



Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.
This project is financed by the European Union.

Kadın ve
Kadın STK'larının
Güçlendirilmesi
Projesi

Empowerment
of Women and
Women NGOs
Project



Sivil Toplum Kuruluşları (STK) Yönetimi Bölüm 2

Türkiye'nin Az Gelişmiş Bölgelerindeki
(Güneydođu Anadolu, Dođu Anadolu ve Dođu Karadeniz Bölgeleri)

Kadın ve Kadın STK'larının Güçlendirilmesi Projesi

Hazırlayan: Çiğdem Arşıray
2010 - 2012



Bu yazının içeriğinden yazarları sorumlu olup, hiçbir şekilde Avrupa Birliği'nin görüşlerini yansıtır olarak algılanmamalıdır.

The contents of this publication are the sole responsibility of the author(s) and can in no way be taken to reflect the views of the European Union.

İÇİNDEKİLER

1 İletişim	4
2 Kurumsal İletişim	5
3 İletişim Araçları	6
Kitle İletişim Araçları	6
Kitle İletişiminde Püf Noktaları	7
4 Halkla İlişkiler	8
Halkla İlişkiler Kimleri Kapsar?	8
5 Farkındalık Yaratmak	8
6 İletişim Ağı	8
İletişim Ağı Nasıl Kurulur?	9
7 Gönüllüler	9
Gönüllülük Nedir?	9
Niye Gönüllü Olur?	9
STK için Gönüllüler Niye Önemlidir?	10
Gönüllülere Nasıl 'Biz' Duygusu Verilir?	10
8 Stratejik Planlama	10
Stratejik Planlama Nedir?	11
STK'lar için Adım Adım Stratejik Planlama Nasıl Yapılır?	12
Dudum Tespiti (SWOT/KEFE Analizi)	12
Durum Analizinden Nasıl Yararlanılır?	13
STK'larda Misyon Niye Önemlidir?	13
Neden Vizyon?	13
9 İletişim Eylem Planı	14
10 İzleme ve Değerlendirme	15
11 Eğitici İçin Notlar	15
12 Eğitimde Kullanılabilecek Egzersizler	16
13 Eğitim Programı	18
14 Ekler	20
Ek 1: Basın Bülteni Nedir ve Nasıl Hazırlanır?	20
Ek 2: STK Vizyon çalışması	21
Ek 3: İletişim Eylem Planı	23
Ek 4: İzleme Ölçme ve Değerlendirme	24

1 İletişim

Günümüzde en çok duyduğumuz ve duymaya devam edeceğimiz kavramlardan biri iletişimdir. Hatta yaşadığımız yüzyılı 'iletişim çağı' olarak da adlandırabiliriz.

İletişim nedir sorusunu, iletişim en yalın haliyle duygu, düşünce ve bilgilerin her türlü yolla başkalarına aktarılmasıdır diye yanıtlayabiliriz. Diğer bir deyişle iletişim, düşünce ve duyguların bireyler, gruplar ya da toplumlar arasında söz, yazı, görüntü aracılığıyla değişimini sağlayan etkileşim sürecidir.

İletişim, kaynak (bilgiyi ileten/gönderici) ve hedefin (bilgiyi alan/alıcı) etkileşim içinde olduğu bir süreçtir.

İletişimden söz edebilmek ya da iletişimin gerçekleşebilmesi için bazı şartlar gereklidir:

1. Gönderici: İletiyi hazırlayan kimse.
2. Alıcı/hedef: İletiyi alacak kişi.
3. İleti: Verilmek istenen mesaj.
4. Kanal: İletinin alıcıya gönderileceği araç;;sözlü, yazılı, sesli veya dijital.
5. Bağlam: İletişimin gerçekleştiği ortam.
6. Geri bildirim: Alıcının iletiyi alıp almadığını göndericiye bildirmesi.
7. Şifre /kod: İletinin şifrelendiği semboller; rakam, harf, şekil, resim.

Gönderici, duygu, düşünce ya da istediğini söyleyen kişi ya da topluluktur. *Alıcı*, iletilen sözü alan kişi veya topluluktur. *İleti* ise gönderici ve alıcı arasında aktarılmakta olan duygu, düşünce ya da istektir. Gönderici ve alıcı arasındaki iletinin gönderildiği araca *kanal*, gönderici ile alıcının iletiyi paylaştığı ortama *bağlam*, iletiye verilen yanıtı ise *geri bildirim* denir. İletinin/mesajın alıcıya gönderilirken yani alıcı tarafından anlaşılır hale getirilmesi için kullanılan semboller: rakamlar, harfler, şekiller veya resimler ise *kod/şifre*'dir. Mesaj/ileti alıcı tarafından algılanır ve kod/şifre çözüldükten sonra göndericiye bununla ilgili tepki verilir. Sürecin karşılıklı olmadığı durumlarda, örneğin alıcının tepki vermemesi durumunda, iletişimden söz etmek mümkün değildir. Dolayısı ile iletişim 'çift' yönlü bir süreçtir.

2 Kurumsal İletişim

Kurumsal iletişim bir kurumun hedef kitlelerine yönelik tüm iletişim çalışmalarınıdır. Kurum, iletişim faaliyetlerinde çevresiyle sürekli bilgi alışverişindedir. Bu faaliyetler kurumun çevresini etkilemeye, kabul görmeye ve onay almaya yöneliktir.

Sivil toplum kuruluşları (STK) söz konusu olduğunda, dış dünya ile iletişim özel bir anlam ifade eder. Amaçlarını, ne yapmak istediklerini veya yaptıklarını farklı kesimlere anlatamayan ve tanıtamayan STK'ların faaliyetlerini sürdürme şansları hemen hiç yoktur. Özetle kurumlar gelişen dünyada sürekli iletişim içindedirler. İletişim kapılarını kapatan kurumların varlıklarını sürdürmeleri zordur.

Kurumsal iletişim önemlidir; çünkü:

- STK'ların hedefleri hakkında kamusal duyarlılık,
- STK'nın kendisi hakkında kamuoyu nezdinde bilgi,
- Başka STK'larla bağlantılar ve iletişim ağı/network oluşturmak,
- Yerel ve merkezi otoriteler ile ilişkiler,
- Yerel ve ulusal hatta uluslararası medya ile bağlantılar,
- Etkin kaynak yaratımı,
- Aktif gönüllü desteği,

ancak kurumsal iletişim ile sağlanır ve geliştirilir.

