ve öğrendiklerini kurum içinde yaygınlaştırması gerekir.
- Tüm çalışanların ve paydaşların motivasyonlarını ve amaçlarını, bu sürece attettikleri değeri analiz etme kabiliyetlerini geliştirin. Bu, ancak personelin eğitimi, çalışanların çeşitliliğinin artması ile sağlanabilir. Bu konuda özellikle sivil toplum veya paydaş kurumu geçmişi olanları bünyeye katmak faydalı olabilir.
- Kurum stratejisi ile paydaş stratejisini birlikte hazırlayın, bu çalışmanın çerçevesini oluştururken paydaşların değişen önceliklerini (jeopolitik trendler, paydaş görüşleri, görece etkileri) göz önünde bulundurun. Senaryo analizleri yaparak bu konuların mevcut dönem ve gelecek planlarını nasıl etkilediğini değerlendirin.
- Özellikle sosyo-politik analiz konusunda gelişmiş, spesifik kaynaklara başvurarak bu yetkinliği kazanmaya çalışın. Bu, paydaşlarla çalışma stratejilerinin geliştirilmesine yardımcı olacaktır.

### Kurumsal Öğrenme

- Yukarıda sıralanmış olan amaçlara ulaşmak için gerekli durumlarda çalışanların eğitim almaları sağlanmalıdır.
- Özellikle her işte olduğu gibi, paydaş katılımını bilim ve sanatın bir karışımı olarak değerlendirin. Bu konuda, sürekli öğrenmek, kurumun performansının artmasına ve daha fazla değer yaratmasına yardımcı olabilir. Paydaş katılımı kendini tekrar eden bir süreçtir ve süreci iyileştirmek için öğrenilenler, sürekli olarak süreci geliştirmek için kullanılmalıdır.
- Bilginin ve öğrenilenlerin kurum içinde tutulduğundan, kurum içinde paylaşılarak daha fazla insana ulaştığından emin olun. Bu yaklaşım gelişmelerin, faaliyetlerin daha fazla çalışanla paylaşılmasını, iletilmesini ve kurum içine yayılmasını garanti altına alacaktır.

## 5. EK BÖLÜM

### 5.1 Paydaş Katılımı ve Raporlanması ile İlgili Uluslararası Standartlar<sup>30</sup>

**AA1000 Paydaş Katılım Standartı** - NGO Accountability tarafından yönetilmektedir. Paydaş katılım sürecinin tasarımının, uygulamasının, değerlendirilmesinin, sürecin denetlenmesinin kalitesinin artırılmasına yönelik açık kaynak bir çerçevedir. Kapsamında müşteri hizmetleri, konuya özel ilişkiler (örneğin, insan hakları konusunda) gibi başlıklar olup raporlama ve denetim de vardır. [www.accountability21.net](http://www.accountability21.net)

**AA1000 Denetim Standartı** - NGO Accountability tarafından yönetilmektedir. Prensipleri ve standartları olan bir değerlendirme metodu olup, konuya özel olarak raporlama yapan kurumun performansını etkileyen sistemleri, süreçleri ve yetkinlikleri denetler. [www.aaccountability21.net](http://www.aaccountability21.net)

**Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi** - Kurumsal yönetim ve paydaş katılımına yönelik, raporlama ve etik kodlar gibi konuları da içeren standartlar koyar. [www.sustainabilityindexes.com](http://www.sustainabilityindexes.com)

**FTSE4Good Endeks Serisi** - Sosyal konularda hassasiyeti olan yatırımcılar için takip edilebilir ve karşılaştırılabilir endekslerdir. Petrol ve madencilik sektöründe faaliyet gösteren kurumların endekse dâhil olabilmeleri için; Temel ILO standartlarını kabul

etmeleri (ya da UN Global Compact'ın SA8000'in veya OECD Guidelines for Multi-National Enterprises'in imzacısı olmak), bireylere saygılı davranmaları, yerel paydaşlarla istişare etmeleri, insan haklarını risk yönetimine entegre etmeleri, kamuya insan hakları konusunda raporlama yapmaları gerekmektedir. [www.ftse.com/Indices/FTSE4Good\\_Index\\_Series/index.jsp](http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp)

**Küresel Raporlama İnişiyatifi (Global Reporting Initiative 'GRI')** - Oldukça geniş sosyal, ekonomik, çevresel ve yönetim alanındaki göstergelerdir. Bir alt küme olarak paydaş katılımına yönelik göstergeler de vardır. [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

