

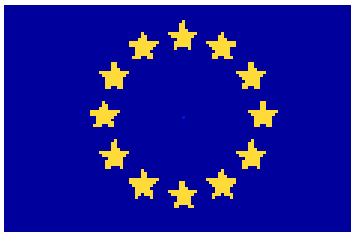


Azerbaijan
Civil Society Strengthening Programme
Training Courses

Networking and Relationship Building for CSOs

Course Toolkit

Baku 2011



This project is funded by the European Union

This document has been produced with the financial assistance of the European Union. The contents of this document are the sole responsibility of Management Centre and Centre for Economic and Social Development and can under no circumstances be regarded as reflecting the position of the European Union.

Networking and Relationship Building Course Objectives

- To discuss the importance of working together within the Azerbaijani context
- To review types and models of partnerships, including social partnerships
- To explore the development of networking
- To look at the existing debates around Partnerships & networking
- To discuss potential benefits, limits and limitations of relationships
- To consider issues of accountability and shared governance
- To unpack the dynamics of power within relationships
- To understand the link between successful relationships and a strong civil society

Ağ ve İlişki Kurma Kursunun Amaçları

- Azerbaycan bağlamı dahilinde birlikte çalışmanın önemini tartışmak
- Sosyal ortaklıklar da dahil olmak üzere, ortaklık çeşitlerini ve modellerini incelemek
- Ağ kurmanın geliştirilmesini incelemek
- Ortaklık & ağ kurma kapsamındaki mevcut veritabanlarını incelemek
- İlişkilerden doğacak olası kazanç, engel ve kısıtlamaları tartışmak
- Hesap verebilirlik ve ortak yönetim konularını değerlendirmek
- İlişkiler dahilindeki güç dengelerini incelemek
- Başarılı ilişkilerle güçlü bir sivil toplum arasındaki bağlantıyı anlamak

HOME GROUP RESPONSIBILITIES

You will be in your Home Group for the duration of the workshop.

You should agree a name for the group.

TASKS

(a) During each day, Home Group members should check with each other that there are no language or other practical problems. If there are, these should be raised with the facilitators.

(b) At the end of each day, all Home Groups should meet together for about 15 minutes to discuss the following:

What went well today.

What could have been better.

Suggestions for the remainder of the workshop.

Each group should select one workshop member to represent the group's views to the facilitators at the End-of-Day Review Meeting.

(c) In addition, on a rota basis, each of the Home Groups will have the following 'duty day' responsibilities:

Time-keeping to ensure that facilitators and participants keep to time.

Monitoring energy levels and suggesting short breaks when necessary (or introducing energiser exercises when appropriate).

On the morning following your group's 'duty day', group members will be expected to start the day with an energiser exercise and conduct a participatory review of the previous day's learning. The review should be fun and take no more than 10 minutes.

HEDEF GRUBUNUN SORUMLULUKLARI

Eğitim Programı süresince hedef grubunuzda olacaksınız.

Grubunuza bir isim koymalısınız.

GÖREVLER

(a) Her gün, hedef grubu üyeleri aralarında dil veya uygulama sorunu olmadığı kontrol edilmelidir. Eğer varsa, bunlar durumu kolaylaştırmakta uzman kişilerle görüşülmelidir.

(b) Her günün sonunda Hedef Grupları 15 dakikalığına bir araya gelip aşağıdaki noktaları tartışmalıdırlar:

- Bugün neler iyi gitti?
- Neler daha iyi gidebilirdi?
- Çalıştayın geri kalanı için öneriler.

Her grup, günün sonunda gerçekleşen Gün-Sonu İnceleme Toplantısında, durumu kolaylaştırmakta uzman kişilere, grubun görüşlerini anlatmak üzere bir temsilci çalıştay üyesi seçer.

(c) Buna ek olarak, görev listesine göre, her Hedef Grup sırayla aşağıdaki görevleri yerine getirmelidir:

Durumu kolaylaştırmaktan sorumlu kişiler ve katılımcıların zaman sınırlamalarına uymalarını sağlamak için süre tutmak.

Enerji düzeylerini denetlemek ve uygun olduğu durumlarda enerji egzersizleri yaptırmak.

Günü bir enerji egzersizi ile başlatmak ve katılımcı yöntem kullanılarak önceki günün öğrenimini gözden geçirmek. Gözden geçirme eğlenceli olmalı ve 10 dakikadan fazla sürmemeli.

Peer Consultancies

During this session you will work in triads to:

- present a 'live' issue or challenge you are experiencing concerning a relationship or a partnership
- act as 'consultants' to each other in order to develop strategies for managing the issue
- describe the issue or problem (use your rich picture)
- pose the issue as an open question
- consultants help to clarify the issue and enable *you* to identify possible solutions
- agree (at least) two action points

Akran Danışmanlıkları

Bu seans esnasında üçlü takımlar halinde çalışarak;

- bir ilişki veya bir ortaklıkla ilgili olarak halen yaşamakta olduğunuz 'canlı' bir sorun veya zorluğu sunacaksınız
- bu sorun veya zorluğun üstesinden gelmek için birbirinizin 'danışman'lığını yapacaksınız
- sorun veya problemi tarif edeceksiniz (zengin/ayrıntılı resminizi kullanın)
- meseleyi veya sorunu açık bir soru gibi ortaya koyacaksınız
- danışmanların konunun açıklığa kavuşturulmasında yardımcı olarak **sizin** olası sorunlar üretmenize imkan sağlamasını mümkün kılacaksınız
- (en az) iki eylem noktası üzerinde mutabık kalacaksınız

CURRENT RELATIONSHIPS

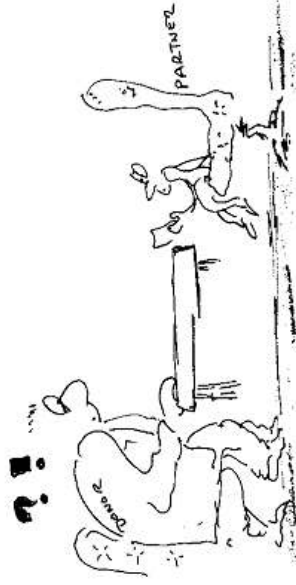
Name of Partner	How did you choose the partner?	In what ways do you benefit from the relationship?	What do you contribute to the relationship?	What issues (problems, challenges or plans) are you currently dealing with in the relationship?	How do you currently assess what capacity building support is needed by your partner?

MEVCUT İLİŞKİLER

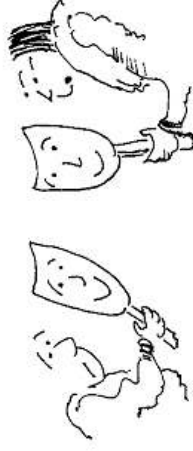
Ortağın Adı	Ortağınızı Nasıl Seçtiniz?	İlişkiiden ne gibi kazançlar sağlamaktasınız?	Sizin bu ilişkiye katkınız nedir?	Bu ilişki içerisinde halen ne gibi konularla (problemler, zorluklar veya planlar) karşı karşıyasınız?	Şu anda ortağınızın hangi kapasite geliştirme desteğine ihtiyacı olduğunu düşünüyorsunuz?

Key principles of partnership...

equity



transparency



mutual benefit...



mutual benefit

prepared for INTRAC by Indrani

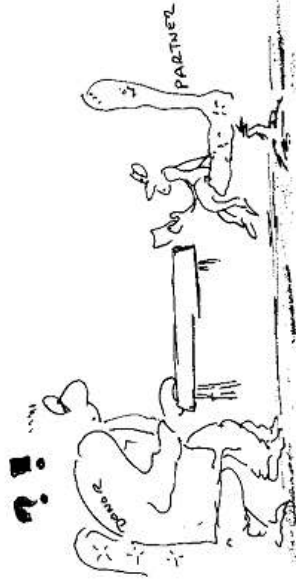
Sigamany

taken from

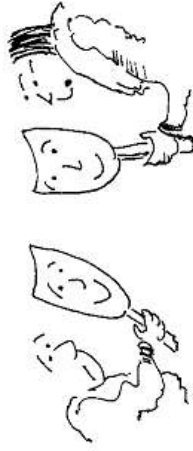
www.thepartneringintiafive.org

Key principles of partnership...

equity



transparency



mutual benefit...



taken from

www.thepartneringintiafive.org

mutual benefit

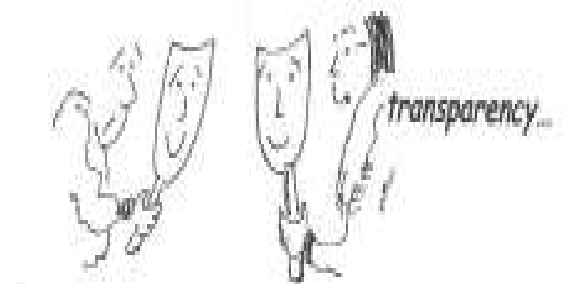
prepared for INTRAC by Indrani

Sigamany

What makes a good partner

Someone who:

- **wants the partnership to succeed**
- **seeks win-win solutions**
- is **open and clear** about their own goals
- **listens well** and responds to other views
- is **prepared to trust**
- has **integrity** and **acts consistently**
- **effectively carries out their tasks** and responsibilities
- **respects others** and their contributions
- is **not prepared to sweep difficulties under the carpet**
- can be **flexible but retains focus**
- **understands how partners depend on one another**
- **leads their colleagues** in support of collaboration



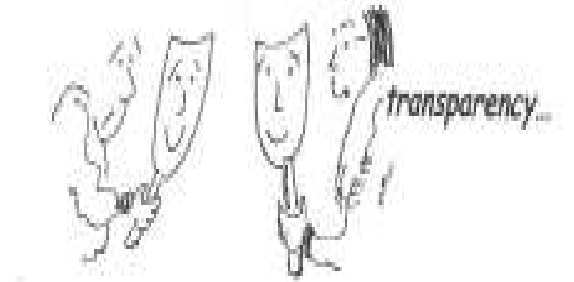
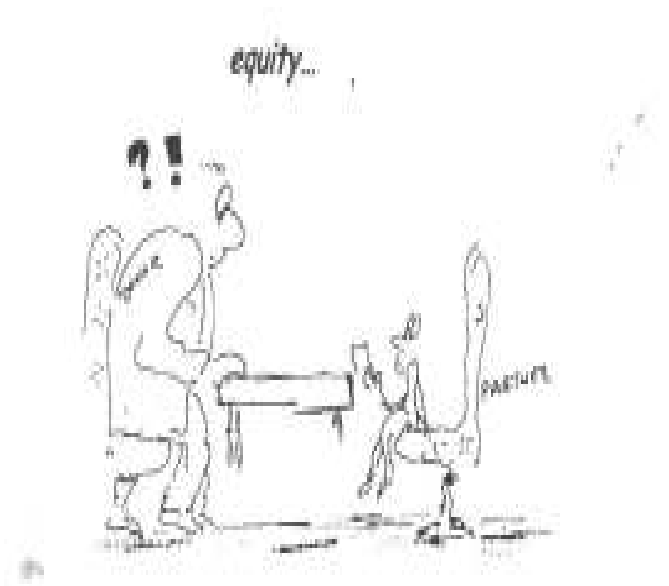
Are you a good partner?

Bill Crooks 15/03/04

İyi ortak nasıl olmalıdır

İyi ortak:

- **ortaklığın başarılı olmasını ister**
- **kazan-kazan durumları arayışı içerisindedir**
- kendi hedefler ile ilgili olarak **açık ve nettir**
- **iyi dinleyicidir** ve başkalarının görüşlerine de yanıt verir
- **güvenmeye hazırlıktır**
- **bütünlüğü vardır** ve **tutarlı davranır**
- **görev ve sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirir**
- **başkalarına** ve katkılarına **saygı duyar**
- **zorlukları hasır altı etme eğilimde değildir**
- **esnek olabilir ancak odak noktasından sapmaz**
- **ortakların birbirlerine nasıl bağımlı olduklarını be güvendiklerini anlar**
- işbirliğini desteklemek için **iş arkadaşlarını** yönlendirirler



Siz iyi bir ortak mısınız?

Bill Crooks 15/03/04

HANDOUT: MATRIX: IDENTIFYING OBSTACLES

OBSTACLES	OBSTACLES THAT ARE OPEN TO YOUR INFLUENCE AND HOW?	OBSTACLES THAT ARE BEYOND YOUR CONTROL AND WHY?
INTERNAL OBSTACLES		
EXTERNAL OBSTACLES		
OTHER OBSTACLES		

YAZILI KURS MATERYALİ: DİZGE: ENGELLERİN TANIMLANMASI

ENGELLER	SİZİN ETKİLERİNİZE AÇIK OLAN ENGELLER VE BU ETKİNİN NASIL MÜMKÜN OLDUĞU	SİZİN KONTROLÜNÜZ DIŞINDA OLAN ENGELLER VE BUNLARIN NEDEN KONTROLÜNÜZ DIŞINDA OLDUKLARI
DAHİLİ ENGELLER		
HARİCİ ENGELLER		
DİĞER ENGELLER		

PERSONAL APPROACHES TO OVERCOMING OBSTACLES

APPROACH	SUGGESTION
Developing better skills	Use acceptable and not inflammatory language to soothe, rather than aggravate, a sensitive situation
Widening experience base	Go to see the Local Authority / department / an NGO in action if you have insufficient knowledge about the ways they work, and are finding partnership building hard
Thinking / acting strategically	Step back from an obstacle, analyse it, discuss it with colleagues whose advice you trust, and develop a strategy
Responding well to difficulties	Maintain objectivity, even in the midst of difficult situations. Provide a good role model for your colleagues and be conscious that the way you react will influence them
Modifying your behaviour	Look at what you might do differently. A sudden change in your behaviour (becoming assertive rather than passive, or vice versa) can sometimes 'unlock' a tense situation or relationship
Building credibility	Prove your determination and good judgement over time
Contributing to 'climate change'	If the circumstances are unsympathetic to partnership initiatives, mobilise support to challenge and change attitudes and organisations. Become a campaigner

Adapted from Managing Partnerships: Tools for mobilising the public sector, business and civil society as partners in development. R Tennyson. The Prince of Wales Trust. 1998

ENGELLERİN AŞILMASINA YÖNELİK KİŞİSEL YAKLAŞIMLAR

YAKLAŞIM	ÖNERİ
Daha iyi beceriler geliştirmek	Hassas durumları zorlaştırmak yerine hafifletmek için kabul edilebilir ve tahrik edici olmayan bir dil kullanınız
Deneyim tabanını genişletmek	Çalışma şekilleri ile ilgili sahip olduğunuz bilgi yetersizse ve ortaklık kurmakta zorlanıyorsanız gidip o Yerel Makam / Daire / STÖ ile görüşün
Stratejik düşünmek / davranmak	Engele uzaktan bir bakın, analiz edin, önerilerine güvendiğiniz meslektaşlarınızla tartışın ve bir strateji geliştirin
Zorluklarla başa çıkabilmek	Zor durumların ortasında bile objektifliğinizi, tarafsızlığınızı korumaya devam edin. İş arkadaşlarınıza iyi bir model olun ve sizin vereceğiniz tepkilerin onları etkileyeceğinin de bilincinde olun.
Davranışınızı değiştirmek	Neyi daha farklı yapabileceğinize bakın. Davranış tarzınızdaki zni bir değişiklik (pasif olmak yerine iddialı ve kesin olmak veya tam tersi) bazen gergin bir durumu veya ilişkiyi 'çözebilir'
Güven kazanmak	Zaman içerisinde kararlılığınızı ve başarılı kararlarınızı ispatlayın
'İklim değişimine' katkıda bulunmak	Durum ve şartlar ortaklık girişimlerine elverişsizse, tavır ve örgütlerin değişimi için destek sağlayın. Kampanya yapın

Managing Partnerships (Ortaklık Yönetimi)'den alınmıştır: Gelişim ortakları olarak kamu sektörünü, iş ve sivil toplumu harekete geçirmekte kullanılacak araçlar. R Tennyson. The Prince of Wales Trust. 1998

Handout

Scenario	An Albanian municipality with high unemployment, extensive deficits in services, a comparatively high rate of social exclusion and low revenues with which to address them.
Mayor's concerns	<ul style="list-style-type: none"> • The budget is insufficient to meet priority needs • NGOs and the media are critical of inaction • Local authority staff are demoralised
Mayor's aims	<ul style="list-style-type: none"> • To meet his electoral promise to clean up the city, increase revenues and improve services • To establish an investment park to attract investors for light industry
NGO concerns	<ul style="list-style-type: none"> • There is no recognition by the municipality of the contribution they are making to improving the poorest citizen's conditions
NGO aims	<ul style="list-style-type: none"> • To address youth unemployment in the city by providing skills training • To improve urban waste disposal and re-establish parks and leisure areas • To develop small scale income generation activities for those below the poverty line • To lobby the municipal authorities for support for their actions

Yazılı Kurs Materyali

Senaryo	İşsizlik oranı yüksek, hizmette büyük eksiklikleri olan, toplumsal dışlanmanın nispeten çok yüksek bir düzeyde olduğu ve bunları karşılamak için gelirin düşük olduğu bir Arnavut belediyesi.
Belediye Başkanının Kaygıları	<ul style="list-style-type: none">• Bütçe öncelikli ihtiyaçları karşılamaya yetmiyo• STÖler ve medya kayıtsızlıkla suçluyor• Yerel çalışanlar demoralize olmuş durumda
Belediye Başkanının Amaçları	<ul style="list-style-type: none">• Şehri temizlemek, gelirleri artırmak ve hizmetleri iyileştirmek adına verdiği sözleri tutmak• Bir yatırım parkı açarak yatırımcıları hafif sanayiye çekmek
STÖ'nün Kaygıları	<ul style="list-style-type: none">• Belediye, kendilerinin en yoksul vatandaşların şartlarını iyileştirmek için yaptıkları katkıyı tanımıyor
STÖ'nün amaçları	<ul style="list-style-type: none">• Beceri eğitimi sunarak şehirdeki gençlerin işsizlik sorununu ele al almak• Kentsel artık imhasını geliştirmek ve park ve eğlence alanlarını iyileştirmek• Yoksulluk sınırı altındakiler için küçük ölçekli gelir faaliyetleri geliştirmek• Faaliyetlerini desteklemeleri için belediye yöneticileri ile lobi çalışmaları yapmak

HANDOUT: Negotiation Styles

Factual: tries to influence by presentation of the facts
Emphasis on detail and documentation

Intuitive: tries to influence by stressing the benefits of a solution
Emphasis is on the creative approach to new possibilities

Normative: tries to influence by an appeal to a common set of beliefs
Emphasis on a fair solution
Behaviours tend to be based on emotions

Analytical: tries to influence by showing causal relationships between parts
and then synthesising them

You have these unconscious preferences and you need to be aware of them

The person/people you are trying to influence will also have their own unconscious preferences, and you need to recognise them

You need to be able to `speak the same language`

YAZILI KURS MATERYALİ: Pazarlık Modelleri

Gerçeğe

Dayanan: Gerçeklerin/Olguların sunulması ile etkilemeye çalışır
Ayrıntı ve belgeler vurgulanır

Sezgisel: Bir çözümün faydalarını vurgulayarak etkilemeye çalışır
Yeni olasılıklara yaratıcı yaklaşım önemlidir

Kuralcı: Bir dizi inancı kullanarak etkilemeye çalışır
Adil bir çözüm vurgulanır
Davranışlar duygulara dayalı olma eğilimi gösterir

Analitik: Parçalar arasındaki ilişkileri gösterip sonra da bunları sentezleyerek
etkilemeye çalışır

Farkında olmadan bu tercihleri yaparsınız ve farkında olmanız gerekir.

