

ETKİNİZİ
ZİRVEYE TAŞIYIN
sosyal girişimcinin
rehberi



ETKİYİ EN ÜST DÜZEYE ÇIKARMAK
İÇİN PAYDAŞLARLA İLETİŞİM
KURMA, VERİ TOPLAMA VE ÜRÜN
VE HİZMETLER TASARLAMA

Bu rehber, Estonian Social Enterprise Network, Koç Üniversitesi Sosyal Etki Forumu, Mikado Sürdürülebilir Kalkınma Danışmanlığı ve Social Value UK tarafından “Know Your Impact: Social Impact Management Tools for Young Social Entrepreneurs” kapsamında hazırlanmıştır.

2017



“Know Your Impact: Social Impact Management Tools for Young Social Entrepreneurs”

“Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Avrupa Komisyonu’nun bu yayına sağladığı destek, yayının içeriğini onayladığı anlamına gelmez. İçerik yalnızca yazarların görüşlerini yansıtmaktadır ve Komisyon veya Türkiye Ulusal Ajansı, burada verilen bilgilerin kullanılmasından doğacak sonuçlar için sorumlu tutulamaz.”

Çevirmen Rafet Karaoğlu

ÖNSÖZ

Elinizdeki bu rehber, *Know Your Impact: Social Impact Management Tools for Young Social Entrepreneurs Programı* kapsamında dört kurum tarafından - Estonian Social Enterprise Network, Koç Üniversitesi Sosyal Etki Forumu, Mikado Sürdürülebilir Kalkınma Danışmanlığı ve Social Value UK- iki yıl boyunca sürdürülen iş birliğinin bir çıktısıdır.

Bu yolculuğa; sosyal girişimcileri güçlendirmek ve yarattıkları sosyal etkiyi yönetebilmeleri ve zirveye çıkarabilmeleri için araçlar ile donatmak amacıyla çıktık. Hepimiz sosyal girişimciliğin Türkiye, Estonya, İngiltere ve dünyanın diğer bölgelerinde yaşanan sosyal sorunlarla mücadele edebilecek başarılı bir model olduğuna inanıyoruz. Sosyal girişimciler sıklıkla karşılaştıkları

zorlukların üstesinden gelmek ve sosyal girişimlerini sürdürülebilir hâle getirmek için uğraşırlar. Bu rehberin, sosyal girişimcilerin yarattıkları pozitif sosyal etkiyi arttırmalarına ve hayatlarında değişim gerçekleştirdikleri insanlar için daha fazla sosyal değer yaratmalarına yardımcı olacağını umuyoruz.

Bu tecrübeyi büyük bir keyif haline getiren tüm proje ekibine ve son iki yıldır çalışmalarımıza katılan herkese minnettarlığımı sunmak isterim. Tüm isimlerden bahsedemeyeceğim için listemi mükemmel proje ekibi ile sınırlayacağım: Social Value UK'den Jeremy Nicholls ve Ben Carpenter'a rehberle ilgili yaptıkları tüm çalışmalar ve projenin tamamında bize yol gösterici oldukları için; Mikado Sürdürülebilir Kalkınma

Danışmanlığı'ndan Serra Titiz ve Elif Urgan'a sosyal girişim bakış açısıyla sağladıkları tüm destek ve bilgiler için; Estonian Social Enterprise Network'ten Jaan Aps ve Marko Uibu'ya uzmanlıkları, deneyimleri ve proje süresi boyunca sahip oldukları motivasyon için; Koç Üniversitesi Sosyal Etki Forumu'ndan Gonca Ongan, Ayşe Seda Müftügil Yalçın, Naz Çakıroğlu, Tuba Emiroğlu, Merve Güney, Tuğçe Aktepe Dursun ve Duygu Güner'e deneyimleri, destekleri ve projeye sağladıkları katkılar için teşekkür ederim.

Bu rehberin yayımlanması Know Your Impact Projesi'nin sona erdiği anlamına gelmektedir; ancak iş birliğimiz kesinlikle devam edecektir.

Agata Fortuna

Koç Üniversitesi Sosyal Etki Forumu

TEŞEKKÜRLER

Bu rehber Jaan Aps, Ben Carpenter, Agata Fortuna, Jeremy Nicholls, Gonca Ongan, Serra Titiz, Elif Urgan, Marko Uibu ve Ayşe Seda Müftügil Yalçın tarafından yazılmıştır.

Priscilla Boiardi, Mariana Branco, Leticia Emme, Gen Maitland Hudson, Jenni Inglis, Federico Mento, Vincent Neate, Sara Olsen, Adam Richards ve Andreas Rickert ise yorumları, rehberlikleri ve tavsiyeleriyle katkıda bulunmuştur.

Tüm yazarlara, editörlere ve inceleyenlere rehberin hazırlanmasına olan katkılarından ötürü teşekkür ederiz.

Editör Rupert Widdicombe
Redaktör Lewis Lyons

Bu elinizdeki, rehberin ilk versiyonudur. 2019 yılında yayınlanması planlanan güncellenmiş ikinci versiyon için kullanıcıların geri bildirimlerini bekliyoruz. Lütfen görüş ve önerilerinizi info@socialvalueuk.org veya kusif@ku.edu.tr adreslerine iletin.

AŞAĞIDAKİ TERİMLERLE NE DEMEK İSTİYORUZ?

Bu rehberde kullanılan temel terimlerin tanımları:

Faaliyetler sosyal girişimlerin gerçekleştirdiği tüm eylemleri ifade etmektedir. Bunlara, ürün ve hizmetler sunmak, programlar yürütmek ve savunuculuk faaliyetleri gerçekleştirmek dâhildir.

Paydaşlar faaliyetlerinizi etkileyen veya faaliyetlerinizden etkilenen kişiler, gruplar, hatta organizasyonlardır.

Değişim (outcome) sosyal girişimlerin faaliyetleri sonucunda gerçekleşen farklı türdeki değişimleri ifade eder.

Öncelikli değişimler kişiler için önemli değişimlerdir. Bu değişimlerle ilgili veriler etkiyi maksimize etmek için alınacak kararları etkiler.

Sosyal etki bir faaliyet sonucunda, kişilerin hayatlarında meydana gelen değişimlerdir.

Sosyal değer finansal işlemlerle veya piyasa hareketleriyle tespit edilemeyen etkilerin göreceli değerini ölçmek için kullanılan bir yöntemdir.

“EĞER DIŐARIDAKİ DEĞİŞİMİN HIZI,
İÇERİDEKİ DEĞİŞİM HIZINI AÇIYORSA
SON YAKIN DEMEKTEDİR.”

JACK WELCH, GENERAL ELECTRIC CEO'SU

REHBERİN KULLANIMI

KİMLER İÇİN?

Bu rehber, olumlu etkilerini en üst düzeye çıkarmak isteyen ve bu yolda kendilerine yardımcı olacak pratik bir yaklaşım arayan sosyal girişimciler için hazırlanmıştır. Hâlihazırda bir sosyal girişim işleten veya kurmayı planlayan sosyal girişimciler bu rehberden faydalanabilir.

Bu yaklaşımda kilit unsur “etki odaklı düşünme”dir ve temelinde paydaşların, özellikle sosyal girişimlerin desteklemeyi hedeflediği paydaşların, sürece dâhil edilmesi ve onlara karşı

sorumlu davranılması vardır. **Amaç, paydaşlardan toplanan verilerle belirli bir sosyal meseleye hitap eden ürün ve hizmetlerin tasarımının geliştirilmesidir.**

Bu rehber, bir etki raporunu nasıl oluşturacağınız konusunda size yol göstermez. Bu rehberin kullanıcılarının, faaliyetlerini değiştirmek, durdurmak veya ölçeklendirmek için öneriler üretmeye yoğunlaşmasını umuyoruz. Ancak bu temel çalışma aynı zamanda fon verenlerinize etkinizi raporlamayı kolaylaştıracak ve değişime yön vermek

için verileri nasıl kullandığınızı onlara gösterecektir.

Kişilerin yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve üretilmesi için süreçlere dâhil edilmesi, özellikle de inovasyonu arttırmak için üzerinde durulması gereken önemli bir fırsattır.

Etkiniz üzerine düşünerek yaptıklarınızda bir değişikliğe gitmeyi planlamıyorsanız ya da yalnızca bir etki yarattığınızı doğrulamak istiyorsanız, bu sizin için doğru rehber olmayabilir.

REHBERİN KULLANIMI

YENİ Mİ BAŞLIYORSUNUZ?

Eğer bir sosyal girişim kurmayı planlıyorsanız bu rehber size aşağıdaki hususlarda yardımcı olacak:

- Değiştirmek istediğiniz sosyal sorunu anlamanıza
- Sosyal sorunu ele alırken kullanacağınız strateji ve hedefleri (diğer bir ifadeyle “Değişim Teorinizi”) geliştirmenize
- En üst düzeyde etki için faaliyetlerinizi (ürünler, hizmetler, savunuculuk vb.) tasarlamaya ve zaman içinde yeniden tasarlamaya
- Gelişmeye devam edebilmeniz için veri toplamak üzere bir etki planı oluşturmanıza

- Stratejinizin işe yarayıp yaramadığını görmeyiş için veri toplama ve analiz süreçlerinizi planlamaya ve yaptıklarınızı değiştirmek, durdurmak veya ölçeklendirmek için öneriler üretebilmenize

HÂLİHAZIRDA FAALİYET GÖSTERİYOR MUSUNUZ?

Faaliyet gösteren bir sosyal girişiminiz varsa bu rehber size aşağıdaki hususlarda yardımcı olacak:

- Değiştirmek istediğiniz sosyal sorunu gerçekten anlayıp anlamadığınızı kontrol etmenize

- Bu sorunla ilgili strateji ve hedeflerinizi gözden geçirmenize ve gerekirse değiştirmenize
- Hedeflerinize ulaşmak ve sürdürülebilirliği sağlamak için organizasyonunuzu değiştirmenize
- Sosyal etkiyi en üst düzeye çıkarmak için faaliyetlerinizi geliştirmenize ve sürekli yeniden tasarlamaya
- Gelişmeye devam edebilmeniz için veri toplamak üzere bir etki planı oluşturmanıza
- Değişimlerin işe yarayıp yaramadığını görmeyiş için veri toplama ve analiz süreçlerinizi planlamaya ve “yaptıklarınızı değiştirmek, durdurmak veya ölçeklendirmek için verilere dayanan öneriler” üretebilmenize

İÇİNDEKİLER

BAŞLAMADAN ÖNCE

Etki odaklı düşünme nedir ve sosyal girişimciler için neden önemlidir?

- 16** • GİRİŞ
- 17** • BU REHBER NASIL KULLANILMALIDIR?
- 19** • ETKİ ODAKLI DÜŞÜNME
- 22** • GİZAJOB: ÖRNEK VAKA ÇALIŞMASI

24 1. AŞAMA: İŞ PLANLAMASI

Stratejinizi ve bir etki yönetimi planı ile bir operasyon planı da barındıran iş planınızı oluşturacaksınız (veya gözden geçireceksiniz). Kullanıcı araştırması yapacak, testler ve ürün ve hizmetlerin ortak tasarımını gerçekleştireceksiniz.

26 *Etki planlama*

- PAYDAŞLARI NİTEL ARAŞTIRMAYA DÂHİL ETME YÖNTEMLERİ
- 10 ETKİ SORUSU
- 1: ÇÖZMEYE ÇALIŞTIĞINIZ SORUN NEDİR?
- 2: BU SORUNA ÖNERDİĞİNİZ ÇÖZÜM NEDİR?
- 3: YAPTIKLARINIZ SAYESİNDE KİMLERİN HAYATINDA DEĞİŞİMLER YAŞANMAKTADIR?
- 4: NE TÜR DEĞİŞİMLER YAŞANMAKTADIR (VEYA BEKLENMEKTEDİR)?
- 10: HANGİ DEĞİŞİMLER ÖNEMLİDİR VE BİZİM TARAFIMIZDAN YÖNETİLMEMEYE DEĞERDİR?
- ŞİMDİYE KADARKİ ARAŞTIRMANIZIN ÖZETLENMESİ VE HEDEFLERİN BELİRLENMESİ

55 *Operasyon planlama*

- İNSAN KAYNAKLARINI YÖNETME
- YÖNETİŞİM VE ORGANİZASYONEL YAPI
- ÜRÜN VE HİZMETLERİN TASARLANMASI VE GELİR MODELLERİ

60 2. AŞAMA: UYGULAMA

Anketler yaparak paydaşlardan tecrübe ettikleri değişimlere dair nicel veriler toplayacak; bu verileri analizde kullanmak üzere saklayıp düzenleyeceksiniz.

61 Verilerin toplanması

- 5.-9. ETKİ SORULARI
- 5: BU DEĞİŞİMLERİ NASIL ÖLÇEBİLİRİZ?
- 6: HER BİR DEĞİŞİM NE DÜZEYDE GERÇEKLEŞTİ (VEYA GERÇEKLEŞMESİ OLASI)?
- 7: HER BİR DEĞİŞİMİN NE KADARI BİZİM FAALİYETLERİMİZ SAYESİNDE GERÇEKLEŞTİ?
- 8: BU DEĞİŞİMLERİ NE KADAR SÜREYLE ÖLÇMELİYİZ?
- 9: FARKLI DEĞİŞİMLERİN GÖRECELİ ÖNEMİ NEDİR?
- NİCEL VERİ TOPLAMA
- ÖRNEKLEM - NE KADAR VERİYE İHTİYACIMIZ VAR?
- VERİ KALİTESİ - YETERİNCE İYİ Mİ?

88 Ürün ve hizmetler sunma

89

3. AŞAMA:
DEĞERLENDİRME

3. aşamada, topladığınız verileri analiz edeceksiniz.

- FARKLI PAYDAŞLARIN DEĞİŞİMLERE DAİR DEĞERLENDİRMELERİNİ ANALİZ ETME
- FARKLI GRUPLAR TARAFINDAN TECRÜBE EDİLEN DEĞİŞİMLERİ KIYASLAMA
- HÂLÂ AYNI SORUN ÜZERİNDE ÇALIŞMAYA DEVAM ETMELİ MİSİNİZ?
- VERİLERİNİZ YETERİNCE İYİ Mİ?
- İLETİŞİM VE RAPORLAMA

106

4. AŞAMA:
REVİZYON

Verileriniz ve analizleriniz hazır olduktan sonra, etkinizi en üst düzeye çıkarmak üzere kararlar vermek için sağlam bir temele sahip olursunuz. Çoğu durumda alacağınız kararlar üç farklı seçenek arasında bir seçim yapmanızı gerektirir: değiştirmek, durdurmak veya ölçeklendirmek.

- DURDURMA, DEĞİŞTİRME VEYA ÖLÇEKLENDİRME?
- DURDURMAYA KARAR VERMEK
- ÖLÇEKLENDİRMEYE KARAR VERMEK
- ÜRÜN, HİZMET VE FAALİYETLERDE DEĞİŞİKLİĞE GİTME
- ÖRNEK: DEĞİŞTİRME, DURDURMA VEYA ÖLÇEKLENDİRME İÇİN ÖNERİLER

124 SONUÇ

Etki odaklı düşünmeyi sosyal girişiminize entegre etmek demek, etkinizi en üst düzeye çıkarmak için sürekli olarak paydaşlarınıza sağladığınız değişimlerin üzerinde durmak demektir.

126 EKLER

- EK 1 – ARAÇLAR VE KAYNAKLAR
- EK 2 – GİZAJOB REFERANS FORMU
- EK 3 – GİZAJOB GERİ BİLDİRİM FORMU
- EK 4 - SOSYAL DEĞER İLKELERİ
- EK 5 – ETKİ ODAKLI DÜŞÜNME ÇERÇEVESİ

BASLANMADAN
ÖNCE

BAŞLAMADAN ÖNCE

GİRİŞ

Bu rehber, etkilerini en üst düzeye çıkarmak isteyen sosyal girişimciler için hazırlanmıştır ve onlara bu yolda yardımcı olacak pratik bir yaklaşım sunmaktadır. İster yeni bir girişim kuruyor ister mevcut girişiminizle daha çok değer üretmeyi planlıyor olun; bu rehber etkiyi maksimize etmek için paydaşlarla iletişim kurma, veri toplama ve faaliyetlerinizi tasarlama (veya değiştirme) konusunda size yardımcı olacak. Amacımız; etkinizi en üst düzeye çıkarmanıza yardımcı olmak ve etkinizi olabildiğince arttırmak için kaynaklarınızı mümkün olan en iyi şekilde kullanmanızı sağlamaktır.

Faaliyetlerinizin tasarımını geliştirmek ve etkinizi en üst düzeye çıkarmak için verileri karar verme sürecinde nasıl kullanabileceğinizi öğreneceksiniz. Bunun sonucunda atacağınız adımlarla ilgili bazı tercihlerle karşılaşacaksınız: değiştirmek, durdurmak veya ölçeklendirmek. Sayfa 118'deki tabloya göz atarak hedefinizi görebilirsiniz. Etkinin raporlanması bir sonraki doğal ve kolay adımdır.

Bu adımları atlayıp hemen işe koyulmak isteyebilirsiniz - ancak lütfen bizden ayrılmayın. Etkiyi maksimize etmek üzerine düşünürken bu rehberin geri kalanı için büyük önem arz eden bazı yeni fikirler ortaya koyacağız.

ETKİYİ EN ÜST DÜZEYE ÇIKARMAK

Etki odaklı düşünme, elimizdeki kaynaklarla mümkün olan en üst düzeyde net olumlu etki yaratmak anlamına gelir. Bu bağlamda “etki” ile ifade edilen, kişilerin hayatında doğrudan veya dolaylı olarak faaliyetlerimiz aracılığıyla yaratılan değişimlerdir.

Yine de, etki üzerine düşünürken etkinizi başkalarına kanıtlamaya yönelik veri toplamaya yoğunlaşma riski söz konusudur. Bu rehberde açıklandığı haliyle veri toplama, operasyonel kararlarınıza destek olmaya, ürün ve hizmetlerinizin tasarımını geliştirmeye ve zaman içinde etkinizde meydana gelen değişiklikleri raporlamaya yardımcı olmaya çalışmaktadır.

Yani, “yeterince iyi” veriler toplamaya odaklanmak istiyoruz - Verilerin, kararlarınıza yön vermek ve geri bildirimler ışığında değişiklik arayan bir kültürü teşvik etmek üzere yeterince iyi olmasına çalışıyoruz. Alacağınız kararlar arasında;

- Mevcut ürün ve hizmetleri güncellemek
- İşe yarayan ürün ve hizmetlerin ölçeğini büyütmek
- Yeterince iyi olmayanları yenileriyle değiştirmek
- Etkiyi arttırmak için stratejik ortaklıklar geliştirmek
- İşletmenizi ve hedeflerinizi baştan aşağı yenilemek için planlama aşamasına geri dönmeye hazırlıklı olmak bulunuyor.

Verilerinizin neden değişiklik yapmanız için yeterli olmadığına dair gerekçeler bulmak her zaman mümkündür.

Biz bundan kaçınmanız için size destek olmak, sık sık seçeneklerinizi değerlendirerek bunlar arasında seçim yapmanızı sağlamak istiyoruz. Bu rehber, prototipler hazırlama ve pilot hizmetler geliştirme aşamasında deneme yanılma yöntemine başvurmayı desteklemekte ve zor kararlar almaktan kaçınmamayı öğütlemektedir.

HESAP VEREBİLİRLİK

Finansal ve sosyal değer arasında önemli bir fark vardır. Finansal değer yaratan organizasyonlar, genellikle yatırımcılarına ve ürün ve hizmetlerinden değer elde eden müşterilerine karşı sorumludur. Ancak bir organizasyonun yarattığı sosyal değerden faydalanması beklenen kişiler, yaratılan değere dair hesap vermeleri için bu organizasyonlarla aynı ölçüde, hatta bazen hiç sorumlu tutulmaz.

Özel sektör işletmeleri, yatırımcıları ve müşterileri için değer yaratmaya çalışır. Sosyal değer ölçülmesi daha zordur ve sosyal girişimler sosyal değerlerini en üst düzeye çıkarma yolunda engellerle karşılaşmaktadır. Sosyal girişimler etkilerini arttırmak için yılmadan çalışarak ve yarattıkları etkiye dair hesap vermenin yollarını bularak bu engelleri aşabilir.

REHBER NASIL KULLANILMALIDIR?

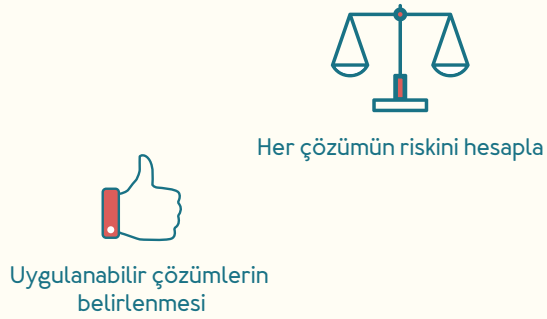
Bu rehber dört bölüme ayrılmıştır¹, bunların her biri aşağıdaki şemanın dört çeyreğinden birine karşılık gelmektedir:

¹ Bu aşamalar, *Inspiring Impact*'in *Code of Good Impact Practice* (İyi Etki Uygulaması İlkeleri) çalışmasında sunulan “etki uygulaması döngüsünün” dört aşamasıyla benzerlik göstermektedir. [<http://inspiringimpact.org/resources/are-you-leading-for-impact/#1>]

ETKİYİ ZİRVEYE TAŞIMA

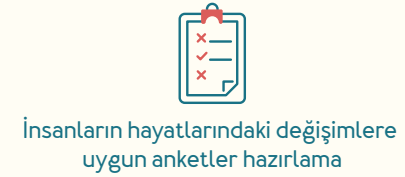
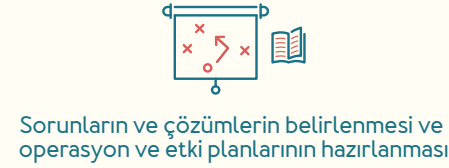
4. Aşama – Revizyon

Ürün ve hizmetler için fikirler ve iyileştirmeler üretme

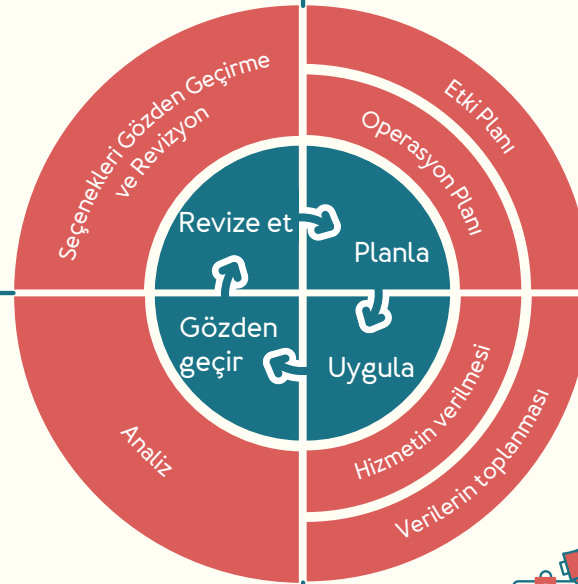


3. Aşama – Değerlendirme

1. Aşama – Planlama



2. Aşama – Uygulama



Bu rehber daha çok bir organizasyon çerçevesinde etkinin en üst düzeye çıkarılması, yani insanların hayatlarında olumlu değişimler yaratılması ile ilgili olduğundan etki planlama ile operasyon planlamayı birbirinden ayırdık. Her ne kadar bu iki kavramın iş planlama bünyesine entegre edilmesi gerekse de kayda değer ve sistematik sosyal değişim yaratmak için çoğu zaman etki yönetimine gereken önem verilmemektedir.

1. AŞAMA: PLANLAMA / SAYFA 24

1. Aşama iş planlaması ile ilgilidir. Etkiyi en üst düzeye çıkarmayı amaçlayan bir işletmenin ihtiyaç duyduğu düşünme, planlama ve danışmanlık süreçlerine dair bilgi edinmenizi amaçlar.

2. AŞAMA: UYGULAMA / SAYFA 60

2. Aşamada sosyal girişim kurulmuştur ve faaliyet göstermektedir; artık planlamış olduğunuz etkiyi ölçmek için nicel veriler toplayabilirsiniz.

3. AŞAMA: DEĞERLENDİRME / SAYFA 89

3. Aşamada, toplamış olduğunuz verileri analiz edeceksiniz. Buna ortaya konan performansla hedeflerin karşılaştırılması ve değişimler arasındaki ilişkiler ile paydaşların ortak özelliklerinin incelenmesi de dâhildir.

4. AŞAMA: REVİZYON / SAYFA 106

4. Aşamada topladığınız verileri kullanarak atacağınız adımlara karar vereceksiniz: Stratejinizi değiştirmek veya ürün ve hizmetlerinizi geliştirmek, bazılarını sonlandırmak ya da operasyonunuzu büyütmek arasında seçim yapacaksınız.

ETKİ SORULARI

ETKİ İÇİN FARKLI SEÇENEKLER ARASINDAN TERCİHLER YAPMAK

Etki² odaklı düşünme karar vermek demektir. İki ayrı strateji, iki farklı ürün arasında bir seçim yapmak, örneğin; bir ürünü değil diğerini geliştirmeyi tercih etmek, anlamına gelir. Yeni seçimler eskiye nazaran daha çok etki yaratabilmeyi hedefler. Sürekli farklı seçenekleri araştırmak ve yaptıklarınızı değiştirmek, mümkün olan en üst düzeyde etki yaratabilmenizi daha olanaklı hale getirir.

2 Değişenler arasında çevre de bulunabilir. Bu çoğu zaman çevrede yaşanan değişimler sayesinde insanların tecrübe ettiği değişimleri ifade etmenin kısa yoludur.

Bu seçimleri yapabilmek için önce yanıtlamanız gereken bazı sorular vardır.

ON ETKİ SORUSU

Yandaki tabloda verilen etki soruları, bu rehberde üzerinde durduğumuz bütün hususlar için temel teşkil etmektedir.

Bu tablo sürecin hangi aşamasında hangi etki sorularına yanıt arayacağımızı göstermektedir.

1. Aşamada (Planlama) çoğunlukla ilk dört soru üzerinde duracağız (ancak kısaca son soruya da değineceğiz).

ON ETKİ SORUSU	PLAN-LAMA	UYGU-LAMA	DEĞER-LENDİRME	REVİZYON
1. Çözmeye çalıştığınız sorun nedir?	X		X	X
2. Bu soruna önerdiğiniz çözüm nedir?	X		X	X
3. Yaptıklarınız sayesinde kimlerin hayatında değişimler yaşanmaktadır?	X		X	X
4. Ne tür değişimler yaşanmaktadır (veya beklenmektedir)?	X		X	X
5. Bu değişimleri nasıl ölçebiliriz?		X	X	X
6. Her bir değişim ne düzeyde gerçekleşti (veya gerçekleşmesi olası)?		X	X	X
7. Her bir değişimin ne kadarı bizim faaliyetlerimiz sayesinde gerçekleşti?		X	X	X
8. Bu değişimleri ne kadar süreyle ölçmeliyiz?		X	X	X
9. Farklı değişimlerin göreceli önemi nedir?		X	X	X
10. Hangi değişimler önemlidir ve bizim tarafımızdan yönetilmeye değerdir?	X	X	X	X

Bu rehber boyunca bu sorulara değineceğiz. Bunları nasıl yanıtlamanız gerektiği konusunda size yardımcı olacağız. Bir kısmına nitel bilgiler topladıkça cevap bulacak (1. Aşama), ardından nicel veriler topladıkça konuyu daha iyi anlayacak ve tamamına detaylı biçimde yanıt vereceksiniz (2. Aşama).

Fark edeceğimiz üzere bu sorular yalnızca insanların hayatının nasıl değiştiğini veya ne kadar değiştiğini bulmaya çalışmıyor. Eğer farklı uygulama yöntemleri arasında bir seçim yapmak istiyorsak, bu değişimlerin ne kadarının faaliyetlerimize bağlı olarak gerçekleştiğini, ne kadar sürdüğünü ve bunları tecrübe eden insanlar için ne kadar önemli olduğunu bilmemiz gerekli.

Aynı zamanda göz önünde bulundurmanız gereken üç kapsayıcı soru daha var:

- Bu soruları kim yanıtlamalı?
- Yanıtlar, kararlarınızı yönlendirmek için ne kadar detaylı olmalı?
- Bu kararları vermeden önce bilgilerin geçerli, eksiksiz ve doğru olduğuna dair ne gibi güvencelere ihtiyacınız var?

GİZAJOB – ÖRNEK VAKA ÇALIŞMASI

Gizajob etkinizi en üst düzeye çıkarmak için almanız gereken bazı kararları örneklendirmek üzere bizim kurguladığımız bir sosyal girişim. Bu sosyal girişim sizin durumunuzdan çok farklı olabilir; ancak başvuru yaklaşım ve ilkeler, insanların hayatlarında değişim yaratmak isteyen bütün organizasyonlar için oldukça geçerli.

Bu sosyal girişimin bir parçası olan çok fazla kişi yok. Bu yüzden verileri toplarken kullanılan örneklem küçük olacak. Yine de bu faydalı bilgiler sağlayamayacağı anlamına gelmiyor.

GİZAJOB'IN HİKÂYESİ

Bu sosyal girişim, gençler arasındaki işsizlik sorununa çözüm arayan küçük bir grup tarafından kuruldu. Gizajob'ın çalışmaları, şehirde ve uzun süredir endüstriyel anlamda düşüşte olan bir bölgede yaşayan gençlere, özellikle 18-25 yaş arası gençlerin ülke ortalamasının çok üzerinde işsizlik oranlarına sahip olduğu bir coğrafyaya yoğunlaştı.

GİZAJOB NE HEDEFLİYOR?

Gizajob'ın hedefleri 18 - 25 yaş arası gençlere yardım etmek: Onların beceri ve özgüvenlerini arttırarak geleceğine dair bilinçli kararlar vermelerine ve iş bulmalarına yardımcı olmaktır.

GİZAJOB NE YAPIYOR?

Gençler, altı hafta süren tam zamanlı programa katılmak için başvuruda bulunuyorlar. Katılımcılar iş arama, iyi CV'ler hazırlamak için destek alma, mülakat pratikleri ve iş deneyimi gibi farklı faaliyetlere dahil oluyorlar. Ayrıca her katılımcıya programın sonunda kendisini gelecek yıl boyunca destekleyecek bir mentor atanıyor.

GİZAJOB'IN İŞ MODELİ NEDİR?

Gizajob'ın iki ana gelir kaynağı var: Bir hayır kurumundan aldıkları üç yıllık fon ve yerel bir devlet kurumuyla olan sözleşmelerinden gelen satış gelirleri. Programa katılan gençlerden biri iş bulduğunda Gizajob ufak bir ödeme alıyor. Eğer genç 12 ay sonunda hala iş sahibiyse daha büyük bir ödeme alınıyor.

GİZAJOB'IN ETKİSİ NEDİR?

Geçtiğimiz yıl Gizajob 50 gence destek sağladı. Etkilerine dair bazı anekdotlara dayalı geri bildirimler topladılar ve bazı gençlerle yakaladıkları başarıyı ortaya koyan vaka çalışmaları hazırladılar. Fon verenlerine yaptıkları düzenli

raporlamalar, vaka çalışmalarını, programa katılan gençlerin sayısını ve sonrasında iş bulanların sayısını içeriyordu.

Fon verenleri bu raporlama seviyesinden memnundu ve Gizajob çalışanları sosyal girişimlerinin toplum üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu düşünüyordu. Ancak, Gizajob yönetim kurulu ve çalışanları, bu bilgilerin hizmetlerini geliştirmek için kendilerine yardımcı olamayacağını ve ellerindeki kaynaklarla mümkün olan en üst düzeyde değer veya etki yaratıp yaratamadıklarını bilemediklerini fark ettiler. Sonuç olarak Gizajob etkiye yaklaşımını değiştirme kararı aldı.

Bu rehberin farklı noktalarında bu hikâyeye geri dönerek ne yaptıklarını, neden yaptıklarını ve sonucunda ne olduğunu inceleyeceğiz. Bu rehber

etkinizi en üst düzeye çıkarmak için kendi önerilerinizi oluşturabilecek seviyeye gelene kadar size yol gösterecektir. Gizajob'ın değiştirme, durdurma veya ölçeklendirme önerilerini görmek için sayfa 110'daki 4. Aşamaya göz atabilirsiniz.

1. AŞAMA= İŞ PLANLAMASI

“Eğer dünyayı kurtarmak için bir saatim olsaydı, 59 dakikayı sorunu tanımlamaya, 1 dakikayı çözmeye harcardım.”

ALBERT EINSTEIN

1. AŞAMA= İŞ PLANLAMASI

Stratejinizi ve iş planınızı hazırlamak (ve gözden geçirmek). Plan ikiye ayrılır: Etki planı ve operasyon planı. Bu en uzun aşamadır.

İş Planlaması, etkinizi maksimize etmek için yola koyulurken paydaşlarınıza danışarak hedeflerinizi, faaliyetlerinizi ve değişimlerinizi belirlemeniz demektir.

ETKİYİ ZİRVEYE TAŞIMA

4. Aşama – Revizyon

Ürün ve hizmetler için fikirler ve iyileştirmeler üretme



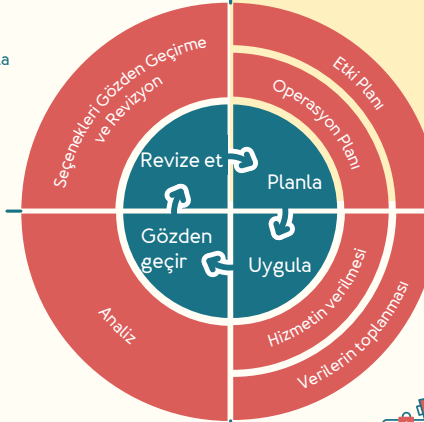
3. Aşama – Değerlendirme

1. Aşama – Planlama

Sorunların ve çözümlerin belirlenmesi ve operasyon ve etki planlarının hazırlanması



2. Aşama – Uygulama



1. AŞAMA= İŞ PLANLAMASI

KONTROL LİSTESİ

Bu aşamanın sonuna geldiğinizde aşağıdakileri hazırlamış veya güncellemiş olmalısınız:

- Sorun Ağacı
- Hedef Ağacı
- Etki Hedefi
- Değişim Teorisi
- Paydaş Analizi (Haritalandırma, kimlerin dâhil edilip edilmeyeceğini gösteren bir tablo, alt grupları ve segmentasyonu tespit etmeye yardımcı temel nitelikler)
- Değişim Listesi: Olayların sırasını gösteren, olumlu ve olumsuz sonuçları barındıran bir değişim listesi
- Değişim Haritası: Paydaşları ve potansiyel değişimleri bir araya getiren bir tablo

ETKİ PLANI

Etki planınız, 10 etki sorusunu nasıl yanıtlamayı planladığınızı ortaya koyar.