**OECD Çok Uluslu Şirketler için Rehber (OECD Guidelines for Multi-National Enterprises)** - Çalışanlar ve işveren arasında istişare ve işbirliklerini destekler. Bu kapsamda çalışanlar ve diğer paydaşlarla ilgili önemli konuların açıklanmasını, kurumun çevre, sağlık politikalarından ve uygulamalarından etkilenen topluluklarla yeterli ve zamanında iletişim kurulmasını ve istişare yapılmasını önerir. [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

**SA1000** - Social Accountability International (SAI) tarafından geliştirilmiş gönüllü bir standarttır. Talep eden kurumların kendi tesislerindeki ve tedarik zincirindeki kurumlardaki çalışanlara yönelik bağımsız kurumlarca denetim yapılmasına yöneliktir. [www.sa-intl.org](http://www.sa-intl.org)

<sup>30</sup> Sequeira, Debra et al. 2007. Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets. International Finance Corporation

### Küresel İlkeler Sözleşmesi

(UN Global Compact) - İmzacı kurumların; uluslararası kabul görmüş insan hakları, çalışma koşulları, çevre ve yolsuzlukla mücadele konularındaki standartları uygulayacakları konusunda taahhüt vermeleridir.  
www.unglobalcompact.org

## 5.2 STK'ların Anlaşılmasına Yönelik İpuçları<sup>31</sup>

- STK'nın amacının ne olduğunu ve neyi başarmayı hedeflediğini tespit edecek çalışmalar yap. Bu hedefin finansal olması pek olası değildir.
- STK'lar arasında farklılıkların olacağını göz önünde tut, istişarelerde hepsini bir araya getirme. STK'lar birbirleri ile rekabet halindedir ve yaptıklarından gurur duyarlar. Hizmet götürme, araştırma, kampanya yürütme, üyelik gibi farklı faaliyetler yapan ve farklı amaçlara sahip STK'lar bulunmaktadır. Bu durumların her biri ile farklı ilişki kurmak gerekir.
- Uluslararası STK'ların yerel STK'lar ile paylaştıkları ortak hedefleri olabilir. STK'ların yerel temsilcilikleri, çok uluslu şirketlerin yerel temsilcilikleri gibi birbirinin kopyası ve aynı amaca sahip olmayabilir. Bu yüzden farklı yaklaşım ve davranış biçimlerine hazır olmak gerekir.
- STK'nın yürüttüğü kampanyanın hedefinde sadece kendi kurumunuz varmış ya da STK'nın iş dünyasını ilgilendirmeyen başka çalışmaları yokmuş gibi yanlış bir düşünceye kapılmayın.
- Herhangi bir sektörde paydaşlardan daha fazla şirket vardır. Bir şirket

yöneticisi paydaş katılımına yönelik bir hazırlık sonrasında paydaş katılımını gerçekleştirebilir. STK'lar (ve diğer paydaşlar) katılım veya istişare gerçekleştirmek için kurulmazlar. STK'ların kendilerine yönelik öncelikleri vardır ve XYZ şirketinin projesi ve faaliyeti bu listenin alt sıralarında olabilir. Bir paydaşın, sizin için önemli olması sizin onun için önemli olduğunuz anlamına gelmez.

- STK'ların çalışma ve kültürel kurallarına saygı duyun (örneğin bazı STK'lar kararlarını fikir birliği ile alır), ancak bunları klişe olarak kabul etmeyin.
- STK'ların harcadığı zamana saygı duyun, şirket internet sitesinde yer alan ve zaten bilinenleri söylemek onları kızdırır.
- STK'ların iş dünyası ile karşılaştırdığında kısıtlı mali kaynaklarla çalıştığını takdir edin, diğer iş dünyası kurumları ile karşılaştırma yaptığınız gibi STK'lar tarafından yapılanların standardını sorgulamayın (örneğin sunumlar).
- Paranın başka şirketlerden mal ve hizmet alırken sahip olduğu güce, STK'lar karşısında sahip olmayabileceğini aklınızda tutun.

<sup>31</sup> Tips for companies wishing to enter stakeholder engagement with non-governmental organisations (NGOs)', Grayson, David and Hodges, Adrian. 2004. Corporate Social Opportunity, 7 Steps to make Corporate Social Responsibility work for your Business. Sheffield: Greenleaf Publishing adlı eserden uyarlanmış ve geliştirilmiştir.

