

Stanford Social Innovation Review

Kolektif Etkinin Karşısındaki 10 Tehlike

6 Aralık 2021

Yazar: Paul Schmitz

Çevirmen: Nevra Yaraç

Editör: Irmak Wöber

Yayına hazırlayan: Aysel Madra

Grafik Tasarım: Volkan Şenozan

DOI: 10.48558/8n8n-jt36

Makalenin Türkçeye çeviri ve tekrar yayın hakkı 6 Ağustos 2022 tarihinde
Suna ve İnan Kıraç Vakfı tarafından satın alınmıştır.

Kolektif Etkinin Karşısındaki 10 Tehlike

Paul Schmitz, 6 Aralık 2021

İllustrasyon: Hugo Herrera

Toplumsal değişimi amaçlayan kolektif etki yaklaşımının kullanımında en kötü uygulamalara ve bunlardan kaçınmayı sağlayacak derslere bir bakış.

Yedi yıl boyunca dünya çapında 100'den fazla kolektif etki çabasını yerinde görüp fikir alışverişinde bulunduktan sonra, tek bir ana sonuç çıkardım: Kolektif etki gerçekten ama gerçekten çok zor. Yaklaşım, bir yandan gayet makul; nitekim tek bir kişinin ya da kuruluşun kendi başına çözemeyeceği karmaşık toplumsal zorlukların üstesinden gelmek için birlikte çalışan ve çeşitlilik barındıran liderlere ve gruplara ihtiyaç vardır. Diğer yandan ise liderlerin on yıllardır öğrendiği ve izinden gitmeye teşvik edildiği geleneksel organizasyon merkezli yaklaşımlara zıttır.

Son on yılda binlerce kolektif etki çabası ortaya çıktı, ancak birçoğu hedeflenen sonuçlara ulaşma yolunda zorluklarla karşılaştı. Ben de başarıyı engelleyen bazı ortak engeller olduğunu tespit ettim. Bununla birlikte düzinelerce girişimi yakından izlediğim çalışmalarımın, grupların bu tehlikelerden kaçınmasına yardımcı olabilecek belli başlı üç ders çıkardım.

10 Tehlike

1. Stratejiden Sapma

Pek çok topluluk, ortak gündem geliştirme yönünde iyi işler çıkarır. Kayda değer sonuçlar ortaya koymak üzere yeni, daha fazla işbirliğine dayanan ve genellikle daha iddialı şekilde çalışmalarını gerektiren net sonuçlar ve stratejiler tanımlarlar. Ancak uygulama söz konusu olduğunda, işbirliklerini yönetemez veya topluluk katılımcılarını bu stratejiden sorumlu tutamazlar. Faaliyetlere odaklanır, genellikle topluluk katılımcılarından başta belirlenen stratejilerden sapan yeni fikirler alır ve nihai sonuçları gözden kaçırlar. Elbette, kolektif etki stratejisi dış çevredeki değişikliklere (küresel salgın gibi!) ve değerlendirme sonuçlarından alınan derslere karşılık vermelidir, ancak genel olarak herhangi bir değişikliği yönlendirmesi gereken iki durum söz konusudur: (a) stratejilerimizin hedeflenen sonuçları karşılamadığını bize gösteren

veriler olması ve/veya (b) paydaşların, esas gündeme yön verecek şekilde titiz ve kapsayıcı bir süreçten geçerek stratejileri gözden geçirmesi. Paydaşlar, zor seçimler yapamadıkları veya farklı kişi veya kurumların çıkarlarını gözetmek istedikleri için değişiklik yaparlar.