Etkilemeye çalıştığınız kişi/kişilerin de farkında olmadıkları tercihleri olacaktır ve bunları tanımanız gerekir.

'Aynı dilden konuşabilmeniz' gerekir.

Handout

NGOs and the State in Bulgaria: Towards Greater Cooperation

Luben Panov

An Image Problem

NGOs and the state in Bulgaria have often had a difficult, even strained, relationship with each other. In the beginning of the 1990s, NGOs (especially foundations) had a very liberal financial regime which gave rise to the problem of abuse of the existing benefits – at that time foundations were big importers of cigarettes, alcohol, etc. After this scandal all tax and customs benefits for foundations were abolished. Since then, foundations have had a negative image in society. It took more than 10 years to improve the public perception of foundations.

New Laws

The first step towards meaningful legal reform to make NGOs legitimate partners of government was the adoption of the new NGO Law in 2000 which introduced the concept of “public benefit organisations” (PBOs). The newly adopted status of PBO implied in itself the creation of special incentives (financial, tax, etc.) for these organisations, as their mission and role would be to help the state fulfil its social responsibilities although no special incentives were contained in the NGO law. Therefore the next step in the reform process was the adoption of new tax laws, which created incentives for donations to PBOs. Through such tax reform, the state began to recognise the importance of stimulating public benefit organisations, and linking stricter regulations with greater tax incentives.

Continuing Mistrust

The state, however, continued to demonstrate mistrust for NGOs. Subsequent tax reform initiatives seeking to stimulate PBOs by reducing the taxation of income from economic activities and eliminating VAT on donations received were rejected by the state. More recent scandals relating to foundations supporting political parties have made enabling fiscal reform very difficult in the near future. Hopefully, the government will understand the benefit of having and supporting public benefit organisations.

Bulgaristan'da STÖler ve Devlet: Daha Fazla İşbirliğine Doğru

Luben Panov

Bir İmaj Sorunu

Bulgaristan'da STÖler ve devletin birbirleri ile olan ilişkileri sıklıkla oldukça gergin hatta zoraki olmuştur. 1990'lı yılların başında, STÖler (özellikle de dernekler) mevcut kazanımların kötüye kullanılmasına yol açan çok liberal bir finansal rejime sahipti – o zamanlar dernekler çok miktarda sigara, alkol vs. ithal etmekteydi. Bu skandaldan sonra, derneklerin tüm vergi ve gümrük avantajları kaldırıldı. O zamandan bu yana, derneklerin toplumun gözünde olumsuz bir imajı var. Toplumun dernekleri algılayış şeklinin iyileştirilebilmesi 10 yıldan fazla bir süre aldı.

Yeni Yasalar

STÖleri devletin yasal ortakları yapma yönündeki ilk anlamlı hukuki reform 2000 yılında geçirilen yeni STÖ Yasasıydı, ki bu yasa "kamu yararına çalışan örgütler" (KYÖ) kavramını ortaya çıkardı. KYÖlerin bu yeni statüsü kendi içerisinde, bu örgütler için yeni teşviklerin (finansal, vergi vs) yaratılmasını gerektiriyordu çünkü misyon ve rolleri devlete, toplumsal sorumluluklarını yerine getirmekte yardımcı olmaktı, oysa ki STÖ yasasında hiçbir özel teşvik yoktu. Bu nedenle reform sürecindeki bir sonraki adım KYÖ bağış yapılması için teşvik içeren yeni vergi yasalarının geçirilmesiydi. Bu gibi bir vergi reformuyla, devlet kamu yararına çalışan örgütlerin teşvik edilmesinin önemini anlamaya ve daha çok vergi teşviki için daha katı kurallar çıkarmaya başladı.

Devam Eden Güvensizlik

Ancak, devlet STÖlere karşı bir güvensizlik sergilemeye devam etti. Ekonomik aktivitelerden elde edilen gelir üzerindeki verginin düşürülmesi ve alınan bağışlardan KDV alınmamasıyla KYÖleri teşvik etmesi arzulanan daha sonraki vergi reformları devlet tarafından reddedildi. Derneklerin siyasi partileri desteklediğiyle ilgili son zamanlarda çıkan skandallar da yakın gelecekte mali reformlar yapılmasını engellemektedir. Umuyoruz ki devlet kamu yararına çalışan örgütlerin var olmasının ve bunları desteklemenin getireceği faydaları anlar.

Civil Society Committee

The current Bulgarian government has shown a greater openness to working with NGOs. When the new Parliament was formed, a special standing committee to discuss issues related to the development of civil society was created – the Civil Society Committee. The creation of the Civil Society Committee was a good idea. It gives NGOs a good opportunity to present their issues before the parliamentary institutions. Unfortunately, however, there are several obstacles which prevent it from becoming a forum where all issues relating to civil society can be discussed. One problem is that civil society is diverse and amorphous and cannot be represented through a single committee. Even on basic issues such as the legal framework for NGOs (registration, taxation, operation), the committee can only give consultative opinions as the respective laws (e.g. the tax laws) are considered an area of special interest of various other committees (in the case of tax laws, this is the budget and finance committee).

Public Council

To increase its legitimacy, the Civil Society Committee designed its own consultative body called the Public Council which consisted of NGO representatives from different fields of expertise and different geographic regions. The aim of the Public Council was to advise the committee on various issues related to civil society. The Council members have the right to participate in the meetings of the committee without voting rights. One problem is that Council members from the regions have problems coming to Sofia for a two-hour meeting each week. But the more serious problem is that the role of the Council has been more reactive than proactive; its agenda is based on the legal drafts introduced in Parliament that have been assigned to the Civil Society Committee. The Council's challenge is to promote its own agenda in Parliament.

Compact

One of the first joint initiatives between the Civil Society Committee and a number of leading NGOs was an initiative to create a Bulgarian Compact to govern relations between NGOs and public institutions. It was to take the form of a declaration by Parliament as it was meant to show the general attitude of the state towards NGOs. During its preparation, NGOs recognised that only they were pushing the initiative forward and that the state was unengaged and uninterested. Thus, the process of drafting the Compact has stopped. The truth is that probably the state still does not view NGOs as fully legitimate partners in public affairs.

Sivil Toplum Komitesi

Şu anki Bulgar hükümeti STÖleri ile çalışma yönünde daha büyük bir çaba gösteriyor. Yeni parlamento oluşturulduğu zaman sivil toplumun geliştirilmesi ile ilgili konuları tartışması için özel bir daimi komite kuruldu – Sivil Toplum Komitesi. Sivil Toplum Komitesinin kurulması iyi bir fikirdi. Bu komite STÖlere sorunlarını bir parlamento kuruluşu huzurunda sunma imkanı veriyor. Ancak ne yazık ki, bunun sivil toplumu ilgilendiren tüm konuların tartışılacağı bir forum olmasına izin vermeyen engeller var. Sorunlardan birisi, sivil toplum çeşitlidir ve sınırları belli değildir ve bu yüzden tek bir komiteyle temsil edilemez. STÖlerin yasal çerçevesi gibi (kayıt, vergilendirme, faaliyet) temel konularda bile, komite sadece danışmanlık niteliğinde görüş sunabilir çünkü bağlantılı yasaların (ör. vergi yasaları) çeşitli başka komitelerin özel ilgi alanında olduğu kabul ediliyor (örneğin vergi yasalarında bu, bütçe ve finans komitesidir)

Kamu Konseyi

Meşruluğunu artırmak için Sivil Toplum Komitesi, Kamu Konseyi diye adlandırılan ve farklı uzmanlık alanlarından ve farklı coğrafik bölgelerden olan temsilcilerden oluşan, kendi danışma birimini kurdu. Kamu konseyinin amacı komiteye sivil toplumla ilgili çeşitli konularda tavsiyelerde bulunmaktır. Konsey üyelerinin komite toplantılarına katılma hakları vardı ancak oy kullanma hakları yoktu. Sorun, bölgelerdeki üyeler her hafta iki saatlik toplantılar için Sofya'ya gelmekte sorun yaşıyor olmasıdır. Ancak esas sorun Konseyin rolünün önleyiciden çok tepkisel olmasıdır; gündemi, Parlamento'ya sunulan ve Sivil Toplum Komitesine verilen yasa tasarılarına dayanıyor. Konseyin karşı karşıya olduğu zorluk, parlamentoda kendi gündemini belirlemektir.

Sözleşme

Sivil Toplum Komitesi ile birkaç önde gelen STÖ arasında gerçekleştirilmiş olan ilk ortak inisiyatiflerden birisi, STÖler ile kamu kuruluşları arasında ilişkileri düzenleyecek bir Bulgar Sözleşmesi yapma inisiyatifi idi. Bir parlamento beyannameyi şeklinde olacaktı çünkü devletin STÖlere olan genel tutumunu göstermesi amaçlanıyordu. Hazırlandığı esnasında, STÖler bu inisiyatifin üzerine sadece kendilerinin gittiğini, devletin ilgisiz olduğunu gördüler. Böylece, Sözleşmenin tasarısının hazırlanma süreci durduruldu. Aslında muhtemelen devlet hala STÖleri halkla ilişkilerde yasal ortakları olarak görmüyor.

Partnership in Service Provision

There are areas in which the process of NGO-government partnership is developing well. A good example is the social sphere and the provision of social services (the term social services is interpreted narrowly under Bulgarian law to include only "services designed to promote and expand the potential of individuals to exercise an independent life" – in other words, it excludes areas such as health care and education). With the latest legislative amendments (December 2002), the right of municipalities to contract with independent providers of social services, including NGOs, is for the first time explicitly recognised. The new law requires an open competition to select the service provider. In addition, the law facilitates joint social work between NGOs and municipalities (or government institutions).

NGOs are currently excluded from other potential areas of cooperation. The best example in this respect is health care. In Bulgaria, hospitals and other health institutions cannot be organised as NGOs (but only as commercial companies or cooperatives). There is now a draft in Parliament allowing PBOs to perform health activities, prepared after a careful study of European Union and US legislation and a broad public discussion with NGOs working in the social sphere. Hopefully the draft will be adopted.

Conclusion

In conclusion, it is necessary for the state to understand the potential NGOs have in providing public services. Such recognition is fundamentally important and will change the attitude of the state towards the Third Sector. To generate better understanding, however, it is necessary for NGOs to learn to market their own successes and abilities. There are many NGOs doing good things but the general public usually does not hear about their work. Instead, public perception is based on the negative media coverage of those few organisations that are in no way representative of the whole sector.

Luben Panov.

Web: www.bcnl.org

First published in SEAL (Social Economy and Law Journal), Winter 2003 - Spring 2004. See <http://www.efc.be/publications/sealabstract.html>.

Hizmet Sunmadan Ortaklık

STÖ-Devlet ortaklık sürecinin iyi bir şekilde gelişmekte olduğu bazı alanlar var. Sosyal alan ve sosyal hizmetlerin sunumu bunlara iyi bir örnektir (Bulgaristan yasalarında sosyal hizmetler terimi dar bir anlamda kullanılıp sadece "kişilerin bağımsız birer hayat sürebilme potansiyellerini artırmak için tasarlanmış hizmetler" anlamına gelmektedir – başka bir deyişle sağlık ve eğitim hizmetlerini kapsamamaktadır). En yeni hukuki değişikliklerle (Aralık 2002), belediyelerin STÖler de dahil olmak üzere bağımsız sosyal hizmet sunucuları ile sözleşme yapma hakları ilk kez açıkça kabul edilmektedir. Yeni yasa, hizmeti sunacak olanın seçilmesi için açık bir yarışma yapılmasını gerektirmektedir. Ayrıca, yeni yasa, STÖlerle Belediyeler (veya devlet kurumları) arasında ortak sosyal çalışmayı da mümkün kılmaktadır.

STÖler halen diğer olası işbirliği alanlarına dahil edilmemektedir. Buna en iyi örnek sağlık konusundadır. Bulgaristan'da hastaneler ve diğer sağlık kuruluşları STÖ olarak örgütlenemezler (sadece ticari şirket veya kooperatif olarak örgütlenebilirler). Şu an Parlamentoda KYÖlerin sağlık faaliyetlerine katılabilmesini sağlayan bir tasarı var, ve bu tasarı Avrupa Birliği ve ABD mevsuztının dikkatlice incelenmesinden ve toplumsal alanda çalışan STÖlerle yapılan geniş kamu tartışmalarından sonra hazırlanmıştır. Umuyoruz ki bu tasarı kabul edilir.

Sonuç

Sonuç olarak, devletin STÖlerin sosyal hizmet sağlama konusundaki potansiyeli anlaması gerekir. Bunu kabul etmeleri, çok önemlidir ve devletin Üçüncü Sektöre karşı takındığı tavrı değiştirecektir. Ancak daha iyi anlamalarının sağlanması için STÖlerin de kendi başarı ve becerilerini pazarlamayı öğrenmeleri gerekiyor. Güzel ve iyi şeyler çok sayıda STÖ var ancak genelde kamuoyunun bu yapılanlardan haberi olmuyor. Bunun yerine, halk, hiçbir şekilde tüm sektörün temsilcisi olamayacak birkaç örgüt ile ilgili medya haberlerini duyuyor.

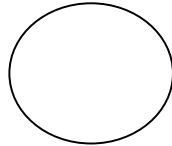
Luben Panov.

Web: www.bcnl.org

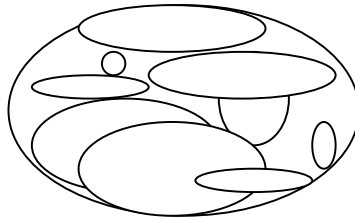
First published in SEAL (Social Economy and Law Journal), Winter 2003 - Spring 2004. See <http://www.efc.be/publications/sealabstract.html>.

NETWORKS

Networks are a powerful mechanism for sustainable development of any sort. They can be dynamic and are a good example of working in partnership in which the whole



Is worth the sum of all it's parts:



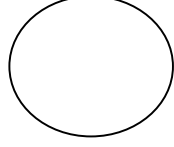
Networks are a powerful mechanism for

- Sharing information and knowledge
- Promoting communication
- Acting as effective catalysts for building up relationships and commitment among the public, private and civil stakeholders
- Promoting coordination at the local, national, regional and international levels
- Building trusting relationships
- Serving as mutual learning and capacity building mechanisms
- Bringing multiple stakeholders together
- Activating the interface between knowledge and action

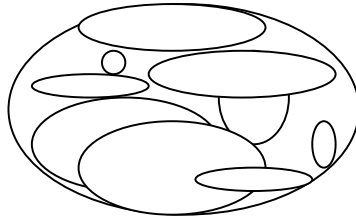
Yazılı Kurs Materyali

AĞLAR (NETWORKS)

Ağlar her çeşit sürdürülebilir gelişim için yararlı, güçlü mekanizmalardır. Dinamik olabilirler ve bütünü,



Tüm parçalarının toplamı ile aynı değerde olduğu ortaklık çalışmalarına güzel birer örnektirler:



Ağlar şu konularda güçlü mekanizmalardır:

- Bilgi paylaşımı
- İletişimin iyileştirilmesi
- İlişki kurma ve kamu, özel ve sivil paydaşlar arasında ilişki kurma ve bağlılığı artırmada etkin katalizörler olmak
- Yerel, ulusal, bölgesel ve uluslararası seviyelerde koordinasyonu destekleme
- Güvenilir ilişkiler kurma
- Karşılıklı öğrenim ve kapasite geliştirme mekanizmaları olarak görev yapmak
- Birçok paydaşı bir araya getirmek
- Bilgi ve eylem arasındaki koordinasyonu aktive etmek

Informal Networks and Formal Networks

Informal Networks:

(a) community of practice

Communities of Practice develop when organisations/people come together voluntarily. These networks are defined by KNOWLEDGE and EXPERIENCE, not by specific tasks to be completed in a specific amount of time. Very little administration is involved, and people participate because they have a real need. To know what others are doing.

(b) social networks

Social Networks are Maps of personal, friendly or business relationships consisting of informal, individual relations between professionals or friends. There is no deliberately defined purpose, and they grow organically, and are not actively planned or managed.

Social networks play an important part in managing daily private and working lives. They can be recreational, informative (book clubs), helpful in times of need. (in smaller communities, people rally in times of death)

Formal Networks:

These can be defined as interrelated groups of several independent institutions or organisations, established for a specific need or according to a specific design.

Members share a set of common activities, and they meet regularly. Sometimes they have legal arrangement, and they usually require a subscription.

This is based on common needs of members, and a goal of achieving change in their own contexts.

Formal Networks also form around political agendas of countries and regions.

In development cooperation, formal networks consist of NGOs, government organisations, development agencies, and other regional and national or international organisations.

Resmi Olmayan Ağlar ve Resmi Ağlar

Resmi Olmayan Ağlar:

(a) Uygulama Topluluğu

Uygulama Toplulukları örgütler/kişiler gönüllü olarak bir araya geldiği zaman oluşur. Bu ağlar, belirli bir zamanda tamamlanması gereken belirli görevlerle değil BİLGİ ve DENEYİM ile tanımlanır. İdare çok azdır ve insanların gerçekten diğerlerinin ne yaptığını bilmeye ihtiyaçları olduğu için katılırlar.

(b) Sosyal Ağlar

Sosyal Ağlar profesyoneller veya arkadaşlar arasında, resmi olmayan ayrı ayrı ilişkilerden oluşan kişisel, arkadaşlığa ve işe dayalı olan ilişkilerdir. Özellikle tanımlanmış amaçları yoktur ve organik olarak gelişirler, ve aktif olarak planlanmazlar ve yönetilmezler.

Sosyal ağlar günlük kişisel ve iş yaşantılarını yönetmekte önemli roller oynarlar. Dinlenceyle ilgili, bilgilendirici (kitap kulüpleri), ihtiyaç duyulduğu zaman yardımcı olabilirler. (daha küçük toplumlarda insanlar ölüm olduğu zaman moral vermek için bir araya gelirler)

Resmi Ağlar:

Bunlar birbirleriyle ilişkili, belirli bir ihtiyaç için veya belirli bir tasarıya göre kurulmuş birden fazla bağımsız kurum veya örgüt grubu olarak tanımlanabilir.

Üyeler bir dizi ortak faaliyeti paylaşır, düzenli olarak buluşurlar. Bazen yasal düzenlemeleri vardır ve genellikle üyelik gerektirirler.

Bunlar üyelerin ortak ihtiyaçlarına ve kendi bağlamlarında bir değişim yapabilme amacına dayalıdır.

Ayrıca resmi ağlar ulusal veya bölgesel siyasi gündemler üzerine de kurulabilirler.

Gelişim için işbirliğinde, resmi ağlar STÖler, devlet kurumları, gelişim temsilcileri, ve diğer bölgesel ve ulusal veya uluslararası örgütlerden oluşur.

Differences between Networks and other organisations

(a) Culture of 'giving and receiving'

Membership is a main feature of a network and members participate but can also remain autonomous. They are providers of services to other members within the network, and at the same time they also receive services from other members. This culture of giving and receiving is at the core of every network.

