





YÖNETİM MODELİ

Sivil Etkileşim Modeli İyi Yönetişimle Güven İnşa Etmek

Kurumlar, iyi yönetim
ilkelerini operasyonel
çerçevelerine entegre ederek,
hesap verebilirlik, şeffaflık
ve kapsayıcılık kültürünü
geliştirebilirler.



YAZAR

Dr. Yılmaz Argüden

ARGE Danışmanlık yönetim kurulu başkanı



YÖNETİM MODELİ

2024 yılı,

“güven inşa etmek” konusunun küresel öncelik olarak tanınması için bir milat oldu. Ocak 2024’te İsviçre’nin Davos kentinde gerçekleştirilen 54’üncü Dünya Ekonomik Forumu yıllık toplantısı, “Güvenin Yeniden İnşası” ana temasıyla düzenlendi. Toplantılarda, çevresel, sosyal ve ekonomik zorluklarla mücadelede ortak küresel eylemin önemini vurgulamak amacıyla güvenin yeniden inşasının gerekliliği tartışıldı.

Ekim 2024’te, Türk ekonomist Daron Acemoğlu, Simon Johnson ve James A. Robinson ile birlikte, güven duyulan kurumların ulusal refahı nasıl şekillendirdiğine dair yaptığı çığır açıcı araştırmalar nedeniyle Nobel Ekonomi Ödülü’ne layık görüldü. Araştırmaları, toplumun geniş kesimlerini karar alma süreçlerine dahil eden ve fırsat eşitliğini destekleyen yapıların ve kurumların, ekonomik büyümeyi ve küresel refahı sağlamada ve ülkeler arasındaki eşitsizlikleri azaltmada temel bir role sahip olduğunu gösteriyor. Bu ödül, ülkelerin ekonomik geleceği üzerinde kurumların belirleyici etkisini bir kez daha vurgulanmasını sağladı.

Yine 2024 yılının Ekim ayında, OECD’nin İtalya’nın Milano şehrinde düzenlediği Güven İnşası ve Demokrasi-nin Güçlenmesi Global Forumu’nda 30 üye ülkede kamu kurumlarına duyulan güveni ve bu güveni etkileyen faktörleri inceleyen “Kamu Kurumlarına Güvenin Belirleyicileri Anketi”nin sonuçları paylaşıldı. Anket, OECD ülkelerinde vatandaşların sadece yüzde 39’unun ulusal hükümetlere güvendiğini, buna karşılık yüzde 44’lük bir kesimin hükümetlerine neredeyse hiç güven duymadığını ortaya koyarak çarpıcı bir güven krizine işaret etti. Bu sonuçlar,

vatandaşların kamusal süreçlere de anlamlı katılımlarının, kurumlara duyulan güvenin inşasında ve sürdürülmesinde ne denli kritik olduğunu bir kez daha ortaya koyuyor.

Güven Toplumsal Bir Sermayedir

Bilim, iş ve kamu alanlarındaki bu önemli üç gelişme, güvenin ekonomik büyüme ve toplumsal istikrar açısından ne kadar belirleyici bir unsur olduğunu ortaya koyuyor. Güvenin zedelenmesi yalnızca kurumların etkinliğini değil, aynı zamanda toplumların geleceğe dair umutlarını ve dayanıklılığını da derinden etkiliyor.

Paydaşlarının güveni, tüm kurumların sürdürülebilir başarısının anahtarıdır. İyi yönetişimin özü, kurum ile paydaşlar/vatandaşlar arasında güvene dayalı ilişkilerin kurulmasını ve sürdürülmesini mümkün kılmaktır.