2. Kültürden Sapma

Birçok topluluk, başta bu türden işbirliğini destekleyen bir kültür oluşturur, ancak daha sonra verimlilik arayışı içinde zamanla bu kültür terk edilir. Toplantılardaki kontroller durur, temel değerler kaybolur, toplantılarda hızlı raporlar verilir, küçük grupların menfaatleri şeffaflığın yerini alır, topluluk katılımı sonradan düşünülür hale gelir ve hesap verebilirlik sona erer. Tam da zor seçimler ve zor konuşmalar yapmanın gerekli olduğu durumlarda, bunları mümkün kılan koşullar körelir. İşbirliğine dayalı güçlü bir kültürü muhafaza eden ve paylaşılan değerleri pekiştiren uygulamalara devam etmek gereksiz görünse bile, bunlara bağlı kalmak çok önemlidir.

3. Çalışma Gruplarını Komiteler Gibi Görmek

Kolektif etki inisiyatifleri, nihai sonuçlara ulaşmak için bir veya daha fazla stratejiyi uygulamak üzere ortakları hizalamak ve süreçle bütünleştirmek için ortaya çıkar. Çalışma grupları genellikle geleneksel komiteler gibi hareket eder ve e-postalarda halihazırda daha iyi aktarılan bilgileri paylaşırlar. Oysa bunun yerine, stratejilerini geliştiren, gelişmelerle ilgili verileri değerlendiren, hedef grup ve nihai kazanımlara ilişkin boşlukları belirleyen ve iyileştirme ve uyum yönünde taahhütler oluşturan ölçülebilir hedeflere sahip bir çalışma planı izlemelidirler. Katılımcılar, kuruluşları adına konuşma yetkisine sahip olmalı ve her toplantının sonucu, katılımcıların kurumlarına döndüklerindeki günlük iş yapılarını etkilemelidir. Çalışma grupları ilgili, kapsayıcı ve üretken olduğunda, üyeler katılım ve bağlılık gösterir.



4. Şeffaflıktan Yoksunluk

Hiçbir şey bir kolektife olan güveni, gerçek toplantıdan önce başka bir toplantı yapıldığını düşünmekten daha hızlı öldüremez. Topluluk içinde bir grup olduğuna dair herhangi bir duyum, bu grup bilhassa beyaz, erkek, büyük kurumların yöneticilerinden oluşuyorsa, kültürü zehirler. Destekleyici kuruluş ekibinin adil, kapsayıcı, dürüst ilişkilerin, ilginin ve kaynakların aracısı olması ve herkesi katılım ve performanstan sorumlu tutması gerekir. Elbette bireysel ve küçük grup toplantıları gereklidir ve katılımcıların her zaman bunların içeriklerini paylaşmaları gerekmez. Ancak bu toplantılar, işbirliğinin belirli katılımcılara ayrıcalık tanıyan, odada olmayanlar üzerinde etkiler yaratan veya resmi yetkiye dayanmaksızın diğer grupların kararlarını veya çalışmalarını baltalayan bilgileri içermemelidir.

5. Masada Yanlış Kişilerin Bulunması

Kolektif etki çabalarının, doğru masalarda doğru insanlara sahip olunmaması nedeniyle üç şekilde durduğunu gördüm: (a) yönetim masasının, sorundan esas olarak etkilenen topluluklar ve topluluk katılımcıları ile bağlantısız ve onların nezdinde güvenilirliği bulunmayan yönetici liderlerle yukarıdan aşağıya bir yapıda olması; (b) topluluğun büyük hedeflerinin olması, ancak paydaşları ve kaynaklarını kendi gündemlerini uygulama yönünde etkilemede çok fazla otoritesinin bulunmaması ve (c) masanın, hizmet sunulan topluluğu temsil etmemesi veya yansıtmaması, ve bu şekilde girişiminin ilerlemesinin önünde durması. Yönetim masalarında, ekosistemin çeşitli üyeleri tarafından güvenilen ve onları temsil eden kişiler (hedeflenen yararlanıcılardan kaynakları kontrol eden liderlere kadar) yer almalıdır. Net bir strateji, kapsayıcı bir kültür ve etkili bir destekleyici liderlik oluşturmak, bu tür çeşitlilik içeren grupların birlikte daha iyi çalışmasına da destek olabilir.