(b) decentralisation

Networks, are characterised by *decentralisation*. Members can be scattered all over the world if it is an international network. Networks can be regional or national, or local.

(c) Living Organisms

Each networks is unique, and it's members influence its nature and management.

Networks are dynamic and complex, and their outcomes are unpredictable.

Taken from Work the Net, GTZ

Ağlar ile diğer örgütlenmeler arasındaki farklar

(a) 'Alış veriş' kültürü

Üyelik ağların ana özelliğidir ve üyeler katılımında bulunur ama aynı zamanda kimliklerini saklı tutabilirler. Ağ içerisindeki diğer üyeleri hizmet tedariki yaparlar ve aynı zamanda diğer üyelerden hizmet alırlar. Bu alış veriş kültürü her ağın temelidir.

(b) yetki genişlemesi (Ademi Merkeziyet)

Ağlar, *yetki genişlemesi (Ademi Merkeziyet)* ile tanımlanırlar. Eğer ağ, uluslararası bir ağsa, üyeler dünyanın dört bir yanına dağılmış olabilirler. Ağlar, bölgesel veya ulusal veya yerel olabilirler.

(c) Yaşayan organizmalar

Her bir ağ benzersizdir, ve üyeleri ağın doğası ve yönetimini etkiler. Ağlar dinamik ve karmaşıktırlar ve sonuçları önceden bilinemez.

Work the Net, GTZ'den alınmıştır.

Networks

MECHANISMS THAT HAVE HELPED ENSURE HIGH LEVELS OF MUTUAL TRUST

Meetings and Communication

Annual face-to-face meetings

- Open and frank discussions
- Willingness and ability to co-operate constructively and work hard and creatively together
- Frequent exchanges together with the interchange of ideas
- Good safety standards on email
- Meetings held under 'Chatham House' [off-the-record] rules

Membership and commitment

- Personal experience of the country by members and an understanding of the issues and problems
- Long-term commitment to the issues and the welfare of the people
- Very high moral standards, integrity and skill
- Meeting of equals
- Everyone has something different to offer
- Relatively small circle, with similarity of views and interests
- Clarity and limits about who can be a member, given the circumstances and the nature of the work

Consensus and autonomy

- Institutional limitations are respected and honoured
- No attempt to force cooperation
- No attempt to over-represent the level of consensus; each action initiated by the Secretariat leaves open the option to sign off or not; only those who have signed off on an action are actually listed

Ağlar

YÜKSEK SEVİYEDE KARŞILIKLI GÜVEN SAĞLANMASINA YARDIMCI OLAN MEKANİZMALAR

Toplantılar ve İletişim

Yıllık yüz-yüze toplantılar

- Açık ve içten tartışmalar
- Yapıcı ve yaratıcı bir şekilde işbirliği yapma ve sıkı çalışma isteği ve becerisi
- Fikir değiş tokuşu ile birlikte sık sık yapılan alış verişler
- Elektronik postalarda iyi derce güvenlik önlemleri
- 'Chatham House' [kayıt- dışı] kuralları altında yapılan toplantılar

Üyelik ve Bağlılık

- Ülkenin üyelerce bireysel deneyimi ve sorunların anlaşılması
- Sorunların çözümüne ve insanların refahının sağlanmasına uzun süreli bağlılık
- Çok yüksek ahlaki standartlar, bütünsellik ve beceri
- Eşit kişilerin toplanması
- herkesin sunabileceği farklı bir şeyler vardır
- Görüş ve çıkarları benzer olanlardan oluşan nispeten küçük bir çember
- Yapılacak işin şartları ve doğasına bağlı olarak kimin üye olabileceğine dair açıklık ve sınırlar

Fikir Birliği ve Otonomluk

- Kurumsal kısıtlamalara saygı duyulur ve uyulur
- Zoraki işbirliğine teşebbüs edilmez
- Fikir birliğinin seviyesinin yüksek gösterilmesine çalışılmaz; Sekreterya tarafından başlatılan her bir eylem imzaya açıklık, imzalamak veya imzalamamak serbesttir; bir eylemi sadece imzalayanlar listelenir

CHECKLIST FOR NETWORKS

The idea of this set of criteria is to provide a broad checklist of characteristics that networks tend to share and some potential questions you might like to ask when thinking about doing monitoring and evaluation. Some will apply to the capacity-building functions of a network, others to a lobbying function. Many networks have combined goals.

Similarly some will be more relevant to a tightly-focused limited task network, in which membership might be limited to those with relevant contacts and skills, and others to looser and more open-ended exchange networks.

This list is the result of extensive reading done for this project, and is intended as guidance only. To be useful in understanding the *process* aspects of working in a networked way. *How* you decide on what work to do, who does it and *how* you do the work together. And, of course, what questions you need to ask about its value.

1. What is a network?

'Networks are energising and depend crucially on the motivation of members'
(Networks for Development, 2000:35)

This definition is one that is broadly shared across the literature, although it is more detailed than some.

A network has:

- **A common purpose** derived from shared perceived need for **action**
- **Clear objectives** and **focus**
- **A non-hierarchical** structure

A network encourages:

- **Voluntary participation** and **commitment**
- **The input** of resources by members for benefit of all

A network provides:

- **Benefit** derived from participation and linking

2. What does a network do?

- Facilitate shared space for exchange, learning, development – the capacity-building aspect
- Act for change in areas where none of members is working in systematic way – the advocacy, lobbying and campaigning aspect
- Include a range of stakeholders – the diversity/ broad-reach aspect

Yazılı Kurs Materyali

AĞLAR İÇİN KONTROL LİSTESİ (CHECKLIST)

Bu kriterler dizisinin amacı ağların genellikle paylaştığı özellikler ve izleme ve değerlendirme yaparken sormak isteyebileceğiniz bazı olası sorular için geniş bir kontrol listesi sağlamaktır. Bu listedekilerin bazıları ağların kapasite geliştirme işlevleri bazıları ise lobi işlevleri ile ilgilidir. Birçok ağın birleştirilmiş amaçları vardır.

Aynı şekilde, bazıları üyeliğin ilgili temas ve becerilere sahip olanlarla sınırlı olduğu, katı bir şekilde odaklanmış olan sınırlı görev ağları ile daha ilgili olabileceken, diğerleri daha serbest ve daha açık uçlu değiş tokuş ağları hakkında olacaktır.

Liste, bu proje için yapılmış olan kapsamlı araştırmaların sonucunda oluşturulur ve amacı sadece kılavuzluktur. Ağ içerisinde çalışma **sürecinin** farklı yönlerinin anlaşılmasına yardımcı olmak. Ne yapacağınıza **nasil** karar verirsiniz, bu işi kim yapar ve **nasil** birlikte çalışırsınız? Ve tabii ki değeri hakkında sormanız gereken sorular nelerdir?

1. Ağ (network) nedir?

'Ağlar harekete geçiricidirler ve çok önemli derecede üyelerin motivasyonuna bağlıdır'

(Networks for Development, 2000:35)

Bazılarından daha ayrıntılı olmasına rağmen bu tanım literatürde en yaygın şekilde kullanılan tanımdır.

Ağlarda şunlar vardır:

- **Eylem** ihtiyacına olan ortak inançtan doğan **ortak bir amaç**
- **Açık ve net hedefler** ve **odak**
- **Hiyerarşik olmayan** bir yapı

Ağlar şunları destekler:

- **Gönüllü katılım** ve **bağlılık**
- Herkesin çıkarları için tüm üyelerin kaynak **girdisi yapması**

Ağlar şunları sağlar:

- Katılım ve bağlantıdan doğan **fayda**

2. Ağlar ne yapar?

- Alış veriş, öğrenim, gelişim – kapasite geliştirme yönü – için ortak alanı kolaylaştırır
- Üyelerin hiçbirisinin sistematik olarak çalışmadığı alanlarda değişim için çalışır – savunma, lobi ve kampanya yönü
- Çeşitli paydaşları dahil eder – çeşitlilik/geniş alana yayılma yönü

3. What are the guiding principles and values?

- Collaborative action
- Respect for diversity
- Enabling marginalised voices to be heard
- Acknowledgement of power differences, and commitment to equality

4. How do we do what we do, in accordance with our principles and values?

Building Participation

- Knowing the membership, what each can put in, and what each seeks to gain
- Valuing what people can put in
- Making it possible for them to do so
- Seeking commitment to a minimum contribution
- Ensuring membership is appropriate to the purpose and tasks
- Encouraging members to be realistic about what they can give
- Ensuring access to decision-making and opportunities to reflect on achievements
- Keeping internal structural and governance requirements to a necessary minimum.

Building Relationships and Trust

- Spending time on members getting to know each other, especially face-to-face
- Coordination point/secretariat has relationship-building as vital part of work
- Members/secretariat build relations with others outside network - strategic individuals and institutions

Facilitative Leadership (may be one person, or rotating, or a team)

- Emphasis on quality of input rather than control
- Knowledgeable about issues, context and opportunities,
- Enabling members to contribute and participate
- Defining a vision and articulating aims
- Balancing the creation of forward momentum and action, with generating consensus
- Understanding the dynamics of conflict and how to transform relations
- Promoting regular monitoring and participatory evaluation

Fostering diversity and dynamism

'too loose a structure ..drains potential and continuity, and too heavy a structure .. stifles initiative and innovation'.

(Networks for Development, 2000:28)

- Have the minimum structure and rules necessary to do the work. Ensure governance is light, not strangling. Give members space to be dynamic.
- Encourage all those who can make a contribution to the overall goal to do so, even if it is small.

3. Esas ilke ve değerler nelerdir?

- İşbirlikçi eylem
- Çeşitliliğe saygı
- Marjinal seslerin duyulmasını sağlamak
- Güç farklılıklarının kabul edilmesi ve eşitliğe bağlılık

4. İlke ve değerlerimize uygun olarak yaptığımız şeyleri nasıl yaparız?

Katılımı sağlamak

- Üyeliği göz önünde bulundurarak, herkes ne gibi bir katkıda bulunabilir ve herkes ne elde etmeyi bekler
- Kişilerin bulunacakları katkıları değerlendirmek
- Bu katkılarda bulunmalarını mümkün kılmak
- En az katkıya bağlılık
- Üyeliğin amaç ve görevlere uygun olduğundan emin olmak
- Üyeleri verebilecekleri konusunda gerçekçi olmaya teşvik etmek
- Karar vermeye erişim ve fırsatların başarıya yansımalarını sağlamak
- Dahili yapısal ve yönetsel gereklilikleri asgari düzeyde tutmak

İlişki kurmak ve Güven sağlamak

- Üyelerin birbirlerini, özellikle yüz yüze tanımaları için zaman ayırmak
- İşbirliği noktası/sekreteryanın işlerinin en önemli kısımlarından birisi ilişki kurmadır.
- Üyeler/Sekreterya ağ dışındakilerle de ilişki kurarlar – stratejik kişiler ve kurumlar

Kolaylaştırıcı Liderlik (bir kişi olabilir veya dönüşümlü olarak yapılabilir veya bir ekip tarafından yapılabilir)

- Kontrolden fazla girdinin kalitesi vurgulanır
- Sorunlar, bağlam ve fırsatlarla ilgili bilgi sahibidir
- Üyelerin katılımını ve katkısını sağlar
- Vizyon ve hedefleri oluşturur
- Fikir birliği oluşturarak ileri doğru hareket ve eylem oluşmasının dengesini kurar
- Anlaşmazlıkların devinimlerini ve ilişkilerin biçiminin nasıl değiştirileceğinin anlaşılmasını sağlar
- Normal izleme ve katılımcı değerlendirmeyi destekler

Çeşitliliği ve dinamizmi teşvik etmek

'fazla gevşek bir yapı ... potansiyel ve devamlılığı kurutur, ve fazla sıkı bir yapı da inisyatif ve yeniliği engeller'

(Networks for Development, 2000:28)

- Yapıyı asgaride tutun ve işin yapılması için gerekli asgari sayıda kural koyun. İdarenin baskıcı ve engelleyici değil hafif olduğundan emin olun. Üyelere dinamik olabilmeleri için yer verin.
- Yapılacak katkı ne kadar küçük olursa olsun bir katkıda bulunabilecek herkesin bunu yapmasını teşvik edin.

Working toward decentralised and democratic governance

- At the centre, make only the decisions that are vital to continued functioning. Push decision-making outwards.

- Ensure that those with least resources and power have the opportunity to participate in a meaningful way.

Building Capacity

- Encourage all to share the expertise they have to offer. Seek out additional expertise that is missing.

5. What are the evaluation questions that we can ask about these generic qualities? How do each contribute to the achievement of your aims and objectives?

Participation

- What are the differing levels or layers of participation across the network?
- Are people participating as much as they are able to and would like?
- Is the membership still appropriate to the work of the network? Purpose and membership may have evolved over time

- Are opportunities provided for participation in decision-making and reflection?
- What are the obstacles to participation that the network can do something about?

Trust

- What is the level of trust between members? Between members and secretariat?

- What is the level of trust between non-governing and governing members?
- How do members perceive levels of trust to have changed over time?
- How does this differ in relation to different issues?
- What mechanisms are in place to enable trust to flourish? How might these be strengthened?

Leadership

- Where is leadership located?
- Is there a good balance between consensus-building and action?
- Is there sufficient knowledge and analytical skill for the task?
- What kind of mechanism is in place to facilitate the resolution of conflicts?

Structure and control

- How is the structure felt and experienced? Too loose, too tight, facilitating, strangling?

- Is the structure appropriate for the work of the network?
- How much decision-making goes on?
- Where are most decisions taken? Locally, centrally, not taken?
- How easy is it for change in the structure to take place?

Yetki genişlemesine ve demokratik idareye doğru ilerlemek

- Merkezde sadece işlevselliğin devamı için gerekli olan kararları verin. Karar verme işini dışı doğru itin.
- kaynakları ve gücü en az olanların anlamlı bir şekilde katılım fırsatları olmasını sağlayın.

Kapasite Geliştirme

- Herkesi sunabileceği uzmanlığı paylaşmaya teşvik edin. Eksik olan uzmanlığı ilave olarak talep edin.

5. Bu genel özelliklerle ilgili olarak sorabileceğimiz değerlendirme soruları nelerdir? Bunların her biri amaç ve hedeflerinize ulaşmakta size ne gibi katkılarda bulunacaktır?

Katılım

- Ağ içerisinde katılımın farklı seviyeleri veya katmanları nelerdir?
- Kişiler katılabilecekleri ve katılmak istedikleri kadar çok katılıyorlar mı?
- Üyelik hala ağın çalışmalarına uygun mu? Amaç ve üyeler zaman içerisinde değişime uğramış olabilir.
- Karar verme ve yansıtmaya katılım fırsatları sağlanıyor mu?
- Katılımı engelleyen ve ağın bunlarla ilgili bir şeyler yapabileceği engeller nelerdir?

Güven

- Üyeler arasındaki güvenin derecesi nedir? Üyelerle sekreteryaya arasındaki güvenin?
- İdareci ve idareci olmayan üyeler arasındaki güven derecesi nedir?
- Üyeler güvenin zaman içerisinde değişen seviyeleri ile ilgili ne düşünüyor?
- Bu farklı sorunlarla ele alındığında nasıl farklılık gösteriyor?
- Güvenin artmasını sağlayacak ne gibi mekanizmalar mevcut? Bunlar nasıl güçlendirilebilir?

Başkanlık

- Başkanlık nerededir?
- Fikir birliği ile eylemler arasında iyi bir denge var mı?
- Görev için yeterli bilgi ve analitik beceriler var mı?
- Anlaşmazlıkların çözümünü kolaylaştırmak için ne gibi mekanizmalar var?

Yapı ve Kontrol

- Yapı nasıl hissediliyor ve nasıl tecrübe ediliyor? Fazla gevşek, fazla sıkı, kolaylaştırıcı, boğucu?
- Yapı ağın çalışmalarına uygun mu?
- Karar verme işlemi ne oranda?
- En fazla karar nerede alınıyor? Yerel, merkezi, hiç?
- Yapının değişmesi ne kadar kolay?

Diversity and dynamism

- How easy is it for members to contribute their ideas and follow-through on them?
- If you map the scope of the network through the membership, how far does it reach? Is this as broad as intended? Is it too broad for the work you are trying to do?

Democracy

- What are the power relationships within the network? How do the powerful and less powerful interrelate? Who sets the objectives, has access to the resources, participates in the governance?

Factors to bear in mind when assessing sustainability

- Change in key actors, internally or externally; succession planning is vital for those in central roles
- Achievement of lobbying targets or significant change in context leading to natural decline in energy;
- Burn out and declining sense of added value of network over and above every-day work.
- Membership in networks tends to be fluid. A small core group can be a worry if it does not change and renew itself over time, but snapshots of moments in a network's life can be misleading. In a flexible, responsive environment members will fade in and out depending on the 'fit' with their own priorities. Such changes may indicate dynamism rather than lack of focus.
- Decision-making and participation will be affected by the priorities and decision-making processes of members' own organisations.
- Over-reaching, or generating unrealistic expectations may drive people away
- Asking same core people to do more may diminish reach, reduce diversity and encourage burn-out

Çeşitlilik ve Dinamizm

- Üyelerin fikirlerini sunması ve bunları sonuna kadar götürmesi ne kadar kolay?
- Ağın kapsamını üyeler ile haritalandırarsanız, ne kadar uzağa ulaşır? Bu istenildiği kadar geniş mi? Yapmaka çalıştığınız iş için fazla mı geniş?

Demokrasi

- Ağ içerisindeki güç ilişkileri nasıldır? Daha güçlü olanlarla daha az güçlü olanların ilişkileri nasıldır? Amaçları kim belirler? Kaynaklara kimin erişimi var? Kim idareye katılır?

Sürdürülebilirliği değerlendirirken unutulmaması gereken etmenler

- Anahtar aktörlerin değişimi, dahili veya harici olarak; merkezi rollerdekilerin yerlerine kimin geçeceği ile ilgili plan yapılması çok önemlidir
- Lobi hedeflerine ulaşılması veya enerji seviyesinde doğal bir düşüşe sebep olan önemli bağlam değişiklikleri;
- Tükenmek ve ağın her gün yapılan işlerle ilgili değerinin azalması düşüncesi
- Ağlarda üyelik akışkandır. Küçük bir ana grup, zaman içerisinde değişip kendini yenilemezse kaygı uyandırır ancak bir ağın ömründen alınan anlık görüntüler de yanlış yönlendirebilir.
Esnek, tepki veren bir çevrede üyeler kendi öncelikleriyle ağınkilerinin 'uyumuna' göre içeriye girip çıkabilirler. Bu gibi değişiklikler odak eksikliğinden çok dinamizmi işaret eder.
- Karar verme ve katılım önceliklerden ve üyelerin kendi örgütlerinin karar verme süreçlerinden etkilenir.
- Çok uzağa erişmeye çalışmak veya gerçek dışı beklentiler yaratmak insanları uzaklaştırabilir
- Hep aynı ana gruptan daha fazlasını yapmalarını istemek uzağa erişimi azaltabilir, çeşitliliği azaltabilir ve insanların yorulup, tükenmelerine sebep olabilir

Group Exercise on Networks

Network Nuggets

Evaluation

Evaluation in the network context needs to pay attention to how networks foster participation by their members, how a network adds value to the work of its participants, and how linking participants and their work together across time and space can mobilise greater forces for change. Evaluation needs to be able to analyse that change both internally, at the level of processes, and externally, at the level of influencing activities.