Güvenin azalması, daha yüksek bir sürtünme katsayısına sahip olmak gibidir; yani, aynı sonuca ulaşmak için daha fazla enerji, zaman ve kaynak harcanması gerekir. Güven eksikliği, kurumların kurulma amacını, yani risklerin yönetilmesi ve kaynakların etkin kullanımını sekteye uğratar. Paydaşların güvenini kazanmak için anlamlı ve kapsayıcı katılım sağlamak çok önemli. Güven inşası için kurumların karar alma süreçlerinde ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlardaki tüm önemli etkilerin bütünsel olarak değerlendirilmesi ve şeffaf bir şekilde açıklanması da kritik önem taşıyor. Kurumlar genellikle elde ettikleri kısa vadeli sonuçlarla değerlendiriliyor. Ancak güven inşa etme açısından bu sonuçların “nasıl” elde edildiği, “ne” elde edildiği kadar önemli. Özellikle yaşamın sürekli tekrarlanan oyunlardan oluştuğu düşünüldüğünde, sonuçlara “nasıl” ulaşıldığının güven üzerindeki etkisini anlamak, sürdürülebilir başarı ve kalkınma için kritik öneme sahip.

Sürekli gelişim için yol gösterici olan kalite yönetimi bize, “yalnızca ölçebildiğimizi geliştirebiliriz” anlayışını aşıyor. Bu nedenle, sadece “ne” sonuçları elde ettiğimizin ötesinde sonuçları elde etmek için “nasıl” çalışıldığını ölçmeye odaklanmak ve vatandaşların/paydaşların katılımını sağlamak, güven inşa etmek ve demokrasiyi güçlendirmek açısından çok önemli.



ÖZETLE

SORUN

Son dönemde yapılan araştırmalar ve bulgular, vatandaşların kurumlara duydukları güvenin yiprandığını, vatandaşların kamusal süreçlere anlamlı katılımlarının, kurumlara duyulan güvenin inşası ve sürdürülmesinde kritik rol oynadığını gösteriyor.

BAĞLAM

Güven, yalnızca bir duygu ya da algı değil; kurumsal uygulamalarla beslenen somut bir çıktı. Sadece güven ve refah ilişkisini ortaya koymak ya da bu yöndeki algıları saptamak değil, güveni oluşturan adımların varlığını ve kalitesini ölçmek de gelişimi sağlamak açısından son derece önemli.

ÇÖZÜM

İyi yönetişim ilkelerini merkeze alan ve paydaşların katılım kalitesini ölçerek sürekli gelişimi sistematik hale getiren Sivil Etkileşim Modeli, kurumların güven inşa etme kapasitesini geliştirmeleri için uygulanabilir bir çerçeve sunuyor. Modelin merkezinde iyi yönetişimin yedi temel ilkesi yer alıyor: Tutarlılık, Sorumluluk ve Duyarlılık, Hesap Verebilirlik, Adillik ve Kapsayıcılık, Şeffaflık, Etkililik ve Verimlilik, Katılım ve Yayılım.



Sadece güven ve refah ilişkisini ortaya koymak ya da bu yöndeki algıları saptamak değil, güveni oluşturan adımların varlığını ve kalitesini ölçmek de gelişimi sağlamak açısından kritik önem taşıyor.

Güven Sözle Değil, Uygulamayla Kazanılır

Kurumlar, iyi yönetim ilkelerini operasyonel çerçevelerine entegre ederek, hesap verebilirlik, şeffaflık ve kapsayıcılık kültürünü geliştirebilirler. Bu kültür, yalnızca kurumun iç süreçlerini iyileştirmekle kalmaz, aynı zamanda dış paydaşlarla daha güçlü ilişkiler kurulmasına da olanak tanır. Paydaşlar, kurumun iyi yönetim uygulamalarına tanık olduklarında, güvenleri ve katılımları artar ve bu da daha etkili ve işbirliğine dayalı ortaklıkların önünü açar.