6. Hesap Verebilirlikten Yoksunluk

Yerine getirilmeyen taahhütler ve düşük performansın ele alınmaması, katılımcıların sonuca ulaşmayan aşırı taahhütlerde bulunabileceğine ve düşük performans gösterebileceğine işaret eder. Kolektif etki çalışmalarının kapsayıcılık ve hesap verebilirliği dengelemesi gerekir. Herkesi dahil etme arzusu, kolektif zor seçimlerden, kritik geri bildirimlerden ve paydaşları eyleme yönelik taahhütlerinden ve ilerleme sonuçlarından sorumlu tutmaktan kaçınmaya yöneltebilir. Topluluklar, aradıkları değişimden ziyade kişiliklere ve duygulara bağlı hale gelirler. Destekleyici kuruluş ekibi ve diğer katılımcıların nihai sonucu her zaman işin merkezinde tutması ve eylem taahhütlerini izlemesi önemlidir. Bir koalisyon içinde hesap verebilirliği desteklemek, koalisyonun sonuçlar ve işbirliğine dayalı çalışmaları konusundaki ciddiyetine dair beklentileri belirler.

7. Fon Sağlayıcı ve Siyasilere Tahakkümü

Fon sağlayıcı veya kamu görevlisinin gündemlerindeki değişiklikler, kolektif etki çabalarını tehlikeye atabilir. Bir kamu kurumu yöneticisinin altı ayını, çalışma grupları ve katılımcıların bir koalisyon ve ortak gündem oluşturmasına yardımcı olmaya harcadığını ve ardından patronunun bir konferansa katılarak başka bir şehirde yenilikçi bir projeden haberdar olduğunu ve yöneticiye bunu yapmasını söylediğini hayal edin. Ya da kolektif etki çabasının kuruluşları veriye dayalı bir plan etrafında birleştirdiğini ve ardından önemli bir fon sağlayıcının, kolektif etki katılımcıları arasında rekabeti teşvik eden ve çabaları ortak gündemden uzaklaştıran teklif arayışları ortaya koyduğunu düşünün. Bu tür senaryolardan kaçınmak için, masanızda hayırseverlerin ve kamu liderlerinin veya ortak gündeme uyum için savunuculuk yapmak gerektiğinde onlara ulaşmayı sağlayacak kişilerin olması önemlidir.

8. Ağı Kuruluş Gibi Yönetmek

Çoğu kurumsal lider, ağ bağlantılı bir kolektif etki çabasına denk düşmeyecek tarzda kuruluş yürütme, yönetme ve kurma yönünde zihinsel modellere sahiptir. Ortak gündem yaratmaya yönelik kapsamlı bir planlama sürecinden sonra, yeni oluşturulan yönlendirme komitesi geleneksel bir yönetim kurulu gibi davranmaya başlayabilir ve vizyon ve yön belirlemenin kendilerinin veya destekleyici kuruluş ekibinin işi olduğuna inanabilir. Merkezi olarak yönetilecek hiyerarşik bir organizasyondan ziyade, yönlendirme komitesi üyelerinin işi, kendi istekleriyle katılım gösteren farklı aktörlerin oluşturduğu ağ genelinde uyumu ve bağlılığı desteklemektir. Yönlendirme komitesi üyeleri, ortak gündemden sorumludur ve görevleri, uyumu artırmak, ortak liderliği teşvik etmek ve liderleri ve topluluk katılımcılarını buna karşı sorumlu tutmaktır. Destekleyici kuruluş ekibinin rolü bir kuruluş oluşturmak değil, taahhütleri kolaylaştırmak, eşgüdümü hale getirmek ve yönetmek, kapasite oluşturmak ve ortak gündemi ileriye taşımada katılımcıların rolünü tanıtmaktır.

