



Bu proje Avrupa Birliği
ve Türkiye Cumhuriyeti
tarafından finanse
edilmektedir.

TÜRKİYE'DE SİVİL TOPLUMUN GELİŞİMİ
VE SİVİL TOPLUM KAMU İŞBİRLİĞİNİN
GÜÇLENDİRİLMESİ PROJESİ

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI İÇİN İTİBAR YÖNETİMİ

HAZIRLAYAN
YAŞAMA DAİR VAKIF
YADA



Bu proje Avrupa Birliği
ve Türkiye Cumhuriyeti
tarafından finanse
edilmektedir.

TÜRKİYE'DE SİVİL TOPLUMUN GELİŞİMİ
VE SİVİL TOPLUM KAMU İŞBİRLİĞİNİN
GÜÇLENDİRİLMESİ PROJESİ

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI İÇİN İTİBAR YÖNETİMİ

HAZIRLAYAN
YAŞAMA DAİR VAKIF
YADA



Bu proje Avrupa Birliği ve
Türkiye Cumhuriyeti tarafından
finanse edilmektedir.

TÜRKİYE'DE SİVİL TOPLUMUN GELİŞİMİ VE SİVİL TOPLUM KAMU İŞBİRLİĞİNİN GÜÇLENDİRİLMESİ PROJESİ

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI İÇİN İTİBAR YÖNETİMİ

Hazırlayan **YAŞAMA DAİR VAKIF**
Koşuyolu Mah. İsmail Paşa Sok. No:76
Koşuyolu/Kadıköy, İSTANBUL
Tel. 0216 545 87 79 Fax. 0216 326 76 97
www.yada.org.tr

Tasarım Uygulama **MYRA**
www.myra.com.tr

Birinci Baskı
ISBN 978-605-83578-0-8

BASIM: ODAK OFSET MATBAACILIK
ANKARA
T: 0312 230 02 49

Bu yayının içeriğinden Yaşama Dair Vakıf sorumludur ve hiçbir surette
Avrupa Birliği'nin görüşlerini yansıtmamaktadır.

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ, 6

İTİBAR KAVRAMI, 11

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ İTİBARI: SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINA YÖNELİK ALGI VE YAKLAŞIMLAR, 12

İTİBAR VE İŞBİRLİĞİ YÖNETİMİ, 18

1. Pozisyonu Tayin ve Tarif: Kurumun Değil, Temsil Edilen Meseleye Karşı Alınan Pozisyonun İtibarı, 18

Ulaşılabilir Özel Amaç, Yaklaşılabilir Genel Amaç, 19

2. İletişim: Tek Seferlik Bir Araç Değil, Stratejik Bir Yaklaşım, 20

Paydaşları Tanıma ve Kümeleme: Paydaşlar Homojen veya Tekil Değil, 21

Güç - Yaklaşım Grafiği, 22

İletişim Metodu: "Katmak"tan Tam Katılıma, 23

İletişim Çerçevesi: İletişimin Dayanağını Bilgi Oluşturmalı, Dil ve İçerikte Heterojenliği Kapsayacak Yaklaşımalar Geliştirilmeli, 25

3. Müzakere, Diyalog, İşbirliği: Kutuplaşmadan Müzakereye, 26

İşbirliği: "Güçbirliği"nden İşbirliğine, 26

GİRİŞ

Sivil Toplum Kuruluşu kavramına yüklenen anlam, gerek literatür gerekse de gündelik kullanımda çeşitlilik ve hatta bazen zıtlık gösterse de, “devlet dışılık”, “gönüllülük”, “kar amacı gütmemek” gibi üzerinde uzlaşılan anahtar kavramlar mevcut. Uzlaşmanın kurulduğu kavramlar irdelendiğinde, hepsinin yaygın bir şekilde “makbul” ve “pozitif” kavramlar olduğu görülüyor. Bu kabuller STK olmanın kendisini, tanımı gereği, kendiliğinden “iyilik” olarak algılarken, kavramların karşıtlarını da “kötülük” olarak konumlandırma eğilimi taşıyor. Kendisini devletle, şirketlerle, profesyonellelikle karşıtlık ekseninde kuruyor. Böyle olunca varoluşu gereği “makbul” ve “pozitif” görülen sivil toplum kuruluşları, kendini dışarıya anlatma gereği hissetmiyor, içine kapanıyor, diyalog ve müzakere kapılarını açmıyor.

Buna karşın araştırmalar STK'ların kendilerini konumlandırmaları ile yurttaşlar tarafından algılanmaları arasında hayli önemli bir mesafe olduğunu gösteriyor. STK'lar toplum tarafından tanınmıyor, güvenilir bulunmuyor, toplumdaki kopuk, çatışmacı ve müzakereye kapalı görülüyorlar (Sivil Toplum Kuruluşlarına Yönelik Algı ve Yaklaşımlar, Yaşama Dair Vakıf, 2014).

Türkiye'nin kutuplaşma dinamiklerinin bir yansıması olarak sivil toplum kuruluşları da kendini dışarıyla kutuplaştırarak konumlandırıyor, kendisi dışındaki alanların bilgisini, birikimini değersiz buluyor ve onlardan faydalanmıyor. Kendisini siyasetin, kamu yönetiminin ve özel sektörün enstrümanlarından, dilinden, araçlarından soyutlayan ve iyiliğin alanını temsil ettiğine inanan sivil toplum kuruluşları, kendi dışındaki anlarda ortaya çıkan hem kavramsal araçları hem de amacına hizmet edebilecek bilgi, birikim ve tecrübeyi kullanmıyor.

Kutuplaşan ve kendini dışarıya kapatan sivil toplum, işbirliği fırsatlarının da önünü tıkkıyor. İşbirliğinde ise ideal olanla yapılabilir olan arasındaki mesafeyi ve gerilimi meşru ve doğal olarak kabul etmiyor (Sivil Konuşmalar, Bekir Ağır, 2015), işbirliğinden uzaklaşıyor, toplumdaki ve diğer dünyalardan soyutlanıyor.

Kendini ötekine anlatma ihtiyacından uzaklaşan sivil toplum kuruluşları, kendinden olanla, taraftarları ve takipçileri ile iletişimini ve işbirliğini güçlendirmeye ve korumaya odaklanıyor. Toplulukçu bir yaklaşımı güçlendiren bu tutum, performansını başkalarına anlatma, onlardan doğrulama bekleme, eleştiri alma, eleştiriyle kendini yeniden şekillendirme diye ifade edilebilecek iletişimselliği de ortadan kaldırıyor. STK'lar kendini anlatma zarureti içerisinde olduğu vakit ise konuşmanın temel dinamiğini defanslar oluşturuyor ve iletişimin temel stratejisi ahlak ve vicdan ekseninde kuruyor.

İletişimin güçlü ve makbul olduğu alan ise mağdurla kurulan temas oluyor. İletişim ve işbirliği büyük oranda mağdura odaklanıyor ve mağduru güçlendirilmesi hedefleniyor. Fakat bu mağduriyete sebebiyet verenlerle müzakereye yanaşılmıyor, kutuplaşma mağdur ve onun gözünde zalim olanlar nezdinde derinleştiriliyor. İletişimin stratejisini ise bilinç taşıma, eğitme, aydınlatma, doğru pozisyona çekme-çağırma oluşturuyor. Bu yaklaşımın iki temel yanığı oluyor. Birincisi; mağduriyete sebebiyet verenleri homojen bir çoğunluk olarak görmek ve dolayısıyla müzakere edilebilir kesime seslenebilme fırsatını kaçırmak, ikincisi; mağdur edenin

sorununu bilinç eksikliği olarak okumak ve buraya indirgemek. Oysa araştırmalardan biliyoruz ki; bir mesele hakkında bilgiye, farkındalığa sahip olmak zorunlu olarak davranış değişikliğini getirmiyor.

Bir başka mühim konu ise mağdurlar arası iletişim eksikliği. Sivil toplum kuruluşları mağdur kimliğini tekil olarak okuyor ve başka bir üst kimlik mağdurları bir araya getirmiyorsa mağdur kimlikler arası iletişim kurulmuyor. Çünkü ilişkinin ana stratejisini devlet oluşturuyor ve Türkiye'nin ana kutupları altında kümelenmiş mağdur kimlikler, birbiriyle temas etmiyor. Daha da ötesi bir bağlamda mağdur olan kimlik başka bir bağlamda mağduriyete yol ačan bir özneye dönüşebiliyor.

Özetle, sivil toplum kuruluşlarının iletişim performanslarını iki maddede değerlendirmek mümkün. Birincisi; buna gönüllü olmamaları, ikincisi; bunu stratejik bir yaklaşım olarak değil, yeknesak bir metot olarak görmeleri. Tüm bu sonuçlar itibar meselesini derinlemesine anlama, üzerine düşünme ve sivil toplum dünyasının stratejik bir önceliği haline getirme konusundaki zarureti işaret ediyor.

İTİBAR KAVRAMI

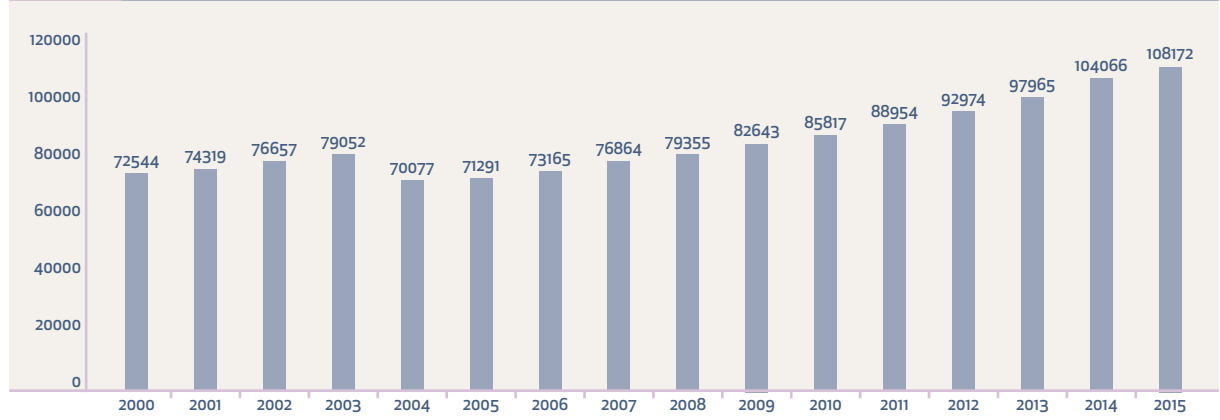
Her kurum gibi STK'lar da belli kesimleri, hedef gruplarını bir mesele etrafında toplamaya çalışırlar, ikna ve müzakere yoluyla temsil ettikleri meseleye olan mesafelerini değiştirmeye gayret ederler. Bu etkileşimi imkankı kılan tarafların karşılıklı pozisyonlarını müzakere edilebilir görmesidir. İletişimi müzakere edilebilir kılan ise her iki tarafın birbirinin zihninde oluşturduğu itibar ile doğrudan ilişkilidir.

Sivil toplum kuruluşları itibar kavramına özel sektörden transfer edilmesi ve "pazarlama", "kendini sevdirme" kavramlarından ibaret görmesi sebebiyle karşıt bir pozisyon alma, kavramı kaynağı ve varlığı sebebiyle yok sayma eğiliminde olsa da, itibar birçok dñyanın ortak ve geçişken kavramıdır. İtibar kavramını, kurum yahut kişilerin, meselelerini anlatabilme ve meselelerin çözümleri etrafında müzakere edebilme kapasitelerini geliştirme faaliyeti olarak tanımlamak mümkñn. Bu bakımdan STK'lar için itibar, hem ilişkinin tasarımımda hem de ilişkide ortaya koyulan performansın sonuçlarını ölçmek için başvurulabilecek bir göstergedir.