STK üyelerinde 'biz' duygusunun gelişmesine yardımcı olmak, medyada kurum faaliyetlerinin daha fazla yer almasını sağlamak, yasa yapıcıları ve karar vericileri etkilemek, hedef kitlede güven oluşturmak, hedef kitlede tutum değişikliği yaratmak ancak etkin bir kurumsal iletişim anlayışı ile olur. Etkin bir kurumsal iletişim ise uzun vadeye yayılan ve stratejik bir yaklaşımla uygulanan bir faaliyettir.

STK'lar iletişim yöntemlerini doğru ve etkili kullandıklarında, çalışmalarıyla ilgili paydaşlarının ve hedef gruplarının kafasında doğru bir imaj oluşmasını sağlayabilirler. Ayrıca bu çalışmaların katkısı ile de kendilerine destekçi ve gönüllüler sağlayabilir, merkezi ve yerel otoritelerle kalıcı ilişkiler kurabilir, kamuoyunda STK ile ilgili farkındalık yaratabilir, yerel, ulusal ve uluslararası tanınırlık ve iş birliği sağlayabilirler.

3 İletişim Araçları

Bir iletişim aracını **mesajı** taşıyan ortam olarak tanımlayabiliriz. STK'nın dışarı ile olan iletişimde hangi araç kullanılırsa kullanılsın mesajı doğru kodlamak, gereken dikkati ve zamanı sarf etmek en önemli konudur.

İletişim araçlarında kullanılan iletiler yazılı, sözlü, görsel ve dijital olabilir.

STK'nın dışarı ile iyi iletişim kurması için televizyonlar ya da internet gibi yüksek teknolojlili araçlar kullanılabileceği gibi, posterler, broşür, föy, el ilanları ve medya kitleri gibi düşük teknolojlili araçlar da seçilebilir. Farklı araçlar bütçeye, ihtiyaca, yere ve zamana uygun olarak seçilir ve kullanılır. Ancak hangi araç kullanılırsa kullanılsın, **mesajın** doğru şekillendirilmesi büyük önem taşır.

ALTIN Kural

Doğru Mesaj _____ Doğru Yerde _____ Doğru Zamanda

Hedef gruplara ulaşmada kitle iletişim araçlarının önemi ve etkisi yadsınamaz.

Doğru mesajın doğru yerde, doğru araçla ve doğru zamanda iletilmesi ve bu üç unsurun etkili ve verimli kullanılması, aynı zamanda bir STK'nın 'iletişim stratejisinin' de temelidir.

İletişim Stratejisi:

1. Planlanmış ve sistematik bir iletişim tekniğidir.
2. Mesajı hedefe ulaştırmanın en iyi yolu nedir sorusuna yanıt verir.
3. Düşünce, tutum ve davranışlarda değişiklik yaratan bir süreçtir.

İletişim stratejisi örgütün misyonu ve vizyonu ile de uyum içinde olmalıdır.

Kitle İletişim Araçları:

Kitle iletişim araçları görsel, işitsel, yazılı ve dijital özellikler gösteren ve adından da anlaşılacağı gibi kitlesel etki yaratan iletişim kanallarıdır. Kitle kavramı toplumun içerisindeki bütün grupları ve bireyleri ifade eder. Kitle iletişim araçları dediğimizde de, kitlesel çapta ileti/mesaj dağıtabilen ve etki gösteren araçları anlarız. Kitle iletişim araçları; haber, bilgi vermek, eğitmek ve eğlendirmek gibi farklı amaçlar taşıyabilir.

Kitle iletişim araçları dördüncü güç olarak da kabul edilir; çünkü en az yasama, yürütme, yargı gibi halkı ilgilendiren ve kamuoyu oluşturabilen bir güç unsuru özelliğini de taşırlar. Kitle iletişim araçlarına örnekler:

- | | | |
|--|--|----------------|
| • Televizyon | • İlân tahtası, ilân ve duyuru panoları, afiş, poster) | • Bülten |
| • Sosyal Medya (facebook, twitter, blog) | • Telefon | • Posta |
| • İnternet (eposta, websitesi) | • Uydular | • Konferans |
| • Radyo | • Broşür | • Seminer |
| • Gazete | • Faks | • Çalıştay |
| • Dergi | • El föyü | • Sinema |
| | • Duyuru | • CD |
| | | • FilmVideo... |

STK çalışmalarında ve hedef gruplara ulaşmada görünürlük, tanınırlık, farkındalık yaratmak için iletişim araçlarının kullanımı büyük önem taşır.

Kitle İletişiminde Püf Noktaları

Bir STK toplumda tutum ve davranış değişikliği yaratmayı hedefliyorsa, mesajını toplumun genel değer ve yargılarına, geleneklerine ters düşmeyecek şekilde vermeye çalışmalıdır. Değiştirmek istenen tam da bu yargılar olsa bile, bunu dile getirmenin doğru ve uygun yolunu seçmeye ve kullanmaya özen göstermelidir.

Basılı ya da dijital malzemeler hazırlarken dikkat edilecek hususlar:

- Mesaj hedef kitlenin dikkatini çekecek biçimde düzenlenmeli,
- Mesajın iletilmesine en uygun kitle iletişim araçları seçilmeli,
- Doğru mesajın, doğru zamanda ve doğru yerde kullanılmasına dikkat edilmeli,
- Mesaj zihinsel bulanıklığa yol açmamalı,
- Mesajın yaygınlaşması ve farklı mecralarda yer alması sağlanmalıdır.

Ek 1: Basın bülteni hazırlarken dikkat edilecek konular.

Kitle iletişim araçlarının özellikleri:

- Özellikle internet, sosyal medya, televizyon ve radyo gibi kanallar iletiyi ya da haberi anında aktarabilme özelliğine sahiptir.
- Kitle iletişim araçları ile aktarılan mesajlar, belge niteliği ve değeri taşıdığı için inandırıcılık ve ikna etme özellikleri de bulunur.
- Kitle iletişim araçları, çok sayıda insana aynı iletiyi, aynı anda ulaştırır.
- Kitle iletişim araçları/yayınları belirli bir süreklilik ve düzenlilik gösterir. (Gazete her gün basılır, televizyon ve internet her an yayındadır, dergiler haftalık, aylık gibi daha uzun aralıklarla yayınlanır.)