Daron Acemoğlu'nun öncülüğünde yapılan araştırmalar ile Dünya Ekonomik Forumu'nda ele alınan küresel tartışmalar, güvenin kurumların başarısındaki rolünü tanımlayıcı bir çerçevede (descriptive) ortaya koyuyor. OECD'nin yayımladığı anket ise kamuoyundaki algıyı yansıtan (perception-based) bir değerlendirme sunuyor. Ancak güveni inşa etmek ve güçlendirmek için yalnızca tanımlayıcı ya da algısal çalışmalar yeterli değil; kurumların somut adımlar atmasını sağlayacak, yol gösterici (prescriptive) araçlara da ihtiyaç var. Çünkü güven, yalnızca bir duygu ya da algı değil; kurumsal uygulamalarla beslenen somut bir çıktı. Sadece güven ve refah ilişkisini ortaya koymak ya da bu yöndeki algıları saptamak değil, güveni oluşturan adımların varlığını ve kalitesini ölçmek de gelişimi sağlamak açısından kritik önem taşıyor. Nitekim, OECD Küresel Forumu'nda öne çıkan en önemli bulgu, paydaşların güveninin hizmet kalitesinden ziyade, görüş ve taleplerinin ne kadar dikkate alındığına bağlı olduğuydu. İşte tam da bu nedenle Argüden Yönetişim Akademisi olarak geliştirdiğimiz Sivil Etkileşim Modeli, iyi yönetim ilkelerini merkeze alan ve paydaşların katılım kalitesini ölçen ve sürekli gelişimi sistematik hale getiriyor ve kurumların güven inşa etme kapasitesini geliştirmeleri için uygulanabilir bir çerçeve sunuyor. (Dr. Yılmaz Argüden, Pınar Ilgaz, Dr. Erkin Erimez, Dr. İnan İzci, Özhan Binici,

"Sivil Etkileşim Modeli : İyi Yönetişim ile Güven İnşa Etmek, Argüden Yönetişim Akademisi Yayınları No:26, 2024)

Sivil Etkileşim Modeli

Model, Yapı ve Yön, Uygulama, Ölçme ve Değerlendirme olmak üzere üç temel yönetim adımının, Karar Alma, Organizasyon ve Süreçler, Kaynak Kullanma, Hizmet Sunma olmak üzere dört temel yönetim sürecine uygulanması esasına dayanıyor. Bu yapının merkezinde ise iyi yönetişimin yedi temel ilkesi yer alıyor: Tutarlılık, Sorumluluk ve Duyarlılık, Hesap Verebilirlik, Adillik ve Kapsayıcılık, Şeffaflık, Etkililik ve Verimlilik, Katılım ve Yayımlım. Bu ilkelerin karar alma, kaynak tahsisi ve paydaş katılımı gibi süreçlerde yol gösterici olması, eylemlerin kurumsal hedeflerle ve paydaş beklentileriyle daha iyi uyum göstermesini sağlar. Bu ilkelere bağlı kalan kurumlar, zorluklarla başa çıkabilir, fırsatları değerlendirebilir ve misyonlarını daha etkili biçimde gerçekleştirebilir.

Kurumlar, faaliyetlerinin her aşamasında ve tüm boyutlarında (doğal çevre, yapılı çevre, ekonomi, toplum ve yönetim) hem kendileri hem de vatandaşlar/paydaşlar için kısa ve uzun vadeli etkileri dikkate aldıklarında paydaşlarının güvenini kazanarak sürdürülebilir başarıya ulaşma

Sivil Etkileşim Modeli



Kaynak: 2024 Argüden Yönetişim Akademisi



YÖNETİM MODELİ

olasılıklarını artırır. Yönetim yetkinlikleri, Entegre Düşünce yaklaşımında entelektüel ve sosyal sermayeyi oluşturan temel unsurları da kapsar. Sivil Etkileşim Modeli bu anlamda Entegre Düşünce ve Entegre Raporlama anlayışıyla da tam anlamıyla uyumlu.