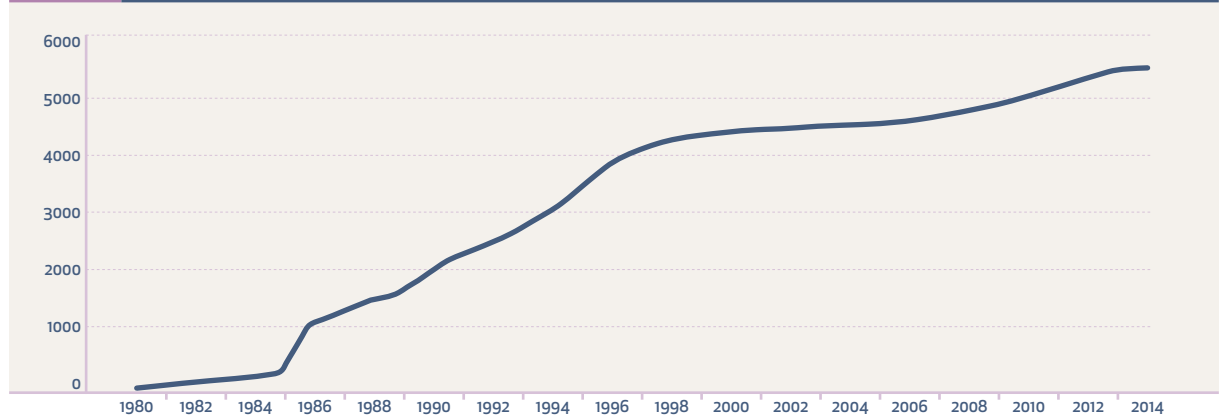
**SİVİL TOPLUM
KURULUŞLARININ
İTİBARI: SİVİL TOPLUM
KURULUŞLARINA YÖNELİK
ALGI VE YAKLAŞIMLAR¹**

Sivil toplum kuruluşlarının kendi itibar stratejilerini geliştirmelerine katkıda bulunabilecek önerilere geçmeden evvel, toplum ve kamu gözünden STK'ların itibarına bir göz atalım.

GRAFİK 1 TÜRKİYE'DE STK'LAR

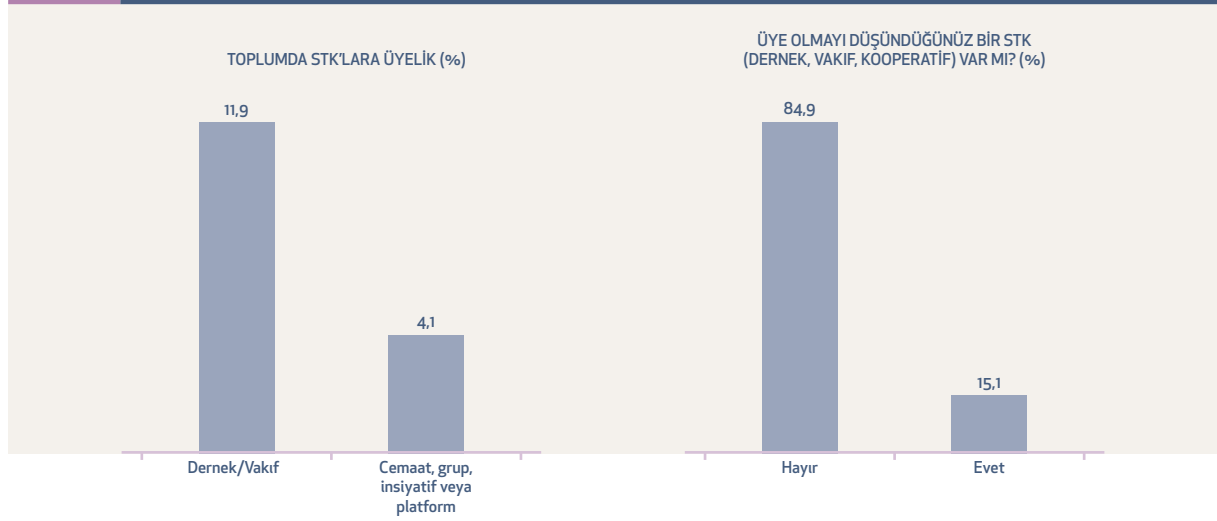


GRAFİK 2 YILLARA GÖRE VAKIF SAYILARI

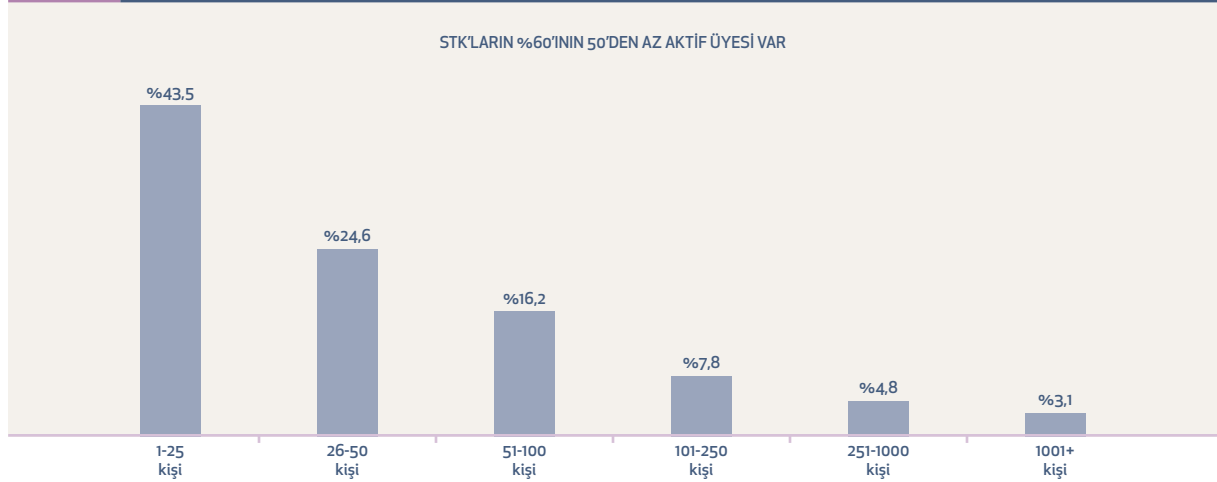


- 1 • Merkezi Kamu Yöneticilerinin STK Algısı ve Yaklaşımları, 2013, Yaşama Dair Vakıf
- Toplumun STK Algısı ve Yaklaşımları, 2014, Yaşama Dair Vakıf
 - Türkiye'de Gönüllü Kuruluşların Sivil Topoğrafyası, 2012, Yaşama Dair Vakıf
 - Türkiye'de Gönüllü Kuruluşlar, 2010, Yaşama Dair Vakıf

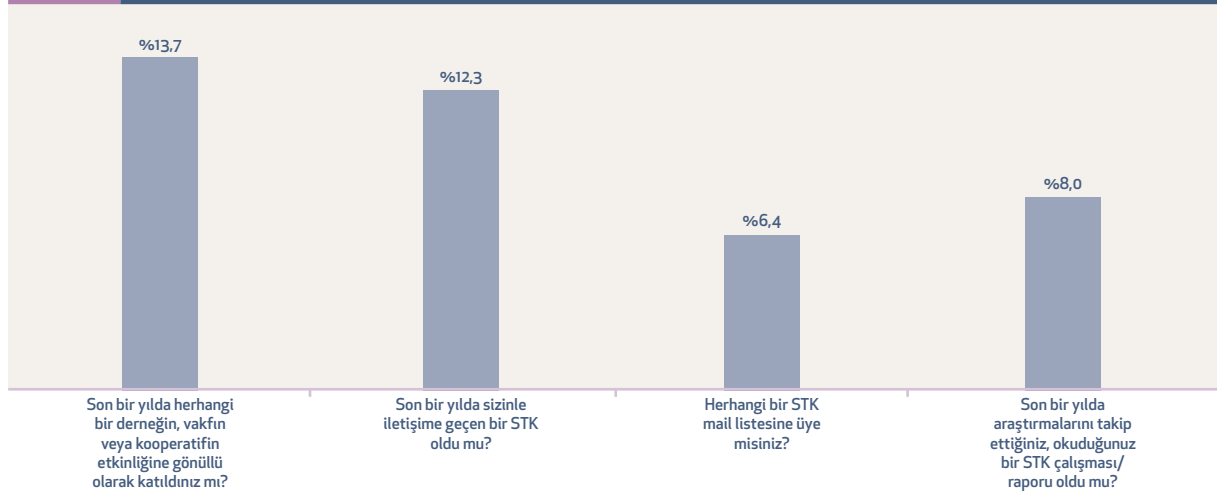
GRAFİK 3 STK'LARA ÜYELİK



GRAFİK 4 STK'LARDAKİ AKTİF ÜYE SAYISI



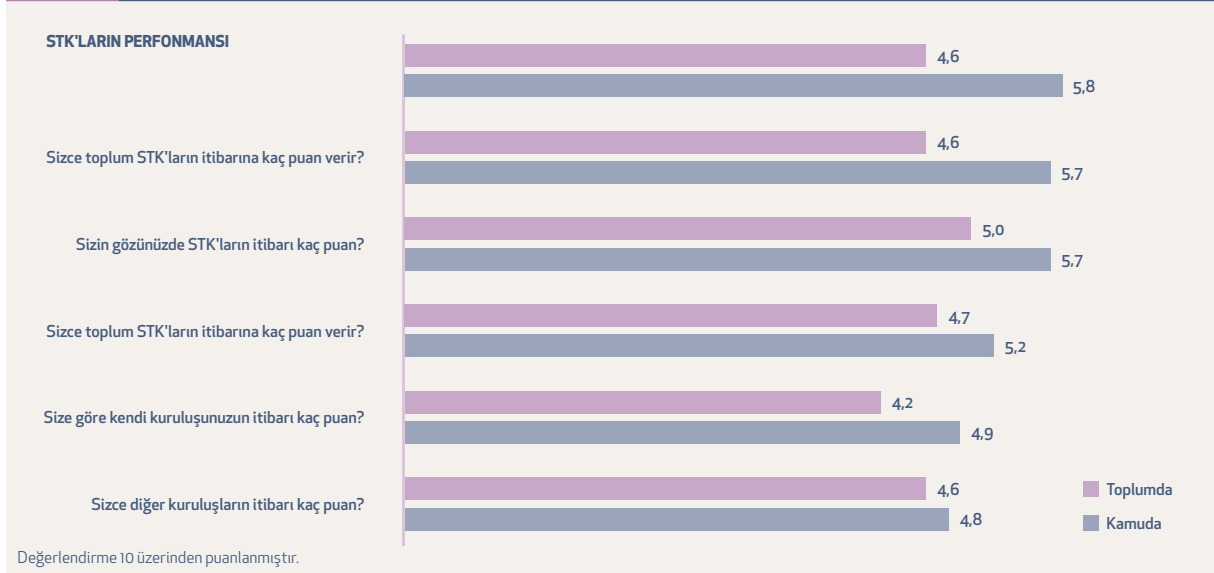
GRAFİK 5 STK-TOPLUM ETKİLEŞİMİ



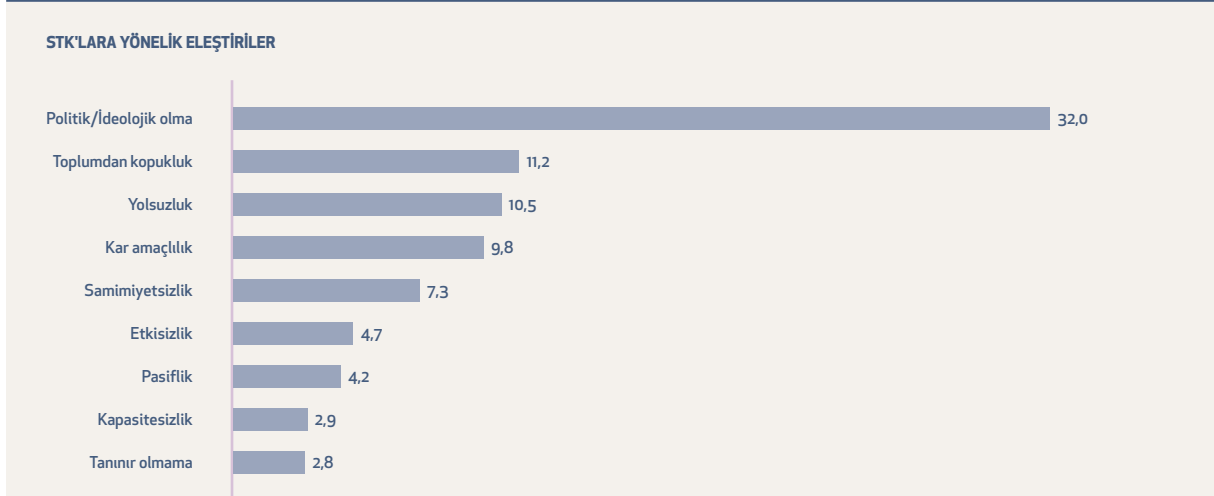
GRAFİK 6 STK'LAR KAMU YÖNETİCİLERİ VE TOPLUMDAN İYİ NOT ALMIYOR



GRAFİK 7 KAMU YÖNETİCİLERİ VE TOPLUM STK'LARI DEMOKRATİK VE ŞEFFAF BULMUYOR



GRAFİK 8 TOPLUM STK'LARI İDEOLOJİK VE POLİTİK BULUYOR, TOPLUMDAN KOPUK OLDUĞUNU DÜŞÜNÜYOR



**İTİBAR VE İŞBİRLİĞİ
YÖNETİMİ**

1. POZİSYONU TAYİN VE TARİF: KURUMUN DEĞİL, TEMSİL EDİLEN MESELEYE KARŞI ALINAN POZİSYONUN İTİBARI

İtibar kavramsal olarak ortak olsa da kullanım biçimi itibarıyla farklılıklar gösteriyor. Örneğin bir şirket için itibar; kurumun kendisinin, karşısındakinin kabulünü, saygısını ve beğenisini arttırıcı hamlelerdir. Bu bakımdan şirketler, pozisyonları değil, kurumsal kimlikleri üzerine itibar kurarlar. Köklülük, pazarlama performansı, kalite gibi kavramlar etrafına kurdukları itibar ile paydaşları gözünden kurumlarına karşı güven yaratmayı/güveni arttırmayı hedeflerler.

