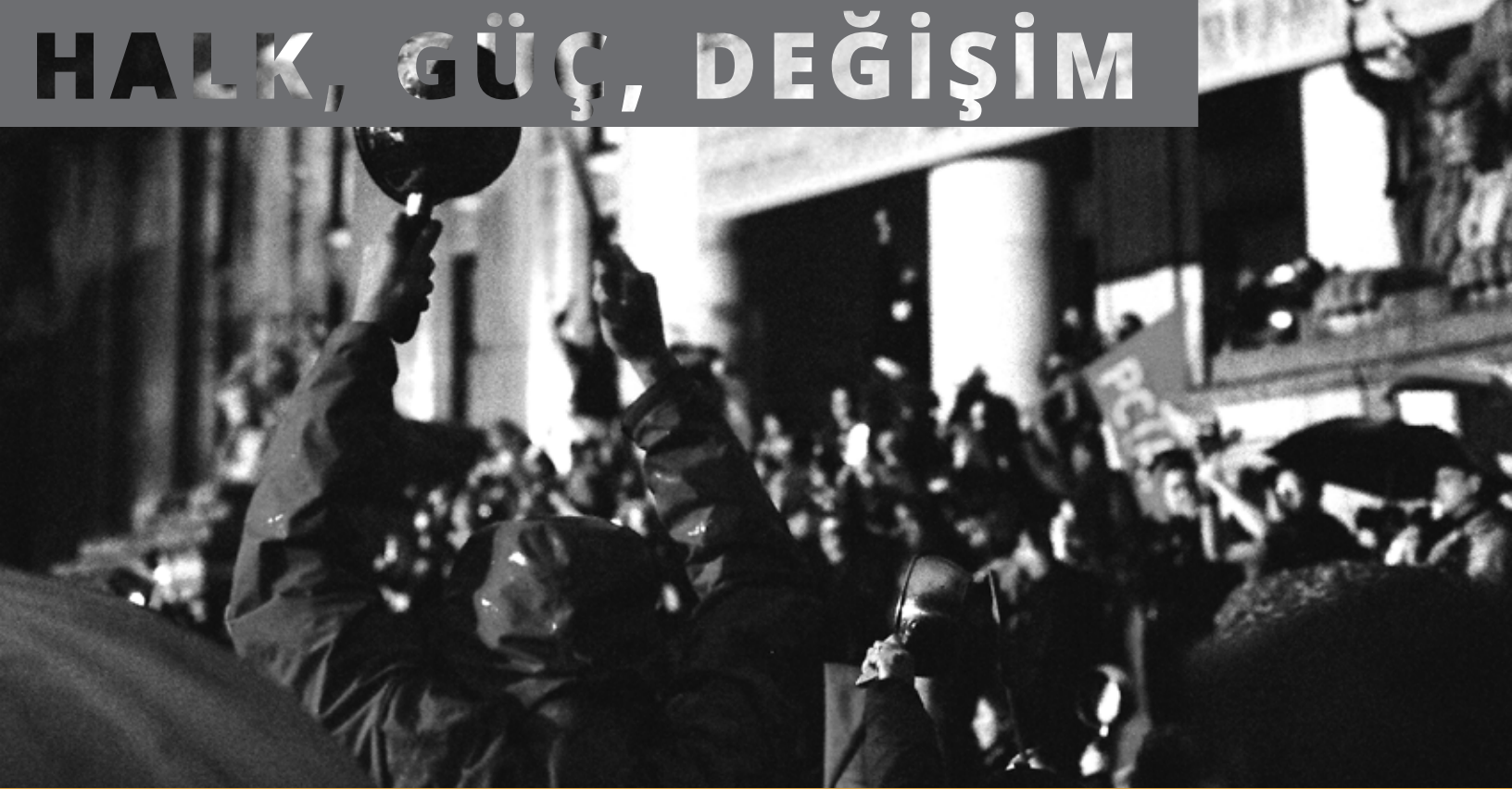


ÖRGÜTLENME: HALK, GÜÇ, DEĞİŞİM



Teşekkürler

Orijinal olarak Harvard Üniversitesi'nden Dr. Marshall Ganz'ın çalışmasından ve Leading Change Network ile New Organizing Institute'un kaynaklarından uyarlanmıştır.

Dogwood Initiative, Leadnow, One Cowichan, the David Suzuki Foundation, Stonehouse Institute ve genius örgütlerinden bireylerin işbirliğiyle gerçekleştirdikleri kolektif çalışmayla gözden geçirilmiştir.

Tasarım ve fotoğraf: Shelby Tay.

Versiyon 4.0 Kasım, 2015'te düzenlenmiştir.

Şiddetsizlik Merkezi tarafından Türkçeleştirilmiştir.

www.siddetsizlikmerkezi.org

Çeviri: Hülya Üçpınar
Redaksiyon: Umut Avcı
Düzenleme: Hilal Demir

Kullanım Koşulları

Bu rehberi daha iyileştirmek için önerilerinize açığız. Ayrıca bu el kitabını şu koşullar altında kendi antrenmanlarınız için kullanabilir ve uyumlu hale getirebilirsiniz:

- Bu çalışmayı ücretsiz olarak başkalarıyla paylaşabilir ve dağıtabilirsiniz
- Yayıncılara referans vermek kaydıyla içeriği size uygun hale getirebilirsiniz.
- Bu koşulları çoğalttığınız yayınlara koymalısınız
- Yapılan değişikliklerin bir kopyası Dr. Marshall Ganz (marshall_ganz@harvard.edu)'a bildirilmelidir.
- Rehberi yeniden üretmede, dağıtmada ve modifiye etmede Dr. Marshall Ganz, Leading Change Network ve New Organizing Institute ile Türkçe versiyonu için Şiddetsizlik Merkezi'ne geri döndürülemez ücretsiz telif hakkı verirsiniz.

ÖRGÜTLENME: HALK, GÜÇ, DEĞİŞİM

İçindekiler

- 4 Önsöz
- 7 Örgütlenmeye Giriş
- 13 Hikayeler Anlatmak
- 21 İlişkiler Kurmak
- 37 Koçluk Yapmak: Başkalarını Yetkinleştirmek
- 43 Ekipleri Yapılandırmak
- 51 Strateji Kurmak
- 63 Eylem: Taktikler ve Takvim
- 72 Hepsini Birbirine Bağlamak
- 73 Ekler

Merhaba!

Bu el kitabı örgütlenme konusunda kapasitenizi geliştirmeyi hedeflemektedir. Amacımız, topluluk örgütlenmesi konusunda sizi bilgilendirmek ve şu sorulara cevap aramaktır;

İçinde bulunduğum toplulukta neden lider oldum?
Topluluktakileri bana katılmaları için nasıl harekete geçireceğim?
Bir stratejiyi nasıl oluşturacağım ve çalışmalarımızı birlikte nasıl yapılandıracağız? Hedeflerimize nasıl ulaşacağız?

Başlangıç olarak, **liderliği** şöyle tanımlıyoruz:

Liderlik, belirsizlik karşısında insanların amaca ulaşmalarını kolaylaştırmak sorumluluğunu üzerine almaktır.

Örgütlenme tanımımız da şöyle:

Örgütlenme, insanların sahip oldukları kaynakları, arzuladıkları değişimi gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları güce dönüştürmelerini sağlayan liderliktir.

Ve bu tanımları, **örgütlenmenin beş temel uygulamasını** tarif ederek daha da ayrıntılandırıyoruz: hikayeler anlatmak, ilişkiler kurmak, ekipleri yapılandırmak, strateji oluşturmak ve harekete geçmek. Bu beş uygulama birlikte ele alındığında, bu kılavuzda ortaya konan örgütlenme çerçevesinin temelini oluşturur. Rehberin bundan sonraki bölümlerinde yukarıdaki tanımlara atıfta bulunacağız ve örgütlenme çerçevesi üzerinde çalışırken ne anlama geldiklerine de derinlemesine bakacağız. **Peki bu "örgütlenme çerçevesi" nereden geliyor?**

Bu çerçeve, genel olarak Marshall Ganz tarafından şekillendirildi. Ganz "Kamusal Anlatılar" çerçevesini (bkz. Hikayeler Anlatmak bölümü), sosyal hareketlerde yıllarca yaptığı örgütlenme çalışmaları ve araştırmalar üzerine geliştirdi. Genç bir örgütleyici olarak Sivil Haklar Hareketinde deneyim kazandı, 1960'lar ve 70'lerde Birleşik Çiftçiler ile çalıştı, pek çok sendikaya, kar amacı gütmeyen örgüte ve politik organizasyonlara yıllarca danışmanlık yaptı. 2008 ve 2012 yıllarında yapılan ABD başkanlık seçim kampanyalarının temel örgütlenme stratejisti ve antrenörü idi.

Bu kampanyalar sırasında, Ganz ve diğer örgütleyiciler (not: milyonlarca diğer örgütleyici), daha önceki hareketlerin topluluk örgütlenmesi konusundaki en iyi uygulamalarını ve tekniklerini bir

araya getirdiler ve 2008 seçimlerinin kazanılmasında da büyük rol oynayan taban örgütlenmesi ve tabana yönelik antrenmanlar yapma yaklaşımını geliştirdiler. Leading Change Network ve New Organizing Institute dahil olmak üzere birçok kuruluş bu başarılı kampanyalardan doğdu veya büyüdü. Bu kılavuz da çoğunlukla onların kaynaklarından uyarlandı.

Birçok kişi ve örgüt, bu Amerikalı örgütleyicilerin yaptıklarını yakından takip etti ve bazıları bunlardan ilham alarak yaklaşımlarını değiştirdi ve bu çerçeveyi kendilerine uyarladı. Son birkaç yılda, Ganz ve Amerikan kampanyalarından sonra, Kanada'daki (ve özellikle Britanya Kolombiyası / Salish Bölgelerinde) çeşitli kuruluşlar/örgütler, stratejilerini toplum örgütlenmesi üzerine kuracak (yani, insanları ve ilişkileri işin merkezine koyacak) biçimde değiştirmeye başladılar. Bu tabi ki yereldeki hareketlerin ya da çabaların ya da örgütlerin uzun süredir bu ilişki-temelli perspektife sahip olmadığı anlamına gelmiyor; sadece esinlerini Marshall Ganz'ın çalışmalarından almamış ya da kendilerini bu biçimde bir "örgütleyici" olarak nitelendirmemiş olabilirler.

Bazıları bu çerçeveye "kar tanesi modeli", diğerleri "dağıtılmış liderlik" ve bazıları ise "Ganz modeli" diyor. Her ne demeyi seçersek seçelim, burada bu yaklaşımın yıllarca ve yıllardır süregelen topluluk örgütlenmesi üzerine inşa edildiğini vurgulamayı umuyoruz - bugün bu örgütlenme çerçevesini kullanırken gerçekten "devlerin omuzlarında duruyoruz".

Bu kılavuzu okurken, iki şeyi aklınızda tutmanızı rica ediyoruz:

- Örgütlenmenin, **her şeyden önce bir uygulama alanı** olduğunu aklınızda tutun. Örgütlenmeyi sadece okuyarak değil, örgütlenerek öğreniriz Bu kılavuz sizin için bir başlangıç ve bir kaynak işlevi görecektir ancak bu çerçeveyi öğrenmenin en iyi yolu dışarı çıkıp uygulamaktır!
- Bu örgütlenme çerçevesi **bir formül değil sadece bir çerçevedir**. Buradaki amacımız, birçok örgütleyicinin etkili bulunduğu ve zaman zaman kampanyaları kazanmada etkili olan bazı kavram ve araçları sunmaktır.

Umarız faydalı bulursunuz.
İçtenlikle,

Anna McClean, Peter Gibbs ve Shea Sinnott,
Victoria & Vancouver, Britanya Kolombiyası / Salish Bölgesi
Caitlin Armstrong, Ottawa, ON / Algonquin Bölgesi
Ekim 2015

"Bir lider, insanlar onun varlığını hissetmediğinde; işi bittikten ve amacına ulaştıktan sonra insanlar "biz kendimiz yaptık" dediklerinde en iyi liderdir."

- Lao Tzu

Örgütlenmeye Giriş

Temel Kavramlar

- Örgütlenme, insanların sahip oldukları kaynakları, arzuladıkları değişimi gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları güce dönüştürmelerini sağlayan **liderliktir**.
- Örgütlenme bir uygulama alanıdır ve bu alanda **beş temel liderlik uygulaması** vardır: hikayeler anlatmak, ilişkiler kurmak, ekipleri yapılandırmak, strateji oluşturmak ve harekete geçmek.
- Bir örgütleyicinin sorduğu ilk soru "hangi meseleyi ele alacağım?" değil "**kimlerle çalışacağım?**"dir
- Güçlü **ilişkiler**, başarılı örgütlenme çalışmasının temelidir.
- **Kar tanesi modeli**, belirsizlik karşısında insanların amaca ulaşmalarını kolaylaştırmak sorumluluğunu üzerine almaktır.

Örgütlenme nedir?

Örgütlenme, insanların sahip oldukları kaynakları, arzuladıkları değişimi gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları güce dönüştürmelerini sağlayan liderliktir. Bu kılavuzda öğreneceğimiz gibi topluluk örgütlenmesi tamamen insanlarla, güçle ve değişimle ilgilidir - insanlarla ve ilişkilerle başlar, gücü değiştirmeye odaklanır ve kalıcı bir değişim yaratmayı amaçlar. İnsanları değişim yapma gücünü inşa edecek şekilde örgütlemek, beş temel liderlik uygulamasında ustalaşmaya dayanır: hikayeler anlatmak, ilişkiler kurmak, ekipleri yapılandırmak, strateji oluşturmak ve harekete geçmek. Yani, etkili topluluk örgütlenmesi kapasitemizi geliştirmek için şunları öğrenmeliyiz:

Beş Liderlik Uygulaması

- Neden lider olduğumuza ilişkin bir **hikayenin**, harekete geçirmeyi umduğumuz topluluğu ve bir arada olma sebebimizi anlatacağımız hikayenin ve neden harekete geçmemiz gerektiğini anlatacağımız hikayenin nasıl söze döküleceği/dile getirileceği.
- Belli bir amaca yönelik kolektif eylemlerin temeli olarak amaca uygun **ilişkilerin** nasıl kurulacağı.
- Gücü ve sorumluluğu dağıtan ve liderlik gelişimine öncelik veren bir **yapının** nasıl oluşturulacağı.
- Net hedeflere ulaşmak için kaynaklarınızı güce dönüştürme **stratejisinin** nasıl oluşturulacağı.
- Stratejinin ölçülebilir, motive edici ve etkili **eyleme** nasıl dönüştürülebileceği.

Örgütlenme, doğrusal bir süreç olmasa da örgütleyiciler ilk üç uygulamadan (hikayeler, ilişkiler, yapı) topluluğun içerisinde gücü inşa etmek için yararlanırken, son iki uygulama (strateji, eylem) değişim yaratmak için bu gücün kullanılması ile ilgilidir.

Örgütlenme ya da Harekete Geçme

Örgütlenme, insanların sahip oldukları kaynakları, arzularını ve ihtiyaç duydukları güce dönüştürmelerini sağlayan liderliktir. **Harekete geçme** anında eylem için güç ve kapasiteyi arttırmaya odaklanan liderliktir. Değişimi yaratmak için her ikisi de önemlidir; ancak bazı kampanyalar örgütlenme yoluyla kapasiteyi arttırmadan sadece eylem yaratmak için harekete geçirmeyi kullanırlar. Eğer liderliğin ilk üç uygulamasını atlarsanız (hikayeler anlatmak, ilişkiler kurmak ve ekipler inşa etmek) ve direkt strateji kurmaya ve eylem yapmaya dalarsanız bu durumda muhtemelen sadece harekete geçiriyorsunuzdur.¹

¹ Rivera, G. (17 Temmuz 2012). Örgütlenme ya da Harekete Geçme. 26 Eylül 2015'te <http://interactioninstitute.org/organizing-or-mobilizing/> 'den alınmıştır.

İnsanlar

Bir örgütleyicinin sorduğu ilk soru "hangi meseleyi ele alacağım?" *değil* "kimlerle çalışacağım?"dır. Etkili örgütleyiciler, çalışmalarının merkezine meseleyi değil insanları alır. Örgütlenme, bir topluluğun sorunlarını çözmek veya onun adına savunuculuk yapmak değildir. İnsanların, sorunu çözebilmeleri (ve çözümü sürekli kılmaları) için kendi güçlerini harekete geçirmekle ilgilidir.

Birlikte çalışılacak grubu belirlemek sadece bir ilk adımdır. Topluluk örgütleyicisinin işi, **topluluğu** - ortak değerleri ve çıkarları paylaşan insan grubunu bir **baskı grubuna** - ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere bir arada olan insan topluluğuna - dönüştürmektir. Bir toplulukla bir baskı grubu arasındaki fark, ortak amaçlar için birlikte hareket etme **kararlılığıdır**.

Örneğin topluluk, yeni bir baraj projesine karşı çıkan bir kasaba sakinleri ise baskı grubu baraja karşı olan ve barajın inşasını durdurmak için harekete geçerek imza kampanyasına katılmış olanlardır.

Güç

Örgütlenme, güç üzerine odaklanır: kimdedir, kimde değildir, güç ilişkisini değiştirecek ve değişimi gerçekleştirmeye yetecek ölçüde bir güç nasıl inşa edilir? Rahip Martin Luther King, gücü "amaca ulaşma becerisi" ve "sosyal, politik ve ekonomik değişimi sağlamak için gerekli olan kuvvet" olarak tanımlıyor.²

Örgütlenmede güç, bir şey veya bir özellik değildir. Örgütleyiciler için güç, menfaatler ve kaynaklar arasındaki ilişkinin yarattığı etkidir. Burada **menfaatler**, insanların ihtiyaç duyduğu veya istediği şeydir (örneğin; bir nehri korumak, kamu görevinde kalmak, para kazanmak), **kaynaklar** ise örgütlenme bağlamında, ihtiyaç duyulan ya da arzu edilen değişime ulaşmak için kullanıma hazır varlıklardır (örneğin; insanlar, enerji, bilgi, ilişkiler ve para). Gücün doğasını - menfaatler ve kaynaklar arasındaki etkileşimden kaynaklandığını - ve değişimi meydana getirmek için güç ilişkilerini değiştirmemiz gerektiğini anlamak, örgütlenme çabalarımızın başarısı için esastır.

² King, Martin Luther, Jr. (1967). "Buradan nereye gidiyoruz?" Güney Hristiyan Liderlik Konferansı'nın 11. Toplantısında Sunulan Yıllık Rapor, Atlanta, GA. http://www-personal.umich.edu/~gmarkus/MLK_WhereDoWeGo.pdf 'den alınmıştır.

Yukarıdaki örnekteki baraja karşı çıkan baskı grubu 'gücün izini sürmeyi' amaçlayan sorular sorabilir - yani, aktörler arasındaki ilişkiyi ve özellikle bu aktörlerin, mücadele bağlamında ne tür menfaatleri ve kaynakları olduğunu araştırabilir. Örneğin şöyle sorular sorabilirler; *buradaki menfaatimiz ne veya ne istiyoruz? Bu menfaatlere ulaşmak için gerekli kaynaklara kim sahip? Menfaatleri ne ya da ne istiyorlar?*

Kasaba sakinleri bu soruları sorarak belediye meclisinin kilit bir aktör olduğunu, meclis üyelerinin görevde kalmak istediklerini ve bunun için seçmenlerin oylarına ihtiyaç duyduklarını, dolayısıyla baskı grubunun insan kaynağını, ilişkileri ve güç ilişkilerini değiştirebilecek ve değişime sebep olabilecek oyları ellerinde tuttuklarını fark edebilirler ki bu da güç ilişkisini değiştirebilir ve değişimi sağlayabilir.

Değişim

Örgütlenmede değişim spesifik, somut ve anlamlı olmalıdır. Örgütlenme, 'farkındalığı artırmak' veya konuşma yapmakla (bunlar bir örgütlenme çabasına katkıda bulunabilir ise de) ilgili değildir. Örgütlenme, **net bir hedef** belirlemek ve bunu başarmak için kaynaklarınızı harekete geçirmekle ilgilidir.

Örgütlenme, değişimi diğerlerinin gerçekleştirmesini kolaylaştırmakla ve özellikle ortak menfaatlere sahip bir grup insanın ortak hedefler için harekete geçme taahhüdünü yaşama geçirmelerini sağlamakla ilgilidir ve bu nedenle de bu hedeflerin tam olarak ne olduğunu tanımlamak son derece önemlidir.

Yukarıdaki baraj projesi örneğinde baraja karşı çıkanlar net, ölçülebilir hedefler oluşturmalıdır. "Amacımız barajı durdurmak" ile "amacımız, "amacımız, baraj projesini durdurmak için önümüzdeki 3,5 ay içinde - dilekçemizi kasaba sakinlerinin 2/3'ünün imzalamasını sağlamak amacıyla kapıları çalarak, etkinlikler düzenleyerek, yerel gazetede yazılar yazarak- baraj projesini durdurmaya yönelik bir önergeyi kabul ettirmek için belediye meclisi üzerinde baskı kurmaktır" arasındaki farka dikkat edin

Strateji Oluşturma bölümünde hedeflere nasıl belirleyeceğinizi ve Eylem bölümünde bu hedeflere nasıl ulaşacağınızı öğreneceksiniz.