Bu sistematik yaklaşım, yönetim süreçlerinin kurumsal hedeflerle uyumlu biçimde ve farklı boyutlardaki etkiler göz önünde bulundurularak etkili ve verimli bir şekilde yürütülmesini sağlıyor. Süreçler, kurumun iş yapma biçimini ve kültürünü şekillendiriyor. Bu ilkelerin benimsenmesi, kurum genelinde iyi yönetişimin içselleştirilmesini garanti ediyor. Her kurum, amacına ve misyonuna uygun olarak faaliyetlerini yürütürken belirli yönetim süreçlerini gerçekleştirmek zorunda. Modelde bu süreçler şu şekilde tanımlanıyor:

Karar Alma. Herhangi bir sorun, talep veya ihtiyacın karar vericilerin dikkatine sunulduğu ve ilgili kararların alındığı faaliyetler.

Organizasyon ve Süreçler. Kurumsal kapasitenin, operasyonların ve çalışma yöntemlerinin izlenmesini, değerlendirilmesini ve güçlendirilmesini içeren faaliyetler.

Kaynak Kullanma. Yönetim sürecinin herhangi bir aşamasında (bir konunun gündeme getirilmesi, hizmet sunulması, sonuçların değerlendirilmesi, iyileştirme adımlarının atılması vb.) kaynak yaratılması, tahsisi ve kullanılması faaliyetleri.

Hizmet Sunma. Alınan kararların uygulanması için operasyonların yürütülmesi, yatırımların yapılması, düzenlenmesi ve farklı gruplara sunulan hizmetlerin verilmesi faaliyetleri.

Yönetim süreçlerinin anlamlı bir şekilde tanımlanması, planlanması ve uygulanmasının sağlanmasını güvence altına almak üzere yönlendirilmesi ve gözetimi aşağıdaki yönetişim adımları aracılığıyla gerçekleştirilir. Bu yönetişim adımlarını şöyle özetlemek mümkün:

Yapı ve Yön. Yönetişim ilkelerinin her yönetim sürecinde uygulanmasını ve etkin bir denetim yapılmasını sağlayan yapılar, politikalar ve süreçler, yönetim kararlarına yön verir ve bunları denetler.

Uygulama. Stratejik ve kritik kararların onaylanmasında güçler ayrılığını güvence altına alan faaliyetler ve Karar Alma, Kaynak Kullanma ve Hizmet Sunma gibi süreçlerin nasıl gerçekleştirildiğinin izlenmesi faaliyetleri.

Ölçme ve Değerlendirme. Karar Alma, Kaynak Kullanma ve Hizmet Sunma süreçlerinin kalitesini güvence altına

almak için veri toplama, raporlama ve gözden geçirme faaliyetleri. Bu faaliyetler, gündem ve hedeflerin belirlenmesinden kararların uygulanmasına ve sonuçların değerlendirilmesine kadar her aşamada güven inşa eder.

Kurumun yönetim süreçlerinin etkin şekilde işlemesi ve güven ortamının oluşması, bu süreçlerde iyi yönetişim ilkelerine uygun rehberlik ve denetim mekanizmalarının işletilmesiyle sağlanabilir.

Herhangi bir faaliyet bu perspektiften ele alınabilir; böylece iyi yönetişim ilkelerine uygun, katılımcı ve adil politikalar geliştirmek mümkün olur. Kararlar alınırken ve uygulanırken, süreçler ölçülebilir, değerlendirilebilir ve deneyimlerden öğrenilerek sürekli olarak iyileştirilebilir. Model, bir politika sürecinin üç temel aşamasındaki faaliyetlere odaklanır: *karar alma, uygulama ve performans değerlendirme*. Karar alma aşamasında paydaş beklentilerinin, risklerin ve fırsatların belirlenmesi esastır. Uygulama aşaması kaynak planlaması, eylem adımlarının tasarımı, gerçekleştirilmesi ve paydaş katılımını içerir. Performans değerlendirme aşaması ise kilit performans göstergelerinin tanımlanması ve veri toplama yöntemlerini kapsar.