Sivil toplum dünyasındaysa kurumun itibarı değil, STK'nın çözmek istediği sorunla ilgili ortaya koyduğu pozisyonun itibarını arttırmak esastır. Yani STK'lar özel sektörün aksine, kurumlarının değil, çalıştıkları konunun karşısında geliştirdikleri pozisyonun itibarını güçlendirmeyi hedeflemelidir. Bu bakımdan sivil toplum kuruluşlarının itibar performansı, geliştirdikleri pozisyonun toplumla ve devletle müzakere edilebilir bir pozisyon olarak görülmesi, yurttaşların zihninde nasıl bir etki yarattığı, siyasetin gündemine girmeyi başarıp başarmadığı, kamu yönetiminde bir iz bırakıp bırakmadığıdır. Bu nedenle A derneğinin ne kadar iyi bir dernek olduğu değil, derneğin üzerinde çalıştığı konu ile ilgili bize önerdiği pozisyonun ne kadar itibarlı olup olmadığı esastır.

Sivil toplum kuruluşunun ele aldığı mesele, mesele karşısındaki pozisyonu, hedef grubu, ülkenin ve dünyanın gündemi gibi birçok değişken, kurumun itibar yönetimi stratejisinin şekillenmesinde önemli rol oynuyor. İtibar yönetimi stratejisinin belirlenmesi, uygulanması ve izlenmesine yönelik herkes için geçerli bir reçete vermek mümkün olmasa da, bu rehberde itibar yönetimi stratejisini belirlemek isteyen sivil toplum kuruluşlarına yardımcı olabilecek metotlar ve önerilere yer vermeye çalışacağız.

İtibar kavramını; performans, davranış ve iletişim kavramlarının bir bütünü olarak düşünmek mümkün. Bir kurumun itibarını oluşturan temel öğeleri; paydaşların kurum hakkında ne düşündüğü, kurumun kendi hakkında neyi, nasıl ve kime dediği ve kurumun yaptıkları/davranışlarının temsil ettiği pozisyona nasıl yansıdığı şeklinde sıralayabiliriz. Bir başka deyişle itibar, birden fazla faktörün etkisiyle, kurum ve paydaşlar arasında oluşan algısal bir bağlantıyı tarif eder. Bu bakımdan itibar yönetimi stratejisini oluştururken, kurumun önce kendini, sonra paydaşlarını tarif etmesi, aradaki ilişkinin mevcut durumunu iyi anlaması ve değerlendirmesi, ilişkiyi taşımak istediği düzeyi tayin etmesi ve bunun için etkin metotları belirlemesi gerekir.

Ulaşılabilir Özel Amaç, Yaklaşılabilir Genel Amaç

İtibar stratejisini belirlemek isteyen bir sivil toplum kuruluşunun öncelikle temsil ettiği pozisyonu tayin ve tarif etmesi gerekir. Bu pozisyon bir başka deyişle o sivil toplum kuruluşunun kuruluş amacını ve ulaşmak istediği hedefleri temsil eder. Amaç tanımını "genel amaç" ve "özel amaç" olarak ikiye ayırmak gerekir. Özel amaç kurumun faaliyetleri sonucunda ulaşabileceği, tamamlayabileceği hedefleri tanımlar. Genel amaç ise özel amaç tamamlandığında yaklaşılan genel stratejidir. Genel amaca kısa vadede erişilemeyebilir, birden fazla özel amacın gerçekleştirilmesi, kurumu genel amacına yakınlaştırır. Bu noktada sivil toplum kuruluşlarının ulaşılabilir özel amaç ve yaklaşılabilir genel amaç tayin etmesi gerekir. Her proje/etkinlik kendi özel amacını taşır ve tamamlandığında kurumu genel amaca yakınlaştırır, ulaşmada katkıda bulunur.

Genel ve özel amaç belirlenirken aşağıdaki kriterler göz önünde bulundurulmalıdır:

- **İlgililik:** Belirlenecek genel ve özel amacın kurumun kuruluş amacı ve faaliyet alanı ile bağlantılı, ilgili olması gerekir.
- **Teknik Uygulanabilirlik:** Belirlenen amacın, seçilen bölge/ülke/hedef grup/paydaşlar için teknik olarak uygulanabilir olması gerekir.
- **Politik ve Sosyal kültürel Yapılabilirlik/Kabul edilebilirlik:** Seçilen amaca yerel otoritelerin verdiği/vermediği destek amacın gerçekleştirilmesinde mühim bir kriterdir. Amaçlar belirlenirken, mevcut politik ve sosyokültürel iklimin dikkate alınması gerekir.
- **Çözümde katkıda bulunma:** Sivil toplum kuruluşları, ele aldıkları meseleyi çözmeyi, ortadan kaldırmayı değil, çözümüne katkıda bulunmayı hedeflemeli.
- **Sorumluluk:** Belirlenen amaç, konuyla ilgili paydaşlardan rol çalmamaları, sorumlulukları tamamlayan yahut hatırlatan, çağırıcı bir metot seçilmeli.

2. İLETİŞİM: TEK SEFERLİK BİR ARAÇ DEĞİL, STRATEJİK BİR YAKLAŞIM

Kendini anlatmaya ikna olmuş bir STK'nın sonraki adımı neyi, kimlere, nasıl anlatacağını belirlemesidir. Bu da tek taraflı ve birbirinden bağımsız etkinlikler, eylemler olarak değil, stratejik bir önceliklendirmeye, birbirine hizmet eden, etkileşimi hedefleyen bir dizi iletişim faaliyeti olarak ele alınmalıdır. Esas hedef; pozisyonun itibarını yükseltecek adımların ne olduğunu iyi tanımlamak ve o adımlara yönelik iyi hedefler belirlemektir.

STK'lar kendi pozisyonlarını farklılıklarından beslenerek güçlendirmeli

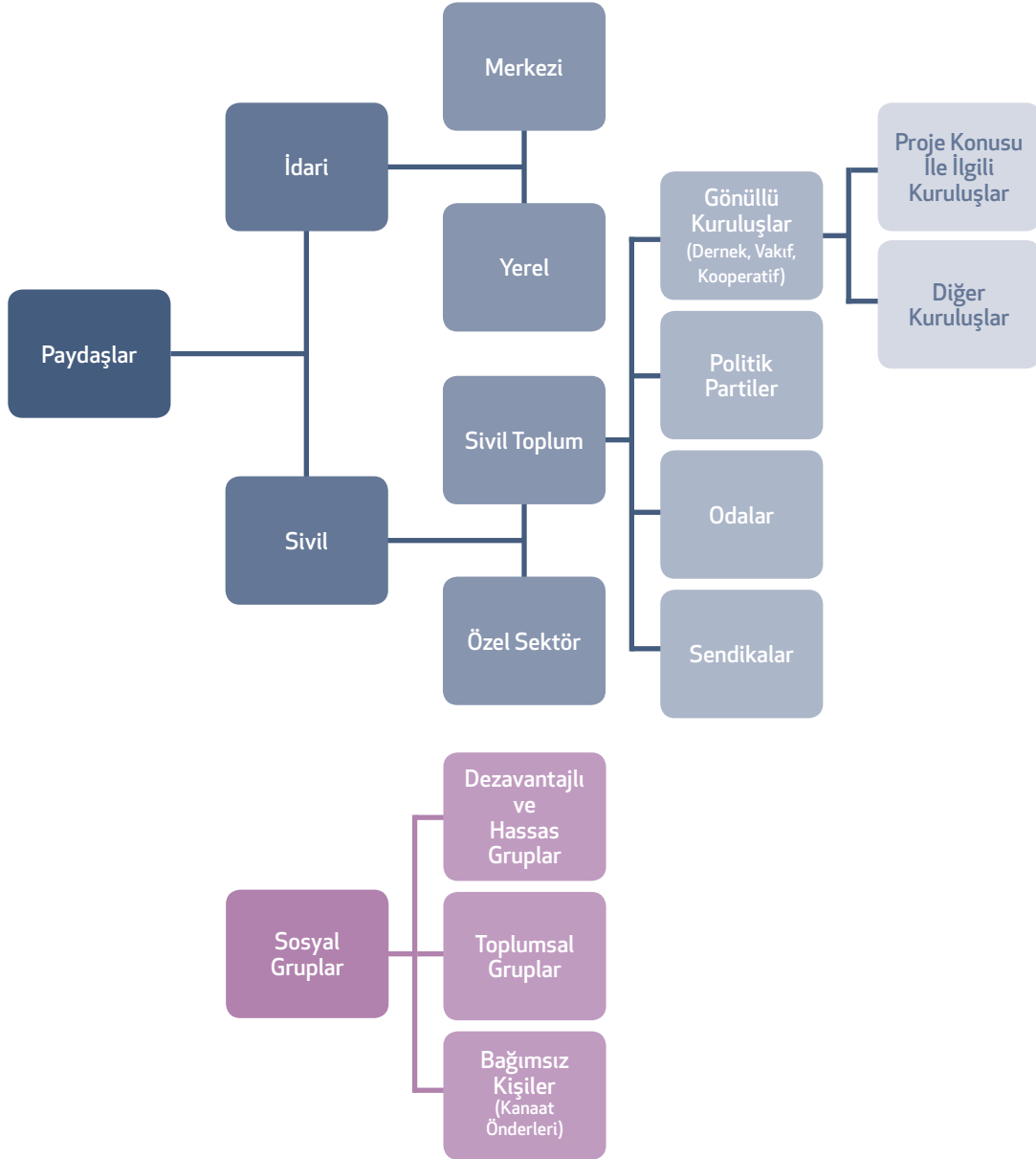
Kendinden farklı olanlarla etkileşime kapalı ve içe dönük bir iletişim performansı gösteren sivil toplum kuruluşlarının, kendilerini devletten, şirketlerden, siyasetten farklı yapan özellikleri, farklılıkları ile ilişkisini hasmane bir karşıtlık içinde düşünmelerine yol açabiliyor. Oysa kendine has özelliklerini, bu kategorilerle müzakerede özgün pozisyonlar üretmek için kullanmak mümkün. Kamusal alanda ortaya konan kuruluşlar arası ilişkilerde öznelerin kendi pozisyonlarını tanımlamaları ve farklılıklarını ortaya koymaları, iletişimin çekirdeğini oluşturur. Bu nedenle STK'ların kendini "farklı" gördüğü ve giriş bölümünde tartışılan özellikleri onları diğerlerinin karşısında düşman kılmaz yahut üstün yapmaz. Lakin ilişkiyi tanımlarken referans olarak alınması gereken özellikler, betimleyici öğelerdir. STK'ların kendini tarif ederken kullandığı ontolojik olarak pozitif olan pozisyonlar, kurumun yapıp ettiklerinin sorgulanmayacağı, eleştirilmeyeceği ya da performansının da tanım gereği her zaman iyi ve doğru olacağı anlamına gelmez.

Paydaşları Tanıma ve Kümeleme: Paydaşlar Homojen veya Tekil Değil

Stratejik bir yaklaşım geliştirmenin mühim öğelerinden birini dinleyiciyi tarif etmek ve kümelemek oluşturuyor. Dinleyicisini iyi tanımlayan bir STK, iletişim hedeflerini de bu kümeleme çerçevesinde şekillendirebilir. STK'lar çoğunlukla mağdur odaklı bir iletişim stratejisi izlediğinden, dinleyicisini de mağdura eşitliyor ve tekilleştiriyor. Mağduru güçlendirme ihtiyacını yok saymadan, mağduriyete sebebiyet veren motivasyonları da zayıflatacak stratejilere yer vermek, onları da bir hedef grup olarak konumlandırmak gerekiyor.