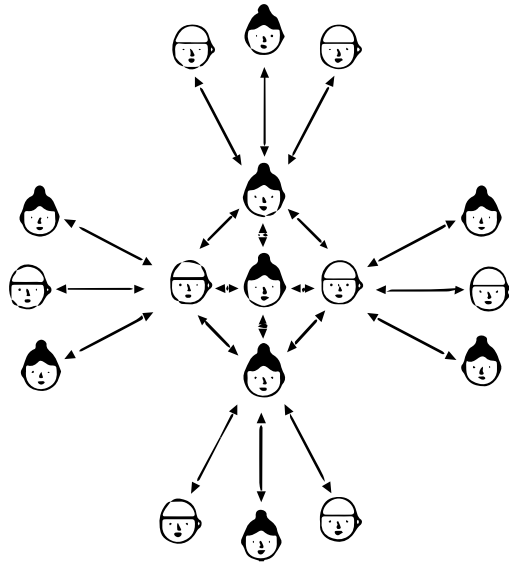
Kar Tanesi Modeli: Dağıtılmış liderlik yaklaşımı

Liderliği, belirsizlik karşısında insanların amaca ulaşmalarını kolaylaştırmak sorumluluğunu üzerine alma olarak tanımlıyoruz. Bu liderlik anlayışını en iyi somutlaştıran örgütlenme modeli "**kar tanesi modeli**"dir.

İlk olarak, kar tanesi modelinde, **liderlik dağıtılır (merkezi değildir)**. Tek bir kişi veya grup tüm gücü elinde tutmaz; sorumluluk sürdürülebilir bir şekilde paylaşılır ve karşılıklı hesap verebilirliğin sağlandığı bir yapı kurulur. Kar tanesi, daha ileri ortak hedefler için birlikte çalışan, birbiriyle bağlantılı ekiplerden oluşur.

İkincisi, kar tanesi modeli her şeyden önce diğerlerinin yetkinleştirilmesine dayanır. Bir hareketin gücü, **liderlik geliştirme kapasitesinden ve kararlılığından** kaynaklanır. Kar tanesi modelinde, herkes liderleri belirlemekten, ekibe almaktan ve lider yetiştirmekten sorumludur. Liderler, sırayla başka liderler yetiştiren başka liderler yetiştirir...

Koçluk uygulaması, kar tanesi liderlik geliştirme modelindeki örgütleyiciler için kilit öğedir. Örgütlenmede koçluk ne demektir ve ve koçluk becerilerinizi nasıl deneyebilirsiniz üzerine detaylı okuma için Koçluk bölümüne bakınız.



Ekiplerin Yapılandırılması bölümünde, kar tanesi modeli hakkında daha ayrıntılı bilgi edineceksiniz ancak şimdilik işinizde, okulunuzda veya hayatınızın diğer alanlarında içinde bulunduğunuz örgütlerin yapılarına ilişkin derinlemesine düşünün. Bu yapıları nasıl tarif edersiniz? Bu yapıların neresinde yer aldınız ve bu rolde ne hissettiniz?

Şimdi şema 1'e bir göz atın. Yüzler, yüz kümeleri ve aralarındaki bağlantılara bir bakın. Kar tanesi modeli, geçmişte parçası olduğunuz yapılara benziyor mu? Ekiplerin Yapılandırılması bölümünde göreceğiniz gibi kar tanesi modeli, sorumluluğun dağıtıldığı tipik organizasyon veya liderlik yapılarından tamamen farklıdır ve her şeyden önce liderlikler geliştirilmesine öncelik verir.

Son olarak, beş örgütlenme uygulamasını - hikayeler anlatmak, ilişkiler kurmak, ekipleri yapılandırmak, strateji oluşturmak ve eylemek - daha da ayrıntılandırırken kar tanesi modeli yapısını ve temel bileşenleri - insanlar, güç ve değişim - akılda tutun.

Okuma Önerisi

Ganz, M. (2010). "Leading Change: Leadership, Organization, Social Movements." In N. Nohria & R. Khurana (Eds.), the Handbook of Leadership Theory and Practice (pp. 509-550). Danvers: Harvard Business School Press.

Marshall Ganz'ın tüm yazıları için;
<http://marshallganz.com/publications>

Daha fazla okuma ve antrenman kaynakları için the New Organizing Institute'ün web sitesine bakabilirsiniz; <http://http://neworganizing.com/toolbox/>

Hikayeler Anlatmak

Temel Kavramlar

- Örgütlenme sürecinde, **değerlerimizi** iletmek ve insanları **harekete geçmeye** motive etmek için hikayeler anlatırız.
- Bir hikaye **yapısı** üç unsurdan oluşur: olay örgüsü, karakter ve değerler. Ancak hikaye, karakter bir **zorlukla** karşılaştığında, bir **seçim** yaptığında ve **sonuca** ulaştığında canlı hale gelir.
- **Kamusal Anlatı** çerçevesi, “Ben”in Hikayesi, “Biz”in Hikayesi ve “Şimdi”nin Hikayesinden oluşur. Kamusal Anlatınızı oluşturmayı ve yeniden örmeyi öğrenmek bir liderlik uygulamasıdır.

“Eğer ben kendim için değilsem, kim benim içindir? Eğer sadece kendim içinsem, ben neyim? Eğer şimdi değilse, ne zaman?”
- Hillel (*Pirkei Avot* Bölüm 1:14)

Örgütlenmede Hikaye Anlatımı

Örgütlenmede, “Neden?” sorusuna cevap vermek için hikaye anlatıyoruz; meseleyi neden umursuyoruz, yaptığımız işi neden önemsiyoruz, neden bir hedefe diğerinden daha fazla değer veriyoruz. Çoğumuz ‘işte bunlar, bunlar oldu’ ya da ‘istatistikler bunları söylüyor’ biçiminde bir anlatı oluşturmuyoruz çünkü bu, adaletsizliğe karşı çıkacak insanları bir araya getirmek için etkili bir yol değil. Bunun yerine değerlerimiz için; adalet, eşitlik, demokrasi veya çevresel sürdürülebilirlik gibi inançlardan kaynaklanan değişim yapma arzusu nedeniyle buradayız.

Hikaye anlatımı, değerlerimizi aktarmamızı sağlar ve örgütlenme çalışması yaparken **ortak değerlerimizi ifade etmek için hikayeleri kullanırız**. Hikayeler bir ilham kaynağı, bir bağ ve etkileşim kurma aracı ve en önemlisi başkalarını bize katılmaya motive etmenin bir yolu olabilir. Yani başkalarını, değişim yaratmak üzere bize katılmaya motive etmek için ortak değerlerimizi, bizi birlikte harekete geçmeye teşvik edecek şekilde tanımlamalı ve ifade etmeliyiz. Bunu yapmanın en etkili yolu hikayeler anlatmaktır.

Hikâye anlatmanın "konuşma yapmak" ile eş anlamlı olmadığını unutmayın. Hikaye anlatmayı sadece miting kürsülerinde değil, birçok farklı bağlamda kullanırız. Örneğin, ekibe yeni biri katıldığında veya zor bir işi üstlenen bir gönüllüden geri bildirim alınırken de hikayeler anlatılır. Özellikle, bir örgütleyici yeni bir ekip üyesine "*neden bu kampanyaya katılmayı seçtin?*" ya da bir gönüllünün hikayesini dinleyebilmek için "*bugün neden burada olduğundan biraz daha bahsedebilir misin?*" biçiminde sorular sorabilir. Bunun karşılığında örgütleyici, bağ kurmak ve gönüllüyü kampanyada daha fazla yer almaya motive etmek amacıyla kendi hikayelerinden bazılarını paylaşabilir.

Her birimiz, başkalarını harekete geçirebilecek bir hikaye anlatmayı öğrenebiliriz. Hepimizin cesaret dolu ve umutlu hikayeleri vardır, aksi halde dünyanın değişmesi gerektiğini ya da değiştirebileceğimizi düşünmezdik. İşin püf noktası, bizi lider olmaya iten değerleri, bizi birleştiren değerleri ve birlikte üstesinden gelmemiz gereken zorlukları anlatan bir hikaye anlatmaktır. Bu bölümde, "Ben" in, "Biz" in ve "Şimdi" nin Hikayesi etrafında dönen "Kamusal Anlatı" çerçevesini inceleyeceğiz.

Duygular

Motivasyonun anahtarı; **değerlerin, duygu yoluyla eyleme ilham verdiğini** anlamaktır. Hikayeler, önem verdiğimiz şeyler konusunda duygularımızı aktarmamızı sağlar, bu nedenle ilgi çeken hikayeler aşırı soyut veya entelektüel değildir, başkalarını harekete geçirme gücüne sahip, gerçek yaşam deneyimlerine ilişkindir.

Yine, örgütlenmede, ilham verici eylemlerle ilgili hikayeler anlatırız ve liderler, (topluluğun) **eyleme geçmesini mümkün kılan duyguları harekete geçirmeyi** öğrenmelidir. Aşağıdaki şemada gösterildiği gibi, bazı duygular eyleme geçmeyi engellerken diğer duygular eylemi kolaylaştırır. Atalet, ilgisizlik, korku, izolasyon ve kendinden şüphe duyguları eyleme geçmeyi engellerken aciliyet, öfke, umut, dayanışma duyguları ve "bir fark yaratabilirsin" (B.F.Y.) duygusu eyleme geçmeyi kolaylaştırır.

Örneğin korku bizi felç edebilir ve eylemsizliğin mantıklı olduğunu düşünmemize neden olabilir. Bu korku, kendinden şüphe duyma ve izole olma duygularıyla birleştiğinde ve büyüdüğünde insanlar umutsuzluğun kurbanı olurlar. Öte yandan umut, özsaygı (bir fark yaratabilirim) ve sevgi (dayanışma) ile uyum içinde korkunun üstesinden gelebilir ve bu duygular bizi harekete geçirebilir. Duyguları harekete geçirmenin bir yolu söylemekten ziyade

göstermektedir. Mümkün oldukça deneyiminizi canlı bir biçimde anlatın, deneyimlediğiniz ve hissettiğiniz şeyin sadece ne olduğunu söylemek yerine detaylarını tarif edin. Örneğin, "Yasanın nasıl değiştirildiğini öğrendiğimde çok üzüldüm," yerine şunu deneyin: "Yasanın değiştirilmekte olduğunu duyduğumda ben..." diyerek nasıl davrandığınızı, hemen arkasından bir dostunuza ya da iş arkadaşınıza neler söylediğinizi anlatın veya nasıl hissettiğinizi tarif edin. Bu dinleyicinize empati yapma olanağı sunar ve sizin hissettiklerinizi o da hisseder.

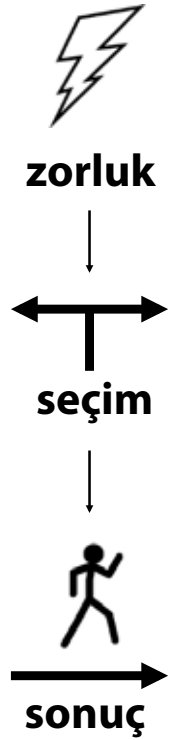
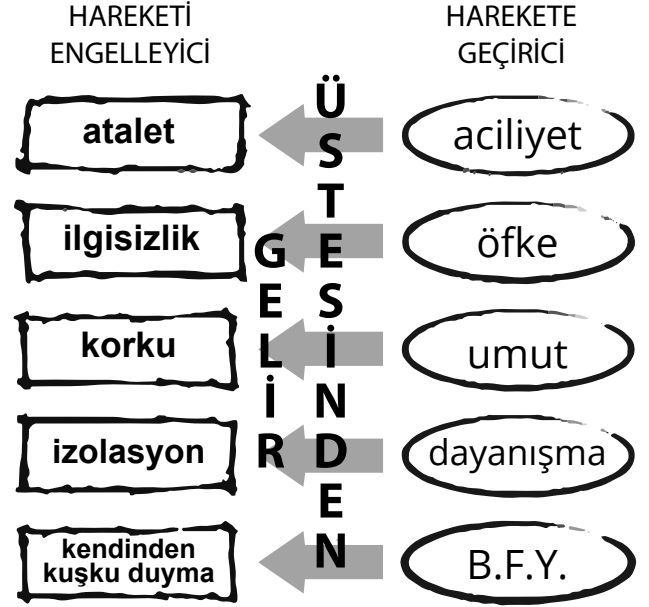
Etkili hikaye anlatıcıları, dinleyicilerin o anki duygularına dokunarak hikayelerini farklı izleyicilere göre nasıl uyarlayacaklarını ve vakti geldiğinde veya uygun gördüklerinde eyleme geçme motivasyonu oluşturmak için duygularını nasıl harekete geçireceklerini öğrenirler.

Yapı: Zorluklar, Seçimler, Sonuç

Çok canlı biçimde anlatıldığını düşündüğünüz ya da aklınızda yer eden hikayelerin, muhtemelen benzer yapılara sahip olduğunu fark edersiniz. Bir hikaye genellikle sadece üç şeyden oluşur: olay örgüsü, karakter ve değerler.

Ama bir hikayeyi, bir olay anlatımından ayıran şey nedir? **Zorluk, seçim ve sonuç**. Bir hikaye, bir karakterin karşısına çıkan ve bir seçim yapmasını gerektiren zor bir durumla başlar ve bu seçim bir sonuç verir. Hikayeler, karakter beklenmedik bir zorlukla karşılaştığında ilgimizi çeker; hikaye gerilim veya bir gizemle birlikte anlatıldığında dinleyiciler daha fazla ilgi gösterir. Zorluklar, seçimler ve sonuçlar hikayeleri canlı hale getiren yapısal unsurlardır.

Unutmayın ki **hikayeler insanlarla ilgilidir**. Hikâye anlatıcısı, dinleyicinin, karakterle özdeşleşmesini sağladığında onların ilgisini çeker. Hikaye anlatıcısının amacı, dinleyici ve karakter arasında empati yaratarak dinleyicilerin kendi zorlukları ve seçimleri hakkında düşünmelerini sağlamaktır. Daha da ötesinde hedef, dinleyicilerin, hikayedeki karakterin seçimlerinin sonucunu sadece anlamasını ("zihinsel bir ders") değil bunları deneyimlemesini veya hissetmesini sağlamaktır ("içten bir ders").



Kamusal Anlatı

Marshall Ganz, Kamusal Anlatı çerçevesini, toplumsal hareket liderlerinin anlattığı hikayelere dayanarak ve toplumsal hareketlerin "yeni kamusal hikayeler anlatmaya" ihtiyacı olduğunu düşünerek oluşturdu. Ganz'ın yazdığı gibi:

Toplumsal hareket liderleri -ve katılımcıları-, kamusal anlatı aracılığıyla motivasyon kaynaklarını seferber ederek, yeni ortak bireysel ve kolektif kimlikler inşa ederek ve eyleme cesareti bularak harekete geçebilirler.³

Kamusal Anlatı çerçevesi üç bileşenden oluşur: **"Ben" in Hikayesi, "Biz" in Hikayesi ve Şimdinin Hikayesi**. Ben' in Hikayesi, sizin lider olmanıza ilişkin değerleri aktarır; Biz' in Hikayesi, eylemde bulunanlar tarafından paylaşılan değerleri aktarır; Şimdinin Hikayesi de hemen harekete geçmeyi gerektiren değerleri.

Basitçe söylemek gerekirse Kamusal Anlatı, "İşte ben buyum, ortak noktamız bu ve işte bu da bu konuda yapacağımız şey" diyor. Örgütleyiciler ben, biz ve şimdi arasında köprü kuran bir anlatı oluşturma pratiğinde deneyim kazanarak kendi etkilerini artırır ve baskı grubuyla aralarında güven ve dayanışma yaratır.



³ Ibid, pp. 527.

“Ben”in Hikayesi

Kendi “Ben” Hikayenizi anlatmak, kim olduğunuzu, kimliğinizi şekillendiren seçimleri ve bu seçimlerde etkisi olan, tutduğunuz değerleri aktarmanın bir yoludur. Güçlü, duygusal bir Ben Hikayesi anlatmayı öğrenmek, sadece kendine bakabilme cesaretini değil kendi hakkında keşfettiklerini başkalarıyla paylaşmak cesaretini de gerektirir.

Kendimizle ilgili hikayelerimizi “**seçim noktalarımız**”– bir zorlukla karşılaştığımız, bir seçim yaptığımız, bir sonuç aldığımız ve bir ders çıkardığımız anlar etrafında inşa ederiz. Kendinize şunu sorun: *Duyulmayı ilk ne zaman önemsedim? Adaletsizliği ilk ne zaman yaşadım? Harekete geçmem gerektiğini ne zaman hissettim ve ne yaptım?*

Konuyla ilgili spesifik bir seçim noktası belirledikten sonra daha derine inin ve kendinize şunu sorun: *Bu seçimin sonucu ne oldu ve nasıl hissettirdi? Bana ne öğretti?*

Bazılarımız kişisel hikayelerimizin önemli olmadığını veya başkalarının onları umursamayacağını düşünebilir. Ancak topluluk veya sosyal değişim çalışması yapıyorsak, o zaman kendimize ilişkin bilgileri -nereden geldiğimizi, yapmakta olduğumuz şeyi neden yaptığımızı ve nereye gitmeyi hedeflediğimizi - kamuya açıklama sorumluluğumuz vardır. Dahası kendi hikayelerimizi kendimiz yazmazsak bizim yerimize başkaları yazabilir (ve bunu belki de hiç hoşlanmayacağımız bir biçimde yapabilirler).

‘Ben’in Hikayesini oluştururken, bu sorular üzerine düşünün;

- . Neden lider oldum?
- . Neden bu spesifik adaletsizliği ya da sorunu çözmeye karar verdim ve bu konuda örgütlenme çabası içine girdim?
- . Beni hangi değerler harekete geçiriyor? Bu değerler benim için her zaman önemli miydi? Değil idiyse bu ne zaman değişti? Bu değerler, benzer eylemler için başkalarına nasıl ilham verebilir?
- . Bu değerleri nasıl öğrendiğimi ya da bu değerlere göre nasıl eylediğimi anlatmak yerine gösterecek, kendi hayatımdan belli insanlar veya olaylar hakkında ne tür hikayeler anlatabilirim?

Ben’in hikayesini ve Kamusal Anlatıyı geliştirmede daha fazla yardım için Ekler bölümündeki çalışma sayfasına bakınız.

“Biz”in Hikayesi

Bir “Biz” Hikayesi, o anda çağrışım yaptırmak istediğiniz 'biz'e ilişkin değerleri ve ortak deneyimi ifade eder. Bu 'biz'in anlamı, kimle konuştuğumuza bağlı olarak değişir ya da değişebilir. Amaç bir birlik, beraberlik duygusu yaratmak ve sizi dinleyenlerin ortak değerlerine odaklanmaktır.

“Ben”in Hikayesine benzer şekilde, bir “Biz” Hikayesi de seçim noktalarına odaklanır ancak bu sefer “Biz”in Hikayesindeki karakter, **harekete geçmeye motive ettiğiniz topluluktur** ve seçimler de bu topluluğun karşı karşıya kaldığı seçimlerdir. Bununla birlikte etkileyici bir “Biz” Hikayesi sadece zorlukları vurgulamakla kalmaz aynı zamanda insanlara umut vermek için başarı hikayelerini de ortaya koyar. Ganz'ın yazdığı gibi, "Umut, birbirimize ve değişim için birlikte çalıştığımız insanlara verebileceğimiz en değerli hediyelerden biridir."⁴

‘Biz’in Hikayesini oluştururken, bu sorular üzerine düşünün;

- . Bu toplulukla hangi değerleri paylaşıyorsunuz? (Not: buradaki topluluk, hikayenizdeki 'biz'dir)
- . Bu topluluğu en çok etkileyen deneyimler nelerdir? Bu topluluk ne tür zorluklarla karşılaştı?
- . Bu topluluk nasıl bir değişiklik yaratmayı umut ediyor ve neden?

Biz’in hikayesini ve Kamusal Anlatıyı geliştirmede daha fazla yardım için Ekler bölümündeki “Kamusal Anlatınızı Oluşturma” çalışma sayfasına bakınız.

⁴ Ganz, M. (2009). Why Stories Matter: The Art and Craft of Social Change. Sojourners. [Http://www.sojo.net/magazine/2009/03/why-stories-matter](http://www.sojo.net/magazine/2009/03/why-stories-matter) 'den alınmıştır.

Şimdinin Hikayesi

Şimdinin Hikayesi, "biz"in karşı karşıya olduğu **acil durum** ve ortak değerlerinize yönelik acil eylem gerektiren bir tehdide ilişkindir. Şimdinin Hikayesinde, şimdi harekete geçmezsek geleceğin nasıl görüneceğinin ("kabus") ve birlikte hareket edersek geleceğin nasıl olabileceğinin ("hayal") resmini çizin.

Son olarak bir Şimdinin Hikayesi, *neden* eyleme geçmemiz gerektiğine ilişkin hikayeden, nasıl hareket edebileceğimize yani stratejiye bir köprü kurar. Spesifik olarak, Şimdinin Hikayesi bir "zorlu talep" ile bitmelidir (bunun için İlişkiler Kurma bölümüne bakın). Hem sizi dinleyenleri harekete geçmeye motive etmek hem de onlara harekete geçmeleri için belirli, somut bir yol göstermek size kalmıştır.

