

Stanford Social Innovation Review

---

# Kolektif Etki Çalışmalarında Hakkaniyeti Merkeze Almak

Kış, 2022

**Yazarlar:** John Kania, Junious Williams, Paul Schmitz,  
Sheri Brady, Mark Kramer ve Jennifer Splansky Juster

**Çevirmen:** Nevra Yaraç

**Editör:** Irmak Wöber

**Yayına hazırlayan:** Aysel Madra

**Grafik Tasarım:** Volkan Şenozan

Telif hakkı © 2021 Leland Stanford Jr. University  
Tüm hakları saklıdır.

Makalenin Türkçeye çeviri ve tekrar yayın hakkı 27 Mayıs 2022 tarihinde  
Suna ve İnan Kıraç Vakfı tarafından satın alınmıştır.

# Kolektif Etki Çalışmalarında Hakkaniyeti Merkeze Almak

John Kania, Junious Williams, Paul Schmitz, Sheri Brady,  
Mark Kramer ve Jennifer Splansky Juster, Kış 2022

İllustrasyon: Julia Schwarz

**Toplumsal sorunları ele almak üzere kolektif etki yaklaşımını uygulamakla geçen 10 yıl, bize işin merkezinde hakkaniyetin olduğunu öğretti.**

2011 yılında John Kania ve Mark Kramer'in Stanford Social Innovation Review'da yayımlanan "Collective Impact" (Kolektif Etki) başlıklı makalesi, kısa sürede dergi tarihinin en çok okunan makalesi oldu. Bugüne kadar 1 milyondan fazla kez indirilmesinin yanında akademik alanda da 2.400 atıf aldı. Daha da önemlisi, dünya çapında binlerce insanı, çeşitli toplumsal ve çevresel sorunlarda kolektif etki yaklaşımını uygulamaya teşvik etti. Bağımsız değerlendirmeler yaklaşımın büyük ölçekli etkiye<sup>1</sup> katkıda bulunabileceğini doğruladı; ve küresel bir alan olarak kolektif etki uygulayıcıları ortaya çıkı. Çabaları, kolektif etkinin başarısını artırabilecek veya yoluna taş koyabilecek pek çok faktör hakkındaki anlayışımızı son derece derinleştirdi.

Bahsi geçen makalede, kolektif etkiyi "farklı sektörlerdeki önemli aktörlerden oluşan bir grubun, toplumsal bir sorunu çözmeye yönelik ortak bir gündeme bağlılığı" olarak tanımlamıştık. Ayrıca beş temel koşulla kolektif etkiyi diğer işbirliği türlerinden ayıran yapılandırılmış bir süreç belirlemiştik:

1. Ortak gündem, sorunun kolektif olarak tanımlanması ve çözüm için ortak bir vizyon yaratılmasıyla şekillenir.
2. Müşterek ölçüm, tüm katılımcıların sürekli öğrenme, çalışma süreçlerini geliştirme ve hesap verebilirliğe olanak tanıyacak şekilde ilerlemeyi aynı yolla izleme ve paylaşma yönündeki görüş birliğine dayanır.
3. Karşılıklı destekleyici faaliyetler, nihai etkiyi en üst düzeye çıkarmak için katılımcıların birçok farklı faaliyetinin bütünleştirilmesi ile meydana gelir.
4. Sürekli iletişim, güven oluşturmaya ve yeni ilişkiler kurmaya yardımcı olur.
5. Destekleyici kuruluş,\* toplulukların çalışmalarını hizalamak ve eşgüdümlü hale getirmekten sorumludur.

Ayrıca, bu temel unsurların her girişimin özgün koşullarına uyarlanması gerektiğini de belirtmiştik.

İzleyen yıllarda, birçok uygulayıcı ve kolektif etki ağı<sup>2</sup> bu beş koşulu faydalı yollarla iyileştirdi ve genişletti.<sup>3</sup> 2016 yılında, kolektif etki uygulayıcılarını desteklemek üzere danışmanlık firması FSG ve Aspen Institute Forum for Community Solutions'ın (Aspen Enstitüsü Topluluk Çözümleri Forumu) bir girişimi olan Collective Impact Forum (Kolektif Etki Forumu) ile birlikte kolektif etkinin uygulanmasına yönelik sekiz ek ilke daha yayınladık. Bu ilkeler önemle topluluk üyelerinin katılımını ve hakkaniyetin önceliklendirilmesini vurguluyordu.

Geçtiğimiz 10 yılda, kişisel ve mesleki yolculuklarımızı ve başkalarının deneyimlerini göz önünde bulundurarak, kolektif etki çabalarının yetersiz kalmasının tek ve en büyük nedeninin, hakkaniyetin merkezde konumlandırılmaması olduğunu gözlemledik. Bu nedenle, bir ön koşul olarak hakkaniyeti merkeze koymak için kolektif etkiyi yeniden tanımlamamız gerektiğine inanıyoruz. Bu bağlamda, kavramın gözden geçirilmiş şu tanımını öneriyoruz: *Kolektif etki, nüfus ve sistem düzeyinde değişim elde etmek için eylemlerini birlikte öğrenerek, uyumlu hale getirerek ve bütünleştirerek hakkaniyet konusunda ilerleme kaydeden topluluk üyeleri, kuruluşlar ve kurumlardan oluşan bir ağıdır.* Kolektif etki çabaları, hakkaniyeti merkeze almak için bu makalede inceleyeceğimiz bir dizi eyleme bağlı kalmalıdır.

## Hakkaniyet Nedir?

Hakkaniyeti merkezde konumlandırmayı taahhüt ettiğimizde, öncelikle hakkaniyetin ne olduğuna dair tutarsız anlayışların var olduğu sorunuyla karşı karşıya kalırız. Her biri kendi erdemlerine sahip birçok alternatif tanım arasında en faydalı olanın, araştırma ve savunuculuk örgütü Urban Strategies Council'ın (Kentsel Stratejiler Konseyi) yaptığı tanım olduğunu düşünüyoruz. Bu tanıma göre hakkaniyet; *fırsatlar, sonuçlar ve temsildeki eşitsizlikleri sistematik olarak değerlendirmek ve bu*

\*Editörün notu: 'Backbone team' terimini Türkçeye omurga ekip yerine destekleyici kuruluş olarak tercüme etmeyi tercih ettik.



eşitsizlikleri gidermek için hedeflenen eylemler suretiyle ulaşılan adil olma hali ve adalettir.<sup>4</sup> Bu tanım, nerede yaşadıklarından bağımsız olarak, yapısal kısıtlamalar altında hayatlarını geçirerek gelişimleri nesiller boyunca engellenen, dolayısıyla marjinalleştirilen ve baskı altında kalan pek çok farklı grubun ve nüfusun ihtiyaçlarına hitap eder. Söz konusu toplulukların tam potansiyellerine ulaşmak için özgürleşmeleri; ancak kolektif etki çalışmalarının kimin, neden ve nasıl marjinalleştirildiğini anlamaya yönelik çaba göstermesi ve böylesi bir soruşturma sonucunda mevcut ve tarihsel eşitsizlikleri ele alan politikalar, uygulamalar ve kurumlar tesis etmeye yönelik tedbirlerin alınmasıyla mümkün olacaktır.

Yazının ilerleyen bölümünde ırksal hakkaniyete odaklanmamızın nedeni, ABD ve diğer birçok ülkede yapısal, kurumsal ve kişilerarası bağlamda en fazla marjinalleştirilenlerin beyaz olmayan insanlar olmasıdır.<sup>5</sup> Bununla birlikte ırksal hakkaniyete odaklanmanın; engellilik, cinsel yönelim, toplumsal cinsiyet, sınıf, kast, etnik köken, din vb. dahil olmak üzere marjinalleştirilmenin diğer alanlarına uygulanabilecek çerçeve, araç ve kaynaklar sunmamıza olanak tanıdığını düşünüyoruz.