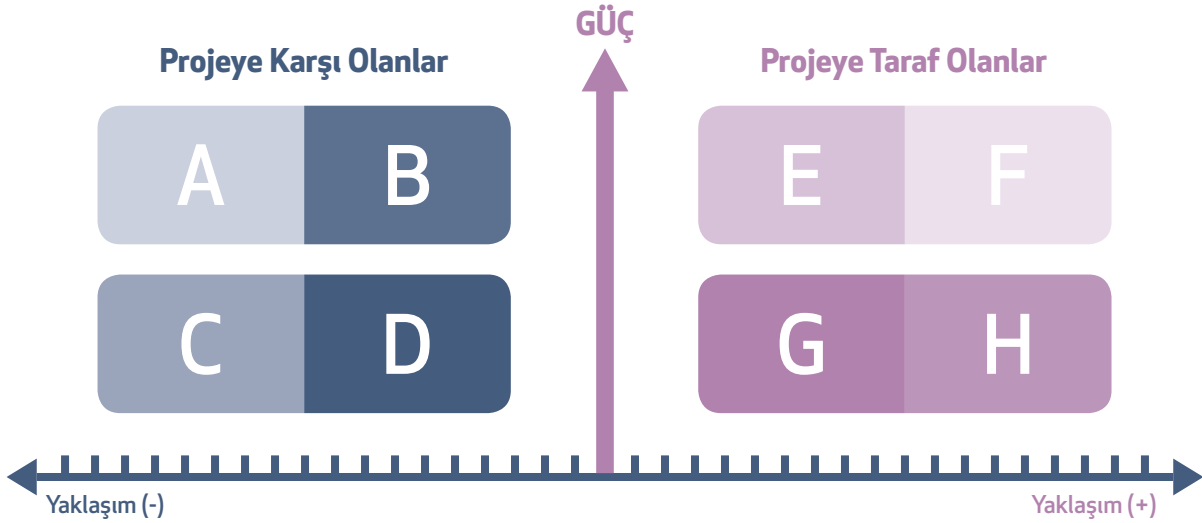
Bir projenin/pozisyonun etkilediği ya da etkilendiği farklı toplumsal gruplar, dezavantajlı gruplar, STK'lar, kamu kuruluşları olabilir. Sivil toplum kuruluşları, stratejilerinin tasarım aşamasında paydaş analizine yer vermeli, paydaşlarını doğru ve eksiksiz tanımlamalı, temsil ettikleri pozisyona göre dağılımlarını değerlendirmeli. Pozisyonun doğrudan veya dolaylı olarak etkileyeceği/etkileneceği kuruluşları (kamu ve özel sektör), konuyla ilgili ve ilgisiz STK'ları, farklı toplumsal grupları, dezavantajlı grupları belirlemeli ve bu paydaşların etkilerini analiz etmeli. Her kurumun paydaşları birbirinden farklıdır.

Muhtemel paydaşları, genel başlıklarıyla aşağıdaki şekilde sıralamak mümkün:



Güç - Yaklaşım Grafiği

Her kurumun paydaşları birbirinden farklı olduğu gibi her bir paydaş da birbirinden farklıdır. Her biri farklı bir pozisyonu temsil edebilir, farklı güç ve yaklaşıma sahip olabilir. Sivil toplum kuruluşları, paydaşların kurumun temsil ettiği pozisyona karşı nerede durduklarını tayin etmesi, kurumun amacını gerçekleştirme için hangi paydaşın pozisyonunu nereye taşımak gerektiğini tespit etmesi, amaca ulaşmak için planlanacak etkinlikleri de bu perspektifle düşünmesi gerekir. Tüm paydaşlar belirlendikten sonra, paydaş analizi yapmak için güç-yaklaşım grafiğinden faydalanılabilir.



Güç-Yaklaşım grafiği, kurumun paydaşlarının kurumun amacı karşısındaki güçlerini ve amaca pozitif ve negatif yaklaşımlarını gösterir. Belirlediğiniz paydaşların kurum amacına yaklaşımlarını ve güçlerini belirleyip paydaşlar bu grafik üzerine yerleştirilebilir.

Grafikte güç, bir kuruluşun, toplumsal grubun ya da kişinin kurumsal ya da kişisel gücünü değil, kurumun konusu ve amacı itibarıyla gücünü gösterir. Örneğin kurumsal olarak güçlü olan bir kurumun bir sivil toplum kuruluşunun amacının gerçekleştirilmesi adına gücü çok fazla iken bir başka konuda düşük olabilir. Ayrıca bu grafikte güç, bir paydaşın diğer paydaşlara etki edebilme gücünü de göstermektedir.

Örneğin; X Bakanlığı, kurum amacına karşı negatif bir tutum ve faaliyet içerisinde fakat amacın gerçekleşmesi açısından karar verici/hayati bir rol üstleniyorsa, X Bakanlığı'nı grafiğin A veya B bölgesine yerleştirebiliriz. Benzer şekilde kurumunuzla benzer amaçlar güden bir sivil toplum kuruluşunu, yaklaşımları itibarıyla pozitif, gücü itibarıyla de X Bakanlığından daha düşük görüyorsak, grafiğin G veya H bölgesine yerleştirebiliriz.

Tüm paydaşları Güç-Yaklaşım grafiğine yerleştirdikten sonra, kurumun bu paydaşlarla ilişkisinin nasıl şekilleneceğine karar verebilir, bu paydaşlara yönelik etkinlikleri ve yöntemi bu analize göre tasarlayabilirsiniz.

Analiz

A-B Bölgesi: Kurumun amacına/faaliyetlerine yaklaşımı negatif olan/olacak güçlü paydaşlar. Kurumun bu paydaşlarla teması güçlerini düşürmek ya da negatif yaklaşımlarını pozitif çökmek şeklinde olabilir.

C-D Bölgesi: Kurumun amacına/faaliyetlerine yaklaşımı negatif olan/olabilecek fakat A-B bölümündeki paydaşlara göre gücü daha az olan paydaşlar. Kurumun bu paydaşlarla teması yaklaşımlarını pozitif çökmek şeklinde olabilir.

E-F Bölgesi: Kurumun amacına/faaliyetlerine yaklaşımı pozitif olan güçlü paydaşlar. Kurumun bu paydaşlarla teması işbirliği içinde olmak, yüksek olan güçleri yoluyla diğer paydaşların projeye yaklaşımlarını pozitif çökmek ve pozitif ilişkisini ve gücünü sürdürülebilir kılmak olmalı.

G-H Bölgesi: Kurumun amacına/faaliyetlerine yaklaşımı pozitif olan fakat fazla gücü olmayan paydaşlar. Kurumun bu paydaşlarla ilişkisi güçlerini artırmak ve pozitif yöndeki ilişkisini sürdürülebilir kılmak olmalı.

STK'nın paydaşlarını iyi tayin etmesi, kendi pozisyonu kadar paydaşlarının pozisyonlarını da tarif edebilmesi, iletişim stratejisinin temelini teşkil ediyor. Bu noktada paydaş analizini bir "paydaş listesi" olarak değil, paydaşların o pozisyon karşısındaki motivasyonunu ve gücünü tarif eden güç-yaklaşım matrisinde okumak gerekir. İletişim hedefleri seçilirken, gücü yüksek olan fakat pozisyon karşısındaki motivasyonu negatif olan paydaşların gücünü düşürecek yahut motivasyonunu değiştirecek bir iletişim çerçevesi belirlenebilir.

İletişim Metodu: "Katmak"tan Tam Katılıma

Güç-Yaklaşım grafiğiyle paydaşların mevcut pozisyonları belirlendikten sonra, paydaş analizine ve sorun tarifine uygun olarak gerçekleştirilecek etkinliklere hangi paydaşların ne amaçla ve ne şekilde dahil edileceğini saptamak gerekir. Etkinliklere katılacakların kurum ile aralarındaki fayda ilişkisi netleştirilmelidir. Katılımcıların kuruma katacakları kadar, kurumdan nasıl faydalanacakları da öngörülmelidir.



Katılım merdiveni bir projede/etkinlikte hedef grupların/paydaşların katılım şekillerini gösterir.

Merdivenin en alt basamağı olan 1. basamak hedef grupların etkinliğe katılım şeklinin bir analiz yapılmadan belirlenmiştir. Katılım yöntemi tasarım aşamasında belirlenir ve hedef grubun katılım konusundaki düşüncesi alınmaz, hedef grup sadece proje etkinliklerine proje ekibi tarafından zoraki olarak dahil edilen kişiler/gruplar/kuruluşlardır.

2. basamak dekoratif katılım diyebileceğimiz hedef grubun etkinliğe seyirci olarak katılımıdır. Hedef grup kurumun etkinliklerini izlemek üzere çağrılmıştır ve nihai olarak katılım sadece göstermeliktir.

3. basamakta hedef grup bilgilendirme veya eğitim verme düzeyinde etkinliklere katılır. Proje tasarımında etkinlikler planlanır ve hedef gruba nasıl dahil olabileceklerine dair bilgi verilir. Bu tip katılımın bir başka şekli hedef grupların eğitilmesi yoluyla hizmet verme-alma ilişkisi kurmaktır.

4. basamaktaki dolaylı katılımı hedef gruba danışarak etkinlikler planlanır. Fakat bu danışma şekli anket çalışması gibi yöntemler kullanılarak dolaylı olarak danışma yoludur. Etkinliklerin yöntemine ve etkinliklere hedef grubu katma şekline nihai olarak yine proje/etkinlik ekibi karar verir.

5. basamak proje/etkinlik ekibinin hedef grupla katılım şeklini ve yöntemini ortaklaşa karar verişini gösterir. Fakat bu sadece karar aşamasına hedef grubu dahil etmektir, uygulama yine proje ekibindedir.

6. basamak hedef grubun tam katılımının sağlandığı aşamadır. Proje tasarımında toplumsal durum analizi sonucu hangi toplumsal kesimlerin/kuruluşların etkinliklere ne şekilde katılacağına hedef grupla birlikte karar verilir . Etkinliklere katılacaklar ile kurum/proje arasındaki fayda ilişkisi karşılıklı olacak şekilde etkinlikler planlanır. Uygulama aşamasında hedef grubun fikirleri ve revizyon önerileri dikkate alınır. Gereken durumlarda hedef grubun bu etkinlikleri birebir yürütmesi sağlanır. Tam katılım şeklinde hedef grup içerisindeki her bir kişinin kararı alınamıyorsa hedef grubu temsil edebilecek kişilerin/kuruluşların fikirlerine yer verilir. Bu tip tam katılım eğitim /bilgilendirme etkinliklerinde de hedef grubun deneyimleyerek, görerek ve birlikte öğrenme şeklinde etkin katılımı ve etkileşime açık olduğu şekilde ortaya çıkar.

İletişim Çerçevesi: İletişimin Dayanağını Bilgi Oluşturmalı, Dil ve İçerikte Heterojenliği Kapsayacak Yaklaşımlar Geliştirilmeli

İletişimin metodolojisinde ve dilinde, çoğunlukla medya aracılığıyla, tanımlı bir paydaştan ziyade boşluğa seslenen bir yöntemin yaygın olduğunu görüyoruz. Çoğul muhatapların olduğu bir iletişim dünyasında, her paydaşa aynı dil ve içerikle yaklaşmak mümkün değil. Tekil bir iletişim içeriği yahut metodunda ısrar etmek stratejik hedeflere ulaşmayı bazen geciktirir, bazen ise imkansız hale getirir.

STK'lar kendi pozisyonlarını tarif ederken referansını bilgiden almalı, kendi spesifik alanına ilişkin bilgi üretmeli ve o bilgiyi pozisyonunun dayanağı haline getirmelidir. Pozisyonuna, başka dünyalarda üretilmiş bilgileri takip eden ve kendi pozisyonunu bilgi ışığında gözden geçiren, bazen değiştiren, bazen tahkim eden bir açıklıkla yaklaşmalıdır.

Sivil toplum kuruluşları, pozisyonlarını tanımlarken ideal olanı tanımlamalı lakin ulaşılabilir, yapılabilir olanla ideal arasındaki mesafeyi de meşru bulmalıdır. İdeal hedefe ulaşmayan bir sonuçla arasındaki ilişkiyi küskünlükle kurmamalı, yapılabilir olana razı olmayı taviz vermek, kirlenmek, yozlaşmak olarak değil, ideale giden yoldaki ara bir durak olarak görmeli ve stratejik hedeflerini bu yönde yeniden üretmelidir.