Şimdinin Hikayesini oluştururken, bu sorular üzerine düşünün;

- . "Biz"in karşı karşıya olduğu acil durum nedir?
- . Bu topluluk nasıl bir değişiklik yaratmayı umut ediyor ve neden? Bu değişimin gerçekleştiği bir geleceği nasıl tahayyül ediyorlar? Bu değişim gerçekleşmezse nasıl bir gelecek öngörüyorlar? (not: burada değişim gerçekleşirse gelecek 'hayalinin', gerçekleşmediği durumdaki gelecek 'kabusunun' resmini çizmeye çalışıyorsunuz.)
- . İnsanlara hangi seçeneği sunuyorsunuz ve neden şimdi sunuyorsunuz?
- . Onlardan hangi eylemi yapmalarını istiyorsunuz ve bunun büyük resme nasıl bir etkisi olacak? Ne tür riskler var ya da yine, harekete geçmezsek bizi nasıl bir gelecek bekliyor?

Şimdinin hikayesini ve Kamusal Anlatıyı geliştirmede daha fazla yardım için Ekler bölümündeki "Kamusal Anlatınızı Oluşturma" çalışma sayfasına bakınız.

Hepsine bir arada baktığımızda Kamusal Anlatınız, var olan zorluğun üstesinden nasıl gelineceğine dair bir plan sunmalı ve dinleyenlere, harekete geçmek için size katılma fırsatı vermelidir. Son olarak, örgütlenme çalışmasında hikaye anlatmanın her şeyden önce bir liderlik uygulaması olduğunu ve değişim yaratmak için birlikte çalışırken bağlantılar kurmanın, ilham vermenin ve birbirini motive etmenin bir aracı olduğunu unutmayın.

Diğerlerinin Kamusal Anlatılarını dinlerken aşağıdaki sorular üzerine düşünün

- . Anlatıcının hikayesinde hangi değerler yer alıyor?
- . Hangi detaylar bu değerleri yansıtıyor?
- . Hikayenin her bölümünde zorluk, seçim ve sonuç ne idi?
- . Hikayedeki karakter bu sonuçlardan ne öğrendi?
- . Anlatıcı, insanları ne yapmaları için hareketlendiriyordu?

Diğerlerine hikaye anlatmada koçluk yapmak ve kapsamlı bir dinleme rehberi için Ekler bölümündeki "Koçluk Hikayeleri" çalışma sayfasına bakınız.

Okuma Önerisi

Ganz, M. (2009). *Why Stories Matter: The Art and Craft of Social Change*. Sojourners. <http://www.sojo.net/magazine/2009/03/why-stories-matter> 'den alınmıştır.

Ganz, M. (2011). "Public Narrative, Collective Action, and Power." In S. Odugbemi and T. Lee (Eds.), *Accountability Through Public Opinion: From Inertia to Public Action* (pp. 273-289). Washington, DC: The World Bank.

Sachs, J. (2012). *Winning the story wars: why those who tell-and live-the best stories will rule the future*. Boston: Harvard Business Review Press.

İlişkiler Kurmak

Temel Kavramlar

- Örgütlenmede gücü inşa etmenin temeli, ortak değerler üzerine kurulan **belli bir amaca yönelik ilişkilerdir**; istikrarlı bir çalışma ve özen gerektirir.
- Bir **zorlu talebin** “4B”sini kullanmak, insanlardan taahhüt talep etmenin etkili bir yoludur.
- Destekçiler, **liderlik testlerinden** geçerek **ilişkilendirme piramidindeki** liderlik aşamasına **yükselirler**.
- **Bire bir (1:1) toplantı** ilişkiler kurmanın ve sürdürmenin temel bir aracıdır; üç farklı boyutu vardır – ekibe alma, ilgilenme ve yükseltme.
- **Kişileri ekibe alma ve burada kalmalarını sağlamaya ilişkin en iyi örnekler**, yeni insanların katılımını önemli ölçüde artıran ve sürekliliğini sağlayan araçlardır.

“Örgütlenme, ilişki kurma kavramı için güzel bir karşılıktır.”

– Mary Beth Rogers

Neden İlişkiler Kurmalıyız?

Örgütlenmeyi insanların sahip oldukları kaynakları, istedikleri değişimi yaratmak için ihtiyaç duydukları güce dönüştürmelerini sağlayan liderlik olarak tanımladığımızı tekrar belirtelim. Güç, ortak bir amaca ulaşmak için birlikte çalışma **taahhüdümüzden** gelir ve taahhütler, ilişkiler geliştikçe artar.

Bir Amaca Yönelik İlişkiler Kurmak

İlişkiler ortak değerler üzerinde yükselir. Hayat yolculuğumuzdaki “seçim noktaları” başta olmak üzere, birbirimizin hikayelerini dinleyerek hangi değerlerde ortaklaştığımızı tespit edebiliriz. Anahtar, birbirine “neden?” diye sormaktır.

İlişkiler uzun erimlidir. İlişkileri örgütlemek sadece etkileşimde bulunmak değildir. Biz, 1:1 (bire bir) yapılan bir görüşmenin (bunun ne anlama geldiğini ilgili bölümde bulabilirsiniz) sonunda sadece her istediğimizi yapacak birini aramıyoruz. Sürdürülebilir, uzun vadeli büyümümüzde ve eylemde bize katılacak insanlar arıyoruz.

İlişkiler karşılıklı taahhülle oluşturulur. Karşılıklı bir etkileşim, ancak iki tarafın da en değerli kaynağı olan zamanının bir kısmını diğerine taahhüt ettiğinde bir ilişki haline gelir. Hepimiz dönüşüp değişebileceğimiz için bizi ilişki kurmaya yönlendiren amaçlar da değişebilir ve bu da bize ilişkilerin daha derinleşmesi veya daha zengin bir etkileşim için olanaklar sunabilir. Böylece ilişkinin kendisi değerli bir kaynak haline gelir.

İlişkiler, sürekli bir özene ve çalışmaya ihtiyaç duyar. Zaman içinde beslenen ilişkiler, motivasyon ve ilham kaynağı olma özelliğini korur ve örgütlenme kampanyalarınızı oluşturan bireyler ve topluluklar için sürekli öğrenme ve gelişmenin önemli bir kaynağı haline gelir.

Vaka Çalışması: 2012'deki, Amerika için Obama kampanyasında, 2008 yılındaki kampanyaya da katılmış olan çok sayıda gönüllü vardı. Gönüllülerin kampanya çalışmasına tekrar katılmalarının bazı temel nedenleri şunlardır;

- %87'si, ekip arkadaşlarıyla anlamlı bir ilişki kurdukları için tekrar katıldıklarını,
- %80'i, örgütleyicileri ile anlamlı bir ilişki kurdukları için tekrar katıldıklarını,
- %80'i, zamanlarını etkin biçimde kullandıkları için tekrar katıldıklarını,
- %84'ü, katılımlarının çok iyi karşıladıkları ve benimsediklerini hissettiklerini,
- %80'i, ortaya koydukları çabanın nasıl işe yarayacağını net olarak anladıklarını belirtti.

Bu sayılardan ortaya çıkan iki nokta şudur: İnsanlar, ilişkiler nedeniyle ve kendilerini işe yaramış hissettikleri için bağ kurmaya devam ediyorlar. Bu bölüm gönüllülerle nasıl ilişki kurulacağına odaklanıyor. Strateji Oluşturmak ve Eylem bölümleri ise nasıl daha etkili olunacağına (ve birlikte çalışacağımız insanların işe yarar hissedeceğine) ilişkin bir çerçeve sunuyor.

Bağlayıcı Teklifler

Birinden bir taahhütte bulunmasını – örneğin, bir etkinliğe katılmasını veya yeni bir rol üstlenmesini – istediğinizde talebi etkili biçimde ortaya koymak veya bizim “bağlayıcı teklif” dediğimiz şeyi yapmak önemlidir. Bağlayıcı teklif, **belirli bir eylemde bulunmaya verilen taahhülle** sonuçlanan bir **sorudur**.

4 bileşen (4B), talebin içeriğini düşünmenin bir yoludur. Her seferinde bu 4B’yi dikkate almak, talebin (hard ask) mümkün olduğunca etkili olmasına yardım edecektir.

Bağlantı

Talepte bulunmadan önce bağlantı kurun. Hayatlarının nasıl gittiğini veya kampanyayla neden ilgilendiklerini içtenlikle sorun. Daha fazla öğrenmek için başka sorular da sorun, ilişkilenebileceğiniz birşeyler söylerlerse bunu onlarla paylaşın!

Bağlam

İsteddiğiniz taahhüt için arka planı iyice anlatın. Kampanyanızı, stratejinizi ve istediğiniz taahhütün neden önemli olduğunu açıklayın. Talebinizin bu kısmı aciliyeti iletmek için bir fırsattır. Sorunun neden acil olduğunu ve kişinin bu soruna nasıl çözüm olacağını anlatın.

Hedefimize ulaşmak için 115 imzaya daha ihtiyacımız var ve imza toplamaya gidecek 5 kişi daha lazım.

Genel bir taahhütte bulunmalarını istemeyin; bunun yerine, aklınızda belirli bir olay veya rol olsun. Bu bir etkinlikse (ör. bir tanıtım etkinliği veya ev toplantısı) sorunuza tarih, saat ve yeri ekleyin.

Perşembe günü saat 6’da Emily Carr Kütüphanesi önünde

Net olun - ne yapmalarını istediğinizi anladıklarından emin olun. Onlar için netleşene kadar sorular sorabilmeleri için zaman ve alan tanıyın.

Gönüllüler; kendilerinden istediği için gelirler, ilişkiler nedeniyle taahhütte bulunurlar ve işe yaradıklarını düşündükleri için tekrar gelirler. Bağlayıcı teklif, insanlara teklifte bulunmak kullanageldiğimiz araçtır.

Bağlılık

Eyleme geçme taahhüdünü almak için sorulan asıl cümle budur. Net, basit ve özel bir dille sorun. *Gelebilir misin?* gibi doğrudan sorular kullanın.

İpucu: Taahhüt cümlesi içeren en iyi bağlayıcı teklifler a) mümkün olduğunca az kelime içerir, b) yazılı olması halinde soru işaretiyle biter.

Etkisiz bir bağlayıcı teklif örneği:

“Bir ara ekiple tanışmak ve ekibe nasıl dahil olmak isteyebileceğin hakkında konuşmak üzere bir toplantıya gelmek ister misin?”

Etkili bir bağlayıcı teklif örneği:

“Bir sonraki ekip toplantımız Çarşamba günü Rawan’ın evinde akşam saat 6’da. Gelebilir misin?”

Bantlama

Evet dediklerinde bu taahhüdü alarak ve daha sonra ikinci bir teklifte bulunarak “bantla”. Bu, bir başkasını da etkinliğe getirmesini istemek, bir görevi yapılandırma ya da planlamaya yardım etmesini istemek veya kampanyanızın ihtiyacı olan başka bir eylem için yardım istemek gibi sorular olabilir.

Süper! Geleceğine çok sevindim, getirebileceğin bir arkadaşın var mı?

Üç Hayır Biçimi

Bir taahhüt almaya çalışırken, zorlu taleplerimizin bazen "hayır" ile karşılanması kaçınılmazdır. Örgütlenmede, karşılaştığınız üç tür "hayır" vardır – "şimdi değil", "o değil" ve "hiçbir zaman". Bunların arasındaki farkı görmek ve anlamak, teklifte bulunduğunuz kişiyle bundan sonra nasıl ilişkileneceğinizi belirleyecektir.

Birisi "hayır" derse "o zaman değil" anlamına gelebilir, bu nedenle başka bir saat veya tarih önermeyi deneyin. Örneğin:

"Pazartesi saat 17:00'deki bir sonraki ekip toplantımıza gelebilir misin?"

"Hayır, o saatte çalışıyorum."

"Sorun değil, önümüzdeki Pazar 13:00'te başka bir toplantımız var, buna gelebilir misin?"

Birisi "Hayır, bunu yapmak istemiyorum" derse, muhtemelen yapmak istediği şey "bu değil" anlamına gelir. Onlardan başka bir şey taahhüt etmelerini istemeyi deneyin. Örneğin:

"Salı günü saat 17:00'de, kapı kapı dolaşıp görüşmeler yapacağız. Bizimle gelir misin?"

"Kapı kapı görüşmede kendimi rahat hissedip hissetmeyeceğimi bilmiyorum. Daha önce denedim ve gerçekten ürkütücü buldum."

"Sorun değil! Ayrıca ay sonunda yeni gönüllüler kaydetmek için bir etkinlik planlıyoruz. Bunun için Pazar günü saat 13:00'teki planlama toplantısına gelir misin?"

Birisi kesinlikle "Hayır, daha fazla bir şey yapmak istemiyorum" veya "Hayır, ekibe katılmak istemiyorum" derse, endişelenmeyin! Teşekkür edin ve devam edin. Örneğin:

"Salı günü saat 17:00'de, kapı kapı dolaşıp görüşmeler yapmak üzere bizimle gelir misin?"

"Hayır, şu anda başka bir şey üstlenemeyecek kadar meşgulüm, üzgünüm!"

"Sorun değil, benimle konuşmak için zaman ayırdığın için teşekkürler. İyi günler!"

İlişkilene Piramidi Ekibe yeni örgütleyiciler almak

'Konuya ilgili destekçi' durumundan 'örgütleyici' durumuna geçiş bir gecede olmaz. Süreç, destekçinin ekibe dahil edilmesini; test edilmesini ve giderek daha fazla taahhüt ve beceri gerektiren roller verilmesini içerir. Ekibe gelen insanlar, gelişmek ve daha fazla liderlik gerektiren işleri üstlenmek için her pozisyonun gereklerini yerine getirme becerisine sahip olduklarını göstermelidir.

Bir örgütleyici olarak, kimin lider olabileceğini belirlemek ve liderlik geliştirmek sizin işiniz. Bireylerin giderek daha fazla liderlik üstlendiği bu sürece **ilişkilene piramidi** diyoruz. Aşağıda, örgütlenme ilişkilene piramidi örneği verilmiştir (piramidiniz kampanyanıza bağlı olarak farklılık gösterebilir).

İlişkilene piramidinde koyu renkle belirtilen kavramların çoğu bu bölümde incelenecektir.

1. Destekçi: Bireyler, kampanyayı destekler (örn; bir dilekçeyi imzalarlar) ancak 'dahil olmak' istemezler. Kampanyanızla ilgili e-mailler dışında başka bir bilgi almak istemeyebilirler.

2. Gönüllü Adayı: Bir destekçi web sitesi üzerinden kayıt olur ya da bir örgütleyicinin gönüllülük talebine 'evet' der. Örgütleyici, bu kişileri, ideal olarak **48 saat içinde** bir gönüllü etkinliğine katılmaya davet eder. Bu süre ne kadar kısa olursa, gönüllü olmak isteyenlerin evet deme (ve gelme) olasılığı o kadar yüksek olur.

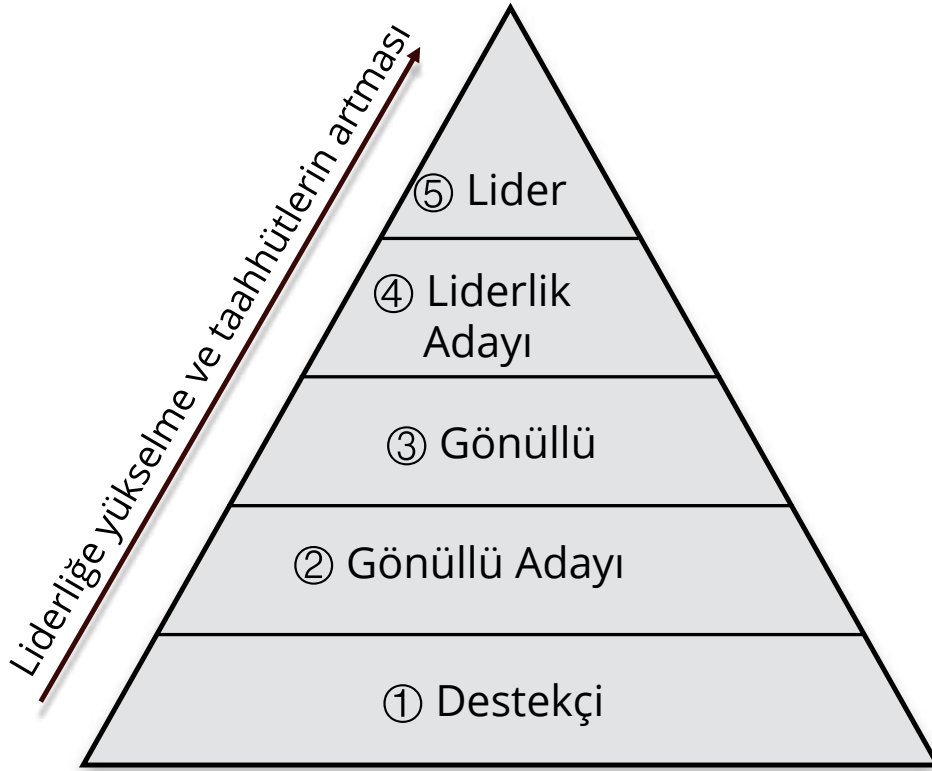
3. Ekip üyesi: Destekçi, bir ekip etkinliğine (örneğin bir toplantı veya kampanya etkinliği) gelir ve artık bir ekip üyesidir. Örgütleyici, ekip üyesinin başka bir etkinliğe gelmesine ilişkin bir plan yapar ya da bir **1e1 ekibe dahil etme** toplantısı planlar. Destekçiler kampanyaya dair e-postaları almaya devam edecekler ancak aynı zamanda parçası oldukları ekibe özel e-postalar da alabilecekler.

4. Lider Adayı: Ekip üyesi yavaş yavaş liderlik rolüne hazırlanmaya başlayacaktır. Daha sonra örgütleyici, ekip üyesinden bir liderlik rolü üstlenmesini istemek üzere **1e1 yükselme** toplantısı organize eder.

5. Örgütleyici: Lider adayı artık örgütleme becerisine sahiptir. Deneme aşamalarını geçtiği için örgütleyici, kendisinden liderlik rolünü üstlenmesini ister. İşe, yerel kampanya ile ilgili haberleşmeleri diğer ekip üyelerine iletmekle başlayabilir.

Not: Örgütleyici daha fazla sorumluluk üstlendikçe ve daha kararlı hale geldikçe, daha farklı düzeyde rollere vermek için 4. ve 5. adımlar tekrar edilebilir.

İlişkilene piramidinde dikkat çekici olan tabanın, tepeden daha geniş olmasıdır; örgütleyici olarak rolümüz, ekibimizdekilerin piramidin tepesine çıkmasını sağlamaktır ama herkes lider olmakla ilgilenmeyeceği gibi herkesin lider olması ve geniş bir destekçi tabanımız olmaması durumunda kampanyamız başarıya ulaşmayabilir.



1e1 (Bire Bir) Toplantı

1e1 toplantı, örgütlenmede ilişkiler kurmak, sağlamlaştırmak ve geliştirmek için bir araçtır. Her 1e1 toplantının dört önemli unsuru vardır:

Amaç – Her ikinizin de aynı sayfada olduğundan emin olmak amacıyla neden buluştuğunuzu daha en baştan ortaya koyun. 1e1 toplantı sonunda buluşacağınız kişiden bir taahhütte bulunmasını istemeyi planlıyorsanız, toplantıyı ayarlarken bu bilgiyi ona vermeniz ve toplantınızın başında hatırlatmanız uygun olacaktır ki hazırlıksız yakalanmasın.

Keşif – 1e1 görüşmelerin çoğu, derinlemesine sorular sorarak kişiyi keşfetmeye ayrılmıştır. Bir kişiyle yeni tanışıyorsanız, ortak amacınızla ilgili hikayelerini, değerlerini ve kaynaklarını (örneğin sahip olabileceği bilgi, ilişki ve becerileri) anlamanıza yardımcı olacak sorular sorun. Eğer kişiyle halihazırda bir ilişkiniz varsa yaşamında neler olup bittiğini veya örgütlerinde yaşadığı zorlukları ya da başarıları anlamanıza yardımcı olacak sorular sorun.

1e1 ilgilenme, bir örgütleyiciye koçluk yapmak için en elverişli zamandır. Koçluk yaklaşımları ile ilgili olarak Koçluk bölümüne bakın.

İlgilenme toplantısının düzenli olarak yapılması gerekir ancak her örgütleyicinin sınırlı bir zamanı vardır. Bu nedenle her örgütleyicinin ilgilenebileceği ilişki sayısı da sınırlıdır. “Sürdürülebilir ilişki oranları” hakkında bilgi için Ekipleri Yapılandırma bölümüne bakın.

Karşılıklı etkileşim – Toplantıda bilgi, destek ve içgörü gibi kaynakları değiş tokuş ederiz; hikayelerinizdeki ortak noktaları bir araya getirir ya da bir zorlukla ilgili koçluk sağlayabilirsiniz. Bu, ilişkinizi geliştirir ve daha sonraki olası fikir alışverişlerinin, değiş tokuşun temelini oluşturur.

Taahhüt – Başarılı bir 1e1 toplantı, birlikte çalışmaya başlama veya birlikte çalışmaya devam ederken atılacak net adımların taahhüdü ile sona erer.