İnsanların çoklu kimlikler üzerinden marjinalleştirilmesinin farkında olmak, birden fazla kimliğe sahip olanların (örneğin beyaz olmayan kadınların) genellikle diğerlerinden daha kötü durumda olduğunu kabul etmek kişisel<sup>6</sup> bir çalışma yaklaşımı benimsemeye alan açabilir. Uygulayıcıları, yerel verileri incelemeye ve hangi grupların en sistematik şekilde geride bırakıldığını anlamak için topluluklarındaki insanların deneyimlerini dinlemeye ve ardından burada paylaşılan stratejileri hayatlarını daha iyi hale getirecek şekilde uyarlamak üzere marjinalleştirilmiş nüfuslarla çalışmaya teşvik ediyoruz.

Günümüzde ırksal hakkaniyet konusunda (kısmen Mayıs 2020'de George Floyd'un öldürülmesi ve benzeri ırka dayalı şiddetin sayısız mağdurunun kıvılcımını ateşlediği) artan farkındalık, COVID-19'un beyaz olmayanlar üzerinde eşitsizlik yaratan etkisi ve yerleşik yapısal ırkçılığın güçsüzleştirici sonuçlarının giderek daha fazla kendini göstermesi göz önüne alındığında, hakkaniyet odağına yoğunlaşmamız çoğu kişi için pek de şaşırtıcı olmayacaktır. Bununla birlikte, bizim ve diğer pek çok kişinin mücadelesi ettiği zorluk, kolektif etki uygulamasında hakkaniyetin nasıl merkeze alınacağı sorusudur. Bu makaleyle, kolektif etki çabalarına dahil olanların bu hedefe ulaşmak için çalışmalarında neyi farklı yapmaları gerektiğine dair özel ve uygulamaya yönelik rehberlik sunmayı umuyoruz.

Hakkaniyeti merkezde konumlandırmanın, herhangi bir topluluktaki marjinalleştirilmiş grupların onlara yardım etmek için faaliyet gösteren birçok kişi ve kuruluşunkinden çok farklı tecrübeleri olduğunu kabul ederek, sorunla ilgili varsayılan gerçekleri yeniden düşünmeyi gerektirdiğine inanıyoruz. Dışarıdan bakanlar olarak, çoğu zaman gerektiği ölçüde yararlı veya etkili olacak kadar bilgi sahibi olmuyoruz; bu yüzden önce konuşmamız, dinlememiz ve öğrenmemiz gerekiyor.

Kolektif etkinin, yalnızca yeni programlar veya hizmetler eklemekle kalmayıp, temeldeki sistemleri değiştirmeye odaklanması durumunda kalıcı bir etkinliğe sahip olduğunu da anlamış bulunuyoruz. Hakkaniyeti merkeze almak, aynı zamanda liderlikte çeşitli temsiller ve güç dinamiklerini değiştirmeye yönelik belirli stratejileri de gerektirir. Böylece gücü resmi olarak elinde bulunduranlar -Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) ve Batı dünyasının büyük kısmı için çoğunlukla beyazlar ve erkekler-

## YAZARLAR HAKKINDA

**John Kania**, Collective Change Lab'in (Kolektif Değişim Laboratuvarı) yönetici direktörü. Daha önce FSG'de uluslararası genel müdür olarak görev yaptı ve halen yönetim kurulu üyesi olarak görevine devam ediyor.

**Junious Williams**, Junious Williams Consulting, Inc.'nin müdürü, Kolektif Etki Forumu'nun kıdemli danışmanı ve Urban Strategies Council'in eski CEO'su.

**Paul Schmitz**, Leading Inside Out'un CEO'su ve Kolektif Etki Forumu'nun kıdemli danışmanı. Ayrıca, *Everyone Leads: Building Leadership from the Community Up* (Herkes Liderlik Ediyor: Topluluktan Yukarıya Liderlik İnşası) kitabının yazarı.

**Sheri Brady**, Children's Defense Fund'da (Çocuk Savunma Fonu) strateji ve programdan sorumlu başkan yardımcısı. Daha önce Aspen Enstitüsü Topluluk Çözümleri Forumu'nda stratejik ortaklıklar direktörüdür.

**Mark Kramer**, FSG'nin kurucu ortağı ve kıdemli danışmanı ve Harvard Business School'da kıdemli öğretim görevlisi.

**Jennifer Splansky Juster**, Kolektif Etki Forumu'nun yönetici direktörü.

onlarla ilişki kurabilir, onları dinleyebilir, gücü paylaşabilir ve topluluk aklına göre hareket edebilirler. Son olarak, sürece dahil olan herkes, eşitsizliklerin sürdürülmesi ve giderilmesindeki rollerinin farkına varmalı ve kişisel sorumluluk almalıdır ki bu, genellikle gözden kaçırılan bir içsel değişim sürecidir.

## Hakkaniyet Kolektif Etkiyi Nasıl Dönüştürür?

Hakkaniyeti merkezde konumlandırmak, uygulayıcıların kolektif etkiyi uygulama şeklini değiştirir. 2016 yılında Chattanooga, Tennessee'de başlatılan ve tüm çocukların ve gençlerin nitelikli bir eğitim almasını ve gelecek vaat eden kariyer fırsatlarına erişimini sağlamak amacıyla faaliyet gösteren kolektif etki girişimi Chattanooga 2.0'ı buna örnek olarak verebiliriz. Bu girişim, başlangıçtan itibaren hakkaniyeti ulaşılmak istenen bir sonuç olarak görüyordu. Ancak katılımcılar bunu ne tam olarak anladılar ne de proaktif olarak ele aldılar, ta ki ülkenin son zamanlardaki ırksal adalet uyanışı onları tamamen yeni bir stratejik planın gerekliliğini kabul etmeye yönlendirene kadar.

Chattanooga 2.0'ın destekleyici kuruluşunun beyaz yönetici direktörü Molly Blankenship, "Sorun kısmen, topluluğumuzun hakkaniyetin anlamı konusunda ortak bir anlayışa sahip olmamasından kaynaklanıyordu. Bu nedenle topluluktaki bölünme, çoğu zaman eldeki asıl sorun yerine anlambilime bağlı görünüyordu" diyor. Ortak gündemi belirlemek için yeni bir stratejinin planlanması süreci, topluluk girdisini ve ırksal hakkaniyet konusunda eyleme yönelik açık kamuoyu taahhütlerini bir araya getiren, bölge sakinleri ve liderlerden oluşan ve ırksal açıdan çok daha çeşitlilik gösteren sektörler arası bir grubu temel aldı. Chattanooga 2.0, ırksal ve pozisyonel çeşitliliği artırmak ve şeffaflığı sağlamak için kendi yönetim yapısını da değiştirdi. Koalisyonun tüm üyelerinden hem süreçte hem de sonuçta hakkaniyeti taahhüt eden kamuoyuna açık bir mektup imzalamaları istendi.

Chattanooga 2.0 ayrıca, verileri ırka göre ayrıştırmak için iletme ölçütlerini yeniden yapılandırarak topluluk içindeki büyük farklılıkları da ortaya çıkardı. Katılımcılar arası iletişimi ve ilişkileri etkileyen güç dengesizliklerini açıkça belirtti ve ele aldı. Böylece, iş birliğinin tüm üyelerinden gelen katkıların eşit olarak değerlendirilmesini sağlamak üzere iç kültürünü de değiştirdi. Ayrıca, çalışmaya katılan ve başta meselelerle ilgili doğrudan deneyimi bulunmayanlar olmak üzere, liderler arasında empati ve anlayış oluşturmaya odaklandılar.

Blankenship, “Güç biriktikçe, haklarından mahrum bırakılmış ve güçsüz kılınmış kişilerle ilişki kurma kabiliyeti genellikle azalır” diyor.

Chattanooga 2.o’ın odağı zamanla programlı müdahalelerden daha sistematik değişikliklere kaydı. Örneğin, Chattanooga şehrinde erken çocukluk eğitiminde parçalı bir hizmet yapısından daha eşgüdümlü ve uyumlu bir sisteme geçilmesi gibi. Süreç içinde destekleyici kuruluş bile rolünü yeniden kavramsallaştırmak durumunda kaldı. Yürütme ve yönlendirme komitelerinin desteğiyle Blankenship yeni bir kapasiteye doğru adım attı.