Sivil Etkileşim Modeli, kurumların operasyonel çerçevelerini iyi yönetişim açısından analiz etmek, bu yapıları geliştirmek ve sürekli olarak iyileştirmek için fırsatlar sunar. Model aracılığıyla, iyi yönetişim kültürü yalnızca yönetim kararlarında değil, kurumun tüm iş yapma biçiminde güçlendirilebilir.

İyi Yönetişim İlkelerini Karar ve Uygulamalara Yansıtma

İyi yönetişim ilkelerinin etkili bir şekilde uygulanması, yönetime rehberlik etmek, şeffaflığı ve hesap verebilirliği sağlamak ve sürdürülebilir sonuçlar elde etmek için kritik öneme sahip. *Tutarlılık, Sorumluluk ve Duyarlılık, Hesap Verebilirlik, Adillik ve Kapsayıcılık, Şeffaflık, Etkililik ve Verimlilik ile Katılım ve Yayılım* olmak üzere yedi iyi yönetişim ilkesi, *Yapı ve Yön, Uygulama ve Ölçme ve Değerlendirme* olarak üç yönetişim adımıyla karar alma, kaynak tahsisi ve paydaş katılımının temel taşları olarak hizmet eder. Her ilke, bir kurum ya da girişim içinde kararların nasıl alındığı ve uygulandığını şekillendirmede hayati bir rol oynar.

Bu nedenle, iyi yönetişim kültürü, her bir ilkenin birbirine bağımlı ve entegre bir şekilde uygulanmasını



Sivil Etkileşim Modeli hem öz değerlendirme için hem de bir izleme ve analiz aracı olarak kullanılabilir.

gerektiriyor. Tutarlılık, zaman içinde eylemlerin ve sonuçların uyumlu ve güvenilir olmasını sağlayarak güven ve öngörülebilirlik oluşturuyor. Sorumluluk ve Duyarlılık, paydaşların ihtiyaç ve endişelerini etik ve hızlı bir şekilde ele alma yükümlülüğünü vurguluyor. Hesap Verebilirlik, kurumları aldıkları kararlar ve eylemleri için sorumlu tutarken şeffaflık ve gerekçelendirme talep ediyor. Adillik ve Kapsayıcılık, karar alma süreçlerinde çeşitliliği teşvik ederek farklı seslerin duyulmasını sağlıyor. Şeffaflık, karar alma süreçlerine açıklık getirerek güveni destekliyor, bilgilerin erişilebilir olmasını ve sonuçların açıkça paylaşılmasını sağlıyor.

Etkililik ve Verimlilik, kaynak kullanımını ve operasyonel süreçleri optimize ederek etkili sonuçlar elde etmeyi hedeflerken, Katılım ve Yayılım tüm yönetim adımlarında kapsayıcı katılımı ve stratejik uyumu sağlıyor. Bu ilkeler bir araya gelerek, kurumsal dayanıklılığı destekleyen, paydaş güvenini ve yönetim uygulamalarının genel etkinliğini artıran güçlü bir çerçeve oluşturuyor.

İyi yönetim ilkelerinin bir kurumun yapı ve süreçlerinde yaygın bir şekilde benimsenmesi, karar alma kalitesini artırıyor ve kaynakların etkin ve verimli bir şekilde tahsis edilip kullanılmasını sağlıyor. Kapsayıcı ve katılımcı karar alma uygulamaları hem kararların adil olmasını hem de kurumun hesap verebilirliğini güçlendiriyor. Bilgilerin farklı perspektiflerden sağlanması ve karşılaştırılabilir bir formatta sunulması, bilgi kalitesini artırıyor. Yüksek kaliteli bilgi, kurumda güven oluşturacak ve şeffaflık ile hesap verebilirliği pekiştiriyor. Paydaşlarla paylaşılan bilginin kalitesi, katılım süreçlerinin kalitesini doğrudan etkiliyor.