On our understanding of networks

The world is becoming a networked environment. This is having a profound impact on the way we organise at the local, national and international level. We need to find new ways to think and talk and make meaning about our linked work.

Informal networks have been the basis of family, community, and even politics for centuries. However, particularly in the field of international development, the formal network has become the modern organisational form.

Many positive characteristics are attributed to networks, not least their capacity to challenge and change embedded power relations.

Yazılı Kurs Materyali

Ağlarla İlgili Grup Çalışması

Ağ Külçeleri

Değerlendirme

Ağ bağlamında değerlendirme yapılırken ağın üyelerinin katılımını nasıl teşvik ettiğine, ağın, katılımcılarının çalışmalarına nasıl değer kattığına ve bağlantılı katılımcıların ve birlikte yaptıkları çalışmaların zaman ve mekan içerisinde değişim için daha büyük güçleri nasıl harekete geçirebileceğine dikkat edilmelidir. Değerlendirmenin bu değişimi hem süreçler seviyesinde dahili hem de faaliyetleri etkileme seviyesinde harici olarak analiz edebilmesi gerekir.

Bizim Ağlarla ilgili düşüncelerimiz

Dünya ağlarla bağlanmış bir yer haline geliyor. Bunun bizim yerel, ulusal ve uluslararası düzeylerde nasıl örgütlendiğimiz üzerinde derin bir etkisi var. Yeni düşünce ve konuşma ve bağlantılı çalışmalarımıza yeni anlamlar bulma yolları bulmamız gerekiyor.

Resmi olmayan ağlaryüzyıllar boyunca aile, toplum ve hatta siyasetin temelini oluşturmuştur. Ancak özellikle de uluslararası gelişim alanında, resmi ağlar modern örgüt şekline dönüşmüştür.

Ağların birçok olumlu özelliği vardır ve gömülü güç ilişkilerini sorgulamak ve değiştirmek de bunlardan birisidir.

Networks have the potential to connect diverse actors, in many countries and at many levels. People participate through commitment to a shared purpose, as autonomous decision-making agents, joined together through shared values. People undertake activities together, often simultaneously, often spread across geographical space. It is the linked nature of the work, and the quality of participation in the shared space of the network, that makes this kind of working unique.

four Ds of core attributes of networked working.:

- diversity, dynamism,
democracy and decentralisation -
Chambers (1997)

Trust and relationship

Relationship is of fundamental importance. When autonomous individuals organise to do something together, and when that autonomy and diversity constitute our basic 'resources', the relationship between those diverse people constitutes the connective tissue of the 'network being'. These relationships are strengthened as trust grows. Trust grows through working together and reflecting together on that work. Acting together is born out of shared values, values that also need to be revisited and articulated over time.

Part of that trust-building work is done by the co-ordination function, in a constantly engaged process of knowing the members, facilitating their interaction, helping them to be in connection with one another. Coordinator(s) facilitate and lead.

Ağların, birçok ülkede ve birçok düzeyde çeşitli aktörleri birbirlerine bağlama potansiyeli vardır. Kişiler, ortak değerlerden yola çıkarak, ortak bir amaca bağlılıklarından dolayı otonom karar verme aktörleri olarak katılırlar. Kişiler, birlikte eylemlerde bulunurlar ve bunlar genelde coğrafik olarak yayılırlar. Bu gibi çalışmaları benzersiz kılan şey çalışmanın bağlantılı doğası ve ağ içerisindeki ortak alandaki katılım özelliğidir.

Ağ ile bağlanmış şekilde çalışmanın dört esas özelliği:
- çeşitlilik, dinamizm, demokrasi ve yetki genişlemesi -
Chambers (1997)

Güven ve İlişki

İlişkiler çok önemlidir.

Otonom kişiler birlikte bir şeyler yapmak için örgütlendiği zaman, ve bu otonomluk ve çeşitlilik bizim temel 'kaynaklarımızı' oluşturduğu zaman, bu çeşitli kişiler arasındaki ilişki 'ağ olma'nın birleştirici dokusunu oluşturur. Bu ilişkiler güven arttıkça güçlenir. Güven, birlikte çalışmaktan ve o çalışmaya birlikte yansımaktan doğar. Birlikte faaliyette bulunmak ortak değerlerden doğar ve bu değerlerin de zaman içerisinde gözden geçirilip ifade edilmesi gerekir.

Bu güven oluşturma işinin bir kısmı koordinasyon işlevi tarafından sürekli bir üye tanıma, ilişkilerini kolaylaştırma ve birbirleri ile bağlantı halinde olmaları ile yerine getirilir. Koordinatör(ler) kolaylaştırılır ve önderlik ederler.

Network structures in this field tend to have a co-ordination centre or secretariat, and a management or representative committee as a minimum. Too tight a structure, with many rules and regulations for participation may strangle creative spirit, diversity and dynamism. Too much time spent on internal business and management is draining. Too light a structure demands that very high levels of trust are present, which is generally only possible in smaller networks.

While structure needs to evolve with the network, and respond to the demands of the network, the ideal is the minimum structure and decision-making necessary to encourage democratisation, diversity, decentralisation and dynamism in our practice,

Participation

Participation is a key word for network working. Individuals and institutions join together voluntarily to work for a common purpose without losing their autonomy or identity. A network depends for its vitality, dynamism and capacity for creative action on the quality and extent of that participation.

Clarity of purpose helps to ensure that participants know what to expect and what they can offer.

Bu alandaki ağ yapılarında genellikle az bir kordinasyon merkezi veya sekreteryaya ve bir yönetici veya temsilci komite bulunur. Katılım için çok fazla kuralları olan çok katı bir yapı yaratıcı ruhu, çeşitliliği ve dinamizmi öldürebilir. İç işlerine ve yönetime çok fazla zaman ayrılması yıpratıcıdır. Yapının çok gevşek olması da güvenin çok yüksek derecede olmasını gerektirir ki bu sadece daha küçük ağlarda mümkündür.

Yapının ağla birlikte gelişmesi ve ağın ihtiyaçlarına yanıt vermesi gerekir ancak ideal olan uygulamada demokratikleşme, çeşitlilik, yetki genişlemesi ve dinamizmi teşvik edecek minimum düzeyde yapı ve karar verme mekanizmasının olmasıdır.

Katılım

Katılım, ağ çalışmaları için anahtar kelimedir. Kişiler ve kuruluşlar, kendi otonomluklarını veya kişiliklerini kaybetmeden, ortak bir amaç için çalışmak için gönüllü olarak bir araya gelirler. Ağların, canlılıkları, dinamizmleri ve yaratıcı faaliyet kapasiteleri bu katılımın özellikleri, kalitesi ve boyutuna bağlıdır.

Amacın açık ve net olması katılımcıların ne bekleyebilecekleri ve ne sunabilecekleri konusunda net bilgi sahibi olmalarına yardımcı olur.

Evaluation in the network context needs to pay attention to how networks foster participation by their members, how a network adds value to the work of its participants, and how linking participants and their work together across time and space can mobilise greater forces for change.

Evaluation needs to be able to analyse that change both internally, at the level of processes, and externally, at the level of influencing activities.

Channels of Participation

This helps the network to understand how and where the members are interacting with the network, and what their priorities are. By acknowledging and monitoring the channels through which members interact, a network can begin to explain the nature of participation.

Check-list for Networks

This gives an overview of how a network works, with suggested evaluation questions covering:

- Participation
 - Relationship-building and trust
 - Facilitative leadership
 - Structure and Control
 - Diversity and Dynamism
 - Decentralisation and Democracy
-

Ağ bağlamında değerlendirme yapılırken, ağların üyelerinin katılımını ne kadar teşvik ettiğine, katılımcılarının çalışmalarını ne kadar iyi değerlendirdiğine, ve birbirine bağlı katılımcıların ve bunların çalışmalarının zaman ve mekan içerisinde değerşim için daha büyük güçleri harekete geçirebileceğine dikkat edilmesi gerekir.

Değerlendirmenin bu değerşimi hem süreçler seviyesinde dahili hem de faaliyetleri etkileme seviyesinde harici olarak analiz edebilmesi gerekir.

Katılım Kanalları

Bu, ağa, üyelerin nasıl ve nerede ağ ile etkileşime girdiklerini ve önceliklerinin ne olduğunu anlamasına yardımcı olur. Üyelerin etkileşimde buldukları kanalları öğrenip izleyerek, ağlar katılımın doğasını, çeşidini açıklamaya başlayabilirler.

Ağlar için Kontrol Listesi

Bu, önerilen değerlendirme sorularıyla ağların nasıl çalıştığına dair bir kısa genel bakış sunar:

- Katılım
 - İlişki Kurma ve Güven
 - Kolaylaştırıcı başkanlık/liderlik
 - Yapı ve Kontrol
 - Çeşitlilik ve Dinizmizm
 - Yetki Genişlemesi ve Demokrasi
-

Networks can be a repository for the combined analytical intelligence of its members, and stimulate better, more creative and debated responses in the very challenging work of human rights protection, peacebuilding and international development. This 'creative space' enables reciprocal learning to occur

Cost-benefit

Networks fulfil fundamentally a process role, one of facilitating exchange, joint strategizing, sharing of analysis, and building of relationships.

The maximum benefit at minimum cost comes when the members work separately but together, pursuing institutional objectives which are affected by the joint strategic thinking of the network, and can be put to the service of the network's shared understanding and analysis.

The members do the work, using the capacity of the coordinator/facilitator to foster creative thinking, share ideas, and support one another's lead activities when they can.

Ağlar üyelerinin birleştirilmiş analitik zekalarının toplandığı bir havuz olabilir ve böylece insan haklarının korunması, barış çalışmaları ve uluslararası gelişim için daha yaratıcı ve tartışılmış yanıtlar vererek daha teşvik edici olabilirler. Bu 'yaratıcı alan' karşılıklı öğrenimin gerçekleşmesini sağlar.

Bedel-Fayda/Kar

Ağlar temel olarak, alış verışı, ortak stratejiyi, analiz paylaşımını ve ilişki kurmayı kolaylaştıran bir yöntem görevi görürler.

En az bedele en yüksek kar, üyeler, ağların stratejik düşüncesinden etkilenen ve ağın ortak bilgi ve analizinde hizmete sunulan kurumsal hedefler doğrultusunda ayrı ayrı ancak birlikte çalıştıkları zaman gerçekleşir.

Üyeler, kordinatör/kolaylaştırıcının yaratıcı düşüncüyü ve ortak fikirleri teşvik eden kapasitesini kullanarak işleri yapar ve yapabildikleri zaman da birbirlerinin başlıca faaliyetlerini desteklerler.

Networks take time to consolidate, and get established. Network co-ordinators working over the long-term increase the whole network's capacity to understand its environment, the potential contributions of members, and the connections and relationships that need to be built along the way. Medium to long-term thinking is essential if institutional memory is to be retained and relationships nurtured.

The skill sharing, exchange of experience and information aspects of networks enable capacity building, reduces duplication of work, while at the same time improving responsiveness.

Networks' have a capacity to engender dialogue across diverse groups, address global problems through global action locally rooted; reduce isolation, and increase potential for political or social action.

They emphasise networks' capacity to engender dialogue across diverse groups, address global problems through global action locally rooted; reduce isolation, and increase potential for political or social action.

Ağların sağlamlaşması, pekişmesi ve kurulması zaman alır. Uzun süreli olarak çalışan ağ kordinatörleri tüm ağın çevresini anlama kapasitesini, üyelerin katkı potansiyellerini ve yol boyunca kurulması gereken bağlantı ve ilişkileri artırır. Kurumsal hafızanın sürdürülmesi ve ilişkilerin beslenmesi için orta ile uzun süreli düşünmek gereklidir.

Ağların beceri paylaşımı, tecrübe ve bilgi alış verişi yönleri kapasite oluşturmayı sağlar, işlerin çifte yapılmasını azaltır ve aynı zamanda hassasiyeti de geliştirir.

Ağların çeşitli gruplar arasında diyalog oluşturma, yerel kökenli küresel eylemlerle küresel sorunlara değinme; izolasyonu azaltma ve siyayi ve toplumsal faaliyet potansiyelini artırma kapasiteleri vardır.

Ağların çeşitli gruplar arasında diyalog oluşturma, yerel kökenli küresel eylemlerle küresel sorunlara değinme; izolasyonu azaltma ve siyayi ve toplumsal faaliyet potansiyelini artırma kapasitelerini vurgularlar.

Once people have worked together on something, in a network pattern, they see the need or desire to continue to do so. There are four reasons, or whys: information sharing; advocacy; capacity-building and greater participation/less hierarchy.

The added value of networks for those involved in them: dialogue across diverse groups, ideas-sharing, addressing global problems through global action; overcoming isolation, increasing potential for political or social action; respecting diversity, linking the international to the local; being inclusive; flexibility and responsiveness; capacity to do more together than alone.

'The core business of a network is **process**, that of **networking**, working with other points in the web. This process is diffuse, difficult to capture, a process that happens in the spaces and connection points, a process that belongs to the autonomous members and participants. These processes are formal and informal. Members fade in and out according to priorities, interests, conflicts. This is part of the norm of a network environment.

İnsanlar bir kez bir şey üzerinde birlikte, yeni bir örüntüde çalıştıktan sonra bunu yapmaya devam etme ihtiyacı veya arzusu duyarlar. Bunun dört nedeni vardır: bilgi paylaşımı; destekleme; kapasite geliştirme ve daha fazla katılım/daha az hiyerarşi.

Ağlara dahil olanlara ağların kattığı değerler: çeşitli gruplar arasında diyalog, fikir paylaşımı, küresel eylemle küresel sorunları ele almak; izolasyonu ortadan kaldırmak, siyasi veya toplumsal faaliyet potansiyelinin artması; çeşitliliğe saygı, uluslararası olanları yerel olanlarla bağlama; kapsamlı olma; esneklik ve hassasiyet; yalnız yapılabileceklerden daha fazlasını birlikte yapmak.

'Ağların esas işleri **ağ kurma sürecidir**, ağ içerisindeki diğerleriyle birlikte çalışma süreci. bu süreç dağınık, yakalanması zor bir süreçtir, bu süreç boşluklarda ve bağlantı noktalarında gerçekleşir, bu süreç otonom üyeler ve katılımcılara aittir. Bu süreçler arasında resmi olanlar ve olmayanlar vardır. Üyeler öncelikleri, çıkarları ve çatışmalarına göre dahil olur veya dışarıda kalırlar. Bu ağ ortamının kurallarından birisidir.

The work of the co-ordinator or secretariat is built on process - relationship-building, facilitating, enthusing, enabling, circulating resources, adding value where needed....Looking at process activities and output activities together indicates that one cannot happen without the other, and that if the process activities (the relationship/trust-building) are faltering the output activities will become harder and harder to implement.'

'Network structure must not only be satisfactory in substance, it must also develop through relationships and processes that satisfy network participants. Therefore, issues of network structure such as representation, finances, and governance must be addressed through iterative consideration in a participatory fashion as the network takes shape.' (Allen Nan 1999:15)

Trust and other forms of social capital are moral resources that operate in fundamentally different manner than physical capital. The supply of trust increases, rather than decreases, with use: indeed, trust can be depleted if not used.' (Powell 1996:52)

Too loose a structure .. drains potential and continuity, and too heavy a structure .. stifles initiative and innovation.' (HIV and Development Programme & UNAIDS, 2000:28)

'Kordinatör veya sekreteryanın görevi süreç üzerine dayalıdır – ilişki kurma, kolaylaştırma, teşvik etme, mümkün kılma, kaynakların dolaşımı ve gerekli olduğu zaman değer artırmak ... Süreç faaliyetlerine ve çıktı faaliyetlerine birlikte bakıldığı zaman, görülür ki biri diğeri olmadan var olamaz ve eğer süreç faaliyetleri (ilişki/güven kurma), azalıyorsa, çıktı faaliyetleri de zorlaşacak ve uygulanmaları daha zor olacaktır.'

'Ağın yapısı sadece özünde tatmin edici olmamalıdır, ayrıca ağın katılımcılarını tatmin eden ilişki ve süreçlerle de gelişmelidir. Bu nedenle ağ yapısının temsil, finansman ve idare gibi konuları ağ şekillendikçe katılımcı bir şekilde tekrar tekrar gözden geçirilmelidir.' (Allen Nan 1999:15)

Güven ve diğeri sosyal sermayeler, fiziksel sermayeden çok farklı çalışan ahlaki kaynaklardır. Güven kullanıldıkça azalmaz, artar: aslında güven kullanılmazsa tükenebilir.' (Powell 1996:52)

Fazla gevşek bir yapı ... potansiyel ve devamlılığı kurutur, ve fazla sıkı bir yapı da inisyatif ve yeniliği engeller.' (HIV and Development Programme & UNAIDS, 2000:28)

Trusting trust and collaboration

What of trust? How does an understanding of trust help us to see what kind of structure we need?

Newell & Swan in their three year study of trust and inter-organisational networking between research institutions, make distinctions between three types of trust:

- Companion trust: this is the trust that exists in the context of goodwill and friendship
- Competence trust: this is where we trust in others' competence to carry out the task agreed
- Commitment trust: this is a trust made fast by contractual or inter-institutional

21

agreements, ones that can be enforced.

(Newell & Swan 2000:1295)

'network organizations are self-regulating. Members, not a centralized source of power, are responsible for developing a vision, mission and goals for initiating and managing work activities. Members share their understanding of issues and devise ways to relate to each other in carrying out the work necessary to bring about a shared vision of the future. This vision provides the context that orients all network activity. Retaining this orientation is critical to developing and maintaining networks.' (Chisholm, 1998:6)

Güvene ve işbirliğine güvenmek

Güven? Güveni anlamak ne tür bir yapıya ihtiyacımız olduğu konusunda bize nasıl yardım eder?

Newell & Swan, araştırma kurumlarında güven ve kurumlararası ağ kurma hakkındaki üç yıllık çalışmaları sonucunda üç çeşit güvenden bahsetmektedirler:

- Yoldaş güveni: bu iyi niyet ve arkadaşlık bağlarında var olan güvendir
- Yeterlik Güveni: bu, diğerlerinin, mutabık kalınan işi yapmaya yeterli oldukları yönünde duyduğumuz güvendir
- bağlılık Güveni: bu güven sözleşmeye dayalı veya kurumlar arası, geçerli olan 21 sözleşmeyle hızla oluşan güvendir. (Newell & Swan 2000:1295)

'ağ örgütleri kurallarını kendileri koyarlar. Çalışma faaliyetlerini başlatmak ve yönetmek için vizyonun, misyon ve amaçların geliştirilmesinden merkezi bir güç kaynağı değil, üyeler sorumludur. Üyeler konu ile ilgili düşüncelerini ve gelecek için ortak bir vizyon geliştirmek amacıyla kuracakları ilişkilerle ilgili fikirlerini paylaşır. Bu vizyon ağın tüm çalışmalarının sürdürüleceği bağlamı sunar. Buna bağlı kalmak ağların gelişimi ve korunması için gereklidir.' (Chisholm, 1998:6)

The network web is constructed through several relational processes. Participants contribute to a shared project with time, expertise, contacts, and information. They gain benefit from the pooling of others' expertise, access and resources. This happens in ways that respect their autonomy in decision-making and collaboration, and value their diverse views, mandates and institutional priorities.