“Bu işte büyük bir sorumluluk hisseden beyaz bir lider olarak, koalisyon üyelerinin daha cesur işler yapmalarını sağlayabilirim. BIPOC [Siyahi, Yerli ve Beyaz Olmayanlar] liderleri ve topluluk üyelerinin seslerini yükseltmek ve onlara alan açmak için ayrıcalığımlı kullanıyorum. Ayrıca kendi sesimi -bana verilen platformu ve siyasi sermayeyi- konuşulması gereken gerçekleri konuşmak, gerektiğinde ilgi odağı olmak ve koalisyonumuzun yararlanıcılarına yardımcı olmak amacıyla kullanabilirim.”

Blankenship’in tecrübesi, kolektif etkide hakkaniyeti merkeze alma ve yardım sunmaya çalıştıkları topluluklara daha iyi hizmet verme gücüne sahip olanların atması gereken adımların altını çiziyor. Kolektif etki çabaları; çalışmanın çerçevesini, hakkaniyeti merkeze alacak şekilde açıkça çizmeden ve gerçekleştirmek için alan açmadan, uzun süredir devam eden eşitsizlikleri ortadan kaldırma, tarihsel adaletsizlikleri onarma ve geride bırakılanlar için daha iyi sonuçlar elde etme potansiyellerinde yetersiz kalacaktır.

## Hakkaniyeti Merkeze Almak için Beş Strateji

İyi haber, dünya çapında kolektif etkiye odaklı pek çok girişimin hakkaniyeti merkezde konumlandırma konusunda ilerleme kaydetmesi. Bölgeler ve meseleler arasında hakkaniyet odaklı kolektif etki çabalarını incelediğimizde, bu açıdan kritik önemde olan beş stratejinin ortaya çıktığını görüyoruz:

1. Çalışmayı veri ve bağlama göre temellendirmek ve çözümleri hedeflemek.
2. Programlar ve hizmetlerin yanı sıra sistem değişikliğine odaklanmak.
3. İşbirliği esasında güç dinamiklerini değiştirmek.
4. Topluluğa kulak vermek ve birlikte hareket etmek.
5. Liderliği hakkaniyet temelinde tesis etmek ve hesap verebilirliği sağlamak.

Bu stratejilerin hiçbiri yeni değil, ancak işlerin iyi yürümesi için anlayış ve bağlılık gerektiren alanlar olmaya devam ediyorlar. Hepsini birlikte, hakkaniyetin kolektif etkinin merkezine alınmasına yönelik kapsamlı ve bütünlük bir yaklaşımın temelini oluşturuyorlar. Şimdi hepsini sırayla değerlendireceğiz.

**Strateji 1: Çalışmayı veri ve bağlama göre temellendirmek ve çözümleri hedeflemek:** Çalışmayı uygun veri ve bağlamda temellendirmek, kolektif etki girişimine dahil olanların terminoloji, tarih, veri ve kişisel hikâyelere dair yeni ve ortak bir anlayış geliştirmelerini gerektirir. Toplumumuzda yaygın olarak kabul edilen, ancak aslında yanlış ve zarar verici olan anlatıların çoğu,

gücü elinde bulunduranlar tarafından yapısal ırkçılığı gizlemek için -kasıtlı ya da kasıtlı olmayarak- kullanılır. Katılımcılar, verileri analiz etmeden veya çözümler önermeden çok önce, ırk ve eşitlik hakkında mutabık kalınan tanımlara ilişkin ortak bir dil oluşturmalıdır.<sup>7</sup>

Ayrıca katılımcılar, mevcut hakkaniyetsizliğin kökenleri ve doğası hakkında daha doğru bir anlayışı paylaşmalıdır. Bu farkındalık, yapısal ırkçılık ile kişisel suçlama arasındaki farkın kabulünü ve ayrıcalıklı kişilerdeki bireysel suçluluk duygularının veya marjinalleştirilmiş kişilerdeki utanç duygusunun ötesinde empati geliştirilmesini de içermelidir. Irkçılık karşıtı hakkaniyete ilişkin etkili çalışmalar neredeyse her zaman daha derin bir tarih anlayışıyla başlar.

Bu stratejiyi, siyah bir kadın halk sağlığı uzmanı, çocuk hekimi, anne ve San Francisco’daki Siyah ve Pasifik Adalı ailelerde bebek ve anne sağlığını iyileştirmeye odaklanan kolektif etki girişiminin destekleyici kuruluşu olan Expecting Justice’a (Adaleti Beklerken) liderlik eden Zea Malawa’nın çalışmalarında görüyoruz. Şehrin zenginliğine rağmen, yedi siyah bebekten biri erken doğuyor. Bu beyaz bebekler için geçerli olan erken doğum oranının iki katı. Başlangıcından bu yana Expecting Justice’in tüm çalışmaları, doğumla ilgili bu farklı sonuçların kök nedeni olarak ırksal eşitsizlikleri de ele almaya odaklanmış durumda.

Malawa, “Her zaman ırkçılıkla mücadeleyi nasıl karşı konulmaz hale getirebileceğimizi düşünmeye çalışıyorum” diyor. Ekibi, öncelikle tüm katılımcıların verilerin arkasındaki geçmiş anlamasını sağlıyor. “İnsanlar başkalarının yoksul olabileceğini ve bu nedenle sağlıklarının kötü olduğunu tespit edebilirler, ancak çoğu zaman size nedenini söyleyemezler” diyor ve ekliyor Malawa: “Nedenini açıklayamadıkları durumlarda gerçekten ırkçı kültürel varsayımlarda bulunurlar.”

Malawa, konuyu yeniden çerçevelemek için, ABD’de köleliğin hüküm sürdüğü zamanlardan Siyahların Amerikan ekonomik ilerlemesine adil bir şekilde katılma fırsatından mahrum bırakılan modern baskı biçimlerine kadar Amerikan tarihindeki kritik anlara dikkat çekiyor.<sup>8</sup>

Örneğin, İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra ev sahipliğinin finansmanında kırmızı çizgi uygulamalarının hükümet tarafından kasıtlı olarak onaylanması, beyaz olmayanların yoksul mahallelere yerleşmesini ve ev sahipliğine erişimin engellenmesinin nedenidir. Böylece bu insanlar, beyaz orta sınıf ailelerin nesiller arası zenginliğinin birincil kaynağından koparılmıştır. Malawa, tam da bugünün düşük gelirli mahallelerinin sınırlarına denk düşen, onlarca yıl öncesine ait kırmızı çizgili haritaları gözler önüne seriyor.

Malawa, Expecting Justice girişiminin hizmet ettiği toplulukla çok fazla doğrudan deneyimi olmayan liderlere, hakkaniyetsizliğin nedenlerini daha iyi kavramaları için yardım önerisinde de bulunuyor. Örneğin, doğum sürecinde olan kadınlar için yapısal engelleri ortaya koyan dört farklı senaryo oluşturmuş. Irka dayalı olarak marjinalleştirilmişlerden irka dayalı ayrıcalığa sahip olanlara uzanan bir yelpazeye yayılan bu stratejiler ile yürütme kurulu üyelerinin her senaryoda anne adayları için bir “anlayış haritası” geliştirmesini ve irka dayalı olarak marjinalleştirilmiş anneler için engellerin ve zorlukların nasıl arttığının görülmesini sağlamış.

Yanlış anlatılar sadece geçmiştekiler değil bugün topladığımız veriler için de geçerli. Toplumun sorunlarını toplu verilerle tanımlamaya alışkınız: Ulusal işsizlik oranı, lise mezuniyet oranları, yoksulluk sınırının altında yaşayan insan sayısı veya yenidoğan ölümlerinin yüzdesi gibi. Ancak toplu veriler, ırk ve etnik köken, toplumsal cinsiyet, yaş, cinsel yönelim, gelir düzeyleri ve coğrafya gibi özelliklere dayalı farklılıkları maskeler. Veriler ayrıştırılmadıkça, sorunları tam olarak anlayamaz, uygun çözümler geliştiremez, ilerlemeyi belgeleyemeyiz.