1e1 (Bire bir) Toplantının Üç Türü

Örgütlenme çalışmasında kullanabileceğiniz üç farklı 1e1 türü vardır.

1e1 Ekibe Alma Toplantısı

Bu toplantılar sizinle yeni bir örgütleyici arasında kurulan ilişkinin başlarında, ortak hedef ve değerlere dayalı bir bağlantı kurmak amacıyla gerçekleşir. 1e1 ekibe alma toplantısının hedefleri; kişisel düzeyde bağlantı kurmak, kişinin potansiyelini ve ilgi alanlarının neler olduğunu saptayarak ölçmek üzere kendi kişisel hikayenizi anlatmak, ortak bir deneyime ve değerlere sahip olup olmadığınızı araştırmak ve son olarak da ekibe nasıl katılacağı konusuna gelmek yani gönüllüyü, üzerinde konuşmakta olduğunuz konuya ilişkin harekete geçirmektir. Gönüllülerle nasıl en iyi biçimde etkileşime geçileceğini düşünürken gönüllünün yeteneklerini, becerilerini ve bağlantılarını dikkate alın.

1e1 Ekibe Alma toplantısı için örnek gündemi bir sonraki sayfada bulabilirsiniz.

1e1 İlgi Toplantısı

Bu toplantılar, sizinle her bir örgütleyici (kar tanesinde ya da ekibinizde liderlik rolünde olduğunuzu varsayarak) arasında düzenli olarak yapılmalıdır. Bu, kişisel düzeyde ne olup bittiğini anlamak, örgütleyici ve ekibi tarafından gerçekleştirilen eylemler hakkında bilgi almak ve koçluk teklif etmek için bir fırsattır. 1e1 ilgilenme toplantıları düzenli ve proaktif olarak organize edilmelidir: bir toplantı yapmak için sorun yaşanmasını beklemeyin. İki haftada bir ya da en azından ayda bir kere ilgilenme toplantısı organize etmek iyi bir seçimdir.

1e1 Yükselme Toplantısı

Bu toplantılar, daha fazla sorumluluk üstlenmek ve hedefleri sahiplenmek üzere “bağlanma piramidi”ndeki bir sonraki basamağa çıkmaya hazır örgütleyiciler içindir. İlk olarak, örgütleyicinin henüz geçtiği ve kendisini yeni rolüne hazır hale getiren liderlik testini merkeze alarak halihazırdaki başarılarını takdir edin. Yeni birinin bu rolü almasına neden acil ihtiyaç duyulduğunu açıklayın ve ardından bu yeni liderlik rolünü üstlenmesini teklif edin. Her şey planlandığı gibi gider ve örgütleyici teklifi kabul ederse, yeni sorumlulukları ve beklentileri açıkça ortaya koymak için zaman ayırın.

Örnek 1e1 Ekibe Alma Toplantısı Gündemi

Aşağıda örnek, bir Ekibe Alma toplantısı gündemidir. Örnek, 1e1'de yapmanız gerekenler için kesin bir formül olmayıp sadece bir çerçeve sunmaktadır.

Amaç (2 dakika) – İlk olarak toplantı amacınızı ortaya koyun (örn. "Ekibimizin yeni bir kampanya liderine ihtiyacı var.") ama bundan önce, tanışmak için birkaç dakikanızı ayırmanız gerekir.

Keşif, Bağlantı ve Etkileşim (20 dakika) – 1e1'in çoğu, görüşülen kişinin sahip olduğu değerler ve ilgi alanlarının yanı sıra sahip olabileceği kaynaklar hakkında bilgi edinmek için derinlemesine sorular sorarak kişiye keşfetmeye ayrılmıştır. Karşılıklı bir etkileşimin olabilmesi için kendi değerleriniz, ilgi alanlarınız ve kaynaklarınız hakkında ne kadar paylaşımda bulunacağınız size kalmış. Aşağıdaki gibi sorular sorarak başlayın:

"Bu konu senin için neden seni harekete geçirecek kadar önemli?"

"Bu konu hakkında her zaman güçlü duygulara mı sahiptin? Evetse neden? Hayırsa bunu ne değiştirdi?"

Kişilerin hikayesini dinledikten ve motivasyonunu anladıktan sonra, kendinizinkini paylaşın. Onların hikayesiyle sizinki arasında benzerlik bulduğunuzda, bir bağlantı oluşturun.

1e1'in bu bölümünde, onların Kendi Hikayelerini sizinle paylaşmalarını sağlamaya ve sonra da sizin kendi Ben hikayenizi anlatarak bir Biz Hikayesi oluşturmaya çalışıyorsunuz. Daha fazlası için Hikaye Anlatma bölümüne bakın.

Taahhüt: Bağlayıcı teklif (10 dakika) - Başarılı bir 1e1 toplantı, birlikte çalışma taahhüdü ile sona erer. Bu taahhüt, en iyi şekilde bağlayıcı bir teklifle temin edilebilir:

- İsteddiğiniz taahhüdün aciliyetini vurgulayın:
- "Ekibimizin hedefimize ulaşmasını sağlamak için başka bir kampanya liderine daha ihtiyacımız var."
- Sahip olduğunuz ortak değerleri vurgulayın:
- "İstedğimiz değişimi elde etmek için hedeflerimize ulaşmamız gerekiyor."
- Soruyu, meselenin çözümü sorduğunuz kişideymiş gibi çerçeveleyin:
- "Kampanya lideri rolünü üstlenecek misiniz?"
- Net olun, ne yapmasını istediğinizi anladığından emin olun. Kendisi için netleşene kadar sorular sorabilmesi amacıyla zaman ve alan tanıyın.
- Toplantıyı, daha sonraki adımları netleştirerek sonlandırın – yani sizinle tekrar ne zaman buluşacaklarını veya sizden nasıl ve ne zaman haber alacaklarını bilerek ayrılmalıdırlar.

1e1 Toplantı için İyi Örnekler

Yapın	Yapmayın
Bu görüşme için zaman planlaması yapın (genelde 30-60 dk)	Görüşmenin hedefi ve uzunluğu konusunda belirsiz olun
Dinlemeyi ve sorular sormayı planlayın	Dinlemek ve soru sormak yerine ikna etmeye çalışın.
Bir toplantı planınız olsun – bağlamı ya da amacı ortaya koyun, birbirinizle bağlantı kurun ve taahhüt alın	İlgi alanlarınız konusunda çene çalın
Deneyim ve motivasyonlarınızı paylaşın	'Konuya gelmek' için hikayeleri atlayın
Değişimin etkileyeceği bir menfaat kümesine ilişkin bir vizyon tarif edin	Nelerin, nasıl değişebileceğine ilişkin fikirleri anlatma olanağını kaçırmayın
Birlikte atacağınız sonraki adımlar konusunda net olun	Sonraki adımlar konusunda bir plan yapmadan görüşmeyi bitirin
Bir kafede ya da restoranda buluştuyorsanız hesabı bölüşün	Hesabın hepsini ödeyin (not: bu durum, ilişkiyi borçluluk ilişkisine çevirebilir ve uzun vadede pahalıya mal olabilir!)
Eğer kişiyi tanımıyorsanız kamusal alanlarda buluşun (örn; kafede, parkta)	

Liderleri Bir Sonraki Basamağa Yükseltmek

İnsanları, bir dizi liderlik testi ve yükselişler yoluyla piramidin yukarısına taşıyoruz. **Yükseltme**, kişinin bu denemeleri geçtikten sonra bir kampanyada yeni roller üstlenerek aşama aşama daha fazla sorumluluk alması anlamına gelir. **Liderlik testi**, yeteneklerini ortaya koyma ve taahhütlerini gerçekleştirme fırsatı sunan, tamamlanması gereken bir görevdir. Örneğin, ekip lideri olarak yükseltmek istediğiniz birinden, bir sonraki ekip toplantısına ev sahipliği yapmasını ve toplantıyı yürütmesini isteyebilirsiniz. Bu liderlik testini geçmesi için toplantı yerini organize etmeli, toplantının ayrıntılarını ekiple görüşmeli, gündemi hazırlamalı ve toplantının yolunda gitmesini sağlamalıdır. Başarılı bir toplantı sonucunda hem önemli liderlik becerileri sergilemiş hem de bu işe zaman ayırma ve işi tamamlama konusundaki taahhüdünü yerine getirmiş olacaktır.

Birini bir sonraki aşamaya yükseltmek için liderlik testi önemliyse de testten geçirilecek kişiye bunu genellikle söylemeyiz. “Şimdi seni değerlendirmeden geçireceğim!” demeyiz. Bunun yerine, bu işle ilgili yardıma ihtiyacımız olduğunu anlatıp ondan yardım isteriz ve daha sonra da geri bildirimde bulunuruz.

Testi öyle bir düzenleyin ki hakkında bir değerlendirme yapılacak kişi bu testi geçer geçmez, **hali hazırda devam eden belirli bir role yükseltilmeye** hazır hale gelsin. Örneğin, kampanyanız için gönüllülerle aylık oryantasyon toplantısı organize etmek üzere birine ihtiyacınız varsa, bu işi ondan isteyin. Bu oryantasyon sırasında onu destekleyin ve daha sonra da düşüncelerinizi kendisiyle paylaşın. Eğer başarılı olursa bir 1e1 Yükseltme toplantısı düzenleyerek her ay gönüllülerle buluşmasını isteyin.

İnsanlar bazen **liderlik testini geçemeyebilirler**: yapmaları gereken göreve hiç el atmayabilirler (oryantasyonu organize etmeyebilirler) ve böylece taahhütlerine yeterince bağlı olmadıklarını gösterirler ya da işe başlarlar ama pek de iyi yapamazlar (oryantasyon iyi organize edilmemiştir ve beklenen sonuçlara ulaşılmaz) ki bu da becerilerinin yeterli olmadığını ortaya koyar. Eğer değerlendirmeyi geçemezlerse onları yargılamamak ve üzerlerini çizmeme önemlidir. Pek çok kişi bir kampanyada çalışmak istese de iş ya da aile koşulları nedeniyle gerekli olan zamanı ayıramayabilir.

Bununla birlikte eğer kiři değerlendirmeden geememişse, geçmiş gibi davranmayın! Eęer ilk seferinde iřin sonunu getirmekte sorun yaşanmışsa bu kez farklı bir koçluk ilişkisi kurarak ve farklı bir izleme (follow-up) yaparak benzer başka bir değerlendirmeden geçirmeyi dūřunabilirsiniz. Belirli bir iř için ũstũn bir çaba gŵsterildięi halde kişinin o iři yerine getirme becerisi yoksa, başka bir beceri alanına bir teste tabi tutar ve farklı bir role yũkseltmenin yollarına bakarsınız. Kořullara bağlı olarak, muhakemenize ve sezginize dayanarak birini liderliğe yũkseltme çabasından vazgeçmeyi de seçebilirsiniz.

Biri liderlik testini geçemezse, bir dizi **mikro-yũkseltme** yŵntemi deneyebilir ve kişiyi yavaş yavaş bir sonraki aşamaya yũkseltebilirsiniz. Örneğin, bir pazar yerinde imza masası açmak için gerekli her şeyi koordine etmesini istemek yerine Önce planı yapmasını, sonra bir sonraki sefer için bir gŵnũllũyũ desteklemesini ve eğitmesini, sonra bir sonraki etkinlik için masa yeri kiralamasını ve nihayet bir pazar yerinde imza masası aabilmek için gerekli işlerin çoğunu yapar hale gelene kadar farklı işler yapmasını isteyebilirsiniz. Artık, planlamadan eylemin kendisine kadar geçen tũm etkinliği organize etmesini istediğinizde, taahhũtlerini gerçekleştirmek onun için daha kolay olacak ve bũtũn işleri yapmak için gerekli beceriyi sergileyecektir.

Mikro-yũkseltme yŵnteminin daha yavaş bir sũre olduğunu ve daha bũyũk liderlik testlerinden daha fazla zaman alacağını ancak ekibinizde bu iki yŵntemin, aynı kişi için aynı anda ve birbirini tamamlayacak biçimde kullanılabileceğini unutmayın.

Örgütlenme Döngüsü

Örgütlenme döngüsü, bir kişiyi bir kampanyanın liderlik ekibine dahil etmek için gereken tüm adımların -kişinin bir gönüllüyle ilk iletişim kurmasından başlayarak başkalarını ekibe dahil eden bir liderlik rolünü üstlenmeye kadar- çerçevesini çizer. Örgütlenme döngüsü, İlişkiler Kurma bölümündeki uygulamaların çoğunu, bir kişiyi ilişkilendirme piramidindeki tüm aşamalarından geçirmek için kullanabileceğimiz bir dizgeyi gösterir.

Destekçileri Belirleme

Yeni destekçileri ve gönüllü adaylarını belirleme.
Anket yapma, telefon etme, vs

Adaylık

Yeni insanlara ulaşma
ve 1e1 toplantı ayarlama

1e1 Ekibe Alma Toplantısı:

Hikayenin paylaşılması
1. eylem için taahhüt

Eylem:

Anket, ev toplantıları,
telefon görüşmeleri, diğer

Liderlik testi:

Örgütleyici, gönüllüye sorumluluk verir (anket yapma, adaylık görüşmeleri yapma, vs)

1e1 Yükseltme Toplantısı

Örgütleyici, 'test'ten geçmiş gönüllüye, anketler yapmak, telefon bankası oluşturmak ya da verilerin girilmesi gibi işleri yürütmek üzere liderlik rolü üstlenmesini ister

Yeni gönüllüler
bulmaya başlar

1. Kampanyamız için **yeni destekçileri**, kampanya taktiklerine benzer yollarla belirleriz: Kapı kapı dolaşarak yapılan imza toplama çalışmasıyla, etkinlik organize ederek ya da sosyal medya yoluyla.

2. Gönüllü **adaylarımızı**, destekçilerimize bir eylemde gönüllü olmayı isteyip istemediklerini sorarak ya da 1e1 ekibe alma toplantısına çağırarak bulmaya çalışırız. Adaylara kişisel olarak veya telefon yoluyla gönüllü olmak isteyip istemediklerini

sorabilirsiniz. Pek çok kampanyada gönüllü adaylarını bulmak için, dilekçelere ya da çevrimiçi formlara 'gönüllü olmak istiyorum' kutusu eklenir. Adayı, gönüllü olmaya ya da 1e1 ekibe alma toplantısına katılmaya davet ederken **bağlayıcı teklif** yöntemini kullanıyoruz.

3. 1e1 ekibe alma toplantısında dikkate değer ya da rutin bir gönüllülük rolü için taahhütte bulunmalarını isteriz. Bazı kampanyalarda, özellikle çok sayıda gönüllüye ihtiyaç duyan geniş ölçekli, kapı kapı dolaşıp tarama yapmaya dayalı olanlarda, gönüllü ilk eylemini tamamladıktan sonra 1e1 ekibe alım toplantısının yapılması tercih edilir.

4. Gönüllü bir **eyleme** katılır ve eylemden ayrılmadan önce ileride bir eyleme katılmayı taahhüt etmesi istenir. Bu süreç, bir örgütleyici onu yükseltmeye karar verene kadar devam eder. Bu noktadan sonra bir örgütleyici onunla düzenli olarak **1e1 ilgi toplantısı** yapar.

5. Gönüllüye liderlik rolünün sorumluluğunu üstlenmek için gerekli beceriyi gösterebilmesi ve gerekli taahhütte bulunabilmesi için bir veya daha fazla **liderlik testi** uygulanır.

6. Testi geçen gönüllü, **1e1 yükseltme toplantısında** liderlik rolü üstlenmeyi kabul eder. Bir liderlik ekibinde lider olurlar, eğitim alırlar ve gönüllü kaydetmeye, koçluğu yapmaya ve yükseltmeye başlarlar.

Ekibe alma & ilişkiyi sürdürmeye ilişkin iyi Örnekler

En iyi örneklerle başvurmak, yeni kişilerin ekibinize katılma ve ekibinizde kalma oranını önemli ölçüde artırabilir. İlişki kurarken ve sürdürürken akılda tutulması gereken bazı en iyi örnekler şunlardır:

- **Özür dilememeyin:** örgütlenme bir iyilik değil, bir fırsattır. Bir işe ilişkin taahhütte bulunulmasını isterken ederken coşkulu olun.
- **Peşini Hiç Bırakmayın:** Birisi, işe daha fazla dahil olmayı teklif ettiğinde iletişim bilgilerini isteyin ve ona kendinizinkini verin. Onlarla mümkün olan en kısa sürede, ideal olarak 48 saat içinde iletişim kurun.
- **Hatırlatma aramaları yapın:** Etkinlikten 1-2 gün ve bir saat önce arayın. Bazı kişiler telefonla aranmak yerine sms ya da Facebook mesajını tercih edebilir.
- **Daima bir sonraki sefer için plan yapın:** Kimsenin, tekrar ne

zaman sizinle iletişim kuracağını sormadan gitmesine izin vermeyin.

- Bazılarının gelmeyebileceğini dikkate alın: Ekiptekilerin yarısının geleceğini varsayın. Örneğin, başarılı bir etkinlik için dört kişiye ihtiyacınız varsa sekiz kişi planlayın.
- İnsanların katılarak güçlendikleri eylemler tasarlayın.

Eylemleri motive edici bir biçimde tasarlamak insanların ilgisini sürekli kılmak için kilit önemdedir. Eyleme geçmeye bakınız: “Motivasyonel katılım” konusunda daha fazla bilgi için sayfa 63’teki Eylem: Hedefler ve Zaman Akışı bölümüne bakabilirsiniz.

Özetlemek gerekirse güçlü, dayanıklı ilişkiler kurmak, etkili topluluk örgütlenmesi için kritik bir öneme sahiptir. Gücümüz, birbirimize olan bağlılığımızdan ve birlikte eyleme geçmemizden kaynaklanmaktadır. Bağlayıcı teklif, 1e1 toplantı, ekibe alma ve ilişkiyi sürdürmek için en iyi örnekler, yaptığımız işte taahhütler almanın anahtarıdır.

Koçluk Yapmak: Başkalarını Yetkinleştirmek

Temel Kavramlar

- Koçluk, **liderlik geliştirmek** için kilit önemdedir. Koçluğun amacı, insanların, zorluklarla başa çıkmak için kendi çözümlerini bulmalarına yardımcı olmaktır ve koçun rolü, insanların kendi içlerinde varolan cevapları ortaya çıkarmalarını sağlamak için sorular sormaktır.
- Koçluk; araştırma ve gözlem, tanımlama, müdahale, eylem ve kontrol adımlarından oluşan **beş aşamalı bir süreç** olarak düşünülebilir ve bu beş adım, örgütlenmede etkili bir koçluk için basit bir çerçeve sağlar.
- Etkili ekipler oluşturmak için bir **koçluk kültürü** geliştirmek çok önemlidir.

Koçluk nedir?

Örgütlenme, insanların sahip oldukları kaynakları, arzuladıkları değişimi gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları güce dönüştürmelerini sağlayan *liderlikse* **koçluk da başkalarını yetkinleştirmekle** ilgilidir. Örgütleyiciler kampanyalarımız içerisinde değişim yaratmak için çalışırken şüphesiz ki başarısızlık, çatışma ve engeller biçiminde açığa çıkan zorluklarla karşılaşacaklar. Koçluk, bireylerin ve ekiplerin bu zorlukları ele almasına yardımcı olmanın bir aracıdır.

Koçun rolü, **insanların kendi çözümlerini bulmalarına yardımcı olmaktır**; koçlar tavsiye vermek yerine insanların kendi cevaplarını ortaya çıkarmalarını ve zorluklarla başa çıkmak için kendi kaynaklarını kullanmalarını sağlamak için sorular sorar. Koçluğun amacı kişinin kendi kapasitesini, başkalarına koçluk yapabilmeleri için geliştirmesini sağlamaktır. Bu, bir zincir biçiminde ilerler. Bu biçimde ilerleyen koçluk,

liderlik geliştirme ile eş anlamlıdır ve bu nedenle geliştirilebilir, sürdürülebilir ekipler oluşturmanın anahtarıdır. Örgütlenmede koçluk, genellikle koçluk yapılan(lar)ın yetkinliğinin gelişimine destek olmak için bireyin veya ekibin çalışmalarına bir müdahale (bu sürecin genellikle karşılıklı bir konuşma ile başladığını unutmayın) biçimindedir. Etkili koçluk ve koçluk süreci hakkında daha fazla ayrıntı için okumaya devam edin.

1e1 ilgilenme, bir örgütleyiciye derinlemesine koçluk yapmak için en elverişli zamandır. Bunların ne olduğu, ne sıklıkla ve neden uygulandıkları hakkında daha fazla bilgi için İlişkiler Kurma bölümüne bakın.

Etkili Koçluk

Koçluk budur...

Orada olmak ve dinlemek

Koçluk yapılan kişiye, konuşması ve duyulması için alan açmak

Kişiye, hem destekleyen ve hem de zorlayan sorular sormak

Koçluk alanın zorlandığı ve başarılı olduğu konuları araştırması için destek olmak

Zorluklarla başetmek için kendi kaynaklarını ve çözümlerini bulması amacıyla onu güçlendirmek

Koçluk bu değildir...