Eğer sosyal girişiminiz zaten faaliyet gösteriyorsa bu etki planının bir kısmı önceden hazırlanmış olabilir. Eğer öyleyse etkiniz üzerine veri topladıkça bu planı düzenli biçimde gözden geçirmeyi ve güncellemeyi unutmayın.

Etki planınıza paydaşlarınızın yön vermesi çok önemlidir. Mücadele ettiğiniz sorunun gerçek olup olmadığı, önerdiğiniz çözümün işe yarayıp yaramayacağı hususunda onların görüşleri çok önemlidir. Ayrıca

faaliyetlerinizi gerçekleştirmeye başlayınca toplanmanız gereken bilgileri de onlar etkileyecektir.

Bir start-up veya yeni bir girişimseniz paydaşlarınızdan geri bildirim isteme şansınız yoktur. Ancak, tıpkı özel işletmelerin yeni bir ürün veya hizmet için potansiyel müşterilerle piyasa araştırması yaptığı gibi paydaşlarınıza çok benzer özellikteki insanlarla (ya da paydaşınız olması olası insanlarla) konuşabilirsiniz.

Bir sonraki bölüm, nitel araştırmayı temel alarak ilk dört soruya yanıt arar ve onuncu soru üzerine düşünmeye davet eder.

1. Çözmeye çalıştığınız sorun nedir?

2. Bu soruna önerdiğiniz çözüm nedir?

3. Yaptıklarınız sayesinde kimlerin hayatında değişimler yaşanmaktadır?

4. Ne tür değişimler yaşanmaktadır (veya beklenmektedir)?

10. Hangi değişimler önemlidir ve bizim tarafımızdan yönetilmeye değerdir?

1. AŞAMA= İŞ PLANLAMASI

NİTEL ARAŞTIRMA

İlk dört soruya yanıt vermek üzere nitel araştırma temel alınır. Değinilecek iki konu vardır:

- İlk iki soruyu: “Çözmeye çalıştığımız sorun ve çözümü nedir?” Nasıl anlamalı ve yanıtlamak için nasıl bir strateji geliştirmeliyiz?

Etki hedefinize nasıl ulaşabileceğinizi ortaya koyan bir doküman olan Değişim Teorisi üzerinde uzlaşmaya vararak başlamak faydalı olabilir. Eğer zaten bir Değişim Teoriniz varsa bunu gözden geçirip güncel olup olmadığını kontrol edebilir veya diğer etki sorularını yanıtlamaya geçebilirsiniz.

- Sosyal etkiyi en üst düzeye çıkarmak ve hesap verebilirliği sağlamak için toplanması gereken etki verilerini nasıl belirlemeliyiz?

Bu, 3. ve 4. soruları (Değişimleri kim deneyimliyor ve hangi değişimler yaşıyor ya da bekleniyor?) yanıtlarken paydaşların sürece dâhil edilmesi demektir.

PAYDAŞLARI NİTEL ARAŞTIRMAYA DÂHİL ETME

Bu bölümün ana fikri planlama esnasında paydaşlarınızla konuşma; açık sorular sorma ve görüşlerini dinleme gerekliliğidir. Paydaşları sürece erken dâhil etmek, onların ihtiyaç ve tercihlerini faaliyetlerinizin tasarımının temelinde koymak anlamına gelir.

Farklı paydaş gruplarınızı temsil edecek küçük gruplarla başlayabilirsiniz - onları odak gruplarda veya mülakatlarda bir araya getirebilirsiniz. Bu aşama, 5. soru ve sonrasında ihtiyaç duyacağımız nicel araştırmadan farklıdır.

PAYDAŞLARLA KONUŞMA YAKLAŞIMLARI

Paydaşlarınızı planlama aşamasına dâhil etmek için en iyi yaklaşım veya yöntemi seçmek üzere karar vermelisiniz. Farklı paydaşlar farklı yaklaşımlar gerektirebilir.

Organizasyonlar (örneğin; bir devlet kurumu veya bir tedarik ortağı): Çoğu zaman konuşmak için hem yaptığınız işi hem de kendi kurumunun hedeflerini bilen birini bulmak mümkündür.

Çok sayıda kişi barındıran paydaş grupları: Sıkça karşılaşılan bir soru: “Kaç kişiyle

1. AŞAMA= İŞ PLANLAMASI

konuşmam gerekiyor?” Bu sorunun kesin bir yanıtı yoktur. İyi bir yaklaşım, artık yeni şeyler duymamaya başlayana kadar mümkün olduğunca çok kişiyle konuşmaktır. Buna “doyma noktası” denir.

Bir grup içinden bir örneklem seçmek: Üzerinde durulması gereken nokta, örneklemin grubun bütününe ne kadar yansıttığıdır. Paydaşlarınızın nitelikleri ve onları farklı kılan yönleri üzerine düşünmeli ve grubun çeşitliliğini yansıtacak kişileri seçmelisiniz. Taraflı yaklaşımlardan kaçının, örneğin; yalnızca en istekli ve en aktif katılımcıları seçmeyin.

Yönteminizi seçmek: Odak gruplarının ve bire bir görüşmelerin (mülakatların) artıları ve eksileri olduğunu unutmayın. Yan taraftaki tabloda bunların bazılarını görebilirsiniz.

YÖNTEM	AVANTAJLAR	DEZAVANTAJLAR
Odak grubu	Daha az zaman alır, tartışmaların şekillenmesi için daha çok imkân vardır Önemli sonucu bulma imkânı daha fazladır	Yanlış sonuçlar ortaya çıkarma riski yüksektir (özellikle baskın bir ses varsa) Bazı konular grup içinde tartışmak için fazla kişisel ve özel olabilir
Bire bir mülakat	Kişiler tecrübelerini paylaşırken daha rahat olabilir	Tecrübelerin tartışmadan etkilenmesi daha zordur Daha çok zaman alır
Bire bir telefon görüşmesi	Araştırmacı için daha kolaydır Bazı kişiler telefonda konuşurken daha rahat olabilir	Derinlemesine temas kurmak mümkün değildir

1. AŞAMA= İŞ PLANLAMASI

ETKİ SORUSU 1: ÇÖZMEYE ÇALIŞTIĞINIZ SORUN NEDİR?

Emin olmanız gereken ilk şey ne yapmak istediğinizdir: Çözmeye çalıştığınız sorun nedir? Dünyada yoksulluğu azaltmak istediğinizi söylemek çok kolaydır, zor olan bundan yola çıkarak “gerçek bir fark yaratmaktır” (bu ifade sıkça kullanılır ancak çoğu zaman neyin başarıldığı hakkında fazla fikir vermez).

Eğer başlangıçta üzerinde durmak istediğiniz sorun hakkında yeterince düşünmezseniz gerçek bir fark yaratamama, hatta net bir olumsuz etki bırakma riski söz konusudur. Örneğin, faaliyetleriniz başka bir yerde kullanılabilir kaynakları harcayabilir

veya kişilerin ve organizasyonların çalışmalarının odağını değiştirebilir. Pek çok risk mevcuttur. Nereden başlarsanız başlayın, öğrendiklerinizle değişmeniz ve gelişmeniz gereklidir. Etraflıca düşünmek iyidir ancak aynı zamanda öğrenmek ve adapte olmak için işe koyulmak şarttır. Bu tekrar eden bir süreçtir.

SORUNUN TEMEL NEDENİNİ ARAŞTIRIN

Bir sosyal soruna çözüm üretmeyi istemek çok iyidir. Ancak asıl zorluk nasıl sorudur. Gizajob’ın durumunda, kurucuların üzerinde durmak istediği sorun, yüksek işsizlik oranına sahip şehirde işsizlikti.

Gizajob 18 - 25 yaş arası gençler arasında işsizlik oranını nasıl düşürebilir? Sosyal

sorunlar çoğu zaman karmaşıktır - bir sorunun farklı nedenleri vardır. Bir etki yaratmak için bunların tamamının veya yeterli kısmının üstesinden gelebilecek misiniz?

Bir sorunun neden ortaya çıktığını anlamaya çalışmak, etkili sonuçlar bulmaya yardımcı olacaktır. Eğer bunu yapmazsanız (veya yapmadıysanız) daha sonra yaklaşımınızın etkili olabilmesi için uyarlamalar yapmaya daha çok zaman harcamanız gerekebilir.

Bir “sorun ağacı” bir sosyal sorunun altında yatan temel nedenleri araştırmanıza yardımcı olacak bir araçtır - aynı zamanda değiştirebileceğiniz sorunları tespit etmenize yardımcı olabilir. İşe yeni koyulurken sorunların altında yatan nedenler üzerine düşünmek sosyal girişimciler için çok önemlidir. Bu, farklı sorunlar ve

1. AŞAMA= İŞ PLANLAMASI

aralarındaki ilişkiler üzerine beyin fırtınası yapmanıza yardımcı olur. Ayrıca soruna düzenli olarak geri dönmek ve temel nedenlerin (ve girişiminiz temelindeki varsayımların) değişip değişmediğini kontrol etmek büyük önem taşır.

BİR “SORUN AĞACI” YARATMA

Doğru ve gerçekçi bir sorun ağacı yaratmanın en iyi yolu, temel paydaşlarınızdan (değiştirmek istediğiniz sosyal sorundan etkilenenler) bazılarını ve sorunu oldukça iyi anlayan kişileri sürece dâhil etmektir.

Bir sorun ağacı hazırlamak için büyük bir sayfaya veya bir panoya ihtiyacınız vardır. Üst kısımda sosyal sorunun yarattığı etkiler, alt kısımda temel nedenler yer alacaktır. Şimdi aşağıdaki adımları takip edebilirsiniz:

1. Asıl sorunu ağacın (ve sayfanın) merkezine yerleştirin.
2. Bu sorunun doğrudan nedenleri üzerine düşünün.
3. Doğrudan nedenleri asıl sorunun altına yerleştirin. Burada nedenlerin tamamı olumsuz ifadelerle belirtilmelidir.
4. Doğrudan nedenlerle bağlantılı olan ikincil nedenler üzerine düşünün.
5. Bunları ilgili doğrudan nedenin altına yerleştirin.
6. Doğrudan etkileri asıl sorunun üstüne yerleştirin.

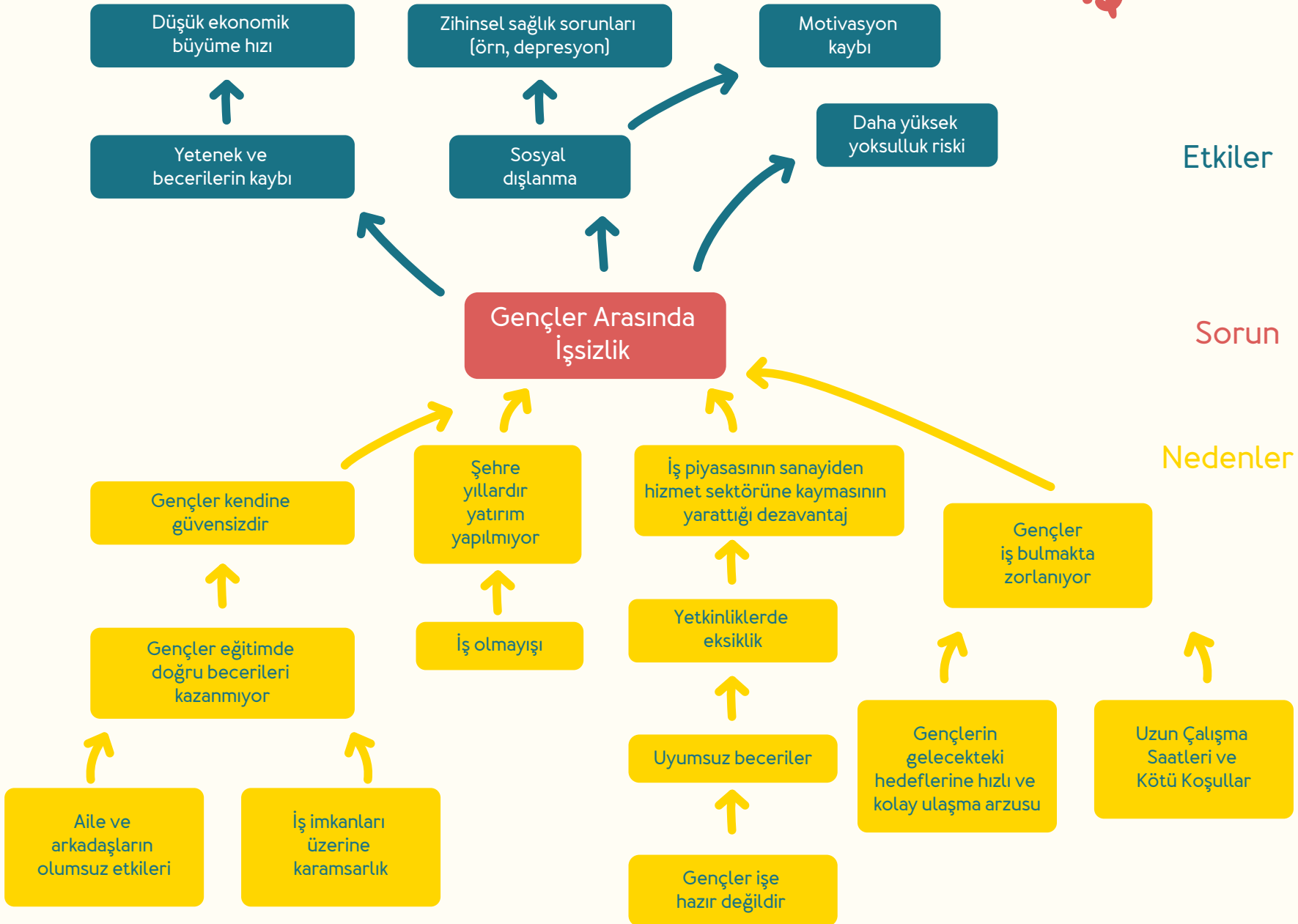
7. İkincil etkiler üzerine düşünün.

8. Bunları ilgili doğrudan etkinin üstüne yerleştirin.

Burada Gizajob ekibi ve paydaşları tarafından geliştirilmiş sorun ağacını görebilirsiniz.

SORUN AĞACI: GIZAJOB

1. AŞAMA=
İŞ PLANLAMASI



UNUTMAYIN

• Paydaşlar her zaman dâhil edilmelidir. Sorunu paydaşlarınızın bakış açısından görmeye çalışın. Bu, paydaşlarınızın neleri temel nedenler olarak gördüğünü tespit etmenize, etkili ve sürdürülebilir çözüm ve ürünler üretmenize yardımcı olur. Değer yaratmanıza ve etkinizi maksimize etmenize kesinlikle faydası dokunur.

• En çok etki edebileceğinizi ve gerekli kaynakları bulabileceğinizi düşündüğünüz temel nedenlere odaklanın.

Çözmek istediğiniz sorunu tanımladıktan sonra çözümünüzü eleştirebilecek bir arkadaşınıza danışıp söyleyeceklerini dinleyin.

ETKİ SORUSU 2: BU SORUNA ÖNERDİĞİNİZ ÇÖZÜM NEDİR?

Bir sorun ağacı kullanarak nedenleri ve etkileri tespit ettikten sonraki adım, bulgularınızdan yola çıkarak çözümünüzü tasarlamana yardımcı olacak bir “hedef ağacı” oluşturmaktır.

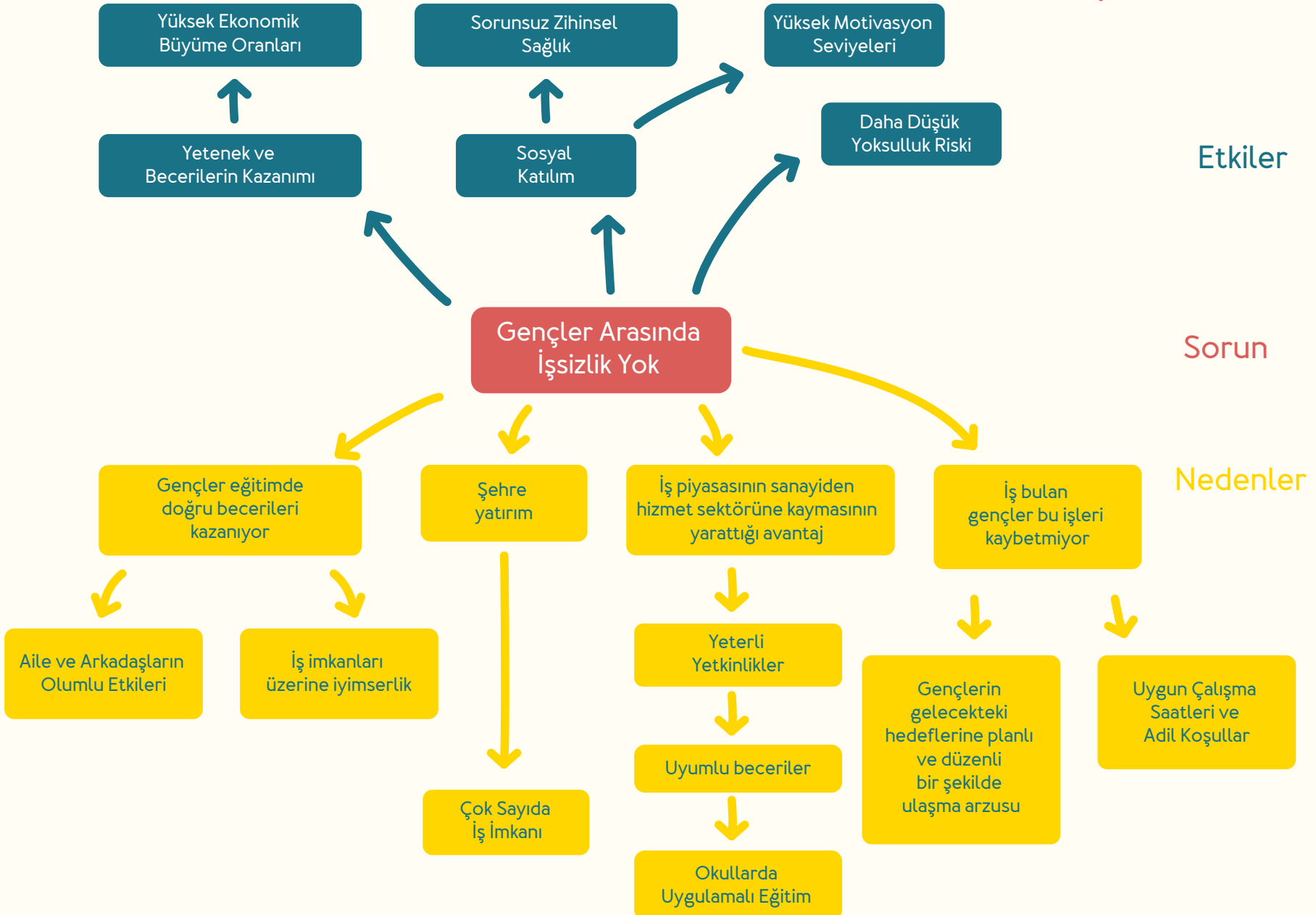
Hedef ağacı, sosyal sorun azaltılsa veya ortadan kaldırılrsa durumun nasıl olacağını gösterir. Hedef ağacı, sorun

ağacındaki olumsuz ifadelerin olumlu ifadelere dönüştürülmesiyle elde edilir. Bunun sonucunda çözümünüzü - sosyal soruna hitap eden ürün veya hizmetleri tasarlayabilirsiniz.

Hedefler, tespit ettiğiniz sorunların etkilerini tersine çevirir.

HEDEF AĞACI: GIZAJOB

1. AŞAMA=
İŞ PLANLAMASI



UNUTMAYIN

- Tıpkı sorun ağacındaki gibi, hedef ağacının hazırlanma sürecine de paydaşlarınızı dahil edin. Böylece hedef ağacı onların görüşlerini yansıtır.

SORUNUN HANGİ YÖNÜYLE MÜCADELE ETMELİYİM?

Sorunun temel nedenlerini belirledikten sonra hangileri üzerinde durmak istediğinize karar vermelisiniz. Sorunun bütün temel nedenlerine çözüm üretmek için yeterli kaynağa (veya farklı becerilere) sahip olmanız olası değildir.

Göz önünde bulundurmanız gereken faktörler elinizin altındaki finansal ve finansal olmayan kaynaklar (ekip üyelerinin becerileri, yapabildikleri, kapasiteleri, ilgi ve uzmanlık alanları) ile paydaşlarınız için yaratmak istediğiniz değerdir. Ardından hangi temel neden üzerine odaklanmak istediğinize karar verebilir ve çözümünüzü buna göre tasarlayabilirsiniz.

Seçtiğiniz sosyal sorunla doğrudan bağlantınız olabilir, bunu kendiniz tecrübe

etmiş veya tecrübe etmiş kişileri tanıyor olabilirsiniz.

Gizajob'ın durumunda ekip, kaynaklarını ve faaliyetlerine devam etmek için ihtiyaç duydukları geliri gözden geçirip değerlendirdi ve gençlerin işsizliği alanında iki temel soruna odaklanmaya karar verdi:

- Düşük özgüven
- İşe hazırlanmada eksiklik

BAŞKA KİMLER AYNI SORUNLA MÜCADELE EDİYOR?

Başka kimlerin sizinle aynı sosyal sorunla mücadele ettiğini bilmeniz, kaynaklarınızı boşa harcama ve herhangi bir değer yaratamama riskine karşı önemlidir. Sektörü inceledikten sonra birkaç seçeneğiniz bulunur:

1. AŞAMA= İŞ PLANLAMASI

- Kendi seçtiğiniz çözüme odaklanmaya devam etmek
- Aynı temel nedenle mücadele eden diğer organizasyonlarla veya bireylerle birlikte çalışarak çözüm veya ürününüzü geliştirmek
- Farklı bir temel neden veya nedenlerle mücadele ederek çözümünüzü değiştirmek

Örneğin; Gizajob gençlerin işsizliği konusunda bir araştırma yaptı ve şu bulgulara ulaştı:

- Yerel hükümet, yerel iş imkânlarını tanıtmak için bazı meslek fuarları düzenliyor.
- Bir konut kooperatifi işsiz sakinlerine destek olmak amacıyla ayda bir meslek kulübü düzenliyor.
- Yerel bir üniversite, öğrencilerine ve eski öğrencilerine CV'lerini hazırlamalarında yardımcı oluyor.

1. AŞAMA= İŞ PLANLAMASI

Sonuç olarak Gizajob bu organizasyonlarla bağlantıya geçti ve kendi programının bu çalışmalarla rekabet eden değil, bunları tamamlayıcı bir hizmet olması için çalıştı.

UNUTMAYIN

•Faaliyete geçtikten sonra düzenli aralıklarla, belki yıllık olarak, bir değerlendirme yapıp büyük resimde sosyal girişiminizin (ve etkisinin) nereye oturduğunu incelemek önemlidir. Bu size farklı bir bakış açısı sağlayarak faaliyetlerinizi önceliklendirmenize, fırsatları görmeye, stratejik kararlar almanıza ve kaliteye odaklanmanıza yardımcı olur.

BİR ETKİ HEDEFİ BELİRLEMEK

Sorunun temelinde yatan nedenleri anlamak, değişime nerede ihtiyaç duyulduğunu tespit etmenize ve sizin özellikle neyi çözmek istediğinize karar vermenize yardımcı olur. Etki hedefiniz, başarmak istediğiniz şeydir: Değiştirmeye karar verdiğiniz büyük sorunun bir parçasıdır.

Gizajob'ın durumunda sosyal sorun gençler arasında yüksek işsizlik; onların etki hedefi ise bölgede 18 - 25 yaş arası gençlerin iş bulmasına ve işte kalmasına yardım etmektir.

Etki hedefinize karar verirken kaynaklarınızı, becerilerinizi ve diğer unsurları (yaklaşımınızın fizibilitesi gibi) göz önünde bulundurmalısınız. Hedef ağacı size ideal durumu gösterir ve etki hedefinizi tanımlamanıza yardımcı olur. Hırslı ancak aynı zamanda gerçekçi olmalısınız.

1. AŞAMA= İŞ PLANLAMASI

DEĞİŞİM TEORİSİ - ETKİ HEDEFİNİZE ULAŞMAK İÇİN BİR STRATEJİ

Sosyal girişimciler neyi başarmak istedikleri (etki hedefleri) üzerinde olduğu kadar nasıl başaracakları üzerinde de durmalıdır. Bir Değişim Teorisi (DT) “nasıl” üzerinde çalışmak için faydalı bir araçtır.

UNUTMAYIN

- Muhtemelen sosyal sorundan veya onun temel sebebinden daha küçük ölçekli bir etki hedefiniz olacak. Bu normaldir, kimse sizden dünyadaki bütün sorunları çözmenizi beklememektedir.
- Bir süredir belli bir sosyal sorunla mücadele ediyorsanız, hala aynı sorun üzerinde durmaya devam edip etmemeniz gerektiğini gözden geçirmeli ve yaklaşımınızı değiştirmeye hazırlıklı olmalısınız.

UNUTMAYIN

- DT, belirli bir grup faaliyet ışığında değişimlerin nasıl ortaya çıkmasının beklendiğine ilişkin bir özettir. Üzerinde durmak istediğiniz sorunu, yapmak istediğiniz değişimleri (etki hedefinizi), yapmayı planladıklarınızı (faaliyetlerinizi), varsayımlarınızı içerir ve faaliyetlerin etki hedefini nasıl karşıladığını açıklar.

UNUTMAYIN

- Düzenli aralıklarla, örneğin yıllık olarak veya dış etkenler her değiştiğinde Değişim Teorinizin üzerinden geçin.

DT, organizasyonunuzun değişime yaklaşımını temsil eder ve pek çok paydaşı kapsar. Etkili bir strateji dokümanı olmasının yanı sıra, paydaşlarınızı organizasyonunuz hakkında bilgilendirmek için kısa ve öz bir iletişim aracıdır.

DT'niz düzenli olarak güncellenmeli ve bu rehberde açıklanan sürecin dört aşamasında da üzerinde durulmalıdır.

2. Aşama (Uygulama) ve 3. Aşama (Değerlendirme) sırasında DT, toplanan veriler ve analiz yoluyla test edilir. 4. Aşama (Revizyon) esnasında DT'nin revize edilmesi gerekebilir.

1. AŞAMA= İŞ PLANLAMASI

BİR DT NASIL HAZIRLANIR?

Değişim Teorinizi, paydaşlarınızı temsil eden bir grubun - çalışanlar, gönüllüler, fon verenler ve faaliyetlerinizden fayda sağlamasını beklediğiniz kişiler - katılımıyla hazırlamak ürün ve hizmetlerinizin tasarımına yön vermeye yardımcı olur. Ancak Değişim Teorinizi destekleyen veya ona ters düşen ve diğer etki soruları hakkında size faydalı bilgiler sağlayabilecek mevcut araştırmaları da incelemelisiniz. Örneğin, insanların tekrar iş bulmasına yardımcı olmayı hedefleyen araştırmalar, işsiz geçirilen sürenin iş bulma fırsatlarını etkilediğini ortaya koymaktadır.

1. İlk adım, grubun, etki hedefinden yola çıkarak hedeflerin gerçekleşmesi için uygun koşulları (ve bunların nedensellik içinde birbiriyle bağlantısını) tespit etmesidir.

2. Grubun hedefleriniz ve faaliyetleriniz arasındaki ilişki üzerine konuşmasını sağlayın. Bu tartışmayı büyük bir sayfa ve post-it'ler kullanarak kaydetmenizi tavsiye ediyoruz.
3. Şimdi, etki hedefine ulaşmanız için fayda sağlayanların ne gibi sonuçlar deneyimlemesi gerektiğini sorun.
4. Sonraki adımda faaliyetlerinizi belirleyin. İstenen tüm değişimler bir faaliyetle bağlantılı olmalıdır. Faaliyetler, programa aşına olmayan birisinin bile neler olduğunu anlayabileceği şekilde detaylıca açıklanmalıdır.
5. Şimdi faaliyetleriniz ile etki hedefinize uzanan değişimler arasında nedensellik bağlantıları kurun. Bazı faaliyetler birden fazla değişime yol açabilir, bazı değişimler birden fazla faaliyet nedeniyle ortaya çıkabilir

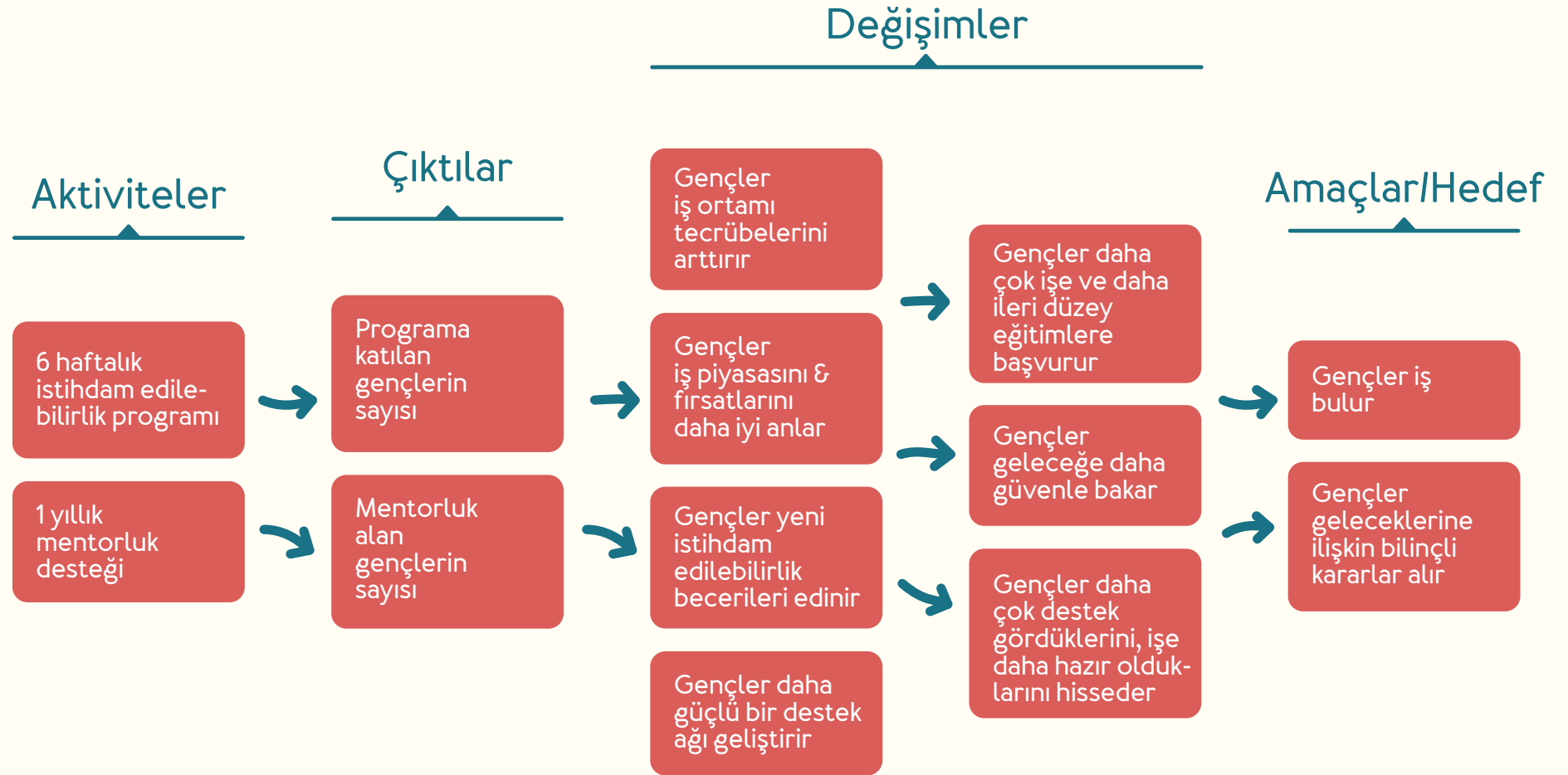
ve pek çok değişim başka değişimler doğurabilir.

6. Son olarak, her bir nedensel bağlantının altında yatan varsayımları keşfedin. Varsayımlar net bir şekilde açıklamalı ve mümkünse bunları başka kanıtlarla (yönetim deneyiminizle, diğer programlarla ve benzer faaliyetlerle ilgili akademik araştırmalarla) desteklemelisiniz.

Tipik olarak göz önünde bulundurulması gereken üç önemli varsayım türü vardır: Değişimler ve diğer değişimler arasındaki bağlantılara dair varsayımlar; faaliyetlerin bu değişimlere yol açtığına dair varsayımlar; faaliyetlerin değişimlere yol açması için gereken bütün ön koşulların tespit edildiğine dair varsayımlar.

1. AŞAMA= İŞ PLANLAMASI

DT ÖRNEĞİ - GIZAJOB



Değişim Teorinizin, bağlamı ve altında yatan mantığı açıklayan bir hikâyesi olmalıdır. Nedensellik bağlantılarını kurmanın yanı sıra, bu hikâye, teorinizin

ara değişimlere ve nihai etki hedefinize ulaşmayı sağlayacak temel unsurlarını detaylandırır.

1. AŞAMA= İŞ PLANLAMASI

UNUTMAYIN

- Nitel ve nicel veriler topladıkça DT'nizi güncelleyin.
- Zaman içinde paydaşlarınızın katılımıyla stratejinizi, ürünlerinizi ve hizmetlerinizi revize ettikçe, faaliyetlerinizin yaratacağı değişimler ile hedefleriniz bütünleşmelidir.
- Bir araya getirdiğiniz insanların katkılarını göz ardı etme hatasına düşmeyin.
- Geliştirdiğiniz Değişim Teorisine fazla bağlanmayın - hatalı olabilir veya koşullar değişebilir, her iki hâlde de revize edilmesi gereklidir.
- Bir hedeften ve sonra bu hedefe ulaşmak için gereken stratejiden/DT'den bahsettik. Başkaları bir strateji belirleyip sonra bir DT hazırlayabilir veya Değişim Teorilerini stratejileri için temel alabilir. Hangi yaklaşımı benimserseniz benimseyin önemli olan yaptıklarınızı daha etkili hale getirmektir.

DT NASIL KULLANILIR?

DT'niz planlama ve değerlendirme esnasında karşınıza çıkan tüm zorlukları ortadan kaldıracak bir "sihirli değnek" değildir. Ancak olabildiğince çok etkiye nasıl ulaşacağınız hakkında sizi düşünmeye teşvik eder.