Örneğin, COVID-19 salgını sırasında verilerin ayrıştırılmamasından ve sonuçların hedeflenmemesinden kaynaklanmış olabilecek zarara tanık olduk. Nitekim birçok farklı yetki alanlarına sahip kurum enfeksiyon oranlarını toplamamış ve/veya raporlamamış ya da verileri ırk ve etnik kökene göre test etmemiş, farklı ve muhtemelen önenebilir hastalık oranlarını da daha sonra öğrenmişti.<sup>9</sup>

Ayrıştırılmış verilerin elde edilmesi zor olabilir, çünkü bunlar genellikle yeterli özgüllükle toplanmaz. Örneğin, ulusal köken belirtmeden “Asyalılar” için toplanan veriler gibi. Tam olarak ayrıştırılmış verilerden yoksunluk birçok sorunu gizler ve sonuçta program ve politikaların etkisiz kalmasına neden olabilir. Kolektif etki girişimlerinin sağlayabileceği en önemli sistem değişikliği; daha hakkaniyetli analizleri ve daha hedefli çözümleri desteklemek üzere veri toplama ve raporlama uygulamalarının doğruluğunu artırmak amacıyla kamu kurumları, araştırmacılar ve idari veri setlerinden sorumlu diğer kişilere yönelik savunuculuktur.

Ayrıştırılmış veri esas olsa da yeterli değildir. Kolektif etki çalışmasında hakkaniyeti merkezde konumlandırmak, sadece marjinalleştirilmiş toplulukların yaşam deneyimine dair görüşmelerden, anketlerden, odak grup görüşmelerinden, kişisel hikâyelerden ve özgün katılımdan elde edilebileceklerden daha bütünsel bir anlayış gerektirir. Veri setleri, özellikle de yalnızca nicel olanlar, sıklıkla, en çok etkilenen kişilerin ve onlara en yakın olanların bildiği önemli bağlamı yakalamakta başarısız olur. Veriyi yorumlayan gruplar da bunları anlamlandırırken genellikle deneyime ilişkin olanları kapsama dahil etmez. Bu sorunu gidermek için çoğu kolektif etki çalışması, kurumsal liderler ve sorunlarla ilgili deneyim yaşamış kişiler de dahil olmak üzere kolektif etki girişimindeki tüm katılımcıların “veri yürüyüşü” ile işe başlar. Anlaşılması kolay görsel veriler gözden geçirilir ve birlikte analiz edilir, yorumlanır ve verilerin söyledikleri hakkında ortak anlamlar oluşturulur.

Expecting Justice, verileri uygun bağlama yerleştirmeyi çalışmalarının temel ilkesi haline getirmiş. Yürütme kurulunun çoğunluğu, devlet kurumlarından ve diğer büyük kuruluşlardan gelen, anneler ve ailelerle doğrudan teması sınırlı beyaz liderlerden oluşuyor. Ancak komitede birkaç Siyahi ve Pasifik Adalı anne de yer alıyor. Destekleyici kuruluş, bu annelerin deneyimlerini temel veriler olarak değerlendirme ihtiyacını fark edip yürütme kurulunun erken doğumla ilgili bağlam oluşturma çalışmasının bir parçası olarak hikâyelerini paylaşmaları için alan yaratmak üzere birkaç ayı güven oluşturmaya ve grupta ilişki kurmaya harcamış.

Etkilenen grubun hikâyelerini dinlemek, topluluk paydaşları ile güven inşa etmenin temelini oluşturabilir. Hikâyelerin aktif kullanımı, toplulukta değişim için anlatıyı konumlandırmaya ve merkeze almaya da hizmet edebilir. Bu adım, çözümler hakkındaki konuşmaları daha geleneksel program müdahalelerin-

den daha somut ve daha fazla hakkaniyet elde etmeye odaklanan sistemik çözümlere kaydırabilir.

Kolektif etki çabaları tarihsel bağlamdan, ayrıştırılmış nicel verilerden ve marjinalleştirilen kişilerin deneyimlerini ortaya koyan nitel verilerden yeterli içgörü elde ettikten sonra, katılımcılar, topluluk için daha iyi sonuçlar elde etmek amacıyla stratejiler ile farklı alt grupları hedeflemelidir. UC Berkeley Othring & Belonging Institute’den (Ötekileştirme ve Aidiyet Enstitüsü) John A. Powell’in hedefli evrenselcilik yaklaşımı, müdahaleleri alt gruplara hedefleyerek ırksal hakkaniyeti işler hale getirmenin bir yolunu sunuyor. Powell, “Farklı konumda-kilere aynıymış gibi davranarak adaleti sağlayamayız. Hedefli evrensel strateji hem baskın hem de marjinalleştirilmiş grupların ihtiyaçlarını kapsayan, ancak marjinalleştirilmiş grubun durumunu özellikle dikkate alan bir stratejidir” diyor.<sup>10</sup>

Hedefli evrenselcilik, hedefimizin sadece farklılıkları azaltmak değil, aynı zamanda herkesi daha iyi sonuçlara taşımak olması gerektiğini ileri sürer. Beyaz çocukların yalnızca yüzde 50’si ortalama düzeyde, Siyah çocukların ise yüzde 30’u ortalama düzeyde okuyorsa, ayrımı kapatmak, çocukların yüzde 50’sini ortalama altında bırakacaktır. Topluluğumuz için okuma yeterliliği gibi evrensel bir hedefimiz olabilir, ancak çeşitli alt grupların karşılaştığı farklı engelleri anlamamız ve stratejilerimizi ve kaynaklarımızı bu belirli engelleri ele alacak şekilde uyarlamamız gerekir. Müdahaleleri hedeflememek, muhtemelen mevcut ayrımları sürdürecektir ve bazen daha da kötüleştirecektir.

**Strateji 2: Programlar ve hizmetlerin yanı sıra sistem değişikliğine odaklanmak:** Toplulukta, bölgesel veya ulusal düzeyde toplumsal sorunların kök nedenlerini ele almaya odaklanan adil sonuçlar ve çözümler, tek bir programla elde edilemez. Bunlar, sürekli olarak ırkçı veya adaletsiz sonuçlar üreten ve çoğu zaman üretmek üzere tasarlanmış kamusal ve özel sistemlerde, yapılarda, politikalarda ve kültürde daha derin değişiklikler gerektirirler.

Sistem değişikliği, sıklıkla tartışılan ancak yeteri kadar anlaşılmayan bir kavramdır. Birçok kolektif etki uygulayıcısı için yararlılığı kanıtlanmış bir çerçeve, sistem değişikliklerini üç açıklık seviyesinde değerlendirir.<sup>11</sup> Birincisi, yapısal değişim seviyesidir; yani politikalar, uygulamalar ve kaynak akışlarındaki değişimler. Bu seviye, sisteme dahil olan kişilerin bu koşulları kolayca tanımlayabilmeleri açısından açıktır. İkincisi, ilişkisel değişim seviyesidir; yani insanlar veya kuruluşlar arasındaki ilişkiler ve bağlantılar ile güç dinamiklerinin değişimi. Bu seviye yarı açıktır, çünkü bazen insanlar bu dinamikleri görebilirken bazen de bunlar sistemdeki bazı oyuncuların görüş alanı dışında gerçekleşir. Sistem değişikliğinin üçüncü seviyesi, dönüştürücü değişimdir; yani toplumsal sorunlara ilişkin anlayışımızın ardındaki zihinsel modeller, dünya görüşleri ve anlatıların değişimi. Bu seviye tipik olarak çabada gizlidir, ancak uzun vadede bireysel ve sistemsel davranışa rehberlik etme gücüne sahiptir.

Sistem değişimine yönelik çalışmalar yürüten birçok kişi ve kuruluş, zamanlarının ve kaynaklarının büyük bir kısmını koşulları ilk seviyede değiştirmek için harcarlar. Bu tür yapısal çözümler önemlidir. Ancak ilişkileri, güç dinamiklerini ve zihinsel modelleri değiştirmeden yapıyı değiştirmek, alakasız, etkisiz, anlaşılmaz ve sürdürülebilir olmayan çözümlere götürebilir. Bu eğilim özellikle, çözümlerin marjinalleştirilmiş grupların söz ve güce sahip olmadığı bağlamda geliştirildiği du-

rumlarda geçerlidir. Kolektif etki girişimleri bu nedenle daha derin, daha sürdürülebilir bir değişim meydana getirmek için sistem değişikliğinin her üç seviyesinde de eş zamanlı olarak çalışmalıdır.