İletişimin içeriğini üretirken dikkat edilmesi gereken dördüncü önceliği, motivasyonunun sorunun tamamen ortadan kaldırılması, çözülmesi noktasına indirgenmesi oluşturuyor. Oysa sivil toplum kuruluşları, ele aldıkları meseleyi çözmeyle değil, çözümü için zemini geliştirmeyi hedeflemelidir.

3. MÜZAKERE, DİYALOG, İŞBİRLİĞİ: KUTUPLAŞMADAN MÜZAKEREYE

STK'ların gerek kendi aralarında gerekse diğer kategorilerle ilişkilerinin önündeki en güçlü engeli kutuplaşma oluşturuyor. Türkiye'deki siyasal kutuplaşma, sivil toplum alanında kendini yeniden üretiyor. Bu da ilişkileri müzakere ekseninden, düşmanlık eksenine taşıyor. Kutuplaşma ekseninin dışında kalan ortak meselelerde dahi, sivil toplum kuruluşları konuların içerisindeki pozisyonlarının referansını kutuplaşmaya göre oluşturma eğilimi gösteriyor. Bu durum aynı mesele etrafında örgütlenmiş STK'ların bir araya gelmesinin önündeki temel engeli teşkil ediyor. Kutuplaşma düşmanlığı güçlendiriyor, düşmanlık müzakereyi imkansız kılıyor.

Oysa müzakere esnasında, ortaklaşılacak meselenin sınırları içerisinde kalmak, kutuplaşmadaki farklılıkları konu dışı bırakmak mümkün. Müzakere çerçevesini aşan konulara uzanmak, hem mutabık kalınan ve müzakereye imkan veren konuya sadık kalınmadığı için meşruiyeti sorgulanabilir kılıyor, hem de ilişkinin sürdürülebilir olmasını engelliyor. Bu bakımdan, Türkiye sivil toplum dünyasının iletişim performansının, kutuplaşmadan müzakereye doğru evrilmesi, diyalogun mümkün ve sürdürülebilir olmasını sağlayacak temel dinamiği oluşturuyor. Diyalogu işlevsel kılan temel dinamiği ise birinin diğerine öğrettiği tek yönlü bir iletişim değil, herkesin birbirinin birikim ve tecrübesini talep ettiği, dinlediği, anlamak için çaba sarf ettiği etkileşim esaslı bir yaklaşım oluşturuyor.

İşbirliği: "Güçbirliği"nden İşbirliğine

Sivil toplumda işbirliği kültürü zayıf. Bu birçok kişi için malum olan tespitin ötesine geçen değerlendirme şu olabilir: Sivil toplum kuruluşları (STK), hayatlarında sınırlı düzeyde yer bulan işbirliklerini daha çok bir tür güç birliği olarak ve çoğunlukla kendilerine benzeyenlerle gerçekleştiriyor. Oysa işbirliğinin demokrasi kültürüne katkısı, kendinize benzeyenlerle değil uzlaşmadıklarınızla tesis edildiğinde değerli. Bu fark, sivil toplumun içinde olduğunu düşündüğümüz dönüşümle birlikte ele alındığında daha da önemli. Sivil toplumun "kapalı", "gizli" ve "çatışmacı" yaklaşım ve niteliklerden "açık", "şeffaf" ve "müzakereci" bir iklime geçişinin başladığı, en azından makbul bulunduğu bir dönemdeyiz. Hem kamu, hem STK yöneticileri hem de yurttaşlar, STK'lardan daha fazla açıklık ve şeffaflık bekliyor; dışarıyla (başta hasımlarıyla) düşmanca olmayan bir diyalog içinde olmalarını talep ediyor. Dolayısıyla bu iklim değişikliğinde, STK'ların dışarıyla iletişimi ve bu iletişimin nasıl kurulduğu, bir başka deyişle paydaşlar nazarında itibarı, önem kazanıyor.

STK'larda işbirliği kültürünün zayıflığına dair bir iddiayı rahatlıkla söyleyebilmemizin nedeni, sadece aşağıda verilerinden bazılarını da sunduğumuz, uzun yıllara yayılan araştırmalarımızın ve gözlemlerimizin sonuçlarının bunu işaret etmesi değil, aynı zamanda sivil toplum dünyasının kolaylıkla kabul ettiği bir önerme olması. Neredeyse STK'larla ilgilenen herkesin üzerinde durduğu bir konu, işbirliği eksikliği. Bu yaygın kabule, işbirliği kavramına karşı soğukluk ve hatta kavramın reddedilmesi de eklenmeli. İşbirliği,

Türkiye siyaseti ve sivil toplum dünyası için genellikle kirli bir kavram oldu. Öyle ki “işbirlikçilik” bir siyasi tutumu ya da bir STK’yı itibarsızlaştırmak için başvuru ve hedefi açısından işe de yarayan ithamlardan biri. Hem sivil toplum hem de siyasi oluşumlar için “ilkeli olmak” işbirliğinden uzak durmanın bir gerekçesi oluyor.

İşbirliği, özellikle birbirine benzemeyenler arasında neredeyse rastlamadığımız, hatta benzeyenler arasında dahi çok az denk geldiğimiz bir durum. Oysa son gelişmeler gösteriyor ki işbirliği, benzerlerimizden ziyade benzemezlerimiz ile kurulduğunda sonuç getiriyor. Örneğin, “diyalog”, “görüşme”, “müzakere” gibi “işbirliği” çatısı altında kullanılan kavramlar, son dönemde, Kürt meselesinin çözümüne yönelik gelişmeler ekseninde siyaset ve sivil toplum dünyasının en gözde kavramları arasına girdi. Aslında belki de, Türkiye, bu kavramların kullanıldığı bağlamı oluşturan Kürt meselesini çözme ihtimalinin yanı sıra, “ortadan kaldırma”, “çatışma”, “tasfiye”, “ötekini inkâr” gibi yöntemlerin dışında bir sorun çözme ve siyaset yapma tarzını tedavüle sokma fırsatı ile de karşı karşıya.

Bu olumlu fakat tekil örneği bir kenara koyacak olursak “işbirliği”, temassızlığın, içe dönüklüğün, kapalılığın daha fazla yer kapladığı sivil toplum dünyasında kendine hacimli bir yer edinmiyor. STK’lar söz konusu olduğunda, işbirliği kavramının değersizliğini kabullenmek daha da zorlaşıyor. Zira STK’ların meydana gelme ve varlığını sürdürme koşullarında bizzat işbirliği var. STK’ların etkili olmaları ancak başta diğer STK’lar olmak üzere diğer kurumlarla işbirliği yapmaları ile mümkün. Daha da önemlisi, STK’ların işbirlikleri geliştirmeden, başka yurttaşları ve kurumları etkilemeden varlıklarını sürdürmeleri oldukça güç. Buna karşın Türkiye’de STK’lar, diğer STK’larla, kamu ile ya da özel sektörle işbirlikleri geliştirmekten uzak duruyor. İşbirliği yapmak pek çok STK tarafından, işbirliği kurulan özneye teslim olmak, kirlenmek, ilkelerinden vazgeçmek ya da en azından ödün vermek olarak algılanıyor. Bu yaklaşımı besleyen iki etkenden söz etmek mümkün. Birincisi, STK’lar diğer kuruluşlara güvenmiyor ve onları samimi bulmuyor; ikinci ve daha önemlisi, STK’lar kendilerine güvenmiyor. STK’lar işbirliğinden uzak durdukları diğer kurumları samimi bulmuyor; çünkü gerçekten toplumun faydası için hizmet ettiklerine inanmıyor; işbirliğini manipüle edip kendi çıkarlarını öne çıkaracaklarını varsayıyor. STK’lar işbirliği geliştirmede özgüvensiz çünkü içe çok kapalı ve katılar. STK’lar, kendilerini başka kimlik ve fikirlerin bulaşma ihtimalinden koruma refleksi ile diğerleri ile temas etmiyor, ortak faaliyetlerde bulunmuyor.

STK’lara yönelik bu değerlendirmeler, Türkiye toplumunun tarihsel birikimi ve özellikleri ile yakından alakalı. Türkiye’de toplum, varlığını uzun süre içe kapalı kimlik örgütlenmeleri şeklinde sürdürdü. Toplumsal grupların meselelerini birbirleri ile değil de devletle konuşmalarına imkân veren bir kamusal alandan söz etmek daha fazla mümkün oldu. Sonuçta teması sağlayan esas olarak devletti. Bu hem dinsel, etnik ve kültürel kimlikler hem de siyasi kimlikler için geçerliydi. Diyalog zeminlerinin kurulamaması, siyasi, dini ya da etnik kimliklerin birbirlerini etkilemeye dönük iletişim, diyalog ve müzakere üretebildikleri bir kamusal alandan ziyade devleti hedef aldıkları kutuplaşmalar üretti. Öte

yandan devlet, tahayyülündeki makbul kimlikler dışındakileri tanımadı ve yakın zamana kadar onların temsilcileri ile hiç konuşmadı. Daha doğrusu onlarla sadece asker, polis ya da yargı aracılığı ile “konuştu”. Bu tür kimliklerin kendini ifade etmesinin yaygın yolları ise kimliğini, dışarı ile temas etmeden, içe kapanarak, gizlenerek koruma ve zaman zaman da isyan oldu. Karşıt/düşman kimliklerle iletişim kurma çabasına giren, taleplerini diyalog ile dile getirmeye çalışanlar, kendi kimliklerinin mensuplarının dışlamasına, aşağılamasına ve şiddetine maruz kaldı. Günümüzde tüm kesimler kendi bünyelerinden çıkmış, diğer/karşıt siyasi, etnik ya da dinsel kimliklerle diyalog kurmaya çalışanları ortak ithamlarla yaftalıyor: “İşbirlikçi”, “liberal” “liboş” vs. Velhasıl, Türkiye’de herhangi bir toplumsal meseleyi çözmenin yolu henüz yaygın olarak diyalogdan, müzakereden ve işbirliğinden geçmiyor. İşbirliğine rastladığımız durumlar, topluluğun kendisinden farklı ama aynı büyük çatı altında olduğuna inandığı diğer gruplarla kurulan dayanışma ilişkileri: Devrimci dayanışma, Müslüman dayanışması gibi. Bu yaklaşımlar, toplumsal mücadelelerin bir grubun diğerinin varlığını ortadan kaldırmayı hedeflemesini meşrulaştıran bir eksende yürümesine sebep oluyor. Sonuç olarak, Türkiye toplumunda güçlü bir işbirliği kültürünün olmaması, başkasına duyulan güvenin zayıflığı gibi faktörler, sivil toplum dünyasının işbirliğine yatkın olmayışında önemli bir etken.

STK’lar, daha açık ve görünür oldukları son 10-20 yılda dahi bu toplumsal özellikleri yansıtmaya devam ettiler ve iklim değişikliğine ayak uyduramadıkları için de işbirliği yanlısı olmaktan geri durdular. 2000’li yıllar şüphesiz STK’ların daha önceki zamanlara göre çok daha fazla görünür, konuşulur, üzerine çalışılır olduğu, başta belirttiğimiz üzere, gizli, kapalı ve çatışmacı özelliklerinin sorgulanmaya ve değiştirilmeye çalışıldığı yıllar oluyor. STK’lara artan ilgi, bizim de dahil olduğumuz bir çok araştırma yapılmasını sağladı. STK’lar üzerine veriler, katılımın hala önemli bir sorun olduğunun altını çiziyor. STK’ların kamu ile, özel sektör ile ya da kendi aralarındaki diyalogu ve/veya işbirliği de bu katılım eksikliği zemini üzerinde şekilleniyor.

Sivil toplumun ikliminde işbirliği kültürünün zayıf olmasında etkili olduğunu düşündüğümüz üç önemli katılım sorunu var.

İlki, Türkiye’de STK sayısının hala çok az olması. İçişleri Bakanlığı’nın verilerine göre, Türkiye’de 114.000’e yakın dernek ve vakıf var. Bu sayı ilk anda yüksek gibi görünse de bize göre iki nedenden dolayı düşük. İlkın nüfusu da gözeterek başka ülkelerle kıyaslırsak, aşağıdaki tabloda görüleceği üzere diğer ülkelerin oldukça gerisindeyiz.