9. Yetersiz Zaman Çerçveleri

Sonuçlara ulaşmak için gerçekçi olmayan zaman çizelgeleri belirleyen kolektif etki girişimleri, bu şekilde kendilerini yetersiz kalmaya ve ivme kaybetmeye mecbur bırakır. Çoğu çaba, nüfusa veya sisteme ilişkin değişiklik yaratmak için 5-10 yıla ihtiyaç duyar. Sadece ilişkileri, ortak gündemi ve uygulamaya geçmek için koalisyonu tesis etmek ise genellikle iki yıl alır. Çalışma planı oluştururken gözle görülür bir ivme yakalamak amacıyla, etki nispeten küçük olsa bile, hızlı kazanç sağlayan alanları belirlemek faydalı olabilecektir. Bu, gözle görülür bir ilerleme isteyen siyasi liderler ve sonuçlar yerine sürece yatırım yapmak isteyen sabırsız fon sağlayıcılar için de önemli olabilir. Nihai sonuçlara katkıda bulunan net hedefleri barındıran yıllık çalışma planları, kolektif etki çabalarının mevcut performans ölçütleri ve uzun vadeli hedefler üzerindeki ilerlemelerini eşzamanlı olarak görmelerine yardımcı olur.

10. Uyarlanabilir Liderlikten Yoksunluk

Katılımcılar bazen ortak bir gündem yaratır ancak iş uygulamaya geldiğinde, kuruluşlarında ve programlarında yapmaları gereken değişikliklere direnirler. Kolektif etki, topluluk katılımcıların aşağıdakileri yapmasını gerektirebilecek bir değişim yönetimi sürecidir:

- Programlamayı durdurmak, başlatmak veya değiştirmek;
- Programlamayı eski rakiplerle bütünleştirmek;
- Kolektife bir ölçüde örgütsel karar alma yetkisi vermek;
- Değerlendirme verilerinin meslektaşlar ve fon sağlayıcılar tarafından gerçek zamanlı olarak incelenmesini sağlamak;
- Farklı stratejiler ve zaman dilimleri üzerinde aynı anda çalışmak;
- Kişilerarası ve ekip içinde oluşan yeni dinamikleri yönetmek.

Karmaşıklık ve değişimi yönetmek için toplulukların uyarlanabilir liderlik becerilerine ihtiyacı vardır. Söz konusu beceriler, zorlukları birden çok perspektiften görmeyi öğrenmeyi, kişilerarası ve ekip içi zor dinamikleri ele almayı ve nihai

sonuçlara ulaşma yolunda veri ve dış ortamdaki değişikliklere dayalı çalışma konusunda sürekli öğrenmeyi ve uyarlamayı içerir.

Bu becerilere, kurum veya ekibin şunlara dikkat edilerek yönetilmesi de dahildir: Değişimin yaklaşmakta olduğunu erkenden bildirerek, neden önemli olduğunu ve kararın nasıl alındığını açıkça ifade etmek, değişimden kaynaklanabilecek ödünleşimleri veya kayıpları kabul ederek ekip üyelerinin değişimde sahip olacağı sorumlulukları açıkça tanımlamak ve değişimin farklı kişiler üzerinde yarattığı rahatlık ve stres ile empati kurmak.

3 Ders

Kolektif etki alanındaki çalışmalarım üzerine neyin işe yaradığını görme fırsatı buldum ve bahsi geçen 10 tehlikeyi önleme konusunda çabalara yardımcı olduğuna inandığım üç ders çıkardım.

Ders 1: Net Strateji Net Taahhüde Götürür

Kolektif etki girişiminin net bir stratejisi olduğunda, herkes neyi, neden yapması gerektiğini ve hangi ölçütleri karşılaması gerektiğini bilir. Destekleyici kuruluş ekibi ve topluluk katılımcıları, kolektifte taahhüdün olmadığından şikâyet ettiğinde, sorun genellikle stratejidir. Sonuç odaklı stratejiler kullanan toplulukların, çalışmalarını hedef grubu desteklemek üzere odaklamak ve yönlendirmek için genellikle net ölçüler kullandığını tespit ettim. Stratejiler, hem ayrıştırılmış verilerin irksal eşitlik analizini hem de sorunun devam etmesine yol açan sistem düzeyindeki değişim faktörlerinin analizini içermelidir. Ancak bunun yerine birçok topluluk, her zaman nihai sonucu ileri taşımayan ve katılımcılarda güven, bağlılık veya uyum tesis etmeyen faaliyetlerin bir bütünü haline gelen aşırı iddialı veya yetersiz stratejiler oluşturur.