Zorlukları dinlemeden/gözlemlemeden çözümler sunmak

Uzman olmak ya da tüm cevapları bilmek

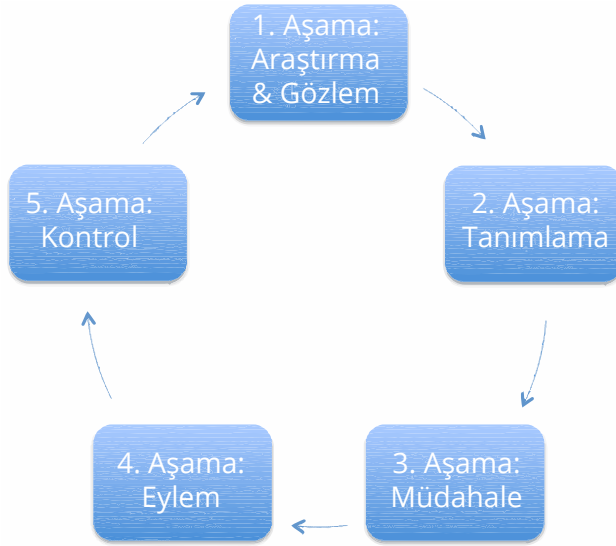
Kişiye ne yapacağını söylemek

Duygularını incitmek istemediğiniz için koçluk yapılan kişiyi yanlış biçimde övmek veya zayıf yönleri nedeniyle salt eleştirmek

Zorlukları tanımlamanız ve ve çözüm önerileri sunmanız

Koçluk: Beş Aşamalı Bir Süreç

Koçluk sürecinde beş aşama vardır. Bağlamlar değişse de bu beş aşama, örgütlenmede etkili bir koçluk için basit bir çerçeve sunar.



1. Araştırma ve gözlem

Koçluk yapılan kişinin hareketlerini gözlemlerken veya birisi yardım için size geldiğinde eğiliminiz, yaptığınız ilk gözlemlerden sonuçlar çıkarmak olabilir. Bunun yerine, koçluk alanının yanında olun ve **dinleyerek başlayın**, sorular sorun, söylediklerini ve yaptıklarını yakından gözlemleyin; böylece ikiniz de söz konusu zorlukların daha derinine inebilirsiniz. *Kendinize şunu sorun: Ne görüyorum ve duyuyorum?*

Örneğin, koçluk yapılan kişi ortak hedeflere uygun taktikleri planlamakta veya değerlendirmekte başarısız mı oluyor? Kişi, yapılan işle ilgili hayal kırıklığı veya yorgunluk duyguları dile getiriyor mu? Rutin görevleri doğru veya zamanında tamamlamakta zorlanıyor mu?

Unutmayın, zorluklar her zaman aşikar değildir ve kimi zaman koçluk işinin büyük bir kısmı, kişiyi karşılaştığı engelin doğasını keşfetmesi için desteklemektir. Hem koçun ve hem de koçluk yapılan kişinin, sorunu özetleyerek ve koçun anladığı şeyin doğru olup olmadığını kontrol ederek zorlukları ortaya çıkarmasına yardımcı olacak bir beceriye **"geriye doğru izleme"** denir. Bazı

örnek geri izleme ifadeleri ve soruları şöyle olabilir:

"Bu konuda açık olmama izin ver..."

"Bakalım bunu doğru anlamış mıyım..."

"Söylediğinden anladığım şey şu _____. Doğru mu anlamışım?"

2. Tanımlama

Örgütlenmedeki zorluklar genellikle aşağıdaki üç kategoriden birine veya daha fazlasına girer: stratejik, motivasyonel ve beceri zorlukları – veya **"kafa, kalp, eller"** – ve nasıl koçluk yapacağınız, zorluğun doğasına bağlıdır. Kendinize şunu sorun: *Zorluğun doğası nedir ve nasıl müdahale edeceğim?*

Yukarıdaki örneklerden, eğer koçluk yapılan kişi ortak hedeflere uygun taktikleri planlamak ve değerlendirmekte başarılı oluyorsa koçluk yapılan kişinin **strateji** anlayışına (baş) odaklanabilir ve onu bir planlama toplantısına davet edebilirsiniz. Öte yandan, koçluk yapılan kişi yapılan işler konusunda hayal kırıklığı veya yorgunluk duygularını dile getiriyorsa, o zaman kişinin **motivasyonuna** (kalp) odaklanabilir ve onu cesaretlendirebilirsiniz. Son olarak, koçluk yapılan kişi rutin görevleri doğru veya zamanında tamamlamakta zorlanıyorsa, kişinin **becerilerine** (eller) odaklanabilir ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirdiğinden emin olmak için öğrenme araçları veya deneyimleme olanakları sunabilirsiniz.

Koçluk sadece zorlukların üstesinden gelmek ve problem çözmek değildir. Destekleyici bir koçluk - yani insanların kendi cevaplarını bulmalarını sağlamak için sorular sormak - hikayelerimiz geliştirmede ve strateji tasarlamada paha biçilmez bir deneyimdir. Özellikle koçluğun, hikayelerimizi geliştirmemize nasıl yardımcı olabileceği hakkında bilgi için sayfa 46'daki Koçluk Hikayeleri çalışma sayfasına bakın. Öte yandan stratejik hedefler hakkında sorular sormak, insanları etkili strateji geliştirmede desteklemenin bir yolu olabilir.

3. Müdahale

Şimdi artık, koçluk alan kişiyi ileriye dönük bir plan yapması konusunda nazikçe zorlama zamanı. Bu plan, koçluk yapılan kişinin 2.adımda belirtilen zorlukları ele alacağı spesifik adımları kapsamalıdır. Bir sonraki adıma geçmek için kişiye sorabileceğiniz bazı örnek sorular şunlardır:

"Başarısız olmayacağını bilseydin, ne yapardın?"

"Bu yeni bilgiyi nasıl kullanacaksın?"

"Bir sonraki adımın ne olacak?"

"Bu görevi gerçekleştirmek için hangi kaynaklara ve desteğe ihtiyacın var?"

"Bunu ne zaman yapacaksın?"

Sonraki adımları tasarlarken ulaşılabilir ve net hedeflere sahip olmak, size yardımcı olur. Akıllı (SMART) hedef çerçevesi, etkili hedefler belirlemede işimize yarayabilir.

- **Spesifik:** Hedef tek bir şeyle ilgili olmalıdır. Eğer sonraki adımlar birden fazlaysa birden fazla hedef belirleyin.
- **Ölçülebilir:** Hedefe ulaşıldığı net olarak anlaşılmalıdır. Başarılı olup olmadığını ölçebileceğiniz hedefler belirleyin.
- **Ulaşılabilir:** Önünüze sizi biraz zorlayacak fakat gerçekçi hedefler koyun.
- **Sonuç odaklı:** Hedefiniz, süreçle değil sonuçla ilgili olmalıdır. Örneğin, gönüllülere, hatırlatma telefonları açmayı hedefliyorsanız kaç kişiyle konuşacağınızla ilgili bir hedef belirleyin, ne kadar zaman harcayacağınızla ilgili değil.
- **Zaman çerçevesi belirli:** Hedefiniz için bir tarih ve süre belirleyin.
- **İlham verici:** Sizi heyecanlandıracak hedefler belirleyin! Hedefinizi ifade eder ve amacınızı anlatırken, nasıl bir etki doğuracağına ilişkin heyecanınızı da içine katın!

4. Eylem

Bir sonraki adımda artık geri çekilin ve **koçluk yapılan kişiyi eylem halindeyken, iş üzerindeyken izleyin**. Zorlukları gidermek amacıyla adımlar atmaları için onlara zaman ve alan tanıyın. Bunu onların yerine yapma dürtüsünden kaçının.

5. Kontrol

Şimdi, **koçluk yapılan kişinin sorumluluklarını yerine getirip getirmediğine** bakmanın ve olup bitenler konusunda geri bildirim vermesi için onu desteklemenin zamanı geldi. Kendinize şunu sorun: *koçluk yapılan kişiye, deneyimlerini aktarmada nasıl yardımcı olabilirim?*

Zorluk ve müdahaleye ilişkin tanımlamanın (koçluk yapılan kişinin planının) başarılı olup olmadığını değerlendirin. 1'den 4'e kadar olan adımları tekrarlamamız ve koçluk yapılan kişiyi aynı zorlukla başa çıkarmak için farklı bir plan geliştirmesi konusunda desteklemeniz gerekebilir. Ya da başarıyı kutlama zamanı gelmiştir!

Ve sonra yeniden başlayın! Örgütleyicilerin, başkalarının zorluklarla başa çıkması için sürekli ve sürekli olarak çözümler bulmasını sağladığı bir **"koçluk kültürünü"** beslemek, örgütlenme sürecinde liderlik geliştirmek için esastır.

Okuma Önerisi

Hackman, R and Wageman, R. (2005). A Theory of Team Coaching. *Academy of Management Review*, 30:2, 269-287.

<http://amr.aom.org/content/30/2/269.abstract>

Gawande, A. (2011). Personal Best. *The New Yorker*.

<http://www.newyorker.com/magazine/2011/10/03/personal-best>

Ekipleri Yapılandırmak

Temel Kavramlar

- Ekipler, örgütlenme açısından kritik öneme sahiptir çünkü bir ölçüde, eyleme kendimizi vermemize yardımcı olan **ilişkilerimiz**dirinleştirmeyi sağlarlar
- Etkili ekiplerin **sınırları bellidir, istikrarlıdır**lar ve **çeşitliliğe sahiptirler**.
- Yani bir liderlik ekibi için **ortak bir amaç, birbirine bağlı roller** ve **net kurallar** tasarlamak gerekir.
- **Kar tanesi modeli** karşılıklı sorumluluk ve karşılıklı taahhütler, sürdürülebilir sayıda ilişki, açıkça tanımlanmış roller ve katlanarak büyüme kapasitesi ile tanımlanır.

Neden Ekipler Halinde Örgütlenmeli?

Daha önce de belirtildiği gibi örgütlenme, insanların sahip oldukları kaynakları, arzuladıkları değişimi gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları güce dönüştürmelerini sağlayan liderliktir. Bu yaklaşıma en fazla uyan yapı kartopu modelidir ve bu modelde etkili bir biçimde örgütlenmek için **ekipler halinde çalışmak kritik önemdedir**.

Ama önce şu soruyu soralım; neden ekipler halinde örgütlenmeliyiz? Her şeyden önce ekip olarak çalışmak, yalnız çalışmaya göre **çok eğlencelidir!** Ekip arkadaşları birbirlerine **destek ve mentörlük** sağlarlar ki bu da liderlik gelişiminde çok önemlidir. Kendilerini desteklenmiş hisseden ve yaptıkları şeyden keyif alan insanların işlerini yapmaya devam etmesi kuvvetle muhtemeldir. Bunun yanı sıra ekip halinde çalışmak, birden fazla kişinin getirdiği - beceriler ve bilgi dahil olmak üzere - çeşitli kaynaklardan yararlanarak **daha yüksek hedeflere** ulaşmamızı sağlayabilir. Ve daha da önemlisi ekipler halinde çalışarak harekete geçme taahhüdümüzü kolaylaştıran ve daha derinden hissetmemizi sağlayan ekip arkadaşlarımızla **ilişkiler geliştiririz**.

Etkili ekiplerin ortak noktaları nedir?

Etkili ekiplerin genellikle üç ortak özelliği bulunur:

- **Sınırları bellidir.** Kimin ekibe dahil olduğu ve kimin olmadığı nettir. Yeni kişilerin ekibe nasıl gireceği ve ekipten çıkması gerekenlerden neler beklendiği net olarak belirlenmiştir.
- **İstikrarlıdırlar.** İnsanlar, somut ve net taahhütlerde bulunurlar: düzenli toplantılar, ayrılan süre, vb. Ekibiniz, kimin gireceği belli olmayan bir yol geçen hanı değildir.
- **Çeşitliliğe sahiptirler.** İyi bir iş çıkarmak için gerekli olan becerilerin, yeteneklerin, bakış açılarının ve baskı grubunun oluşturduğu bir çeşitliliği vardır.

Yeni Bir Liderlik Ekibi Oluşturmak

Başarılı olmak için kurulan bir liderlik ekibinin, ilk bir araya gelişlerinde aşağıdaki üç kararı alması gerekir. Bu kararlarda bir 'doğru' yoktur, ancak bir liderlik ekibinin başarılı olması için bunların ele alınması gerekir.

Ortak amaç

Net bir misyon olmadan örgütlenemeyiz. Bir ekip, ne yapmak için olduğu (**amaç**) ve bunu kiminle (**baskı grubu**) gerçekleştireceği konusunda net olmalıdır. Amaç, açık ve anlaşılması kolay olmalı, aynı zamanda ekibinizdekiler için güçlü ve önemli olmalıdır. Ekip üyeleri, ortak amaçlarını ifade edebilmelidir.

"Şimdinin Hikayesi" (sizin ya da birlikte çalıştığınız ekip ya da grubun), ortak amaçlar üzerine düşünmek için bir araç olabilir. Kendi "Kamusal Anlatı"nızı oluşturmak için Hikayeler Anlatmak bölümüne bakın.

Birbirine Bağlı Roller

Liderlik ekibinin her üyesinin, ekibin amacına katkıda bulunacak kendi sorumlulukları olmalıdır. İşlevsel bir ekip, masaya mümkün olan en fazla şeyin getirilmesini sağlamak için çeşitli kimliklere, deneyimlere ve görüşlere sahip üyelerden oluşacaktır.

Etkili bir ekipte **tek başına çalışılmaz**. Roller gerçekten birbirine bağlıdır; ekipteki her bir üye, kendi işini tamamlamak için diğer

üyenin yaptığı işin sonucuna ihtiyaç duyar.

Örneğin, ekibin hedefi topluluktaki gençleri 'rıza' konusunda eğitmek ise sınıflarda çalışmayı organize edebilmek amacıyla öğretmenlerle bağlantıya geçmek üzere Öğretmenler Sendikası'ndan (Öğretmen) bir örgütleyici, kolaylaştırıcıları ve sunum yapacak kişileri ekibe alan bir Kolaylaştırıcı Koordinatörü olarak başka bir örgütleyici ve üçüncü bir örgütleyici olarak da atölyenin içeriğini oluşturacak ve düzenleyecek Müfredat Koordinatörünüz olması gerekebilir. Öğretmen olan örgütleyicinin, okullarda yapılacak olan atölyelerde sunum yapacak olanları belirlemek için Kolaylaştırıcı Koordinatörü ile bağlantılı çalışması gerekecektir. Kolaylaştırıcı Koordinatörü, ders planları ve diğer materyaller için Müfredat Koordinatörüne bağlı olacaktır. Müfredat Koordinatörü, atölye içeriğini geliştirebilmek amacıyla öğretmenlerden ve sunum yapan kişilerden geri bildirim almak için Öğretmene bağlı çalışacaktır.

Farklı üyelere gereksinim duyan bir liderlik ekibinin birlikte çalışabilmesi için rollerin ne olacağını belirlediği bir ekip hem birbirine bağlanacak ve hem de sürdürülebilirliği uzun erimli olacaktır.

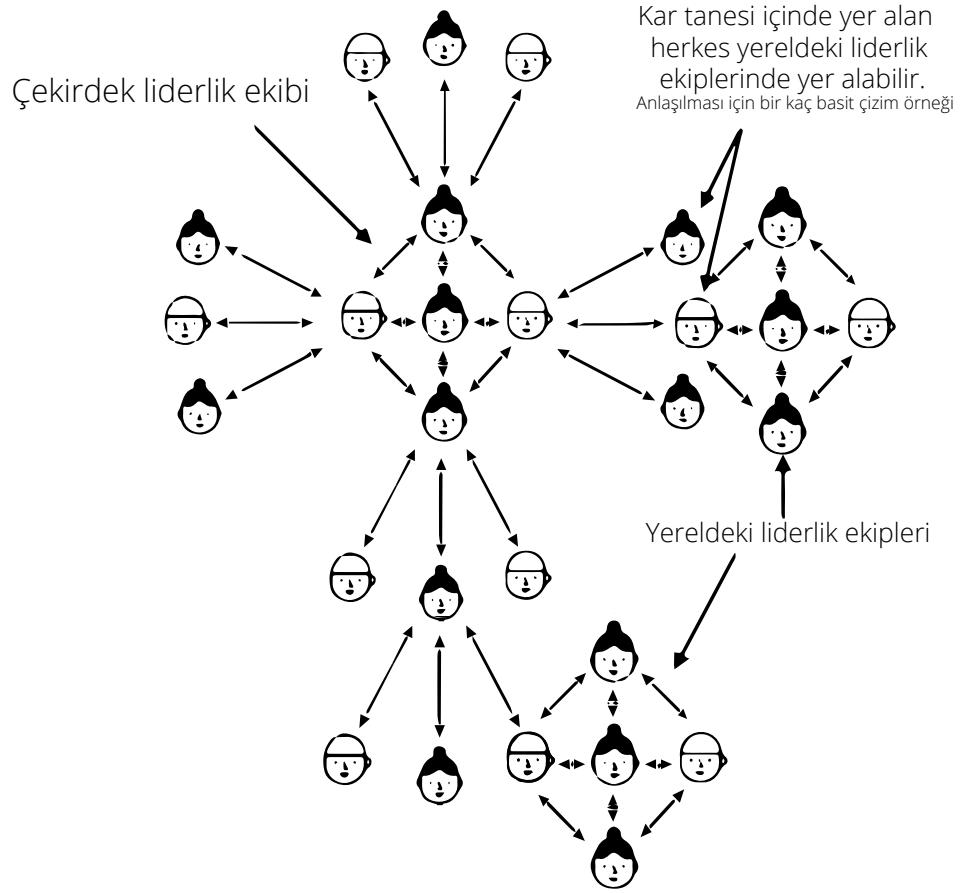
Net Kurallar

Ekibiniz, kendi kendini yönetme konusunda **net beklentiler belirlemelidir**. Toplantıları, düzenli iletişimi, kararları ve taahhütleri nasıl ele alacaksınız? Ve en önemlisi, bu beklentilere uyulmadığında, temel kuralların işler ve yerinde (güncel) kalmaları için ne yapacaksınız?

Net çalışma kurallarına sahip ekiplerin hedeflerine ulaşma olasılığı daha yüksektir. Bazı ekip kuralları üye etkileşimi ile ilgili beklentileri ele alırken bazıları da işlevseldir; örneğin – *Ne sıklıkla buluşacağız? Belgeleri nasıl paylaşacağız ve saklayacağız? Ekip dışındaki diğer kişilerle nasıl iletişim kuracağız?* Ekip oluşumunda kuralları erken belirlemek, üyelerin birlikte çalışmayı öğrendiği ilk aşamalarında, ekibinize rehberlik edecektir. Kuralları net hale getirmek, ekibinizin, işlerin nasıl gittiği hakkında açık tartışmalar yapmasına olanak tanır. Ekip, birlikte çalışırken ilişkilerini geliştirmek için normları güncelleyebilir ve iyileştirebilir.

Kar Tanesi Modeli: Birbirine bağı ekipler

Kar tanesi modeli, dağıtılmış liderlik ve liderlik geliştirme perspektifiyle tanımlanır. Kar tanelerini **bir arada tutan şey ilişkilerdir** ve bu ilişkiler, kar tanelerini oluşturan **birbirine bağı ekipleri** destekler. Kar tanesinin temel unsurları hakkında daha fazla bilgi için okumaya devam edin.



Dağıtılmış liderlik: çekirdek ve yerel liderlik ekipleri

Kar tanesi modelinde karar verme sorumluluğu, mümkün olduğunca merkeziyetsizdir. Çekirdek liderlik ekibi, tüm örgütün uyumlu olmasını ve uzun vadeli hedeflere doğru aynı yönde etkili bir şekilde hareket etmesini sağlar. Yerel liderlik ekipleri, örgütün

esnek olmasını ve kısa vadeli hedeflere etkin bir şekilde ulaşmasını sağlar. Herkes strateji oluşturmaktan, sürekli öğrenmeden ve yeni liderleri ve kaynakları belirleyip çoğaltmaktan sorumludur. Çekirdek liderlik ekibi strateji geliştirirken, yerel liderlik ekipleri bu stratejiyi sahada deneyimler. Yerele uyarladıkları stratejiyi örgüt çapında geliştirmek için geri bildirim sağlarlar.

Bazı örgütleyiciler ekiplerin yapılandırılmasının hiyerarşiyi getirdiğini düşünürler ve bu nedenle formel yapılar kurmaktan kaçınırlar. Bununla birlikte hiyerarşi - sizin bunu bilinçli olarak kurup kurmamanızdan bağımsız olarak - gelişir. Baskı, ayrıcalıklar, var olan sosyal ilişkiler, sesi daha yüksek çıkanlar, konuşma konusunda daha çekingen olanlar ekiplerinizde hiyerarşinin ortaya çıkmasına neden olur. Liderlik ekiplerini kasıtlı olarak yapılandırarak daha etkili ve eşit hiyerarşiler yaratabiliriz ve sonra da, eğer işlemezse ekipleri değiştiririz. Konuyla ilgili daha fazla okuma için Jo Freeman'ın çalışmasına bakın.