4 Halkla İlişkiler

Halkla ilişkiler bir kurumun hedef kitlesine misyonunu anlatmak ve kendini ifade etmek için moral ve maddi destek sağlamak üzere yürüttüğü iletişim faaliyetidir.

STK'ların halkla ilişkiler konusunda belirgin zayıf noktaları şöyle sıralanabilir:

- Neredeyse çoğu STK'nın bir iletişim stratejisi ve eylem planı bulunmuyor.
- STK'lar mesajlarını halka iletme konusunda yetersiz kalıyor.
- Faaliyetlerde, çalışmalarda kullanılan görsel malzeme yeterli değil. Gerekli özen gösterilmiyor ve gereken zaman harcanmıyor.
- Hedef kitlenin beklentileri göz önüne alınmıyor.

Halkla İlişkiler Kimleri Kapsar?

- Medya
- Kamu ve özel kurumlar
- Siyasetçiler
- Bilimsel kuruluşlar
- Uluslararası ve yabancı kuruluşlar
- Sponsorlar, bağışçılar
- Gönüllüler
- Üyeler
- Diğer STK'lar

5 Farkındalık Yaratmak

Toplumsal konularda farkındalık yaratmak; bireylerin, grupların, yeri geldiğinde tüm toplumun dikkatini bir konuya çekerek, o konu hakkında olumlu bir düşünce oluşturmak ya da bir anlayış değişikliğine neden olmak demektir.

Örneğin kadının statüsü konusunda somut ve olumsuz bir toplumsal durum var. STK olarak siz bu durumu değiştirmek istiyorsunuz. Yani, şimdiki durumla gelecekteki durum arasında bir fark olmasını arzuluyorsunuz; olumlu bir fark. Öyleyse bu farkı yaratmak için önce farkındalık yaratmak, zihinlerde, tutumlarda değişiklik sağlamak zorundasınız. **Fark yaratmak için önce farkındalık yaratacaksınız.**

Farkındalığı kredibilite artışı, kaynak yaratma, ortaklar bulma konusunda da kullanabilirsiniz.

6 İletişim Ağı

Sivil toplum kuruluşlarının temel amacı, toplumun yararı için çalışmalar yapmak ve toplumun bu faaliyetlere katılımını sağlayarak en yüksek düzeyde sonuç elde etmektir. Dolayısıyla daha etkili çalışabilmek, hem bölgesel hem de uluslararası ölçeklerde daha iyi sonuçlar alabilmek için STK'lar arasında işbirliği yapılması, platformlar ve iletişim ağları kurulması çok yararlı olacaktır.

STK'lar arasında sinerji yaratılabilirse, hedef gruplar için STK'lar daha tanınır, görünür ve anlaşılır olur.

- STK'ların ortak özelliği **toplumsal girişimciliktir**.
- STK'ların varoluş nedenleri/amaçları ve çalışma alanları, farklı olsa bile toplumsal girişimci olma özellikleri **ortaktır**.
- Bölgesel ve ulusal iletişim ağı kurulması bilgi ve deneyim paylaşımı sağlar, toplumsal sorunun çözümüne katkıda bulunur.

Mutlak bir işbirliği sağlamak her zaman olmazsa olmaz değildir.

STK'ların biraraya gelerek toplumsal konularda birlikte hareket etmesi, toplumu bilgilendirmesi, kamuoyu oluşturmaya, kapsamlı bir toplumsal mutabakat yaratması, o grup içindeki tek tek her birinin yararınadır. STK'ların toplum önünde birlikte hareket etmesi, amacın gerçekleşmesinde daha etkili olur. Bu birliktelik STK'ara özgü **ortak akı, ortak eylemi ve demokratikleşmeyi** temsil eder.

İletişim ağının kurulmasının bir başka yararı da, STK'lara uzmanlık ve çalışma alanlarına girmese bile toplumu ilgilendiren konularda onlara söz söyleme olanağı sağlamasıdır.

Esasında 'iletişim ağı kurmak' daha fazla olanak elde etmek anlamına da gelir.

İletişim Ağı Nasıl Kurulur?

Toplantılar	Görüş bilgi alışverişi, ortak eylem planları hazırlanması
Uzmanlıklar	Belli projeler için birleşmek ve birbirlerinin uzmanlıklarından yararlanmak.
Tamamlayıcılık	Farklı alanlarda çalışan STK'lar birbirlerini tamamlayıcı işbirlikleri kurabilir. Bir STK diğer STK'nın kapasitesini yükseltici faaliyette bulunur.

7 Gönüllüler

Üyeler, bağışçılar ve gönüllüler STK'ların önemli güçleridir.

Gönüllülük Nedir?

Gönüllülük, bir kurum ya da kuruluşun varlığına, hizmetlerine ya da etkinliklerine, maddi ve kurumsal statü çıkarı gözetmeksizin zihinsel ve bedensel enerjiyle katılmak anlamına gelir.

Niye Gönüllü Olur?

Çevre ve toplumsal konularda bilgi edinmek, sosyalleşmek, toplumsal ihtiyaçlar için katılımcı olmak, becerilerini paylaşmak, deneyim elde etmek, kendini iyi hissetmek gibi nedenlerle gönüllü olunur.

STK'lar gönüllülere bilgi, deneyim, sorumluluk üstlenme ve ortak kararlarda söz sahibi olabilmek fırsatlarını sunar.

STK için Gönüllüler Niye Önemlidir?

- Gönüllülerden destek almak kurumun görünürlüğüne, tanınırlığına katkıda bulunur.
- Gönüllüler toplum ve STK arasında köprü görevi görürler.
- STK'nın hizmetinin daha etkili olmasını sağlarlar.
- Maddi yetersizlikler nedeniyle kısıtlı olan insan kaynaklarına varlıklarıyla bir tür çözüm olurlar.
- STK içinde çalışan ekip için de motivasyon kaynağıdır.

Gönüllü yönetimi, klasik bir işveren-çalışan ilişkisi, yani alışıldık kurumsal hiyerarşi yerine, iletişim ve geri bildirim temelinde inşa edilmiş farklı bir yönetim anlayışı gerektirir. Nitelikli ve geniş bir gönüllü ekibi, STK'nın kendi mali olanaklarıyla sahip olamayacağı bir insan kaynağı havuzudur. STK'lar için gönüllü gücünü kullanabilmek önemli bir beceridir. Bu da STK'yı sivil ve toplumsal kılar.