DT hazırlamaya ilişkin bir risk, insanların buna fazla bağlanmasıdır. Bu gibi durumlarda insanlar teoriye uymayan bulguları fark edemez ve gerekli olmasına rağmen teorilerini değiştirmez.

DT'nin amaçlarına ve değişimlerine fazla odaklanmak, faaliyetlerinizin yarattığı diğer değişimleri fark edememenize yol açabilir. Olası olumsuz değişimlerin önüne geçebilmek için bunları baştan düşünmeniz gereklidir; ancak hala planlanmamış ve beklenmedik olumlu veya olumsuz değişimlerin yönetilememesi riski mevcuttur. Oysa bunlar ürün veya hizmetlerinizi durdurmak, değiştirmek ya da ölçeklendirmek için alacağınız kararlar için çok önemlidir.

ETKİ PLANINIZI GELİŞTİRMEK: GELİNEREN NOKTANIN ÖZETİ

Etki planınız şekillenmeye başladı: İlk iki soruya yanıt verdiniz.

1. Çözmeye çalıştığınız sorun nedir?

2. Bu soruna önerdiğiniz çözüm nedir?

3. Yaptıklarınız sayesinde kimlerin hayatında değişimler yaşanmaktadır?

4. Ne tür değişimler yaşanmaktadır (veya beklenmektedir)?

10. Hangi değişimler önemlidir ve bizim tarafımızdan yönetilmeye değerdir?

Tek amacınız bu olsaydı, doğrudan 5. etki sorusuna geçmek sizin için cazip olabilirdi (Ayrıca bu durumda 10. soruyu da yanıtlamaya gerek kalmazdı çünkü yalnız kendi amacınızın önemli olduğuna ve yalnız onun yönetilmeye değer olduğuna karar vermiş olurdunuz). Ancak, etki odaklı düşünme elinizdeki kaynaklarla yarattığınız etkiyi en üst düzeye çıkarmakla ilgilidir. Bunun için 3. ve 4. soruları yanıtlarken paydaşlarınızın tecrübe ve tercihlerine başvurmanız gerekir.

ETKİ SORUSU 3: YAPTIKLARINIZ SAYESİNDE KİMLERİN HAYATINDA DEĞİŞİMLER YAŞANMAKTADIR?

Her sosyal girişim veya program farklı paydaşlar için pek çok farklı sonuç doğurur. Bunları anlamak için önce paydaşlarınızın kimler olduğunu tespit etmeniz gerekir.

Paydaşların bir kısmını çoktan belirlediniz ancak faaliyetlerinizin sonuçlarını

düşündükçe paydaş listeniz uzuyor ve detaylanıyor.

Aşağıdaki sorular paydaşlarınızı daha iyi anlamanıza yardımcı olabilir:

- **Faaliyetinizi gerçekleştirmek için kimlere ihtiyacınız var?** Faaliyetinizin gerçekleşmesi için gerekli olan tüm kişi ve grupları listeleyin (örneğin; fon verenler, çalışanlar, gönüllüler).
- **Faaliyetinizin kimleri etkilemesini bekliyorsunuz?** Bunlar fayda sağlamasını hedeflediklerinizdir. Karakteristik özellikleri hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak faydalı olabilir.
- **Faaliyetinizden başka kimler dolaylı olarak etkilenebilir?** Yaptıklarınızdan etkilenmesini beklediğiniz başkaları var mı?
- **Faaliyetiniz nedeniyle kimler olumsuz bir sonuçla karşı karşıya kalabilir?** Etkinizi en üst düzeye çıkarmak için gereken verileri toplarken, faaliyetlerinizden dolayı olumsuz sonuçlarla karşılaşacak kişileri göz ardı edemezsiniz. Buna yalnız doğrudan sizinle çalışan insanlar dâhil değildir. Faaliyetiniz yalnızca

1. AŞAMA= İŞ PLANLAMASI

sorunu başka bir yere yönlendirebilir veya birlikte çalıştığınız insanlar benzer iş yapan başka bir organizasyondan gelmiş olabilir.

PAYDAŞLARIN HARİTALANDIRILMASI

Paydaşlarınızı ve hedef gruplarınızı belirledikten sonra onların görsel haritasını çıkarmak faydalı olabilir. Bunu yapmanın bir yöntemi, dikey eksenin ["güç"] paydaşın projenizin başarısına olan etkisini, yatay eksenin ["ilgi"] paydaşın katılım göstermeye olan motivasyon düzeyini yansıttığı bir grafik hazırlamaktır.

GİZAJOB PAYDAŞ HARİTASI

1. AŞAMA=
İŞ PLANLAMASI



UNUTMAYIN

- Paydaşların haritalandırılması ekibiniz için kolektif bir alıştırmadır. Tartışarak paydaşlarınızı belirleyin ve post-it'ler kullanarak harita üzerine yapıştırın.

KİLİT PAYDAŞLARIN HEDEFLENMESİ

Bütün ilginizi daha çok güce sahip paydaşlara yoğunlaştırmak risklidir. Etki odaklı düşünme, en az güce sahip olanlar onlar olsa da en çok etkiyi ve değeri yaratabileceğiniz insanlara odaklanmayı gerektirir. *Haritanızda bu grupları işaretleyin, bunlar etki planınızda göz önünde bulundurmanız gereken kilit paydaşlardır.*

Daha çok güce sahip paydaşlar hala önemlidir - Sosyal girişiminizin başarılı bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmesi için onlarla ilişkinizi iyi yönetmelisiniz. Ancak bunlar, en çok etkiyi yaratabileceğiniz veya yaratmak isteyeceğiniz gruplar olmayabilir.

Güç dengeleri değişebilir. Daha az güce sahip paydaşlar güç elde edebilir veya bunun tersi mümkündür. Belki de görevinizin bir kısmı, bazı paydaşların daha güçlü konuma gelmesini sağlamaktır.

ETKİYİ GENİŞ ÇAPTA ELE ALIN: DEĞİŞİMLERİ BAŞKA KİMLER TECRÜBE EDİYOR?

Etki sorusu 3'e (Kimlerin hayatlarında değişimler yaşanmaktadır?) yanıt vermeye başladınız bile; ancak odak gruplar ve mülakatlar gerçekleştirmeye başladığınızda "değişimleri başka kimlerin tecrübe ettiğini" sorgulamak önemlidir. Bu, başka potansiyel paydaşları tespit etmenize yardımcı olabilir.

Faaliyetleriniz nadiren çevreden tamamen bağımsızdır; diğer organizasyonlar, gruplar ve bireyler

üzerinde bir etki bırakmaları kaçınılmazdır. Gizajob'ın durumunda çevrede onların gibi başka bir program olmasa da, bölgedeki üniversite gençlerin iş bulması için benzer bir hizmet sağladığından insanların yalnızca üniversiteden onlara yönelmesi riski mevcuttur. Bu da üniversite üzerinde de bir etkileri olması demektir.

Benzer şekilde, hedefledikleriniz dışındaki gruplar için olası olumsuz etkileri de göz önünde bulundurmalısınız. Gizajob programının başarılı katılımcıları, bölgedeki iş piyasasında rekabeti arttırabilir ve muhtemel bir sonuç olarak bazı insanlar işlerinden olabilir. Başka bir örnek vermek gerekirse, Gizajob programına katılmayan bazı gençler buna bağlı olarak motivasyon ve özgüven kaybı yaşayabilir.

1. AŞAMA=
İŞ PLANLAMASI

HANGİ GRUPLAR DÂHİL EDİLMELİ?

Göz önünde bulundurmanız gereken çok fazla grup olmasından endişeleniyor olabilirsiniz. Etki soruları, faaliyetlerinizden kayda değer biçimde etkilenen grupları tespit etmenize yardımcı olacaktır. Yalnızca bu gruplarla ilgili veri toplayarak zamandan tasarruf edebilirsiniz. Ancak belli grupları erkenden kapsam dışı bırakırsanız, faaliyetlerinizi durdurma, değiştirme veya ölçeklendirme kararı alırken bu grupların deneyimlerini dikkate alamamış olursunuz.

Gerçekte, yeterli kapasite veya kaynağa sahip olmayabilirsiniz ve bir veya iki paydaş grubuna odaklanarak başlamanız gerekebilir. İlerleyen yıllarda diğer gruplardan veriler toplayarak devam

edebilirsiniz. Ancak en azından bu riski göz önünde bulundurmamayı unutmayın.

Kimlerin kapsama dâhil edileceği 10. etki sorusunu da ilgilendirmektedir. “Hangi değişimler önemlidir ve bizim tarafımızdan yönetilmeye değerdir?” sorusu her aşamada kendinize sormanız gereken bir sorudur. Paydaşlarınızdan belli oranda veri topladıktan sonra bu soruya yanıt verebilmeye başlarsınız [Sayfa 61’de başlayan 2. Aşama].

GİZAJOB’IN PAYDAŞLARI

Aşağıdaki tablo, Gizajob için paydaşları belirleme sürecini ve sonrasında onları etki verilerini toplama kapsamına dâhil edip etmeme kararını yansıtmaktadır.

1. AŞAMA= İŞ PLANLAMASI

SORU	PAYDAŞLAR	DÂHİL ETME VEYA ETMEME?	GEREKÇE
FAALİYETİNİZİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİNE KİMLER DÂHİL OLUYOR?	Fon verenler	Dâhil (Yıl 1)	Kayda değer ölçüde fon sağlıyorlar, bu nedenle faaliyetin başarılı olup olmadığını bilmeleri gerekli
	Gizajob çalışanları	Dâhil (Yıl 1)	Tam zamanlı çalışanların hayatları, çalıştıkları programa bağlı olarak etkilenebilir.
	Gizajob yönetim kurulu	Dâhil değil	Sosyal girişimlerin yönetim kurulu üyelerinin hayatlarında ciddi değişimler yaşanmadığını ortaya koyan bazı kanıtlar mevcuttur.
	Gizajob gönüllüleri	Dâhil (Yıl 1)	Bu programa önemli ölçüde zaman ayırıyorlar ve gönüllülerin hayatında ciddi değişimler yaşanabildiğini gösteren başka araştırmalar mevcut.
	Gizajob mentorları	Dâhil (Yıl 1)	Bütün bir yıl boyunca mentorluk yapmak ve katılımcıları desteklemek onlar üzerinde büyük bir etki bırakabilir.
	Gizajob'ın kiracı olduğu mekânın sahibi olan şirket	Dâhil değil	Yalnızca ticari kira sözleşmeleri için; eğer Gizajob mekânda kiracı olmayı bırakırsa aynı alanı başka birisine kiralayacaklarından ciddi bir şekilde etkilenecekler.
FAALİYETİNİZİN KİMLERİ ETKİLEMESİNİ BEKLİYORSUNUZ?	Programa katılan gençler	Dâhil (Yıl 1)	Fayda sağlaması beklenen grup olarak dâhil edilmeleri gereklidir.
FAALİYETİNİZDEN BAŞKA KİMLER DOLAYLI OLARAK ETKİLENEBİLİR?	Katılımcıların aileleri	Dâhil (Yıl 2)	Bir aile üyesinin iş bulmasının bütün aileyi etkilemesi beklenmektedir. Kontrol etmek üzere 2. yılda dâhil edilecekler.
	Yerel işverenler	Dâhil (Yıl 2)	Program yeni çalışanlar sağlayarak onların refahına doğrudan katkıda bulunmaktadır. Kontrol etmek üzere 2. yılda dâhil edilecekler.
FAALİYETİNİZ NEDENİYLE KİMLER OLUMSUZ BİR DEĞİŞİMLE KARŞI KARŞIYA KALABİLİR?	Program başvurularında başarısız olan gençler.	Dâhil (Yıl 2)	İlk anda etkileneceklerine dair kanıt yoktur. Ancak bu kişilerin hayal kırıklığına uğrama ve bunun da potansiyel olarak olumsuz bir deneyime yol açma riski vardır. Kontrol etmek üzere bir sonraki yıl dâhil edilecekler.
FAALİYETİNİZ NEDENİYLE KİMLER BİR ŞEYLERİN YER DEĞİŞTİRMESİYLE KARŞI KARŞIYA KALABİLİR?	Benzer bir hizmet sağlayan üniversite	Dâhil (Yıl 2)	Programla yakından çalışıyorlar bu yüzden bizim hizmetimizin onları etkilediğini düşünmüyoruz. Kontrol etmek üzere bir sonraki yıl dâhil edilecekler.

1. AŞAMA= İŞ PLANLAMASI

Rehberin geri kalanında, yukarıdaki paydaşlar arasından yalnızca bir gruba: Programa katılan gençlere değineceğiz.

Unutmayın, bir paydaş grubunu kapsamdan çıkardığınızda bazı önemli değişimleri ve bilginiz dâhilinde olması halinde durdurma, ölçeklendirme veya değiştirme kararlarınızı etkileyebilecek grup tecrübelerini göz ardı etme riski her zaman mevcuttur. Hangi değişimlerin önemli olduğu ve hangilerinin yönetilmesi gerektiği daha sonra detaylı biçimde işlenecektir [bkz. sayfa 52 ve 103].

PAYDAŞ GRUPLARININ SEGMENTASYONU

Paydaş gruplarını belirlerken genelde kişileri bizim işimizle ilişkili olarak ne yaptıkları üzerinden tanımlarız (mentorlar, gönüllüler gibi). Ancak bu kişileri gruplara

ayırmanın yalnızca bir yöntemidir. Değeri en üst düzeye çıkarmak için, ortak özellikleri bulunan ve durumları grubun geri kalanından farklı şekilde deneyimleyen olası alt grupları veya segmentleri de tespit etmelisiniz. Bu 4. Aşamada, atılacak adımları belirlerken çok önemli olacaktır.

Örneğin; Gizajob'ın durumunda, kırsal kesimden katılımcılar ile değişimleri arasında veya başkalarına bakma yükümlülüğü olan kişiler ile değişimleri arasında bağlantılar olabilir mi? Her ne kadar henüz düşüncelerinizi destekleyecek verileriniz olmasa da yine de yarattığınız değeri arttırmak için ne gibi değişiklikler yapabileceğinizi sorgulayabilirsiniz.

Paydaşlarınızın karakteristik özellikleriyle ilgili bazı fikirlerinizle başlayabilirsiniz. Bunlar, 4. etki sorusuna cevap verdikçe

ve paydaşlarınızla konuşarak nasıl değiştiklerini ve geçmişlerini öğrendikçe farklılık gösterecektir. Paydaş gruplarının ilk bölünmesi ortak özelliklere bağlı olarak yapılabilir. Örneğin;

- Demografik özellikler
- Geçmiş deneyimler (faaliyet öncesi)
- İlişkiler
- İstekler
- Geçmiş tecrübeler
- Değişime atfedilen önem

Özel işletmeler, farklı müşterileri ve onların tercih ve ihtiyaçlarını anlamak, her alt grubun ihtiyaçlarına uygun en üst düzeyde değere sahip ürün ve hizmetler sunmak için her zaman segmentasyona başvurur. Sosyal girişimciler de benzer bir yaklaşım benimsemelidir.

1. AŞAMA= İŞ PLANLAMASI

ETKİ SORUSU 4: NE TÜR DEĞİŞİMLER YAŞANMAKTADIR [VEYA BEKLENMEKTEDİR]?

Şimdi, faaliyetleriniz sonucunda yaşadıkları (veya beklenen) değişimleri anlamak üzere paydaşları sürece nasıl dâhil edeceğinize karar vermelisiniz.

Bu etki sorusunu yanıtlamak Değişim Teorinizi hazırlarken yaptığınız alıştırmaya benzemektedir. Ancak, faaliyetlerinizin hedefi veya planlanan değişimleri ne olursa olsun, faaliyetlerinize bağlı olarak gerçekleşen (veya gerçekleşebilecek) değişimleri tespit etmeye çalışacaksınız.

HAYATLARI NASIL DEĞİŞİYOR?

Paydaşlarınızın tecrübe ettiği değişimleri detaylı bir biçimde incelemek önemlidir. Size yol göstermesi açısından aşağıda görüşmelerinizde başlangıç noktası olarak kullanabileceğiniz bazı soruları bulabilirsiniz.

- Faaliyetimiz veya programımız sonucunda sizin için ne değişti (veya size ne oldu)?
- Başka değişimler var mıydı?
- Bu değişimler başka bir şeye yol açtı mı?
- Değişimlerin tamamı olumlu muydu?
- Bir kısmı beklenmedik miydi?
- Ne olmasını istediniz?
- Durumunuz/koşullarınız tecrübenizi nasıl etkiledi?

[PLANLANMAMIŞ DEĞİŞİMLER DÂHİL] İYİ TANIMLANMIŞ DEĞİŞİMLER ARAMAK

Ne gibi değişimler tecrübe ettikleri sorulduğunda insanların basit ve tutarlı bir liste vermesi mümkündür. Ancak, çok daha olası olan, insanlar farklı tecrübelerinden bahsederken bunların eşsiz, ayrı ya da birbiriyle bağlantılı olup olmadığının anlaşılabilmesidir. İnsanlar, tek bir faaliyete katılmalarının bir neticesi olarak birden fazla değişim deneyimleyebilir.

1. AŞAMA= İŞ PLANLAMASI

Örneğin; insanlar size daha özgüvenli olduklarını ve bir iş bulduklarını söylediğinde bunların farklı değişimler mi olduğunu, artan özgüvenin iş bulmaya yardımcı mı olduğunu yoksa bulunan işin mi özgüveni arttırdığını tespit etmelisiniz. Böyle bir durumda, eğer değişimler bağlantılıysa veya biri diğerine yol açıyorsa etkinizi olduğundan yüksek olarak gösterme riski doğar.

Paydaşlarla görüşmelerinizde sıkça karşılaştığınız üzere, çoğu zaman bir değişim diğerine yol açmakta veya değişimler birbirine bağlı olmaktadır. Bu olay dizisinde ne kadar ileriye gideceğinize karar vermelisiniz³.

³ Çevresel değişimler varsa bunlar, insanların hayatında değişime yol açan bir olay dizisinin parçası olabilir.

Nereye kadar gideceğinize karar verirken ulaştığınız noktanın:

- Değişimin sürdürülebilir (veya kalıcı, yani, değişimin tersine dönme ve kişinin kendini başladığı noktada bulma riskinin düşük) olduğu;
- Kişinin bir olay dizisindeki değişimlerden birini kendisi için en önemli değişim olarak gördüğü bir nokta olmasına çalışın.

Son nokta çok önemlidir. Etkinizi en üst düzeye çıkarmak için kararlar vermenize yarayacak iyi bir değişim her zaman sizin kontrolünüzde olmayabilir. Paydaşların önemli olduğunu düşündüğü değişim ileride, sizin müdahalenizden daha sonra ortaya çıkabilir. Eğer bu değişime ulaşamazsanız kontrolünüz

dışında kalacağından veya size atfedilemeyeceğinden, paydaşlarınız için bir değer yaratıp yaratamadığınızı bilemezsiniz. Sonuç olarak, etkinizi en üst düzeye çıkarmak aynı zamanda iyi tanımlanmış değişimlere katkıda bulunan diğer kişi ve organizasyonlarla çalışmak anlamına gelir.

1. AŞAMA= İŞ PLANLAMASI

DEĞİŞİMLERİ TANIMLAMAK - GİZAJOB ÖRNEĞİ

Odak grubundaki tartışmalarda, iş bulmuş katılımcılara ilişkin iki farklı türde tecrübe öne çıktı:

“Eğitimi tamamladıktan sonra bir iş buldum ama artık orada çalışmıyorum. Çok kısa bir sözleşmeydi ve sonra beni işten çıkarmak zorunda kaldılar.”

“Bulduğum iş hiç düzenli değildi; bazı haftalar hiç çalışmadım bu yüzden böyle yaşamaya devam edemezdim.”

“Şimdi iyi bir işim var ama her gün uzun süre yol gitmem gerekiyor. Bu stresli ve oldukça pahalı.”

Bu yorumlar gösteriyor ki iş bulan bazı kişiler bu işlerde çalışmaya devam etmekte güçlük çekiyor. Ancak bazı katılımcılar çok daha olumlu bir deneyim yaşadı ve işleri sürdürebildi.

“Artık bir işim var ve burada çalışmaya devam edebileceğimden eminim! Kendimi uzun süre bu işte çalışırken hayal edebiliyorum.”

“Şu anda yarı zamanlı çalışıyorum ve bunu çok seviyorum. Çünkü bana gerçekten esneklik sağlıyorlar ve daha çok eğitim almama ve yetkinlik kazanmama yardım ediyorlar.”

“Sonunda heyecan duyduğum bir işimin olması çok tatmin edici. Burada iyi bir iş çıkarmak için çok istekliyim.”

Odak grubundan iki iyi tanımlanmış değişim çıkardık: **Sürdürülebilir bir iş bulmak** ve **Sürdürülebilir olmayan bir iş bulmak**.

Odak grubu aynı zamanda beklenen değişim olan **“Artan özgüven ve bilinçli kararlar verme becerisinin”** de deneyimlendiğini doğruladı:

“Bir iş bulamadım ama ne tür bir kariyer istediğimi biliyorum ve daha çok yetkinlik kazanmak için üniversiteye geri dönüyorum”

Odak grubu tartışmaları Değişim Teorisine dâhil edilmemiş ancak çalışanların daha derinlemesine incelemek istediği stres ve yalnızlık seviyesindeki değişimler gibi başka meseleleri de gün yüzüne çıkardı.

“Yarı zamanlı bir iş bulduktan sonra birçok yeni sorunla karşılaştım. Stresli bir durumdu çünkü ben isteyken çocuklarıma bakmak için birini ayarlamam gerekti.”

“Bir iş buldum ancak vardiyalarımın saatleri neredeyse tamamen partnerimin çalışmadığı saatlerle çakışıyordu. Daha çok gelirimiz vardı ama ikimiz de evde geçirdiğimiz saatlerde yalnızdık.”

Öte yandan eğitimi tamamlamış ancak iş bulamamış bazı katılımcılar yalnızlık seviyelerinin azaldığını belirtti.

“Eğitimden sonra bir iş bulamasam da bunun bir parçası olmak çok hoşuma gitti. Daha sık dışarı çıkmaya başladım ve yeni arkadaşlar edindim. Bugünlerde daha az yalnız hissediyorum.”

Bu planlanmamış değişimlerin, **“Stres seviyesinde değişim”** ve **“yalnızlık seviyesinde değişim”**, diğer katılımcılarla da ölçülmesi kararlaştırıldı.

1. AŞAMA= İŞ PLANLAMASI

OLUMSUZ DEĞİŞİMLER VE EKSİKSİZ VERİLER

Gizajob için ilk odak grubu oturumları, katılımcıların deneyimlediği ancak etki hedefinin bir parçası olmayan ve beklenmedik başka değişimler de ortaya koydu. Bu değişimlerin bazılarında veriler toplamak Gizajob için faydalı olabilir ancak diğerleri aynı ölçüde anlamlı olmayabilir. Nelerin ilgi göstermeye değer olduğuyla ilgili kararları sayfa 68'de inceliyoruz.

Belirtilen deneyimlerin bazıları olumlu, bazılarıysa olumsuzdu. Örneğin; bazı katılımcılar için stres düzeyi yükselirken bazıları için düşmüştü. Buna göre 2. aşamadaki veri toplama yaklaşımında, hem olumlu hem olumsuz olan bu değişimlerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Verilerinizin eksiksiz olmasını sağlamanın en iyi yolu, her bir katılımcı için belirli bir değişimin olumlu mu, olumsuz mu ya da etkisiz mi olduğunu bilmeniz veya buna ilişkin bir beklentiye sahip olmanızdır. Yaygın olarak yapılan yanlışlardan birisi, yalnızca olumlu deneyimler yaşamış katılımcılardan veri toplamaktır.

Olumsuz değişimlerin azaltılması, etkinizi arttırmanın önemli bir yoludur. Gizajob, bazı katılımcıların (programa katılıp yeni arkadaşlar edinmeleri sayesinde) yalnızlık seviyesinin azaldığı, bazılarının ise iş bulduktan sonra ailelerinden daha çok uzak kaldıkları için eskiye nazaran daha yalnız hissettiği sonucuna ulaştı.

Olumsuz değişimler deneyimleyen ve etkinizi arttırmak için bir fırsata dönüştürülebilecek bir başka grup ise çalışmanızı yarıda bırakan kişilerdir.

SEGMENTASYONUN HAZIRLANMASI

Bu sırada insanların geçmiş deneyimleri, istekleri ve durumlarına ilişkin bilgiler edindikçe, segmentasyon üzerine düşünme fırsatı da elde edersiniz.

1. AŞAMA= İŞ PLANLAMASI

SEGMENTASYON ÖRNEĞİ - GİZAJOB

İlk olarak Gizajob çalışanları katılımcıların programı nasıl deneyimlediğini etkileyebilecek iki karakteristik özellik üzerinde durdu:

- Cinsiyet
- İşsiz geçirilen süre

Odak grubu tartışmaları sırasında bu özelliklerin en önemli iki özellik olmadığı anlaşıldı. Kırsal bölgelerde yaşayan katılımcılar programa katılırken güçlük çektiklerini belirtti. İnsanların yaşadığı yer (kentsel veya kırsal bölgeler) genel tecrübeyi ve değişimleri etkileyebilmekteydi.

Çalışanlar ayrıca (çocuklar veya yaşlı akrabalar gibi) bakmakla yükümlü olduğu bireyler bulunan katılımcıların ailelerinden uzak kaldıkları ve bu bakım yükümlülükleri için birilerini ayarlamaları gerektiği için eğitimde daha çok zorlandığını öğrendi.

Ayrıca iyi bir destek ağına sahip katılımcıların, buna sahip olmayanlara kıyasla çok farklı bir deneyim yaşadığı anlaşıldı.

Sonuç olarak Gizajob, tecrübe edilen deneyimlerle ilişkisini daha sonra incelemek üzere bundan sonraki tüm katılımcılardan öğrenilmesi gereken beş farklı karakteristik özelliği belirledi:

- Cinsiyet
- İşsiz geçirilen süre
- Yer
- Bakım yükümlülükleri
- Destek ağı

Not: Bu beş özellik değişim değildir; ancak katılımcıların tecrübe ettiği değişimler üzerinde bir etkileri olduğu anlaşılmaktadır. Bu nicel veriler tüm katılımcıları kapsayan bir anket aracılığıyla toplandığında test edilebilir.

İYİ TANIMLANMIŞ DEĞİŞİMLER

Paydaşlarınızdan duyduklarınızı sentezleyerek, onların da önemli olarak değerlendirdiği ve potansiyel olarak sürdürülebilir olduğunu düşündüğü olumlu ve olumsuz değişimleri kapsayan bir dizi iyi tanımlanmış değişim hazırlayabilirsiniz.

Kararlarınızın mükemmel olup olmadığı üzerine fazla endişelenmeyin. Değişimler üzerine veri topladığınızda - ve ilerleyen yıllarda nitel araştırmalarınızı güncelledikçe - bunları değiştirme fırsatı bulacaksınız.

DEĞİŞİMLERİN HARİTALANDIRILMASI

Şimdi değişimlerinizi paydaşlarınıza ve segmentlere göre haritalandırabilirsiniz. Bunları bir tabloda veya “değişim haritasında” gösterebilirsiniz. .

Aşağıda Gizajob için verilen örnek yalnızca herhangi bir sıraya bağlı kalmaksızın önemli değişimleri, iki karakteristik özelliğe dayanan segmentlere göre göstermektedir..

1. AŞAMA= İŞ PLANLAMASI

DEĞİŞİM HARİTASI

BİRİNCİ AŞAMA: PLAN

S3. DEĞİŞİMLERİ KİMLER TECRÜBE EDİYOR?			S4. NE DEĞİŞİYOR?		
Paydaş grubu	Alt grup (2. seviye)	Subgroup (level 2)	Değişimler		
Program katılımcıları	KENTSEL bir alanda yaşayan katılımcılar	1 Bakmakla yükümlü oldukları BULUNAN katılımcılar	A	Sürdürülebilir bir iş bulma	
				Sürdürülebilir olmayan bir iş bulma	
				İş bulamama	
			B	[Geleceğe ilişkin kararlar verirken duyulan] güvende artış	
		[Geleceğe ilişkin kararlar verirken duyulan] güvende azalma			
		[Geleceğe ilişkin kararlar verirken duyulan] güvende değişim yok			
		C	Yalnızlık düzeyinde artış		
			Yalnızlık düzeyinde azalma		
	Yalnızlık düzeyinde değişim yok				
	D	Stres seviyesinde artış			
		Stres seviyesinde azalma			
		Stres seviyesinde değişim yok			
	KENTSEL bir alanda yaşayan katılımcılar	2 Bakmakla yükümlü oldukları BULUNMAYAN katılımcılar	A	Sürdürülebilir bir iş bulma	
				Sürdürülebilir olmayan bir iş bulma	
				İş bulamama	
			B	[Geleceğe ilişkin kararlar verirken duyulan] güvende artış	
[Geleceğe ilişkin kararlar verirken duyulan] güvende azalma					
[Geleceğe ilişkin kararlar verirken duyulan] güvende değişim yok					
C		Yalnızlık düzeyinde artış			
		Yalnızlık düzeyinde azalma			
	Yalnızlık düzeyinde değişim yok				
D	Stres seviyesinde artış				
	Stres seviyesinde azalma				
	Stres seviyesinde değişim yok				

1. AŞAMA= İŞ PLANLAMASI

DEĞİŞİM HARİTASI

BİRİNCİ AŞAMA: PLAN				
S3. DEĞİŞİMLERİ KİMLER TECRÜBE EDİYOR?			S4. NE DEĞİŞİYOR?	
Paydaş grubu	Alt grup (2. seviye)	Subgroup (level 2)	Değişimler	
Program katılımcıları	KIRSAL bir alanda yaşayan katılımcılar	3 Bakmakla yükümlü oldukları BULUNAN katılımcılar	A	Sürdürülebilir bir iş bulma
			A	Sürdürülebilir olmayan bir iş bulma
			A	İş bulamama
			B	[Geleceğe ilişkin kararlar verirken duyulan] güvende artış
		B	[Geleceğe ilişkin kararlar verirken duyulan] güvende azalma	
		B	[Geleceğe ilişkin kararlar verirken duyulan] güvende değişim yok	
		C	Yalnızlık düzeyinde artış	
		C	Yalnızlık düzeyinde azalma	
	C	Yalnızlık düzeyinde değişim yok		
	D	Stres seviyesinde artış		
	D	Stres seviyesinde azalma		
	D	Stres seviyesinde değişim yok		
	KIRSAL bir alanda yaşayan katılımcılar	4 Bakmakla yükümlü oldukları BULUNMAYAN katılımcılar	A	Sürdürülebilir bir iş bulma
			A	Sürdürülebilir olmayan bir iş bulma
			A	İş bulamama
			B	[Geleceğe ilişkin kararlar verirken duyulan] güvende artış
B		[Geleceğe ilişkin kararlar verirken duyulan] güvende azalma		
B		[Geleceğe ilişkin kararlar verirken duyulan] güvende değişim yok		
C		Yalnızlık düzeyinde artış		
C		Yalnızlık düzeyinde azalma		
C	Yalnızlık düzeyinde değişim yok			
D	Stres seviyesinde artış			
D	Stres seviyesinde azalma			
D	Stres seviyesinde değişim yok			

1. AŞAMA= İŞ PLANLAMASI

ETKİ SORUSU 10: HANGİ DEĞİŞİMLER ÖNEMLİDİR VE BİZİM TARAFIMIZDAN YÖNETİLMEME DEĞERDİR?

Hangi paydaş gruplarının dâhil edilmesi gerektiği [bkz. sayfa 43] ve tecrübe edebilecekleri değişimler hakkında bilgi sahibi olmadan paydaş gruplarını kapsam dışında tutmanın riskleri üzerine düşünmeye başlamıştık.

Şimdiye kadarki tartışmalarınız çok sayıda değişim ortaya koymuş olabilir. Ancak yalnızca önemli olanlara ilişkin veriler toplanmalıdır ve burada bir karar vermek gerekir. Bu durumda bile önemli olduğuna

karar verdiğiniz tüm değişimleri yönetecek kapasiteniz olmayabilir. Kapsam dışında bıraktıklarınız olursa gelecek yıllarda bunlara geri dönmeyi unutmayın. Odaklı bir yaklaşım her ne kadar iyi olsa da, deneyimleyen kişiler için önemli olan değişimlere ilişkin verileri toplayamazsanız kararlarınızın bunlardan etkilenmeme riski mevcuttur.

Buradaki risk, kendi hedeflerinize takılmanız ve yalnızca sizin hedeflerinizle ilgili olan verilerin önemli olduğuna karar vermenizdir.

Etkiyi arttırmak için ürün ve hizmetlerde değişiklik yapmak üzere paydaşlarınızın tecrübe ettiği diğer değişimlere dair görüşlere ihtiyacınız vardır.

Bu hangi değişimlerin önemli olduğuna dair bir karar vermek anlamına gelir. Bir değişim hakkındaki bilgiler, diğer etki sorularının yanıtları, etkimizi en

üst düzeye çıkarmaya yardımcı olur mu? Bu noktada bir değişim hakkındaki verilerin faydalı olup olmayacağına dair bir yargıda bulunabiliriz. Ardından diğer etki soruları hakkında veriler toplayarak bunu kontrol edeceğiz. Bir değişim hakkındaki verilerin faydalı olup olmadığına dair karar çoğunlukla sağduyuyla verilebilir; ancak sırf amacınıza uymuyor diye değişimlerin göz ardı edilmesi riskinden kaçınmalısınız. Bu kararları vermenin en iyi yolu, dışarıdan yardım almaktır.

1. AŞAMA= İŞ PLANLAMASI

BİR DEĞİŞİM PROGRAM İÇİN ÖNEMLİ Mİ, DEĞİL Mİ? – GİZAJOB ÖRNEĞİ

Gizajob'ın gerçekleştirdiği odak grup görüşmeleri, katılımcılara tecrübe ettikleri pek çok değişimi tartışma imkânı sağladı. Bazı değişimlerin programla çok az bağlantısı vardı, örneğin:

Moderatör: *Başka bir şey yaşandı mı?*

Katılımcı: *Evet, bir gün mekâna giderken düştüm ve kolumu kırdım.*

Gizajob bu durum üzerine tüm paydaşlardan daha fazla veri toplamanın etkiyi arttırmak üzere verecekleri kararlar için faydası olmayacağını değerlendirdi. Öte yandan, faydalı olabileceğini düşündükleri başka değişimlerle karşılaştılar. Örneğin;

Moderatör: *Başka bir şey yaşandı mı?*

Katılımcı: *Evet, yeni işime başladığımda oldukça stresli hissettim çünkü yeni sorumluluklarım vardı ve kimseyi hayal kırıklığına uğratmak istemiyordum.*

Çalışmalarınızın ilk yılında ideal olarak, paydaşlarınızla gerçekleştirdiğiniz nitel araştırmalarla tespit ettiğiniz tüm iyi tanımlanmış ve ilgili değişimlere dair veri toplamalısınız. Gerçekte ise yalnızca bazı paydaşlardan, belki en çok fayda sağlayacağını düşündüğünüz gruptan ve sadece bazı etki soruları üzerine veri toplamak durumunda kalabilirsiniz. Eğer kapsamınızı daraltma kararı alırsanız daha sonra mümkün olduğunda geri dönerek tüm sorular için tüm paydaşlardan bilgi almaya çalışın.