What a network should foster:

- Diversity – interaction between diverse opinions and ideas is creative and progressive
- Dynamism – freeing participants to be dynamic and propositional. Keeping structure light and facilitative, enabling, supportive
- Democracy – decision-making seen to be fair, inclusive and effective and only applied to the essential - to keep the net working. A shared vision developed by all.
- Decentralisation – the specifics of the local
- can be celebrated and enjoyed in the global

Chambers 'whose Reality Counts?' 1997

A network is based on the relational. This is the process that gives the network its strength. The common purpose is what makes it a network, not simply networking. We are in pursuit of something joined, something together. And then we are doing, we are engaging in an effort to realise that goal. It is the joint activity that gives us edge and power.

Bir ağ birden fazla ilişki s¼recinden sonra kurulur. Katılımcılar ortak bir projeye, zaman, uzmanlık, temaslar ve bilgiyle katkı koyarlar. Diğerlerinin de kattıklarının birleşmesi, onların erişimi ve kaynaklarından t¼m katılımcılar ıkar sağlar. Bu, karar vermede ve işbirliğinde kendi otonomluklarına saygı g¼steren, değişik g¼r¼ř, kural ve kurumsal önceliklerine değer veren bir şekilde gerçekleşir.

Ağlar neleri teşvik etmelidir?

- Çeşitlilik – farklı g¼r¼ř ve fikirlerin etkileşimi yaratıcı ve ileriye taşıyıcıdır
- Dinamizm – katılımcıları dinamik olmaları ve ¼neri sunmaları y¼n¼nde serbest bırakmak. Yapıyı hafif ve kolaylaştırıcı, mđmk¼n kılan ve destekleyici tutmak.
- Demokrasi – karar verme mekanizması adil, dahil edici ve etkili olmalı ve sadece ağın çalışması için gerekli olan minimum d¼zeyde tutulmalıdır. Herkeşe geliştirilen ortak vizyon.
- Yetki genişlemesi – yerel için spesifik olanlar k¼resel olarak kullanılabilir

Chambers 'whose Reality Counts?' ` 1997

Ağlar ilişkiye dayalıdır. Ağa g¼c¼n¼ veren s¼re budur. Ortak amaç ağı ağ yapan ¼zelliklerdir, sadece ağ içerisinde alışıyor olmak değil. Birleşmiş, birlikte bir şeyler yapmak arzusundayız. Ve bunu yaparken de bu amacı fark etmek için bir aba g¼steririz. Bize g¼c¼ veren birlikte hareket etmektir.

'a network can bring institutions together, put the situation on the table and then help them work through how they can move. Each will then work out responses which suit itself, but are coherent overall. The network coordinates, facilitates and advocates, and different organisations can access its agenda in their own ways. In this way, the network can be as wide as the problem is, day by day.'
(HIV and Development Programme & UNAIDS, 2000:26)

Soderbaum (1999), in his study for Sida on African research networks, takes social network theory as his starting point, emphasising that 'networks are to be understood as vehicles by which social trust, communication and co-operation can be established and developed.' (Soderbaum 14 1999:2). His definition is drawn from the social understanding of how networks and networking form a part of all human interaction, and places value on the links and relationships between the participant 'nodes'. 'A social network is perhaps best understood as an informal, voluntary based, dynamic and borderless open system which is flexible, fluid, adaptable and susceptible to innovations, new ideas and needs without that [sic] its internal balance is threatened.' (Soderbaum 1999:3)

taken from
**PARTICIPATION, RELATIONSHIPS AND DYNAMIC CHANGE:
New Thinking On Evaluating The Work Of International Networks**
Madeline Church et al
2002 UCL, London

'ağlar kurumları bir araya getirebilir, durumu masaya yatırıp daha sonra da nasıl hareket edebileceklerini bulmalarına yardımcı olur. Daha sonra herkes kendine uyan ancak birbiriyle de uyum içerisinde olan tepkiler ortaya koyar. Ağ korninasyonu yapar, kolaylaştırır ve destekler ve farklı örgütler gündemlerine kendi uygun buldukları şekilde erişirler. Böylece, ağ, gün be gün sorunun genişliği kadar genişleyebilir.'

(HIV and Development Programme & UNAIDS, 2000:26)

Soderbaum (1999), Afrika araştırma ağlarında Sida için yaptığı çalışmasında sosyal ağ teorisini başlangıç noktası olarak almış ve 'ağların toplumsal güven, iletişim ve işbirliğinin kurulabilmesi ve geliştirilebilmesi için kullanılacak araçlar olarak kabul edilmesi gerektiğini' vurgulamıştır. (Soderbaum 14 1999:2). Bu tanım, ağların ve ağlar içerisinde çalışmanın tüm insan etkileşiminin bir bölümü olduğu yönündeki toplumsal anlayıştan doğmuştur ve katılımcı 'düğümler' arasındaki ilişki ve bağlantıların önemini vurgular. 'Toplumsal ağlar, muhtemelen en iyi, resmi olmayan, gönüllülüğe dayalı, dinamik ve sınırsız, ve iç dengesi tehdit edilmediği sürece açık, esnek, akışkan, değiştirilebilir ve yeniliklere ve yeni fikir ve ihtiyaçlar konusunda duyarlı sistemler olarak açıklanırlar.' (Soderbaum 1999:3)

**PARTICIPATION, RELATIONSHIPS AND DYNAMIC CHANGE:
New Thinking On Evaluating The Work Of International Networks**
Madeline Church et al'dan alınmıştır.
2002 UCL, London

Handout

Participants' Exercises: Rich Pictures and Triads

Introduction:

These two exercises, which will take place over two sessions. They represent two stages of an analysis process of an issue or challenge that you are facing relating to any relationships or partnerships in the context of your work.

Briefly, the Rich Picture Exercise enables you to explore and illustrate the different dimensions of the relationship challenge;

The Triads exercise provides the opportunity for you to discuss this problem with colleagues and to develop strategies for addressing this challenge

Rich Picture Exercise:

You will use the idea of the Rich Picture to explore and illustrate a challenge which relates to relationships within your organisation or outside your organisation. This is an exercise that you will develop on your own:

Method:

1. Reflect on and select one relationship related issue or problem that you wish to explore in this exercise
2. On flip chart paper, make a visual representation of how you view this challenge in the context of your work, including information as appropriate about
 - key stakeholders / interested parties;
 - inter-personal and group dynamics;
 - organisational structures
 - resource issues;
 - other influencing factors both in the organization and in the wider environment.

Katılımcı Egzersizleri: Zengin Resimler ve Üçlü Gruplar

Giriş:

İki oturumda gerçekleşecek bu iki egzersiz, çalışmalarınız dahilinde herhangi bir ilişki veya ortaklıkla ilgili karşı karşıya olduğunuz bir sorun veya zorluğun analiz sürecinin iki aşamasını temsil eder.

Kısaca, Zengin Resim egzersizi karşı karşıya olduğunuz ilişki zorluğunun farklı boyutlarını keşfedip resimlemenizi sağlar;

Üçlü Gruplar egzersizi de size sorunu meslektaşlarınızla tartışma ve bu zorluğun üzerinden gelmek için strateji geliştirme fırsatını sunar.

Zengin Resim Egzersizi:

Zengin resim fikrini örgütünüz içerisinde veya örgütünüz dışındaki ilişkilerle ilgili olarak karşı karşıya olduğunuz bir zorluğu inceleyip resimlerle göstermek için kullanacaksınız. Bu sizin kendi kendinize geliştireceğiniz bir egzersidir:

Yöntem:

1. Bu egzerside incelemek istediğiniz, ilişkilerle ilgili bir sorun veya mesele seçin ve paylaşın
2. Flip Chart üzerinde bu zorluğu iş ortamınızda nasıl gördüğünüzü görsel bir çizimle tarif edin ve uygun olan yerlerde aşağıdakileri belirtin:
 - a. Anahtar paydaşlar/çıkar sağlayan taraflar;
 - b. Kişiler arası ve grup dinamikler;
 - c. Örgütsel yapılar
 - d. Kaynak sorunları;
 - e. Hem örgüt içerisinde hem de ortamdaki diğer etmenler

Triads:

In this exercise you will be working in groups of three to explore and address the specific challenges that were identified during the Rich Picture Exercise.

Each participant will have the opportunity to be both a client seeking help from the other two participants who will work as consultants; and a consultant providing advice to two clients.

Method:

In groups of 3 people (Triads):

- Agree the order of problem presentation (who will be the first "client", and who will act as the consultants)
- The first client will present their rich picture and then describe the challenge that they have chosen to explore. S/he will then pose his/her challenge as an open question.
- The consultants will then interview the client, asking questions, analysing causes and consequences, clarifying and working to enable the client to identify possible strategies that s/he could use to address this challenge.
- This process should take about 30 minutes. By the end of this time, at least two possible strategies should have been proposed.
- Repeat the same process twice so that each member of the group has a chance to be the client
- Once all three people have been clients, prepare a short summary on flip chart of the common issues that have emerged from the individual drawings and problems solving exercise.

There will be a plenary session to discuss the summarised experiences

Üçlü Gruplar:

Bu çalışmada üçlü gruplar halinde çalışıp Zengin Resim egzersizinde belirlenmiş olan zorlukları inceleyip ele alacaksınız.

Her bir katılımcıya hem danışman olarak görev yapacak diğer iki katılımcıdan yardım isteyen bir müşteri olma hem de diğer iki müşteriye tavsiyelerde bulunan danışman olma fırsatı verilecek.

Yöntem:

3 kişilik gruplar halinde:

- Sorunu sunmanın sırasına karar verin (ilk "müşteri" kim olacak, kimler danışman olarak rol alacak)
- İlk müşteri zengin resimlerini sunacak ve daha sonra da incelemeye karar verdikleri zorluğu tarif edecek. Bu zorluğu açık bir soru gibi yanstacak.
- Danışmanlar daha sonra müşteriye sorular soracak, nedenleri ve sonuçları analiz edecek ve müşterinin bu zorluğu aşmak için olası stratejiler çıkarabilmesini sağlamak için açıklama ve çalışmalar yapacak.
- Bu işlem yaklaşık 30 dakika sürecektir. Bu sürenin bitiminde en az iki olası strateji önerisi oluşmuş olmalıdır.
- Aynı işlemi gruptaki herkesin bir kez müşteri olmasını sağlayacak şekilde tekrarlayın.
- Gruptaki her üç kişi de müşteri olduktan sonra, flip chart'a ayrı ayrı çizimlerde ve sorun çözme egzersizlerinde yer alan ortak konuları içeren kısa bir özet hazırlayın.

Özetlenmiş deneyimlerin paylaşılacağı genel bir oturum da yapılacaktır.

Motives for Strategic Alliances

There are several reasons why organisations come to together. Often organisations have multiple motives and at the outset it is worth clarifying why you are thinking about entering into a strategic relationship. This will also help you choose the right organisations to work with.

Why organisations enter alliances or relationships.

Reciprocity in the pursuit of common or mutually beneficial goals

Efficiency higher input/output ratios or economies of scale

Stability to overcome uncertainty through risk sharing

Legitimacy enhancing reputation, prestige of those cooperating

Necessity mandated through regulation or law.

additional motives are:

- Share experiences and learn
- Improve skills and
- Avoid duplication of activities

Thus the expectation is that when strategic relationships work well, CSOs are achieving their own missions more effectively as well as contributing to something more. Having a BIGGER VOICE for civil society is seen as a strong motive for joining forces.

The comparison of elements of the relationships which are understood to matter are:

- Overall purpose;
- Degrees of formality of the relationship,
- Extent to which decision-making authority, both formal and informal, is shared
- Rights and obligations within the relationship: what do the parties expect from each other and what do they expect to offer;
- Duration. Strategic alliances need to be clear on the type of relationship

they want and why. Even though the alliances are potentially short lived and flexible it is important that they agree the purpose and basic shape of relationships.

- Issue Based
- Time Bound
- Campaign oriented
- Capacity development integral to the process
- Accentuating the positive and facing the challenges

Yazılı Kurs Materyali

Stratejik İttifaklar için Motivasyonlar

Örgütlerin bir araya gelmelerinin çeşitli sebepleri vardır. Genellikle örgütlerin birden çok nedeni vardır ve başlangıçta bir stratejik ilişkiye girmeyi neden düşündüğünüzü açıklamak iyidir. Bunu yaparak ayrıca hangi örgütle çalışmanızın doğru seçenek olduğunu da değerlendirebilirsiniz.

Örgütler neden birlik veya ilişki kurarlar.

Karşılıklılık Ortak veya karşılıklı çıkar sağlanabilecek amaçlara doğru ilerlerken karşılıklı fayda sağlama

Verimlilik Daha yüksek giri/çıkı oranları veya ekonomi yapma

İstikrar risk paylaşımı ile belirsizliklerin üstesinden gelme

Yasallık işbirliği yapanların itibarının, prestijinin yükselmesi

Gereklilik bir düzenleme veya yasa tarafından zorunlu kılınma

Aşağıdakiler de diğer nedenlerdir:

- Deneyimleri paylaşmak ve öğrenmek
- Becerileri geliştirmek ve
- Aynı işin çifte yapılmasını engellemek

Bu nedenle umut edilen odur ki, stratejik ilişkiler iyi çalıştığı zaman, STÖler kendi misyonlarına daha etkili bir şekilde ulaşırken, ilave bir de katkıda bulunurlar.

DAHA YÜKSEK SES sahibi olmak sivil toplumda güç birliği için iyi bir nedendir.

İlişkilerde kıyaslanan önemli noktalar şunlardır:

- Genel amaç;
- İlişkinin resmîyet derecesi;
- Hem resmi hem de resmi olmayan karar verme otoritesinin ne derece paylaşıldığı
- İlişki içerisindeki hak ve zorunluluklar: taraflar birbirlerinden neler bekliyor ve neler sunabilirler;
- Süre.

Stratejik müttefiklerin ne tür bir ilişki istedikleri ve bunu neden istedikleri konusunda açık ve net olmaları gerekir. İttifaklar genelde kısa ömürlü ve esnek olmalarına rağmen, amaç ve ilişkinin şekli konusunda hemfikir olunması önemlidir.

- Zamanla sınırlı
- Kampanya odaklı
- Sürece dahil edilmiş kapasite gelişimi
- Olumlu yönlerin vurgulanması ve zorlukların karşısında durma

When alliances work well together there can be many advantages:

1) the strength in numbers and a unified voice on a particular issue in order to increase power and hence persuasiveness in delivering an advocacy message.

2) Alliance building may strengthen the members internally, enabling them to be more effective in other arenas.

3) There are other potential spin-offs that may not be the initial motive but emerge during the policy process. For example when a campaign is running, the organisations are more likely to receive media interest, which in turn raises their public profile as a group.

4) When more organisations are **spreading the collective message, the message reaches a wider audience**, increased awareness and may in turn stimulate more support for the issue.

In most cases alliances do not access *new* financial resources, but through the **pooling of resources each organisation will gain access to the contacts, connections, and relationships** established by other groups.

However the path to successful alliance working is not always smooth and the group mention that they do experience challenges in working in this way.

The main disadvantages which are noted are:

- The risk that the issue becomes more important than other work and may lead to neglect of other tasks.
- The alliance may only be as strong as its weakest link, and this imbalance may create tensions between the CSOs.
- Organisations may have different views on the appropriate tactics to be used.
- Conflict can arise over access and sharing of resources, especially in allocation of staff time to the alliance.

The capacity weaknesses in some members can mean that the alliance struggles to perform. Likewise member organisations will have different levels of resources and experience as well as different internal problems. Organizations that provide a lot of resources and leadership may get frustrated with other members' shortcomings.

Müttefiklerin birlikte iyi çalışıyor olmasından doğacak birçok avantaj vardır:

- 1) Belirli bir konuda destek mesajı verirken gücü ve böylece ikna gücünü artırmak için sayısal büyüklük ve tek güç olmuş ses.
- 2) İttifak kurmak üyeleri dahili olarak da güçlendirip onların başka arenalarda daha etkin olmalarını sağlayabilir.
- 3) Başlangıçtaki nedenler arasında olmaya ancak politika sürecinde ortaya çıkabilen ek avantajlar da vardır. Örneğin bir kampanya devam ederken, örgütlerin medyanın ilgisini çemesi muhtemeldir ki bu da zamanla grup olarak profillerini yükseltir.
- 4) **Ortak mesajı yayan** örgütlerin sayısı çoğaldıkça **mesaj daha geniş bir kitleye ulaşır**, farkındalığı artırır ve zamanla konuya desteğin çoğalmasını sağlayabilir.

Birçok zaman, birleşmeler yeni mali kaynaklara erişmezler ancak **kaynakların havuzlaşması (birikmesi)** sonucunda her bir müttefik diğer gruplarca kurulmuş olan temas, bağlantı ve ilişkilere erişim fırsatı bulur.

Ancak, başarılı birleşmelere giden yol her zaman düzgün ve pürüzsüz değildir ve gruplar bu şekilde çalışırken zorluklarla karşılaştıklarına değiniyorlar.

Belirtilen başlıca dezavantajlar şunlardır:

- Sorunun diğer işlerden daha önemli hale gelmesi ve diğer görevlerin ihmal edilmesi.
- İttifak en zayıf halkası kadar güçlü olabilir ve bu dengesizlik STÖler arasında gerginliğe yol açabilir.
- Örgütlerin hangi taktiklerin kullanılmasının uygun olacağı konusunda fikir ayrılıkları olabilir.
- Kaynaklara erişim ve kaynakların paylaşılması konularında anlaşmazlık çıkabilir, özellikle de çalışanların ittifaka ayıracağı zaman konusunda.

Bazı üyelerde kapasite zayıflıkları birleşmenin performansını çok fazla düşürebilir. Aynı şekilde üye örgütlerin farklı kaynak ve deneyim seviyeleri ve ayrıca da dahili sorunları da olacaktır. Çok fazla kaynak ve önderlik sunan örgütler diğer örgütlerin eksikliklerinden dolayı engellenebilir.

Research in Malawi observed that coalitions reflected the weaknesses of the organisations that were involved. Thus it is important for potential allies to analyse their own strengths and weaknesses, in relation to both the issue and inter-organisational working. Identifying shared capacities as well as gaps early on can avoid problems over mutual expectations later.

Step 1: Deciding whether to form an Alliance

The strongest foundation for joint working will be in the developing a shared understanding of the problem, and a clear idea about what an alliance will do about it.

Key questions to establish the joint purpose based on an identified problem:

Key questions	Sub-questions:
<p>What is the policy we want to change? Selecting the a policy: analysis of: who is interested? decision-makers, how interested; time frame ? etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • What is the desired policy change we want to achieve? • What is our common purpose? • What action is required. • What is the objective of coming together?
<p>For this particular issue is an alliance of agencies the appropriate tool?</p>	<p>Are there other organizations who are already working on this that you could join?</p>
<p>What exactly do we want to do: clarifying the objectives:</p>	<p>Based on agreed objectives: what strategies and activities that will be necessary to pursue the policy influencing process. What will the alliance not do?</p>

Lead agency?