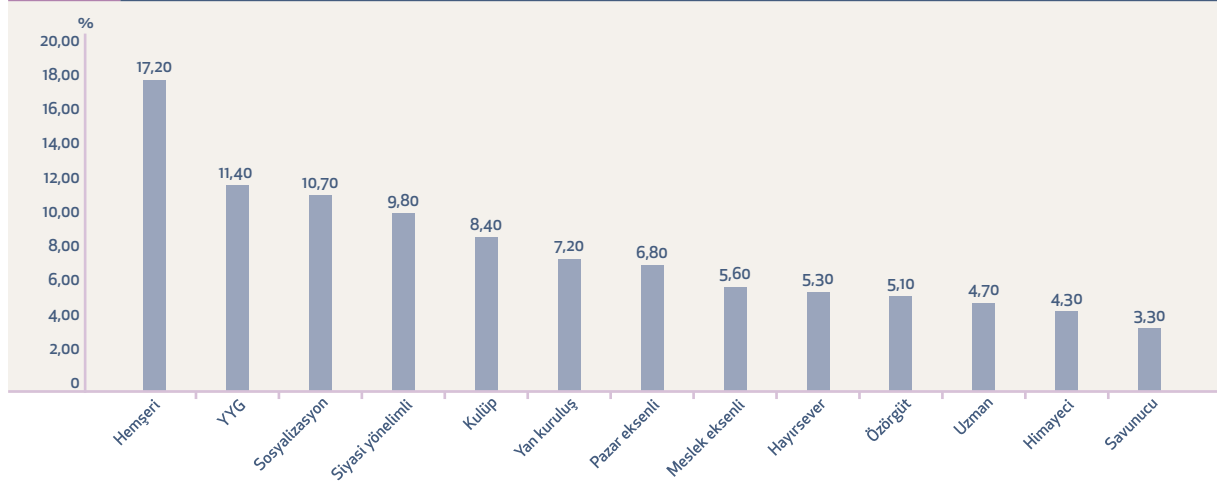
TABLO 1 ÇEŞİTLİ ÜLKELERDE GÖNÜLLÜ KURULUŞ SAYILARI

ÜLKE	STK SAYISI
ABD	1.532.250
İNGİLTERE	900.000
FRANSA	800.000
FİLİPİNLER	600.000
ALMANYA	580.298
İTALYA	301.191
KANADA	165.000
TÜRKİYE	113.105
MACARİSTAN	70.000
HİRVATİSTAN	47.496
ROMANYA	25.744
MISIR	24.500

İkincisi, sivil toplumun mevcut ikliminin değerlendirilmesi açısından katılımın niteliği, bir başka deyişle, söz konusu yüz binin dağılımı. YADA'nın yaklaşık 2500 STK ile yapılan görüşmelere dayanan bir araştırmasındaki² veriler, toplumun diğer kesimlerini etkilemeyi ve kapsamayı hedefleyen ve bu özellikleri ile diğerlerine göre daha açık olması gereken STK'ların oranları hakkında da fikir veriyor. Araştırmaya göre, Türkiye'deki Sivil Toplum Kuruluşlarının çoğunluğunu hak eksenli olan veya toplumsal faydayı öne çıkaran STK'lar değil, sosyalleşme veya sportif amaçlı olanlar, cami, okul gibi bina inşa etme, iktisadi çıkarları koruma gibi amaçlar taşıyanlar, hemşerilik odaklı olanlar gibi, dışarıya açıklığı daha sınırlı olanlar oluşturuyor. Savunuculuğa ağırlık veren kuruluşların oranı sadece %3,3. Bu rakama kimlik eksenli mücadele hedefiyle kurulan öz örgütleri (%5,1) ve politika üretimine bilimsel ve/veya bilgi eksenli katkı sağlayan uzman kuruluşları (%4,7) eklediğimizde de %13,1'de kalıyoruz. Hayırseverlik (%5,3) ve himayeciliği (%4,3) de toplumsal fayda açısından en etkili kümede görececek olursak oran ancak %22,7'yi buluyor. Sonuç olarak, zaten sayıca az olan STK'ların niteliksel özelliklerine göre dağılımı da etraflıca bir tartışmayı hak ediyor.

2 YADA (2010) Gönüllü Kuruluşlarda Sivil Toplum Kültürü, <http://www.yada.org.tr>

GRAFİK 9 SİVİL TOPOGRAFYA TASNİFİ



STK'ların sayıca az ve niteliksel olarak tartışmalı olmasının yanında bir başka sorun ise, yurttaşların STK'lara katılımının son derece sınırlı oluşu. STK'ların %60'ında aktif üye sayısının 50'yi geçmemesi,³ katılımın düşüklüğünün önemli bir işareti. Demografik olarak incelediğimizde bile katılımı homojen bir tablo ile karşı karşıyayız: STK yönetimlerinin ağırlığını orta yaş grubundan, eğitilmiş erkekler oluşturuyor (%69,6'u 31-50 yaş grubunda, %72,3'ü erkek). Bu da orta yaş üzeri erkeklerden oluşan küçük bir grubun kontrol ettiği, işbirliği kültürünün zayıf olduğu, içe kapalı, şeffaflıktan uzak, kamu ve özel sektör gibi kararlarını etkilemesinin beklendiği muhatapları ile mesafeli bir STK profilini ortaya çıkarıyor. Niteliğinden ve niceliğinden şüphe ettiğimiz STK'lara katılımın toplumdaki farklılıkları kavradığını söylemek de zor.

STK'ların bu katılım zaafiyetli iklimi, işbirliği kültürünü doğrudan etkiliyor. Birçok başka veri de Türkiye'de STK'ların işbirliği kültüründen uzak olduğu yargısını destekliyor. Beş farklı tematik alanda en aktif STK'lar üzerine gerçekleştirdiğimiz bir araştırmada,⁴ iki kurumdan daha fazla kurum ile ortak bir etkinlik içinde olan STK'ların oranının %30'u bulmadığına tanık oluyoruz. STK'ların %36,5'unun ise herhangi bir kurumla bir ortaklık ilişkisi olmamış. Söz konusu STK'ların, faaliyette buldukları alanda en aktif STK'lar olduğu gözetilerek değerlendirildiğinde bu tablo, STK'larda işbirliği kültürünün zayıflığına dair önemli bir gösterge.

STK'ların işbirliği ile mesafelerine işaret eden diğer bir gösterge, kuruluşların yaygınlaşmıyor olmaları ya da bunu tercih etmemeleri olarak görülebilir. Türkiye sivil topografyasındaki gönüllü kuruluşların ciddi bir

³ YADA (2010) Gönüllü Kuruluşlarda Sivil Toplum Kültürü, <http://www.yada.org.tr>

⁴ YADA (2012) Türkiye'de Gönüllü Kuruluşların Sivil Topografyası, <http://www.yada.org.tr>

çoğunluğu, oran olarak söylemek gerekirse yaklaşık dörtte üçü (%73,6), şubesi ya da temsilcilikleri olmayan kuruluşlardan meydana geliyor. Buna paralel olan diğer bir veri, STK'ların, genellikle kendilerinden başkasına itibar etmiyor olması. STK'lar kendi itibarlarını 10 üzerinden 8,5 olarak değerlendirirken, diğer STK'lara verdikleri itibar notu 5,7'de kalıyor. Üstelik STK yöneticileri, STK'ların diğer kurumlarla işbirliğindeki zayıflığın da farkındalar. Örneğin, yöneticiler STK'ların toplum veya kamu ile iletişimini oldukça zayıf buluyorlar - ve kendi aralarındaki iletişim konusunda daha da kötümserler (bkz. Tablo 2 ve 3).

TABLO 2 STK YÖNETİCİLERİNE GÖRE SORUNLAR VE KAVRAMLARIN MERKEZİYET DEĞERİ

KAVRAMLAR	MERKEZİYET
İLETİŞİMSİZLİK / KOPUKLUK	63
EKONOMİK SIKINTILAR	57
ŞEFFAF OLMAMAK	51
KİŞİSEL ÇIKAR SAĞLAMAK	41
PASİFLİK	34
KURUMSALLAŞMA EKSİKLİĞİ	34
STK'LAR ARASI İŞBİRLİĞİ YOKLUĞU / REKABET	33
HEDEFSİZLİK / VİZYONSUZLUK	31
YÖNETİCİ ZAAFLARI	30
TOPLUMSAL FAYDA SAĞLAMALARI	28
KURUM İÇİ DEMOKRASİ EKSİKLİĞİ	27
GÜVEN VERMEMEK	27
AMAÇ DIŞI FAALİYETLER	25
NİTELİKLİ KADRO EKSİKLİĞİ	25
TOPLUMUN DUYARSIZLIĞI / YETERSİZLİĞİ	25
KATILIM EKSİKLİĞİ	23
BAĞIMSIZ OLMAMAK	23
SOMUT ÇIKTILAR / SONUÇLAR ÜRETEMEMEK	23
ETKİLİ İLETİŞİM	22
İSTİKRARSIZLIK	22

TABLO 3 GÖNÜLLÜ KURULUŞLARIN STK'LARA YÖNELİK İTİBAR PUANLARI

10 ÜZERİNDEN KAÇ VERİRSİNİZ?	ORTALAMA
AVRUPA BİRLİĞİ'NİN SİZİN GÖZÜNÜZDEKİ İTİBARI	4.35
TÜRKİYE'DEKİ STK'LARIN SİZİN GÖZÜNÜZDEKİ İTİBARI	5.70
KENDİ KURULUŞUNUZUN SİZİN GÖZÜNÜZDEKİ İTİBARI	8.50
KURUMUNUZUN 2011'DEKİ PERFORMANSI	7.73
TÜRKİYE'DEKİ STK'LARIN TOPLUMLA İLETİŞİM KURMA PERFORMANSLARI	5.62
TÜRKİYE'DEKİ STK'LARIN KAMU KURUMLARIYLA İLETİŞİM KURMA PERFORMANSLARI	5.40
TÜRKİYE'DEKİ STK'LARIN KENDİ ARALARINDA İLETİŞİM KURMA PERFORMANSLARI	4.57

STK'ların işbirliği ile mesafeli duruşlarında güvensizliğin etkili olduğunu belirtmiştik. Güvensizlik, STK'ların birbirlerine yaklaşımlarına da yansıyor. Gönüllü kuruluşlar, Türkiye STK'larında en yanlış buldukları özelliği "amaç dışı faaliyetlerde bulunmak" olarak tarif ediyorlar (%16,7). Kuruluşlar arası dayanışma/işbirliği eksikliği (%12,7), kuruluşların "politikleşmesi" (%11,8), etkinliklerinin yetersiz olması (%8,9) sık telaffuz edilen diğer eleştiriler. Bu tablo, gönüllü kuruluşların dahi sivil toplum faaliyetlerine şüpheli yaklaştıklarını gösteriyor. STK yöneticilerinin "STK itibarı" konusunda zihniyetlerini resmetmeyi hedefleyen bir bilişsel haritalama çalışması da yine,5 "STK'lar arasında işbirliği" konusundaki kaygıları ve birbirleri hakkındaki şüpheliği ortaya koyuyor. STK'ların itibarlarını en fazla etkileyen faktörler arasında "iletişimsizlik/kopukluk", "STK'lar arası işbirliğinin olmaması", "rekabet" gibi doğrudan işbirliği eksikliğine işaret eden faktörlerin yanında "kişisel çıkar sağlamak", "şeffaf olmamak", "yönetici zaafı", "kurum içi demokrasi eksikliği", "güven vermemek", "amaç dışı faaliyetler", "bağımsız olmamak" gibi kavramların da öne çıkması dikkat çekici.

Özetle tüm bu veriler, STK'ların gerek birbirlerine gerekse diğer kurumlara özellikle güvensizlik duymaları ve kendilerine uzak buldukları kurumlarla temassızlığı tercih etmeleri nedenleriyle, işbirliğine yatkınlık göstermediklerine işaret ediyor.

5 YADA (2012) Türkiye'de Gönüllü Kuruluşların Sivil Topografyası, <http://www.yada.org.tr>

Üç Eksende Stk'lar ve İşbirliği

STK'lar açısından işbirliği eksikliğinde üç eksen öne çıkıyor:

1. STK - Kamu

2. STK - Özel Sektör

3. STK - STK

Buna bir de STK-Toplum eksenini (ya da STK-Hedef Grup) eklemek mümkün. Ancak konu gereği STK'ların diğer kurumlarla işbirliği potansiyelini tartışmak daha öncelikli.