Diğer etki sorularına yanıt verirken elde ettiğiniz veriler ışığında, kalan değişimlerin önemli olmadığına karar verebilir ve bunları gelecek yılın veri toplama kapsamından çıkartabilirsiniz. Bu konuya 70. ve 87. sayfalarda tekrar değineceğiz.

HEDEFLERİ BELİRLEME

Paydaşlarınızla gerçekleştirdiğiniz odak grup çalışmaları veya mülakatlar, 2. Aşamada hangi nicel verileri toplamanız gerektiği konusunda yol gösterecektir. Şimdiye kadar bir liste belirlediniz:

- Paydaşlarınız için önemli olan ve faydalı olabilecek değişimlerin bir listesi
- Paydaşlarınıza ait bazı karakteristik özellikler

ETKİYİ TAHMİN ETME (VE HEDEFLER BELİRLEME)

Etki odaklı düşünme etkinizi en üst düzeye çıkarmak ve hesap verebilmekle ilgilidir. Bir etki hedefiniz olsa da hedefler belirlemeli ve ne kadar değişim yaratacağınızı tahmin edebilmelisiniz. Hedefler belirleme, bir süre faaliyet gösterdikten ve biraz veri topladıktan sonra çok daha kolaydır.

1. AŞAMA= İŞ PLANLAMASI

Ancak yine de ilk yılınızda hedefler belirleyebilmek önemlidir. Bu zor olsa da denemeniz gerekir.

Hedefleriniz neler başarabileceğinizin makul bir değerlendirmesi olmalıdır. Eğer hedefler belirlemezseniz yeterince etki yaratıp yaratmadığınızı veya beklediğinizden daha mı çok etki yarattığınızı görmemiz mümkün olmaz. Eğer hedefiniz 400 kişinin iş sahibi olmasına yardım etmekse 200 rakamına ulaşmak pek de başarılı olduğunuz anlamına gelmez. Etki sorularına yanıt vermeye çalıştıkça bunun sürekli olarak güncellenmesi gerektiğini fark edeceksiniz. Eğer 400 kişinin iş sahibi olmasına yardım ederseniz ancak hedefiniz uzun süredir işsiz olan kişilerin uzun vadeli sürdürülebilir işler bulmasına yardım etmekse ve yardım ettiğiniz 400 kişi yeni işsiz kalmış ve şimdi de kısa süreli sözleşmelerle iş sahibi olmuşsa yine performansınızın çok iyi olduğu söylenemez.

BİR İLK HEDEF BELİRLEME - GİZAJOB ÖRNEĞİ

Gizajob çalışanları aşağıdaki hedefleri belirledi:

- *Sürdürülebilir bir iş bulma - katılımcıların en az %50'si*
- *Geleceğe yönelik kararlar verirken kendinden emin olma - katılımcıların en az %80'i*
- *Daha az yalnız hissetme - en az %50 (yalnız olduğunu ifade eden katılımcılar için)*

Olumsuz etkileri en aza indirmek için hedefler:

- *Sürdürülebilir olmayan bir iş bulma - katılımcıların %20'sinden azı*
- *Artan stres seviyesi - katılımcıların %20'sinden azı*

OPERASYON PLANI

Sorununuzu tanımladıktan sonra bu sorun için bir çözüm tasarlayabilir ve bir operasyon planı geliştirebilirsiniz.

Sosyal girişimlerin insanların hayatlarına değer katmak için çalışırken karşılaştığı üç temel zorluk vardır. Kurumları için sürdürülebilir finansman sağlarken misyonlarına sadık kalmakta zorlanırlar - bu da finansal açıdan sürdürülebilir bir işletmeyi idare etmenin günlük gereksinimleri karşısında asıl amaçlarını unutmaya riskini doğurur. Bazen ücretli çalışanlarla ve bazen ücretsiz gönüllülerle çalışır; bazen bu iki grubu yönetmek durumunda kalırlar. Çok geniş bir paydaş yelpazesıyla çalışır ve tüm bu paydaşların beklentilerini yerine getiremezler.

1. AŞAMA= İŞ PLANLAMASI

Bir sosyal girişim kuracak olanlar için bu bölüm, işe koyulmadan önce hazır olması gereken her şeyin üzerinden geçen kısa bir özet sunar. Eğer hâlihazırda faaliyet gösteriyorsanız bu bölüm, operasyonunuzun geliştirilmesi gereken yönlerine ışık tutabilir. Buradaki bilgilerin çoğu sosyal girişimciler için hazırlanmış başlangıç rehberlerinde bulunabilir; buradaki odak noktası ise bunların etki odaklı düşünme için ne ifade ettiğidir.

İNSAN KAYNAKLARINI YÖNETME

Sosyal girişimciler belirli bir sosyal sorunla mücadele etme azim ve kararlılığına sahiptir. Ancak bir yandan değer üreten başarılı bir sosyal girişimi yönetmek için gereken tüm becerilere sahip olmayabilirler.

Girişimin doğasına ve büyüklüğüne bağlı olarak, sosyal girişimin tam potansiyeline ulaşması için uygulanabilir bir iş planı geliştirmek üzere finans becerilerine, insan kaynakları (İK) yönetimine, etki değerlendirmesine, iş geliştirme ve planlamaya ihtiyaç duyulabilir.

İK VE ETKİ

Girişimin çalışan pozisyonları için en iyi adayları bulması, bir yandan da gönüllüler elde etmesi gerekir. İşe alınanlar girişimi destekleyecek doğru becerilere sahip olmalı ve mutlaka sosyal girişimin misyonuna ve kültürüne inanmalıdır. Doğru kişileri bulmak, girişimin sürdürülebilirliği ve sosyal değer en üst düzeye çıkarılması için vazgeçilmezdir.

Bazı küçük ekiplerde, çalışanların ve gönüllülerin sosyal misyon ve kültürel açıdan uyumlu olması, tam olarak doğru

becerilere sahip olmaktan daha önemli olabilir.

Aşağıda değeri en üst düzeye çıkarmaya yardımcı olacak dört öneri verilmiştir.

1. Etki odaklı düşünmeyi sosyal girişiminizin kültürüne entegre edin.

Etki odaklı düşünme aşağıdakiler üzerinde düzenli olarak durmayı gerektirir:

- Doğru stratejiye sahip miyiz? İnsanlar için yeterince değer yaratamıyorsak yaptıklarımızı durdurmamız gerekebilir.
- Ürün ve hizmetlerimizi değiştirebilir miyiz, insanlar için daha çok değer yaratmak üzere yenilikler yapabilir miyiz?
- İnsanlar için daha çok değer yaratmak üzere yaptıklarımızı büyütme miyiz?

1. AŞAMA= İŞ PLANLAMASI

Sosyal girişimin kurucuları ve çekirdek ekip üyeleri, en başından bir etki odaklı düşünme kültürü oluşturulmasında ve yaygınlaştırılmasına büyük rol oynar. Sahip olduğunuz tüm politikalar, ekibi etki odaklı düşünmeyi uygulamaya ve paydaşlar için en üst düzeyde sosyal değer yaratmaya odaklanmaya teşvik etmelidir. Bu, etkiyle ilgili hususların tüm operasyonel kararlara entegre edilmesi için uygun çerçeveyi sağlar.

2. Etkiyle ilgili genel sorumluluğu ekip üyelerinden birine verin.

3. İnsanların doğru eğitime sahip olduğundan emin olun. Ekibin etki odaklı düşünmeye ilişkin temel düzeyde bilgi ve beceriye sahip olması gereklidir. Etki hedefinize ulaşmak için kararlar alırken yol gösterici olacak verileri kullanmanın önemine dair farkındalığa sahip olmaları gerekir.

4. Etki yönetimini görev tanımlarına ekleyin. Etki yönetiminin organizasyon çapında entegre edilmesi, pek çok çalışanın etkiyi maksimize etmeye katkıda bulunan sorumlulukları olması anlamına gelir. Görev tanımları bu sorumlulukları göz önünde bulundurmalıdır.

YÖNETİŞİM VE ORGANİZASYONEL YAPI

YASAL STATÜ

Bir sosyal girişimin doğası - organizasyonel yapısı ve resmi statüsü - misyonuna ve faaliyet gösterdiği ülkeye bağlıdır. Sosyal girişimlerin faaliyet gösterdiği ülkeler kültürel, ekonomik ve hukuki çerçevede büyük farklar gösterebilir. Ancak, bazı tipik organizasyon modelleri ortaktır:

Kooperatif girişimler, özel mülkiyet, kâr amacı gütmeyen organizasyonlar ve çok paydaşlı girişimler.

Bazı ülkelerde yeni karma yasal yapılar öne çıkmaktadır: Birleşik Krallık'taki toplum menfaati güden şirketler (community interest company - CIC) ve ABD'deki düşük kâr amaçlı sınırlı sorumlu şirketler (L3C) ve B Corp'lar buna örnek olarak gösterilebilir.

Yasal seçeneklerin kâr amacı güden veya gütmeyen olarak ayrıldığı diğer ülkelerde bazen sosyal girişimciler, karma modellerini korumak ve her iki yasal yapının avantajlarından faydalanmak için biri kâr amaçlı olan ve biri olmayan iki ayrı organizasyon kurar. Estonya ve Türkiye, kâr amacı güden ve gütmeyen yapıların birlikte çalışabileceği ülkelere örnektir.

1. AŞAMA= İŞ PLANLAMASI

Nihayetinde, sosyal girişimler yasal statüleriyle tanımlanmazlar. Sosyal girişiminiz için, belirlediğiniz sosyal misyonu en iyi şekilde gerçekleştirmenizi sağlayacak, kaynak ihtiyaçlarınıza ve mevcut fonlama imkânlarına uygun ve planladığınız faaliyetler için elverişli olacak en doğru yasal yapıyı seçmek size kalmıştır.

YÖNETİŞİM

Bu, sosyal girişiminizi kurarken göz önünde bulundurmanız gereken önemli bir husustur. Daha önce de ifade edildiği üzere, etki odaklı düşünme olabildiğince çok değer yaratmak üzere hesap verebilmek ve insanlara imkânlar sağlamakla ilgilidir.

Bu yaklaşımı, faaliyetlerinizden fayda sağlaması beklenen insanların bazılarını organizasyonun yönetiminde söz sahibi yaparak sosyal girişiminize dâhil edebilirsiniz. Bu durum organizasyon yapınıza yansıtılabilir. Örneğin;

- Organizasyon kullanıcılara veya fayda sağlayanlara ait olabilir
- Kullanıcılar veya fayda sağlayanlar yönetim kurulunda temsil edilebilir
- Kullanıcılar veya fayda sağlayanlar kendilerine resmi olarak danışılması yoluyla sürece dâhil edilebilir

Kullanıcıların temsil yetkisi arttıkça organizasyonun hesap verebilirliği ve etkiyi arttırıcı değişiklikler yapabilme kabiliyeti de artar.

Misyonunuza uygun doğru yapıyı ve yönetim şeklini belirlemek için yeterli

zaman ayırın; çünkü faaliyetlerinize başladıktan sonra bunları değiştirmek daha zordur. En iyi yaklaşım; bağımsız danışmanlık almak ve bu danışmanlık sürecinde seçtiğiniz gelir modeline, hesap verebilme olma kriterine, ürün ve hizmet dağıtımına uygun bir yapı istediğinizi vurgulamaktır.

UNUTMAYIN

- *Yönetim veya yönetim kurulunuzda sosyal etkiyi önemseyen ve anlayan birisi olduğundan emin olun.*

1. AŞAMA= İŞ PLANLAMASI

ÜRÜN VE HİZMETLERİ - VE GELİR MODELİNİZİ TASARLAYIN

Bir sosyal girişim dünyayı daha iyi bir yer hâline getirmek için bir araç olmasının yanı sıra, aynı zamanda bir işletmedir ve bunun tanımına uygun olarak müşterilerine para karşılığı ürün ve hizmetler sunar.

Ürün ve hizmetler aşağıdaki amaçlarla kullanılabilir:

- Doğrudan etki yaratmak; veya
- Etkiyi yaratacak faaliyetleri finanse etmek üzere kâr üretmek

Doğrudan etki yaratan faaliyetler için en iyi yöntem, müşterilerden / fayda

sağlayanlardan etki verilerini toplama süreçlerini, günlük işletme faaliyetlerine entegre etmektedir.

Etki yaratıcı faaliyetleri finanse etmek için ürün ve hizmetler satıyorsanız gelir getirici faaliyetlerin potansiyel istenmeyen sonuçlarının farkında olmak, olumsuz sonuçları azaltmanıza ve olumlu sonuçları desteklemenize yardımcı olacaktır.

Sürdürülebilir bir sosyal girişim geliştirmek için uygun bir işletme modeli gereklidir. [Nasıl kaynak yaratacağınız ve sağlayacağınız hizmetler, sosyal girişiminizin yasal statüsüne bağlı olarak şekillenir.] Sosyal girişimler için farklı gelir kaynakları bulunmaktadır:

- Ürün ve hizmetlerin satışı
- Üyelik / kayıt ücretleri
- Sertifikasyon ücretleri
- Bağışlar
- Hibeler

Tüm sosyal sorunlar kâr amacı güden bir sosyal girişim işletmesi modeliyle çözülemez. Bazı alanlarda misyonla bağlantılı şekilde gelir elde etmek zor olabilir – örneğin; insan hakları alanında girişimler daha çok hibe ve bağışlara dayanır.

İş modeliniz sabit değildir - gelir elde etmek için farklı yöntemler bulmanız gerekirse gözden geçirilebilir ve değiştirilebilir.

2. ASAMA=

UYGULAMA

2. AŞAMA = UYGULAMA

ETKİYİ ZİRVEYE TAŞIMA

4. Aşama – Revizyon

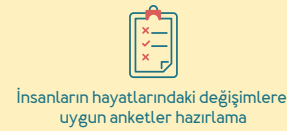
Ürün ve hizmetler için fikirler ve iyileştirmeler üretme



3. Aşama – Değerlendirme

1. Aşama – Planlama

Sorunların ve çözümlerin belirlenmesi ve operasyon ve etki planlarının hazırlanması



2. Aşama – Uygulama

“Uygulama”: Bu aşama girişiminizin faaliyetlerini yürütmesi ve veri toplanması demektir.

Bu bölüm, anketler yaparak paydaşlardan tecrübe ettikleri değişimlere dair nicel veriler toplanması ve bu verileri analizde kullanmak üzere saklanıp düzenlenmesi ile ilgili rehberlik sağlar.

2. Aşamaya ulaşmak 30 sayfadan uzun sürdü ancak paydaşlardan toplanan nitel verilerle etki planımızı oluşturduktan sonra sıradaki adım nicel veriler toplayarak yarattığımız (veya yaratmayı planladığımız) verileri ölçmektir.

2. AŞAMA = UYGULAMA

ETKİ SORUSU 5 - 9

2. Aşamada nitel verilerin üzerine koyulacak nicel verileri toplayarak 5'ten 9'a kadar olan etki sorularını yanıtlayacağız.

5. Bu değişimleri nasıl ölçebiliriz?

6. Her bir değişim ne düzeyde gerçekleşti (veya gerçekleşmesi olası)?

7. Her bir değişimin ne kadarı bizim faaliyetlerimiz sayesinde gerçekleşti?

8. Bu değişimleri ne kadar süreyle ölçmeliyiz?

9. Farklı değişimlerin göreceli olarak önemi nedir?

Bu aşama, nicel araştırma sırasında verilerin nasıl toplanacağına ve saklanacağına ilişkin yaklaşımlar üzerinde durur. Başlamadan önce verilerimizin kalitesi üzerine düşünmeliyiz.

KONTROL LİSTESİ

Bu aşamanın sonuna geldiğinizde aşağıdakileri hazırlamış (veya güncellemiş) olmalısınız:

- Her bir paydaşa nasıl yaklaşılacağını ve her bir etki sorusunun nasıl yanıtlanacağını ortaya koyan bir veri toplama planı.
- Paydaşlara sormak üzere hazırlanmış sorular (genellikle bir anket)
- Excel dosyasında veya veri tabanında toplanan ve saklanan bazı (nicel) veriler.

VERİ KALİTESİ – VERİLERİNİZİN “YETERİNCE İYİ” OLDUĞUNDAN EMİN OLUN

Etki odaklı düşünme, etkinizi arttırmak için neler yapabileceğinize ve neleri geliştirebileceğinize dair fikirler üretmenizi sağlar. Veriler bize, yarattığımız değeri paydaşların bakış açısından algılayabilme imkânı sağlar. Verilerin; etkiyi arttırmak, kararlar verme ve stratejimizi gözden geçirme süreçlerimize yardımcı olmak için yeterince iyi olması gerekir.

“Veriler yeterince iyi olmadığı” için bir şeyleri değiştirmemeye karar vermek çok kolaydır. Biz, paydaşlarımız için önemli olan şeylere karşılık vermeye ve **bir şeyleri daha iyi yönde değiştirmek** için yeterince iyi veriler toplamaya odaklanıyoruz.

2. AŞAMA= UYGULAMA

Göz önünde bulundurulacak dört unsur vardır:

KALİTE

- *İsabetli*: Etki sorularının her biri için uygun veriler var mı?
- *Eksiksiz*: Verileriniz paydaşlarınız tarafından deneyimlenen tüm önemli ve yönetilmesi gereken değişimlere dair bilgi içeriyor mu?
- *Önemli*: Verileriniz önemli bilgilere odaklanıyor mu?
- *Tutarlı*: Farklı zaman dilimleri veya farklı ürün ve hizmetler arasında karşılaştırmalar yapıldığında, veri toplama yöntemi veri setleri açısından tutarlı mıdır?

GÜVENİLİRLİK

- *Anlıyorlar mı?* Verileriniz kararlara yön vermekte kullanılacaktır. Eğer kararları veren kişiler, verileri veya verilerin güvenilirliğine ve isabetli, eksiksiz, önemli ve tutarlı olmaması ihtimaline ilişkin riskleri anlamıyorsa karar vermeye daha az yatkın olacaklardır. Mevcut durumu korumaya meyilli olacaklar ve etkiyi en üst düzeye çıkaracak kararlar alma ihtimalleri düşecektir.
- *Güvence verin*: Eğer kararı verecek kişiler verilerin kalitesinden emin değilse güvenceye ihtiyaç duyarlar. Bu, gerekirse verinin doğruluğu, eksiksizliği ve geçerliliğine ilişkin bağımsız bir araştırma olabilir. Bu dâhili bir değerlendirme süreci veya akran değerlendirmesi olabilir. Daha önemli kararlar için üçüncü bir taraftan güvence almayı düşünebilirsiniz.

- *Bilgilendirin*: İnsanlara ne yaptığınızı ve nedenini açıklayın. Verilerin güvenilir olduğundan emin olmak, aynı zamanda kararları vermesi gereken kişilerin verilerin nasıl toplandığını ve yeterince iyi veriler için gereksinimlerin ne olduğunu bilmesini sağlamaktır.

DAKİKLİK

- Bazı kararlar daha çok zaman alır ve daha uzun süre düşünmeyi gerektirir; bu da daha titiz bir şekilde veri toplamaya zaman tanır. Ancak bazı kararların çabuk verilmesi gerekir; özellikle fırsatı değerlendirmek zaman bakımından sınırlıysa durum böyledir. Eğer verilerinizin yeterince iyi olmadığını düşünerek fırsatları sürekli kaçıırıyorsanız etkinizi en üst düzeye çıkarma ihtimaliniz daha düşüktür.

2. AŞAMA= UYGULAMA

SONUÇLAR

- *Ya hatalıysanız? Kararınızın yanlış olduğu ortaya çıkarsa bunun tüm paydaşlarınız için sonuçları neler olur? Sonuçlar ne kadar büyükse verilerin o kadar titiz biçimde toplanması, kararın o kadar uzun sürede verilmesi ve yeterli güvencelerin sağlanması gerekir. Öte yandan, hatalı olmanın sonuçları ufaksa ve kararı tersine çevirmek kolaysa verilerin o kadar kapsamlı olması gerekmez. Böyle bir durumda deneme yanılma yöntemiyle bir şeyleri test etmek çok daha mümkündür.*

Farklı veri gereksinimleri arasında bir tercih yapmak gerekebilir. Örneğin; bir karar vermek üzere vaktinde belli bir veriyi elde etmek için, verinin kesinliğinde biraz kayıp kabul edilebilir.

İçinizden ürün ve hizmetlerinize yaptığınız değişiklikleri sayarak bir sonuca varmak

gelebilir. Elinizdeki verilerden hareketle bir karara varmazsanız, çevrenizde olan bitenler sürekli değişirken, etkinizi en üst düzeye çıkartamazsınız.

Yüksek maliyetler getirecek, ciddi sonuçlar doğurma riski yüksek ve geri döndürülmesi zor kararlar güvenilir, eksiksiz ve doğru bilgi gerektirir. Bazı kararlar başka sonuçlar doğurmayan kolayca geri dönüşü olan, düşük maliyetli veya maliyetsiz, mevcut ürünlerde ufak değişiklikleri içeren niteliktedir. Bu tür kararlar ise sıklıkla verilebilir.

Aşağıdaki tabloda bu faktörlerin veri kalitesi ihtiyacını nasıl etkileyebileceğini görebilirsiniz. Bu rehber, ürün ve hizmetlerdeki değişimlerde ve yeni ürünlerin test edilmesinde, yapılan değişikliklerin kolayca geri döndürülebileceği ve veri kalitesinin çok yüksek olmasına gerek olmayan durumlarda etkilenecek

kişilerin sürece dâhil edilmesi için yönlendirmelere odaklanır. Çoktan faaliyet gösteriyorsanız elinizdeki verilerin girişiminizi başlatmak için ne kadar yeterli olduğu değerlendirmek ve bunu ürün ve hizmetlerinizde bundan sonraki değişiklikleri yapmak için ihtiyaç duyacağınız verilerle karşılaştırmak faydalı olabilir.

Son kullanıcılardan gelen verilere dayalı karar vermenin riskleri vardır ve bazı kararlar için daha yüksek kaliteli verilere ve daha çok araştırma ve kanıta dayalı yöntemlere gerek duyulur. Çoğu zaman kendi verilerinizi destekleyecek üçüncü taraf araştırmalar bulmak mümkün olacaktır ancak sadece pozisyonunuzu destekleyen araştırmalara odaklanılmamalıdır.

Buradaki düşünceniz, kalan tüm etki sorularını nasıl yanıtlayacağınıza yön verecektir.

2. AŞAMA= UYGULAMA

VERİ KALİTESİ VE KARAR VERME

KARAR TÜRÜ	KARAR HATALIYSA OLASI MALİYET/ SONUÇ	KARAR VERME SIKLIĞI	GEREKEN VERİ KALİTESİ	BAĞIMSIZ GÜVENCE İHTİYACI
Stratejik	Yüksek	Yıllık	Yüksek	Yüksek
Ürün ve hizmet seçeneklerinde değişiklik	Orta	Üç ayda bir	Orta	Orta
Ürün ve hizmetlerin kime ve nasıl sunulduğuna dair düzenlemeler	Düşük	Mümkün oldukça	Düşük	Düşük

ETKİ SORUSU 5: BU DEĞİŞİMLERİ NASIL ÖLÇEBİLİRİZ?

Şimdi, 1. Aşamada tespit ettiğimiz değişimleri ölçeceksek hangi verileri toplamamız gerektiği üzerine düşüneceğiz. İhtiyacımız olan veriler **göstergelerdir**; bunlar gerçekleşen değişimin miktarını ölçmeyi sağlar.

Değişimi ölçmek ve durumu faaliyetlerin öncesiyle (referans değerlerle) ve sonrasıyla kıyaslamak için göstergelerin müdahale gerçekleşmeden önce belirlenmesi en doğrusudur.

2. AŞAMA= UYGULAMA

GÖSTERGELER

Bir gösterge, öznel veya nesnel olabilir.

- *Öznel göstergeler* kişilerin değişime dair görüşlerini baz alır. Örneğin; insanların daha sağlıklı olup olmadığını ölçmek istiyorsanız onlara nasıl hissettiklerini sorabilirsiniz. Bunun en basit yolu, eskiye nazaran daha sağlıklı hissedip hissetmediklerini sormaktır: evet veya hayır. Ancak bunun taraflı sonuçlar verme riski bulunur; çünkü soru, kişilere daha iyi hissediyor olabilecekleri varsayılarak yöneltilir. Ayrıca size ne kadar daha sağlıklı hissettiklerine dair bir bilgi vermez. Veriyi iyileştirmenin bir yolu, katılımcılardan bir ölçek üzerinde [örneğin, 1-10 arasında] değerlendirme yapmalarını istemektir. Bu, insanların algıladığı değişim miktarını karşılaştırmanıza yardımcı olur.
- *Nesnel göstergeler* başka birisi tarafından gözlemlenebilecek

göstergelerdir. Örneğin; “doktor ziyaretlerinin sayısı” veya “kilo”. Yine, ne kadar değişim yaşandığını görmek için öncesi ve sonrasına ait bilgiler gereklidir.

Göstergelerin belli bir sonuca dair ölçüm yaptığından daha emin olmak adına hem öznel hem nesnel göstergeleri bir arada kullanabilirsiniz. Birisi için değişimi tecrübe eden kişiyle, diğeri için bir yakını, örneğin bir aile üyesiyle mülakat yapabilirsiniz.

Öznel ölçeklerle ilgili bir sorun, farklı kişilerin örneğin, sağlık durumlarında aynı ölçekte gerçekleşen bir değişim için farklı değerlendirme yapmasıdır. Bu tür bir sorunu aşmak için, ölçekteki farklı noktaları gözlemlenebilir değişimlerle ilişkilendiren geçerlilik ve güvenilirliği doğrulanmış bir ölçek kullanılabilir. Örnekler için Yardımcı Kaynaklar bölümüne göz atabilirsiniz.

Aynı zamanda çeşitli sorular soran ve toplu halde bir sonuçtaki değişimi ölçen Rosenberg Benlik Saygısı Ölçeği ve Warwick-Edinburgh Mental İyi Oluş Ölçeği gibi doğrulanmış anketlere başvurabilirsiniz.

Bu yöntemler, bir değişimin ne ölçüde gerçekleştiğine olan güveninizi arttırabilir. Bir yöntem karmaşıklıktıkça daha çok zaman ve kaynak gerekir. Nelerin “yeterince iyi” olduğuna karar vermeniz gerekir.

Eğer faaliyetlerinizin sona ermesi ile verisine ihtiyaç duyduğunuz değişimin gerçekleşmesi arasında bir gecikme varsa bu değişimler için göstergeler belirlemeli ve doğru yolda olduğunuzu kontrol etmek üzere veriler toplamalısınız.

2. AŞAMA = UYGULAMA

DEĞİŞİMLER İÇİN GÖSTERGELER TASARLAMA - GİZAJOB ÖRNEĞİ

Nitel araştırma süreci tamamlandığında, Gizajob çalışanları aşağıdaki değişimler üzerinde uzlaştı:

- Sürdürülebilir bir iş bulma
- Yalnızlık hissindeki değişim
- Stres seviyesindeki değişim
- Geleceğe ilişkin kararlar verirken duyulan güvende değişim

Ardından bazı göstergeler (her bir değişimin hangi ölçüde gerçekleştiğini ölçme yöntemleri) tasarlamak üzere bir araya geldiler.

DEĞİŞİM	GÖSTERGE
Sürdürülebilir bir iş bulma	1. Kişi bir iş buldu veya bulamadı 2. Katılımcı en az 6 aydır çalışıyor 3. Katılımcı, "Bu işte çalışmaya devam edebileceğinizi düşünüyor musunuz?" sorusuna "Evet" yanıtı veriyor
Yalnızlık hissindeki değişim	Bireysel olarak raporlanan yalnızlık hisleri
Stres seviyesindeki değişim	Bireysel olarak raporlanan stres seviyesi
Geleceğe ilişkin kararlar verirken duyulan güvende değişim	Bireysel olarak raporlanan karar verme sürecindeki özgüven

Gizajob çalışanları, göstergelerin çoğunun öznel olduğunu fark etti ancak bunun şimdilik yeterince iyi olduğuna karar verdiler. Bu yaklaşımın zayıflığının farkında olsalar da kendilerine karar verme sürecinde yardımcı olmaya yetecek kadar bilgi vereceğini düşündüler.

UNUTMAYIN

- Faaliyetlere geçmeden önce göstergelere karar verin.
- Bir değişim, gerçekleşip gerçekleşmediğine dair güvenilir bir kaniye varmak için birden fazla göstergeye ihtiyaç duyabilir.
- Hangi yaklaşımın kararlarınız için yeterince iyi olduğuna karar vermelisiniz.

2. AŞAMA= UYGULAMA

ETKİ SORUSU 6: NE KADAR DEĞİŞİM GERÇEKLEŞTİ (VEYA GERÇEKLEŞMESİ OLASI)?

Ne kadar değişimin gerçekleştiğini ölçmek için iki ayrı noktadan veri gereklidir: biri “faaliyetin başlangıcında”, diğeri “değişim ortaya çıktığında”. Başlangıçtaki veriye genellikle referans adı verilir. Referans verileri toplayabilmek için göstergelerinizi erkenden belirlemek önemlidir. Bazı durumlarda bu çok daha kolaydır. Örneğin; Gizajob insanların programa kayıt oldukları sırada işsiz olduklarını teyit edebiliyordu.

Eğer bir ölçek kullanıyorsanız,

faaliyetinizin başlangıcında insanlara bu ölçekte ne kadar sağlıklı hissettiklerini sorabilirsiniz. Aynı soruyu aynı kişiye daha sonra tekrar sorduğunuzda (olumlu veya olumsuz yöndeki) değişim, ne kadar az ya da çok sağlıklı hissettikleri hakkında size bilgi verir. Ek 3, Gizajob tarafından kullanılan referans anketini içermektedir.

Referans veriler toplamayı unutursanız, öznel gösterge için “[şu tarihte] ne kadar sağlıklı hissediyordunuz?” ve nesnel gösterge için “O zamandan bu yana ne kadar kilo aldınız?” gibi sorular sormak durumunda kalırsınız. Bu da insanlar geçmişteki durumu hatırlamakta zorlanacağından verilerin pek de isabetli olmaması riskini doğurur.

Referans verilerin bir parçası olarak insanlara karakteristik özellikleriyle ilgili sorular sorabilirsiniz.

ETKİ SORUSU 7: DEĞİŞİMLER NE ÖLÇÜDE BİZİM FAALİYETLERİMİZ SAYESİNDE GERÇEKLEŞTİ?

Göz önünde bulundurulacak iki unsur vardır:

- *Olmasaydı ne olurdu [karşıolgusal - counterfactual]:* Bizim faaliyetimize dâhil olmasalardı ya da ürün veya hizmetlerimizi kullanmasalardı insanların durumu ne olurdu?
- *Atıf / katkı:* Bu değişim miktarına katkıda bulunan başka organizasyonlar veya kişiler oldu mu?

2. AŞAMA= UYGULAMA

OLMASAYDI NE OLURDU

“Olmasaydı ne olurdu” yaklaşımı “nelerin kendiliğinden gerçekleştiğini” sorgular.

50 kişiyle çalışıyorsanız ve bunların 30’u iş bulduysa bu başarılı bir değişim gibi görülebilir. Ancak, faaliyetinize katılmamış benzer özellikteki 20 kişilik bir gruptan 12 kişi iş bulduysa, faaliyetinizin çok büyük bir değişiklik yaratmadığı sonucu ortaya çıkar. 33 kişiye yardımcı olmuş bile olsanız bu sizin desteğiniz olmadan da iş bulabilecek kişilerin sayısından yalnızca 3 adet daha fazladır. Bu da hem kaynaklarınızı hem de katılımcıların zamanını harcamış olabileceğiniz anlamına gelir. Değişim Teorinizi hazırlarken sizin de fark etmiş olabileceğiniz üzere eldeki kanıtlar iş sahibi olmadan geçirilen sürenin yeni bir iş bulma hızını etkilediğini gösterdiğinden, ideal şartlarda karşılaştırma yaptığınız grubun ortak özelliklerinden birisi, faaliyet başlamadan önceki deneyimlerin benzerliği olmalıdır.

Bu sorunun yanıtlanması ile ilgili farklı yaklaşımlar, gittikçe artan titizlik ve maliyet ihtiyaçlarına göre aşağıda verilmiştir.

İnsanlara eğitime katılmasalar ne olabileceğini düşünmelerini isteyerek işe koyulabilirsiniz. Örneğin; Gizajob, katılımcılardan eğitime katılımları dikkate alınmaksızın her bir değişimi yine de tecrübe etme olasılıklarının ne olacağını (1-10 arası bir ölçekte) değerlendirmelerini istedi.

İnsanların değişimi yargılama oranları fazla isabetli olmasa da yanıtların ortak niteliklerle korelasyon göstermesi halinde, elde edilen bilgiler faydalı olabilir. Örneğin; güçlü bir aile desteğine sahip olanlar her halükarda iş bulabilecek kişiler olarak öne çıkarken daha yalnız olan kişiler işsiz kalanlar olabilir. Bu durumda yalnız kişileri daha çok desteklemeye karar verebilirsiniz. Bu, “seçmece” yaklaşımın, yani sadece yardım etmesi kolay kişileri desteklemenin, risklerinden kaçınmanın iyi bir yoludur.

Aynı zamanda ulusal veri kümelerinden de karşıolgusal veriler toplayabilirsiniz. Örneğin; belirli bir grup için ulusal işsizlik seviyesine ilişkin veriler bulabilirsiniz. Sonrasında bunu sonuçlarınızla karşılaştırabilirsiniz. Bu yaklaşım, doğrudan insanlara sormaktan daha kesin görünse de, birbirine denk olmayan şeyleri karşılaştırıyor olma riskiniz mevcuttur. Bazı ulusal veriler karşılaştırmaya daha elverişli olabilir. Örneğin; bölgedeki 18 - 25 yaş arası işsiz gençlere ilişkin veriler bulunabilir.