Gönüllülere Nasıl 'Biz' Duygusu Verilir?

Gönüllü bireylerin isteklerinin canlı tutulması ve verimli bir ilişkinin sürdürülebilmesi için kendilerini STK ile özdeşleştirilmesi, yapacağı işi benimsemiş ve özümsemiş olmaları çok önemlidir.

Gönüllülerin STK çalışmalarına katılımı, gönüllü grup içinde iş bölümünün yapılması, gönüllülerin katılımı ve katkılarıyla gerçekleşen faaliyetlerin sonuçlarının onlarla paylaşılması, değerlendirme toplantılarına onların da davet edilmesi önemli konulardır.

Bunların yapılması, STK'ların hem gönüllü potansiyelini artırmalarını, hem de var olan gönüllülerin çalışmalarının uzun dönemli olmasını sağlar.

8 Stratejik Planlama

Stratejik planlama temelde şu dört sorunun yanıtını arar:

- Neredeyiz?
- Nereye varmak istiyoruz?
- Nasıl varırız?
- Nasıl ölçer ve değerlendiririz?

Stratejik planlama, bir STK'nın orta ve uzun vadeli amaçları çerçevesinde temel ilke ve politikalarını, önceliklerini ve bunlara ulaşmak için izlenecek yol ve yöntemler ile kaynak dağılımını düzenleyen bir süreçtir.

Stratejik planlama STK'ların mevcut durumu, misyon ve vizyon oluşturmaları, bu vizyona uygun amaç ve hedefleri belirlemeleri, ölçülebilir göstergeler geliştirerek, başarıyı izleme ve değerlendirmeleri sürecini ifade eder. Stratejik planlama katılımcı ve esnek bir süreçtir.

Stratejik planlama STK'nın enerjisini belli konulara odaklamayı, üyelerinin aynı amaç için çalışmasını sağlamayı hedeflerken, STK'nın yönünü süreç ve ortamdaki değişikliklere uygun olarak değiştirmesine de yardımcı olur.

Özetle stratejik plan STK'nın mevcut durumunu, vizyon ve misyonu ile bunlara ulaşmak için gerçekleştirdiği etkinlikleri ve kullanacağı kaynakları, son olarak da başarı 'performans' ölçütlerini içerir.

Stratejik Planlama Nedir?

- Sonuçların planlanmasıdır.
- Değişimin planlanmasıdır.
- Gerçekçidir.
- İyi bir yönetimin aracıdır.
- Katılımcı bir yaklaşımdır.
- Günü kurtarmaya yönelik değildir.
- Geleceğe hedeflenmeyi ve odaklanmayı sağlar.
- Bir şablon değildir.
- Her duruma uygulanamaz.
- Salt bir belge değildir.
- Bütçenin planı değil, planın bütçeyi yönlendirmesidir.

Eğer nereye gittiğinizi bilmiyorsanız nasıl ve hangi yolu seçtiğinizin bir önemi yoktur. Gideceğiniz yeri bilmiyorsanız oraya vardığınızı da anlayamazsınız.

Esasında stratejik planlama ya da düşünme şu anda nerede olduğumuzu analiz edip ya da durum tespiti yapıp nereye gitmek isteğimize ve hedeflediğimiz yere ulaşmak için nasıl gideceğimize karar vereceğimiz bir süreçtir.

Durumu daha iyi anlatabilmek için ailece çıkılacak bir tatili örnek alalım:

Niye tatile gidiyoruz? Ne kadar paramız var ne kadar harcarız? Kaç gün kalacağız? Tatilde ne yapmayı planlıyoruz? Geçen seneki deneyimlerden yola çıkarak aynısını mı yaşamak istiyor muyuz, daha başka bir tatil mi yapmak istiyoruz, çatışma yerine uzlaşmayı nasıl sağlarız? Zamanımızı en iyi ve etkili bir şekilde nasıl değerlendiririz?

Stratejik planlama bir başka deyişle **belli bir amaca ulaşmak için tasarlanmış eylemler serisidir ve farklı düzeylerde uygulanır.**

Örneğin:

- Bireysel düzeyde; çalışma hayatınız, kendinize ait bir araba sahibi olma tasarınız...
- Aile düzeyinde; çocukların eğitimi, ev sahibi olma, emeklilik...
- Politik düzeyde; büyüme stratejisi, işsizliği azaltma , enerji verimliliği stratejisi...

STK'lar için Adım Adım Stratejik Planlama Nasıl Yapılır?

- | | |
|--------------------------------------|-----------------|
| • Misyon | • İzlemeÖlçme |
| • Durum Tespiti/ (SWOT/KEFE analizi) | • Arşiv |
| • Hedef Kitle | • Değerlendirme |
| • Vizyon Çalışması | • Ders çıkarma |
| • İletişim Eylem Planı | |

Stratejik planlamanın temelinde karar verme süreci yatar.

Planlama sürecinde gündeme gelen soruları yanıtlamak için seçimler yapılması gerekir. Plan aslında neyi , neden, nasıl yapmalı sorularına cevap bulan bir dizi karardan oluşur ve neredeyiz, nereye varmak istiyoruz, nasıl varırız, nasıl ölçer ve değerlendiririz sorularına da yanıt hazırlar.

Dudum Tespiti (SWOT/KEFE Analizi)

Durum tespiti STK'nın **enerjisini doğru kullanmasına ve konuya odaklanmasına yardımcı olan bir analizdir**. Bu analiz sayesinde STK'nın varolan ve potansiyel güçlü, zayıf yönlerini, fırsatlarını ve riskli alanlarını inceleme sürecidir. Varolan durumun ve üzerinde durulması gereken sorunların farkına varır ve karar vermeye yardımcı olur. Durum tespiti stratejik planlamanın ilk temel adımıdır.

Güçlü Yönler / Kuvvetli Yönler

Zayıf Yönlerimiz / Eksik Yönler

Fırsatlar

Riskli Alanlar / Eksik Alanlar

- Güçlü yönler: Örneğin üyelerin becerileri, çalışanların tecrübeleri ve uzmanlık alanları, maddi veya aynı kaynakların yeterli olması.
- Zayıf yönler: Bir proje veya etkinliği hayata geçirmede kısıtlayabilecek unsurlardır. Örneğin, yetersiz finansal koşullar, malzeme ve ekipman azlığı, belirli konularda eksik uzman.

STK'nın güçlü ve zayıf yönleri "**mevcut durum**" analizidir.