Örneğin, kolektif etki çabasının amacı, iki yıl içinde kentlerindeki tüm üçüncü sınıf öğrencilerinin sınıf düzeyinde okuyabilmesiye, programlar büyük olasılıkla mevcut programlarına devam edecek, diğer programlarla biraz daha eşgüdümlü olacak ve okuma notları kayda değer ölçüde artmayacaktır. Öte yandan, girişim, beş yıl içinde sınıf düzeyini yüzde 60'tan yüzde 80'e çıkarmayı hedefliyorsa, bu da her yıl ilave 400 çocuk anlamına geliyorsa ve ayrıştırılmış veriler en büyük eşitsizliklerin 12 okuldaki siyah çocuklar arasında olduğunu gösteriyorsa, bu durumda topluluk katılımcıları, hakkaniyetli bir şekilde her yıl 400 çocuğu daha sınıf düzeyinde okumaya yönlendirmek için katılımcıları uyumlaştıran daha hedefli stratejiler benimseyebilir. İyi stratejiler, kuruluşların odaklanmasını, uyum sağlamasını ve katkılarından sorumlu tutulabilmesini gerektirir; kötü stratejiler ise çalışmalarını kuruluşların mevcut programları etrafında hizalar ve sonuçlar yerine faaliyetleri ölçer.

Açık stratejilere sahip olmak taahhüdün temelidir; ancak bunları gerçekleştirme yolunu şekillendirecek olan, yönlendirme komitesi ve çalışma gruplarının net çalışma planları benimsemesidir. Bu planlarda, stratejileri ileri taşımak için kimin, hangi görevleri, ne zaman başarması gerektiği belirtilmelidir. Destekleyici kuruluş personeli daha sonra ortakların taahhütlerini tutarlı bir şekilde izlemeli ve yönetmelidir.

Ders 2: Biçim İşlevi Takip Eder

Kolektif etki çabaları her biçimde ve boyutta olabilir ve bu iyidir. Beş eğitim sonucu etrafında organize edilen büyük bir kentsel alanda beşikten kariyere modeli, yedi çalışma grubuna ve sekiz kişilik destekleyici kuruluş personeline ihtiyaç duyulabilir. Küçük bir kasabada davranışsal sağlık sonuçlarını hedefleyen bir projede, iki çalışma grubu ile bir tam zamanlı bir de yarı zamanlı destekleyici kuruluş personeli olabilir. Kolektif, yapısını ve organizasyonunu, ulaşmak istediği göstergelere, çalıştığı topluluğun bağlamına ve stratejileri uygulamak için ihtiyaç duyulacak kişilere göre belirlemelidir.

Girişimler ilerledikçe, topluluklar tipik olarak yönetişimlerini ve çalışma gruplarını ortak gündemin hizmetinde olacak şekilde geliştirir. Kolektifin stratejisini oluşturan katılımcılar, aynı zamanda onu yönetmesi veya uygulaması gereken kişiler olmayabilir. Bu da insanların gitmesine izin vermek anlamına gelir. Çok sayıda kolektif etki girişimi, katılımcıları işe değil, işi katılımcılara uydurmaya çalışıyor.

Buna ek olarak sektörler arası liderliğe yapılan vurgunun sonucunda, genellikle deneyimlerinden veya sonuçlara ve girişimin hizmet etmeyi amaçladığı topluluğa bağlılıklarından ziyade unvanları nedeniyle orada bulunan liderlerin bulunduğu, yukarıdan aşağıya yönlendirme komiteleri oluşur. Sektörler arası liderlik bir amaç değil, araçtır. Topluluklar, kolektif etki uygulamasında ırksal eşitliği merkeze almaya ve etkisi ve güvenilirliği, sonuçlara ulaşmak için ihtiyaç duyulan çeşitlilik barındıran ortak ekosistemiyle uyumlu olabilecek farklı liderleri takip etmeye odaklanmalıdır.