Bu yaklaşım sayesinde, yönetim süreçlerinin kalitesi sistemli biçimde gözden geçirilebilir ve aşağıdaki sorular sistematik olarak ele alınarak sürekli gelişim sağlanır:

- Hedefleri kim, neye göre ve nasıl belirliyor?
- Hangi yönde ve hangi gerekçelerle kararlar alınıyor?
- Bu hedefler için ne tür ve ne kadar kaynak tahsis ediliyor? Ne kadar kullanılıyor?
- Faaliyetler hangi yöntem ve süreçlerle yürütülüyor?
- Ne tür sonuçlar elde ediliyor? Farklı kesimler nasıl etkileniyor ve bu sonuçlar iyi yönetim ilkeleriyle ne kadar uyumlu?
- Daha iyi sonuçlar ve güven oluşturmak için nerelerde ve ne tür iyileştirmelere ihtiyaç duyuluyor?

- Hangi paydaşlara, ne sıklıkla ve hangi yöntemlerle bilgi veriliyor veya katılım sağlanıyor?

Yönetişim adımlarımızı “nasıl” yürüttüğümüzü ölçmez ve sürekli iyileştirmesek, yaşam kalitesini artırmak, sürdürülebilir bir gelecek inşa etmek ve demokrasiyi güçlendirmek mümkün olmaz. Herhangi bir kurumun operasyonel çerçevesinin kalitesini iyi yönetim açısından ölçme, değerlendirme ve sürekli olarak iyileştirme fırsatı sunan Sivil Etkileşim Modeli hem öz değerlendirme için hem de bir izleme ve analiz aracı olarak kullanılabilir. Böylelikle, sürekli gelişme ve öğrenme kültürünü teşvik eden kurumlar krizlere daha iyi yanıt verebilir, riskleri yönetebilir ve belirsizlikleri aşabilir.

Yatırımcılar, finansman sağlayıcılar ve çok taraflı kalkınma kurumları (Dünya Bankası, IFC, EBRD ve Asya Kalkınma Bankası gibi) giderek artan bir şekilde karar alma süreçlerine sürdürülebilirlik konularını entegre etmekte. Güveni inşa etmek ve demokrasiyi güçlendirmek istiyorsak, teşvik sistemlerimizi sadece kısa vadede elde edilen sonuçlarla ve sürdürülebilirlik hedefleriyle değil, aynı zamanda toplumsal güveni oluşturacak beklentilerle de uyumlu hale getirmeliyiz. Bu nedenle, finansman sağlayıcılar da bu modeli kullanarak ve kullanılmasını sağlayarak daha iyi bir dünya için önemli bir adım atabilirler.

GÜVENİN TESİSİ, TOPLUMSAL KATILIMIN artırılması ve sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması, yönetim adımlarının nasıl yürütüldüğünü sorgulayan ve sürekli olarak iyileştirmeyi hedefleyen bir bakış açısını gerektiriyor. Bu yaklaşım, yalnızca karar alma süreçlerinde değil, aynı zamanda uygulama ve değerlendirme süreçlerinde de iyi yönetim ilkelerini sistematik biçimde benimsemeyi zorunlu kılıyor. Sivil Etkileşim Modeli, kurumlara yalnızca operasyonel süreçleri iyileştirme imkânı sunmakla kalmaz, aynı zamanda toplumsal güvenin tesisi ve demokrasinin güçlenmesi yönünde stratejik bir yol haritası sağlar. Tüm kurumların bu perspektifi benimseyerek yönetim kapasitelerini güçlendirmeleri, daha yaşanabilir bir gelecek için kritik önem taşıyor.



DR. YILMAZ ARGÜDEN, ARGE Danışmanlık yönetim kurulu başkanı ve Argüden Yönetişim Akademisi mütevelli heyeti başkanıdır.