Sürdürülebilir sayıda ilişki

Kar tanesi modelinde herkes sürdürülebilir sayıda kişiyle ilişki kurar. Örgütlenirken birçok kişiyle etkileşime girmeniz olası olsa da ekibinizdeki kişilerle ilişkileri sürdürmeye odaklanmanız önemlidir (bunu yapmanın bir yolu, düzenli ekip toplantıları veya 1e1 görüşme toplantılarıdır). Genel bir kural olarak, örgütlenmeyi tam zamanlı olarak yapıyorsanız (yani haftada 40 saat ayırıyorsanız), **en fazla 10 kişiyle ilişki** sürdürebilirsiniz. Taban örgütlenmelerinin büyük çoğunluğunda olduğu gibi örgütlenmeyi yarı zamanlı olarak yapıyorsanız, **en fazla 5 kişiyle** ilişki yürütebilirsiniz. Diyagram 6'da hiç kimsenin beşten fazla kişiye bağlı olmadığına dikkat edin.

1e1 toplantılar ilişki kurmak ve ekibi bir arada tutmak için önemli bir araçtır. 1e1 toplantılara ilişkin daha fazla bilgi için İlişkiler Kurmak bölümüne bakın.

Karşılıklı hesap verebilirlik

Şemada okların her iki yönü nasıl gösterdiğine dikkat edin. Kar tanesi modeli, yöneticilerin yukarıdan aşağıya bir şekilde görev verdiği ve sonuç beklediği bir hiyerarşik işleyiş değildir. Bunun yerine, ekip üyeleri birbirlerine karşı sorumludur, görevler üzerinde karşılıklı olarak anlaşmaya varır ve birbirlerinden sonuç bekler ve birbirlerine destek sağlarlar. Çekirdek liderlik ekibindeki biri yerel bir liderlik ekibine bir görev atayabilir, ancak yerel liderlik ekibindeki birinin çekirdek liderlik ekibine bir görev ataması da aynı derecede olasıdır.

Net biçimde tanımlanmış roller ve sorumluluklar

Bir ekipte yer alan herkesin, net biçimde tanımlanmış sorumluluklar çerçevesinde spesifik bir rolü vardır. Ekip, ortak hedefler için birlikte çalışırken her göreve belirli bir ekip üyesi/üyeleri belirlenmeli ve her ekip üyesi sorumluluklarını açıkça anlamalıdır. Roller, strateji ve taktiklere bağlı olarak değişebilir (örneğin bir seçim kampanyasında roller bir anket sorumlusunu, telefon sorumlusunu, veri sorumlusunu ve ekip lideri rolünü üstlenen bir topluluk örgütleyicisini içerebilir).

Katlanarak büyüme kapasitesi

Kar tanesi modelinde liderliğin pek çok küçük gruba dağıtılması ve modelin liderlik geliştirme üzerine kurulu olması nedeniyle kar tanesi modeli katlanarak büyüme kapasitesine sahiptir. Ekipler daha fazla kişinin dahil olmasını sağlar ve bu kişiler gruplara ayrılarak kendi ekiplerini kurar ve bu, böylece devam edip gider. Bu sayede 5 kişi, üç ay içinde 25'e çıkabilir ve bir sonraki üç ay içinde bu sayı 125'e, bir sonrakinde de 625'e büyüyebilir.

Ekibin büyüklüğü ve büyüme oranı kampanyadan kampanyaya değişecektir. Örneğin, kar tanesi modeliyle çalışan ekiplerin büyüklükleri, yerel bir kampanya yürüten az sayıda kişiden milyonlarca gönüllüyle çalışan binlerce ekibe kadar değişiklik gösterebilir: 2012'de Amerika için Obama kampanyasında kartopu modeli ile 10 bin yerel ekipten 30 bin örgütleyici 2.2 milyon gönüllüyü harekete geçirdi. Yani, doğru şekilde uygulandığında kar tanesi modelinin büyüme ve hem de hızla büyüyebilme kapasitesi vardır.

Ekibin aşamaları

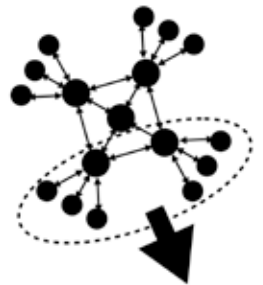
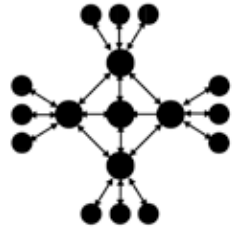
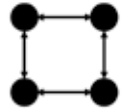
Ekipler başlangıçta mükemmel, tıkr tıkr işleyen kar tanesi mekanizması olarak meydana gelmezler. Daha çok, farklı gelişim ve öğrenme aşamalarından geçerler ve süreçte, kaçınılmaz olarak büyüme sancuları yaşarlar. Ekibinizin durumunu değerlendirmek ve bir sonraki adıma ilişkin fikir edinmek için aşağıdaki açıklamaları kullanabilirsiniz.

Aşama 1: Potansiyel - Bu aşamada, 'ekip' emekleme aşamasındadır. Birkaç heyecanlı gönüllü daha fazlasını yapmaya istekli olmakla birlikte bu aşamadaki insanların sınırlı bir katılımı vardır ya da ilgileri sadece ilgiden ibarettir. Örgütleyicinin rolü, bu ekibi mümkün olan en kısa sürede Aşama 2'ye geçirmektir. Örgütleyici, bunu yapmak için network çalışması yapacak ve topluluk içinde 1e1 toplantılar planlayarak ekibe yeni üyeler alacaktır. Örgütleyici, potansiyel yeni ekip üyeleriyle tanışmak ve planlamak için etkinlikler düzenleyecektir.

Aşama 2: Ekip Oluşturmak - Bu aşamada, 'ekibin' sadece yerel bir ekip lideri vardır (örn; topluluk örgütleyici), başka bir örgütleyici yoktur. Bu süreçte ekip lideri ekibe yeni üyeler almaya başlamalı ve üyeler, örgütleyici konumuna gelene kadar ilişkilene piramidini yaşama geçirmelidir. Bu aşamanın en uzun süren aşama olduğunu unutmayın.

Aşama 3: Ekip - Bu aşamada, ekibin en az bir lideri ve en az bir örgütleyicisi vardır. Şimdi artık ekibin ismi konmuştur ve potansiyelini arttırmak için büyümesi gereklidir. Daha fazla insan etkinlik aracılığı ile ekibe katıldıkça, liderler yeni katılanları deneme sürecinden geçirdikçe, daha fazla sorumluluk verdikçe ve bağlayıcı teklifler yapıldıkça ekip büyür. Örgütleyicilerin bu aşamada karşılaşacakları zorluk, sürdürülebilir bir şekilde yani çok hızlanmadan ve mevcut ekibin üyelerini ihmal etmeden büyüme. Bu aşamada, üzerine sorumluluk alan kişileri deneme sürecinden geçirmek ve daha fazla sorumluluk vermek için zaman ve kaynak ayırmaya devam etmelisiniz. Başka bir deyişle, bir görünüp bir kaybolanlara takılıp kalmayın; iş yapanlara odaklanın.

Aşama 4: Olgunlaşmış Ekip - Bu aşamada ekip artık etkin biçimde çalışmaktadır ve sağlamlaşmıştır. Biri ekip lideri olmak üzere en az dört çekirdek örgütleyici vardır. Eğer ekip ilişkilene piramidi yaklaşımını izlerse zaman içinde daha büyük ve etkili bir kar tanesine dönüşür.



Aşama 5: Ekibin Dönüşümü - Bu aşamada ekip mümkün olan en büyük potansiyele erişmiştir ve artık daha fazla ekibe bölünebilir. Örgütleyiciler, farklı coğrafyalarda ("saha" da denilen mahalle ya da bölgelerde) yeni ekipler oluşturmak için mevcut ekip üyelerini eğitmeye ya da yeni görevleri (ekibinizin daha önce denemediği bir taktik için başka bir ekipten destek alabilirler) yerine getirmeye başlayabilir. Yarısı farklı bir sahada yeni bir ekip oluşturmak üzere ekipler ikiye bölünebilir. Örgütleyiciler, dönüşüm sürecini desteklerken önceden plan yapmalı ve özenli olmalıdır, çünkü bu, ekipler için karmaşık bir süreç olabilir ve ekip üyeleri arasında güçlü duygular ortaya çıkabilir.

Bunların hepsinin ötesinde, etkili ekiplerin güçlü ilişkilerle sağlamlaşacağını, kar tanesi modelinde liderliğin dağıtıldığını ve örgütleyicilerin, diğerlerinin liderlik kapasitesini geliştirme taahhüdünde bulunduğunu unutmayın.

Okuma Önerileri

Freeman, J. (1971). "The Tyranny of Structurelessness"
<http://www.jofreeman.com/joreen/tyranny.htm>

Strateji Kurmak

Temel Kavramlar

- Stratejiyi, **hedeflerimizi** belirlemeden önce, ilk olarak “**kiminle** çalışacağım ve çalışacağım kişilerin **meseleleri** ne?” sorusunu sorarak kurarız.
- **Strateji, “iç içe geçmiş hedeflerden” oluşur:** daha büyük, nihai amacımıza erişmek için adım adım ulaştığımız küçük, ölçülebilir amaçlar.
- Bir “**değişim teorisi**” ortaya koymak, stratejimizi özetler ve bize değişimi nasıl gerçekleştireceğimize ilişkin stratejik bir plan sunar.
- Bir liderlik ekibi **stratejik kapasitesini** sahip olduğu **bilgi çeşitliliği** ve perspektif, iyi geliştirilmiş **öğrenme süreci** ve **güçlü motivasyonu** yoluyla/oranında artırır.

Strateji nedir ve nasıl işler?

Basitçe söylersek strateji; **elinizdekileri, elde etmek istediklerinizi alabilmek için ihtiyacınız olan şeylere dönüştürmektir.**

Sahip olduğunuz şey baskı grubunuzun kendi kaynaklardır: insan, zaman, beceri, para, deneyim, ilişkiler, güvenilirlik, müttefikleriniz, destekçileriniz, liderliğiniz.

İstedığınız değişimi elde etmek için **ihtiyacınız olan şey, güçtür.** Güç, kaynaklarınızı yaratıcı bir şekilde hedefinize ulaşmak için ihtiyaç duyduğunuz kapasiteye dönüştürebilen taktiklerle elde edilir. Güç konusunda daha fazla bilgi için Güç bölümüne bakın.

Ulaşmak istediğiniz şey de hedefinizdir. Hedefiniz, süreçteki değişimi ölçmenizi sağlayacak net ve ölçülebilir çıktılardır.

Gönüllüler; kendilerinden istendiği için gelirler, ilişkiler nedeniyle taahhütte bulunurlar ve işe yaradıklarını hissettikleri için tekrar gelirler. Etkili bir strateji kurmanın bir yolu gönüllülerin kendilerini işlevli hissetmesini sağlamaktır.

Stratejinin ne olduğunu açıklamak için klasik bir örgütlenme örneği kullanacağız: 1956 yılında Montgomery, Alabama'da gerçekleşen (ayırımı) otobüs sistemi boykotu. 1956'da, bölgesel ırk ayrımcılığı politikalarının bir parçası olarak, Afro-Amerikalı ya da siyah yolcular otobüsün arkasına, beyaz yolcular ise ön tarafa oturmak zorunda idi. Otobüs doluyorsa, siyah yolcular beyaz yolcular için koltukları boşaltmak zorundaydı. Bu kuralların değiştirilmesini talep eden siyah yolcular, otobüs sistemini boykot ederek sistemi önemli bir gelirden mahrum ettiler. Boykot başladıktan 381 gün sonra, otobüslerdeki ayrımcı sistem kaldırıldı.⁵

Stratejinin **çıkış noktası** acil bir durumdur/zorluktur. Acil bir duruma/soruna karşılık vermek ya da vizyonumuzu spesifik bir hedefe dönüştürmek için elimize geçen benzersiz bir fırsatı değerlendirmek üzere strateji oluştururuz. Önce hedefi ve sonra da oraya nasıl ulaşacağımızı belirleriz. Montgomery Otobüs Boykotu'nu düşünün - *boykota liderlik edenler hangi soruna karşı harekete geçti? Harekete geçirici vizyonları neydi?*

Strateji **duruma özgüdür**

Strateji, gerçekten önemli özellikleri olan belirli bir bağlamda gelişir. Strateji yapmanın imgesel gücü, sadece, çalışma sahasının ayrıntılarına ve içinde bulunduğu duruma ilişkin bir anlayışa sahip olduğunuzda tamamlanır. *Hem ağaçları hem de ormanı* anlamalısınız. Otobüs boykotu sırasında liderler, Montgomery'nin siyah nüfusunun belirsiz bir zaman diliminde alternatif taşıma araçlarını kullanıp kullanmayacaklarının yanı sıra yerel otobüs şirketinin mali durumunu ve artık bilet satamamalarının bütçelerine nasıl etki edeceğini dikkate almak zorundaydılar. Aynı zamanda yerelde yaptıkları bu eylemin ulusal düzeydeki sivil haklar tartışmasını nasıl etkileyeceğini de değerlendirmeleri gerekiyordu.

Strateji **yaratıcıdır**

Statükoya meydan okumak, sahip olduğumuz kaynakları bilinçli ve yaratıcı bir şekilde kullanarak kaynak eksikliğimizi telafi etmeyi gerektirir. Otobüs boykotu sırasında liderlik, baskı grubunun kaynağını (otobüs ücretini), bu kaynağı kolektif olarak harekete geçirerek bir güce dönüştürdü.

⁵ 1956 Montgomery Otobüs Boykotu ile ilgili daha fazla bilgi için bkz. Branch, T. (1989). Bölüm 4: First Trombone. *Parting the Waters: America in the King Years 1954-63*. New York, NY: Simon & Schuster Inc.

Strateji, **işbirliğidir**

Gruptaki strateji oluşturmaktan sorumlu bireyler sahip oldukları farklı deneyimlerini, geçmişlerini ve kaynaklarını bir araya getirdiğinde strateji daha dinamik ve etkili hale gelir.

Strateji **niyettir**

Strateji, istediğimizi elde edebilmek için (*amaçları gerçekleştirmek*) elimizdekini (*kaynaklar*) ihtiyacımız olana (*güç*) nasıl dönüştürebileceğimizin bir teorisidir. Buna “değişim teorisi” diyoruz ve bunu bu bölümde daha ilerde konuşacağız.

Strateji bir fiildir ve **devam eden bir süreçtir**

Strateji, bizim tarafımızdan yapılan bir şeydir, sahip olduğumuz bir şey değil. Strateji yapmak, bir kampanyanın başlangıcında durağan bir strateji belirlemek ve onu uygulamak değildir. Bilakis, stratejik seçimlerimizi uygularken sürekli olarak stratejimizi yeniden kurar ve neler olup bittiğine göre stratejimizi değiştiririz. Böylece ‘yeni bir yolu düşünmek’ yerine ‘kendi yolumuza, yeni bir düşünme biçimiyle devam ederiz’.

Stratejiyi nasıl kurarız?

Strateji oluştururken kendimize üç soru sorarız:

- . KİMİNLE çalışacağız?
- . MESELE ne?
- . Hedefimiz ne?

Adım 1: Kiminle çalışacağım?

Strateji oluştururken dikkate almamız gereken farklı farklı gruplar vardır: liderliklerimiz, destekçilerimiz, rakiplerimiz ve muhaliflerimiz. Birlikte çalışacağınız insanların kimler olduğunu belirleme ve öncelik grupları oluşturmanıza yardımcı olması için Ek'te bulunan Gücün İzini Sürmek egzersizine bakın.

Baskı grubu

Baskı grubunu oluşturanlar; örgütlenmeye ihtiyaç duyan, liderliğe katkıda bulunabilen, kaynaklarını ortaya koyabilen ve yeni bir güç kaynağı haline gelebilecek insanlardır. Bir örgütleyicinin görevi, bir topluluğu –ortak değerleri veya menfaatleri paylaşan insanları– bir baskı grubuna –bu değerler veya menfaatler için hareket etmeyi taahhüt eden insanlara– dönüştürmektir.

Liderlik

Baskı grubunuz çalışmanızın merkezinde yer alsa da bir örgütleyici olarak hedefiniz, bu baskı grubu içinden liderler çıkarmaktır. Bu liderler, sizin gibi, diğerlerinin değişimi sağlamasını mümkün kılmaktan sorumludur. Liderler kendi baskı grubuna karşı sorumludurlar, baskı grubunu başkalarına karşı temsil ederler ve ortak hedeflere birlikte ulaşmada baskı grubu üyelerini desteklerler.

Destekçiler:

Menfaatleri doğrudan veya açıkça etkilenmeyen kişiler de bir örgütlenmeyi veya bir çabayı desteklemeyle ilgilenebilirler. Baskı grubunun bir parçası olmamalarına ve değişimin gerçekleştirilmesi süreçlerine doğrudan dahil olmamalarına rağmen, benzer değerlere ve kaynaklara sahip olabilirler ve sürece katkıda bulunabilirler. Örneğin yerli olmayan Kanadalılar, yerli haklarına yönelik ihlallerden doğrudan etkilenmemekle birlikte benzer değerlere sahip olabilir ve Yerli Halklar Grubu tarafından yürütülen kampanyalara kaynak (örneğin lojistik destek, para) sağlayabilirler.

Rakipler

Bunlar, bazı menfaatler dışında başka ortaklığımızın olmadığı kişi veya örgütlenmelerdir. Rakipler bizimle aynı baskı grubunu, aynı destekçileri hedef alabilir veya aynı muhaliflerle karşı karşıya gelebilirler. Örneğin, iki sendika aynı işgücünü örgütlemeye çalışırken rekabet halinde olabilir veya işbirliği yapabilir ya da aynı baskı grubuna destek veren iki grup, fon bulma konusunda rekabet edebilir ya da işbirliği yapabilir. Strateji oluştururken rakipleri belirleyin ve mümkünse onları destekçiye dönüştürmek için adımlar atın.

Muhalifler

Baskı grubu kendi meselelerini çözmeye çalışırken kendilerini, diğer kişi veya örgütlenmelerle çıkar çatışması içinde bulabilirler. Örneğin, bir işverenin kârı maksimize etmeye yönelik menfaati, bir çalışanın yeterli ya da yaşamaya yetecek bir ücret kazanmaya yönelik menfaatiyle çatışabilir. Liberal bir adayın menfaati, aynı yarışta demokrat bir adayın menfaatiyle çatışır. Bununla birlikte, bazen de muhalefet hali ilk başta belirgin olmayabilir ve bir kampanya sürecinde ortaya çıkabilir. Strateji belirlerken kimleri muhalif olarak tanımlayacağınızı belirleyin, örgütlenme çalışmanıza nasıl tepki vereceklerini ve yapacakları muhalif eylemleri etkisiz hale getirmek için nasıl karşılık geliştirebileceğinizi de düşünün.

Adım 2: Mesele ne?

Meseleyi, üç soru sorarak analiz ediyoruz: *Çözmeye çalıştığımız mesele tam olarak ne? Şimdiye kadar neden çözülemedi? Ve sorunu çözmek için ne gerekli?*

Mesele ne?

Baskı grubunun karşı karşıya olduğu mesele ne? Örgütleyiciliğinizin çok etkili olabilmesi için baskı grubunun tahammül edilemez bir durumu değiştirmesini sağlamaya çalışmalısınız. Montgomery Otobüs Boykotu örneğinde Montgomery'nin siyah sakinleri baskı grubunu temsil ediyordu ve onlar için tahammül edilemez durum; ırk ayrımcılığı politikaları sistemiydi.

Mesele neden hala çözümedi?

Meseleyi çözmek için gerekli kaynaklara kim sahip? Neden bu kaynakları meseleyi çözmek için kullanmadılar? Nasıl çözeceğimizi biliyoruz da sadece gerekli kaynaklardan mı yoksunuz? Yoksa önce meseleyi nasıl çözeceğimizi mi bulmamız gerekiyor?

Eğer denenmişse nelerin denendiğine, neyin başarısız olduğuna ve başarısızlığın nedeninin ne olabileceğini anlamak için bu meselenin geçmişine bakmak önemlidir.

Meseleyi çözmek için ne gerekli?

Meseleyi nasıl çözeceğimizi belirlemek için bir "**değişim teorisi**" geliştiririz. Değişim teorisi, *istediğimiz değişimi yaratmak için neyi nasıl yapacağımızı* özetler. Topluluk örgütlenmesinde, değişim teorisi güç ilişkilerine dayanır ve bu bağlamda güç, bir örgütte bulunduğunuz pozisyon nedeniyle sahip olduğunuz bir şey değildir. Bunun yerine, örgütleyiciler gücü, menfaatler ve kaynaklar arasındaki ilişkinin yarattığı etki olarak ele alırlar.

Bazı insanların çıkarları böyle gerektirdiği için dünya bu durumda diye varsayıyoruz. Ayrıca bu insanlar şu anda bizden daha güçlü ve bu nedenle statükoyu koruyabiliyorlar diyoruz. Tam da bu nedenle topluluk örgütlenmesi de güce odaklanır: kimde var, kimde yok ve güç ilişkisini değiştirmek için ne kadarı, nasıl inşa edilecek. Farkı yaratan bu değişimdir.

Sorunun 'birlikte güç' ya da 'üzerinde güç' durumu olmasından bağımsız olarak, temel olan şey baskı grubumuzun kaynaklarını belirlemektir.