Daha güvenilir veriler için paydaşlarınızla aynı özellikleri paylaşan bir grup bulmalı ve onlardan veri toplamalısınız. Bu yaklaşımlar deneysel veya yarı-deneysel yöntemler olarak tanımlanır.

UNUTMAYIN

- Eğer değişimlerin pek çoğunun sizin müdahaleniz olmadan da gerçekleşeceğini keşfederseniz geriye dönüp stratejinizi gözden geçirmeniz gerekir.

ATIF VE KATKI

Atıf, ölçtüğünüz değişimin bir kısmının birlikte çalışmadığınız başka bir organizasyona veya gruba dayanması halinde gerçekleşir. Etkinizi arttırmak istiyorsanız ölçümlediğiniz değişime onların katkısını tespit edebilmeniz gerekir.

Sosyal girişiminiz yeniyse, diğer organizasyonlarla çalışmak için zaman ayırmada güçlük çekebilirsiniz. Bu durum zamanla değişecektir. 1. Aşamada paydaşlarınızı haritalandırdığınızda ve sorun ağacınızı hazırladığınızda, sizinle aynı alanda çalışan diğer organizasyonları tespit etmişsinizdir. Şimdi, 2. Aşamada doğrudan insanlara sorarak sonuçlara kimin katkıda bulunduğuyla ilgili bilgi toplayabilirsiniz.

Örneğin; faaliyetlerinize katılan insanlara şu soruları sorabilirsiniz:

- Bu değişimlerin gerçekleşmesinde size yardımcı olan başka organizasyonlar veya kişiler oldu mu?
- Olduysa kimlerdi?
- Değişimin tahmini olarak ne kadarlık kısmı bu diğer organizasyonlara bağlı olarak gerçekleşti? Örneğin; kabaca %20, %40, %60, %80?

Paydaşların bakış açısından hangi değişimlerin önemli olduğuna ne kadar odaklanırsanız bu değişime olan katkınızı o kadar iyi anlar ve başkalarıyla birlikte çalışma ihtiyacını kabullenirsiniz. Eğer paydaşınızın önemli saydığı bir

değişimin yalnızca bir kısmını kapsayan bir bölümünü ölçüyorsanız değer yaratıp yaratmadığınızı bilemez ve değişiklik yapmanıza ya da etkinizi en üst düzeye çıkarmanıza yardımcı olacak verilere sahip olamazsınız.

2. AŞAMA= UYGULAMA

2. AŞAMA= UYGULAMA

OLMASAYDI NE OLURDU VE ATIF ÖRNEĞİ – GİZAJOB

Gizajob, kullandığı geri bildirim anketinde “olmasaydı ne olurdu” ve “atıf” için tahmini bir değer elde etmek amacıyla aşağıdaki soruları sordu.

3. Eğer İstihdam Edilebilirlik Eğitimi almamış olsaydınız çalışma durumunuzdaki bu değişimin yine de gerçekleşme ihtimali ne olurdu?

Çok düşük 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Çok yüksek

4. Bu değişime başka kimler katkıda bulundu?

4A) Lütfen, çalışma durumunuzdaki bu değişime katkısı olduğunu düşündüğünüz organizasyonları, şahısları, vb. listeleyin:

4B) Çalışma durumunuzdaki bu değişimin yüzde kaçlık kısmı onlara atfedilebilir?

ETKİ SORUSU 8: BU DEĞİŞİMLERİ NE KADAR SÜREYLE ÖLÇMELİYİZ?

Bazı değişimler bir kişinin hayatı boyunca devam edebilir ve bazıları çok kısa sürebilir. Kısa vadeli değişimler, paydaşlar tarafından önemli sayılmaları halinde yine de değerli olabilir.

Bu nedenle verileri ne kadar süre boyunca toplayacağınıza karar vermeniz gerekir. Paydaşlar, 1. Aşamadaki nitel araştırmanız sırasında bir değişimin ne kadar sürmesini istediklerini belirtmiş olabilir.

Eğer girişiminiz insanların iş bulmasına yardım etmeye çalışan bir girişimse ve bir yıl sonunda tüm katılımcılar işlerini kaybettiyse programınızı değiştirmeyi düşünür müsünüz? Öyleyse en az bir yıl için veri toplamanız gerekmektedir.

2. AŞAMA= UYGULAMA

GİZAJOB ÖRNEĞİ

Kullandıkları geri bildirim formunda Gizajob, değişimlerin ne kadar süreceğine dair bir tahmin elde etmek istediğinden aşağıdaki soruyu sordu:

Sizce güven durumunuzdaki bu değişim ne kadar devam edecek?

- Mentorluk sona erene kadar
- Mentorluk sona erdikten sonra birkaç ay boyunca
- Mentorluk sona erdikten sonra bir yıl veya daha uzun süreyle

ETKİ SORUSU 9: FARKLI DEĞİŞİMLERİN GÖRECELİ ÖNEMİ NEDİR?

Paydaşların hayatlarında faaliyetinize bağlı olarak birden fazla değişim deneyimlemesi halinde, onlara bu değişimlerin birbirlerine kıyasla ne kadar önemli olduğunu sormalısınız. Aksi halde farklı değişimlerin aynı ölçüde önemli olduğunu varsaymış olursunuz. Aynı zamanda, farklı seçeneklerin farklı değişimlere yol açtığı durumlarda ürün ve hizmetlerinizi sunarken hangi seçeneği seçeceğinize karar veremezsiniz. Hangi seçeneğin daha çok değer yarattığını bilemezsiniz.

Farklı değişimlerin önemini karşılaştırmanın bir yolunu bulmak, üzerinde durduğunuz kararı sizin adınıza vermez; yalnızca bu sürecin bir parçasıdır. Ancak, kararın sizin kişisel algınıza değil değişimleri deneyimleyen kişilere göre şekillenmesini sağlar. Kararlarınızı yönlendirmeye yardımcı olur ve karar aşamasındaki tartışmaların her bir değişimin göreceli önemine ilişkin bir ortak anlayışı temel almasını sağlar.

Değişimlerin göreceli önemini tespit etmenin birkaç yolu vardır:

Sıralama. Bu en basit yaklaşımdır, paydaş grubu tarafından tecrübe edilen değişimler, en önemliden en az önemliye doğru sıralanır.

2. AŞAMA= UYGULAMA

Paydaşlarınızdan bunu hem nitel hem nicel araştırma aşamalarında yapmalarını isteyebilirsiniz. Buradaki dezavantaj, değişimlere verilen önem dereceleri arasında ne kadar fark olduğuna dair bir bilgi sahibi olamamaktır. Ağırlıklar eşittir.

Ayrıştırıcı Ağırlıklandırma. Paydaşlardan farklı sonuçları 1-10 arası bir ölçekte değerlendirmelerini isteyebilirsiniz. Onlardan en az önemli değişimi belirlemelerini ve bir değişimin diğerine kıyasla kaç kat daha önemli olduğunu belirtmelerini isteyebilirsiniz.

Finansal Değerler. Bu yöntem, fiyatlandırmaların göreceli tercihleri (yani ağırlıklandırmaları) ifade ettiği fikrinden yola çıkarak ayrıştırıcı ağırlıklandırmaların yerine finansal faktörler veya maddi karşılıklar kullanır. Daha fazla bilgi için Yardımcı Kaynaklar bölümüne göz atabilirsiniz.

Göreceli değeri ölçmek için finansal faktörleri kullanmanın avantajı:

- Parasal değeri kullanarak bir hizmeti sunmanın maliyetini, yarattığınız etkinin değeriyle kıyaslayabilir - böylece faaliyetinizin ne kadar etkili olduğunu ölçebilirsiniz.
- Başarması güç olan farklı paydaş grupları arasında kıyaslamayı ortak bir birimin kullanılması sayesinde yapabilirsiniz. Örneğin; bir grup olumsuz, diğer grup olumlu değişim elde ettiğinde, olumsuz değişim olumlu olandan “daha büyükse” ilgili faaliyeti durdurmaya karar verebilirsiniz.

Finansal değerlerle ilgili en büyük risk, yanlış kullanım riskidir. Özellikle değerlemeler, değişimlerin göreceli önemine dair paydaşların görüşlerini yansıtmadığı halde kaynakların dağılımına ilişkin kararları etkiliyorsa bu risk geçerlidir.

2. AŞAMA= UYGULAMA

DEĞİŞİMLERİN SIRALANMASI ÖRNEĞİ – GİZAJOB

Gizajob çalışanları, katılımcılardan değişimleri sıralamalarını ve aynı zamanda ağırlıklandırmalarını istedi. Böylece bunlar, genel paydaş kitlesiyle paylaşılacak anket sorularına eklendi.

Değişimlerin birbirine bağlı önemi

18. Lütfen aşağıdaki tabloyu doldurunuz:

SONUÇ	DEĞİŞİM	HER BİR SONUÇ İÇİN HANGİ DEĞİŞİMİ TECRÜBE ETTİĞİNİZİ İŞARETLEYİN [sonuç başına bir adet seçim yapınız]	SONUÇLARIN SİZİN İÇİN ÖNEMİNE GÖRE SIRALAYIN [1 en az önemli – 4 en önemli]	1'DEN 10'A PUANLAMA YAPACAK OLURSANIZ BU DEĞİŞİMLER SİZİN İÇİN NE KADAR ÖNEMLİ? [10 çok önemli]
Çalışma durumundaki değişim	Sürdürülebilir iş			
	Sürdürülemez iş			
	İşsiz			
Geleceğe ilişkin kararlar verirken duyulan güven seviyesinde değişim	Arttı			
	Azaldı			
Yalnızlık durumundaki değişim	Değişmedi			
	Arttı			
	Azaldı			
Stres seviyesindeki değişim	Değişmedi			
	Arttı			
	Azaldı			
	Değişmedi			

2. AŞAMA= UYGULAMA

NİCEL VERİLER TOPLAMA

VERİ TOPLAMA PLANI

Yapmanız gereken ilk şey bir veri toplama planı hazırlamaktır. Bu, ihtiyaç duyduğunuz bilgileri ve her bir değişim için bunları nasıl toplayacağınızı listeler. Plan aşağıdakileri kapsamalıdır:

- Paydaş grubu
- Karakteristik özellikler (olası segmentasyon için)
- Değişimlerin tamamı
- Referans değerler gerekiyor mu?
- Veriler ne zaman toplanacak? Başlangıçta ve değişim ortaya çıktığında mı?
- Ne sıklıkta?
- Hangi zaman aralığında?
- Gösterge veya göstergeler
- Olmasaydı ne olurdu analizi dâhil mi?

- Atıf hususu dâhil mi?
- Göreceli değerler dâhil mi?
- Süre dâhil mi?
- Nasıl toplanacak?
- Kaç anket?
- Gönderilen anketler için hedeflenen yanıt oranı (sayfa 83'te değinilmiştir)

Tüm etki soruları üzerine veri toplamamaya karar verebilirsiniz. Tüm sorular, etkinizi en üst düzeye çıkarmak için farklı seçenekler arasında tercih yapmanıza yarayacak faydalı bilgiler sağlar.

Farklı değişimler üzerine bilgi toplamak için farklı yöntemlere başvurabilir veya aynı yöntemi kullanarak tüm veriyi aynı anda toplayabilirsiniz.

ANKETLER

Yapmanız gereken diğer şey anketinizi aşağıdakileri kapsayacak şekilde hazırlamaktır:

- Her bir paydaşın kimliği (tercihen ismiyle)
- Karakteristik özellikleri
- Kullanmak istediğiniz etki sorularını onlara sorarken kullanacağınız yöntem.

Referans anketiniz için ayrı bir anket hazırlamanız gerekebilir.

Eğer bir değişim için başka bir şahıstan da bilgi almayı gerektirecek şekilde birden fazla gösterge kullanmaya karar verdiyseniz, ayrı anketlere ihtiyaç duyarsınız.

Veri toplamak üzere başvuracağınız yönteme bağlı olarak bir anket tasarlamının farklı yolları vardır.

2. AŞAMA= UYGULAMA

Ek 3 Gizajob'ın kullandığı bir anketin bir örneğini içerir (sayfa 134'te). Bu anketi yüz yüze mülakatlarla gerçekleştirdiler. Bu yalnızca bir örnektir. Tüm soruları sormayabilirsiniz ve paydaşlarınızı ve onların durumunu yansıtmak üzere sorularınızı farklı bir çerçeveye oturtabilirsiniz.

VERİ TOPLAMA YÖNTEMLERİ

Verilerinizi toplamak için birden çok yöntem mevcuttur. Aşağıdaki tablo bunların bazılarını listeler ve her bir veri toplama aracının artı ve eksilerini sunar.

UNUTMAYIN

Anket tasarımı için pek çok yaklaşım bulunsa da [internette örnekleri mevcuttur] şu hususlara dikkat etmelisiniz:

- Anketin durumunuza uygun olup olmadığını kontrol edin
- Anketinizi geniş çapta dağıtmadan önce az sayıda paydaş ile test ederek soruların doğru anlaşıldığından emin olun
- Etki planıyla (ve 10 Etki Sorusunun yanıtlanmasıyla) ilgili olmayan soruları ankete dâhil etmekten kaçının.

	ARTILAR	EKSİLER
GAYRİ RESMİ YÖNTEMLER		
Plansız toplantılar, tartışmalar, gözlemler	Ucuz	Temsil edici değil
RESMİ YÖNTEMLER		
Yüz yüze anket	Soruların anlaşıldığından emin olma ve yanıtlar aramak için yeterli süre	- Zaman alıcı. - Formu dolduran kişinin yanıtları yönlendirme riski
Telefon anketi	Soruların anlaşıldığından emin olma ve yanıtlar aramak için yeterli süre	- Uygun zaman bulmanın zorluğu - İrtibat telefonları bulmanın zorluğu - Veri girişi sırasında hata riski
E-mail / online anket	Görece daha ucuz	- Yanıtların eksik olma riski - Bazı kişilerin internet erişimi olmama riski
Posta yoluyla iletilen anket		- Adresleri bulmanın zorluğu - Pahalı, isme adreslenmiş zarf gereksinimi

2. AŞAMA= UYGULAMA

Bazen, paydaşlarınızın anketi doldurması mümkün olmayacağından birisinin soruları sorması ve yanıtları doldurması gerekir. Örneğin; küçük çocuklarla çalışma sırasında durum böyledir.

Veri toplamanıza yardımcı olacak pek çok araç vardır. Bu araçların büyük bir kısmını barındıran faydalı bir katalog Kopernik'tir. [impacttrackertech.kopernik.info].

NE ZAMAN VE NE SIKLIKTA VERİ TOPLAMAMIZ GEREKİR?

Değişim ortaya çıkmadan önce: Sonucun başarıya ulaşması için doğru yolda olup olmadığınızı görmek adına veri toplamanıza gerek olup olmadığına karar vermeniz gerekir. Ara değişimler üzerine veri toplayabilirsiniz. Eğer değişim, faaliyetiniz sona erdiğinde veya bundan kısa bir süre sonra gerçekleşirse bu bir sorun oluşturmaz.

Değişim ortaya çıktıktan sonra:

Faaliyet başladıktan etki sorusu 8'de belirlediğiniz süreye kadar geçen aralıkta ne sıklıkta veri toplayacağınıza karar vermelisiniz. Bu değişimleri ne kadar süreyle ölçmeliyiz?

Örneğin; Gizajob, bir kişinin programdan ayrılmasını müteakip altı ay boyunca (iş bulup bulamadığını görmek adına) verileri toplar. Eğer kişi iş bulduysa sonraki altı ayın sonunda verileri tekrar toplar.

Gizajob bir veri toplama planı hazırladı ve bunu aşağıdaki gibi bir tabloya yerleştirdi.

2. AŞAMA= UYGULAMA

DEĞİŞİM HARİTASI

BİRİNCİ AŞAMA: PLAN

S3. Değişimleri kimler tecrübe ediyor?				S4. Ne değişiyor?	
Paydaş grubu	Alt grup (1. seviye)	Alt grup (2. seviye)		Değişimler	
Program katılımcıları	KENTSEL bir alanda yaşayan katılımcılar	1	Bakmakla yükümlü oldukları BULUNAN katılımcılar	A	Sürdürülebilir bir iş bulma
				B	Sürdürülebilir olmayan bir iş bulma
				C	İş bulamama
				D	[Geleceğe ilişkin kararlar verirken duyulan] güvende değişim
				E	Yalnızlık düzeyinde değişim
				F	Stres seviyesinde değişim
	KIRSAL bir alanda yaşayan katılımcılar	3	Bakmakla yükümlü oldukları BULUNAN katılımcılar		Yukarıdakiyle aynı
				4	
	2	Bakmakla yükümlü oldukları BULUNMAYAN katılımcılar			

2. AŞAMA= UYGULAMA

DEĞİŞİM HARİTASI

BİRİNCİ AŞAMA: PLAN		İKİNCİ AŞAMA: UYGULAMA		
S4. Ne değişiyor?		S5. Değişimi nasıl ölçebiliriz?		
		S6. Ne kadar değişiyor?		
Değişimler		Değişim düzeyini ölçmek için gösterge	Kaynak	Ne zaman & Nasıl
A	Sürdürülebilir bir iş bulma	Katılımcılar 2 şey ifade ediyor; 1. Çalışmakta olduklarını 2. Bu işte kendilerini güvende hissettiklerini ve çalışmaya devam edebileceklerinden emin olduklarını belirtiyor	Özel hazırlanmış anket tasarımı	Program tamamlandıktan 6 ay sonra anket ile veriler toplanır
B	Sürdürülebilir olmayan bir iş bulma	Katılımcılar 2 şey ifade ediyor; 1. Çalışmakta olduklarını 2. Ancak Bu işte kendilerini güvende hissettiklerini ve çalışmaya devam edebileceklerinden emin olduklarını belirtmiyor	Özel hazırlanmış anket tasarımı	
C	İş bulamama	Çalışanlar iş bulamadıklarını belirtiyor	Özel hazırlanmış anket tasarımı	
D	[Geleceğe ilişkin kararlar verirken duyulan] güvende değişim	1-10 arası ölçekte ifade edilen "kat edilen mesafe"	Özel hazırlanmış anket tasarımı	Veriler 2 ayı zamanda toplanır (program başlamadan önce & program tamamlandıktan 6 ay sonra)
E	Yalnızlık düzeyinde değişim			
F	Stres seviyesinde değişim			

2. AŞAMA= UYGULAMA

DEĞİŞİM HARİTASI

BİRİNCİ AŞAMA: PLAN		İKİNCİ AŞAMA: UYGULAMA			
S4. Ne değişiyor?		S5. Değişimi nasıl ölçebiliriz?			
		S7. Ne kadarı bizim sayemizde?			
Değişimler		S7a). Olmasaydı ne olurdu	S7a). Kime atfedilebilir	Kaynak	Ne zaman & Nasıl
A	Sürdürülebilir bir iş bulma	Katılımcılar 1-10 arası bir ölçekte kendi başlarına raporlama yapar		Özel hazırlanmış anket tasarımı	Program tamamlandıktan 6 ay sonra anket ile veriler toplanır
B	Sürdürülebilir olmayan bir iş bulma	Katılımcılar 1-10 arası bir ölçekte kendi başlarına raporlama yapar		Özel hazırlanmış anket tasarımı	
C	İş bulamama	Katılımcılar 1-10 arası bir ölçekte kendi başlarına raporlama yapar		Özel hazırlanmış anket tasarımı	
D	[Geleceğe ilişkin kararlar verirken duyulan] güvende değişim	Katılımcılar 1-10 arası bir ölçekte kendi başlarına raporlama yapar		Özel hazırlanmış anket tasarımı	Program tamamlandıktan 6 ay sonra anket ile veriler toplanır
E	Yalnızlık düzeyinde değişim	Katılımcılar 1-10 arası bir ölçekte kendi başlarına raporlama yapar		Özel hazırlanmış anket tasarımı	
F	Stres seviyesinde değişim	Katılımcılar 1-10 arası bir ölçekte kendi başlarına raporlama yapar		Özel hazırlanmış anket tasarımı	

2. AŞAMA= UYGULAMA

DEĞİŞİM HARİTASI

BİRİNCİ AŞAMA: PLAN		İKİNCİ AŞAMA: UYGULAMA		
S4. Ne değişiyor?		S5. Değişimi nasıl ölçebiliriz?		
		S8. Ne kadar sürecek?		
Değişimler		Süre	Kaynak	Ne zaman & Nasıl
A	Sürdürülebilir bir iş bulma	Katılımcılar orta ve uzun vadede kendi başlarına raporlama yapar	Özel hazırlanmış anket tasarımı	Program tamamlandıktan 6 ay sonra anket ile veriler toplanır
B	Sürdürülebilir olmayan bir iş bulma	Katılımcılar orta ve uzun vadede kendi başlarına raporlama yapar	Özel hazırlanmış anket tasarımı	
C	İş bulamama	Katılımcılar orta ve uzun vadede kendi başlarına raporlama yapar	Özel hazırlanmış anket tasarımı	
D	[Geleceğe ilişkin kararlar verirken duyulan] güvende değişim	Katılımcılar orta ve uzun vadede kendi başlarına raporlama yapar	Özel hazırlanmış anket tasarımı	Program tamamlandıktan 6 ay sonra anket ile veriler toplanır
E	Yalnızlık düzeyinde değişim	Katılımcılar orta ve uzun vadede kendi başlarına raporlama yapar	Özel hazırlanmış anket tasarımı	
F	Stres seviyesinde değişim	Katılımcılar orta ve uzun vadede kendi başlarına raporlama yapar	Özel hazırlanmış anket tasarımı	

2. AŞAMA= UYGULAMA

DEĞİŞİM HARİTASI

BİRİNCİ AŞAMA: PLAN		İKİNCİ AŞAMA: UYGULAMA			
S4. Ne değişiyor?		S5. Değişimi nasıl ölçebiliriz?			
		S9. Ne kadar önemli?			ÖRNEKLEM BÜYÜKLÜĞÜ
Değişimler		S9a) Sıralama	S9b) Ağırlıklandırma	Kaynak	Ne zaman & Nasıl
A	Sürdürülebilir bir iş bulma	Katılımcılar önem sırasına koyar	Katılımcılar 1-10 arası bir ölçekte değerlendirme yapar	Özel hazırlanmış anket tasarımı	Program tamamlandıktan 6 ay sonra anket ile veriler toplanır
B	Sürdürülebilir olmayan bir iş bulma	Katılımcılar önem sırasına koyar	Katılımcılar 1-10 arası bir ölçekte değerlendirme yapar	Özel hazırlanmış anket tasarımı	
C	İş bulamama	Katılımcılar önem sırasına koyar	Katılımcılar 1-10 arası bir ölçekte değerlendirme yapar	Özel hazırlanmış anket tasarımı	
D	[Geleceğe ilişkin kararlar verirken duyulan] güvende değişim	Katılımcılar önem sırasına koyar	Katılımcılar 1-10 arası bir ölçekte değerlendirme yapar	Özel hazırlanmış anket tasarımı	Program tamamlandıktan 6 ay sonra anket ile veriler toplanır
E	Yalnızlık düzeyinde değişim	Katılımcılar önem sırasına koyar	Katılımcılar 1-10 arası bir ölçekte değerlendirme yapar	Özel hazırlanmış anket tasarımı	
F	Stres seviyesinde değişim	Katılımcılar önem sırasına koyar	Katılımcılar 1-10 arası bir ölçekte değerlendirme yapar	Özel hazırlanmış anket tasarımı	

%95'lik bir güven düzeyi ve 5 güven aralığı için 50 katılımcıdan 44 kişilik bir örneklem boyutuna ihtiyacımız var.

Yani yaklaşık %90'lık bir katılım oranı gerekli

2. AŞAMA= UYGULAMA

VERİLERİN TOPLANMASI - NE KADAR VERİ YETERLİDİR?

İhtiyacınızdan daha fazla veri toplamak, zaman ve kaynakların boşa harcanması anlamına gelir. Yeterince veri toplamamak, verilerinizin yeterince iyi olmaması ve elinizdeki verilere dayanılarak bir karar verilmemesi riskini arttırır. Bu durumda karar vermeniz gerekir:

- Paydaşlarınızın ne kadarı size veri sağlamalıdır?
- Verilerinizin farklı özelliklere ve tecrübelere sahip farklı paydaşları temsil ettiğinden nasıl emin olabilirsiniz?

Bu soruların basit yanıtları yoktur. Örneklem boyutları üzerine size yardımcı olabilecek, örneklem boyutu hesaplayıcı gibi, araçlar mevcuttur: www.surveysystem.com/sscalc.htm.

Kullanmanız için uygun olan örneklem boyutu ne olursa olsun, yine de bu örneklem grubun tamamını ve tespit ettiğiniz segmentleri temsil ettiğinden emin olmalısınız.

VERİLERİN TOPLANMASI - YANLILIK

Anketinize verilen yanıtlardaki olası yanlılığa iyi bir örnek, olumlu bir deneyim geçirmiş kişilerin, olumsuz bir deneyime sahip kişilere kıyasla ankete katılmaya daha yatkın olmasıdır.

Gizajob için, programdan erken ayrılan veya iş bulamayan katılımcılara kıyasla, iş bulanların yanıt verme ihtimali daha yüksekti ve onlarla irtibat halinde kalmak daha kolaydı. Etki sorusu 4 “Ne tür değişimler yaşanmaktadır?” için yanıt ararken bu olasılıkları göz önünde bulundurmak, verilerinizin temsil kapasitesinin yüksek olmasını sağlayacaktır.

Verilerin toplanması sırasında yanlılığı azaltmak adına:

- Örneklem boyutunu büyütüp daha çok kişiye ulaşabilir
- Her segment grubundan yanıt aldığınızdan emin olabilir
- İnsanlara anketi tamamlamaları için teşvikler verebilirsiniz

VERİLERİN TOPLANMASI - PRATİK YAKLAŞIM

- Az sayıda kişiyle çalışan küçük bir organizasyonunuz anketi herkese uygulamak ve yüksek bir geri dönüş oranı almak mümkündür. Böyle bir durumda örneklem boyutu önemli değildir.

2. AŞAMA= UYGULAMA

- Çalıştığınız kişi sayısı, topladığınız verilerde size istatistiksel olarak anlamlı bir güvenilirlik düzeyi sunmak için fazla düşük olabilir. Bu sizi kararlar almaktan alıkoymamalıdır; zira yaptığınız işe devam etmeye duyduğunuz güven ile bir şeyleri değiştirmenin daha iyi olacağına duyduğunuz güven denk olacaktır.
- Verilerinizin profesyonel bir istatistikçi için hatalı olmasına neden olacak pek çok olası durum mevcuttur. Eğer dikkatli olmazsanız; bu, hiçbir değişiklik yapmamak için bir gerekeçeye dönüşebilir.

Hesap verebilir olmanın ve paydaşlarınızdan gelen geri bildirimle göre sürekli değişiklikler yapma zorunluluğunun ne anlama geldiği üzerinde durun. İşletmeler genellikle

yüksek kaliteli veriler olmadan kararlar almak zorunda kalır. Değişiklikler yapmaya istekli olmaya odaklanın ve yanlış verilerden doğabilecek risklerin ve sonuçların farkında olarak tüm etki soruları için makul olan ölçüde çok veri toplamaya çalışın.

VERİLERİN SAKLANMASI

Topladığınız verileri dikkatli biçimde saklamak önemlidir - aksi halde bunları analiz etmek, karşılaştırmak, takip etmek veya tekrar kullanmak mümkün olmaz. Tüm organizasyonların verilerin saklanması için kendi yaklaşımı vardır. Göz önünde bulundurulması gereken bazı noktalar şunlardır:

- Veri toplamanıza yardımcı olan araçların bir veritabanına entegre çalışmasını sağlayın.

- Bu mümkün değilse ve verileri bir yerde toplayıp başka bir yerde saklıyorsanız, tüm birincil veri kaynaklarını (kağıt anket formları, ses kayıtları, defterinizdeki veya bilgisayardaki notlar) en kısa sürede veri tabanınıza yerleştirin.
- Etki verileri için en sık kullanılan yer bir Excel sayfasıdır. Etki verileri için artan sayıda veritabanı çözümü vardır. Örnekler için Yardımcı Kaynaklar bölümüne göz atabilirsiniz.
- Verilerin aktarılması veya tekrar girilmesi hata riskini artırır. Verilerinizi kullanmadan önce bariz hatalara karşı kontrol etmelisiniz.
- Verilerinizi düzenli olarak bulut sistemlerine veya harici belleklere yedekleyin.
- Saklanan verilere birden fazla kişinin erişebiliyor olduğundan emin olun.

GIZAJOB – GIZAJOB VERİ TOPLAMA –
VERİ TOPLAMA ÇALIŞMA SAYFASI

2. AŞAMA=
UYGULAMA

GRUBUN DEMOGRAFİK BİLGİLERİ

A	B	C	D	E	F
ADI SOYADI	CİNSİYET	YER	DESTEK AĞI	BAKIM YÜKÜMLÜLÜKLERİ	EĞİTİM ÖNCESİ ÇALIŞMA SÜRESİ
A2	Kadın	Kırsal	Destek ağı yok	Bakmakla yükümlü oldukları var	6 aydan uzun süredir işsiz
A8	Kadın	Kırsal	Destek ağı yok	Bakmakla yükümlü oldukları var	6 aydan uzun süredir işsiz
A10	Kadın	Kırsal	Destek ağı var	Bakmakla yükümlü oldukları var	6 aydan kısa süredir işsiz
A4	Kadın	Kırsal	Destek ağı var	Bakmakla yükümlü oldukları var	6 aydan uzun süredir işsiz
A7	Kadın	Kırsal	Destek ağı var	Bakmakla yükümlü oldukları var	6 aydan kısa süredir işsiz
A15	Kadın	Kırsal	Destek ağı yok	Bakmakla yükümlü oldukları var	6 aydan kısa süredir işsiz
A19	Kadın	Kırsal	Destek ağı var	Bakmakla yükümlü oldukları var	6 aydan uzun süredir işsiz
A23	Kadın	Kırsal	Destek ağı var	Bakmakla yükümlü oldukları var	6 aydan uzun süredir işsiz
A26	Kadın	Kırsal	Destek ağı yok	Bakmakla yükümlü oldukları var	6 aydan uzun süredir işsiz
A30	Kadın	Kırsal	Destek ağı var	Bakmakla yükümlü oldukları var	6 aydan kısa süredir işsiz
A28	Kadın	Kırsal	Destek ağı var	Bakmakla yükümlü oldukları var	6 aydan uzun süredir işsiz

2. AŞAMA= UYGULAMA

EĞİTİMİN TAMAMLANMASI		EĞİTİM SONRASI ÇALIŞMA DURUMU		
G	1	2	3A	3B
İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİK EĞİTİMİNİ TAMAMLADI MI?	ÇALIŞMA DURUMU	ÖZGÜL AĞIRLIK	ÇALIŞMA DURUMUNDAKİ BU DEĞİŞİME BAŞKA KİMLER KATKIDA BULUNDU?	NE DÜZEYDE (%)
Eğitimi tamamladı	İşsiz	%80	Hiç kimse	%0
Eğitimi tamamladı	İşsiz	%80	Hiç kimse	%0
Eğitimi tamamladı	Tam zamanlı (kalıcı)	%80	Aile ve arkadaşlar	%80
Eğitimi tamamlamadı	İşsiz	%70	Hiç kimse	%0
Eğitimi tamamlamadı	Yarı zamanlı	%90	Aile ve arkadaşlar	%80
Eğitimi tamamlamadı	İşsiz	%90	Hiç kimse	%0
Eğitimi tamamlamadı	İşsiz	%80	Hiç kimse	%0
Eğitimi tamamlamadı	İşsiz	%70	Hiç kimse	%0
Eğitimi tamamlamadı	İşsiz	%70	Hiç kimse	%0
Eğitimi tamamlamadı	Yarı zamanlı	%80	Aile ve arkadaşlar	%60
Eğitimi tamamlamadı	Yarı zamanlı	%80	Aile ve arkadaşlar	%60

2. AŞAMA= UYGULAMA

AZALMIŞ YALNIZLIK DÜZEYİ

N/A	8	B3	N/A	9	10A	10B	15	
İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİK EĞİTİMİ SONRASI YALNIZLIK	MEVCUT YALNIZLIK	YALNIZLIK REFERANS DEĞERİ	DEĞİŞİM MİKTARI (MEVCUT - REFERANS)	ÖZGÜL AĞIRLIK	BU DEĞİŞİME BAŞKA KİMLER KATKIDA BULUNDU?	NE DÜZEYDE (%)	DEĞER	NET DEĞER
Azalmış yalnızlık düzeyi	2	8	6	%10	Hiç kimse	%0	4	21,6
Azalmış yalnızlık düzeyi	3	7	4	%10	Hiç kimse	%0	8	28,8
Azalmış yalnızlık düzeyi	1	4	3	%30	Yeni arkadaşlar	%60	8	6,72
Azalmış yalnızlık düzeyi	3	5	2	%60	Eğitimi kayıt olanlar	%80	5	0,8
Yalnızlık düzeyinde değişim yok	5	5	0	%80	Mevcut arkadaşlar ve aile	%60	1	0
Yalnızlık düzeyinde artış	8	7		%60	Kendim	%20	3	-0,96
Azalmış yalnızlık düzeyi	3	6	3	%80	Gönüllülük yapmaya başlayanlar	%60	4	0,96
Azalmış yalnızlık düzeyi	5	7	2	%60	Gönüllülük yapmaya başlayanlar	%80	5	0,8
Yalnızlık düzeyinde artış	7	6		%50	Kendim	%20	3	-1,2
Yalnızlık düzeyinde değişim yok	5	5	0	%80	Mevcut arkadaşlar ve aile	%60	1	0
Yalnızlık düzeyinde değişim yok	6	6	0	%90	Mevcut arkadaşlar ve aile	%60	1	0

2. AŞAMA= UYGULAMA

TAHMİNLERİ GÜNCELLEME VE HEDEFLERİ BELİRLEME

1. Aşamada belirttiğimiz üzere, etkiyi en üst düzeye çıkarmak aynı zamanda hedefler belirlemek ve ne kadar etki yaratacağınızı tahmin etmek anlamına gelir. Ancak bu şekilde hedefe doğru ilerleyip ilerlemediğinizi kontrol edebilir ve gerekirse değişiklikler yapabilirsiniz. Bir tahmindeki veriler, gerçek etkiniz üzerine

UNUTMAYIN

İşinizi kolaylaştırmak adına etki verisi toplama süreçlerinizi mümkün olduğunca diğer işletme süreçlerine entegre etmeye çalışın.

topladığınız veriler kadar iyi olamaz - ve olmaları da mümkün değildir.