- Fırsatlar, çevrenizde bulunan ve çalışmanızı olumlu yönde etkileyebileceğini düşündüğünüz unsurlardır. Strateji geliştirirken, bu olanaklardan nasıl yararlanılabileceği dikkate alınır.
- Riskli alanlar, belirli bir proje veya etkinliği yürütürken olumsuz etki yapabilecek çevresel faktörlerdir. Bunlar genellikle STK'nın kontrolü dışındadır. Örneğin, ekonomik kriz.

STK'nın fırsatları ve riskli alanları da "**gelecek durum**" analizidir.

Durum Analizinden Nasıl Yararlanılır?

Güçlü Yönler	Vizyon/eylem planını güçlü yönlerinize dayandırın
Zayıf Yönler	Zayıf yönlerinizin üstesinden gelin.
Fırsatlar	Yakladığınız fırsatları kaçırmayın.
Riskli Alanlar	Problemlere karşı mücadele edin.

STK'larda Misyon Niye Önemlidir?

Misyon bir kuruluşun varoluş nedeni, amacıdır. STK'nın sunduğu tüm hizmet ve faaliyetlerini kapsayan bir şemsiye kavramdır. Misyonu, amacı olmayan bir STK'nın faaliyetlerini sürdürmesi olanaksızdır.

Neden Vizyon?

Bir kuruluşun geleceğini sembolize eder ve uzun vadede neler yapmak istediğini anlatır. STK'lar için vizyon çalışması aslında nasıl bir toplum, nasıl bir dünya hayal ettiklerinin ifadesidir. **Vizyon STK'nın nasıl bir gelecek arzuladığının kısa göstergesidir.**

STK'nın vizyonu belirlenirken bugünkü durumu, örgüt içi dinamikleri, kurumsal yapı ve değerleri dikkate alınır ve değerlendirilir. Dolayısı ile vizyon gerçekçi bir nitelik taşır, öte yandan idealist ve iddialı da olabilir.

Vizyon çalışması yapılırken, çalışanların birlikte karar vermesinin ve farklı görüşlerin temsilinin konuya zenginlik kazandıracığı unutulmamalıdır. Bir tür hayalciler ve eylemciler koalisyonu en ideal olanıdır.

Gelecek resmi ve bugünden yarına köprü: VİZYON çalışması

I. Bölüm

STK'nın nerede olmasının hedeflendiğinin resmi çıkarılır

1. Organizasyon
2. İnsan Kaynakları Düzeyi
3. Hizmet Düzeyi
4. Gönüllülük ve Yönetim
5. Paydaşlar
6. Görünürlük ve Tanınırlık
7. Toplumsal Takdir ve Memnuniyet
8. Kaynak Yaratmak ve Erişmek

II. Aşama

STK bugünle gelecek arasında köprü kurmayı amaçlar

1. Organizasyon Organizasyon Yapılanma
2. İnsan Kaynakları Düzeyi Gelişim Süreci
3. Hizmet Düzeyi Hizmet Standartlarının Geliştirilmesi
4. Gönüllülük ve Yönetim Katılımcı Yönetim Anlayışı
5. Paydaşlar Etkin İletişim ve İşbirliği
6. Görünürlük ve Tanınırlık Kurumsal İletişim
7. Toplumsal Takdir ve Memnuniyet Geleceğimiz Nokta
8. Kaynak Yaratmak ve Erişmek Varlığını Sürdürme ve Geliştirmek/Sürdürülebilirlik

Ek 2: STK Vizyon çalışması

9 İletişim Eylem Planı

Stratejinizi hayata geçirmek için eylem planı geliştirin. İletişim eylem planı hazırlandıktan sonra zaman içinde eklemeler, değişikliklerle yapılabilir, dolayısıyla iletişim eylem planı bir defada tamamlanan bir süreç değildir.

Etkin bir kurumsal iletişim eylem planının temel esasları:

Amaçlar

Hedef gruplar

Faaliyetler

Planın yönetimi

İzleme ve Değerlendirme

Bütçe

Takvim Planı

İletişim Eylem Planı hazırlanırken üzerinde düşünülecek konulara örnekler:

- Faaliyetler: Toplantı, konferans, görüşme, ziyaret, sergi, panel, gezi, gösteriler
- Tanıtımlar: Açık alanlarda etkinlikler, Kamu idareleri, yerel yönetimlerle koordinasyon
- Sponsorlarla faaliyetler: Kamu ve özel sektör
- Kullanılan Kitle İletişim Araçları: Basılı, dijital ve görsel araçlar, haber bülteni
- Kaynaklar ve Bütçe yönetimi etkin kullanılması
- Gönüllü: Yönetimi

Ek3: İletişim Eylem Planı örneği

10 İzleme ve Değerlendirme

İzleme ve değerlendirme uzun erimli bir süreçtir. STK'nın amacını belirlediği noktada başlar, faaliyetleri süresince ve hatta bittikten sonra da devam eder. Bu süreçte tüm çıktılar, etkiler ve tepkiler değerlendirilir. İzleme ve değerlendirme süreci:

- Hangi noktada olduğunu,
- Rotamızın doğru olup olmadığını,
- Nelerin değiştirilmesi ya da eklenmesi gerektiğini gösterir.

İzleme ve değerlendirme, değiştirmek istediğimiz sorunu değiştirme aşamasında nerede olduğumuzu gösterir.

İzleme tüm çalışma süresince periyodik olarak yapılması gereken bir faaliyettir. Elde edilen ilk durum bilgileri ile belli dönemlerde alınan ve en son alınan bilgilerin kıyaslanması ile yapılır.

Sonuçta değerlendirme bir sınav değildir. Bir **öğrenme** sürecidir. Ayrıca kuşbakışı bir değerlendirme sürecinde projedeki tıkanıklıkları da tespit etmek fırsatı doğacaktır. İzleme ve değerlendirme alan çalışması ile yapılır, masa başında oturarak yapılan izleme ve değerlendirme sonuçları gerçek sonuçları yansıtamaz. Özetle:

- İzleme: Yaptıklarımızı takip etmek ve izlemek,
- Değerlendirme: Neyi doğru yaptık, neyi daha farklı yapabiliriz?

sorularına yanıt verir.