### 5.3 Paydaşlarla Geçmişteki İletişimin Etkilerini Anlamaya Yönelik Şablon

Paydaşlarla İletişim Geçmişi	Paydaş 1	Paydaş 2	Paydaş 3
En son iletişim			
İletişim sıklığı			
İletişimin yapısı			
Paydaş iletişiminin etkisi			
Paydaşın dile getirdiği konular			
Konuyu ele alış tarzı			
Paydaştan alınan geri bildirim			

### 5.4 Toplumsal Paydaşlara ve Sivil Toplum Paydaşlarına Örnekler

- Çalışanlar, geçici veya daimî iş gücü veya o bölgede yaşayan iş gücü
- Sendikalar gibi çalışanları temsil eden gruplar
- Yöneticiler
- Tedarikçiler ve taşeronlar
- Çalışanların eşleri, çocukları, hayat arkadaşları kısaca aileleri
- Komşuluk ilişkisi içinde olunanlar
- Kurumun faaliyetlerinden etkilenen ve bir STK'ya bağlı olmayanlar
- STK'lar (uluslararası, ulusal ve bölgesel olanlar)
- Destek, hobi, spor üzerine kadın, çocuk ve gençlik grupları gibi toplumsal yapılar
- Toplumsal gelişim organizasyonları
- Refah ve hizmet organizasyonları
- Mesleki ve yaşam boyu eğitim kurumları
- Sağlık kurumları
- Aile hizmetleri organizasyonları
- Ticaret Odası, Çiftçi Kooperatifleri gibi yerel iş örgütleri
- Dini grup ve topluluklar ya da dini destek yapıları
- Etnik veya yerli gruplar
- Yaşlılar konseyi, aile babaları gibi geleneksel liderler
- Politik gruplar ya da yerel yönetim ve devlet temsilcileri
- Politik partiler, seçilmiş yerel ve devlet yönetiminde yer alan temsilciler
- Çevre, altyapı, sağlık, sanayi ve ticaret ve refah konularından sorumlu kamu otoriteleri
- Yerel konseyler ve belediyeler
- Bölgeyi ve ülkeyi yöneten hükümetler

#### Diğer paydaşlara örnekler:

- Pay sahipleri
- Çalışanlar
- Gelecekte kurumda çalışacaklar
- İş ortakları
- Müşteriler
- Rakipler
- Tedarikçiler
- Dağıtıcılar
- Düzenleyiciler

- Sanayi dernekleri (gönüllü veya zorunlu)
- Muhasebe, raporlama ya da çalışan haklarına yönelik yerel veya uluslararası standart koyucular
- G8, G20, Clinton Küresel İnisiyatifi, Küresel İlkeler Sözleşmesi (UN Global Compact) gibi küresel inisiyatiflerle ilgilenen kurumlar

## 5.5 İstişare Yöntemleri Matrisi<sup>32</sup>

YÖNTEM	UYGULAMA İÇİN EN UYGUN DURUMLAR	AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI
<b>Birebir görüşme</b>	<p>Bu yöntemin kullanılması;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Her paydaşın endişelerini anlamak için,</li> <li>• Paydaşların rahat ve gizlilik prensiplerine uygun olarak görüşlerini bildirmesini sağlamak için,</li> <li>• Paydaşlarla tek tek ilişki kurmak için uygundur.</li> </ul>	<p>Avantajlar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Şirketin bu konuya verdiği önemi gösterir.</li> <li>• İlişki kurmak konusunda fırsat yaratır.</li> <li>• Çift yönlü iletişim yoluyla önemli bilgileri elde etmeyi sağlar.</li> </ul> <p>Dezavantajlar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaman ve kaynak yoğunluğu yaratır.</li> <li>• Düşünce ve savları bağımsız olarak test etme imkânı sunmaz.</li> <li>• Görüşülen kişiler paydaş grubunu temsil etmeyebilir.</li> </ul>
<b>Çalıştaylar</b>	<p>Bu yöntemin kullanılması;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Üst düzey uzmanlar ve üst düzey paydaşlarla ve birbirleri arasında ilişki kurmak için,</li> <li>• Stratejik bir yaklaşım sergileyerek sorunlara çözüm bulmaya yönelik paydaşların düşüncelerini ve düşüncelerini ortaya koymak için,</li> <li>• Çalışanlara ve paydaşlara paydaş katılım sürecinin ve konuların yönetimine yönelik aşamaları anlatmak için,</li> <li>• Etkileri analiz etmek için,</li> <li>• Olası konuları ve çözüm önerilerini önceliklendirmek için uygundur.</li> </ul>	<p>Avantajlar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Şirketin bu konuya verdiği önemi gösterir.</li> <li>• İlişki ağı kurmak konusunda fırsat yaratır.</li> <li>• Konuların kabul görmesini, değerlendirilmesini ve çözümlerin geliştirilmesini sağlar.</li> <li>• Katılımcıların sahiplenmesini artırır.</li> </ul> <p>Dezavantajlar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Katılım sınırlı sayıda paydaş ile gerçekleştirilir.</li> <li>• Sürece katılanlar paydaşların tamamını temsil etmeyebilir.</li> <li>• Paydaşların bilgili olarak karar vermelerini sağlamak için yeterli düzeyde ön bilgilendirme yapılmalıdır.</li> </ul>