İlk yılınızda değeri tahmin etmek: Tahmininiz, deneyimleriniz ve hedefleriniz ile nitel araştırmanızın bir karışımını temel alır. İnsanların deneyimlerine ilişkin herhangi bir nicel veriniz bulunmaz. Ancak yine de tüm etki sorularını göz önünde bulunduran bir hedef seçmek önemlidir.

Değeri tahmin etmek ve ilerleyen yıllarda hedefleri yeniden düzenlemek: Bir önceki yılda topladığınız verileri bu yılın hedeflerine yön vermekte kullanın. Birkaç yıllık veriye sahipseniz tahmininiz, değişimlerin daha gerçekçi bir değerlendirmesini yapar ve özellikle paydaşların hedeflerine ulaşamamasına sebep olan olumsuz değişimleri öngörebilir.

ÜRÜN VE HİZMETLER SUNMA

Her bölümün başındaki şema etki ve operasyonlar arasındaki ilişkiyi ortaya koyar. 1. Aşamada etki planlama ve operasyon planlama, iş planının birer parçası olarak birbiriyle bağlantılıdır. 2. Aşamada veri toplama, işletmenin çalışması yani insanlara ürün ve/veya hizmetler sunulması ile bağlantılı bir hâl alır.

3. AŞAMA=

DEĞERLENDİRME

3. AŞAMA = DEĞERLENDİRME

ETKİYİ ZİRVEYE TAŞIMA

4. Aşama – Revizyon

Ürün ve hizmetler için fikirler ve iyileştirmeler üretme



Her çözümün riskini hesapla



Uygulanabilir çözümlerin belirlenmesi



Veriden çıkarımlar belirle



Verilerin analizi. Ortak sonuçlar, karakteristik özellikler ve değerler arasındaki benzerlikleri bulma.

3. Aşama – Değerlendirme

1. Aşama – Planlama



Sorunların ve çözümlerin belirlenmesi ve operasyon ve etki planlarının hazırlanması



Paydaşları belirleme ve odak grupları düzenleme



İnsanların hayatlarındaki değişimlere uygun anketler hazırlama

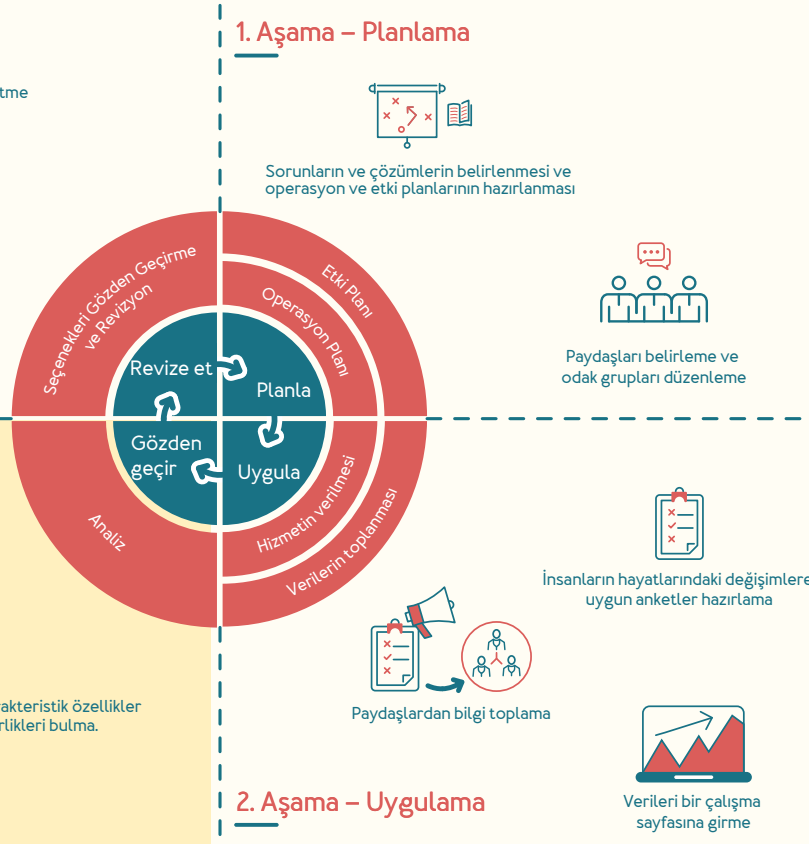


Paydaşlardan bilgi toplama



Verileri bir çalışma sayfasına girme

2. Aşama – Uygulama



3. Aşamada topladığımız verileri analiz eder, faaliyetlerimizin hedefleri karşıladığına dair kanıt arar ve etkimizi arttırmanın yollarını araştırırız. Etki hedefimize ulaştık mı ulaşamadık mı? Ulaşamadıysak neden ulaşamadık?

3. AŞAMA= DEĞERLENDİRME

KONTROL LİSTESİ

Şimdiye kadar aşağıdaki dokümanları hazırlamış [veya revize etmiş] olmalısınız:

- *Hedeflerinize kıyasla değişimlerinizi gösteren bir tablo [bkz. sayfa 95]*
- *Sonuçları özetleyen ve anlaşılabilir analiz eden yazılı bir rapor [bu yönetim/yönetim kurulu gibi dâhili bir kitleye veya fon verenler gibi harici bir kitleye hitap edebilir]*
- *Hedeflerinizi mi yoksa hizmetlerinizi sunma şeklinizi mi değiştirmeniz gerektiği yönünde bir tavsiye*

Verilerin değerlendirmesine, bir miktar veri elde ettiğiniz andan itibaren başlayabilirsiniz. Etkinizi [değiştirme, ölçeklendirme veya durdurma vasıtasıyla] geliştirmenin yollarını ne kadar hızlı tespit edebilirsiniz o kadar iyidir. 3. Aşamada iki şey yapacaksınız:

- Kendiniz için belirlediğiniz etki hedeflerine ve tahminlere ulaşip ulaşmadığınızı kontrol etmek
- Faaliyetlerinizin neticesinde ortaya çıkan değişimler ve sonuçlar ile paydaşlarınızın farklı özellikleri arasındaki ilişkiye bağlı olarak edindiğiniz bilgileri, etkinizi arttırmak üzere göz önünde bulundurmak.

Etki sorularının her birinin değerlendirilmesi gerekir.

ETKİ SORULARINI DEĞERLENDİRME

Şimdi, tüm etki sorularına tekrar değineceğiz ve Gizajob örneklerini kullanarak veri analizinden nasıl bilgi edinebileceğimizi göreceğiz. 3. Aşama [Değerlendirme], bir sonraki adımda, analizin durdurma, değiştirme veya ölçeklendirme kararlarına dönüştürülmesiyle yakından ilgilidir.

ETKİ SORUSU 1'İ DEĞERLENDİRME: ÇÖZMEYE ÇALIŞTIĞINIZ SORUN NEDİR?

Seçtikleri sosyal sorunla yıllardır mücadele eden sosyal girişimcilerin düzenli olarak kendilerine bu soruyu

3. AŞAMA= DEĞERLENDİRME

sorması gereklidir. Daha önce verilerinizi temel alarak vermeniz gereken kararlara değinmiştik: durdurma, değiştirme veya ölçeklendirme. Bu kararların kolay olmadığını ve faaliyete geçtikten sonra stratejinizi gözden geçirmenin ve değiştirmeyi düşünmenin zor olduğunu belirtmiştik.

Ancak, her yıl (veya gerekirse daha sık olarak) sorunun tanımlanması ve etki hedefinin belirlenmesi aşamasına geri dönmek önemlidir; çünkü durumlar değişebilir. Dünya sürekli değişmektedir, aynı şekilde üzerinde çalıştığınız sorunun kaynağındaki nedenler de değişebilir. Düzenli değerlendirmeler, mücadele ettiğiniz temel nedenlerin değişmediğinden emin olmanızı veya değiştirse bu durumdan haberdar olmanızı sağlar.

Soruna yaklaşımınızı tekrar gözden geçirmenize yardımcı olabilecek bazı sorular şunlardır:

- Sosyal sorun hâlâ geçerli bir sorun mu?
- Temel nedenler eskileriyle aynı mı? Hâlâ geçerliler mi?
- Koşullar eskileriyle aynı mı?
- Çözümünüzü veya ürününüzü sunmaya başladığınızdan bu yana ne değişti?

Gizajob: Birkaç yılın ardından ekip, şehirde hâlâ yatırım eksikliği olup olmadığını ve gençlerin hâlâ yeterli becerilere kavuşmadan mı öğretimlerini tamamladığını/bıraktığını sorgulayabilir. Sorulabilecek diğer sorular, gençlerin hâlâ iş bulmakta zorlanıp zorlanmadığı veya iş bulanların bu işlerde çalışmaya devam edip edemediğidir. Örneğin; eğer

sektöre yapılan çeşitli müdahalelerle (Gizajob'ınki dâhil) gençler iş bulmak için doğru ve gerekli becerileri edinebiliyorsa Gizajob hizmetlerini değiştirmeyi veya durdurmayı düşünebilir.

ETKİ SORUSU 2'Yİ DEĞERLENDİRME: BU SORUNA ÖNERDİĞİNİZ ÇÖZÜM NEDİR?

Bu soru şu şekilde yeniden ifade edilmelidir: Çözümünüz hâlâ doğru çözüm mü? Eğer sorun değiştiyse veya yarattığımız etki planladığımız etki değilse faaliyetlerimizi gözden geçirmemiz gerekebilir.

ETKİ SORUSU 3'Ü DEĞERLENDİRME: YAPTIKLARINIZ SAYESİNDE KİMLERİN HAYATINDA DEĞİŞİMLER YAŞANMAKTADIR?

Anket formlarınız her bir katılımcının belli özelliklerine dair sorular içerir. Bu veriler, ürün ve hizmetlerinizi kimlerin kullandığını daha hassas biçimde değerlendirebilmenizi sağlar.

Böylece, farklı özellikler barındıran segmentlerinizin göreceli boyutunu analiz etmek için yeterli verilere sahip olursunuz.

Örneğin; Gizajob için bakım yükümlülükleri bulunan kentli erkek katılımcıların sayısı 1 iken, kırsal alanda yaşayan ve bakım yükümlülükleri bulunan kadın katılımcıların sayısı 11'dir.

GİZAJOB ÖRNEĞİ

Referans anketler tamamlandığında Gizajob çalışanları eğitime kimlerin katıldığını analiz edebildi. Birinci gruptaki 50 katılımcıdan:

- %40'ı erkek ve %60'ı kadındı
- %38 kentsel, %62 kırsal bir alanda yaşıyordu
- %40'ın bakım yükümlülükleri vardı, %60'ın yoktu
- %50 destek ağına sahipti, %50 değildi
- %52'si 6 aydan uzun süredir işsizdi
- %48'i son 6 ayda çalışmıştı.

Bu veriler işe yarar verilerdi ancak çalışanlar bu özellikler arasındaki korelasyonları incelediğinde durum daha da ilginçleşti. Örneğin;

- Kırsal kesimde yaşayanlar arasında kadınların yarısından biraz fazlasının bakım yükümlülükleri varken erkeklerde bu oran üçte birdi.

3. AŞAMA= DEĞERLENDİRME

FARKLI ÖZELLİKLERE SAHİP İNSANLAR İÇİN VERİLERİ KARŞILAŞTIRMAK

İnsanların karakteristik özellikleri ile geriye kalan etki soruları arasındaki korelasyonu incelemek etkinizi artırmak için gerçek seçenekler geliştirmek adına çok önemlidir. İnsanların özellikleri ve insanlarda ne kadar değişim yaşandığı, değişimin ne kadar sürdüğü (belirlediğiniz zaman çizelgesine göre) arasında korelasyonlar kurmak faydalı çıkarımlar sağlayabilir. Bunun başka bir yolu da değişimlerin bu grup için ne kadar önemli olduğunu ve ne kadarının zaten gerçekleşeceğini (veya başka kimlerin değişime katkıda bulunduğunu) sorgulamaktır.

Analiziniz, farklı şekilde hedeflemeniz gereken çeşitli olası paydaş gruplarını ortaya koyabilir ve bu da size daha çok değer yaratmak için fırsatlar sağlar. Ortaya çıkan bu paydaş gruplarından birini seçmeniz gereklidir.

Faydalı bir egzersiz, “kullanıcı kimlikleri” geliştirmektir. Bu egzersizde, her bir alt grup veya segment için tüm karakteristik özellikleri taşıyan hayali bir karakter yaratıp bu karakterin hizmetinizden faydalanırken nasıl bir deneyim yaşayacağını sorgularsınız. Kullanıcı kimlikleri ve kullanıcı deneyimleri pazar araştırmasında ve kullanıcı odaklı tasarımda sıkça kullanılan tekniklerdir. Kullanıcının gözünden çeşitli tipik örnekleri göz önünde bulundurmanızı sağlayarak gelişim imkânlarını tespit etmenizi mümkün kılar.

Örnekler için Yardımcı Kaynaklar bölümüne göz atabilirsiniz.

ETKİ SORUSU 4'Ü DEĞERLENDİRME: NE TÜR DEĞİŞİMLER YAŞANMAKTADIR (VEYA BEKLENMEKTEDİR)?

Artık değişimlerin hangi ölçüde deneyimlendiğini ölçtük.

3. AŞAMA= DEĞERLENDİRME

GİZAJOB – SONUÇ VE HEDEF TABLOSU

Veriler toplanmış ve kaydedilmiş olduğundan Gizajob sonuçlarını hedefleriyle karşılaştırabildi. Bunun için şöyle bir tablo hazırlandı:

DEĞİŞİM	HEDEF	SONUÇLAR			HEDEFE ULAŞILDI MI?
		Sürdürülebilir bir iş	Hâlâ işsiz	Sürdürülebilir olmayan bir iş	
Sürdürülebilir bir iş bulma	>%50	%45	%40	%15	Hayır
		Arttı	Değişmedi	Azaldı	
Geleceğe dair kararlar verirken duyulan özgüven	>%60	%62	%12	%26	Evet
Yalnızlık seviyesi	>%50	%34	%12	%54	Evet
Stres seviyesi	<%20	%48	%52	%0	Hayır

Gizajob çalışanları, böylece hangi hedeflere ulaşıldığını ve hangilerine ulaşamadığını görebildi. Çalışanlar tüm verileri daha detaylı biçimde analiz etmeye karar verdiler. Diğer etki sorularının yanıtlarını inceleyerek eğilimleri analiz etmeye ve gelecekteki sonuçları iyileştirmek için fırsatlar aramaya koyuldular. Örneğin; işsiz kalan %40'lık kesimin ortak özellikleri var mı - bunlar, farklı bir şekilde desteklenebilecek ayrı bir alt grup veya segment mi? Veya daha çok stres yaşadığını belirtenlere göz atın - stres seviyesi ne kadar daha fazla? Ne kadar sürüyor? Ne kadarı Gizajob'dan kaynaklanıyor? Bunu azaltmak için nasıl bir destek sağlanabilir?

Hedeflerinizi gözden geçirme

Bir sonraki yıl için hedeflerinizi gözden geçirerek düzeltmek isteyebilirsiniz veya bunu yapmadan önce verileri biraz daha fazla analiz etmek (diğer etki sorularını incelemek) isteyebilirsiniz. Benzer şekilde, bu analizden elde ettiğiniz anlayışla faaliyetlerinizi nasıl değiştirebileceğinize dair bazı fikirler edinebilirsiniz. Daha sonra 4. Aşamada hedeflerinizi revize edebilirsiniz (sayfa 106).

3. AŞAMA= DEĞERLENDİRME

Nitel araştırma anketlerinizde paydaşların özelliklerine ve sonuçlara ilişkin sorular sormanın yanı sıra bazı açık sorulara da yer vermek iyi bir uygulamadır. Örneğin;

- “Bu hizmetin sonucunda başka değişimler tecrübe ettiniz mi?”
- “Kişisel durumunuzda deneyiminizi etkileyen noktalar var mı?”

Yanıtların analizi, mevcut veya yeni özelliklerle korelasyonlar barındıran yeni sonuçları tespit etmenize imkân tanıyabilir. Örneğin; Gizajob çalışanları, bazı kişilerin aileleriyle ilişkilerinin artık daha iyi olduğunu raporladığını fark etti. Çalışanlar bunu söyleyenlerin kim olduğunu incelediklerinde, “bir destek ağı” bulunan kişilerle güçlü bir korelasyon tespit etti.

ETKİ SORUSU 5’İ DEĞERLENDİRME: BU DEĞİŞİMLERİ NASIL ÖLÇEBİLİRİZ?

Değişimleri ölçmek için seçtiğiniz göstergelerin etkili olup olmadığı üzerinde durmak faydalı olabilir. Bunların değişimi doğru şekilde yansıttığını düşünüyor musunuz? Gelecekte ilave göstergelere ihtiyaç duyacak sonuçlar var mı?

ETKİ SORUSU 6’YI DEĞERLENDİRME: HER BİR DEĞİŞİM NE DÜZEYDE GERÇEKLEŞTİ (VEYA GERÇEKLEŞMESİ OLASI)?

Bu etki sorusunu sormak size her bir değişimin kişi başına ne kadar gerçekleştiğine dair veri sağlar. Referans veriler kaydettiyseniz şimdi verilerinizi her katılımcı için referans değerlerle karşılaştırabilirsiniz. Verileri aynı kişi için karşılaştırabilmeniz gerektiğini fark edeceksiniz. (%100’lük bir karşılık almanız düşük bir ihtimâldir, bu nedenle elinizde takip eden anketin kapsadığından daha fazla kişi için referans veriler olacaktır.)

3. AŞAMA= DEĞERLENDİRME

Bu göstergeler olumlu ve olumsuz değişimleri yansıtmalıdır. Kümelenmeler olması halinde, örneğin; bazı kullanıcıların bir sonuçta artış, diğerlerinin azalma olduğunu ifade ettiği durumlarda, bunları grubun (veya segmentin) özellikleriyle bağdaştırmak, hizmetinizi geliştirmek için anlayışlar elde etmenizi sağlayabilir. Kümelenmeleri tespit etmenize yardımcı olması adına bir grup içindeki ortalama değişimi hesaplamak isteyebilirsiniz. Örneğin; iki grup da olumlu bir değişim deneyimlemiş olabilir ancak birinin miktarı daha fazladır.

Gizajob için anket aşağıdaki sonuçları ortaya koydu:

Yukarıda paylaşılan Gizajob değerlerinde, 9. ve 10. katılımcılar diğerlerine kıyasla yalnızlık seviyelerinde çok daha yüksek bir

KATILIMCI #	DEĞİŞİM	MİKTAR
Katılımcı 1	Yalnızlık seviyesinde artış	-3
Katılımcı 2	Yalnızlık seviyesinde artış	-5
Katılımcı 3	Yalnızlık seviyesinde artış	-7
Katılımcı 4	Yalnızlık seviyesinde azalma	4
Katılımcı 5	Yalnızlık seviyesinde azalma	3
Katılımcı 6	Yalnızlık seviyesinde azalma	1
Katılımcı 7	Yalnızlık seviyesinde azalma	2
Katılımcı 8	Yalnızlık seviyesinde azalma	4
Katılımcı 9	Yalnızlık seviyesinde azalma	7
Katılımcı 10	Yalnızlık seviyesinde azalma	8

düşüş deneyimlemiştir. Gizajob çalışanları bu durumu incelediğinde, bu iki uç örneğin benzer özelliklere sahip olduğunu gördü: Her ikisi de kırsal kesimde yaşayan ve bakım yükümlülükleri bulunan kadınlardı. Bu segment (kırsal kesimde yaşayan, bakım yükümlülükleri bulunan kadınlar)

belirttikleri yalnızlık seviyesinde daha çok değişiklik deneyimliyor olabilir.

3. AŞAMA= DEĞERLENDİRME

ETKİ SORUSU 7'Yİ DEĞERLENDİRME: HER BİR DEĞİŞİMİN NE KADARI BİZİM FAALİYETLERİMİZ SAYESİNDE GERÇEKLEŞTİ?

Katılımcıların a) bu değişikliğin her halükarda gerçekleşip gerçekleşmeyeceği veya ne ölçüde gerçekleşeceğine; ve b) bu değişimlere başka organizasyon veya kişilerin hangi ölçüde katkı sağladığına dair görüşleri üzerine veriler elde edeceksiniz. Bunlardan ilki karşıolgusal bir durum olarak, diğeri ise bir atıf sorusu olarak tanımlanabilir.

Olmasaydı ne olurdu: Etkinizi olduğundan daha fazla beyan etme riskini azaltmanın yanı sıra bu bilgi, size hizmetlerinizi en çok ihtiyaç duyanlara yönlendirebilmeniz için yardımcı olacak anlayışlar sağlar.

GİZAJOB – OLMASAYDI NE OLURDU

Gizajob verileri inceledi ve sürdürülebilir bir iş bulan katılımcıların çoğunun zaten bu işi bulabileceklerini düşündüklerini gördü.

KATILIMCI #	DEĞİŞİM	BU DEĞİŞİMİN YİNE DE YAŞANMA İHTİMALİ NEYDİ?
Katılımcı 1	Sürdürülebilir bir iş buldu	%60
Katılımcı 2	Sürdürülebilir bir iş buldu	%80
Katılımcı 3	Sürdürülebilir bir iş buldu	%100
Katılımcı 4	Sürdürülebilir bir iş buldu	%60
Katılımcı 5	Sürdürülebilir bir iş buldu	%80
Katılımcı 6	Sürdürülebilir bir iş buldu	%40
Katılımcı 7	Sürdürülebilir bir iş buldu	%20
Katılımcı 8	Sürdürülebilir bir iş buldu	%0
Katılımcı 9	Sürdürülebilir bir iş buldu	%20
Katılımcı 10	Sürdürülebilir bir iş buldu	%40

Bunu özellik verileriyle kıyasladığında Gizajob, 1-5 arası katılımcıların (tamamı her halükarda iş bulmalarını yüksek bir olasılık olarak görüyordu) hepsinin bir destek ağına sahip olduğunu ve 6 aydan daha kısa süredir işsiz olduğunu gördü. Bu segmentteki kişiler Gizajob olmadan da (belki biraz daha uzun süre iş arayarak) iş bulma ihtimâli yüksek olan kişilerdir.

3. AŞAMA= DEĞERLENDİRME

Atıf: Sonuçların kime atfedileceğinin üzerinde durmak, elde edilenden fazla başarıda hak iddia etme riskini azaltmaya yardımcı olur. Genel etkinizi arttırmak için birlikte çalışmanız gereken organizasyonları veya kişileri tespit etmek de faydalı olabilir.

GİZAJOB – ATIF

Gizajob'un çalışmasına göre, katılımcıların dörtte üçünden fazlası geleceği hakkında karar verirken kendini daha emin hissediyor. Gizajob çalışanları, bunun kime atfedilebileceğiyle ilgili verileri incelediklerinde, pek çoğunun yerel bir üniversiteden de kariyer danışmanlığı aldığını fark ettiler. Başka bir paydaştan gelen bu destek, bu sonuca ulaşmayı desteklemiş olabilir.

Yine, bu durum soruya verilen yanıtları elinizdeki karakteristik özellik verileriyle ilişkilendirerek daha detaylı analiz edilebilir. Benzer yanıtlar varsa ortak bir özellik olup olmadığını kontrol edin. Bu senaryoda veriler, bu desteği alan katılımcıların tamamının kentsel alanda yaşadığını (üniversitenin de bulunduğu yerde) gösterdi.

ETKİ SORUSU 8'İ DEĞERLENDİRME: BU DEĞİŞİMLERİ NE KADAR SÜREYLE ÖLÇMELİYİZ?

Bu sorunun cevapları, paydaşlarınızdan ne zaman veri toplayacağınıza karar vermenize, gerekirse bunu değiştirmenize ve buna bağlı olarak hangi paydaşların değişimleri hâlâ hangi ölçüde tecrübe ettiğini görmeye olanak sağlar. Örneğin; eğer bir yıl sonunda insanların hâlâ iş sahibi olup olmadığını bilmeniz gerektiğine karar verirseniz veriyi bir yıl sonra toplarsınız.

3. AŞAMA= DEĞERLENDİRME

ETKİ SORUSU 9’U DEĞERLENDİRME: FARKLI DEĞİŞİMLERİN GÖRECELİ ÖNEMİ NEDİR?

GİZAJOB – DEĞİŞİMLERİN SÜRESİ

Gizajob’ın verileri, paydaşların değişimlerin aşağıdaki süreler boyunca devam edeceğini düşündüğünü gösterdi:

DEĞİŞİM	ORTALAMA SÜRE
Yalnızlık durumundaki değişim	6 ay
Stres seviyesindeki değişim	6 ay
Geleceğe ilişkin kararlar verirken duyulan güven	2 yıl veya daha fazla

Farklı özelliklere sahip kişilerin sonuçları karşılaştırıldığında, bir destek ağına sahip olduğunu belirten kişilerin stresin çok daha kısa süreceğini düşündüğü, ancak destek ağı olmayanların stresin çok daha uzun süre kalıcı olacağına inandığı görüldü.

Paydaşların hayatlarında faaliyetinize bağlı olarak birden fazla değişim deneyimlemesi halinde, onlara bu değişimlerin birbirlerine kıyasla ne kadar önemli olduğunu sormalısınız. Aksi halde farklı değişimlerin aynı ölçüde önemli olduğunu varsaymış olursunuz. Aynı zamanda, farklı seçeneklerin farklı değişimlere yol açtığı durumlarda ürün ve hizmetlerinizi sunarken hangi seçeneği seçeceğinize karar veremezsiniz. Hangi seçeneğin daha çok değer yarattığını bilemezsiniz.

FARKLI SEGMENTLER ARASINDA DEĞİŞİMLERİN GÖRECELİ ÖNEMİNİ KARŞILAŞTIRMA

İnsanlar bir değişimin olumlu ya da olumsuz olduğunu düşündüklerinde bu değişime bir ağırlıklandırma verirler. Verilerinizi analiz etme vakti geldiğinde, yine benzer değer kümelerine bakar ve bunların ortak özelliklere sahip insanlarla ilişkisi olup olmadığını kontrol edersiniz. Olası kümelenmeleri tespit etmenize yardımcı olması için ortalamaları hesaplayabilirsiniz.

3. AŞAMA= DEĞERLENDİRME

AĞIRLIKLANDIRMALARI KIYASLAMA – GİZAJOB ÖRNEĞİ

Gizajob ekibi ve yönetim kurulu, tüm katılımcılar için en önemli değişimin iş bulmak olduğunda karar kıldı.

Çalışanlar verileri analiz ettiğinde, gerçekten de iş bulanlar arasında bunun en önemli değişim olduğunu gördüler. Ancak, bu değişimi hemen ardından “yalnızlık seviyesinde azalma” takip ediyordu.

Aşağıda sürdürülebilir bir iş bulan tüm katılımcıların (23 kişi) verilerini görebilirsiniz:

DEĞİŞİM (# DEĞİŞİMİ TECRÜBE EDEN KİŞİ SAYISI)	ORTALAMA SİRALAMA (4 EN İYİ)	ORTALAMA AĞIRLIKLANDIRMA (10 EN İYİ)
Sürdürülebilir bir iş buldu [23]	3,8	8,3
Yalnızlık seviyesinde azalma [21]	2,4	6,2
Geleceğe ilişkin kararlar verirken duyulan güvende artış [23]	0,8	4,1
Stres artışı [10]	1,2	4,7
Yalnızlık seviyesinde artış [2]	2	5,2

Burada bazı olası çıkarımlar vardır:

- Sürdürülebilir bir iş bulan tüm katılımcıların özgüveni (gelecekle ilgili karar verirken) artmıştır ancak bir iş bulma sonucu (sürdürülebilir bir iş bulma) iki kat daha önemlidir.
- Bu katılımcıların büyük çoğunluğu yalnızlık seviyesinde düşüş yaşamış ve bunun neredeyse iş bulmak kadar önemli olduğunu belirtmiştir.
- Katılımcıların neredeyse yarısı stres seviyesinde artış yaşamış ancak bu değişim, grubun deneyimledikleri arasında en önemsizlerden birisi olarak öne çıkmıştır [1,2].

3. AŞAMA= DEĞERLENDİRME

Veriler paydaş segmentlerine bölünüp analiz edildiğinde, farklı bulgular elde edilebilir. Örneğin; **bakım yükümlülükleri bulunan kırsal kesimden kadın katılımcılar** için veriler biraz farklıdır:

DEĞİŞİM (# DEĞİŞİMİ TECRÜBE EDEN KİŞİ SAYISI)	ORTALAMA SIRALAMA	ORTALAMA AĞIRLIKLANDIRMA
Sürdürülebilir bir iş buldu [4]	3,8	5,9
Yalnızlık seviyesinde azalma [2]	3	5,1
Geleceğe ilişkin kararlar verirken duyulan güvende artış [4]	1,1	3,2
Stres artışı [4]	3,5	6,4
Yalnızlık seviyesinde artış [2]	3	5,2

Bu segmentteki çıkarımlar farklıdır:

- “Sürdürülebilir bir iş” bulma değişimi, bu alt grup için oldukça önemlidir [5,9] ancak yukarıdaki durumdan farklı olarak en üst sırada değildir. Stres artışının önemini ardından ikinci sıradadır.
- Yalnızlık seviyesi katılımcıların yarısında azalmış, yarısında artmıştır (bu değişikliklerin ağırlığı eşittir).
- Bütün grubun yarısından azında görülen stres artışı bu grubun tamamında görülmüştür.
- Stres artışının ağırlığı 6,4'tür. Bu da grup genelinde en az önemli değişimlerden biri olan (ortalama ağırlık 4,7) bu verinin, bu kişiler için en önemli değişim olduğunu ortaya koymaktadır.

Bakım yükümlülükleri bulunan kırsal kesimden kadın katılımcıların çok küçük bir alt grup olduğu unutulmamalıdır (yalnızca 4 katılımcı). Yine de, bu veri daha detaylı biçimde ele almaya değerdir (bkz. 4. Aşama): Örneklem boyutu küçük olsa da veri, Gizajob'ın hizmetinde geliştirmeler yapmayı düşünmesi için “yeterince iyi” olabilir.

Örneğin; ileride bakım yükümlülükleri bulunan kırsal kesimden kadın katılımcılara özel ayrı tavsiyeler verebilirler. Bu tavsiye, sürdürülebilir bir iş bulmanın beraberinde getireceği stres artışı hakkında farkındalık yaratıp bunu önlemenin yollarını arayabilir.

3. AŞAMA= DEĞERLENDİRME

FARKLI SEGMENTLER VEYA FARKLI PAYDAŞLAR TARAFINDAN DENEYİMLENEN DEĞİŞİMLERİ KARŞILAŞTIRMA

Farklı segmentler veya farklı paydaşlar tarafından deneyimlenen değişimlerin göreceli önemini karşılaştırmak, özellikle gruplardan biri olumlu, diğeri olumsuz bir değişim yaşadığında daha zordur. Örneğin; bazı paydaşlar olumsuz değişimler, bazıları olumlu değişimler yaşarken projenizin net olarak olumlu bir değer yarattığını nasıl söyleyebilirsiniz? Bir şekilde, bu konuda bir karara varmanız gereklidir: ya devam etmeli ya da yaptıklarınızı değiştirmelisiniz. Bu değişimlerin birbiriyle kıyaslandığında ne kadar önemli olduğuna dair deneyimleyenlerin gözünden bir fikre sahip olduğunuzda daha iyi bir karar verebilirsiniz.

Uygun değişimler için finansal değerler kullanmanın avantajlarından birisi, farklı gruplar arasındaki karşılaştırmaların daha şeffaf hâle gelmesidir. Hizmetinizi sunmanın iki ayrı yolu arasında bir tercih yapacaksanız (farklı gruplar için farklı miktarlarda olumlu ve olumsuz değişim bulunduğunda) bu karşılaştırmayı yapmak durumdasınız.

Bir eşik belirlemek bunu kolaylaştırır. Esasen şu soruyu sorarak başlarsınız: “Yaptığımız şeyi değiştirmemize gerek olmadan olumsuz bir deneyim yaşayabilecek maksimum kişi sayısı nedir?”

Bu soru üzerinde durmak, değişimlerin miktarı, süresi ve nedenselliği üzerine düşünmeye yönlendirirken paydaşlarınızın gözünden bunların göreceli önemini sorgulamanızı da sağlar.

AĞIRLIKLANDIRMALAR VE HEDEFLER

Eğer paydaşlarınızın hedeflerinize yönelik değişimleri diğer değişimlerden daha az önemli bulduğu sonucuna ulaşırsanız bu, hedeflerinizden vazgeçmeniz gerektiği anlamına gelmez. Bu anlayışın yardımıyla paydaşlarınız için yaratılan değeri arttıracak ürün ve hizmetler tasarlayabilirsiniz. Yine bu bilgiyi pazarlama amaçlı olarak kullanarak sizinle etkileşime geçen insan sayısını arttırabilirsiniz. Bu da hedeflerinizi daha geniş ölçüde gerçekleştirmenizi mümkün kılar.

3. AŞAMA= DEĞERLENDİRME

ETKİ SORUSU 10'U DEĞERLENDİRME: HANGİ DEĞİŞİMLER ÖNEMLİDİR VE BİZİM TARAFIMIZDAN YÖNETİLMEMEYE DEĞERDİR?

Bu etki sorusu, tespit ettiğiniz değişimlerden hangilerinin önemli olduğunu anlamak üzerinedir. Bunu takip eden, “kimin için önemli?” sorusudur. Vermeniz gereken karar, bunların paydaşlarınız için önemli olup olmadığı veya paydaşlarınız için yarattığınız değeri arttırmakta size yardımcı olup olamayacağıdır. Bunu ilk olarak 1. Aşamada, 2. Aşama için hangi değişimler için veri toplayacağınıza karar verirken

değerlendirmiştiniz. Artık verilerinizi topladığınıza göre, her bir paydaş veya paydaş grubu için aşağıdakileri göz önünde bulundurarak değişimlerin önemli olup olmadığına ilişkin yeni bir karar verebilirsiniz.

- Değişim miktarı [Etki Sorusu 6]
- Nedensellik [Etki Sorusu 7]
- Değişim süresi [Etki Sorusu 8]
- Değişimin göreceli önemi [Etki Sorusu 9]

Bunu yapmanın yöntemlerinden biri, bu dört sorunun yanıtlarını bir Excel sayfasına girmek ve her bir değişimin genel ağırlığını hesaplamaktır. Gizajob, tespit edilen değişimlerin tümünün önemli olduğuna ve topladıkları verilerin etkilerini arttırmaya yardımcı olabileceğine karar verdi.