Ders 3: Kültür, Stratejiyi Kolayca Alt Edebilir

İyi bir iş birliği için farklı kişileri, grupları ve sistemleri bir araya getirmek gerçekten zordur. Topluluklar, kolektife, kendi kuruluşlarındaki işlev bozukluklarını, diğer kuruluşlarla olan geçmişlerini ve yıllarca süren kaynak rekabetinden doğan çıkarlarını da beraberinde getirir. Atölye çalışmalarına genellikle hedef kitleden etkili iş birliğini engelleyen koşulların bir listesini oluşturmalarını isteyerek başladım ve hep aynı liste ile karşılaştım: Belirsiz hedefler, büyük egolar, yukarıdan aşağıya liderlik, rekabet halindeki çıkarlar, eylemden çok konuşma, güvensizlik, yetersiz çeşitlilik, topluluğun sesinden yoksunluk ve çok az takip ya da hesap verebilirlik.

Bu koşulları önleyen bir kültür inşa etmek; roller, sorumluluklar, karar alma ve ortak değerler üzerinde net anlaşmalar oluşturmakla başlar. Daha da önemlisi, değerler belirsiz, ilham verici ifadeler olmamalı, destekleyici kuruluş ekibini ve toplulukları sorumlu tutacak belirli beklentileri ve davranışları tanımlamalıdır. Çeşitliliği "Farklılıklarımız bir değerdir" olarak tanımlamak yerine, "Çalışmalarımız, sonuçlarda ve temsilde ırksal ve tarihten gelen diğer eşitsizlikleri güçlendirmekten ziyade her zaman düzeltmeyi amaçlayacaktır" şeklinde daha net bir tanımlama yapılabilir. Paylaşılan değerler her zaman olmalı, topluluk davranışlarında kararlara ve hesap verebilirliğe rehberlik etmelidir. İdeal olarak, her toplantı gündeminde basılı olarak yer almalıdırlar.

Destekleyici kuruluş ekibi ve kolaylaştırdıkları toplantılar da güçlü bir işbirliği kültürünü destekler. Toplantılar etkileşim ve eylem odaklı düzenlenmelidir. Herkesin büyük bir masanın

etrafında oturması ve anlatılanları dinlemesi katılımı engeller, dışa dönüklere ve konumsal güce sahip olanlara avantaj sağlar ve eyleme yönelik ortak sahiplik veya eylem taahhütleri üretmez. Etkili toplantılar, ilişkileri, problem çözmeyi, sürekli öğrenmeyi, iyileştirmeyi ve katılımcıların eylemlerinin uyumunu teşvik eder. Her toplantı, destekleyici kuruluş ekibinin bir sonraki toplantıda bilgi alacakları şekilde katılımcıların net eylem taahhütleriyle sona ermelidir. Açık anlaşmalar, değerler ve süreç, işbirliğine dayalı liderliği ve eylemi destekleyen bir kültür oluşturur.

Kolektif etki çabaları, karmaşık toplumsal sorunları çözmek adına birçok topluluğun çalışma biçimini değiştirmiştir. Ancak bunların, nüfus ve sistem düzeyinde değişim yaratma açısından ilerlemeden ziyade umut vaat ettiğine şahit oldum. Alınan dersleri uygulamak ve böylesi zorluklardan kaçınmak ya da bunları düzeltmek, çabaların daha büyük başarıya götüreceği şekilde konumlanmasına yardımcı olabilir.

Paul Schmitz, Leading Inside Out'un CEO'su ve Collective Impact Forum'un (Kolektif Etki Forumu) kıdemli danışmanıdır. Aynı zamanda *Everyone Leads: Building Leadership from the Community Up* kitabının da yazarıdır.