The alliance may decide that a selecting a lead agency would help to keep momentum going. The experience of the CSUP grantees has been that without a lead agency, the initiative does not take off in the desired way. If a lead agency is to be chosen the following selection criteria are useful:

- **Knowledgeable and inspiring:** of issues, context and opportunities and able to mobilize others around the aim
- **Consultative and decisive:** enabling members to contribute and participate and make decisions
- **Action and consensus oriented :** balancing the forward momentum and action with generating consensus
- **Networker and communicator:** identifying the links necessary outside the alliance able to negotiate with key people. Able to spread the message
- **Delegatory and decentralizing:** able to share authority and power

Malawi'de yapılan araştırmada ortaya çıkmıştır ki koalisyonlar, dahil olan örgütlerin zayıf yönlerini yansıtır. Bu nedenle olası müttefiklerin hem konu hem de örgütlerarası çalışmalarını bakımından kendi güçlü ve zayıf yönlerini analiz etmeleri önemlidir. Ortak kapasitelerin ve boşlukların erken belirlenmesi daha sonra karşılıklı beklentilerle ilgili olara çıkabilecek sorunları önleyebilir.

1. Adım: Bir ittifak/birleşme kurup kurmamak konusunda karar vermek

Birlikte çalışma için en güçlü temel, sorunun ortak bir açıklamasının yapılması ve bir ittifakın bu konuyla ilgili ne yapacağı konusunda hem fikir olunmasıdır.

Belirlenmiş bir soruna dayalı ortak bir amaç belirleyebilmek için sorulacak anahtar sorular:

Anahtar Sorular	Yan sorular
Değiştirmek istediğimiz polita nedir? Bir politika seçmek: analiz: kimlerin ilgisi var? Karar vericiler, ne kadar ilgili; süre? vs.	<ul style="list-style-type: none">• Elde etmek istediğimiz politika değişikliği nedir?• Ortak amacımız nedir?• Gerekli eylem nedir?• Birleşmemizin amacı nedir?
Özelikle bu sorun için ittifak/birleşme uygun bir araç mı?	Bu konu üzerinde çalışma yapan, katılabileceğimiz başka örgütler var mı?
Tam olarak ne yapmak istiyoruz? Amaçların belirlenmesi:	Karar verilen amaçlar doğrultusunda: süreci etkileyen politikaya ulaşmak için ne gibi strateji ve faaliyetler sürdürülmeli? İttifak ne yapmayacak?

Öncü Birim?

İttifak güçleri öncü bir birim seçmenin momentumun korunmasına yardımcı olacağına karar verebilir. CSUP'nin deneyimine göre, öncü bir birim olmadığı takdirde inisyatif arzu edilen doğrultuda ilerlemez. Eğer öncü bir birim seçilecekse, aşağıdaki kriterler faydalı olacaktır:

- **Bilgili ve Harekete Geçirici:** konular, sorunlar, bağlam ve fırsatlarla ilgili bilgi sahibi teşvik edici ve diğerlerini amaç doğrultusunda harekete geçirebilen
- **Danışmanlık yapabilen ve kararlı:** üyelerin katkıda bulunmasını, katılmasını ve karar vermesini sağlayan
- **Eylem ve fikir birliği odaklı:** fikirbirliği sağlayarak momentum ve eylemi dengeleyen
- **Ağ ve iletişimci:** ittifak dışındaki gerekli bağlantıları belirleyen, anahtar kişilerle görüşmeler yapan. Mesajı yaymakta başarılı.
- **Yetki dağılımı ve genişlemesi yapan:** otorite ve gücü paylaşabilen

Once the full membership has been defined it is important for the group to develop a set of guiding principals and a common strategy. The guiding principle focus on how the group will work together on the basis of shared values. These principals should reinforce the collaborative efforts of the group. The strategy will focus on actions in relation to the issue and campaign.

Developing a common strategy and working with shared principles

The strength of an alliance lies in its **common understanding, shared purpose and mutual accountability**. Agreeing activities and joint implementation thereof is one way to increase the sense of collective ownership of the alliance. Identifying some areas for joint activities would serve to build confidence in each other, although it has to be appropriate to the activity concerned.

At this stage it can be useful to consider **what activities and also answer the questions why and how**. Being part of a strategic alliance also means behaving strategically as an alliance. The members need to understand clearly that the ways of working are important, e.g. for relationship and trust building , as much as the activities.

Tüm üyeler belirlendikten sonra, grubun bir dizi ilke ve ortak bir strateji belirlemesi gerekir. İlkeler, grubun, ortak değerler temelinde nasıl birlikte çalışacağını belirler. Bu ilkeler grubun işbirlikçi çabalarını desteklemelidir. Strateji ise, konu/sorun ve kampanya ile ilgili faaliyetler üzerinde odaklanır.

Ortak bir strateji geliştirmek ve ortak ilkeler doğrultusunda çalışmak

İttifakların gücü **ortak anlayış, ortak amaç ve karşılıklı hesap verebilirlik'ten** gelir. Faaliyetler konusunda mutabık kalmak ve bunların ortak olarak uygulanması birleşmeye toplu olarak sahip çıkılması anlayışını güçlendirir. Ortak faaliyet için bazı alanların belirlenmesi birbirine duyulacak güveni artırır ancak ilgili aktivitenin uygun olması gerekir.

Bu aşamada, **faaliyetlerin ne olacağına ve ayrıca neden ve nasıl** sorularına da yanıt bulunması faydalı olacaktır. Stratejik bir ittifakın bir parçası olmak ayrıca bir birlik olarak stratejik hareket etmek anlamına gelmektedir. Üyelerin, faaliyetler kadar çalışma şekillerinin önemli olduğuanlamaları gerekir ör. ilişki ve güven oluşturma.

Of similar importance is agreeing **simple mechanisms and methods of communication and feedback**. It is important to have a focal point for information, one of the organisations took responsibility for providing up-dates to the members. It is equally important that this does not become a bottleneck. A distinctive characteristic of alliance communication channels versus network, is that all the members in an alliance should be able to communicate directly with each other rather than through a central network secretariat.

Successful mechanisms for mutual accountability depend on development and use of norms and procedures for two-way reporting, accountability and transparency among all levels of an organisation, and between organisations or institutions engaged in the alliance. Although it may be appropriate to have a lead agency, the channels of communication, norms and procedures need to be based on agreements between all the members, not just between the lead agency and individual members. If agreements are only based on lead to participating agency, the risk of over personalization may emerge. Mechanisms for mutual accountability should also serve to increase the sense of joint ownership.

As an outcome of the principal setting discussion all members of the Alliance should know:

- What each member can contribute and what each seeks to gain
- What the minimum commitment from each member is
- What mechanisms and principals will be used to resolve conflicts
- How the members' contributions will be recognised (internally and externally)

Members should also be willing to commit to their responsibilities in terms of :

- Active participation
- Agree and respect alliance principles
- Sell the idea to their own organizations
- Provide expertise
- Keep formal and informal communications open
- Delivering on their activities

Basit iletişim ve geribildirim mekanizma ve yöntemleri konusunda mutabık kalınması da aynı derecede önemlidir. Bir bilgi merkezinin olması önemlidir, örgütlerden birisi üyelerine yeni haberleri ve gelişmeleri bildirme sorumluluğunu üstlenir. Bunun bir engel, bir dar geçit haline dönüşmemesi de aynı derecede önemlidir. İttifakların ağlardan farklı olarak sahip oldukları iletişim özelliklerinden birisi ittifak içerisindeki tüm üyelerin birbirleriyle merkezi bir sekreteryaya yolu ile değil de direkt olarak iletişim kurabilmeleridir.

Karşılıklı hesap verebilirlik mekanizmalarının başarısı gelişim ve iki yönlü rapor verme, hesapverebilirli ve örgütün her katmanında ve birleşmeye dahil olan tüm örgütler veya kuruluşlar arasında şeffaflık kural ve prosedürlerinin kullanımına bağlıdır. Öncü bir birimin olması uygun olabilir ancak, iletişim kanalları, kural ve prosedürlerin yalnızca öncü birimle ayrı ayrı üyeler arasında değil tüm üyeler arasında yapılacak bir sözleşmeye dayanması gerekir. Sözleşmelerin sadece öncü ve katılımcı birime dayanması, fazla kişiselleştirme riskini artırır. Ayrıca karşılıklı hesapverebilirlik mekanizmaları da ortak sahiplenme duygusunu güçlendirmelidir.

İlke belirleme tartışmasının bir sonucu olarak ittifakın tüm üyeleri aşağıdakileri bilmelidir:

- Her bir üye ne gibi katkılarda bulunabilir ve her biri ne elde etmeyi bekler
- Her bir üyenin minimum bağlılığı nedir
- Anlaşmazlıkları çözümlenmek için hangi mekanizma ve ilkeler kullanılacak
- Üyelerin katkıları nasıl tanımlanacak (dahili ve harici olarak)

Ayrıca üyelerin aşağıdaki konularla ilgili olan sorumluluklarına da bağlılık göstermeleri gerekir:

- Aktif katılım
- İttifak ilkelerine katılım ve saygı
- Kendi örgütlerini fikir konusunda ikna etmek
- Uzmanlık sunmak
- Resmi ve gayri resmi iletişimi devam ettirmek
- Faaliyetlerini sürdürmek

Becoming an Agile Alliance:

Effective joint working requires some basic ground rules and decision about roles, responsibilities, and how decisions are made; how conflicts will be resolved.

A useful matrix which organisation can use as the basis for this discussion focuses on the rights and obligations of the parties.

Focus	Obligations of development allies	Rights of development allies
Information	To keep regular flow of information	To all information relevant to the initiative
Consultation	Not to modify message or tactics without mutual agreement	Consulted before changes to agreement
Campaign Agenda setting	To accept equitable divisions of tasks	To influence methods , tactics and divisions of labour
Control	Participate in co-management system	To co-manage the agenda
Duration	Maintain required capacity for the duration	Continuity of required inputs from other members

(Adapted from Fowler 2000.)

Effective alliances avoid spending too much time on internal issues and keep the focus on the issues that bought them together.

Çevik Bir İttifak olmak:

Etkili birlikte çalışmanın roller, sorumluluklar ve kararların nasıl alınacağına ve anlaşmazlıkların nasıl çözüleceğine dair bazı temel kuralları ve kararları olmalıdır.

Tarafların hak ve zorunluluklarını gösteren bu dizgeyi örgüt tartışmada temel alabilir

Odak	Gelişim müttefiklerinin Zorunlulukları	Gelişim Müttefiklerinin hakları
Bilgi	Düzenli bilgi akışını sağlamak	İnisiyatif ile alakalı tüm bilgileri almak
Danışma	Karşılıklı anlaşma olmadan mesaj veya taktiklerde değişiklik yapmamak	Sözleşmede yapılacak değişikliklerden önce danışılmak
Kampanya gündemi belirlenmesi	Adil görev dağılımlarını kabul etmek	Yöntem, taktik ve iş dağılımında etkili olmak
Kontrol	Birlikte Yönetim sistemine katılmak	Gündemi diğerleri ile birlikte idare etmek
Süre	Süre için gerekli kapasiteyi korumak	Diğer üyelere gelmesi gereken girdilerin devamı

(Fowler 2000'den alınmıştır.)

Etkin müttefikler dahili meseleler üzerinde çok fazla zaman harcamaktan kaçınırlar ve onları bir araya getiren konulara odaklı kalırlar.

Developing successful relationships requires:

- Time to understand each others personality
- Ground work
- Total commitment in time and interest
- Consultative decision making
- Understand the common interest
- Sharing and understanding task
- Recognition of each others strength and weaknesses
- Maintaining transparency to build trust
- Mutual respect based on exemplary behaviour
- Mutual support
- Effective communication and feedback
- Changing roles
- Collective generating of resources
- Mechanisms to handle internal conflicts
- Appreciating change whether positive or negative
- Enjoying life together
- Should be there for each other
- Pray together stay together

Başarılı ilişkiler kurmak için aşağıdakiler gereklidir:

- Birbirinin kişiliğini anlamak için zaman
- Zemin çalışması
- Zaman ve ilgide eksiksiz bağlılık
- Danışarak karar verme
- Ortak çıkarların anlaşılması
- Görev paylaşımı ve anlayışı
- Birbirinin güçlü ve zayıf yönlerini tanıma
- Güvenin oluşması için şeffaflığı korumak
- Örnek niteliğinde olan davranışlara dayalı karşılıklı saygı
- Karşılıklı destek
- Etkili iletişim ve geribildirim
- Rol değiştirme
- Kaynakların toplu oluşturulması
- İç anlaşmazlıkları ortadan kaldırmak için mekanizmalar
- Hem olumlu hem de olumsuz değişimleri takdir etmek
- Birlikte hayatın tadına varmak
- Birbiri için orada olmak
- Birlikte dua edip birlikte kalmak

Checklist for building successful alliances:

Choose unifying issues: the most effective alliances already have a common issue. The development of goals, strategies and tactics should be a joint process.

Understand and respect each group's self interest

There should be a balance of benefits and gains between the goals and needs of the alliance and the individual organisations . check for congruence

Respect the diversity of the members

Understand and respect the differences between the members. Recognise the inter-dependence and complementarity. Make a commitment to learning about the history and interests of the participating organisations

Agree to disagree: but also put in place mechanisms for decision making where there is no agreement.

Structure decision making carefully: balance consensus building with action orientation

Distribute credit fairly: contributions will vary and all contributions should be appreciated. Acknowledge all contribution

Give and Take: don't ask for or expect support without being prepared to give it

Work on a common strategy. The strength of the alliance is in developing a unified understanding of the problem and a strategy. Common ownership of the strategy is critical; tactics should be endorsed by all.

Be Strategic: which organisations you ask, which people from those organisations, selecting a lead agency are all strategic decisions

Get commitment to consistency: Members should commit to sending the right people to the meetings and if these are different – need to guarantee information is shared.

Formalise for agility. Structures and decision making should be appropriate and not cumbersome. Awareness of rights and responsibilities will help the alliance function in a more fluid and decentralised way. Clarity here can help avoid conflict.

Başarılı birleşmeler kurmak için kontrol listesi:

Birleştirici konular seçin: en etkili birleşmelerin zaten ortak bir konusu vardır. Amaç, strateji ve taktik geliştirme ortak bir süreç olmalıdır.

Her grubun kendi çıkarlarının kabul edilmesi ve saygı duyulması
İttifakın ve ayrı ayrı örgütlerin amaç ve ihtiyaçları arasında bir çıkarlar ve kazançlar dengesi olmalıdır. Uygunluğu kontrol ediniz.

Üyelerin çeşitliliğine saygı gösterin

Üyeler arasındaki farklılıkları kabul edin ve bunlara saygı gösterin birbirlerine bağlılıklarını ve birbirlerini tamamladıklarını görün. Katılımcı örgütlerin geçmişleri ve çıkarlarının geçmişini öğrenmek için çaba gösterin.

Aynı fikirde olmamayı kabul edin: ancak aynı zamanda da aynı fikirde olunmadığı zamanlar için bir karar mekanizması belirleyin.

Karar verme mekanizmasını dikkatlice yapılandırın: faaliyet odaklılıkla fikirbirliğini dengeleyin

İtibarı adilce dağıtın: yapılacak katkılar birbirinden farklılık gösterecektir ve tüm katkıların takdir edilmesi gerekir. Tüm katkıları kabul edin.

Karşılıklı özveri: destek vermeye hazır değilseniz destek beklemeyin ve istemeyin

Ortak bir stratejiyle çalışın: İttifakın gücü sorunun ve stratejinin herkesçe anlaşılmasından doğar. Stratejinin herkesçe sahiplenilmesi çok önemlidir; taktikler herkesçe kabul edilmeli.

Stratejik olun: hangi örgütlere teklif götürdüğünüz, o örgüt içerisindeki hangi kişilerle görüştüğünüz, öncü bir birim seçme hepsi stratejik kararlardır

Tutarlı olun: üyelerin toplantılara doğru insanları göndermeye çaba göstermesi gerekir ve eğer farklı bir kişi gönderilecekse bilginin paylaşıldığından emin olunmalıdır.

Çeviklik için şekillenin: Yapılar ve karar verme uygun olmalıdır kullanışsız değil. Herkesin hak ve sorumluluklarının farkında olması ittifakın daha akışkan ve yetki genişlemesi olmuş şekilde işlemesine yardımcı olacaktır. Açıklık anlaşmazlıkların çıkmasını engeller.

Some useful definitions

Fowler¹ identified a range of inter-organisational relationships and different forms of collaboration. These types of inter-organisational relationship vary on the degree of intensity and collaboration and joint governance. At the lowest end of this scale he identifies a category of *Development Ally* (see below):

Development ally In this relationship, two or more organisations agree to co-operate on a mutually agreed agenda, typically for an agreed period of time. They may do this by exchanging information, sharing expertise, or using their respective reputations and contacts in coordinated ways. Whilst modest financial transfers may occur, money is not the basis of the relationship.

Three distinct forms of inter- organisational collaboration are identified by Fowler however, in practice the boundaries between these are not so clear and the forms are often mixed and matched to fit the purpose:

Networks These are the loosest form of collaboration as members may be quite dissimilar, the primary function is information sharing.

Alliances These take collaboration a stage further providing greater benefits because participants **synchronise their efforts and resources**. Alliances tend to be functional and are increasing as NGOs actively seek to complement rather than compete with or duplicate the activities of others.

Coalitions and consortia These terms cover organisational entities which are 'constituted by and (are) the legal responsibility of the founding NGOs but (do) not have authority over them.' Coalitions tend to **provide increased profile and leverage**. Consortia provide increased access to, and application of resources. Coalitions usually require considerable investment of time and human resources from members but can result in greater strength when voicing shared positions. **Coalitions** often nominate one of the member agencies as a lead , with overall responsibility for facilitating the coalition : often described as "the convenor"

¹ Fowler, Alan (2000) Partnerships: Negotiating Relationships, Occasional Papers Series No 32, Oxford: INTRAC.

Bazı Faydalı Tanımlar

Fowler² bir dizi örgütler-arası ilişkiyi ve farklı işbirliği şekillerini tanımlamıştır. Bu örgütler-arası ilişkiler yoğunluğun ve işbirliğinin ve ortak yönetimin dercesine göre farklılık gösterir. Bu ölçeğin en altında *Gelişim Müttefik*i diye adlandırdığı kategoriyi yerleştirdi:

Gelişim Müttefik Bu ilişkide iki veya daha fazla örgüt karşılıklı olarak karar verilmiş bir gündem üzerinde, genellikle mutabık kalınmış bir süre için işbirliği yapmak için anlaşma yapar. Bunu, bilgi, uzmanlık paylaşımı yaparak, veya itibar ve temalarını koordine bir şekilde kullanarak yaparlar. Az miktarda mali transferler olsa bile, ilişkinin temelini para oluşturmaz.

Fowler tarafından üç farklı örgütler- arası işbirliği şekli tanımlandı ancak, uygulamada bunların aralarındaki sınırlar çok net değildir ve genellikle amaca uyması için bu türlerin parçaları birleştirilir:

Ağlar Bunlar en gevşek işbirliği şeklidir çünkü üyeler birbirlerinden oldukça farklı olabilirler, esas işlevi bilgi paylaşımıdır.

Birleşmeler/ İttifaklar Bunlar işbirliğini bir ileri aşamaya taşırlar ve daha fazla fayda sağlarlar çünkü katılımcılar **çaba ve kaynaklarını senkronize ederler**. Birleşmeler/ittifaklar oldukça işlevseldir ve STÖler birbirleri ile rekabet etmek veya birbirlerinin çalışmalarını tekrarlamak yerine birbirlerini tamamlamayı tercih ettikleri için sayıca gittikçe çoğalmaktadırlar.