Hakkaniyeti sağlamak için sistem değişikliği çalışması gerekli olsa da, ilerleme genellikle daha uzun vadeli ve o anda mücadele içinde olan topluluk katılımcıları tarafından görülmez. Programları ve hizmetleri daha iyi hale getiren müdahaleler artık insanların ihtiyaçlarını karşılıyor ve etkileri daha somut ve insanların günlük yaşamlarıyla ilgili olduğu için genellikle bölge sakinleri ve topluluk katılımcılarını iş birliğine dayalı çabalarında aktif tutuyor. Programa dayalı çalışma daha büyük sonuçlara ulaşmak için gereken yapısal, sistemsel ve politikayla ilgili değişikliklere de yön verebilir. Yüksek kapasiteli kolektif etki çabalarının çoğu hem program hem de sistem düzeyinde, hakkaniyeti merkeze alacak şekilde işler. Expecting Justice da buna bir örnektir.

*Çoğu zaman kültür ve güç alanında değişim yaratarak, alınan kararların altında yatan dinamikleri değiştirmeden masada oturanları değiştirmek için çeşitliliğe odaklanırsınız. Hakkaniyetli sonuçlar, yine hakkaniyetli kararlar almayı gerektirir.*

Expecting Justice, programa dayalı çalışmalarını ile San Francisco'daki Siyahi ve Pasifik Adalı annelerin daha acil ihtiyaçlarını karşılamak üzere mevcut programları güçlendirmeyi ve genişletmeyi amaçlıyor. Örneğin, San Francisco'da topluluk temelli bir gebelik ve doğum danışmanlığı (doula) ağı olan SisterWeb'in tekliflerini desteklemek ve genişletmek için finansman sağlamış. Araştırmalar, doula bakımının, özellikle düşük gelirli beyaz olmayan kadınların doğum ve doğumla ilgili sonuçlarının iyileştirilmesine katkıda bulunduğunu ve bu programın genişletilmesinin San Francisco'daki ebeveynlere doğrudan fayda sağlama potansiyeline sahip olduğunu gösteriyor.

Expecting Justice, sistem değişikliğinin her üç seviyesini de devreye sokuyor. Yapısal seviyede, San Francisco'daki Siyah ve Pasifik Adalı annelere gebelik sırasında ve doğum sonrası altı ay boyunca sınırsız ek gelir sağlamaya yönelik bir pilot program olan Bereketli Doğum Projesi'ni başlatıyor. Gebelikleri sırasında annelerin elde edeceği bu gelir, ABD'de türünün ilk örneği ve aynı zamanda California'da devlet tarafından finanse edilen, daha geniş bir temel gelir programının önünü açıyor. Aynı zamanda bu programın etkileri, San Francisco ve ötesinde daha fazla politika çıkarımı için incelenecek. İlişkisel sistem değişikliği seviyesinde ise Expecting Justice, hizmet sağlayıcılar ve topluluk üyeleri arasında güven tesis ederek karar almada güç dinamiklerini değiştirdi. Örneğin, herhangi bir oylama yapılmadan önce yürütme kurulunda "son söz"

meseyi deneyimlemiş annelere ait. Sistem değişikliğinin dönüştürücü seviyesinde de San Francisco'nun sağlık ve sosyal hizmet sistemlerinde ırkçı modelleri ve beyaz üstünlüğüne ilişkin bilinçli ya da bilinçsiz önyargıları ortadan kaldırmak için faaliyet yürüttü. Kuruluş, konuyu yeniden bir çerçeveye oturarak ve verileri ayrıştırarak, erken doğumların neden meydana geldiğine ilişkin zihinsel modelleri değiştiriyor ve erken doğumun yapısal, kurumsal ve kişiler arası ırkçı kök nedenlerine ilişkin farkındalığı artırıyor.

Kolektif etki çabaları sistemleri değiştirmeye çalışırken, bireysel sonuçlardaki değişikliklere ek olarak, bu sistemlerdeki değişiklikleri izlemek ve öğrenmek için ölçme, değerlendirme ve öğrenmeyi de uyarlamak durumundalar. Örneğin, iş ve okulla bağlantısı kopmuş gençlere ilişkin sonuçları daha iyi hale getirmek için ABD genelinde kolektif etki çabalarını destekleyen Aspen Enstitüsü'nün Opportunity Youth Forumu'nu (Gençlik Fırsatları Forumu) ele alalım. Yalnızca gençler

in toplu sonuçları (örneğin, lise diploması veya eşdeğerini elde etmek, ortaöğretim sonrası eğitime kaydolmak, iş bulmak) değil, aynı zamanda sistemlerdeki değişiklikleri de (topluluktaki güç dinamiklerinde meydana gelen değişikliklere dair kanıtlar, anlatıların düzenlenmesi, iyileştirilmiş yollar, kamu politikasındaki değişiklikler, finansmandaki değişiklikler) izliyor. Sistem değişikliğine yönelik tedbirler, sorunları muhafaza eden sistemlerin hedef nüfus için hakkaniyeti daha iyi destekleyecek şekilde değişip değişmediğini belirliyor. Nitel bilgi, sistemlerde var olan karmaşık dinamikleri anlamlandırmaya yardımcı oluyor ve ayrıca sistemdeki değişikliklerin neden meydana geldiğine dair içgörü sağlıyor. Bu nedenle

nitel veriler genellikle nicel ölçümlerden daha anlamlı sistem değişimi ölçümlerinin yapılmasına olanak tanıyor.

**Strateji 3. İş birliği esasında güç dinamiklerini değiştirmek:** Kamu politikaları, kuralları ve kaynak akışları, çoğunlukla kararlarının etkilediği nüfusları yansıtmayan veya temsil etmeyen kişiler tarafından kontrol edilir. Hakkaniyetli sonuçları hayata geçirmek ve sistem değişikliğini gerçekleştirmek, güçlü etkilenenlere kaydırmayı gerektirir.

Avustralya, Sidney'in 800 kilometre kuzeybatısındaki üçra kasaba Bourke'daki bir kolektif etki girişimini ele alalım şimdi de. 2017 itibarıyla Aborjin nüfusun suç ve hapsedilme oranları ülkenin en yüksekleri arasındaydı. 21 farklı Aborjin grubu mensuplarının yaşadığı küçük kasabadaki sorun çözme siyaseti, beyaz sömürgeciliğin zorla yerinden etme ve yeniden yerleştirme tarihi nedeniyle karmaşık bir yapıdaydı. Bölge sakinleri, sistemdeki diğer herkesin daha fazla bilgiye ve güce sahip olduğundan endişe duyduklarından, kolektif etki çabaları ortak bir vizyon oluşturmak ve güven tesis etmek için sakinler ve hizmet sağlayıcılar arasında anlamlı diyalog başlatmak üzere verileri kullanarak işe koyuldu. Yerli liderler daha sonra, ceza adaletinden gelen fonları suçun kök nedenlerini ele alan önleyici, taktiksel ve topluluk geliştirme girişimlerine yönlendirmeyi amaçlayan Maranguka Justice Reinvestment Projesi'ni (Adalet Yeniden Yatırım Projesi) başlatmak için eyalet çapındaki kuruluşlar ve hayırseverlerle birlikte çalıştı.

Çalışma çocuklarla ilgili karar verme yetkisine sahip tüm tarafları kapsasa da, 21 Aborjin grubunu temsil eden kabile konseyi tarafından yönlendiriliyor. Hükümet kurumları, sömürge döneminden bu yana sahip oldukları yolu izlemek yerine, şimdi topluluk liderliğini takip ediyor. Aborjin topluluk liderliğindeki ekipler, hizmet sunucularla ortak çalışıyor ve tüm çocukların sürece dahil edilmesini sağlıyor.

Gücün topluluğa geçişi, önemli suçlarda kayda değer düşüşler ve yaşamlarında yetişkinlerle olumlu ilişkilere sahip olmak gibi çocukların gelişmesine yardımcı olan desteklerin artması gibi daha iyi sonuçları da beraberinde getirmiş. Daha önce topluluk üyelerinin kararların nasıl alındığı konusunda çok az yetkiye sahip olduğu yerlerde, şimdi topluluk önceliklerinin belirlenmesine yardımcı oluyor, kamusal ve özel kaynakların dağıtımını yönlendiriyor, programları ve sistemleri hesap verebilir kılıyorlar.