Ek 4: İzleme Ölçme ve Değerlendirme

11 Eğitici İçin Notlar

1. Özellikle kitle iletişimi işlenirken katılımcıları gruplara ayırıp çeşitli çalışmalar yaptırmalısınız. Örneğin, basın bülteni hazırlanması. Gruplar verilen süre sonunda basın bültenlerini diğer katılımcılarla paylaşır ve sunum yaparlar. Bu sunumlar katılımcıların grup önünde rahat konuşmaları için de bir ön çalışma olur.
2. Eğitimde mümkün olduğunca farklı ve bol kitle iletişim aracı örneği verin ve teker teker etkileri üzerine konuşun. Konuya ya da STK'nın faaliyet alanına göre hangi iletişim araçlarının kullanılmasının yararlı olacağını tartışın. Kimi durumda geleneksel araçların iş gördüğüne, kimi durumlarda da facebook, twitter gibi sosyal medya ağlarının mucizeler yarattığına tanık olursunuz.
3. Etkileşimli bir eğitim programı yapmanız, katılımcıların iletişim becerilerini de artıracaktır. Katılımcılara mümkün olduğunca söz hakkı ve sunum yapma fırsatı tanıyın.

4. Katılımcılara stratejik planlama egzersizi yaptırın. Gruplar içinde yapılan çalışmalardan çıkan sonuçların tüm katılımcıların yararına olduğunu diğer katılımcıların da fark etmelerini sağlayın.
5. STK'lar için yapılan senelik **iletişim eylem planı** egzersizi ve bunun diğer katılımcılar önünde sunumu motivasyon artırıcı ve yaratıcı fikirlere zemin hazırlayan bir çalışma olacaktır.
6. İzleme göstergelerinin ve değerlendirmenin STK'ların vazgeçilmez çalışmaları arasında bulunduğunu katılımcıların anlamasını sağlayın. STK'ların ölçemedikleri bir durumu anlayamayacaklarını ve dolayısı ile yönetemeyeceklerini vurgulayın.

12 Eğitimde Kullanılabilecek Egzersizler

Egzersiz 1: Bülten nasıl hazırlanır?

Gerekli malzeme

5 döner levha kâğıdı

5 tahta kalem

Basın bülteni yazma alıştırması: Eğitim sırasındaki verilen örnekler ışığında katılımcılara basın bülteni yazma olanağı sunun. Katılımcıları 5 gruba ayırıp, bir tema belirleyin ve bu konuyu duyuran, anlatan bir basın bülteni yazmalarını sağlayın.

Egzersiz 2: Sosyal Medyada duyuru nasıl yapılır?

Gerekli malzeme

5 döner levha kâğıdı

5 tahta kalem

Sosyal medyada STK'nız için gönüllü, bağışçı ve üye kazandırma faaliyeti nasıl gerçekleştirilir? Bu sosyal medya çalışmasını katılımcıları 5 gruba ayırıp yaptırın.

Egzersiz 3: Poster Nasıl Yapılır?

Gerekli malzeme

5 döner levha kâğıdı

Farklı renklerde tahta kalem

Poster yapma alıştırmasında STK'nın organize ettiği bir faaliyeti (konferans, panel, seminer, konser, yarışma vb.) duyurmak için poster yaptırın.

Egzersiz 4: Poster Nasıl Dağıtılır?

Gerekli malzeme

5 döner levha

5 tahta kalemi

Basılı malzeme dağıtımı: Yapılan posterlerin nasıl, nereye, ne zaman , kimlere ve kimlerle dağıtılacaklarını içeren bir aktivite planı yapmalarını isteyin

Egzersiz 5: İletişim Eylem Planı nasıl hazırlanır?

Gerekli malzeme

5 döner levha

5 tahta kalemi

Yıllık iletişim eylem planı hazırlama egzersizi: STK'nın 12 ayını içeren iletişim eylem planını gruplar halinde hazırlamalarını destekleyin. Bu çalışmada katılımcıların bir faaliyetin hazırlanmasında neleri göz ardı etmemeleri gerektiği üzerine de konuşun.

Tüm egzersizler gruplar halinde yapılacak ve diğer katılımcılar sunumları izleyip değerlendirecektir.

13 Eğitim Programı

Saatler	Ana Konular	Alt Başlıklar	Süre (dk.)	Materyal & Uygulama
09.30	*Tanışma *Algı, Beklentiler	• Program Açılış • Tanışma ve Katılımcı Beklentileri • Eğitimcinin Programı Paylaşması	30	• PPT • Flipchart • Kâğıt Kalem • Yetişkin Oyunu
10.00	*Dünebakiş: Liderlik, liderlik tarzları, algı, öğrenme, iletişim	• Bir gün önce eğitimde işlenen 'İç İletişim' konusundan 'kurumsal iletişim konusuna geçiş.	30	• PPT Flipchart • Sunum • Soru-Cevap
10.30	Kahve Molası			
10.45	İletişim: Kurumsal İletişim Ortak dil ve ortak mesaj	• Kurumsal İletişim ve önemi • STK'larda uluslararası, ulusal ve yerel ölçekte doğru ve başarılı kurumsal iletişim örnekleri • Kamu/Özel Sektör ve STK üçgeninde kurumsal iletişim modelleri. • Kurumsal iletişim yöntemleri ve etkileri	10 10 10	• PPT-Flipchart • Basılı ve görsel medya örnekleri • Kısa film/ler gösterimi • Soru-Cevap
11.15	*Görünürlük ve tanınırlık *Farkındalık yaratmak	• Kitle iletişim araçlarının önemi • Hedef gruplara ulaşmada kitle iletişim araçlarının etkisi ve kullanımı • Grup çalışması: Basın bülteni uygulaması ve katılımcıların sunumu. • Kaynak yaratma, sponsorluk faaliyetleri ve yöntemleri	10 25	• PPT-Flipchart • Grup çalışması • Bireysel-Grup egzersiz - sunum • Örnek paylaşımı: basılı-dijital malzemeler: poster, el föyü • Soru-Cevap
11.50	*Halkla ilişkiler *Gönüllülük, gönüllü takımı yaratma *İletişim ağının kurulması ve önemi	• Başarılı STK faaliyetleri: Yerel, ulusal, uluslararası • Görünürlük, tanınırlık, bilinirlik ve STK'lar arası iletişim ağının önemi • Gönüllü çalışmalar, gönüllü ekibi oluşturmak. Gönüllülük konusunda başarılı ulusal ve uluslararası STK örnekleri	15 10 15	• PPT-Flipchart • Örneklerin paylaşımı, digital ve basılı ortamda • Envanter • Grup çalışması • Soru-Cevap
12:30	Öğle Yemeği			