<sup>32</sup> McCallum, Alison et al. 2007. SEAT: Socio-Economic Assessment Toolbox. Anglo American'dan uyarlanmıştır.

YÖNTEM	UYGULAMA İÇİN EN UYGUN DURUMLAR	AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI
<b>Odak Grup Çalışmaları/Forumlar</b>	<p>Bu yöntemin kullanılması;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Belli bir konuda paydaş görüşlerinin belirlenmesi için,</li> <li>• Belli bir ilgi alanına yönelik oluşmuş paydaş grubunun fikirlerini almak için,</li> <li>• Başlangıç verilerini toplamak için,</li> <li>• Diğer yöntemlere yönelik (araştırma, mülakat gibi) desteğin sağlanması, geri bildirimlerin alınması, pilot çalışma yapılması ve kontrol edilmesi için,</li> <li>• Paydaşların önerilen çözümlere olan tepkisini almak için,</li> <li>• Bir faaliyetin sosyal performansını takip etmek için uygundur.</li> </ul>	<p>Avantajlar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Şirketin bu konuya verdiği önemi gösterir.</li> <li>• İlişki ağı kurmak konusunda fırsat yaratır.</li> <li>• Konuların kabul görmesini, değerlendirilmesini ve çözümlerin geliştirilmesini sağlar.</li> <li>• Katılımcıların sahiplenmesini artırır.</li> </ul> <p>Dezavantajlar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Katılım sınırlı sayıda paydaş ile gerçekleştirilir.</li> <li>• Sürece katılanlar paydaşların tamamını temsil etmeyebilir.</li> <li>• Paydaşların bilgili olarak karar vermelerini sağlamak için yeterli düzeyde ön bilgilendirme yapılmalıdır.</li> </ul>
<b>Halka Açık Toplantılar</b>	<p>Bu yöntemin kullanılması;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Belli topluluklarda büyük bir paydaş kitlesine ulaşmak için,</li> <li>• Bilgilendirme yapmak ve geri bildirim almak için,</li> <li>• Tüm paydaşların görüşlerini, yorumlarını ve geri bildirimlerini almak için uygundur.</li> </ul>	<p>Avantajlar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Göreceli olarak düşük maliyetli ve hızlıdır.</li> <li>• Aynı anda çok sayıda insana ulaşmaya imkân verir.</li> <li>• Açık olduğunu gösterir.</li> <li>• Topluluklara şirket yönetimi ile doğrudan görüşme fırsatı verir.</li> </ul> <p>Dezavantajlar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toplantıları, çok konuşan, ancak paydaşları temsil etmeyen gruplar ele geçirebilir.</li> <li>• Paydaşlar arasındaki bazı gruplar halka açık ortamda konuşmak istemeyebilir.</li> <li>• Belli paydaş gruplarına yönelik konuların detaylı ele alınması imkânı sınırlıdır.</li> <li>• Tartışma konuları çekişmeli veya duygusal olduğunda toplantıyı yönetmek zor olur.</li> </ul>