Pek çok insan, güçten ziyade çeşitlilik ve kapsayıcılık hakkında daha rahat konuşur. Ancak güce değinmeden, çeşitliliği vurgulayan çabalar yüzeysel kalır. Hayırsever ve kâr amacı gütmeyen sektörlerle hizmet veren siyahilerin sahip olduğu danışmanlık firması Frontline Solutions, gücü “başkalarını etkileme, kaynaklara kimin erişeceğine karar verme ve gerçekliği tanımlama veya kendisi ya da başkaları üzerinde kontrol uygulama kabiliyeti veya yetkisi” olarak tanımlıyor. Bazıları resmi pozisyonların bir sonucu olarak, bazıları finansal kaynakları kontrol ederek, bazıları ise ilişkilerinin etkisiyle gücü elinde tutar. Kaynakları kontrol eden ve politikaları belirleyenler (hükümet liderleri, hayırseverler, iş dünyası liderleri ve hastaneler ve üniversiteler gibi büyük kurumların liderleri) sadece toplumda değil, çoğu zaman kolektif etki yönetiminde de daha büyük bir güce sahiptir.

Bu tür liderleri kolektif etki sürecine dahil etmek, süreci etkili kılacak unsurların bir parçasıdır: Büyük ölçekli değişiklikler yapabilir, anlatıları değiştirebilir ve gerekli kaynakları temin edebilirler; ancak yine de genellikle kararlarının etki yarattığı toplulukların dışında bırakılırlar. ABD’de ve Batı dünyasının çoğunda, gücü elinde bulunduranlar tipik olarak beyaz ve erkektir. Çoğu zaman kültür ve güç alanında değişim yaratarak, alınan kararların altında yatan dinamikleri değiştirmeden masada oturanları değiştirmek için çeşitliliğe odaklanıyoruz. Hakkaniyetli sonuçlar, yine hakkaniyetli kararlar almayı gerektirir.

Güç aynı zamanda bireylerin, kolektif etkinin başarısı için gerekli olan bilgi, güven ve güvenilirliği getiren ilişkilere ve etkiye sahip olduğu topluluklarda da mevcuttur. Başlarda çoğu kolektif etki girişimi, ortaklar ve topluluk katılımcılarıyla bağlantıları daha zayıf, özgün bilgi ya da güvenilirliğe sahip olmayan kurumsal liderleri bir araya getirerek yukarıdan aşağıya karar almayı içeriyordu. Birçoğuna topluluk tarafından direnç gösterildi, ihtiyaç duyulan ortaklıkların kurulmasında başarısız olundu ve kararları daha iyi yönlendirmek için gereken deneyim ve bağlam uzmanlığı<sup>12</sup> zor yoldan öğrenilerek istenen sonuçlar elde edilemedi. Program ve sistem düzeyinde değişim yaratmak için karar alma sürecinde hem kurumsal liderler hem de topluluk liderlerinin gücü paylaşması; kaynakları, ortakları ve toplulukları uyumlaştırmada kritik öneme sahiptir. Bununla birlikte, karar verici gruplar daha çeşitli hale geldiğinde genellikle iki sorun ortaya çıkar. İlk olarak, kolektif etki alanındaki liderler kapsayıcı bir kültür geliştirmez veya bunu beslemez, bu nedenle daha fazla kurumsal güce veya kaynak gücüne sahip olanlar ya hükmeder ya da saygı görür. İkincisi, kurumsal güce

veya kaynak gücüne sahip olanlar, daha verimsiz ve rahatsız edici konuşmalar veya anlaşmazlıkları da barındıran daha kapsayıcı süreçlere direnç gösterirler. Bu nedenle de ya masayı terk ederler ya da rollerini daha az etkili kişilere devrederler.

Tecrübelerimiz, iş birliği esasında güç dinamiklerini değiştirmenin, belirgin bir dikkat ve niyet gerektirdiğini gösteriyor. Liderler, hakkaniyetli sonuçlar elde etmek üzere hakkaniyetin hayata geçirilmesinin önemi konusunda hemfikir olmalı ve karar alma süreçlerini değiştirmeye ve güçlerinin bir kısmından vazgeçmeye istekli davranmalıdır. Öte yandan liderler, topluluk katılımının amacını -program ve sistem düzeyinde değişiklik hedefleri için bunun neden gerekli olduğunu- açıkça tanımlamalıdır. Aksi takdirde bağlılık azalır ve topluluk üyelerinde kararlılığın azaldığı yönünde bir hissiyat gelişir.

Pek çok gözlemci, güç dinamiklerindeki değişimlerin yalnızca büyük, dramatik olayların sonucunda gerçekleştiğine inanıyor. Ancak değişim, zihinlerin ve kalplerin değişmesine neden olan çok sayıda küçük olaydan (yeni paylaşılan veriler ve hikâyeler, geliştirilen ilişkiler, doğrudan deneyimlenen bir sorun) da kaynaklanabilir. Zaman içinde güç, daha önce düşünülmemeyecek şekillerde hakkaniyete doğru kayabilir. Destekleyici kuruluş ve yürütme kurulu üyeleri, birbirlerinin geçmişleri, motivasyonları ve girişime bağlılıkları hakkında bilgi edinmek üzere farklı katılımcılardan oluşan küçük gruplarla yemek etkinlikleri düzenleyerek katılımcılar arasında ilişkilerin ve empatinin kurulmasını teşvik edebilir. Destekleyici kuruluş ayrıca, topluluk mekânlarında toplantılara ev sahipliği yapabilir; konuyla ilgili bir sohbet başlatmak için büyük masalar yerine küçük masalarda bir araya gelinebilir ve rahatsız edici dinamikleri ortaya koyarak bunları müzakere eden ve katılımcılar arasında güven oluşturan şeffaf ve adil bir kültürü kolaylaştırabilir. Bunların hepsi küçük adımlar gibi görünse de şaşırtıcı ve güçlü sonuçlar yaratabilirler.

Jackson Collaborative Network’ün (Jackson İş Birliği Ağı) Michigan’ın nispeten muhafazakâr bir bölgesinde güç dinamiklerini değiştirme deneyimi öğretici nitelikte. Jackson Community Foundation’ın (Jackson Topluluk Vakfı) beyaz CEO’su Monica Moser, ağın işe verilerle başladığını şöyle açıklıyor: “İrsal farklılıklar çarpıcı ve açıktı. Bu ayrımları yaratan engelleri göstermek için sakinlerin hikâyelerinden de yararlandık.” 2020 yılında, güç dinamiklerini değiştirmek ve daha kapsayıcı katılımı desteklemek için ağ, yürütme kurulunun çeşitliliğini önemli ölçüde artırarak ve hem taban hem de örgütsel liderliği temsil eden katılımcılar için komite içinde liderlik fırsatları yaratarak, çalışmalarını, eşitsizliklerin kök nedenlerini ele almak üzere yeniden düzenledi. İlişkiler ve güven, değişimin temel bileşenleriydi, ancak geliştirilmeleri zaman aldı.

Moser, “Taban liderleriyle daha önce sahip olmadığımız zengin ilişkilerimiz var. Belirli deneyimleri olan bölge sakinleriyle empati yaklaşımını benimseyerek görüşmeler yapmakla yetinmedik, çözüm tasarımına yardımcı olmaları ve çalışmalarını değerlendirmeleri için onları da sürece dahil ettik. Nihayetinde yarattıkları etkiyi görmüş olduk” diyor.

**Strateji 4: Topluluğa kulak vermek ve birlikte hareket etmek:** Pek çok topluluğun karşılaştığı zorlukların kökenlerine dürüstçe baktığımızda, topluluklar içinde çalışmaktan topluluklarla çalışmaya ve toplulukların çalışmalarını desteklemeye geçmemiz gerektiğini görüyoruz. Örneğin, doğum sonuçlarında yüksek eşitsizliklere sahip altı bölgede doğurganlık çağın-



daki 12 bin kadına ulaşmanın zorluğunu kabul edersek, bu kadınlarla halihazırda ilişki içinde olan ve onların güvenlerini kazanmış kişilerin hedeflenen sonuçları elde etmek için ne kadar gerekli olduğunu da anlayacağız. Aileler, arkadaşlar, komşular ve toplulukta faaliyet gösteren gruplar, hakkaniyetli bir değişim yaratmak için gerekli bilgi, beceri ve deneyime sahiptir.