Koalisyon ve Birlikler Bu terimler 'kurucu STÖler tarafından kurulan ve onların yasal sorumlulukları olan ancak STÖlerin kontrolü altında olmayan örgütsel varlıkları' kapsamaktadır. Koalisyonlar genelde **yüksek profil ve manivela gücü** sağlarlar. Birliklerse kaynaklara yüksek derecede erişim ve uygulama sağlar. Koalisyonlar genellikle üyelerden oldukça çok zaman ve insan kaynağı gerektirir ancak sonuç olarak büyük ölçüde güçlendirir. **Koalisyonlar** genellikle üye birimlerden birisini önder birim olarak görevlendirir ve koalisyonu kolaylaştırma sorumluluğu tamamen bu birime ait olur: bunlar genelde "başkan" olarak anılırlar.

² Fowler, Alan (2000) Partnerships: Negotiating Relationships, Occasional Papers Series No 32, Oxford: INTRAC.

³ Developing Effective Coalitions (2002) downloaded from www.preventioninstitute.org

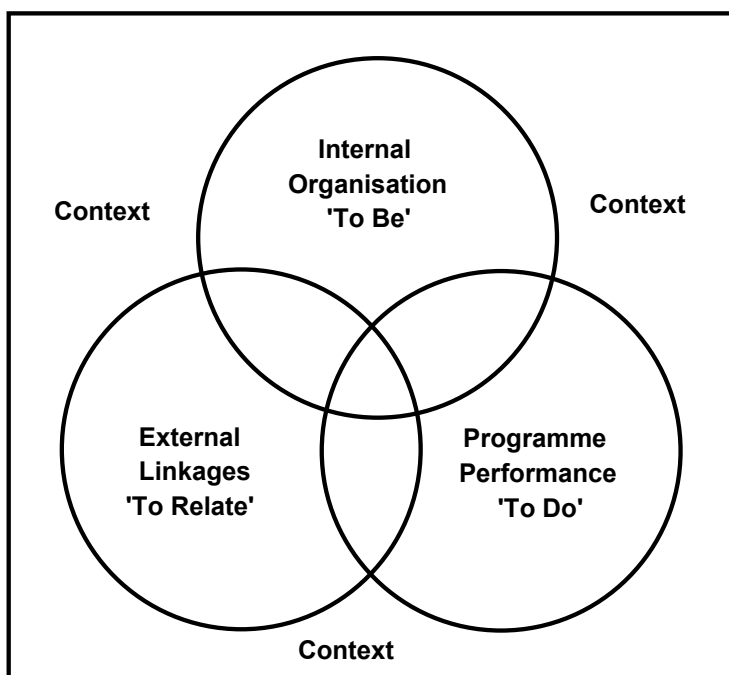
⁴ Networking: towards a better tomorrow (SANSAD 2007).

Strategic Alliances

Three Circle Model

Organisations can be represented as three interlocking circles existing within a wider context:

- The 'To Do' circle represents the programme activities that the organisation carries out and its ability to achieve its goals.
- The 'To Relate' circle represents the organisation's external linkages with other actors in all three sectors: public, private and civil society.
- The 'To Be' circle represents the organisation's internal functioning.



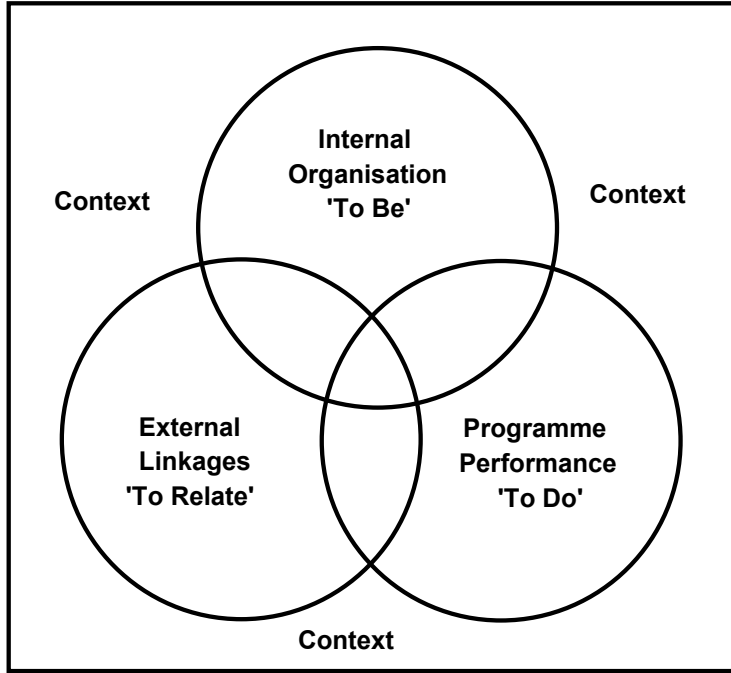
The three circles model of organisational performance illustrates that organisational effectiveness is dependent on internal functioning; programmatic impact and effective relationships. Thus it is essential that organisations consider the types and range of relationships it wishes to develop. The assessment is not about quantity: not the more the merrier, but about identifying and nurturing strategic relationships. For example to achieve change at community level we need to work with community groups and traditional leaders. When we are trying to influence policy we need to work with like-minded interested parties, with whom we can join forces and strengthen our ability to advocate. For this purpose **strategic relationships** are those with other actors and organisations **that support the organisation in fulfilling its mission.**

Stratejik Birleşmeler/İttifaklar

Üç Daire Modeli

Örgütler daha geniş bir bağlam içerisinde bulunan birbirini kesen üç daire olarak gösterilebilirler:

- 'Yapılacaklar' 'To Do' dairesi örgütün yürütmekte olduğu program faaliyetlerini ve amaçlarına ulaşma yetisini gösterir.
- 'İlişkiler' 'To Relate' dairesi örgütün üç sektördeki, yani kamu, özel ve sivil toplum sektörlerinin tümündeki aktörlerle olan bağlantılarını gösterir.
- 'İşlev' 'To Be' dairesi de örgütün dahili çalışmalarını gösterir



Örgütsel performansla ilgili bu üç daire modeli örgütsel etkililiğin dahili işlevselliğe; programlı etkiye ve etkin ilişkilere bağlı olduğunu gösterir. Bu nedenle örgütlerin geliştirmek istedikleri ilişki tür ve sahasını değerlendirmesi gerekir. Değerlendirme miktarla alakalı değildir: ne kadar çok olursa o kadar iyi değildir, değerlendirme stratejik ilişkileri belirleme ve geliştirmektir. Örneğin, toplumsal düzeyde değişim elde etmek için toplum grupları ve geleneksel liderlerle çalışmalıyız. Politikayı etkilemek istiyorsak, benzer görüşteki, ilgili taraflarla çalışmamız gerekir. Bu amaçla **stratejik ilişkiler, örgüte misyonunu yerine getirmekte destek olacak** diğer aktör ve örgütlerle kurulan ilişkilerdir.

Handout

Challenges and solutions shared in building partnerships

Exhaustion. Burn-out of key people	<ul style="list-style-type: none"> • seek out more people to share the responsibilities and share the work • create new incentives • set small achievable goals
Too much focus on the task	<ul style="list-style-type: none"> • take time to reflect about the partnership, rethink the partnership itself
Managing a constant stream of problems	<ul style="list-style-type: none"> • create a 'problem solving culture' in which a problem is seen as a stimulus to innovation
Domination by one or more partners	<ul style="list-style-type: none"> • the co-ordinator/manager needs to work continually to maintain equity between the partners
Partners losing interest or energy for the partnership, or becoming complacent about achievements	<ul style="list-style-type: none"> • actively communicating & engaging is a continuous process though out the life of the partnership • important for all the partners to continue to feel a sense of ownership • create new opportunities / challenges • create celebrations of success (parties, festivals) • demonstrate achievements • all partners committing themselves to understanding and supporting each other's institutional priorities/ constraints • frank and open debate between partners, so that they understand each other's constraints

Ortaklık Kurmada karşılaşılabilecek Zorluklar ve Çözümleri

Yorgunluk. Anahtar kişilerin aşırı derecede yorulması	<ul style="list-style-type: none">• sorumlulukları ve işi paylaşacak daha fazla sayıda insan bulun• yeni teşvikler yaratın• küçük, başarılabılır hedefler belirleyin
Göreve fazla odaklanma	<ul style="list-style-type: none">• ortaklığı yeniden incelemeye, gözden geçirmeye zaman ayırın
Sürekli sorunlarla başa çıkmak	<ul style="list-style-type: none">• problemin yenilik için bir uyarıcı olduğu kabul edilen bir 'sorun çözme kültürü' yaratın
Bir veya daha fazla ortağın hüküm kurması	<ul style="list-style-type: none">• kordinatör/yöneticinin ortaklar arasındaki eşitliği korumak için sürekli çalışması gerekir
Ortakların ortaklık için duydukları ilgi veya enerjinin düşmesi veya başarılarla karşı kayıtsız kalması	<ul style="list-style-type: none">• aktif iletişim & meşguliyet bir ortaklığın hayatı boyunca sürecek bir süreçtir• tüm ortakların sahiplik duygusuna sahip olmaya devam etmesi önemlidir• yeni fırsatlar yaratın• başarıyı kutlayın (partiler, festivaller)• Başarılarınızı gösterin• Tüm ortakların birbirlerinin kurumsal öncelik/sınırlandırmalarını anlaması ve desteklemesi gerekir• Ortaklar arasında samimi ve açık tartışmalar olmalıdır ki birbirlerinin sınır ve çekincelerini anlayabilsinler

<p>Changes of key players</p>	<ul style="list-style-type: none"> • give time, don't be too impatient • create a series of well managed meetings to fully engage newcomers • take newcomers to see projects / meet beneficiaries / work in progress • give newcomers space to contribute their own ideas, suggestions for developments (enjoy the fact that they will bring something new to the table)
<p>External factors that influence the partnership negatively, eg new legislation, local crisis</p>	<ul style="list-style-type: none"> • keep cool • always position the partnership within the local/ national context
<p>The changing nature of the partnership over time</p>	<ul style="list-style-type: none"> • recognise the different types of leadership / management at each 'phase' of the partnership • train others in the partnership process

Adapted from Local Partnerships in Europe Workshop Report, May 2001. The Copenhagen Centre **Reader**

Anahtar oyunculara değişiklik	<ul style="list-style-type: none">• zaman verin, sabırsız olmayın• bir dizi iyi yönetilen toplantı düzenleyerek yeni gelenleri dahil edin• yeni gelenleri projeleri görmeye / faydalanan kişilerle tanışmaya / iş üzerinde çalışmaya götürün• yeni gelenlere gelişim için kendi fikir ve önerilerini sunabilmeleri için alan verin (masaya yeni bir şeyler koyacakları gerçeğinin tadına varın)
Ortaklığı olumsuz etkileyen dış etkenler ör. yeni bir yasa yerek kriz	<ul style="list-style-type: none">• sakin olun• ortaklığı her zaman yerel/ulusal bağlamda tutun
Ortaklığın zaman içerisinde değişmesi	<ul style="list-style-type: none">• ortaklığın her aşamasında gerekli olan farklı 'liderlik' / yönetimi öğrenin• ortaklık sürecinde başkalarını da eğitin

Local Partnerships in Europe Workshop Report, May 2001. The Copenhagen Centre**Reader' den** alınmıştır.

Elements of authentic partnership

Listed below are the main features ascribed to partnership. They have been extracted from definitions used by both Southern and Northern organisations. Extracted from Alan Fowlers OPS 32 INTRAC.

- Partnership is about working together to accomplish agreed results and *accepting joint responsibility* for achieving them.
- Partnership carries with it a long-term involvement.
- Partnership requires defined mutual roles and responsibilities - as covenants not contracts.
- Partnership is about trust, respect, integrity, accountability and equality.
- Partnership requires an acceptance of the principle that a local organisation has the right to set the final agenda for its own work.
- Partnership must not lead to a situation where the link between an organisation's constituency and leadership is weakened.
- When negotiating relations or contributions from outside the 'partnership', the spirit and letter of existing partnerships must be taken into account and respected.
- Within a partnership, neither party can unilaterally accept other relational conditions that materially influence the partnership. (A common example is Northern NGOs negotiating funding conditions with their 'back donors' that then appear as new or revised conditions towards existing partners without prior consultation or assent).⁵
- Partnership must not alter the basic priorities related to the identity, vision and values of any of the organisations.
- An underlying assumption of partnership co-operation is that the organisations concerned will become more competent in reaching their goals beyond this specific relationship.

Do these statements reflect the characteristics of all relationships that NGOs have? Obviously not. NGOs work with others in diverse ways. Each mode of interacting has characteristics that serve different needs and purposes. The question is, can we identify sufficiently distinctive ways of relating that may help in building a negotiating framework? Put another way, are there distinctive types of organisational relationships that developmental NGOs are part of?

⁵ 'Back donor' is a term referring to the source of a Northern NGDO's finance, typically but not solely a government ministry, department or specialist agency.

Güvenilir ortaklıkların özellikleri

Aşağıda ortaklıkların ana özellikleri liste halinde verilmiştir. Hem Güney hem de Kuzey'deki örgütlerin tanımlarından alınmışlardır. Alan Fowlers OPS 32 INTRAC'tan alınmıştır.

- Ortaklık mutabık kalınmış sonuçlara ulaşmak için birlikte çalışmak ve bunları başarırken *ortak sorumluluğu kabul etmektir.*
- Ortaklıkta uzun süreli birliktelik/ilişki vardır.
- Ortaklık tanımlanmış karşılıklı roller ve sorumlulukları gerektirir – sözleşme değil söz olarak.
- Ortaklıkta güven, saygı, bütünsellik, hesap verebilirlik ve eşitlik vardır.
- Ortaklık yerel bir örgütün kendi çalışmaları için son söze sahip olduğu prensibinin kabulünü gerektirir.
- Ortaklık, durumu örgütün halkı ve liderleri arasındaki bağlantının zayıfladığı bir yere götürmemelidir.
- 'Ortaklığın' dışındaki ilişki veya katkılarla ilgi görüşmeler yaparken mevcut ortaklıkların ruhu ve anlaşmaları da göz önünde bulundurulmalı ve bunlara saygı duyulmalıdır
- Bir ortaklıkta taraflardan hiçbirisi tek taraflı olarak, ortaklığı etkileyecek başka ilişkileri kabul edemez. (Buna bir örnek Kuzey'deki STÖlerin 'arkadaki bağışçılarıyla' finansal kaynak konusunda, mevcut ortaklardan hiçbir danışma veya izin alınmadan görüşüp, daha sonra da bunların mevcut ortaklarla yapılan yeni veya yenilenmiş görünen şartlar olmasıdır) ⁶
- Ortaklık örgütlerin kişilik, vizyon ve değerleri ile ilgili temel önceliklerini değiştirmemelidir.
- Ortaklık işbirliğinin gizli bir anlamı da ilgili örgütlerin kendi amaçlarına ulaşmakta bu belirli ilişkiden öteye gitmekte daha yeterli olacaklarıdır.

Bu ifadeler STÖlerin sahip olduğu tüm ilişkilerin tüm özelliklerini kapsıyor mu? Tabi ki hayır. STÖler diğerleriyle farklı şekillerde çalışırlar. Her bir etkileşim şekli farklı ihtiyaç ve amaçlara hizmet eder. Esas soru, "farklı ilişkileri bir görüşme ağı kurabilmeye yetecek kadar tanımlayabilir miyiz?" sorusudur. Başka bir deyişle, gelişim STÖlerinin bir parçası olduğu farklı örgütsel ilişki türleri var mı?

⁶ 'Back donor' is a term referring to the source of a Northern NGDO's finance, typically but not solely a government ministry, department or specialist agency.

Glossary of Networking and Relationship Building for CSO's Terms

Activity	Actions taken or work performed through which inputs, such as funds, technical assistance and other types of resources are mobilised to produce specific outputs.
Appropriateness	A measure of whether an intervention is suitable in terms of achieving its desired effect and working in its given context. Suitability may apply, for example, to whether the intervention is of an appropriate type or style to meet the needs of major stakeholder groups.
Alliances	These take collaboration a stage further providing greater benefits because participants synchronise their efforts and resources . Alliances tend to be functional and are increasing as NGOs actively seek to complement rather than compete with or duplicate the activities of others.
Data Collection Tools	Methodologies used to identify information sources and collect information during monitoring and evaluation. Examples are informal and formal surveys, direct and participatory observation, community interviews, focus groups, expert opinion, case studies, literature.
Effectiveness	The extent to which the development intervention's objectives were achieved, or are expected to be achieved, taking into account their relative importance.
Efficiency	A measure of how economically resources/inputs (funds, expertise, time, etc.) are converted to results.
Evaluation	The systematic and objective assessment of an on-going or completed project, programme or policy, its design, implementation and results. The aim is to determine the appropriateness and fulfilment of objectives, development efficiency, effectiveness, impact and sustainability.
Goal	The higher-order objective to which an intervention is intended to contribute.
Inputs	The financial, human, and material resources used for the intervention.
Networks	These are the loosest form of collaboration as members may be quite dissimilar, the primary function is information sharing.
Objective	The intended physical, financial, institutional, social, environmental, or other results to which a project or programme is expected to contribute.

STÖler için Ağ ve İlişki Kurma Konusunda Anahtar Kelimelerin Anlamları

Faaliyet	Para/Fon, teknik yardım ve diğer kaynaklar çeşitleri gibi girdilerin belirli çıktılar elde etmek için kullanılması amacıyla yapılan eylemler veya işler.
Uygunluk	Arzu edilen sonuçları ve belirlenmiş olan çalışma ortamı bağlamında, bir müdahalenin uygun olup olmadığının ölçülmesi. Uygunluğun, örneğin, müdahalenin büyük ve önemli paydaşların ihtiyaçlarını karşılamaya uygun tür veya tarzda olup olmadığı bakımından incelenebilir.
Birleşmeler/ İttifaklar	Bunlar işbirliğini bir ileri aşamaya taşırlar ve daha fazla fayda sağlarlar çünkü katılımcılar çaba ve kaynaklarını senkronize ederler . Birleşmeler/ittifaklar oldukça işlevseldir ve STÖler birbirleri ile rekabet etmek veya birbirlerinin çalışmalarını tekrarlamak yerine birbirlerini tamamlamayı tercih ettikleri için sayıca gittikçe çoğalmaktadırlar.
Veri Toplama Araçları	Denetim ve değerlendirme sırasında, bilgi kaynaklarını saptamak ve bilgi toplamak için kullanılan yöntemler. Resmi ve gayri resmi anketler, doğrudan ve katılımcı gözlemler, halka yapılan soru cevap türünde görüşmeler, araştırma grupları, uzman görüşleri, örnek vaka incelemeleri ve konuyla ilgili önceden yapılmış çalışmaların incelenmesi bu yöntemlere örnek teşkil eder.
Etkililik	Göreceli önemini de göz önünde bulundurarak, gelişim müdahalesinin hedeflerine ne derece ulaşıldığı veya ulaşılması beklenen derece.
Verimlilik	Ekonomik kaynaklarının/girdilerinin (Sermaye, uzmanlık, zaman,vs.) ne derece sonuca dönüştürülmelerinin ölçülmesi.
Değerlendirme	Sürmekte olan veya tamamlanmış proje, program veya planların tasarımı, uygulama ve sonuçlarının sistematik ve tarafsız değerlendirilmesi. Amaç, hedeflerin, uygunluk ve tamamlanmasını, gelişme etkililiğini, verimi, etki ve sürdürülebilirliği belirlemektir.
Hedef	Müdahalenin katkıda bulunması beklenen yüksek-değerli hedef.
Girdiler	Müdahale için kullanılan para, insan, ve malzeme kaynakları.
Ağlar	Bunlar en gevşek işbirliği şeklindedir çünkü üyeler birbirlerinden oldukça farklı olabilirler, esas işlevi bilgi paylaşımıdır.
Hedef	Bir proje veya programın katkıda bulunması beklenen fiziksel, mali, kurumsal, sosyal, çevresel veya başka sonuçlar.