Saatler	Ana Konular	Alt Başlıklar	Süre (dk.)	Materyal & Uygulama
13:30	*Kurumsal/Bölgesel SWOT-KEFE Analizi	<ul style="list-style-type: none"> Kurumsal İletişim boyutunda kendimizi tanımak SWOT-KEFE Analizi: Grup olarak bölge analizi. Gelişim sürecinin haritasını birlikte çizmek ve EKİP olabilmek. 	10 15 20	<ul style="list-style-type: none"> PPT-Flipchart Grup çalışması Nihai EKİP çalışması
14:15	Kahve Molası			
14:30	*Hedef belirleme *Hedefe odaklanma	<ul style="list-style-type: none"> Stratejik planlama çalışması Vizyon çalışması: Geleceğin resmini grup içinde birlikte çizmek, '2015 yılı' Resimle bugün arasında köprü kurmak. Kurumsal yapı geliştirme. Gruplar halinde sunum yapmak, sunum teknikleri ve analizi 	15 20 15 10	<ul style="list-style-type: none"> PPT-Flipchart Grup/bireysel çalışma Sunum Değerlendirme Soru-Cevap
15:30	* Eylem planı * Kuş bakışı bakma alışkanlığı	<ul style="list-style-type: none"> İletişim Eylem Planı hazırlanması: yıllık bazda İletişim eylem planı uyarınca bir yıl süresince: aktiviteler, basılı görsel malzemeler, organizasyonlar, etkinlikler, topluluk katılımı, paydaşlar, hedef gruplarla faaliyetler, röportajlar, kaynak oluşturma, sponsorlar, bütçe ve raporlama... 	30 30	<ul style="list-style-type: none"> PPT-Flipchart Grup çalışması Sunum Değerlendirme Soru-Cevap
16:30	Ara			
16:40	*Değişimi İzleme - *Takip *Araştırma *Raporlama- Arşivleme		20 20	<ul style="list-style-type: none"> PPT-Flipchart Grup çalışması Sunum Değerlendirme Soru-Cevap
17:20		<ul style="list-style-type: none"> Günün değerlendirilmesi Değerlendirme Formu 	15	
17:35		<ul style="list-style-type: none"> Kapanış 		

14 Ekler

Ek 1: Basın Bülteni Nedir ve Nasıl Hazırlanır?

‘İyi bir Basın Bülteni İyi bir haberdir!’

Basın bülteni faaliyetlerin duyurulması için kullanılan bir araçtır. Basın bülteni, bir başlığı bulunan ve ilk paragrafında faaliyeti kısaca anlatan bir dokümandır.

Basın bülteni bir haberde bulunması gereken altı özelliği içermelidir.

Ne

Neden

Nerede

Nasıl

Ne zaman

Kim

sorularına yanıt vermelidir.

Kısaca '5N 1K'

5N1K kuralına uygun yazılmış bir basın bülteni aynı zamanda iyi bir haberin kurallarını da içerir.

- Başlık:** Mümkün olduğunca ilgi çekmeli ve çok uzun olmamalıdır. Başlıkta konuya ilişkin en merak uyandırıcı tema öne çıkarılmalıdır
- Giriş:** İlk paragraf faaliyetin özetini vermelidir. Ne yapılıyor, nerede yapılıyor, kim tarafından yapılıyor, ne zaman ve nasıl yapılıyor? (5N 1K'yı unutma!)
- Metin:** Giriş paragrafında özeti verilen faaliyetin detayı anlatılır. En önemli detaylar üst paragraflarda yer almalı, görece önemsizler alt paragraflarda. Ne tartışılacak, katılımcılar kimler, basına açık mı bilgilerini de içerir.
- Dil:** Olabildiğince yalın bir dil kullanılmalı, teknik jargondan kaçınılmalıdır.
- Kapanış:** Faaliyetle ilgili ayrıntılı bilginin nereden alınacağına ve iletişim bilgilerine yer verilir. Ayrıca sayfanın en altında faaliyetin tarihi ve yeri bir kez daha hatırlatılır. Basına açık bir toplantı ise muhakkak davet cümlesi ile bitirilir.

Katılımınızı bekliyoruz gibi.

6. Görsel malzeme:

Faaliyete ilişkin afiş, fotoğraf gibi görsel malzemeyi de basın bülteni ile göndermek etkili olur.

7. Basın Bülteni içeriği ve tasarımı:

Tasarım ve dil bütünlüğü sağlanırsa basın nezdinde güvenilirlik artar. Basın mensubu şöyle düşünmelidir: “X STK gönderdiyse haberdir.”

- Görünürlük:** Görünürlüğünüzü ve tanınırlığınızı artırmak için basın bültenlerinizi web sitenizde de yayımlamalısınız. Sosyal paylaşım ağlarını da unutmamalısınız!

Ek 2: STK Vizyon çalışması

1. BÖLÜM: Katılımcılardan 2015 yılında ideal STK yapısını ve sağlamış olduğu ideal gelişimi tarif etmeleri istenmektedir.

STK üyesisiniz. Yıl 2015. Son 45 yıllık dönemde STK'nın ideal gelişim resmine şahit oldunuz. Bu kapsamda sizin hayalinizdeki bu STK'yı yansıtan ve resmini oluşturmanız bekleniyor. Geline noktada aşağıdaki başlıklarda ne tip gelişme ve değişikliklerin yer aldığını belirtmeniz isteniyor. Bu değişikliklere önce bireysel olarak göz atıp, daha sonra EKİP olarak görüş ve önerilerin üzerinden geçmeniz arzu ediliyor. Lütfen bir EKİP olarak birbirinizi dinlemeyi unutmayın.