Söz konusu üç öznenin rollerine baktığımızda kamu ve özel sektörün rollerinde mutabakat, STK'larındaki belirsizlikler öne çıkıyor. Günümüzde STK'ların öneminden, demokrasi için ne kadar gerekli olduklarından söz etmeyen neredeyse kimse kalmadı. Siyasetten bürokrasiye, özel sektörden akademiye herkes, STK'ların bu "değerine" katılıyor. YADA'nın yeni sonuçlandırdığı, kamu yöneticilerinde STK itibarını sorgulayan bir araştırmaya göre,6 karar alma süreçlerine STK'ların katılımının önemi, kamu yöneticilerinin yaklaşımlarında bir norm haline gelmiş durumda. STK'ların her çevreyi memnun eden bir kategori olması, bize göre etki potansiyellerinden ziyade, henüz bir rol üstlenmemiş olmasıyla ilgili. Sorulması gereken soru şu: Sivil toplum kuruluşları neden var? Mesela siyasi partilerin neden var olduklarını anlamak mümkün. Kamu kuruluşlarının, akademinin, özel sektörün de öyle. Temsil, yasama, yürütme, bilgi üretme, vs. Peki STK'ların rolünü nasıl tarif edebiliriz? STK'ların önemi ve demokrasi için gerekliliği üzerine kurulan büyük uzlaşma, "demokrasi için STK'ların çok önemli" olduklarının tespiti ile başlıyor ve sona eriyor. Rolü, misyonu vs. konusunda yaklaşımlar çeşitli, etkisi konusunda ise bilgiden ziyade kaygılar mevcut. Siyaset, kamu, akademi, özel sektör gibi kategoriler söz konusu olduğunda daha tanımlı ve anlaşılır rollerden söz etmek mümkünken, sivil toplum kuruluşları bahsine geldiğimizde netlik kayboluyor; muğlak, genel geçer, değer eksenli, klişeleşen doğrular duyulmaya başlıyor. Buna karşın STK'ların rolleri konusunda yaygın kabulün, karar alma süreçlerine etki beklentisi olduğunu görüyoruz. Aslında, mevcut etkilerinden ziyade etkileri olması gerektiğine duyulan inanç. Türkiye'de durum, idealden hayli uzak görünüyor. Hem kamu kuruluşları hem de özel sektör için STK'ların kararlara katılımının makbulü, dekoratif olanı. Yani karar sürecinde STK'ları dekorda gösterme, fotoğrafta ona da yer açma. "Bu konuyu tartışmaya açtık, STK'lara danıştık" klişesine delil oluşturma.

- Devlet, politikaların oluşum ve uygulanmasında katkıya açık değil, iletişim kanalları oluşturmuyor.

Peki aslında STK'lar devletten ne ister, devlet onlardan ne bekler; aralarındaki arz-talep ilişkisi nasıl kurulur? STK'lar ile devletin birbirlerinden beklentileri ve temennileri arasında bir gerilim olduğunu

6 YADA (2013) Kamu Yöneticilerinde STK Algısı ve İtibarı Araştırması, <http://www.yada.org.tr> (STGM, TÜSEV ve YADA ortaklığında yürütülen TR11-0135.07-01 Türkiye'de Sivil Toplumun Gelişimi ve Sivil Toplum-Kamu İşbirliğinin Güçlendirilmesi Projesi kapsamında yapılan araştırma)

tespit etmek zor değil. STK'lar faaliyet gösterdikleri alanlara ilişkin ürettikleri bilgi, politika, model/pilot uygulama ve eylemler gibi araçlar ile kamu politikalarını etkilemeye çalışıyorlar. Siyasetin ve bürokrasinin, uzmanlıklarını, birikimlerini ve tecrübelerini hesaba katmasını, politika ve uygulamalarında bunlara yer açmasını bekliyorlar. Devlet ise genellikle her türlü bilgiye sahip olan yegane özenin kendisi olduğunu, STK'ların sunduğu katkıya ihtiyacı olmadığını düşünüyor. Uygulama konusunda ise sorumluluğun ve karar yetkisinin kendisinde olduğunu ifade ediyor ve STK'ların bu yetkiye müdahalesini meşru bulmuyor. Bu konudaki meşru hak ve yetkinin siyasette/siyasi iktidarda olduğunu düşünüyor. Dolayısıyla bürokrasi, siyasetin/iktidarın kendilerine STK'lardan faydalanma talimatı vermeden, STK'ların beklentilerine uygun bir davranış geliştirmeyeceğini açıkça ortaya koyuyor. Böylece STK'larla devlet arasında kararları etkilemeye dönük katılım mekanizmaları kurulamıyor. Bir başka deyişle Türkiye'de STK'ların politika ve karar üretme süreçlerine katılımı her şeyden önce siyasi karar ve irade gerektiriyor.

Öte yandan beklentilerdeki bu mesafe, ilişkisizlik anlamına gelmiyor. Kamu kuruluşlarının son yıllarda STK'larla ilişkilerini çeşitli zeminlerde geliştirdiklerini görüyoruz. Bazı yasa tasarılarının tartışmaya açılması, STK'larla ortak projeler yapılması, birlikte etkinlikler düzenlenmesi gibi işbirliklerinden söz etmek mümkün. Ancak bunların neredeyse tamamı kamunun cevaz verdiği, kamu politikalarını destekleyen, kamunun uygulamalarını güçlendiren ya da onların eleştirisi olmayan girişimler. Esasında devlet, kendisi tarafından kurulmuş/kurdurulmuş olanların dışında kalan STK'larla üç şekilde işbirliği yapıyor. İlki, hayırseverlik odaklı. Devlet STK'ların öz kaynakları ya da harekete geçirdiği kaynaklarla yapılan/yaptırılan ve sonra da yönetimi devlete devredilen okullar, hastaneler, camiler vs. gibi hayır işlerini memnuniyetle kabul ediyor. İkincisi, katılımcı demokrasiye dekor oluşturma amaçlı. Devlet, karar ve yönetim mekanizmasını elinde tuttuğu çeşitli kurumsal yapılarda STK'ların temsil edilmesini, kabullenmek bir yana teşvik ediyor ve buna uygun düzenlemeler yapıyor. Misal, Türkiye'nin bütün il ve ilçelerinde bulunan ve yoksullukla mücadelenin önemli kurumlarından biri olan, başında vali ya da kaymakamın bulunduğu Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakıfları. Devlet neden bir STK kurar; vali, kaymakam nasıl bunlara başkanlık eder gibi, en ilkel demokrasilerde bile kabulü sorunlu olabilecek durumları şimdilik bir kenara bırakarak mevzumuz dönelim. Doğrudan devlet tarafından kurulan ve yönetilen bu vakıfların mütevelli heyetlerine, buldukları illerde iki, ilçelerde bir STK temsilcisi dahil ediliyor. İki STK'nın yanında iki de hayırsever de heyete katılıyor. Ancak bu katılımların kararları etkilemesi mümkün değil. Zira hem kaynaklar hem de işleyişe ilişkin pek çok stratejik karar, merkezi idare tarafından alınıyor. Detaylara ilişkin kararlar da mütevelli heyetin çoğunluğunu oluşturan kamu görevlilerince alınıyor. Bu durumda STK'larla hayırsever yurttaşların heyete katılımları, katılımcı demokrasi için ihtiyaç duyduğumuz dekordan başka bir şeye hizmet etmiyor. Üçüncüsü ise uzmanlık eksenli işbirliği. Devlet kendi kararlarına kaynaklık etmek üzere topladığı veriler arasına ilgili alandaki STK'ların yaptığı araştırma, izleme, değerlendirme çalışmalarını dahil ediyor; kararların oluşumunda kullanıyor. Ancak bu işbirliğinde bir ayırım yapıyor. Kendisi için zararsız olduğunu düşündüğü

konular ve zararsız bulduğu STK'larla doğrudan ilişki kurarken, zararlı bulduğu ya da birlikte görünmenin itibarını zedeleyeceğini düşündüğü STK'larla, onlardan faydalansa bile, açık ve şeffaf bir ilişki kurmuyor, temas etmiyor, metinlerinde onlara referans vermiyor.

Kamu-STK işbirliğindeki bu tabloda, YADA'nın kamu yöneticileri ile gerçekleştirdiği araştırma bulgularına göre, kamu yöneticileri, sorunun faturasını hem kamuya hem STK'lara kesiyor. Kamu yöneticileri, STK'larla işbirliğinin 7 STK'lardan kaynaklanan zorluklarını şu şekilde sıralıyor:

- STK'ların uzmanlık ve organizasyonel kapasitesi, kamuya etkileme becerisi sınırlı.
- STK'lar siyasi talepler ile sivil talepleri ayırtmıyor, siyasi pozisyonlar ve tarafgirlik, sivil taleplerin önüne geçiyor ve STK'lar kamuya siyasi hasım olarak yaklaşıyor.
- STK'lar demokratik değiller, kendi içlerinde ve birbirleriyle çekişme ve rekabet içindeler; üyelerinin, hedef gruplarının tabanlarının iradesini yansıtmıyorlar.
- STK'lar toplumdaki kopuklar, toplum onları tanımıyor.
- STK'lar belli toplumsal kesimleri dışlıyorlar.
- **Kamu yöneticileri, işbirliğinde kamudan kaynaklanan zorluklarını ise şöyle tarif ediyor:**
 - STK'lara yönelik mevzuat geçmişe göre daha iyi olmakla birlikte yeterli değil.
 - Geçmişten gelen otoriter devlet geleneğinin izleri, birlikte çalışmayı zorluyor; STK'ların iradesi tanınmıyor.
 - STK'larla çalışmak için nasıl bir prosedür izleneceği belirlenmiş değil.
 - STK'lara zaman ayırma, iş planlarında tanımlı olmadığı için yüke dönüşüyor ve istenmiyor.

Bu zorluklara karşın STK'ların kaçınılmaz olarak kamu yaşamında yer tutmaya başladığını ve kamunun STK'ları tam olarak muhatap almaya başlamamış olsa bile hesap etmeye başlamış olduğunu söyleyebiliriz. Hal böyle iken devlet, yok saymadığı STK'ları içererek kontrol etme çabasına giriyor. Bu duruma yol açan temel neden olarak devletin kontrol merkezli bir tutuma yatkın olması gösterilebilir. Türkiye'de devlet, öteden beri toplumla ilişkilerini karşılıklılık ve müzakere esaslı ile değil toplumu kontrol etme motivasyonu ile kuruyor. STK'ların sayısal olarak artması, yasal mevzuatın AB yasaları ile uyumlulaştırılmasına dönük adımlar, STK'ların kendilerine yeni kaynaklar bulması gibi faktörler ile birlikte devletin STK'ları kontrol imkanları giderek azalıyor. Ancak bu değişim etkin bir demokrasiye de yol açmış değil. Devletin kontrol

7 YADA (2013) Kamu Yöneticilerinde STK Algısı ve İtibarı Araştırması, <http://www.yada.org.tr> (STGM, TÜSEV ve YADA ortaklığında yürütülen TR11-0135.07-01 Türkiye'de Sivil Toplumun Gelişimi ve Sivil Toplum-Kamu İşbirliğinin Güçlendirilmesi Projesi kapsamında yapılan araştırma)

stratejisi, STK'ları kararların dışında tutmaktan, kısmen ve dekoratif düzeyde içermeye dönüşüyor. Buna karşın bu, sivil toplum-devlet ilişkilerinde geçmişle karşılaştırılamayacak kadar önemli imkanları da içeren bir durum. Zira toplumun taleplerinin seslendirilebildiği zeminler üretiyor ve henüz müzakereye değilse de diyaloga imkân veren bir ortam yaratıyor.

- Özel sektör STK'ların sözcülüğünü istiyor.

Devlet-STK ilişkilerine benzer bir durum özel sektör-STK ilişkileri için de geçerli. Şirketlerin STK'ları keşfi, kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) kavramının yükselişi ile birlikte oldu. KSS projelerinde şirket-STK ortaklıkları, şirketin hayırseverlik faaliyetlerini bir STK aracılığı ile yapmaktan şirketin sürdürülebilirlik yaklaşımlarının toplumsallaştırılmasına kadar pek çok alanda ortaya çıktı. Şirketlerin STK'larla ilişkilerine baktığımızda ise devletin kontrol stratejisinin, benzer metotlarla fakat farklı bir amaç için işlediğini görüyoruz. Şirketlerin devletten farkı, STK'ları kontrol etmekten ziyade sözcü yapmak istemesi.