Coalitions and Consortia	<p>These terms cover organisational entities which are 'constituted by and (are) the legal responsibility of the founding NGOs but (do) not have authority over them.'</p> <p>Coalitions tend to provide increased profile and leverage. Consortia provide increased access to, and application of resources. Coalitions usually require considerable investment of time and human resources from members but can result in greater strength when voicing shared positions.</p> <p>Coalitions often nominate one of the member agencies as a lead , with overall responsibility for facilitating the coalition : often described as "the convenor"</p>
Partnership	<p>"...Partnership is a cross-sector collaboration in which organisations work together in a transparent, equitable and mutually beneficial way. The partners agree to commit resources, share the risks as well as the benefits to work together towards a sustainable development goal."</p> <p><small>Definition of 'partnership' currently used by The Partnering Initiative, January 2005</small></p>
Social Partnership	<p>Social Partnership is a collaboration among NGOs, the private sector and government to solve community problems in a sustainable way</p>
Social Compact	<p>"A jointly prepared, agreed statement of the general principles and shared values which will govern the future development of the relationship between Government and the voluntary and community sector" (Compact between Government & Voluntary Sector in Northern Ireland)</p>
Strategic Relationships	<p>are those with other actors and organisations that support the organisation in fulfilling its mission.</p>
Stakeholders	<p>Agencies, organisations, groups or individuals who have a direct or indirect interest in the development intervention</p>
Sustainability	<p>The continuation of benefits from an intervention after assistance has been completed. The probability of continued long-term benefits. The resilience to risk of the net benefit flows over time.</p>

Koalisyon ve Birlikler	Bu terimler 'kurucu STÖler tarafından kurulan ve onların yasal sorumlulukları olan ancak STÖlerin kontrolü altında olmayan örgütsel varlıkları' kapsamaktadır. Koalisyonlar genelde yüksek profil ve manivela gücü sağlarlar. Birliklerse kaynaklara yüksek derecede erişim ve uygulama sağlar. Koalisyonlar genellikle üyelerden oldukça çok zaman ve insan kaynağı gerektirir ancak sonuç olarak büyük ölçüde güçlendirir. Koalisyonlar genellikle üye birimlerden birisini önder birim olarak görevlendirir ve koalisyonu kolaylaştırma sorumluluğu tamamen bu birime ait olur: bunlar genelde "başkan" olarak anılırlar.
Ortaklık	"..Ortaklık , örgütlerin şeffaf, adil ve karşılıklı çıkar sağlayacakları şekilde çalışmaları, sektörlerarası bir işbirliğidir. Ortaklar, sürdürülebilir bir gelişim amacı doğrultusunda birlikte çalışmak için, sağlayacakları menfaatler yanında kaynak sağlama, risk paylaşımına söz verirler. Definition of 'partnership' currently used by The Partnering Initiative, January 2005
Toplumsal Ortaklık	Toplumsal ortaklık STÖler, özel sektör ve devlet arasında, toplumun sorunlarını sürdürülebilir bir şekilde çözmeye yönelik yapılan işbirliğidir.
Stratejik İlişkiler	Stratejik ilişkiler örgütü misyonunu gerçekleştirmekte destekleyen diğer aktör ve örgütlerle kurulan ilişkilerdir.
Paydaşlar	Geliştirme müdahalesinde veya değerlendirilmesinde doğrudan veya dolaylı olarak ilgisi olan temsilciler, kuruluşlar, gruplar veya kişiler.
Sürdürülebilirlik	Yardımanın tamamlanmasından sonra müdahaleden gelen menfaatlerin devamı. Uzun süreli menfaatlerin devam olasılığı. Menfaat akımının zaman içerisindeki risklerine karşı dayanıklılık.

KONUyla İLGİLİ LİTERATÜR

Ahmed, S (2002), Engendering organisational practice in NGOs: the case study of Utthan, Development in Practice Vol 12 No 3&4.

Appadurai (1996), Modernity at large: cultural dimensions of globalisation.

Archer, D and Cottingham, S (1996), Reflect mother manual - regenerated Freirean literacy through empowering community techniques, London: ActionAid.

BOND (2003), Learning from Work. An opportunity missed or taken?
www.bond.org.uk/pubs/lte/learningfromwork.pdf

BOND/Exchange (2003), Learning in North-South Partnerships: proceedings of workshop, 27-28 March 2003. <http://www.bond.org.uk/lte/nsworkshop.htm>

Brehm, V (2000), NGO Partnerships: Balancing the Scales. Ontrac 15:1. www.intrac.org

Brehm, V (Jan. 2001), North-South NGO Partnerships, Legitimacy and Constituencies. OnTRAC 17. www.intrac.org

Brehm, V (2001a), Promoting Effective North-South NGO Partnerships. Occasional Papers Series No. 35. Oxford: INTRAC.

Brehm, V (April 2001), NGOs and Partnership. NGO Policy Briefing Paper No.4.
www.intrac.org/r-ngo-briefingpartnerships.htm

Britton, B (1998), The Learning NGO, Occasional Paper No 17. Oxford: INTRAC.

Capra, Fritjof (2002), The Hidden Connections. New York: Doubleday.

Carden, F (2000), 'Giving evaluation away: challenges in a learning-based approach to institutional assessment', in Marisol Estrella (ed) Learning from Change: issues and experiences in participatory monitoring and evaluation, London: Intermediate Technology Publications.

Castells, M (2000), 'The Rise of the Network Society'.

Chambers, R (1997), Whose Reality Counts? Putting the First Last. London: Intermediate Technology.

Church et al (2003), Participation, relationships and Dynamic change: new thinking on evaluating the work of international networks.

Cooke, B and Kothari (2001), Participation: the new tyranny? London: Zed Books.

Davies, R (April 2003), Ad lib comments on 'Going to scale with partnership'.
www.intrac.org/intrac/docs/rickdavies.html

Drew, R (Dec. 2002 and April 2003), Learning in Partnership: What constitutes learning in the context of South-North partnership. A discussion paper jointly commissioned by BOND and the Exchange Programme.

Earle, L (2002), Lost in the Matrix: The Logframe and the Local Picture. Paper for INTRAC's 5th Evaluation Conference: Measurement, Management and Accountability? March/April 2003.
www.intrac.org/intrac/docs/Learle.pdf

Bernard Van Leer Foundation (2002), Early Childhood Matters, No 99.
www.bernardvanleer.org

ECDPM/Exchange (2002), How can we learn more from what we do? Evaluation and evidence-based communications for development: summary record of workshop, Maastricht 12-13 December 2002.

Fowler, A (2000), Partnerships: Negotiating Relationships.

Gledhill, J (2001), Facing the future: anthropology and the transformation of the university [in thematic issue 'Anthropology inside out'] *Anthropology in action*. 8:1 pp 49-55.

Goold, L and Ogara, W (2000), Learning from Linkages: INTRAC and CORAT Africa. OnTRAC 15. www.intrac.org

Green (2003), Globalising development: Policy franchising and participatory project management in non-places, *Critique of anthropology* Vol 23 No 2 p123.

Healthlink Worldwide (2003), Partnership Agreement between Healthlink Worldwide and Health Action International Network (HAIN), Healthlink Worldwide: London.

INTRAC (2001), NGOs and Partnership. NGO Policy Briefing Paper No.4. www.intrac.org/r-ngo-briefing-partnerships.htm

James, R (2000), Power, Partnership and Capacity Building. OnTRAC 15. www.intrac.org/intrac/docs/15ontrac.pdf

Karl, M ed (1999), Measuring the Immeasurable: planning, monitoring and evaluation of networks, New Delhi: Women's Feature Service.

Kelleher and Gender at work Collective (2002), 'Organisational Learning: a borrowed toolbox?' , *Development in Practice*, Vol 12 No 3&4.

Lister, S (2002a), Christian Aid and Partnership: A critique of the partnership literature. London: Christian Aid.

Lister, S (2002b), Christian Aid and Partnership: Tools and processes for partnership negotiation, review and agreement. London: Christian Aid.

Macdonald, M, Sprenger, E and Dubel, I (1997), Gender and Organisational Change: Bridging the Gap between Policy and Practice, Amsterdam: Royal Tropical Institute.

Marsden, D (2003), Rights, Culture and Contested Modernities (Draft). Keynote paper for INTRAC's 5th International Evaluation Conference on Measurement, Management and Accountability (March/April 2003). www.intrac.org

Mayo, A and Lank, E (1994), The Power of Learning. A guide to gaining competitive advantage. London: IPD.

OECD/DAC (2001), Evaluation Feedback for Effective Learning and Accountability.

OnTRAC 15 (15 May 2000), The Newsletter of INTRAC. NGO Partnerships: Balancing the scales, Participatory Learning in Action (PLA) Notes. London: IIED.

Poudyal, R (2001), Bridging the North South Divide: Linkages and Learning Between the South and North, Save the Children, Knowledge Working Paper, No. 24, 2001.

Patel, Raj (2000), Stealing People's Decisions is Wrong! In James, R (ed.) (2000), Power and Partnership? Experiences of NGO Capacity Building, Oxford, INTRAC

Reeler, D (2001), Unlearning - facing up to the real challenge of learning. South Africa: CDRA. www.cdra.org.za/Publications (July 2003)

Rihani, S (2002), Complex Systems Theory and Development Practice: understanding non-linear realities, London: Zed Books.

Roper, L and Petit, J (eds) (2002), 'Special issue on Development and the Learning Organisation', *Development in Practice*, Vol 12 No 3&4.

Schein, E (1985/1992), *Organizational Culture and Leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey Bass.

Scott-Villiers, P (2002), 'The struggle for organisational change – how the ActionAid Accountability, Learning and Planning System emerged', *Development in Practice* Vol 12 No 3&4.

Senge, P (1990), *Building Learning Organizations*. In D.S Pugh (ed.) (1997). *Organization Theory* (4th edit.): 486-514.

Soal, S (undated), *NGOs on the Line. An essay about purpose, rigour, rhetoric and commodification.* www.cdra.org.za/Publications

Soal, S (2001), *Making the learning organisation literal - CDRA's Homeweek.* www.cdra.org.za, www.bond.org.uk/pubs/lte/homeweek.doc

Solomon, M and Chowdhury, A (2002), 'Knowledge to action: evaluation for learning in a multi-organisational global partnership', *Development in Practice*, Vol 12 No 3&4.

Southern African AIDS Training Programme (SAT) good practice in partnership. www.satregional.org

Strathern, M (ed) (2002), *Audit Cultures: Anthropological Studies in Accountability, Ethics and the Academy*, London: Routledge.

Taylor, J (2002), *The Poverty of "Partnerships"*. CDRA Nugget, October 2002. www.cdra.org.za/Publications

Taylor, J (2002), *Poverty of 'partnerships'* CDRA nugget October 2002. www.cdra.org.za

Taylor, J (1998), *NGOs as Learning Organisations*. South Africa: CDRA. www.cdra.org.za

Taylor, J and Soal, S (2003), *Measurement in Developmental Practice: From the mundane to the transformational.* www.intrac.org/intrac/docs/Jtaylor.pdf

Vincent, R (2001), *Beyond circles in square boxes: Lessons learned from health communication impact evaluations.* London: Institute of Information Scientists. www.healthcomms.org/pdf/iispaper.pdf

Wallace, T and Chapman, J (2003), *Some Realities Behind the Rhetoric of Downward Accountability.* Working paper presented at INTRAC Evaluation Conference, Holland, 1 April 2003.

Wenger et al (2002), *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge.*

Bond (2003), *Learning in Partnerships.* London

Suzanne Taschereau and Joe Bolger (2006) *Networks and Capacity A theme paper prepared for the study 'Capacity, Change and Performance'*

Ashman, D. 2003. *Towards a More Effective Collaboration in NGO Networks for Social Development. Lessons Learned from the NGO Network for Health Project and Framework for Planning, Monitoring and Evaluation.* Mimeo.

Barrett, F. and R. Fry. 2005. *Appreciative Inquiry: A Positive Approach to Building Cooperative Capacity.* Chagrin Falls: OH: Taos Institute Publications.

- Bernard, A. K.** 1996. *IDRC Networks: An Ethnographic Perspective*. Ottawa: International Development Research Centre.
- Brennan, P.** 2002. *Not just another Listserve: The Contributions of ACCC Affinity Groups to Knowledge Exchange, Sectoral Initiatives and Innovation*. (McGill McConnell Programme and The Association of Canadian Community Colleges. Monograph series)
- Brinkerhoff, D.** 2005. *Organisational legitimacy, capacity and capacity development*. (ECDPM Discussion Paper, 58A). Maastricht: European Centre for Development Policy Management.
- Capra, F.** 2004. *The Hidden Connection. A Science for Sustainable Living*. New York: Anchor.
- Carley, M. and I. Christie.** 2000. *Managing Sustainable Development*. Second Edition. London: Earthscan Publications.
- Church, M. et al.** 2002. *Participation, Relationships and Dynamic Change: New Thinking on Evaluating the Work of International Networks*. (DFID Working paper, 121). London: University College of London.
- Davies, R.** 2003. *Network Perspectives in the Evaluation of Development Interventions: More than a Metaphor*. (EDAIS Conference paper – New Directions in Impact Assessment for Development Interventions: Methods and Practice). Mimeo.
- de Campos, F. E. and V. Hauck.** 2005. *Networking Collaboratively: The Brazilian Observatorio on Human Resources in Health*. (EDCPM discussion paper, 57L). Maastricht: European Centre for Development Policy Management.
- Earl, S., F. Carden and T. Smutylo.** 2001. *Outcome Mapping. Building Learning and Reflection into Development Programs*. Ottawa: International Development Research Centre.
- Engel, P. and A. van Zee.** 2004. *Networking for learning – what can donors do?* Maastricht: European Centre for Development Policy Management.
- Fukuda-Parr, S., C. Lopes and K. Malik.** 2002. *Capacity Development – New Solutions to Old Problems*. UNDP.
- Goldsmith, S. and W. D. Eggers,** 2004. *Governing by Network. The New Shape of the Public Sector*. Washington DC: Brookings Institution Press. (Innovations in American Government, John F. Kennedy School of Government, Harvard University)
- Granovetter, M.** 1983. *The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited*. (Sociological Theory, Volume 1 (1983) 201-233). New York: State University
- Hall, R. H.** 2002. *Organizations – Structures, Processes and Outcomes*. New York: Prentice Hall.
- Horelli, L.** 2002. *Network Evaluation from the Everyday Life Perspective – A tool for Capacity Building and Voice*. (A Paper presented at the Fifth Conference of the European Evaluation Society, Seville Spain).
- Kabraji, A.** 2006. *IUCN - Asia Region - Managing Capacity Development as a Change Process*. Presentation given at the 'Final Workshop on the Study on Capacity, Change and Performance', Maastricht, 15-17 May 2006, available at www.ecdpm.org/capacitystudy/final_workshop
- Liebler, C. and M. Ferri.** 2004. *'NGO Networks: Building Capacity in a Changing World' Study Supported by Bureau for Democracy, Conflict and Humanitarian Assistance Office of Private and Voluntary Cooperation*. Washington: United States Agency for International Development.
- Mahanty, S.** 2002. *Conservation and Development Interventions as Networks: The Case of the India Ecodevelopment Project, Karnaraka*. (World Development, Vol 30, No. 8 pp. 1369-1386).
- McCarthy, H., P. Miller and P. Skidmore (Eds).** 2004. *Network Logic. Who governs in an inter-connected world?* Demos.
- Meagher, K.** 2005. *Social Capital or Analytical Liability? Social Networks and African Informal Economies*. Oxford: University of Oxford.
- Mintzberg, H. (with B. Ahlstrand and J. Lampel).** 1998. *Strategy Safari: "A Guided tour Through The Wilds Of Strategic Management"*. Free Press and Prentice-Hall International.
- Mintzberg, H.** 1979. *The Structuring of Organizations*. New York: Prentice Hall, Hemel Hempstead/Englewood Cliffs.
- Morgan, P.** 2005. *The Idea and Practice of Systems Thinking and their Relevance for Capacity Development*. Mimeo

Morgan, P. 2006. *Ways of Thinking about Capacity*. Mimeo.

Morgan, P., A. Land and H. Baser. 2005. *Study on Capacity, Change and Performance. Interim Report*. (ECDPM Discussion Paper, 59A). Maastricht: European Centre for Development Policy Management.

Parthasarathy, D. and V.K. Chopde. 2000. *Building Social Capital: Collective Action, Adoption of Agricultural Innovations and Poverty Reduction in the Indian Semi-Arid Tropics*. Andhra Pradesh: International Crops Research Institute

Portes, R. and S. Yeo. 2001. *Think Net: The CEPR Model for a Research Network*.

Prewitt, K., Ed. 1998. *Networks in International Capacity Building: Cases from Sub-Saharan Africa*. (Social Science Research Council Working Paper Series). New York.

Putnam, R. 1993. *Making Democracy Work*. New Jersey: Princeton University Press.

Ranaboldo, Claudia and Pinzas. 2003. *United We Stand: A Study about Networks involved in Sustainable Development*. ICCO.

Saxby, J. 2004. *COEP - Comite de Entidades no Comate à Fome e pela Vida : Mobilizing against hunger and for life : An analysis of capacity and change in a Brazilian network*. (Discussion Paper, 57C). Maastricht: European Centre for Development Policy Management.

Sorgenfrei, M. and R. Wrigley. 2005. *Building Analytical and Adaptive Capacities for Organisational Effectiveness (Draft)*. Oxford: INTRAC.

Stephenson, K. 2004. *Towards a Theory of Government*. (Chapter 3 in Network Logic. Demos, Page. 40).

UNDP HIV and Development Program. 2000. *Networks for Development. Lessons Learned from Supporting National and Regional Networks on Legal, Ethical and Human Rights Dimensions of HIV/AIDS*.

Wenger, E. 1998. *Communities of Practice Learning as a social system*. (published in the Systems Thinker, June 1998). <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/lss.shtml>

Yeo, S. 2004. *Creating, Managing and Sustaining Policy Research Networks (Preliminary paper)*. London: Centre for Economic Policy Research.

Zimmerman, B., C. Lindberg and P. Plsek. 1998. *Edgware: Insights from Complexity Science*
www.cetesb.sp.gov.br/rede/documentos/Work_the_Net_ingles.pdf

Work the Net. A Management Guide for Formal Networks. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH. German Technical Cooperation .

"Networking for development" www.atnesa.org/networkingbook.htm
Networking for development