Örneğin, baskı grubumuzun, göçmen yakınlarını Kanada'ya getiremeyen yereldeki aileler olduğunu düşünün. Kaynakları da şunlar olsun: topluluktaki ilişkileri, gönüllü olarak ayıracakları zaman, evleri, seçimlerdeki oyları, para, göç sistemine ilişkin bilgileri, ailelerinin hikayeleri, hükümetteki bağlantıları ya da sanatsal becerileri. Bu baskı grubu, göç sisteminin/ sürecinin içindeki ailelerini desteklemek amacıyla bağış toplamak için paralarını, zamanlarını, ilişkilerini, göç sistemine ilişkin bilgilerini ve hikayelerini kullanabilir. Göç politikalarının iyileştirilmesini sağlamak amacıyla, medyada hükümete karşı 'utandırma' eylemi yapmak için sanatsal becerilerini ve hikayelerini kullanabilirler. Hükümetin yasalarda değişiklik yapması amacıyla lobi çalışması için zamanlarını, ilişkilerini ve bağlantılarını kullanabilirler. Baskı grubunun, ortaya koyabileceği pek çok stratejik seçeneği vardır ama her biri kendi kaynaklarına ve bunları nasıl kullandıklarına bağlıdır. Sonuçta, önemli olan şey kaynaklarının ne olduğunu bilmektir.

Örgütlenmede iki türlü gücü kavramlaştırırız: "birlikte güç" ve "üzerinde güç". Karşı karşıya olduğumuz meselede hangi tür gücün işin içinde olduğunu anlamak, meseleye nasıl yaklaşacağımıza karar vermemize yardımcı olur.

Birlikte güç: Bazen yaratmak istediğimiz değişimi sadece sahip olduğumuz kaynakları başkalarıyla birlikte örgütleyerek, gücü onlarla birlikte yaratarak sağlarız. Örneğin, bir topluluk kredi birliği veya topluluk tarafından işletilen bir kreş kurmak, topluluk örgütlenmesinde 'birlikte güç' örnekleridir.

Üzerinde güç: Bazen başkaları, yaşamlarımızda değişim yaratmak için ihtiyaç duyduğumuz kaynaklar ya da kararlar üzerinde güce sahiptir. Bu gibi durumlarda, gereksinim duyduğumuz kaynaklar veya ilgili kararlar hakkında hak iddia edebilmek için öncelikle gücümüzü başkalarıyla birlikte örgütlemeliyiz.

Not: Bütün örgütleyiciler bir ölçüde 'birlikte güç' çerçevesinde çalışırlar. Baskı grubunuzun üzerinde güç oluşturmanız gerektiğinde bile baskı grubunuzun kaynaklarını organize etmek için yine birlikte güç kullanmaya ihtiyacınız olacak.

Bizim üzerimizde bir güce sahip olanları bir değişim yaratmak amacıyla işin içine dahil etmemiz gerektiğinde kendimize 5 soru sorarız:

- . Neyi değiştirmek istiyoruz?
- . Bu değişimi yaratmak için kimin kaynakları var?
- . Ne istiyorlar?
- . İstedikleri veya ihtiyaç duydukları hangi kaynaklara sahibiz?
- . İstedimize ulaşmayı kolaylaştıracak olan bu kaynakları nasıl örgütleyebiliriz?

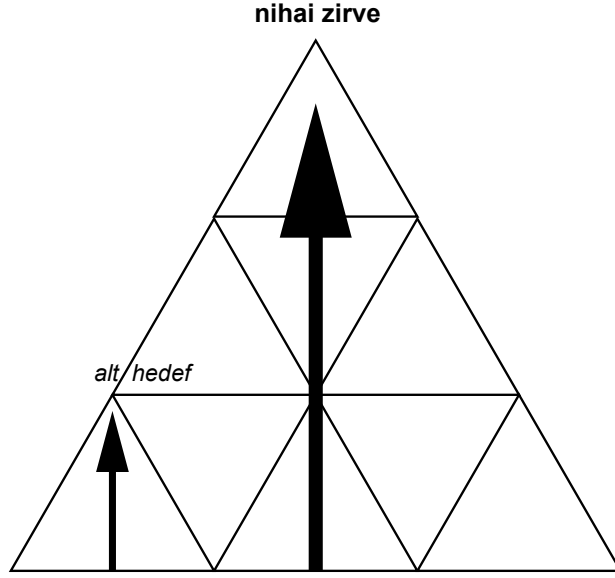
Bu sorulara cevap verdiğimizde stratejik hedefimize karar vermeye bir adım daha yaklaşmışız demektir.

Adım 3: Hedef ne?

Bir stratejik **hedef net ve ölçülebilir** olmalıdır. Stratejik hedefi seçmek, bir kampanyayı düzenlerken yapacağımız en önemli seçimdir.

Tek bir stratejik hedef her şeyi çözmez. Sorunlarımızı çözmek amacıyla kaynaklarımızı yönlendirebilmemiz için nereye odaklanacağımızı belirlemeliyiz. Kendimize şu soruyu sormalıyız: *Sorunu bir bütün olarak çözmese de bizi, sorunu çözmeye yolunda daha iyi bir noktaya götürecektir hedef ne olabilir?* Üzerinde çalışılacak bir odak/hedef seçmedikçe, bizim için kıymetli olan kaynaklarımızı heba etme riskine gireriz.

Stratejinin iç içe geçen katmanlardan oluştuğunu unutmayın; bir kampanyanın nihai hedefine veya "dağın zirvesi" hedefine, tek bir sefere ulaşmak genellikle mümkün değildir. Her zaman zirvedeki hedefe ulaşmaya çalışmak yerine kampanya boyunca elde ettiğimiz ilerlemelerimizi ölçmeye yardımcı olacak daha küçük, iç içe hedefler belirleyebiliriz. Bu iç içe geçmiş hedeflere zamanla (örneğin, belediyeye yönelik bir asgari ücret politikası için örgütlenen yerel bir kampanya, nihai yönetmeliğin geçmesi için zorlamadan önce bu yönetmeliği destekleyecek meclis üyelerinin seçilmesiyle başlayabilir) veya bir bölgeyle (örneğin, Britanya Kolumbiyası'ndaki bir kampanyada, biri, başarıya ulaşmak için her bir seçim bölgesinde seçmenlerin %10'nun imzasının alınması gerekliliği olan, iç içe geçmiş 85 hedef bulunabilir) ulaşılabilir.



Etkili bir stratejik hedef:

1. Ölçülebilirdir; ideal olarak farklı birimlerdeki sayılar biçiminde (örn; insanlar, oylar, para birimi, saatler, vs).
2. Kaynakları tek bir stratejik sonuca kanalize eder.
3. Baskı grubumuzun kapasitesini geliştirir.
4. Elindeki kozu kullanır: Bu, baskı grubumuzun gücü ya da karıştıımızın zayıflığıdır.
5. Baskı grubumuz için görünür olan, motive edici bir konuyu odağına alır.

Gücün Üç Biçimi

Stratejide hedefleri belirlerken, değişimi gerçekleştirebilmek için 3 farklı yol düşünebiliriz; doğrudan eylem ya da politik müdahale, yapısal değişim ve dünya görüşünün değişmesi. Stratejilerin bazıları bu üç kategoriden birine net olarak girer bazıları ise her üçünü de hedef alabilir.

Doğrudan Eylem ya da Politik Müdahale

Doğrudan eylem ya da politik müdahale ile halihazırda var olan sistemin içinde çalışırız. Bu strateji biçimi, arzulanan uzun vadeli bir değişim için zaman kazandırır ama bazen (yine de her zaman değil) sürdürülebilir bir değişim için yeterli değildir.⁶ Sivil itaatsizlik, boykotlar, blokajlar ve reddetmenin diğer biçimleri doğrudan eyleme girer. Seçimleri, yasa değişikliklerini, politik ve

6 Malkinson, T. (2012). Joanna Macy On the Three Pillars of The Great Turning. Retrieved September 26, 2015, from <http://beamsandstruts.com/bits-a-pieces/item/980-joanna-macy-and-the-three-pillars-of-the-great-turning>

ekonomik kararları etkilemeye çalışmak da aynı kategoridedir.⁷ Örneğin transların hakları için kampanya çalışması yapmak okulların yönetim kurullarında ya da belediye meclislerinde trans-kapsayıcı politikaların geliştirilmesine yarayabilir.

Yapısal Değişim

Yapısal değişim, arzu edilen değişimi gerçekleştirmek için çalışan örgütlerin, grupların ve toplulukların kapasitelerini aktif olarak geliştirerek değişimin gerçekleşmesini engelleyen yapıların (kendisinin) değiştirilmesini içerir. Kalıcı üyelikler oluşturmayı, insanları kolektif eylemler için örgütlemeyi ve bu örgütlere, arzulanan değişim sürecinde rehberlik edebilecek liderler yetiştirmeyi kapsar. Düşünce kuruluşları ve savunuculuk grupları gibi taban dışındaki diğer kuruluşlarla işbirliği yapmak ve bağlar kurmak da önemlidir.⁸ Örneğin, trans hakları için organize edilen bir kampanya, trans hakları için bir lobi grubu oluşturmaya veya uzun vadede, topluluklarını destekleyecek güç yapılarını geliştirmek üzere kamu görevine aday olacak trans liderleri belirlemeye çalışabilir.

Dünya görüşünün değişmesi

Dönüşümün, dünya görüşünün değişmesiyle birlikte devam edebilmesi için gerekli değerler geliştirilmiş olur. Bu değerlerin geliştirilebilmesi için politikaya anlam veren mevcut kültürel inançlardan, normlardan, geleneklerden, tarihten ve uygulamalardan yararlanırız. Bunu, yaratmaya çalıştığınız değişime ait değerleri ve hikayeleri alıp, dünya görüşünü değiştirmeye çalıştığımız insanların değerleri ve hikayeleriyle bağlantı kurarak yapabiliriz.⁹ Yani güçlü hikayeler anlatmak, dünya görüşlerini değiştirmeyi hedefleyen birçok stratejinin kilit noktasıdır. Örneğin, trans hakları için çalışan bir kampanyada, karar vericilerin ve genel halkın dünya görüşlerini ve değerlerini değiştirmek için trans meseleleri üzerine eğitim atölyeleri düzenlenebilir, transların yaşadıklarına dair deneyimler paylaşılabilir.

7 The Three Faces of Power. (2007, February 1). *Grassroots Policy Project*.

8 ibid

9 The Three Faces of Power. (2007, February 1). *Grassroots Policy Project*.

Değişim Teorisi

Hangi türde bir güç inşa etmeniz gerektiğini anladıktan ve ölçülebilir bir stratejik hedef belirledikten sonra, stratejinizi özetleyen değişim teorinizi geliştirebilirsiniz.

Bir değişim teorisi beyanı, stratejinizi ve nasıl işlediğini (veya işleyip işlemediğini) anlamak için bir araçtır. Net bir değişim teorisi oluşturarak ortaya koyabilmek, etkili bir kampanyanın ön koşuludur. Açıkça söylersek, stratejinizi mantıklı bir cümle biçiminde yazamıyorsanız, muhtemelen işe yaramayacaktır.

Bir değişim teorisi beyanı şu formatta yazılır:

Eğer şunu yaparsak (STRATEJİ)
O zaman (STRATEJİK HEDEF ya da DEĞİŞİM)
Çünkü (VARSAYIM)

Bu bölümün başlarındaki Montgomery Otobüs Boykotu örneğinin değişim teorisi şu şekilde yazılabilir:

Eğer *Montgomery'deki Afro-Amerikalılar otobüsleri boykot ederse*
o zaman *otobüs şirketi otobüslerdeki ayrımcılığı kaldıracak*
çünkü *yolcu sayısındaki düşüş, gelirlerini ciddi biçimde azaltacak.*

Kanada federal seçimlerinde bir değişim teorisi şöyle olabilir:

Eğer *madene karşı dilekçeyi topluluğun %50'den fazlası imzalarsa*
o zaman *maden reddedilir*
çünkü *topluluğun talebi reddedilirse ciddi bir politik tepki oluşur.*

Değişim teorisi beyanı hem küçük hem de büyük resimde (örn; bir seçim kampanyasında küçük ölçek yerel düzey, büyük ölçek de ulusal düzey olabilir) net olmalıdır. Tek bir kampanyada, daha büyük bir kampanyanın içine geçmiş pek çok yerel değişim teorisi bulunabilir. Örneğin, yeni bir işverenle çalışan işçileri örgütlemeye çalışan bir sendika lideri, her işyeri için yerel bir değişim teorilerine sahip olabilir:

Eğer *Unicorp'taki 300 işçinin (sendikayı) yetkilendirmek için imzasını alırsak*
o zaman *delege seçimlerine katılmak için başvurabiliriz*
çünkü *bu bize, delege seçimlerinde gerekli olan desteği (%30) sağlayacaktır.*

Stratejik kapasite tek bir bireyin kafasındaki değil bir liderlik ekibi arasında en etkili şekilde geliştirilir. Liderlik ekibimiz strateji belirlerken aşağıdaki üç faktör strateji oluşturma kapasitesini artırır.

Bilgi Çeşitliliği ve Bakış Açışı

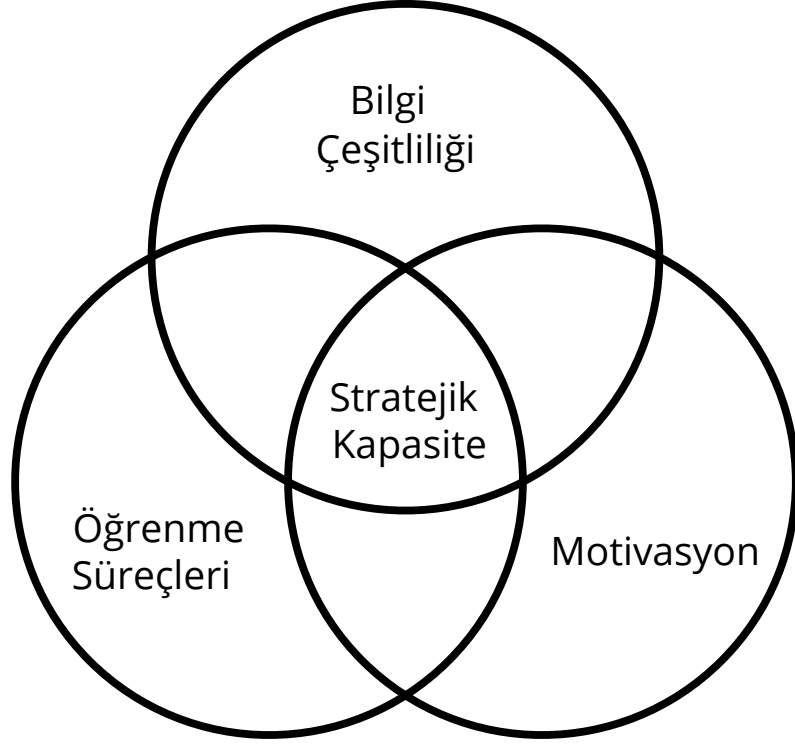
Bir liderlik ekibinin çeşitli yaşam deneyimlerine ve bilgilere sahip olması yenilikçi ve yaratıcı düşünmeyi kolaylaştırabilir. Çeşitliliğe sahip bir grupla, kendi özel bağlamınızda strateji oluşturmak için geniş bir bilgi yelpazesine erişir ve bu bilgiyi, arzulanan değişime ulaşmak için aralarından seçim yapabileceğiniz çok sayıda farklı çözümleri oluşturmak üzere kullanabilirsiniz. Daha sonra liderlik ekibi en etkili çözümleri seçebilir.

Öğrenme Süreçleri

Strateji oluşturma devam eden bir süreçtir, bu nedenle öğrenme süreçleri stratejik kapasiteyi geliştirmenin anahtarıdır. Liderlik ekipleri, stratejilerine ilişkin geri bildirim almayı isteyerek ve verilenleri dinleyerek başarıyı veya başarısızlığı ölçmeli ve buna göre stratejisini yeniden yapılandırmalıdır. Bunu yapmak için, liderlik ekibinin kendi baskı grubunun yanı sıra destekçiler, rakipler ve muhalefet hakkındaki yerel bilgilere erişmesi gerekecektir. Bu öğrenme süreçleri, yapılacak değişiklikleri besleyecek ve stratejilerin güncellenmesini sağlayacaktır.

Motivasyon

Motive olmuş bireyler, arzu edilen sonuca ulaşmak için gereken bilgi ve becerileri öğrenmek üzere sıkı bir çalışma yapmakta daha azimlidirler. Motivasyon aynı zamanda yaratıcılığı da etkiler çünkü kişinin içine odaklanmasını, uzun süre konsantre olma yeteneğini, istikrarı, risk alma istekliliğini ve yüksek enerji seviyelerini koruma yeteneğini etkiler.



Son olarak strateji, sahip olduğunuz şeyleri, istediğiniz şeyi elde etmek için ihtiyacınız olana dönüştürmektir. *Kimlerle çalışıyoruz? meselemiz nedir? ve hedefimiz ne?* diye düşünmek ve değişimi nasıl yapacağınıza dair planınıza ilişkin stratejik haritanızı belirleyerek bir değişim teorisi formüle etmek etkili bir topluluk örgütlenmesi için kritik öneme sahiptir.

Eylem: Taktikler ve Takvim

Temel Kavramlar

- Bir taktiğin etkili olması için **stratejik olmalı, örgütünüzü güçlendirmeli** ve **bireyleri geliştirmelidir**.
- Birlikte çalıştığımız insanlar eylemde etkin biçimde yer alabilmeleri için **taahhütlerine** ve güçlü **katılım motivasyonlarına** ihtiyacımız var.
- **Örgütlenme cümlesi** kampanyanızı özetler ve birlikte çalıştığınız insanlar, stratejiniz, taktiklerini ve zaman akışı konusunda netlik sağlar.

Taktiksiz bir strateji bir demet güzel fikirden başka bir şey değildir. Stratejisiz taktikler ise kaynakları heba etmektir.

Taktikler: Eylemde Strateji

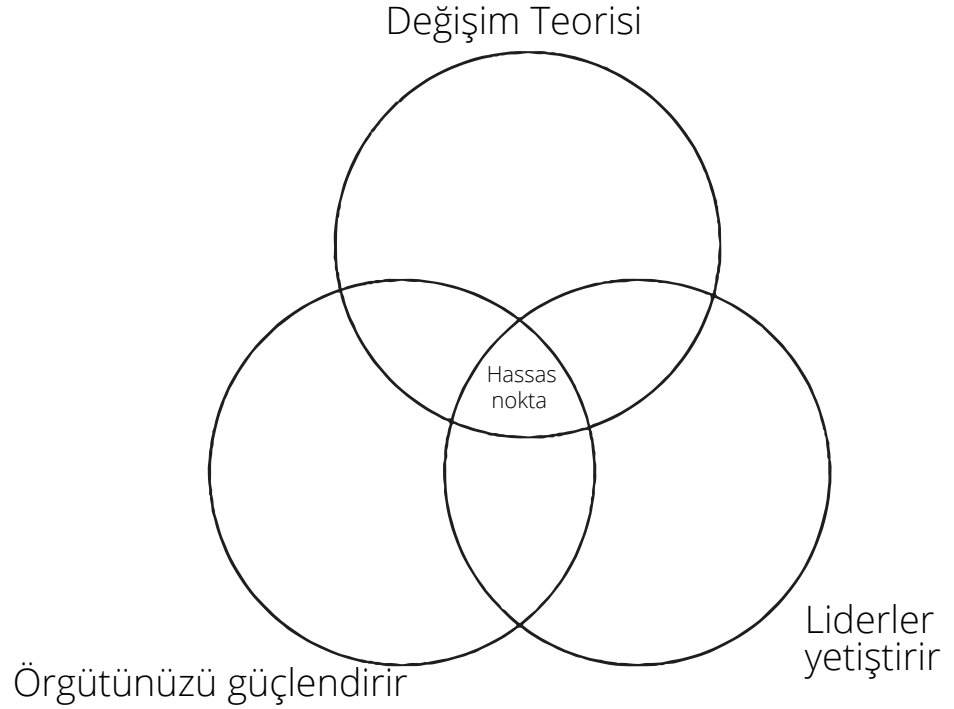
Stratejiyi değişim planımız ve **taktiklerimizi** de stratejimizi uygulamak için ortaya koyduğumuz/gerçekleştirdiğimiz eylemler olarak düşünebiliriz. Etkili stratejik hedefler tasarlamak kadar hedeflerinize ulaşmak için en etkili taktikleri seçmek de bir o kadar önemlidir. Stratejik hedeflerinize ulaşmanıza fayda sağlamayan taktikler kullanırsanız örgütlenme çalışmalarınızda çok kısa bir süre içinde zorluklarla karşılaşacaksınız. Aynı biçimde eğer bütün zamanınızı, taktikleri uygulamaya koymadan strateji yaparak geçirirseniz, bu zaman heba olur.

“Hassas Nokta”

Bir taktik, Şu üç kriteri karşılıyorsa son derece etkili olur:

- **Değişim teorinizi** uygulamaya koyar: Kampanya amacınıza doğru somut ve ölçülebilir bir ilerleme sağlar.
- **Örgütünüzü güçlendirir**: yeni insanları cezbeder ve ilgilerini çeker; kampanyanıza yeni kaynaklar ekler ve topluluğunuzun, değişim yaratmak için birlikte çalışma kapasitesini artırır.
- **Bireyleri geliştirir**: baskı grubunuzun liderliğini, becerilerini ve kapasitesini geliştirir.