Topluluğa kulak vermek güven ve bağlılık gerektirir; tek bir odak grup görüşmesi ya da hızlı bir anket yoluyla gerçekleşmez. Hedeflenen yararlanıcılarımızı ve onlara yakınlığımızı bilmemiz gerekir. Destekleyici kuruluş ve liderler, hedeflenen yararlanıcıların geçmişlerini paylaşan, hizmet verilen mahallelerde yaşayan ve ele alınan konularla doğrudan deneyime sahip kişileri de kapsadığında, dinleme genellikle daha sürekli ve organiktir. Destekleyici kuruluş, yürütme kurulu ve çalışma gruplarının üyeleri, böylece bir topluluk çeşitliliği perspektifini benimsememişse, masaya bu perspektifi getireceğine güvenilen ortaklarla çalışmalıdır. Ne de olsa tek bir kişi bir topluluğun sesi olamaz, bu nedenle birden fazla ses duyulmalıdır.

Bununla birlikte, toplulukla birlikte hareket ettiğimizde, bünyesindeki insanları ve içerdiği gücü tanıyarak bunları temel aldığımızda daha dönüştürücü ve hakkaniyetli bir değişim gerçekleşir. Bu yaklaşım, toplulukları ve bölge sakinlerini çözülmesi gereken sorunlar olarak değil, değerli varlıklar olarak görmemizi gerektirir.<sup>13</sup> Yaklaşım, sakinlerin yeteneklerini ve bağlılığını, yerel ilişkilerin önemini ve değişimin yapı taşları olarak topluluk katılımcıları tarafından yönetilen kurumların değerini kabul eder. Dışarıdan gelen “beyaz kurtarıcı” yaklaşımlarını reddeden ve varlığı esas alan bu tür çabalar, “Topluluklar hangi sorunları çözmek istiyor”, “Topluluklar halihazırda nasıl bir güce sahipler” ve “Destekleyebileceğimiz hangi çözümleri üretiyorlar” gibi soruları sorarlar. Bu sayede, örneğin, mahalledeki genç anneleri kontrolden geçiren bir kadının halk sağlığı sisteminin bir parçası olduğunu ve yerelde erkek çocuklarına akıl hocalığı yapan dükkân sahibinin gençlerin gelişim sürecine dahil olduğunu fark etmeye başlarız. Mesele, bir toplulukta kimin hizmet ettiği veya çalıştığı değil, topluluk üyelerinin kime güvendiğidir.

Detroit'te erken çocukluk gelişimi alanında faaliyet gösteren Hope Starts Here (HSH), güvenilir topluluk ilişkilerine kulak vermenin ve bu ilişkileri temel almanın ne anlama geldiğine dair bir örnek teşkil ediyor. Kuruluşundan bu yana, ailelerin ve kuruluşların erken çocukluk sisteminden yararlanabilmesine odaklanmış. HSH, girişimin stratejik zorunluluklarının her biri için ebeveyn liderlerini, eşgüdümü sağladıkları bölgede yaşayan yedi topluluk erişim koordinatörünü ve her bölgede “saha görevlileri” olarak hizmet veren bir uzman ekibini içeren ebeveyn katılımına yönelik bir altyapı geliştirmiş. Bu uzmanlar aracılığıyla ebeveynler, devlet politikasını yönlendirebilme, çocukları için nitelikli erken çocukluk deneyimleri konusunda savunuculuk yürütme ve evde kullanmak üzere en iyi uygulamaların benimsenmesi amacıyla çocukluk dönemi beyin gelişimi konusunda eğitim alıyor.

Siyahi topluluk katılımı koordinatörü Camarrah Morgan, “Topluluk bu işe gerçekten öncülük ediyor ve şekillendiriyor. Sistemde nasıl gezineceğimizi ve kaynakları nasıl elde edeceğimizi biliyoruz, böylece HSH için fon sağlandığında, kendimiz ve çocuklarımız için savunacak bir sistem hâlâ var olacak.”

**Strateji 5: Hakkaniyet konusunda liderlik oluşturmak ve hesap verebilirliği sağlamak:** Buradaki odak noktamız, bu yazıda ele alınan stratejileri geliştirerek çalışmalarında hakkaniyeti merkeze alan liderlik ve hesap verebilirliktir. Bu liderlik merkezleştirilmemeli, ortak çaba süresince, destekleyici kuruluş personeli ve yürütme kurulu üyeleri, çalışma grubu başkanları ve fon sağlayıcılar, ortak kuruluşlar ve daha geniş topluluk gibi kolektif etki paydaşları ile paylaşılmalıdır.

Destekleyici kuruluş için sürecin hakkaniyet odaklı yürütülmesi ne anlama gelir? Öncelikle, hizmet sunduğu nüfusun çeşitliliğini yansıtan bir destekleyici ekibe sahip olunmalıdır. Pek çok girişim için bu, destekleyici ekibin değiştirilmesini veya genişletilmesini ve mevcut destekleyici kuruluş üyelerinin özellikle de deneyim sahibi kişilerininkiler olmak üzere farklı bakış açıları için daha fazla alan açmasını veya ekibin, topluluğu daha iyi yansıtacak şekilde genişletilmesine destek olacak fon kaynaklarını gerektirebilir.

Kolektif etki uygulayıcılarının birçoğu, destekleyici rolünü tarafsız bir aracı olarak tasavvur etse de, topluluk çalışmalarında hakkaniyetin önemini açıkça artırmak söz konusu olduğunda, destekleyici kuruluş tarafsız olamaz ve olmamalıdır. Diğer liderlerin de hakkaniyete sağlam bir şekilde odaklanması aynı derecede önemlidir.

Bu taahhüt, hakkaniyetle ilgili kişisel ve kurumsal çalışmalarında ilerlemeden sorumlu olan, güç pozisyonlarındaki çoğu zaman beyaz liderleri hesap verebilir kılmayı kapsar. Yapısal, örgütsel ve kişilerarası ırkçılığın veya diğer baskı biçimlerinin soruna nasıl katkıda bulunduğunu anlamak için konuyu yeniden çerçevelemenin ötesinde, liderler, statükoya kendi katkılarını anlamak amacıyla derinlemesine bir iç gözlem yapılmalıdır.

Kişisel sahiplenme ve sorumluluk birçok farklı şekilde olabilir. Beyaz liderler için bu, riskli görünse bile ırkçılığa karşı kamuoyu önünde tavır almak anlamına gelebilir. Ayrıca, kendilerinin ya da kuruluşlarının ırkçılık geçmişlerini kamuoyuna açıklamayı ve yapılan zararları kabul etmeyi de içerebilir. Aynı zamanda ırkçılığı ortadan kaldırmak için harekete geçmekten diğer liderlerin de sorumlu tutulması da gerekecektir.

Kolektif etki, yapısal açıdan hiyerarşik olmayan bir yaklaşım olduğundan hakkaniyet konusundaki liderlik için hesap verebilirliği sürdürmek zor olabilir. Örneğin, yürütme kurulu ve destekleyici kuruluş, çalışmaya dahil olanlar üzerinde resmi yetkiye sahip değildir. Sonuç olarak, yalnızca grup üyeleri ve grubun ortak beklentileri hesap verebilirliği muhafaza edebilir. Örneğin Moser, Michigan, Jackson'da vakfın en büyük başişçilerinden birini kamuoyuna yaptığı ırkçı bir açıklamadan ötürü kınamış; birlikte ırksal hakkaniyet anlayışını derinleştiren yönetim kurulu, fonları kaybetme riskine rağmen Moser'ı desteklemiştir. Moser, “Ciddi olduğunu söyleyen diğerleri için de bir standart ve ölçü belirlenmiş oldu” diyor.