İLETİŞİM VE RAPORLAMA

Fon verenlerinize ve başkalarına raporlama yapmak ve onlarla sosyal etkiye dair bilgi paylaşımında bulunmak, şeffaflığınızı ortaya koyar ve güvenilirliğinizi artırır; bu da kaynak yaratmanızda ve yatırım bulmanızda size yardımcı olur.

Ancak, “etki odaklı düşünme” üzerinde durduğumuzdan, iletişim ve raporlama, dâhili bir uygulama olarak aynı derecede önemlidir. Bu, ilgili süreçlerde temel almaları için karar verenlere geçerli, eksiksiz ve doğru bilgiler sunmak anlamına gelir. Karar verenler muhtemelen, siz, yönetiminiz ve hizmeti ulaştıran çalışanlarınızdır. Bu kişiler, (durdurma, değiştirme veya ölçeklendirme) kararları verirken etkiye ilişkin bilgileri düzenli olarak gözden geçirmelidir.

3. AŞAMA= DEĞERLENDİRME

Etkiye ilişkin bilgileri, fon verenlerin yanı sıra paydaşlarla da paylaşmak önemlidir. Bu kişiler verilerin doğruluğunu kontrol eder ve böylece yaklaşımınızı doğrular; bir yandan da sağlanan şeffaflık sayesinde paydaşlar ne kadar etkili olduğunuzu ve ne tür değişimler bekleyebileceklerini bilirler.

Harici raporlar en azından aşağıdakileri içermelidir:

- Raporun kapsamı, hangi faaliyetlerin dâhil olduğu ve zaman zarfı
- Raporun amacı, hedef kitlesi ve hedeflenen kullanım şekli
- Etki odaklı düşünmeyi geliştirme planları
- Paydaşlardan alınan verilere dayanılarak faaliyetlerde yapılan değişiklikler

- Segmentlere göre analiz edilmiş etki sorularına kısa yanıtlar
- Raporunuzdaki bilgilerin doğru, geçerli ve eksiksiz olduğunu teyit etmeye yönelik bir süreç

Dâhili raporlar, verilere dayanarak alınacak kararlara yön vermek dâhil, belirli bir amacı karşılamaya yönelik olarak tasarlanır ve şunları içermelidir:

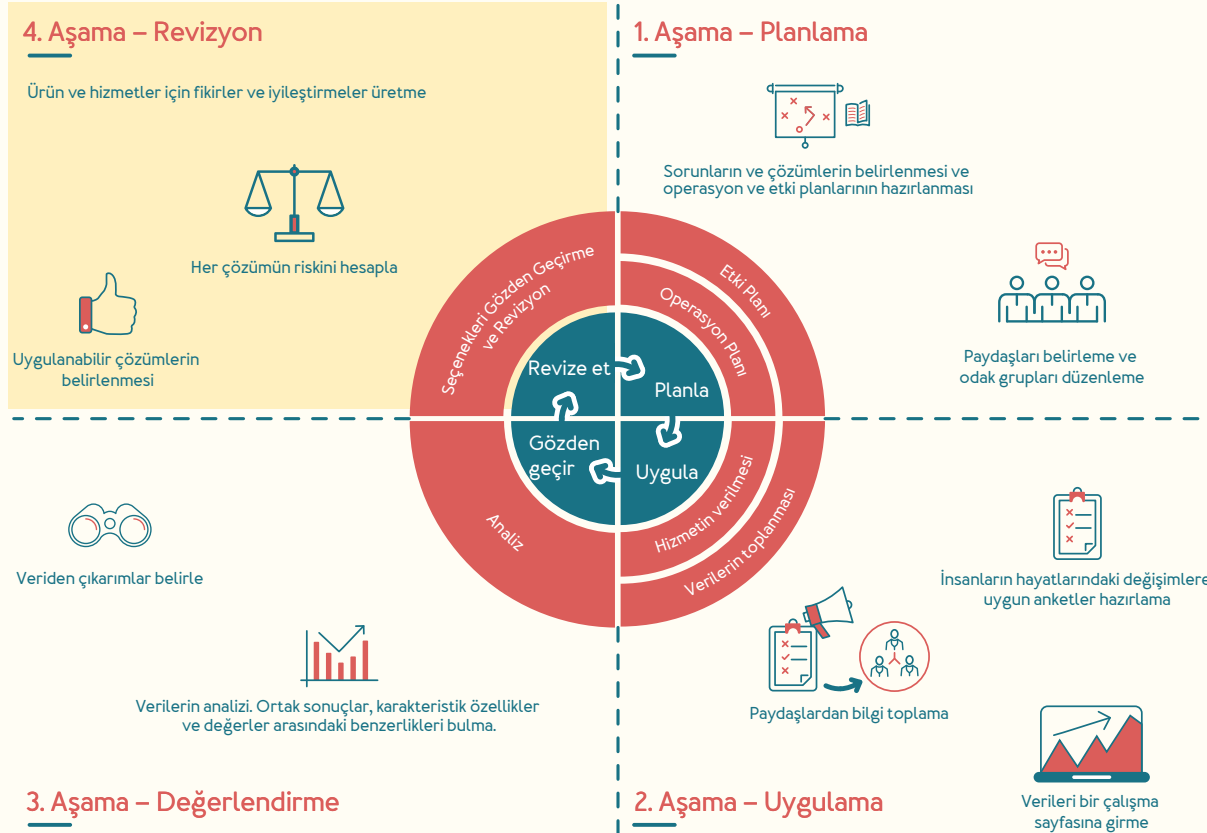
- Duruma ve konuya özel olarak kararlaştırılacak öneriler
- Her bir öneriyi destekleyen kanıtlar - doğruluk, geçerlilik ve eksiksizlik özelliklerini karşılamalıdır
- Önerilen kararların tersine döndürülmesi gerekirse organizasyon ve paydaşların maruz kalacağı risk ve sonuçlar.

4. AŞAMA=

REVIZYON

4. AŞAMA = REVİZYON

ETKİYİ ZİRVEYE TAŞIMA



4. Aşamada verilerimizi ve analizlerimizi kullanarak insanlar için yarattığımız etkiyi nasıl arttırabileceğimize karar veririz. Çoğu faaliyet, bu üç farklı seçenek arasından bir seçim yapmanızı gerektirir: değiştirmek, durdurmak veya ölçeklendirmek. Bu rehberdeki tüm aşamalarda olduğu gibi, paydaşların sürece dâhil edilmesi, alınacak kararların girişimin hedeflerine uygun olmasını ve fayda sağlayanların ihtiyaçlarını karşılamasını sağlar.

4. AŞAMA= REVİZYON

Giriş bölümünde belirttiğimiz üzere, etki odaklı düşünme (sürekli farklı seçenekleri araştırmak ve yaptıklarınızı değiştirmek) elinizdeki kaynaklarla mümkün olan en üst düzeyde etki yaratabilmenizi daha olanaklı hâle getirir. Bu, girişimci ruhunuzu paydaşlarınızın tecrübelerine ilişkin verilerle bir araya getirmek demektir. Sürekli gelişime ve yaptıklarınızı değiştirmeye açık olarak:

- Mevcut ürün ve hizmetleri güncellemek
- İşe yarayanları ölçeklendirmek
- Yeterince iyi olmayanları yenileriyle değiştirmek
- Etkiyi arttırmak için stratejik ortaklıklara açık olmak
- Strateji ve operasyonlarda daha temel değişimler yapmaya hazır olmak demektir.

Paydaşlarınızdan öğrendikleriniz sizi alışık olduğunuz koşullardan uzaklaştırmıyorsa

muhtemelen henüz bu kültüre sahip değilsinizdir.

Veriler toplamak, kaydetmek ve bunları analiz etmek, ancak bunları karar alma sürecinde kaynakları farklı şekilde dağıtmak için kullanırsanız organizasyonunuzun etkisini maksimize etmeye yardımcı olur.

DURDURMA, DEĞİŞTİRME VEYA ÖLÇEKLENDİRME

Bu noktada 10 etki sorusunu yanıtlayabiliyor olacaksınız.

Etki sorularını yanıtlarken bize yardımcı olacak bazı stratejik sorular hazırladık:

- Doğru stratejiye sahip miyiz? Buna yanıt vermek, insanlar için yeterince değer yaratamıyorsak yaptıklarımızı **durdurmamız** gerektiği anlamına gelebilir.

KONTROL LİSTESİ

Bu aşamanın sonuna geldiğinizde aşağıdakileri hazırlamış (veya güncellemiş) olmalısınız:

- Karar verenlere (yönetim kurulunuz veya idari komiteniz) ileteceğiniz, faaliyetlerinizin ölçeklendirilmesi, değiştirilmesi veya durdurulmasına ilişkin önerilerin bir tablosu
- Hedeflerin değiştirilmesine ilişkin bir dizi öneri (veya değiştirilmemesi için gerekçeler).

4. AŞAMA= REVİZYON

- Ürün ve hizmetlerimizi **değiştirmeli**, insanlar için daha çok değer yaratmak üzere yenilikler yapmalı mıyız?
- İnsanlar için daha çok değer yaratmak üzere yaptıklarımızı **ölçeklendirmeli** miyiz?

Her bir aşamada, topladığınız bilgilerin daha çok değer yaratmakta size nasıl yardımcı olabileceği üzerinde durduk. Şimdi bunları test etmek üzere, paydaşlarınızla beraber fikirler üretmek size düşüyor. Dünyanın ve birlikte çalıştığınız insanların sürekli değiştiği göz önünde bulundurulduğunda, değiştirecek hiçbir şey bulamamanız pek olası değildir.

HEDEFLER, TAHMİNLER VE BÜTÇELER

Odak noktanızı kaybetmediğinizden ve etkinizi arttırdığınızdan emin olmanın bir yolu, yaratmayı umduğunuz sosyal

değer için hedefler ve yıllık bir bütçe belirlemek ve bulunduğunuz durumu bu hedeflere karşı düzenli olarak kontrol etmektir. İki olasılık mevcuttur:

- Hedeflerimize ulaşıyorsak yeterince yüksek olduklarından emin miyiz - kaynaklarımızla daha çok değer yaratabilir miyiz?
- Hedeflerimize ulaşamıyorsak hedefler mi fazla yüksek yoksa biz mi yaptıklarımızı değiştirmeliyiz?

Eğer varmak istediğimiz nokta bir şeylerin değiştirilmesiyle farklı seçenekler arasında tercih yapmamız gerekecektir. Bu, şu anda yaptığımız şeyi bir alternatifle kıyaslamak veya yalnızca bazılarını uygulayabileceğimiz birkaç seçenek arasında tercih yapmak demektir.

Farklı seçenekler arasında tercih yaparken karar verenler şunlara ihtiyaç duyarlar:

- Tavsiyeler, öneriler ve fikirler

- Tavsiyeyi destekleyen, yeterince iyi, güvenilir ve doğruluk, geçerlilik ve eksiksizlik ihtiyaçlarını karşılayan etki verileri
- Farklı seçeneklerin maliyetleri
- Seçimin tersine döndürülmesi gerekirse organizasyon ve paydaşların maruz kalacağı risk ve sonuçlar
- Değişimle sonuçlanan kararları teşvik eden bir kültür içinde faaliyet göstermek

Verilerin toplanması, analiz edilmesi ve kullanılması sürekli olmalı, günlük işlerinize entegre edilmeli ve bunları desteklemelidir. Tüm bu sürecin, büyük ve stratejik kararları yönlendirmesinin yanı sıra ufak düzeltmeler yapmak, ürün ve hizmetleri şekillendirmek, dağıtım kanallarını değiştirmek, fayda sağlayanlara yaklaşım şeklini değiştirmek ve yeni paydaşları dâhil etmek için kullanılmaları uygundur.

4. AŞAMA= REVİZYON

DURDURMA, DEĞİŞTİRME VEYA ÖLÇEKLENDİRME? – GİZAJOB ÖRNEĞİ

Gizajob, gençlerin iş bulmasına yardımcı olacak hizmetler sağlamak üzere bir hayır kurumundan ve bir devlet kurumundan fon aldı. Ancak, veriler programın insanların iş bulmasına yardımcı olmakta düşük bir başarı oranına sahip olduğunu ama yalnızlık seviyesini düşürmek konusunda başarılı olduğunu gösteriyorsa bir karar vermek gereklidir - Gizajob programı durdurmalı mı, değiştirmeli mi yoksa ölçeklendirmeli mi?

Yönetim kurulu şöyle bir karar verebilir:

- Durdurmamalı çünkü program bazı kişilerin iş bulmasına yardımcı oluyor ve yalnızlık seviyesini düşürmek konusunda da başarılı.
- Ölçeklendirmemeli çünkü program mevcut haliyle planlanan değişimleri sağlamıyor.
- Yalnızlığı azaltmanın iş bulma sonuçlarını geliştirmeye nasıl katkıda bulunabileceği üzerinde durarak daha çok değer yaratmak üzere program tasarımını değiştirmeli.

Daha çok değer yaratmak için programlarda yapılan değişiklikler, kısıtlamaların farkında olmalıdır. Gizajob istihdamı arttırmak için fon almaktadır. Bu nedenle toplanan verilerden elde edilen bilgilerin bu hedefin başarısını arttırmakta nasıl kullanılabileceğini görmesi gerekmektedir. Ancak başarısız olması halinde, örneğin; yeterli sayıda iş imkânı yoksa Gizajob fon verenlerle de görüşerek daha temel değişimler üzerine düşünebilir.

BİRLİKTE ÇALIŞMA

Durdurma, değiştirme veya ölçeklendirme, özellikle organizasyonunuz belirli bir değişim için fon alıyorsa, vermesi oldukça zor kararlardır. Gerçekte bu kararları vermenin en iyi yolu fon vereninizle birlikte hareket etmektir.

DURDURMAYA KARAR VERMEK

Eğer verileriniz olumsuz değişimlerin olumlu olanlara ağır bastığını gösteriyorsa - insanların verdiği öneme veya deneyimleyen kişi sayısına göre - faaliyetinizi değiştirme zamanı gelmiştir.

Gizajob'ın durumunda: eğer program birkaç kişinin iş bulmasına yardım ettiyse ancak iş bulamayanlar daha stresli hâle gelip ileride iş bulmaları daha zorlaştıysa, olumsuz net bir etki söz konusu olabilir.

4. AŞAMA= REVİZYON

Paydaşlarınızın değer verdikleri sonucu elde edemediğini fark ederseniz, onlara bu değişime ulaşmakta belli bir oranda yardımcı oluyor olsanız bile stratejinizi gözden geçirmeniz gerekir.

Bir faaliyeti durdurma kararı muhtemelen stratejinizde bir değişiklik anlamına gelir. Tüm öneriler iyice desteklenmelidir; zira daha uzun soluklu bir tartışmaya temel teşkil edeceklerdir.

Bu tür kararlar, fayda sağlayanlarla doğrudan etkileşim halinde olan ve iyi niyetli bireysel müdahalelere yapılan kısa vadeli geri bildirimleri alan; ancak programın gerçekten değer yaratıp yaratmadığına dair geniş çaplı ve uzun vadeli hususları ilk anda anlayamayabilecek çalışanlar için çok zor olabilir.

Bu, değişim yaratmak için tutkulu bir şekilde harekete geçmiş sosyal girişimciler için zor bir karardır. Yine de nihayetinde, yardımcı olmaya çalıştığınız insanlara karşı sorumluluğunuzun gerektirdiği üzere, organizasyonunuzun iyi itibarını zedeleme riskini göze almak pahasına, yarardan çok zarara sebep olan faaliyetleri durdurmaya karar vermeniz gerekir.

Olumsuz etkisi olan veya herhangi bir etki yaratamayan bir faaliyeti durdurmak ve bu konuda dürüst olmak, sosyal girişiminizin güvenilirliğini ve hesap verebilirliğini korumaya yardımcı olurken bir yandan da kaynakları olumlu etki yaratan diğer faaliyetlere yönlendirebilmeyi sağlar.

4. AŞAMA= REVİZYON

DURMAYA KARAR VERMEK – GİZAJOB

Gizajob'ın anket verileri “bakım yükümlülükleri bulunan kadınlar” alt grubunda iş bulanların stres seviyelerinde bir artış yaşadığını gösterdi.

Gizajob çalışanları bu veriye karşı harekete geçmek üzere bir toplantı yaptı ve aşağıdaki seçenekleri hazırladı.

- Bakım yükümlülükleri bulunan kişilere, özellikle de iş buldukları zaman daha çok destek sağlamak
- Bakım yükümlülüklerini ve işi bir arada yürütmenin riskleri ile potansiyel stresle başa çıkma yolları üzerine tavsiyeler vermek
- Katılımcıların yalnızca bakım yükümlülüklerini devam ettirebilecekleri esnek işlere girmesine yardım etmek
- Özel bakım hizmeti veren bir şirketle ortaklık kurmayı düşünmek

Durdurma, değiştirme veya ölçeklendirme kararı alırken öncelikle bunun yalnızca az sayıda katılımcıyı ilgilendiren bir durum olduğunu fark ettiler. Bu segmente destek sağlamak isteseler de gerçekçi olmak gerekirse yeterli kapasiteleri olmadığına karar verdiler. Ancak yine de, olumsuz sonuçlarla karşılaşma riskine rağmen bu kişilerin başvurularını reddetmek istemediler. Kısa vadede bu riski yeni başvuru sahiplerine açıklayıp daha fazla destek sağlamak üzere birlikte çalışabilecekleri diğer organizasyonları tespit etmeyi bir öncelik haline getirdiler.

STRATEJİYİ DEĞİŞTİRMEK – FRC GROUP

FRC Group, misyonu ‘Mobilya Yoksunluğunu Sona Erdirme’ olan bir sosyal girişimdir. Organizasyon tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin çoğu, yeni mobilya ve eşyaların dağıtımını ve “zamanında çok sevilmiş” mobilyaların toplanmasını (ve sonrasında tekrar dağıtılmasını) içerir. Buna bağlı olarak FRC Group'un deposu ve sürüş ve montaj ekipleri bulunur.

Sonuç olarak, 20 yılı aşkın bir süredir, organizasyonun ciddi çaba harcadığı bir konu, uzun süredir işsiz olan kişileri 12 aylık bir programa alarak onlara maaş, kapsamlı eğitim (araç, kamyon, forklift kullanma ehliyetleri dâhil) ve iş piyasasının aynı ölçüde değer verdiği gerçek yaşam tecrübeleri sağlamaktır. (Bu programı tamamlayanların %65'i sürdürülebilir bir iş bulmayı başarmıştır, belirli bir grupta bu oran %94'e kadar çıkmıştır).

FRC Group bu programı değiştirmek ve geliştirmek için sosyal etkisini ölçmektedir. Geçtiğimiz yıllarda aşağıdaki olumsuz eğilimleri tespit etmişlerdir:

4. AŞAMA= REVİZYON

- FRC iş bulan kişilerden kısa süreli veya zaman garantisi olmayan sözleşmelerin giderek yaygınlaştığı ve büyük işverenlerin işçi bulma hizmeti veren aracı kurumlardan gittikçe daha çok yararlandığı bilgisini almıştır.
- Yoksulluk içinde yaşayan kişilerin (düşük maaşlı) bir işte çalışma veya işsiz olma olasılığı aynıdır.

Bu, bir işe giren program mezunları daha geçici ve kolayca kaybedilebilir işlere girdiğinden ve işsiz geçirdikleri sürelerle maruz kaldıklarından eğitim programının yarattığı sosyal değeri etkilemekte; öte yandan da uzun süreli işsizlik artık yoksulluk içinde yaşama durumuna ilişkin geleneksel bir ölçüt olmaktan çıkmaktadır.

Sonuç olarak FRC Group eğitim programlarını aşağıdaki amaçlar doğrultusunda yeniden tasarlamaktadır:

- Eğitim alanlara, iş piyasasında değer gören ve daha kalıcı pozisyonlarda işe girmeyi sağlayan yöneticilik tecrübesi kazandırmak

- Esnek olmak ve her bir adayın iş piyasasının önemseydiği becerileri kazanmasına yetecek süre boyunca eğitim almasını ve tecrübe edinmesini sağlamak
- İş sahibi olanlara ve olmayanlara eğitim pozisyonları önermek. FRC Group, hem düşük maaşlı güvencesiz işlerde çalışanlara hem de işsizlere yardım etmek istemektedir.

Yeni program tarafından yaratılan sosyal değeri ölçmek, programın eskisine kıyasla daha büyük bir sosyal etki sağlayıp sağlamadığını ve bunu nasıl yaptığını anlamak adına büyük önem taşır. Temel etki verilerini elde etmek, programın devamlı olarak gelişmesini de sağlayacaktır.

4. AŞAMA= REVİZYON

ÜRÜN, HİZMET VE FAALİYETLERDE DEĞİŞİKLİKLERE GİTME

Ürünler, faaliyetler veya hizmetlerde değişiklikler yapmak için üç temel seçenek bulunmaktadır:

- tüm ürün ve hizmetlerde değişiklikler yapmak,
- kişilerde yaratılmak istenen değişim hedeflerini değiştirmek
- belirli gruplara daha iyi hizmet verebilmek için bazı mevcut ürün ve hizmetleri değiştirmek.

FARKLI PAYDAŞ SEGMENTLERİ İÇİN FAALİYETLERİ DEĞİŞTİRMEK

Yeni hizmet genel olarak aynı hedefe sahip olsa da bir hizmeti bir başkasıyla değiştirmeye karar vermek zordur.

Veriler tutarlı biçimde mevcut hizmetin fazla etki yaratmadığına işaret ediyorsa değişiklik yapma zamanı gelmiş demektir. Veriler herhangi bir kararı yönlendirmek için önemlidir ancak verilere sahip olmak kadar önemli olan bir başka unsur, kendi kendini değerlendirmeye ve değişime açık bir kültüre sahip olmaktır.

Değişiklik yapmaktan ve yeni çözümler denemekten korkmayın. Organizasyonunuzun etkisini maksimize etmek için farklı koşullarda yaratılan değeri değiştirin, gözlemleyin ve karşılaştırın.

Sosyal girişimcilerin faaliyet gösterdiği ortam sürekli olarak değişir ve belirli fayda sağlayanlar için bir zamanlar uygun olan ürün ve hizmetler zamanla etkilerini yitirmeye başlayabilir. Değişiklikleri takip ederek yanıt vermek üzere ürün ve hizmetleri değiştirmek için izleme, devamlı ve düzenli bir uygulama olmalıdır.

Bazen ufak değişiklikler büyük finansal kaynaklar ayırmaya gerek kalmadan daha çok etki yaratabilir. Farklı yaklaşımlar denemek ve yeni paydaşları sürece dâhil etmek optimal sonuçlar bulmanıza destek olabilir. Sosyal sorunu ve fayda sağlayanlarınızın deneyimlerini daha iyi anlamınıza ve sonuç olarak da yarattığınız değeri en üst düzeye çıkarmanıza yardım edebilir.

Son olarak, belirli bir segmente farklılaştırılmış ürün veya hizmetlerle yaklaşma seçeneği vardır. Örneğin; bir hizmetin belirli bir grup tarafından kullanımını arttırmaya odaklanılabilir veya hizmetler belirli grupların ihtiyaç ve özelliklerine göre değiştirilebilir. Bunun iyi bir örneği, Gizajob'ın kırsal kesimdeki kişileri hedefleyerek onların yalnızlık seviyesini azaltmaya ve daha çok insanla tanışmalarını sağlamaya yardımcı olmak adına bu gruba daha çok sosyal faaliyet sunmasıdır.

4. AŞAMA= REVİZYON

Değişimleri uygulamaya koyma veya yönlendirme kararlarının alınması aşağıdakilere bağlı olarak gerçekleşecektir:

- Değişimi destekleyen veriler yeterince doğru, eksiksiz ve detaylı mı?
- Değişimi yapmanın maliyeti
- İşe yaramazsa eski haline döndürme maliyeti
- İşe yaramazsa başkalarına maliyeti

Farklı paydaş segmentlerini hedeflemek hakkında daha fazla kaynak bulmak için Yardımcı Kaynaklar bölümüne göz atabilirsiniz.

ÖLÇEKLENDİRMEYE KARAR VERMEK

Sosyal etkinin ölçeklendirilmesi, daha çok sosyal değer yaratmaya ve hedefledikleri sosyal sorunu çözmeye çalışan sosyal girişimcilerin ana hedefidir.

Ölçeklendirmek, sosyal girişimi büyütmek ve maliyet verimlilikleri yoluyla etkiyi arttırmak ve böylece aynı yatırım miktarıyla daha çok değer yaratmak şeklinde olabilir. Ancak aşağıdakiler yoluyla da etkinizi ölçeklendirmek mümkündür:

- Kayda değer sosyal değişim yaratmak için risk alma eğiliminizi arttırmak

- Başka kişilerle ve organizasyonlarla ortaklıklar kurarak birlikte büyümek
- Bu organizasyonlarla birleşmek
- Franchising
- Yeni hizmetler sunmaks

Ölçeklendirme konusunda daha fazla kaynak için Yardımcı Kaynaklar bölümüne bakabilirsiniz.

4. AŞAMA= REVİZYON

ÖLÇEKLENDİRME – GİZAJOB ÖRNEĞİ

Gizajob çalışanları, en çok değeri, kırsal kesimden olan ve hiçbir destek ağı bulunmayan katılımcılar için yarattıklarını fark ettiler. Bu nedenle, iş bulma fırsatlarını arttırırken bir yandan da yalnızlık seviyelerini düşürmek amacıyla özellikle bu paydaş alt grubundaki kişileri hedefleyen hizmetler sunmak için daha çok finansman aramaya başladılar.

Gizajob bu ilave finansman başvurusunda olumlu sonuç aldı ve şimdi insanların yalnız hissettiğini bildikleri kırsal alanlarda daha çok faaliyet yürütüyor. Bu faaliyetler gençleri bir araya getirmeyi ve onlara bir destek ağı sağlamayı amaçlıyor. Bu faaliyetler sırasında gençler, kendilerine uygun kariyer planlaması ile ilgili tavsiyelerde bulunan mentorlarla ve rol modelleriyle tanışma imkânı da yakalıyor.

Ölçeklendirmek çoğu zaman yeni ve farklı gruplarla, muhtemelen farklı yerlerde çalışmak anlamına geldiğinden etki yönetim modeliniz sosyal girişimin stratejisi, ürün ve hizmetler ile çalışma modeli üzerinde değişiklikler öngörebilir.

ÖLÇEKLENDİRME – B-FIT'İN FRANCHİSE SİSTEMİ

Türkiye’de bir sosyal girişim olan “B-Fit Kadınların Spor ve Yaşam Merkezi” başarılı bir ölçeklendirme örneğidir. Bu girişimin amacı:

- Kadınların, bağımsız olmalarını ve özgüvenlerini arttırmayı teşvik edecek bir spor alanı ve sosyal ortam sağlamak
- Girişimciliği teşvik ederek kadınları ekonomik ve sosyal açıdan güçlendirmektir.

B-fit’in iş modeli, ölçeklendirmesine (hem boyut hem etki anlamında) ve temel paydaşları için değer yaratmasına imkân sağlamaktadır. Franchising:

- Erişimi genişletir ve boyutu büyütür, daha sağlıklı ve sosyal olmak isteyen kadınlar için etkiyi arttırır.
- Yalnızca kadınlara hitap eden bir franchising sistemiyle kadınlar için ekonomik ve sosyal etkiyi arttırır.

4. AŞAMA= REVİZYON

Operasyon ölçeği büyüdükçe sıklıkla verimlilik de artar. Büyük çaplı operasyonlarda yatırım birimi başına elde edilen değer daha yüksek olur. Ancak daha büyük bir ölçeğin sağladığı avantajların da sınırları vardır: Daha çok değer yaratmanın, esnek olmanın ve yerel meselelere yanıt vererek yerel ortaklıklar kurmanın zorlaştığı bir noktaya gelinebilir.

ORTAKLIK

Ortaklıklardan, başkalarıyla birlikte hareket etmekten doğabilecek sürdürülebilir sistematik değişim yaratma fırsatları olabilir. Ortaklıklar her zaman kolay değildir ve bunların faydaları konusunda net olmanız gerekir. Yardımcı Kaynaklar bölümü konu ile ilgili daha fazla kaynak içermektedir.

SAVUNUCULUK

Uzun vadeli sistematik değişimi sağlamak kolay değildir ve çoğu durumda ulusal veya yerel düzeyde politikaların değiştirilmesini gerektirir. Bu, işlerinizin yanı sıra savunuculuk ve kampanya faaliyetleri yürütmenizi, deneyimlerinizi kullanarak politikalarda değişiklik yapılmasının gerekli ve işe yarar olduğunu kanıtlamanızı gerektirebilir.

STRATEJİ

Ölçeklendirme kararı, özellikle beraberinde yeni riskler getirdiğinde stratejik bir karar olacaktır. Tüm öneriler, veriler ve kanıtlarla desteklenmelidir; zira daha uzun soluklu bir tartışmaya temel teşkil edeceklerdir.

GİZAJOB İÇİN DEĞİŞTİRME, DURDURMA VEYA ÖLÇEKLENDİRME ÖNERİLERİ

Gizajob çalışanları, verilerinden bazı bilgiler çıkardı ve bunları tüm çalışanların ve yönetim kurulu üyelerinin katılacağı bir toplantıda ortaya koymaya karar verdi. Ekibin bu bilgiler ışığında değiştirme, durdurma veya ölçeklendirme kararı vermesi gerekiyordu. Nasıl hareket edileceğine dair tartışmaların ve kararların üzerinde durduğu bir konu, verilerin yeterince iyi olup olmadığıydı. Bu kapsamda örneklem boyutunun yeterince büyük olup olmadığı da sorgulandı.

Gizajob'ın topladığı verilerden elde edilen çıkarımlar sonraki sayfalarda bulunan tablolarda sunuldu.

4. AŞAMA= REVİZYON

GIZAJOB: VERİDEN ÇIKARIMLAR

VERİLERDEN ÇIKARILAN BİLGİLER	ETKİ SORUSU (Kullanılan Etki Verisi)	DURDURMA, ÖLÇEKLENDİRME VEYA DEĞİŞTİRME SEÇENEKLERİ	MALİYET	RİSK	ÖNERİ, MALİYET VE RİSK YÖNÜNDEN VERİ KALİTESİ YETERİNCE İYİ Mİ?
Kırsal kesimden kadın katılımcıların üçte ikisinin bakmakla yükümlü oldukları kimseler var.	- S3: Kim değişiyor? (Karakteristik özellikler)	Verilerden çıkarılan bu bilgi, kararlar verilmeden önce neyin değiştiği (ve diğer etki soruları) gibi başka bilgilerle de desteklenmelidir. Aşağıdaki örnekleri inceleyiniz	Yok	Yok	Hayır
Kırsal kesimden gelen 24 katılımcıdan yalnızca 10 tanesi programı tamamladı (yeterli sayıda eğitime katılım oldu). Bu 10 kişiden yalnız 1 tanesi sürdürülebilir bir iş buldu.	- S3: Kim değişiyor? (Karakteristik özellikler) - S4: Ne değişiyor? (Değişimler)	1.) Değişirme: Kırsal kesimden daha çok kişinin programı tamamlamasının sürdürülebilir bir iş bulma şanslarını arttıracığı varsayımından hareketle, programı başka bir yere taşımak.	Yüksek Maliyet (Yeni mekânlar bulma ve taşınma)	Yüksek Risk (İşe yaramazsa eski haline döndürmek zordur)	Evet
		2.) Değişirme: Kırsal kesimden katılımcılara ulaşım için yardımcı olmak. Örneğin: ücretsiz otobüs biletleri dağıtmak veya ücretsiz bir servis ayarlamak.	Orta Düzeyde Maliyet (Ulaşım ücretlerini karşılama)	Düşük Risk (Bu değişimi geri döndürmek kolaydır)	
		3.) Durdurma: Bir çözüm bulunana kadar, eğitimi tamamlama olasılıkları ve dolayısıyla sürdürülebilir bir iş bulma ihtimalleri daha düşük olduğunda kırsal kesimden eğitime başvuruları kabul etmemek.	Düşük Maliyet	Orta Düzeyde Risk (Geri döndürmesi kolay. Gizajob'ın itibarı için bir risk olabilir ancak kırsal kesimden başvuranlara daha uygun hizmetler bularak bu risk en aza indirilebilir.)	

4. AŞAMA= REVİZYON

VERİLERDEN ÇIKARILAN BİLGİLER	ETKİ SORUSU (Kullanılan Etki Verisi)	DURDURMA, ÖLÇEKLENDİRME VEYA DEĞİŞTİRME SEÇENEKLERİ	MALİYET	RİSK	ÖNERİ, MALİYET VE RİSK YÖNÜNDEN VERİ KALİTESİ YETERİNCE İYİ Mİ?
<p>Yalnızca 23 program katılımcısı sürdürülebilir bir iş buldu. Bu %50'lik hedefin altında kaldı.</p> <p>Sürdürülebilir bir iş bulan 23 kişiden 6'sı kırsal kesimden erkeklerdi ve bunların tamamı program olmasa da bu işe girebileceklerini düşündüklerini ifade etti (bu işler kendi aile çiftliklerindeki işlerdi).</p>	<p>- S3: Kim değişiyor? <i>[Karakteristik özellikler]</i></p> <p>- S4: Ne değişiyor? <i>[Değişimler]</i></p> <p>- S7: Ne kadarı bizim faaliyetlerimiz sayesinde gerçekleşti? <i>[Olmasaydı ne olurdu]</i></p>	<p>1.) Durdurma: Yerel sürdürülebilir işlere erişimi olan kırsal kesimden erkekler için yaratılan değer çok düşük, bu nedenle bu kişileri programa kabul etmemek.</p>	Düşük Maliyet	Düşük Risk (Geri döndürmesi kolaydır)	Evet. Ancak kırsal kesimde yaşayan erkeklerden oluşan, daha büyük bir grupla araştırmak yapmak faydalı olabilir.
<p>Sürdürülebilir bir iş bulan katılımcıların (23) neredeyse yarısı (11) stres seviyelerinde bir artış deneyimledi.</p>	<p>- S3: Kim değişiyor? <i>[Karakteristik özellikler]</i></p> <p>- S4: Ne değişiyor? <i>[Değişimler]</i></p>	<p>1.) Değiştirme: Katılımcıların iş bulduklarında yaşadığı stresi en aza indirmek için bazı düşük maliyetli önlemler alınabilir. Örneğin; işe başladıkları ilk haftalarda, özellikle maddi durumu idare etmek için fazladan destek ve tavsiye sağlanabilir.</p>	Düşük Maliyet (Fazladan birkaç tavsiye oturumu düzenlemek ve insanları destek alabilecekleri noktalara yönlendirmek fazla masraflı değildir)	Düşük Risk (Bunları geri döndürmesi kolaydır)	Hayır. Gizajob strese neyin sebep olduğunu araştırmalıdır. Maddi meseleler mi yoksa yeni sorumlulukların getirdiği stres mi?