STK'ların çevre, insan hakları, kadın, çocuk, engellilik gibi toplumsal meselelerde bilgi üretmesi, politika geliştiren, stratejilerini model uygulamalarla toplumsallaştıran yeni birikimler ve tecrübeler ortaya koyması, devletin yanı sıra şirketlerin de bu konularda önemli karar merkezleri olduğunu gösterdi. Şirketlerin, çevreden insan haklarına pek çok alanda politikalar geliştiren, kararlar alan, uygulamaları ile toplumsal ve çevresel etkilere yol açan kuruluşlar olduğu daha da belirginleşti. Bu durum STK'ların, kararları etkileme misyonlarının alanını devletten özel sektöre doğru genişletmelerine yol açtı. Şirketler için de yeni bir iş yapma kültürünü tartışma ihtiyacı ortaya çıktı. Bu gerilim, şirket-STK diyaloguna imkan veren yeni bir zemin ortaya çıkardı. Bir de bu zemini anlatan sihirli bir kavramı: Sürdürülebilirlik. Sürdürülebilirlik bahsi bir başka yazının konusu. Ancak bu zemin, Türkiye'de şirketlerle STK'lar arasındaki ilişkilere yeni bir boyut kazandırdı. Şirketler STK'larla işbirliğine dayalı ilişkileri önemsemeye, yaygınlaştırmaya başladılar. Ancak tıpkı devlet bahsinde olduğu gibi şirket-STK ilişkilerinde de STK'ların henüz müzakere edebilecek olgunlukta olmadıkları görülüyor. Devlet ve şirketlerle karşılaştırıldığında STK'lar, gerek kurumsal kapasiteleri gerekse toplumsal destekleri açısından müzakere kabiliyetinden uzak görünüyorlar. Ancak son yıllardaki çeşitli STK girişimleri, kampanyalar, hukuksal mücadeleler, müzakere atmosferine yaklaşmakta olduğumuzun işaretleri. Bunun yanında içinde bulunduğumuz dönem, daha çok şirketler ile STK'ların, çoğunluğu hayırseverlik odaklı olan toplumsal projeleri, birlikte hayata geçirdikleri bir dönem. Bu durum, müzakereci bir demokratik ortam için zayıflıklara işaret ediyor olsa da geçmişle karşılaştırıldığında önemli bir farkın altını çiziyor. Şirketler geçmişte STK'larla herhangi bir zeminde bir araya gelme ihtiyacı duymazlar, STK'ları, politikaları ve kararları hakkında ikna edilmesi gereken bir kategori olarak görmezlerdi. Devletin kararlarını manipüle edebilme gücüne sahip olmak, şirketler için yeterliydi. Ancak günümüzde, özellikle gelişmiş demokrasilerde, STK'ların performanslarının sonucunda şirketlerin hareket alanlarını daraltan hükümet düzenlemelerinin ortaya çıkmaya başlaması, hükümetlerin şirketleri ilgilendiren kararlar öncesinde şirketlerle yürüttüğü müzakereleri giderek azaltması, STK'ları şirketler için hesaba katılması gereken bir kategori haline getiriyor.

Devlet-STK ilişkilerinde altını çizdiğimiz, STK'larla ilişki kurma biçimi, özel sektör için de geçerli. Özel sektör de toplumsal ve çevresel etkileri ile ilgili performanslarının eleştirisini yapan STK'larla doğrudan, açık ve şeffaf ilişkiler kurmuyor. İlişkileri daha çok STK'nın şirketin sözcülüğünü yaptığı dekoratif bir konumlanma ya da STK'ların ürünlerinden karar süreçlerinde dolaylı olarak faydalanma şeklinde. Buna karşın şirketlerin kararlarını, gerek STK'ların girişim, faaliyet ve kampanyaları sonucunda gerekse STK'lara doğrudan danışarak şekillendirdiklerini gösteren örnekler, cılız da olsa, mevcut. Bu durum özel sektör-STK ilişkilerinde de temassızlıktan diyaloga geçildiğini gösteren önemli bir işaret.

▪ STK-STK: Güvensizlikte zirve

STK'ların işbirliği konusunda en kötü performans gösterdiği alan, herhalde STK'lar arası işbirliğidir. STK'lar, işbirliği ihtiyacını -belli ölçülerde- platform ve ağlar gibi yapılarla karşılamaya çalışıyor ancak etkin sonuçlar alacak ortak performanslar sergileyemiyorlar. Bunun önemli nedenlerinden biri STK'ların faaliyet gösterdikleri tematik alanlarda farklı STK'ların varlıklarına karşı tahammülsüzlükleri. Bu tahammülsüzlük STK'lar arasında bir güven eksikliğine işaret ediyor. STK'lar aynı tematik alanda faaliyet gösteren diğer STK'ların varlıklarını meşru bulmuyor; onları ya "başka kuruluşların uydusu" olarak görüyor ya da "amacından sapmış" kuruluşlar olarak. Amacından sapma, bir STK'nın diğeri için yaptığı, başta gelen eleştirilerden biri. Genellikle ideolojik/politik yönelimleri gayrı-meşru bulmak ile ilgili. Mesela, hayırseverlik alanında faaliyet gösteren iki kuruluştan biri diğeri İslamcı olduğu, diğeri ise ötekini Kemalist olduğu için meşru bulmuyor. Bunlardan biri başörtülü olana, diğeri olmayana yardım yapmayı, burs vermeyi vs. tercih ediyor. Ancak bu tercihler birbirleri için gayrı-meşru. Bu durum kadın, çocuk gibi hak kuruluşları için de geçerli, çevre kuruluşları için de. Her biri ötekini amacından sapmış olmakla eleştiriyor.

Türkiye'nin olağanüstü dönemlerinde STK'lar çeşitli mağduriyetlere uğradılar. 12 Eylül ile 28 Şubat, pek çok STK için önemli mağduriyetlere yol açtı. Ancak birbirleri ile ilişkilerini güvensizlik ekseninde kuran STK'lar, ötekinin mağduriyetine yol açan durumlara kayıtsız kalmayı seçiyor. Sözgelimi laik/seküler camia, Türkiye'nin STK tarihindeki kırılmaları dönemselleştirirken 28 Şubat'ı bir kırılma olarak kayda geçmiyor. Aynı şekilde İslami tandanslı kuruluşlar, 12 Eylül'ün muhalif sivil toplum kuruluşlarını düşürdüğü mağduriyeti ya görmezden geliyor ya da meşru bulabiliyor. Bunun temel nedeni, birbirlerini meşru bulmamaları ve birbirlerine güvenmemeleri. Oysa STK'ların faaliyet gösterebileceği güvenli ve demokratik bir ortamın oluşturulabilmesi için STK'lar arası ilişki, diyalog ve işbirliği zaruri. Bu konuda da cılız işaretleri görmek mümkün. Birbirleri ile yıllarca hiç bir ilişki kurmamış, diğeri görmezden gelmiş, ötekinin başına gelen felakete sessiz kalmış hatta destek vermiş pek çok STK, birbirlerini etkinliklerine izleyici olarak da olsa davet ediyor. Türkiye'nin yakın geleceğinde, STK'lar arası diyalogun güçlenmesiyle farklı politik, kültürel, dini vb. çevreleri temsil eden STK'ların, birbirlerinin varlığını ortadan kaldırmaya dönük anti-demokratik uygulamalara birlikte karşı çıkabildiğini gördüğümüz müzakereci ve demokratik işbirliklerini görmek sürpriz olmayacaktır.

STK'ların kamu, özel sektör ve kendi aralarındaki işbirliği kültürünü genel olarak değerlendirecek olursak, sınırlı olan işbirliği pratiğinin ya da retorikte var olan işbirliği tahayyülünün dışlayıcı olduğunu söyleyebiliriz. Bize göre işbirliği, benzerler arasında değil farklılar arasında kurulduğunda anlamlı olabilecek bir hukuk. Birbirine benzeyenlerin arasında birlik, dayanışma gibi ilişkiler kurulabilir. İşbirliği, esas olarak birbirinden farklı amaçları, yaklaşımları olan ve uyuşmak zorunda olmayan kurumların ortak bir zemin üzerinde hareket etmeleri olarak görülmelidir. Bir başka deyişle işbirliği, "işbirliği yapılabilir paydaşlarla" değil "işbirliği yapılabilir olmayanlarla" kurulduğunda etkili ve anlamlı olacaktır. Bunun sonuç vermeyeceğine dair inanç ise işbirliğinin önündeki en büyük engel. Öte yandan işbirliğinden "romantik bir mutlak uzlaşma" beklentisinin arkasında, işbirliğini ya "güç birliği" veya "düşmana karşı daha güçlü bir dayanışma içinde olma" tarifi ile sınırlayan yaklaşım ya da "düşman ile bir savaş pazarlığı" olarak gören algı yer alıyor. Oysa, işbirliğini aşk ve nefret ikileminden çıkarıp diyalogu, müzakere kültürünü, çoğulculuğu geliştirme bağlamında ele almak gerekir.

Peki, STK'lar arasında ya da bir STK ile diğer kurumlar arasında, benzerlerle, özellikle de farklı olanlarla, ne tür işbirlikleri kurulabilir? "Benzerler" tabiri ile kastedilen kuruluşlar, aynı alanda veya aynı hedefler doğrultusunda çaba harcayan ya da dünyaya bakışları birbirine benzeyen kuruluşlar. İşbirliği denince, son yıllardaki müdahaleler nedeniyle, kamu-STK arası işbirliği, akla gelenlerde, önde yer alan örneklerden biri. Mevcut pratiklerde işbirliğinin, STK'larca kamunun davet edildiği etkinliklerde hizmet ve lojistik desteklerle sınırlı olduğunu, kamu tarafından STK'ların davet edildiği etkinliklerde ise dekoratif katılımın ötesine geçmediğini gözlemliyoruz. Bu işbirliklerinin değerlendirilmesine yukarıda yer vermiştik, daha ayrıntılı bir değerlendirme ayrı bir yazıyı hak ediyor. Ama yukarıdaki çerçeveye uyan bir kamu-STK işbirliğinin, karşılıklı arz talep dengesini kuran, müzakereye açık bir tarzda olması gerektiğini de belirtelim. Benzer bir durum, özel sektörle işbirliklerinde de geçerli. Günümüzde, Türkiye için özellikle özel sektörün kurumsal sosyal sorumluluk projeleri yapma motivasyonu ile kurulan işbirliklerinde de arz-talep dengesi kurulamıyor. Bir uçta şirketin kendisine sağlayacağı faydalar değersizleştirilmek istenirken diğer uçta, STK etkinlikleri ya da projelerindeki hedefler geri planda kalabiliyor.

STK'ların kendi aralarındaki işbirlikleri düşünüldüğünde en sık akla gelen ise güçleri birleştirmek. Aynı amaç uğruna çaba harcayan ya da ortak paydaları olan kuruluşların birlikte hareket etmesi. Bu, işbirliği denince akla en fazla gelen, bize göre işbirliğinden ziyade güç birliği olarak adlandırılması gereken bir birlikte hareket etme tutumu. Şube ve temsilcilikler açmak, ağlar oluşturmak, platformlar kurmak, federasyonlar oluşturmak, ortak proje ve etkinlikler yapmak bu tür örnekler. Kuşkusuz, bu güç birlikleri sivil toplum açısından önemli. Hattızatında, STK'ların kendisi de "etki yaratmak isteyen bireylerin işbirliği veya güç birliği girişimi" olarak tarif edilebilir. Öte yandan benzerlerle değil de farklılarla yapılacak işbirlikleri, etki ve sonuç potansiyelleri itibari ile çok daha kilit önemdedir. Ancak STK dünyasında bunun fazlaca örneği

olduğunu söylemek mümkün değil. Bu tür çabalar, farklılara rağmen bir işbirliği tesis etmekten ziyade farkları azaltmaya yönelince kolaylıkla tıkanabiliyor.

Nihayetinde, Türkiye’de toplumsal grupların diğerleri ve/veya karşıtları ile iletişim kurabileceği, müzakere edebileceği, işbirliği yapabileceği bir kamusal hayattan söz etmenin güç olduğunu teslim ediyoruz. Diyalog, müzakere ve işbirliği, reddedilen, küçümsenen, sakınılan yöntemler. Hal böyleyken işbirliğini savunmak ve bir sorun çözme yöntemi olarak önermek zor bir iş. Buna karşın günümüzün pek çok meselesinde demokratik ve müzakereci işbirlikleri geliştirmek, meselelerin çözümünde en etkili yol. Zira ya müzakere kültürünü güçlendirerek demokrasiyi geliştireceğiz ya da düşmanlıklarımızı güçlendirip şiddeti.