YÖNTEM	UYGULAMA İÇİN EN UYGUN DURUMLAR	AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI
<b>Araştırmalar</b>	<p>Bu yöntemin kullanılması;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Paydaşların ve toplulukların konularını tespit etmek ve değerlendirmek için,</li> <li>• Belli bir konuda ya da olası etkiye yönelik paydaşların görüşlerinin tarafsız olarak alınması için,</li> <li>• Sosyal yatırım ve risk yönetimi stratejileri geliştirmek için,</li> <li>• Sosyal performans göstergeleri konusunda veri toplamak için,</li> <li>• Birbirini takip eden araştırmalar yaparak sosyal ve ekonomik etki ve performansın izlenmesi için uygundur.</li> </ul>	<p>Avantajlar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Belli konularda detaylı veri temin edilmesini sağlar.</li> <li>• Doğru bir örneklem ile belli bir topluluk için konunun önemi anlaşılır.</li> <li>• Özellikle, gelişmiş ülkelerde bilinen ve kabul edilen bir yöntemdir.</li> </ul> <p>Dezavantajlar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Okuma yazmanın düşük olduğu yerlerde kullanılması zordur.</li> <li>• Belli bir sonucu çıkarmaya yönelik hazırlanmış olabilirler.</li> <li>• Kolayca manipüle edilebilirler.</li> <li>• Cevaplama yöntemine bağlı olarak yetersiz sayıda yanıt alınabilir.</li> <li>• Araştırmaların hazırlanması, uygulanması ve sonuçlarının analizi için oldukça fazla zamana ve kaynağa ihtiyaç vardır.</li> </ul>
<b>Katılımcı Araçlar</b>	<p>Bu yöntemin kullanılması;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toplumun ihtiyaç ve heyecanlandığı konuları tespit etmek için,</li> <li>• Paydaşların kurum ile birlikte geliştirme projesinde çalışmaları için,</li> <li>• Sosyal yatırım projeleri stratejilerinin belirlenmesi için,</li> <li>• Sosyal etki ve performansını takip edip değerlendirmek için uygundur.</li> </ul>	<p>Avantajlar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Şirketin bu konuya verdiği önemi gösterir.</li> <li>• İlişki ağı kurmak konusunda fırsat yaratır.</li> <li>• Toplumun kültürünün, inançlarının, aksiyon yöntemlerinin ve değerli bulunduğu konuların derinlemesine öğrenilmesine yardımcı olur.</li> </ul> <p>Dezavantajlar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Birbiri ile çelişen toplumsal taleplerin yönetilmesi gerekir.</li> <li>• Gerçekçi olmayan beklentiler oluşabilir.</li> <li>• Süreç organize paydaş grupları tarafından domine edilebilir.</li> </ul>



YÖNTEM	UYGULAMA İÇİN EN UYGUN DURUMLAR	AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI
<b>Paydaş Panelleri<sup>33</sup></b>	Camelot, Westpac, Vodafone and British Telecom gibi bazı şirketler paydaş istişare panelleri oluşturmuştur. Dış paydaşlardan oluşan bu küçük istişare panellerinin üyeleri arasında sürdürülebilirlik uzmanları, akademisyenler, STK'lardan insanlar ve Kurumsal Sorumluluk konusunda çalışanlar yer alıyor. Panel, yılda birçok kez düzenleniyor. Panel Yönetim Kurulu ile Kurumsal Sorumluluk ve Sürdürülebilirlik Komitesine karşı sorumludur.	<p>Avantajlar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurum politikasının bir bölümüne yönelik çalışmalar yapıyor.</li> <li>• Kurumun özel olarak yorumda bulunmadığı konularda yorumlar yapıyor.</li> <li>• Kurumun sürdürülebilirlik politikası ve stratejisine yönelik tavsiyeler alması ile beklenti ve eleştirileri değerlendirmesinde yardımcı oluyor.</li> <li>• Gelecekte yapılacak faaliyetler için olası tehditleri ortaya koyuyor.</li> </ul> <p>Dezavantajlar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tüm paydaşlar açısından temsilci olmayabilir.</li> <li>• Kurumun, Kurumsal Sosyal Sorumluluk stratejisini oluşturan tüm konularda uzmanlığı bulunmayabilir.</li> </ul>

## 5.6 Paydaş Algı Araştırması

Paydaş algı araştırmasında ele alınacak konular:

- Genel etik yaklaşım
- Çalışanların ve taşeronların yaklaşımları
- Çevresel ve sosyal etki, risk yönetimi yaklaşımlarının takip sistematığı de dâhil olmak üzere kalitesi
- Devlet ve yerel yönetim ile ilişkiler
- Yerel tedarik, iş gücü ve eğitim fırsatları
- İyi niyetli yaklaşım ve güven açısından kurum ile ilişkiler