4. AŞAMA= REVİZYON

VERİLERDEN ÇIKARILAN BİLGİLER	ETKİ SORUSU [Kullanılan Etki Verisi]	DURDURMA, ÖLÇEKLENDİRME VEYA DEĞİŞTİRME SEÇENEKLERİ	MALİYET	RİSK	ÖNERİ, MALİYET VE RİSK YÖNÜNDEN VERİ KALİTESİ YETERİNCE İYİ Mİ?
Sürdürülebilir bir iş bulan katılımcıların (23) yaklaşık 18'i "güçlü bir destek ağı"na sahip olduğunu ifade etti.	- S3: Kim değişiyor? <i>[Karakteristik özellikler]</i> - S4: Ne değişiyor? <i>[Değişimler]</i>	1.) Değişirme: Sürdürülebilir bir iş bulmak için önemli bir unsur olarak öne çıktığından "daha güçlü destek ağları" sağlayabilecek daha çok faaliyet sunmak.	Orta Düzeyde Maliyet [yeni faaliyetler gerektirebilir]	Orta Düzeyde Risk [Gizajob fon verenleri, sürdürülebilir işler bulmaya doğrudan katkı sağlamadığından kaynakların buna harcanmasını istemeyebilir]	Evet
		2.) Ölçeklendirme: Programa yalnızca "güçlü bir destek ağına" sahip kişileri kabul etmek, programın başarı oranını arttıracaktır.	Düşük Maliyet [Katılım kriterini değiştirmek kolaydır]	Yüksek Risk [Güçlü bir destek ağına sahip kişilerin sürdürülebilir bir iş bulma ihtimali zaten yüksektir, bu nedenle bu grup için fazladan bir değer yaratılması söz konusu değildir. Ayrıca, Gizajob yalnızca "güçlü adaylar" ile çalıştığı için eleştirilebilir ve itibarı zedelenebilir.]	

4. AŞAMA= REVİZYON

VERİLERDEN ÇIKARILAN BİLGİLER	ETKİ SORUSU [Kullanılan Etki Verisi]	DURDURMA, ÖLÇEKLENDİRME VEYA DEĞİŞTİRME SEÇENEKLERİ	MALİYET	RİSK	ÖNERİ, MALİYET VE RİSK YÖNÜNDEN VERİ KALİTESİ YETERİNCE İYİ Mİ?
“Güçlü bir destek ağı” olmayan katılımcılar diğerlerine kıyasla stresin çok daha uzun süre kalıcı olacağını ifade ettiler (ortalama 2 yıl); “güçlü bir destek ağına” sahip katılımcılar için bu rakam ortalama 6 aydan kısıydı.	- S3: Kim değişiyor? <i>[Karakteristik özellikler]</i> - S4: Ne değişiyor? <i>[Değişimler]</i> - S8: Ne kadar süre yönetmeliyiz <i>[Süre]</i>	1.) Ölçeklendirme: Daha uzun süre devam eden destek ağları hazırlanarak yüksek stres seviyesinin daha kısa sürmesi sağlanabilir çünkü katılımcılar bununla başa çıkamaya daha hazırlıklı olur.	Orta Düzeyde Maliyet (İlave destek hizmetleri sunmanın maliyeti)	Düşük Risk (Bu faaliyetler kolaylıkla geri döndürülebilir veya durdurulabilir. Olumsuz sonuçlar doğurma ihtimalleri düşüktür.)	Evet

4. AŞAMA= REVİZYON

VERİLERDEN ÇIKARILAN BİLGİLER	ETKİ SORUSU [Kullanılan Etki Verisi]	DURDURMA, ÖLÇEKLENDİRME VEYA DEĞİŞTİRME SEÇENEKLERİ	MALİYET	RİSK	ÖNERİ, MALİYET VE RİSK YÖNÜNDEN VERİ KALİTESİ YETERİNCE İYİ Mİ?
<p>Katılımcıların çoğu (44) bu faaliyetler sonucu yalnızlık seviyelerinde bir düşüş deneyimledi.</p> <p>Dikkate değer bir şekilde, “güçlü bir destek ağı olmayan” katılımcıların tamamı (24) yalnızlık seviyelerinde büyük bir düşüş yaşadı [ve güçlü destek ağına sahip kimselere kıyasla bu değişime çok daha büyük bir önem verdiklerini belirtti].</p>	<p>- S3: Kim değişiyor? <i>[Karakteristik özellikler]</i></p> <p>- S4: Ne değişiyor? <i>[Değişimler]</i></p> <p>- S6: Ne kadar değişim yaşıyor? <i>[Miktar]</i></p> <p>- S9: Değişimler ne kadar önemliydi? <i>[Ağırlıklandırmalar]</i></p>	<p>1.) Değiştirme: Kanıtlar, bu yolla oldukça fazla değer yaratıldığını ortaya koyduğundan [güçlü bir destek ağı olmayanlar için] yalnızlık seviyesini düşüren daha çok faaliyet sunmak.</p>	<p>Orta Düzeyde Maliyet [Daha çok sosyalleşme imkânı ve etkinlik düzenlemenin maliyeti]</p>	<p>Düşük Risk [Bu etkinlikler kolayca geri alınabilir]</p>	<p>Evet</p>

HEDEFLERİNİZİ REVİZE ETME:

Yönetim kurulunuza (veya idari komitenize) bazı öneriler sunmanın yanı sıra hedeflerinizin olası sonuçlarını da göz önünde bulundurmalısınız. Bir değişiklik yapmanız halinde hedeflerinizi uygun biçimde ayarlayabilir misiniz? Alternatif olarak önerdiğiniz değişim mevcut hedefinize ulaşmak için attığınız bir adım olabilir, bu durumda hedef aynı kalabilir. Örneğin; Gizajob yönetim kuruluna aşağıdaki önerileri sundu:

HEDEFLERİ REVİZE ETME - GİZAJOB ÖRNEĞİ

- Eğer programa yalnızca destek ağı bulunan kimseleri kabul edeceksek, insanların sürdürülebilir bir iş bulması için hedef %50'den %75'e çıkarılmalıdır.
- Stresle başa çıkma konusunda daha çok destek sağlamaya karar verirse katılımcıların %20'sinden fazlasının stres artışı yaşamaması hedefi aynı kalmalıdır. Bu bize, hedefimize ulaşmak için bir fırsat sağlayacaktır. Ancak, bu hedefe bir detay eklemeliyiz: stres yaşayan kişilerin %80'i bunun yalnızca birkaç ay süreceğine inanmalıdır.

SONMG

SONUÇ

SON VE YENİ BİR BAŞLANGIÇ

Bu rehberin amacı; olumlu etkilerini en üst düzeye çıkarmak ve insanların hayatlarında anlamlı değişimler yaratmak üzere sosyal girişimcilere pratik bir yöntem sunmaktır. Açıklanan yaklaşım, yazarlar ve başkaları tarafından çeşitli organizasyonlar bünyesinde denenmiş ve test edilmiştir.

Eğer bu rehberden çıkaracağınız bir ders varsa o da etki odaklı düşünmeyi strateji belirlemekten günlük çalışmalarınıza kadar sosyal girişiminizin her alanına dâhil etmek olmalıdır. Bu, fayda sağlayanlarınız için yarattığınız değişime sürekli odaklanmak ve paydaşlardan gelen geri bildirimle göre bu etkinin değerini en üst düzeye çıkarmak demektir.

Bunun için paydaşlarınızı, özellikle de sosyal girişiminizin yardım etmeyi amaçladığı paydaşları sürece dâhil etmeli, onlara karşı hesap verebilir olmalısınız. Kararlar vermek için yeterince iyi veriler ve bilgiler toplamalı ve bunları seçtiğiniz sosyal sorunla mücadele eden ürün ve hizmetlerinizi geliştirmekte kullanmalısınız.

Bu rehberde pek çok bilgi bulunuyor; ancak her şeyi bir seferde yapmaya veya tüm etki sorularını derhâl yanıtlamaya çalışmamalısınız. Ancak bilmelisiniz ki sosyal etkiyi en üst düzeye taşımak, sonu gelmeyen bir hedef belirleme, veri toplama ve daha iyisi için değişiklikler yapma döngüsüdür.

İşe basitçe elinizden gelen ölçüde etki yaratıp yaratmadığınızı sorgulayarak, değişiklikler yapmaya açık olarak, bazı hedefler belirleyerek ve neler olduğunu titiz biçimde ölçerek başlayabilirsiniz.

Arkası kendiliğinden gelecektir.

EKLER

EKLER

EK 1 – YARDIMCI KAYNAKLAR

Burada, sizin için faydalı olabileceğini düşündüğümüz bazı rehber dokümanları, blogları, web sayfalarını ve araçları bir araya getirdik. Bunları Yedi Sosyal Değer İlkesi'ne göre organize ettik; çünkü çalışmalarınızda bu ilkeleri takip etmenize ve etkinizi en üst düzeye çıkarmanıza yardımcı olmalarını umuyoruz. Ayrıca bu rehberde bahsedilen belli çalışmalarla ilgili bölümler ve çeşitli ilke ve çalışmaları kapsayan genel kaynaklar paylaşılmıştır. Bu, eksiksiz bir liste değildir. Bu listeyi aşağıdaki web sitesinde güncelliyoruz: <http://www.socialvalueuk.org/resources/tools-by-principle/>

TÜM AŞAMALAR

- Social Value International, The Seven Principles of Social Value (Sosyal Değerin Yedi İlkesi) **buradan** ulaşılabilir. ←
- The Social Value Self -Assessment Tool (Sosyal Değer Kendi Kendine Değerlendirme Aracı) **buradan** ulaşılabilir. ←
- Starting out in SROI (Yatırımın Sosyal Geri Dönüşüne Giriş), Social Value UK, **buradan** ulaşılabilir. ←
- Driving Impact (Etkiye Yön Vermek), Impetus PEF, **buradan** ulaşılabilir. ←
- Prove and Improve Tools (Kanıtlama ve Geliştirme Araçları), New Economics Foundation, **buradan** ulaşılabilir. ←
- HM Treasury, The Magenta Book, Guidance for Evaluation (Değerlendirme Rehberi) **buradan** ulaşılabilir. ←

- HM Treasury, Green Book, **buradan** ulaşılabilir. ←
- Inspiring Impact (Etkiye İlham Vermek), **buradan** ulaşılabilir. ←

1. AŞAMA – PLANLAMA

ETKİ PLANI

Çözmeye çalıştığınız sorun nedir?

- SADC Centre of Communication for Development and Food and Agriculture Organization of the United Nations, Participatory Rural Communication Appraisal, Starting with the People: A Handbook, (Chapter II: Situation Analysis Framework in PRCA) (Katılımcı Kırsal İletişim Değerlendirmesinde Durum Analizi Çerçevesi) **buradan** ulaşılabilir. ←
- Ashoka, The guide to the seven key questions that all social entrepreneurs should ask themselves to have a clearer idea, develop their project and maximise their impact! (Tüm sosyal girişimcilerin yaptıklarını daha iyi anlamak, projelerini geliştirmek ve etkilerini maksimize etmek için kendilerine sorması gereken yedi temel soru) **buradan** ulaşılabilir. ←

Bu soruna önerdiğiniz çözüm nedir?

- Theory of Change Software TOCO Software [Değişim Teorisi Yazılımı] **buradan** ulaşılabilir. ←
- Sphaera, sosyal sorunlara farklı çözümler için kitlesel fonlama sitesidir, **buradan** ulaşılabilir. ←

Yaptıklarınız sayesinde kimlerin hayatında değişimler yaşanmaktadır?

- Cabinet Office Guide to Segmentation [Segmentasyon Rehberi], **buradan** ulaşılabilir. ←
- Paydaş segmentasyonu, kullanıcı kimlikleri ve hikâyeler geliştirme üzerine SVUK linkleri, **buradan** ulaşılabilir. ←
- Segmentation Portal, **buradan** ulaşılabilir. ←
- Acorn, Acorn User Guide, The Consumer Classification [Acorn Kullanıcı Rehberi, Tüketici Sınıflandırması] **buradan** ulaşılabilir. ←

- Xtensio, **buradan** ulaşılabilir. ←
- Segmentasyon ve kümeleme yazılımı kataloğu, **buradan** ulaşılabilir. ←

Ne tür değişimler yaşanmaktadır (veya beklenmektedir)?

- Görsel bir olay (sonuç) zinciri yaratmak için ücretsiz online uygulama myGVE, Social Value UK, **buradan** ulaşılabilir. ←
- Social Value UK, Supplementary Guidance for Principle 2: Understand what changes, Part One: Creating well defined outcomes [2. İlke “Neyin Değiştiğini Anlama” için Ek Rehber, Bölüm Bir: İyi tanımlanmış değişimler yaratmak] **buradan** ulaşılabilir. ←

Hangi değişimler önemlidir ve bizim tarafımızdan yönetilmeye değerdir?

- Social Value UK, Supplementary Guidance on Materiality [Önemlilik için Ek Rehber] **buradan** ulaşılabilir. ←

- AccountAbility, Redefining Materiality, Practice and public policy for effective corporate reporting [Önemliliği Yeniden Tanımlamak, Etkin Kurumsal Raporlama için Uygulamalar ve Kamusal Politikalar] **buradan** ulaşılabilir. ←
- AccountAbility, Redefining Materiality II: Why it Matters, Who’s Involved, and What It Means for Corporate Leaders and Boards [Önemliliği Yeniden Tanımlamak II: Neden Önemli, Kim Dâhil ve Kurumsal Liderler ve Yönetimler için Ne Anlama Geliyor] **buradan** ulaşılabilir. ←
- Rick Davies and Jess Dart, The “Most Significant Change” (MSC) Technique, A Guide to Its Use [‘En Belirgin Değişim’ (MSC) Tekniği ve Kullanımına İlişkin bir Rehber] **buradan** ulaşılabilir. ←

Kim yanıtlayacak?

- Social Value UK, Supplementary Guidance on Stakeholder Involvement (Paydaş Katılımına İlişkin Ek Rehber) **buradan** ulaşılabilir. ←
- New Economics Foundation, Participation Works! 21 techniques of community participation for the 21st century (21. Yüzyılda topluluk katılımı için 21 teknik) **buradan** ulaşılabilir. ←
- Involve, People & Participation How to put citizens at the heart of decision-making (İnsanlar & Katılım, yurttaşları karar aşamalarının merkezine yerleştirmek) **buradan** ulaşılabilir. ←
- AccountAbility, AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES) (Paydaş Katılım Standardı) **buradan** ulaşılabilir. ←
- AccountAbility, The Stakeholder Engagement Manual (Paydaş Katılım Rehberi) **buradan** ulaşılabilir. ←
- Keystone Accountability, Constituent Voice (Katılanların Sesi) **buradan** ulaşılabilir. ←

Bu kararları vermeden önce bilgilerin geçerli, eksiksiz ve doğru olduğuna dair ne gibi güvencelere ihtiyacınız var?

- Social Value International Assurance Standard (Güvence Standardı) **buradan** ulaşılabilir. ←
- International Federation of Accountants, International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 (Uluslararası Güvence Standardı) **buradan** ulaşılabilir. ←
- AccountAbility, AA1000 Assurance Standard (Güvence Standardı) **buradan** ulaşılabilir. ←

OPERASYON PLANI

- A tool “The Business Model Canvas” (“İş Modeli Kanvası”) **buradan** ulaşılabilir. ←
- A tool “The Social Business Model Canvas” (“Sosyal İş Modeli Kanvası”) **buradan** ulaşılabilir.
- +Acumen’in online eğitimi “Business Models for Social Enterprise” (Sosyal Girişimler için İş Modelleri) **buradan** ulaşılabilir. ←

2. AŞAMA – UYGULAMA

Her bir değişim ne düzeyde gerçekleşti (veya gerçekleşmesi olası) ve bu değişimleri nasıl ölçebiliriz?

- Triangle Consulting, Outcome Star, An evidence-based tool for supporting and measuring change (Değişim Yıldızı, Değişimi desteklemek ve ölçmek için kanıt tabanlı bir araç) **buradan** ulaşılabilir. ←
- Social Value UK, Global Value Exchange **buradan** ulaşılabilir. ←
- Charities Evaluation Services, Developing and Using Outcomes Monitoring Tools (Değişim Takip Araçları Geliştirmek ve Kullanmak) **buradan** ulaşılabilir. ←
- Global Value Exchange, göstergeleri (değişimleri ölçme yollarını) belirlemek için ücretsiz kaynak ←
- KUSIF Metrics, **buradan** ulaşılabilir. ←

Her bir değişimin ne kadarı bizim faaliyetlerimiz sayesinde gerçekleşti?

- Homes & Communities Agency, Additionality Guide, Fourth Edition 2015 (Yeni Değer Yaratma Rehberi) **buradan** ulaşılabilir. ←
- Department for Business Innovation and Skills, Guidance for using Additionality Benchmarks in Appraisal (Değerlemede Yeni Değer Yaratma Ölçütlerini Kullanma Rehberi) **buradan** ulaşılabilir. ←
- NPC, Data Labs, **buradan** ulaşılabilir. ←
- Dybdal et al, Contribution Analysis Applied: Reflections on Scope and Methodology (Uygulamalı Katkı Analizi: Kapsam ve Metodoloji üzerine Yorumlar) **buradan** ulaşılabilir. ←
- Duflo, Use of Randomization in the Evaluation of Development Effectiveness (Gelişim Etkinliğinin Değerlendirilmesinde Rasgeleleştirmenin Kullanımı) **buradan** ulaşılabilir. ←
- FSG, Guide to Evaluating Collective Impact (Kolektif Etkiyi Değerlendirme Rehberi) **buradan** ulaşılabilir. ←

Farklı değişimlerin göreceli önemi nedir?

- Communities and Local Government, Multi-criteria analysis: a manual (ok kriterli analiz rehberi) **buradan** ulaşılabilir. ←
- HACT, Measuring the Social Impact of Community Investment: A Guide to using the Wellbeing Valuation Approach (Topluluk Yatırımının Sosyal Etkisini Ölçmek: Refah Değerleme Yaklaşımının Kullanım Rehberi) **buradan** ulaşılabilir. ←
- Fujiwara, D and Campbell, R, Valuation Techniques for Social Cost Benefit Analysis (Sosyal Maliyet-Fayda Analizi için Değerleme Teknikleri) **buradan** ulaşılabilir. ←
- Peter Scholten, The Value Game (Değer Oyunu) **buradan** ulaşılabilir. ←
- Social Value UK, Global Value Exchange **buradan** ulaşılabilir. ←
- Sinzer – Social Value UK akredite edilmiştir – **buradan** ulaşılabilir. ←

VERİLERİN TOPLANMASI VE SAKLANMASI

- Social Profit Calculator (UK), **buradan** ulaşılabilir. ←
- SOPACT (USA), **buradan** ulaşılabilir. ←
- Social Suite (Australia), **buradan** ulaşılabilir. ←
- SAMETRCIA (Canada), **buradan** ulaşılabilir. ←
- Algorhythm (USA), **buradan** ulaşılabilir. ←
- VV - Impact Tracker (UK), **buradan** ulaşılabilir. ←
- Views – [Substance] UK, **buradan** ulaşılabilir. ←
- Keystone Accountability, Feedback Commons, **buradan** ulaşılabilir. ←
- Acumen, Lean Data Update 2016, **buradan** ulaşılabilir. ←
- Twine, Power to Change, **buradan** ulaşılabilir. ←
- Survey Monkey, **buradan** ulaşılabilir. ←

4. AŞAMA – REVİZYON

- Scaling up social enterprise innovations: Approaches and lessons, [Sosyal girişim inovasyonlarını ölçeklendirmek: Yaklaşımlar ve dersler] **buradan** ulaşılabilir. ←
- Nesta, MAKING IT BiG: Strategies for scaling social innovations, 2014 [Sosyal inovasyonları ölçeklendirmek için stratejiler] **buradan** ulaşılabilir. ←
- Ashoka, Stories about Scaling [Ölçeklendirme Hikâyeleri] **buradan** ulaşılabilir. ←
- Ashoka, Collaborative entrepreneurship: how social

entrepreneurs have learned to tip the world by working in global teams (İşbirlikçi girişimcilik: sosyal girişimciler global ekiplerle çalışarak dünyayı değiştirmeyi nasıl öğrendi) **buradan** ulaşılabilir. ←

- Stanford Social Review, Scaling Social Impact, Strategies for spreading social innovations [Sosyal Etkiyi Ölçeklendirmek, Sosyal inovasyonları yaymak için stratejiler] **buradan** ulaşılabilir. ←
- Ideation Guide (Fikir Yaratma Rehberi) **buradan** ulaşılabilir. ←
- Dan Olsen, The Lean Product Playbook, [Lean Ürün Rehberi] **buradan** ulaşılabilir. ←

EK 2 – GİZAJOB REFERANS FORMU

GİZAJOB EĞİTİMİ REFERANS VERİ FORMU*BÖLÜM A: KİŞİSEL BİLGİLER*

1)	Adı Soyadı:		
2)	Cinsiyet:	<input type="checkbox"/> Erkek	<input type="checkbox"/> Kadın
3)	Yer:	<input type="checkbox"/> Kentsel	<input type="checkbox"/> Kırsal
4)	Güvenebileceğiniz, size destek verecek güçlü bir çevreniz var mı? [örneğin; aileniz veya arkadaşlarınız]	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır
5)	Bakmakla yükümlü olduklarınız var mı? [örneğin; ilgilenmeniz gereken bir çocuk veya ebeveyn]	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır
6)	Ne kadar zamandır işsizsiniz?	<input type="checkbox"/> 0 - 6 ay	<input type="checkbox"/> 6 + ay

BÖLÜM B: DEĞİŞİMLER

Geleceğe ilişkin kararlar verirken duyulan güven

1. Geleceğinize ve kariyerinize ilişkin kararlar verirken kendinizden ne kadar eminsiniz?



Yalnızlık

2. Geçtiğimiz hafta içinde kendinizi ne kadar yalnız hissettiniz?



Stres

3. Geçtiğimiz hafta içinde kendinizi ne kadar stresli hissettiniz?



EK 3 – GİZAJOB GERİ BİLDİRİM FORMU

GİZAJOB EĞİTİMİ GERİ BİLDİRİM FORMU*BÖLÜM A: KİŞİSEL BİLGİLER*

Adı Soyadı:

Çalışma

1. Mevcut çalışma durumunuz nedir?

- Tam zamanlı (kalıcı) Tam zamanlı (geçici) Yarı zamanlı İşsiz

2. Eğer şu anda herhangi bir şekilde çalışıyorsanız aşağıdaki ifadelerden hangisi durumunuzu en iyi şekilde yansıtıyor?

- Bu işte kendimi güvende hissediyorum ve çalışmaya devam edebileceğimden eminim
 Bu işte çalışmaya devam edebilir miyim bilmiyorum
 Bu işte kendimi güvende hissetmiyorum ve çalışmaya devam edebileceğimden emin değilim

3. Eğer İstihdam Edilebilirlik Eğitimi'ni almamış olsaydınız çalışma durumunuzdaki bu değişimin yine de gerçekleşme ihtimali ne olurdu?

Çok düşük  Çok yüksek

4. Bu değişime başka kimler katkıda bulundu?

4A) Lütfen, çalışma durumunuzdaki bu değişime katkısı olduğunu düşündüğünüz organizasyonları, şahısları vb. listeleyin:

4B) Çalışma durumunuzdaki bu değişimin yüzde kaçlık kısmı onlara atfedilebilir?

BÖLÜM B: DEĞİŞİMLER

Geleceğe ilişkin kararlar verirken duyulan güven

5. Geleceğinize ve kariyerinize ilişkin kararlar verirken kendinizden ne kadar eminsiniz?



6. Eğer İstihdam Edilebilirlik Eğitimi'ni almamış olsaydınız güven durumunuzdaki bu değişimin yine de gerçekleşme ihtimali ne olurdu?



7. Sizce güven durumunuzdaki bu değişim ne kadar devam edecek?

- Mentorluk sona erene kadar
- Mentorluk sona erdikten sonra birkaç ay boyunca
- Mentorluk sona erdikten sonra bir yıl veya daha uzun süreyle

8. Bu değişime başka kimler katkıda bulundu?

8A) Lütfen, güven durumunuzdaki bu değişime katkısı olduğunu düşündüğünüz organizasyonları, şahısları vb. listeleyin:

8B) Güven durumunuzdaki bu değişimin yüzde kaçlık kısmı onlara atfedilebilir?

Yalnızlık

9. Geçtiğimiz hafta içinde kendinizi ne kadar yalnız hissettiniz?



10. Eğer İstihdam Edilebilirlik Eğitimi'ni almamış olsaydınız yalnızlık seviyenizdeki bu değişimin yine de gerçekleşme ihtimali ne olurdu?



11. Sizce yalnızlık seviyenizdeki bu değişim ne kadar devam edecek?

- Mentorluk sona erene kadar
- Mentorluk sona erdikten sonra birkaç ay boyunca
- Mentorluk sona erdikten sonra bir yıl veya daha uzun süreyle

12. Bu değişime başka kimler katkıda bulundu?

12A) Lütfen, yalnızlık durumunuzdaki bu değişime katkısı olduğunu düşündüğünüz organizasyonları, şahısları vb. listeleyin:

12B) Yalnızlık durumunuzdaki bu değişimin yüzde kaçlık kısmı onlara atfedilebilir?

Stres

13. Geçtiğimiz hafta içinde kendinizi ne kadar stresli hissettiniz?

Hiç stresli değildim  Çok stresliydim

14. Eğer İstihdam Edilebilirlik Eğitimi'ni almamış olsaydınız stres seviyenizdeki bu değişimin yine de gerçekleşme ihtimali ne olurdu?

Çok düşük  Çok yüksek

15. Sizce stres seviyenizdeki değişim ne kadar devam edecek?

- Mentorluk sona erene kadar
- Mentorluk sona erdikten sonra birkaç ay boyunca
- Mentorluk sona erdikten sonra bir yıl veya daha uzun süreyle

16. Bu değişime başka kimler katkıda bulundu?

16A) Lütfen, stres seviyenizdeki bu değişime katkısı olduğunu düşündüğünüz organizasyonları, şahısları vb. listeleyin:

16B) Stres seviyenizdeki bu değişimin yüzde kaçlık kısmı onlara atfedilebilir?

17. İstihdam Edilebilirlik Eğitimi'nin bir sonucu olarak kendinizde başka bir değişiklik yaşandı mı?

Değişimlerin göreceli önemi

18. Lütfen aşağıdaki tabloyu doldurunuz:

SONUÇ	DEĞİŞİM	HER BİR SONUÇ İÇİN HANGİ DEĞİŞİMİ TECRÜBE ETTİĞİNİZİ İŞARETLEYİN [SONUÇ BAŞINA BİR ADET SEÇİM YAPINIZ]	Sonuçların sizin için önemine göre sıralayın [1 en az önemli – 4 en önemli]	1'den 10'a puanlama yapacak olursanız bu değişimler sizin için ne kadar önemli? [10 çok önemli]
Çalışma durumundaki değişim	Sürdürülebilir iş			
	Sürdürülemez iş			
	İşsiz			
Geleceğe ilişkin kararlar verirken duyulan güven seviyesinde değişim	Arttı			
	Azaldı			
	Değişmedi			
Yalnızlık durumundaki değişim	Arttı			
	Azaldı			
	Değişmedi			
Stres seviyesindeki değişim	Arttı			
	Azaldı			
	Değişmedi			

EK 4 - SOSYAL DEĞER İLKELERİ

Sosyal Değer İlkeleri, organizasyonlara bu rehberde ortaya koyduğumuz soruları yanıtlamakta ve faaliyetleriyle hayatlarını değiştirdiğimiz insanlara karşı hesap verebilir olmakta yardımcı olmak üzere Social Value International tarafından geliştirilmiştir. Bu ilkeler şunlardır:

- 1 Paydaşları dâhil edin** – Paydaşları dâhil ederek neyin ölçüldüğünü ve nasıl ölçüldüğünü ve değer bulunduğunu sosyal değer açısından yönlendirin.
- 2. Neyin değiştiğini anlayın** – Değişimin nasıl yaşandığını açıklayın ve olumlu ve olumsuz değişimler yanı sıra planlı ve plansız olanları fark ederek kanıtlarla bunları değerlendirin.

- 3. Önemli şeylere değer verin** – Farklı seçenekler arasında kaynak aktarımı üzerine kararlar vermek için paydaşların değerlerini bilmek ve farklı değişimlerin göreceli önemini anlamak gereklidir. Bu sürece paydaşların tercihleri yön verir.
- 4. Yalnızca önemli şeyleri dâhil edin** – Doğru ve adil bir tablo yansıtması için hangi bilgi ve kanıtların kullanılması gerektiğini belirleyin ve böylece paydaşların makul çıkarımlar yapabilmesini sağlayın.
- 5. Başardığınızdan fazlası üzerinde hak iddia etmeyin** – Yalnızca faaliyetleriniz sayesinde gerçekleşen değerler üzerinde hak iddia edin.
- 6. Şeffaf olun** – Analizin doğru ve dürüst sayılabilmesi için hangi temelde yapıldığını ortaya koyun, paydaşlarla paylaşılacağını ve tartışılacağını gösterin.

- 7. Sonuçları doğrulayın** – Uygun ve bağımsız bir kaynağı güvence alın.

Bu ilkeler ve etki odaklı düşünme, elinizdeki kaynaklarla etkinizi arttırmanıza yardımcı olacak ve böylece sizi başka kaynaklardan gelir elde edebilmeniz için daha rekabetçi ve iyi bir konuma taşıyacaktır.

EK 5 – ETKİ ODAKLI DÜŞÜNME ÇERÇEVESİ

Bu rehber, “Know Your Impact” projesi kapsamında, Estonian Social Enterprise Network, Koç Üniversitesi Sosyal Etki Forumu, Mikado Sürdürülebilir Kalkınma Danışmanlığı ve Social Value UK’in iki yıllık işbirliği sonucunda hazırlanmıştır. Etki odaklı düşünme yaklaşımını geliştirmek, yoğun ve uzun bir süreç olmuştur ve elinizdeki rehber bu yaklaşımı size kullanışlı ve anlaşılır bir şekilde sunmayı amaçlamaktadır.

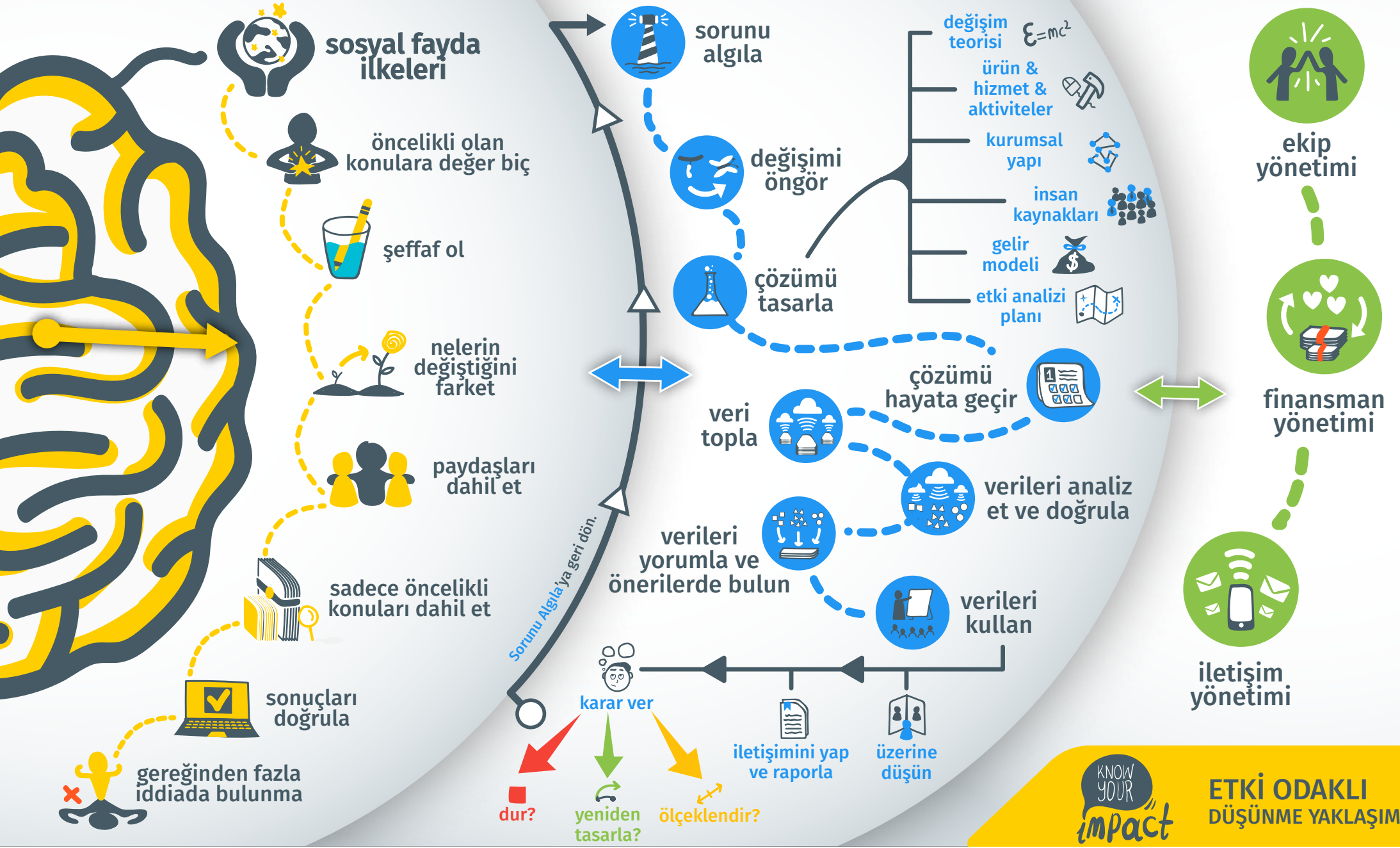
Aşağıda, 4 aşamanın daha detaylı bir versiyonu olan, proje ekibi tarafından hazırlanmış, Etki Odaklı Düşünme Çerçevesi’ni bulabilirsiniz.

Etki Odaklı Düşünme Çerçevesi görseli, Göksel Gürsel tarafından tasarlanmıştır.

ETKİ ODAKLI DÜŞÜNME

ETKİ YÖNETİMİ DÖNGÜSÜ

YÖNETİM SÜRECİ



KNOW
YOUR
"impact"



ISBN: 978-605-2116-09-8



kusif.ku.edu.tr