1. **Organizasyon yapısı** (2015'te başarıyla işleyen organizasyon yapısının özellikleri neler? İletişim, koordinasyon, izleme, değerlendirme için geliştirilmiş olan sistem ve teknolojiler.)
2. **İnsan Kaynakları** (İK Düzeyi. İnsan gücü temini, becerilerin geliştirilmesi, ekip profili, performansı. İşe alma, değerlendirme, ödüllendirme, performans değerlendirilmesi, üyelik ve STK başkanı kıstasları.)
3. **Hizmet Düzeyi** (Hangi hizmetler, hangi standartlarda sağlanıyor.)
4. **Gönüllülük ve Yönetimi** (STK'da gönüllü çalışmalar. Gönüllüler yönetim sürecine başarıyla dahil edilebilmiş mi, ortam nasıl?)
5. **Paydaşlarla İşbirliği** (İşbirliği ne düzeyde, neler başarılmış, diğer STK'lar, kamu ve özel sektör, üniversiteler ile ilişkiler.)
6. **Görünürlük ve Tanınırlık** (STK'nın faaliyetleri ve çalışmaları kimler tarafından izleniyor, biliniyor? Kimlere ulaşıyorlar? Gelen geri bildirimler neler? Kitle iletişim araçlarının kullanımı, araştırma, izleme kriterleri.)
7. **Toplumsal Takdir ve Memnuniyet** (Hayata geçirilen olumluluklar hizmet alan kesime ve genel anlamda topluma ne düzeyde, nasıl yansıyor?)
8. **Kaynak Yaratmak ve Erişmek** (STK'nın diğer STK, Özel Sektör ve Kamu ile gelir/fon/kaynak sağlama ve bu kaynakların yaratılması, sürdürülebilirliği ilişkisi ne durumda?)

GELECEK RESMİ İLE GÜNÜMÜZ ARASINDA KÖPRÜ KURMAK

2.BÖLÜM: Katılımcılardan bu bölümde, resmini oluşturdukları bölgede Kadın Güçlendirme faaliyetleri yürüten bir STK hayali ile mevcut durum/gerçek arasında köprü kurmaları isteniyor. Bu bölüm, STK'nın kurumsal gelişiminde öncelikle yapılması gerekenlere ışık tutacak, ihtiyaç ve beklentilerle ilgili genel çerçevenin oluşturulmasını sağlayacaktır. Aşağıdaki başlıklar konusunda, önce bireysel görüş ve öneriler dinlenecek, daha sonra da grup olarak ortak bir rapor üzerinde çalışılacaktır.

1. **Organizasyon yapısı** (Nasıl bir organizasyon yapısı olmalı? Bu yapıda hangi rol ve sorumluluklar yer almalı? Nasıl bir değişime ihtiyaç var?)
2. **İnsan Kaynakları Gelişim Süreci** (İK düzeyi, insan gücü temini, becerilerin geliştirilmesi, bireysel gelişim eylem planları, performans değerlendirme, geri bildirim, ekip profili, eğitimler/öğrenme ortamları konularında neler yapılabilir?)

3. **Hizmet Standartları Geliştirilmesi** (Katılımcı yönetim anlayışı ile hangi alanlarda ve kimler tarafından , öncelikli olarak ne yapılmalı? Hangi hizmetler, hangi standartlarda verilmeli?)
4. **Gönüllülük ve Yönetimi** (Kadınların STK'da gönüllü olarak çalışmaları nasıl sağlanır, yönetim sürecine başarıyla nasıl dahil edilir, ödüllendirme ve motivasyon sistemleri neler olmalıdır?)
5. **Paydaşlarla Etkin İletişim ve İşbirliği** (İşbirliği ne düzeyde, neler başarılmış, diğer STK'lar, kamu ve özel sektör, üniversite... Genel olarak neler yapılabilir? Hangi paydaşlar (diğer STK'lar, yerel yönetimler vb.) ile hangi konu ve konularda öncelikli çalışmalar kimler tarafından yürütülebilir, etkinlik nasıl artırılır?)
6. **Görünürlük ve Tanınırlık Kurumsal İletişim** (STK'nın ve paydaşlarının ortak faaliyetleri ve çalışmaları nasıl duyurulacak, kimlere duyurulacak, nasıl hangi iletişim araçları kullanılacak, hangi kanallar kullanılacak, ne mesaj verilecek, nerede, ne zaman ve hangi ortamlarda bulunulacak, hangi faaliyetler yapılacak, kimler bundan sorumlu olacak, hangi bilgi ve beceri düzeyine ihtiyaç olacak, hangi davranış özelliklerine sahip olunacak?)
7. **Toplumsal Takdir ve Memnuniyet** (Hizmet alan kesime ve genel topluma tatmin ne düzeyde nasıl yansıyor?)
8. **Kaynak Yaratmak ve Erişmek** (Hangi kaynaklar kullanılıyor, bütçe planlama, fon/kaynak yönetimi, kaynak oluşturma faaliyetleri, sürdürülebilirlik faaliyetleri ve planı ne durumda?)

Ek 3: İletişim Eylem Planı

		İLETİŞİM EYLEM PLANI											
		Ana Faaliyetler											
No	Öncelik sırası	Faaliyetler	"Yer-Mekan"	"Başarı ölçütleri"	"Sorumlu Kim/ler Yapacak ?"	"Gönüllüler Ekip Rollerini"	Zamanlama	"Hangi kaynaklara ihtiyaç var?"	"Rapor/ Geri Bildirim Kime Yapılacak?"	"İzleme/ Değerlendirme"	"Çıktılar / Sonuç"	Bütçe	Değerlendirme

Ek 4: İzleme Ölçme ve Değerlendirme

FAALİYET ALANI / DEĞİŞKENLER	ÖLÇME GÖSTERGELERİ	DEĞERLENDİRME
Örneğin: Seminer, konferans, fuar, yarışma, film gösterimi vb.	Örneğin: Faaliyetlere katılanların profili, geldikleri yerler, yaşları, eğitim durumları, çalıştıkları alanlar...	Göstergelerin izlenmesi ile elde edilen sonuç: Örneğin faaliyet amacına ulaştı ya da katılımcı sayısı hedeflenenin altında kaldı ya da basında yeterince haber çıkmadı ya da yerel yönetimden doyurucu destek sağlandı ya da sponsor bulundu gibi...
Ziyaretler Örneğin: Yerel yönetimler, kamu, diğer STK'lar, özel sektör, üniversite gibi	Örneğin: Ziyaret edilen kurum sayısı, görüşülen kişilerden gelen tepkiler...	
Açık alan iletişimleri	Açık alan faaliyetlerinin sayısı, katılım durumu...	
Basın Faaliyeti	Örneğin: TV, gazete, sosyal medya ve dergilerde yer alan haberlerin etkisi...	
Basılı Malzemeler	Dağıtılan yerlerden alınan geri bildirim...	
Eğitim ve çalıştaylar	Katılımcıların değerlendirmeleri...	