- Paylaşılan bilgilerin geçerliliği ve anlamlılığı
- Süregelen istişarenin verimliliği ve yanıtlanma yaklaşımı
- Hoşnutsuzluklara verilen karşılıklar ve sürecin verimliliği
- Ataerkillik, kayırmacılık ve yolsuzluk algısı
- Toplumsal yatırım veya benzer paylaşım programlarının faydaları
- Yukarıdaki konulardaki geçmiş performans ile mevcut performans arasındaki olumlu ya da olumsuz fark

**33** Daha fazla bilgi için ORSE, CSR Europe and the European Alliance for CSR Proactive Stakeholder Engagement: Practical Guide for companies and stakeholders – 2008 – pages 13-19; and Critical Friends - Accountability and Utopies. [http://www.stakeholderpanels.net/StakeholderPanels\\_report.pdf](http://www.stakeholderpanels.net/StakeholderPanels_report.pdf) - March 2007

## 6. İLAVE KAYNAKLAR

CDA Collaborative Learning Projects. 2004. *Stakeholder Consultation Issue Paper. Corporate Engagement Project.*

Davies, Ian. 2005. By Special Invitation: *The Biggest Contract. The Economist* 260505.

Derbyshire Helen. 2002. *Gender Manual: A Practical Guide for Development Policy Makers and Practitioner. DFID.*

Dupré, Stanislas et al. 2007. *Critical Friends: The Emerging Role of Stakeholder Panels in Corporate Governance, Reporting and Assurance. AccountAbility and Utopies.*

Grayson, David and Hodges, Adrian. 2004. *Corporate Social Opportunity 7 Steps to make Corporate Social Responsibility work for your business. Sheffield: Greenleaf Publishing.*

Jeffery, Neil. 2007. *Towards a Customer Value Model for Stakeholder Engagement: Understanding the Added Value to Business.* Cass Business School.

McCallum, Alison et al. 2007. *SEAT: Socio-Economic Assessment Toolbox*, Anglo American.

ORSE, CSR Europe and the European Alliance for CSR. 2008. *Proactive Stakeholder Engagement: Practical Guide for companies and stakeholders.* December 2008. See [www.csreurope.org/data/files/toolbox/Stakeholder\\_engagement.pdf](http://www.csreurope.org/data/files/toolbox/Stakeholder_engagement.pdf)

Sequeira, Debra et al. 2007. *Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets.* International Finance Corporation.

Thomas B and Veltrop B. 2007. *Internal Transformation of Corporations; The road to conscious capitalism, 2007 Summit on the Future of the Corporation*, paper No.4, Page 37-46.

Zollo, Maurizio et al. 2007. *Response: Understanding and Responding to Societal Demands on Corporate Responsibility.*

## DOUGHTY KURUMSAL SORUMLULUK MERKEZİ

### VİZYON

Başarılı yönetimin merkezinde Sürdürülebilirlik ve Sorumluluk vardır.

### MİSYON

Başarılı kurumların merkezine sürdürülebilirlik ve sorumluluğu yerleştirecek bugünün ve geleceğin yöneticilerini istek, yetenek ve öngörü ile donatmak.

### YAYIN MERKEZİ

#### KONUYA ÖZEL YAYINLAR

Doughty Konuya Özel Yayınlar Merkezi yayınları, Sorumlu İş Yaklaşımları ve Sürdürülebilirlik konusunda tartışma yaratmayı hedeflemektedir.

1. “Small is sustainable (and Beautiful!). Encouraging European Smaller Enterprises to be Sustainable.” David Grayson CBE and Tom Dodd (2008)
2. “The Business of Business is...? Unpicking the corporate responsibility debate.” Chris Marsden OBE and David Grayson CBE (2008)
3. “Embedding Corporate Responsibility in the MBA Curriculum.” Chris Marsden OBE (2008)
4. “Who should head up your sustainability function?” Joint think-piece with D Grayson and Odgers Berndtson (2009)
5. “Corporate Responsibility and the Media” – David Grayson CBE (2009)

### REHBERLER

Kurumsal Sorumluluğun faaliyet düzeyinde kullanılmasına yönelik rehberlerdir.