Expecting Justice, kolektif etki çalışmasına topluluk üyelerinin hesap verebilirliğini çeşitli şekillerde dahil etti. Bu girişimde, beyaz olmayan katılımcıların sorunları birlikte tartışabilecekleri bir forum oluşturmak ve beyaz katılımcıların ırksal hakkaniyetle ilgili iç çalışmalarını yaparken birbirlerini desteklemeleri için ırkla ilgili gruplar veya grup toplantılarından faydalanılıyor. Aynı zamanda, katılımcıların kişisel bağlılıklarını ve ırksal hakkaniyet taahhütlerinde kaydettikleri

ilerlemeyi paylaşabilecekleri güvenilir ortakların, yani “hesap verebilirlik arkadaşlarının” kullanımı da teşvik ediliyor. Bir karar alınmadan önce yürütme kurulunda son sözün gruptaki deneyimli annelere verilerek uzmanlıklarını onurlandırmak, annelere ve bebeklerine karşı sorumluluğun Expecting Justice’in nihai amacı olduğuna dair de güçlü bir hatırlatıcı.

## Kuzey Yıldızımız

Kolektif etki hiçbir zaman başarıyı garanti eden katı bir çerçeve olmadı. Bu, her toplumun ve meselenin koşullarına göre uyarlanması gereken bir yaklaşım. Geçtiğimiz on yıl, bu kavramla ilgili heyecanın artışına şahit olundu. Daha da önemlisi, dünya çapında farklı bağlamlarda çalışan binlerce insan bu yaklaşımı öğrenerek geliştirdi. Uygulayıcıların aldığı pek çok dersten açık ara en önemlisi, çalışmalarda hakkaniyeti merkeze almaktır.

Hakkaniyetin merkezde konumlandırılması hakkında öğrenmemize ve düşüncelerimizi geliştirmemize yardımcı olan ortaklara ve gruba minnettarız ve çok daha fazlasının burada ana hatları çizilen beş stratejiyi ihtiyaç duydukları aciliyet duygusuyla birlikte kullanacağımızı umuyoruz. Hakkaniyete dair bu beş stratejinin yanı sıra sahadaki diğer stratejilere kararlı bir dikkat gösterilmediği takdirde kolektif etki, çözmeyi hedeflediğimiz zorlukların temelindeki eşitsizlikleri ortadan kaldırmak yerine pekiştirme riskini taşır. Hakkaniyet ve adalete ulaşmak bizim Kuzey Yıldızımızsa, sonucu düşünerek yola koyulmalıyız.

## Notlar

1. Bkz. Örneğin, Spark Policy Institute (Spark Politika Enstitüsü) ve ORS Impact’in 2018 tarihli *When Collective Impact Has Impact (Kolektif Etki Etki Yarattığında)* başlıklı raporu.
2. ABD’deki Kolektif Etki Forumu, Kanada’daki Tamarack Enstitüsü ve Avustralya’daki Collaboration for Impact (Etki için İş birliği), bunlara örnektir.
3. Toplumsal değişim alanında çalışan pek çok uygulayıcı, kolektif etki bağlamında hakkaniyet hakkındaki düşüncemizi önemli ölçüde etkiledi. Bunlar arasında Melody Barnes, Angela Glover Blackwell, Barbara Holmes, Vu Le, Mark Leach, Michael McAfee, Monique Miles, Steve Patrick, Sheryl Petty, John A. Powell ve Tom Wolff gibi isimler yer alıyor.
4. Çalışmanın çok önemli bir değerlendirme alanı olan temsil kavramını ekleyerek, Urban Strategies Council’in hakkaniyet tanımını uyarladık.
5. Bu makalede yer alan ırksal hakkaniyet odaklı örnekler, yazarların bilgi ve ağları göz önüne bulundurulmuş, öncelikle ABD’den alınmıştır. Diğer küresel topluluklar, hakkaniyet alanında yerel ve kültürel bağlamlarına göre kendi çalışmalarını yürütmektedir. Örneğin Hindistan, Bangalore’dan kolektif etki girişimi Saamuhi-ka Shakti, kadınlar ve çocuklara odaklanarak atık toplayıcılara dair sonuçları daha iyi hale getirmeye odaklanıyor. Güney Kore’de, sivil toplum, kamu kurumları (veya hükümet) ve işletmeler, yeni iş alanları yaratmak amacıyla ileri yaştaki Korelilere odaklanan Good Job 5060 adlı kolektif bir etki girişimi oluşturdu. Nitekim 50 yaş ve üstü çalışanların genellikle erken emekliliğe zorlanmaları, ekonomik zorluklara ve özgüvenin düşmesine (veya sosyoekonomik statünün düşmesine) neden oluyor. Kolombiya’da, Global Opportunity Youth Network’ün (GOYN) ortağı GOYN Bogotá, Opportunity Youth’un (15-29 yaşları arasında okul dışı kalmış, işsiz veya kayıt dışı işlerde çalışan gençler) ve göçmenlerin karşı karşıya olduğu sistemik sorunları tespit ederek bunları gidermek üzere çalışmalar yürütüyor.

6. Kimberlé Crenshaw tarafından ortaya atılan kesişimsellik kavımı, “çoklu ayrımcılık biçimlerinin (ırkçılık, cinsiyetçilik ve sınıfçılık vb.) etkilerinin, özellikle marjinalleştirilmiş kişi ve grupların deneyimlerinde birleşmesini, örtüşmesini veya kesişmesini ifade eden karmaşık ve kümülatif bir yaklaşımdır.”
7. Neyse ki grupların bunu gerçekleştirmesine yardımcı olacak birçok kaynak mevcut. Bkz. örneğin, Center for the Study of Social Policy’nin (Sosyal Politika Araştırmaları Merkezi) *Key Equity Terms & Concepts (Hakkaniyete İlişkin Temel Terimler ve Kavramlar)* City of Durham’ın (Durham Kenti) “Racial Equity Terms and Definitions: Shared Language” (İrksal Hakkaniyete İlişkin Terimler ve Tanımlar: Ortak Dil), International City/County Management Association’ın (Uluslararası Kent/İlçe Yönetimi Derneği) “Glossary of Terms: Race, Equity, and Social Justice” (Terimler Sözlüğü: Irk, Hakkaniyet ve Sosyal Adalet) ve Washington Üniversitesi Halk Sağlığı Okulu’nun “Equity, Diversity, and Inclusion Glossary of Terms” (Hakkaniyet, Çeşitliliği ve Kapsayıcılık Terimler Sözlüğü).
8. Bkz. Zea Malawa, Jenna Gaarde ve Solaire Spellen, “Racism as a Root Cause Approach: A New Framework,” (Kök Neden Yaklaşımı Olarak Irkçılık: Yeni Bir Çerçeve) *Journal of Pediatrics*, vol. 147, no. 1, 2021. Makale, hem belirli marjinalleştirilmiş gruplarda hakkaniyetsizliğin nedenlerini analiz ediyor hem de bunları ortadan kaldırmak için bir çerçeve sunuyor.
9. Bkz. Aletha Maybank, “Why Racial and Ethnic Data on COVID-19’s Impact Is Badly Needed,” (COVID-19’un Etkisine İlişkin İrksal ve Etnik Verilere Neden Çok İhtiyaç Var?) *American Medical Association*, 8 Nisan, 2020.
10. John A. Powell, “Post-Racialism or Targeted Universalism,” (İrkçilik Sonrası ya da Hedefli Evrenselcilik) *Denver Law Review*, vol. 86, no. 3, 2009.
11. Bu çerçeve, John Kania, Mark Kramer ve Peter Senge tarafından hazırlanan 2018 FSG raporu *The Waters of Systems Change*’de (Sistem Değişiminin Su Yolları) daha ayrıntılı olarak açıklanmıştır.
12. Yaşanan deneyim veya bağlam uzmanlığı, ele aldığımız konularla ilgili kişisel veya ailevi deneyim, hizmet sunduğunuz mahallede yaşamak veya yaşamış olmak ve yakın ilişkiler yoluyla hedeflenen yararlanıcılarla yakın çalışmakla doğrudan elde edilir.
13. De Paul Üniversitesi Asset-Based Community Development Institute (Varlığa Dayalı Topluluk Geliştirme Enstitüsü), grupların topluluk odaklı çalışmayı destekleyen yaklaşımları öğrenmelerine yardımcı olacak birçok kaynak sunuyor. Çok iyi bir başka kaynak, BMe’nin varlık-çerçeveleme kaynakları. Bunlar, siyahi ve diğer marjinalleştirilmiş nüfuslar hakkında sorunlu düşüncenin altında yatan anlatıları ele alıyor.