1. “How to: CR Champions Networks.” Nadine Exter (2009)

2. “Stakeholder engagement: A road map towards meaningful engagement.” Neil Jeffery (2009)

### ÇALIŞMALAR

1. “Non-Financial Performance Metrics for Corporate Responsibility Reporting Revisited.” Malcolm Arnold (2008)
2. “Measuring Business Value and Sustainability Performance.” David Ferguson. A joint research project with EABIS (2009)

### DiĞER YAYINLAR

1. Sense and Sensibility – Inaugural lecture (2007)
2. The Doughty Centre Year One Report to Stakeholders (2008)
3. “Business-Led Corporate Responsibility Coalitions: Learning from the example of Business in the Community” by David Grayson jointly with CSR Initiative, Kennedy School of Government, Harvard (2008)
4. “Engaging Business in the Community - not a quick fix” by Geoffrey Bush, David Grayson and Amanda Jordan with Jane Nelson. With the Smith Institute (2008)
5. “A new mindset for Corporate Sustainability”- a white paper on sustainability as a driver of commercial innovation, produced in partnership with academics from MIT, Beijing, Singapore and IESE in association with BT and CISCO (2008)
6. The Doughty Centre Year Two Report to Stakeholders (2009)

[www.doughtycentre.info](http://www.doughtycentre.info)

© 2009 The Doughty Centre for Corporate Responsibility, Cranfield School of Management

## SİVİL TOPLUMDA İYİ YÖNETİŞİM SERTİFİKA PROGRAMI

Sivil Toplumda İyi Yönetişim Sertifika Programı, sivil toplumda görev alan veya alabilecek, yönetici ve yönetici adaylarının, "İyi Yönetişim" konularında bilinç ve bilgi düzeylerini artırmayı hedeflemektedir.

Program, sivil toplum kuruluşlarının kamu politikalarının üretilme aşamasında alabilecekleri kritik rolü vurgularken, bir yandan da iyi yönetim uygulamalarını benimsemenin kendi sürdürülebilirliği için gerekliliğine vurgu yapar.

Ele alınan konulardan bazıları şunlardır:

- İyi Yönetişim Uygulamaları
- Bütünsel ve Stratejik Bakış Açısı
  - Entegre Düşünce
  - Sosyal Sermaye Geliştirme
- Sürdürülebilir Finansal Kaynak Oluşturma
  - Yasal Yükümlülükler
  - Stratejik Planlama
- STK'ların Toplumdaki Gelişen Roller
- Sivil Toplum İçin İnsan Kaynakları Yönetimi

## ARGÜDEN YÖNETİŞİM AKADEMİSİ

Argüden Yönetişim Akademisi, daha kaliteli bir yaşam ve sürdürülebilir bir gelecek için, “yönetişim” konusundaki küresel bilgi ve deneyimin, bütünsel bir anlayışla aktarılmasını hedeflemektedir. Akademi, iyi yönetim kültürünün geleceğin liderleri olan çocuklardan başlayarak, toplumun bütün kesimlerine yayılmasını önemsemektedir.

Kâr amacı gütmeyen Argüden Yönetişim Akademisi, faaliyetlerini Boğaziçi Üniversitesi Vakfı çatısı altında yürütmektedir. Kamu, sivil toplum, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarda düzenlediği eğitim, araştırma ve iletişim çalışmaları ile:

- Yaşam kalitesinin geliştirilmesi için iyi yönetim uygulamaları ile kurumlara duyulan güvenin artırılması gerekliliğinin yaygın olarak benimsenmesini,
- İyi yönetim uygulamalarının özendirilerek yaygınlaştırılmasını,
- Yeni nesil liderlerin iyi yönetim ilkelerini özümsemiş bireyler olarak yetiştirilmesini desteklemeyi, ve
- İyi yönetim konusunda bilgi ve deneyim paylaşımı için ilk başvuru merkezi haline gelmeyi amaçlamaktadır.

Şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri gereği, Etki Raporu başta olmak üzere, Akademi'nin bütün süreçleri ve finansal belgeleri Bağımsız Denetim'den geçmektedir. İlk operasyonel yılı olan 2015 senesine ilişkin faaliyet raporu ile, Türkiye'nin ilk Entegre Raporu'nu yayımlamıştır. Bu Raporla, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar arasında dünyada ilk 10'da yer almıştır.















## DESTEKÇİLERİMİZ



**AKKÖK**  
HOLDİNG