Stratejinizi uygulamaya koymak için taktiklerinizi seçerken yukarıdaki üç kriterin hepsinin kesiştiği “hassas noktayı” hedeflersiniz.



Taahhüt ve Katılım Motivasyonunu Güçlendirmek

İnsanları eylemlere etkin biçimde dahil etmenin iki temel bileşeni vardır: **Taahhüt** ve **katılım motivasyonunu güçlendirmek**.

İlk olarak liderlerin, eylemin spesifik ve ölçülebilir sonuçlara ulaşabilmesi için insanların net **taahhütlerde** bulunmasını sağlaması gerekir. Biliyoruz ki hedeflerimize tek başımıza ulaşamayız, bu nedenle de başkalarının da bize katılmasına ihtiyaç duyarız.

Belli bir eylem için bir taahhüt almanın en iyi yolu 'bağlayıcı tekliftir. Bağlayıcı Teklif ile ilgili daha fazla bilgi için İlişkiler Kurmak bölümüne bakın.

İkinci olarak, insanların öyle bir biçimde bizimle ilişkilmesini sağlayalım ki kaynaklarımızı tüketmesin, tam tersine genişletsinler. Bunun için de eylemi **katılım motivasyonunu** güçlendirerek, dikkatlice tasarlamamız gerekir. Eylemde bize katılma taahhüdünü verenlerin eylem sırasında anlamlı bir deneyim yaşamaları önemlidir. Yaptıklarının önemli olduğunu düşünmezlerse veya eylemlerde birşeyler öğrenmiyor veya gelişmiyorlarsa sonraki seferlerde tekrar katılmalarını istediğimizde bize evet demeleri pek olası değildir.

Motive edici eylemin üç karakteristik özelliği vardır:

- **Anlamlılık:** Kişi, eylemi önemli bulur ve eylemin, amacına ulaşarak bir fark yarattığını düşünür.
- **Otonomluk:** İnsanlara belirli bir sonuca ulaşmak için beceri ve yeteneklerine göre belli düzeyde sorumluluk verilir.
- **Geri bildirim ve Öğrenme:** İnsanlar kendi yaptıkları işlerdeki ilerlemeyi görür, başarıyı ölçer ve hem öğrenmek hem de gelişmek için koçluk ve deneyimli liderlerden destek alırlar.

Bu üç karakteristik daha fazla motivasyona, daha kaliteli işlere ve insanların daha fazla iş üstlenmesine neden olur. Eylem adımlarını tasarlar ve bunlar için görevlendirmeler yaparken önemli olan şey insanların, bu tür deneyimleri yaşayabilecekleri biçimde ilişkilinmelerini sağlamaktır.

Bunun yanında, motive edici bir eylem tasarlamak için kılavuz görevi gören beş değerlendirme kriteri vardır:

- **İşin Tanımı** – Katılımcılar her şeyi baştan sona yapacak mı?
- **İşin Önemi** – Katılımcılar kendi çalışmalarının doğrudan etkisini anlıyor ve görüyor mu?
- **Beceri Çeşitliliği** – Katılımcılar yaptıkları iş sırasında “kafa, kalp ve eller” (veya işin stratejik, motivasyonel ve beceri özellikleri) dahil olmak üzere çeşitli becerilerini ortaya koyuyor mu?
- **Otonomi** – Katılımcıların, çalışma biçimlerini seçme konusunda karar verebilmeleri için alanları var mı?
- **Geribildirim** – İşin sonuçları, işin yapılması sürecinde de, işi yapan kişi tarafından görülebiliyor mu?

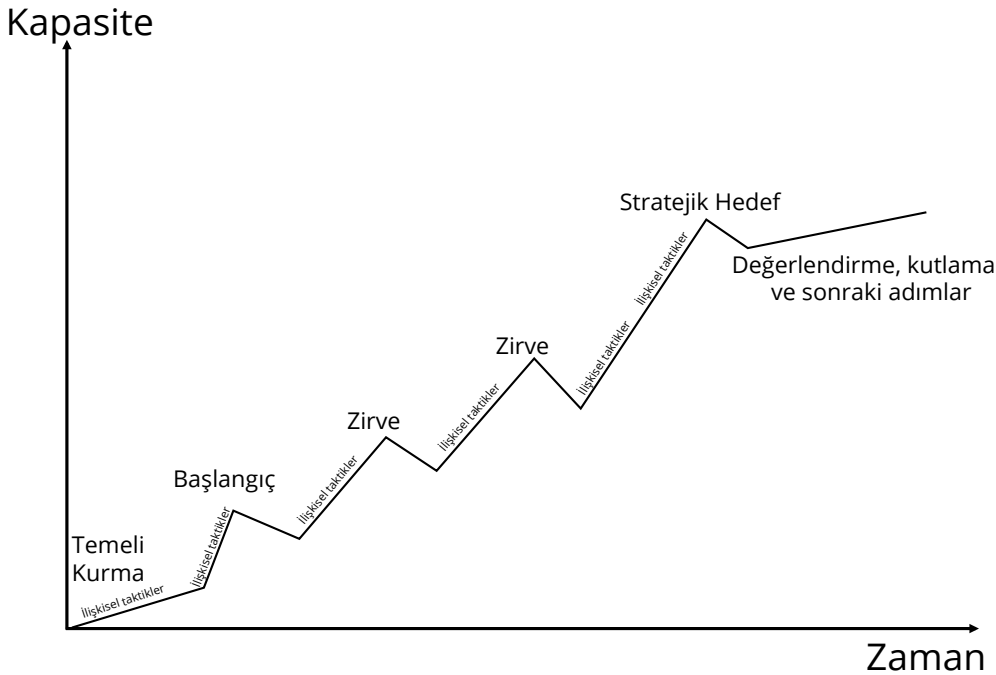
İnsanlardan bu beş kriteri karşılayan eylemlere katılmalarını ne kadar çok istersek, insanların iş üstlenme ve eylemlere katılma olasılığı o kadar artar. Kampanyayı hedefe ulaştırmak için düzenlenen hemen hemen her eylem, bireysel yaratıcılığı ve gelişimi destekleyen anlamlı deneyimler sağlamak üzere yeniden tasarlanabilir.

Kampanyanın Zaman Çizelgesi

Örgütlenmenin ritmi, kampanyadır: belirli hedeflere ulaşmaya odaklanmış, yoğun ve koordineli faaliyet hamleleri yapılır. Kampanyalar, temeli yavaş yavaş oluşturan, küçük zirveler yaparak kademeli olarak ivme kazanan, kazandıkça ya da kaybettikçe bir doruğa ve sonra da çözüme ulaşan bir ritimle, zamana yayılır.

Örgütlenmede, bir kampanyaya başlarken güç dengelerini değiştirmek ve amacımıza ulaşmak için gerekli olandan çok daha az kaynağa sahip olduğumuzu varsayınız. Başarıya ulaşmak için ihtiyacımız olan gücü toplamak amacıyla kapasitemizi (insan, para, beceriler, vs) artırırız ve bunun için de hikayeler anlatmak, yeni üye alımı için telefon görüşmeleri yapmak, üyelik için 1e1 toplantılar organize etmek, ev buluşmaları/toplantıları, koçluk ve liderliğe yükselmeler gibi **ilişkisel taktikler** kullanırız. İvmeyi oluşturan, bu kapasite geliştirmedir. Her başarı, bir kartopu gibi kaynaklarımızı geliştirmemizi sağlar ve bu da bir sonraki hedefimize/başarıma daha kolay ulaşmamız demektir.

Kampanyamızı planlarken, daha önce gerçekleştiremediğimiz kampanya taktiklerini uygulayabilmek için yeterli yeni kapasiteyi ve gücü ne zaman oluşturacağımıza dair kilometre taşlarını belirleriz. **Kampanya taktikleri**, değişim yaratmak için kaynaklarımızı harekete geçirdiğimizde devreye girer. Tipik bir kampanya zaman çizelgesinin her adımında neler olduğuna dair daha fazla ayrıntı için okumaya devam edin.



Temeli Kurma

Temeli kurma aşamasında amaç, kampanyayı başlatmak için gerekli kapasiteyi (ya da “birlikte gücü”- daha fazla bilgi için Stratejiyi Kurma bölümüne bakın) yaratmaktır. Temelin kurulması, üstlendiklerimizin kapsamına ve ne kadar ‘sıfırdan’ başladığınıza göre birkaç gün, hafta, ay ya da yıl sürebilir. Örgütleyiciler, bu aşamada ilişkiler kurmaya öncelik verir. Bu, tipik olarak 1e1 toplantıları, ev toplantılarını ve küçük destekçi gruplarıyla toplantıları kapsar. İşlerin fazla hızlı ısınmasına izin vermeden, mümkün olan en geniş tabanı oluşturmak istersiniz. Temeli kurma, liderlik geliştirmek için çok önemli bir dönemdir.

Başlangıç

Başlangıç, kampanyanın resmen başladığı andır ve ilk kampanya taktiğidir. Ne zaman başlanacağına ilişkin bir tarih belirlenince durum ciddiye biner, işleri yürütmek için gerekli konsantrasyon ve işlerin üstlenilmesini sağlar. Başlangıç, ilk üyeliklerin örgütlenmesi, planlama ve malzeme hazırlığının bitiş tarihi durumuna gelir. Tipik olarak bir başlangıç, kampanyanın etrafındaki herkesin seferber olduğu büyük bir toplantı ya da miting biçimindedir. Liderlik burada kabul görür, kampanya öyküsü anlatılır, kampanya planı onaylanır ve kampanya programı benimsenir. Eylem açısından; yeni insanlar kaydedilebilir ve toplantı düzenlemek, telefon görüşmeleri yapmak broşür dağıtmak için taahhütler oluşabilir.

Örgütleyiciler, başlangıcın temel hedefinin bir medya etkinliği yapmak değil yeni insanlar örgütlemek ve kampanyaya bağlılık sağlamak olduğunu akıllarında tutmalıdırlar. Aynı zamanda başlangıç, bundan böyle kampanyayı yürütmekten sorumlu olacıklara liderlik rollerinin resmen verildiği son tarihtir.

Zirveler

Kampanya, bir dizi zirve üzerinde yükselir ve her zirve bir öncekinin üzerine inşa edilir. Kampanya, aşılan her zirveyle, sonraki hedefe ulaşmak üzere ihtiyaç duyacağı daha yüksek kapasite yönünde bir ilerleme kaydeder. Her zirvenin, sizi bir sonraki zirveye çıkaracak ölçülebilir bir hedefi olmalı (bir yerel yönetim tarafından alınan bir karar, bir dilekçedeki imza sayısı, bir bağış toplama hedefi için toplanan para miktarı, vb). Böylece başarınızı ölçülebilir ve gözlemlenebilir veriler üzerinden gerekli ayarlamaları/ düzenlemeleri yapabilirsiniz.

Stratejik Hedef

Kampanyanın “nihai zirvesine”, herkesin en fazla harekete geçirildiği anda ulaşılır. Nihai zirveyi çok erken yapmaktan kaçının; kampanyalar çok sık olarak nihai zirveye yanlışlıkla başlangıçta ulaşırlar. Bir örgütleyici olarak hedefiniz, kampanya en fazla ihtiyaç duyduğu anda kapasitenizin zirve yapmasını sağlamaktır. Bazı durumlarda bu zirvenin zamanlaması öngörülebilir (örn; idari kurulun karar vereceği zaman). Başka durumlarda zirveyi, kampanyayı yürütenler belirleyebilir. Başka koşullarda ise zirve, kampanyada rol alanların eylemleri ve tepkileri sonucunda ortaya çıkar.

Değerlendirme, kutlama ve sonraki adımlar

Kampanyalar ya kazanılır ya da kaybedilir. Başarı, ancak başarısızlığı göze alarak işe giriştiğimizde mümkündür.

Gelgelelim bir kampanyayı analiz etmek, kazanırken de kaybederken de başarılı olmayı öğrenmektir. Başarıyla kazanmak için hangi noktada kazandığınızı idrak etmeli ve başarıyı kutlamayı öğrenmelisiniz. Öte yandan, sizin olmayan bir başarının size ait olduğunu iddia etmeyin ya da başarısızlığı sanki bir başarıymış gibi göstermeye çalışmayın. Aksi halde emeğe gereken değeri vermemiş olursunuz. Kaybettiyseniz, kaybettik demeliyiz ama kaybı bağlamına oturtup neler olduğunu konuşmalı, anlamlandırmalı, sorumluluğu kabul etmeli, katkısı olanlara hakkını vermeli ve bir sonraki adım için hazırlanmalıyız.

Kazansak da kaybetsek de bir kampanya mutlaka bir değerlendirme, kutlama ve bir sonraki adıma hazırlık ile sonuçlanmalıdır. Kazandığımızda bazen kutlama yaparız ama neden kazandığımıza, neyi doğru ya da yanlış yaptığımıza bakmayı ve katkıda bulunanların hakkını vermeyi unuturuz. Kaybettiğimizde ise değerlendirme sırasında bile kampanyaya katılanların sıkı çalışmasını, bağlılığını, cesaretini ve başarılarını kutlamayabiliriz. Kampanyalarda önemli olan tabii ki bir 'bir dahaki sefer'in olmasıdır ve bunun için hazırlanmak önemlidir. Ya da Canucs (hokey takımı) hayranlarının da dediği gibi “önümüzdeki sezon görüşürüz!”

Örgütlenme Cümlesi

“Örgütlenme cümlesi”, stratejinizin ve örgütlenme planınızın önemli bileşenlerini netleştirmek için kullanılan bir araçtır. Kampanyadaki her ekip - ana liderlik ekibi ve yereldeki liderlik ekipleri de dahil olmak üzere - kendi ekipleri için, kendilerine özgü bir örgütlenme cümlesi oluşturmalarıdır.

Bir örgütlenme cümlesi şöyledir:

Biz (KİM), (ÇIKTILAR) için, (NASIL) yoluyla, (NE ZAMAN)'a kadar örgütleniyoruz.

Veya şöyle de olabilir:

Biz (Birlikte çalıştığımız insanlar), (stratejik hedef) için, (taktikler) yoluyla, (zaman çizelgesi)'e kadar örgütleniyoruz.

Örneğin çekirdek liderlik ekibinin, bir ulusal eylem gününde örgütlenme cümlesi şunun gibi olabilir:

Biz, Kanada çapındaki şubelerimizin üyeler ve destekçilerimizi, toplantılar ve haftalık 1e1 görüşmeler ya da ekiplere çağrı **yoluyla** Kanada çapında 40 günlük yerel eylem etkinlikleri organize etmeleri **için 10 Mayıs 2014'e kadar örgütlüyoruz.**

Benzer biçimde, aynı ulusal kampanyanın yerel ayağındaki yerel liderlik ekibinin örgütlenme cümlesi de şöyle gibi olabilir:

Ottawa'daki şubemizin üyeleri ve destekçilerimizi 10 Mayıs 2014'teki *ulusal eylem gününe katılmaları için posterler, e-postalar, duyurular, yerel radyo promosyonları ve telefon kampanyası yoluyla 10 Mayıs 2014'e kadar örgütlüyoruz.*

Özetlersek; taktikleri, eyleme geçmek ve stratejimizi yaşama geçirmek için uyguluyoruz. Etkili olmak için stratejik örgütümüzü güçlendiren ve bireyleri geliştiren "şirin taktikler" kullanmalıyız. Dolayısıyla - şirin taktikler kullanan ve kampanyanın zaman çizelgesini hatırlatan - bir örgütlenme cümlesi formüle etmek, örgütlenmemize rehberlik etmek ve odaklanmak için yararlı bir araçtır.

Okuma Önerisi

Issenberg, S. (2012). *The Victory Lab: The secret science of winning campaigns*. New York, NY: Broadway Books, Crown Publishing.

Sharp, Gene (1973). 198 Methods of Nonviolent Action. *A Force More Powerful*. Bakınız www.aforcemorepowerful.org/resources/nonviolent/methods.php

Hepsini Birbirine Bağlamak

Bu rehberle, **insanların sahip oldukları kaynakları, arzu ettikleri değişimi gerçekleştirmek için gereksinim duydukları güce dönüştürmelerini sağlayan liderlik** olarak örgütlenme konusuna bir giriş yaptık. Aynı zamanda, etkili topluluk örgütlenmesi için bir çerçeve oluşturan beş temel liderlik uygulamasını - **hikayeler anlatmak, ilişkiler kurmak, ekipleri yapılandırmak, strateji oluşturmak ve eyleme geçmek** - özetledik.

Örgütlenmemizde **gücü oluşturmak** için hikayeler anlatmayı, ilişkiler kurmayı, ekipleri yapılandırmayı, strateji oluşturmayı deneyimledik. Hikayeler anlatarak ortak değerler paylaşılır ve başkalarını da harekete geçirmek için motive eder. Hikayeler anlatmak aynı zamanda bizi birbirimize bağlar ve güçlü ilişkiler kurmak için kilit önemdedir. İlişkiler kurarken, gruplardan/topluluklardan sözler alırız, baskı grubunu büyütür ve sürekliliğini sağlarız. İlişkiler, etkili ekipleri birbirine bağlayan bir tutkaldır ve biz de ekipleri yapılandırırız ki (hep birlikte) sürdürülebilir ve güçlendirici bir biçimde çalışabilelim.

Örgütlenmede **gücü**, strateji kurmak ve harekete geçmek için **kullanırız**. Stratejiyi, topluluğumuzun karşı karşıya olduğu tahammül edilmez koşullara karşılık olarak geliştiriyoruz ve stratejimiz, değişimi sağlamada bizim yol haritamız haline geliyor. Stratejiyi, taktikler kullanarak yaşama geçiriyoruz ve ardından ilişkilerimizi derinleştiriyor, ekibimizi güçlendiriyor ve süreç içinde ortak hikayeler geliştiriyoruz.

Örgütlenmemizde bu uygulamaların hepsini bir araya getirerek, liderliği, **diğerlerinin de yetkinleştirilmesi sorumluluğunu kabul etmek olarak somutlaştırıyoruz**. Bunu yaparken, arzu ettiğimiz değişime ulaşmayı ve pozitif değişimi yaratabilecek liderler yetiştirmeyi umut ediyoruz.

Ekler

Çalışma sayfası: Kamusal Anlatınızı Oluşturma

“Ben”in Hikayesi

“Ben”in Hikayesini oluştururken, bu sorular üzerine düşünün;

- Neden lider oldum?
- Neden bu spesifik adaletsizliği ya da sorunu çözmeye karar verdim ve bu konuda örgütlenme çabası içine girdim?
- Beni hangi değerler harekete geçiriyor? Bu değerler benim için her zaman önemli miydi? Değil idiyse bu ne zaman değişti? Bu değerler, benzer eylemler için başkalarına nasıl ilham verebilir?
- Bu değerleri nasıl öğrendiğimi ya da bu değerlere göre nasıl eylediğimi anlatmak yerine gösterecek, kendi hayatımdan belli insanlar veya olaylar hakkında ne tür hikayeler anlatabilirim?

Şimdi, aşağıdaki tabloyu kullanarak kim olduğunuz ve neden burada bulunduğunuz hakkında derinleşin. Düşüncelerinizi yazın veya tasvir etmek için resmini çizin.

Neredensin	Kimsin	Nasıl ilişkilendin
<ul style="list-style-type: none">- Nerede doğdun ve büyüdün?- Büyüme aşamasında etkilendiğin birileri (aile üyeleri, çevrenden birileri, rol modelleri, arkadaşlar) oldu mu?- Aklından çıkmayan önemli çocukluk anılarının (erken çocukluk, ergenlik) var mı?	<ul style="list-style-type: none">- Ne tür tutkuların var (ilgi alanların, becerilerin, hobilerin)?- Seçimlerin üzerine etkisi olmuş belirli deneyimlerin var mı (okul, seyahat, iş, aile, partner)?	<ul style="list-style-type: none">- İlk eylemine seni teşvik eden birileri ya da seni çok etkileyen deneyimler (sosyal hareket liderleri, rol modelleri, kitaplar, bilgi) var mı?- Seni örgütlenme konusunda çalışmaya iten ilk deneyimin (içinde bulunduğu toplulukta gönüllülük, bir örgütü destekleme, oy verme, bir mitinge ya da protestoya katılma) neydi?

Sonra, aşağıdaki tabloyu kullanarak, seçim noktalarınızdan biri ayrıntılarıyla yazın- zorluklarla karşılaştığınız, bir seçim yaptığınız, sonuca ulaştığınız ve bir ders çıkardığınız spesifik bir deneyim.

Zorluklar	Seçimler	ıktılar/Sonuçlar
- Bunun neden bir zorluk olduğunu dşnyor-sun? Zor olan neydi?	- Neden bu seçimi yaptın? Nasıl hissettin?	- çıktı/sonuç nasıldı ve neden öyle oldu? Bu süreç sana ne öğretti?

şimdi artık bir "Ben" Hikayesi anlatmaya hazırsınız. Yukarıdaki seçim noktası etrafında kendi hikayenizi dokurken mümkün olduğunca ayrıntıya girin. Sizi dinleyenler için bir ortam yaratın - yaşadıklarınızın canlı bir resmini çizin (ne hissetmiştiniz, kulağa nasıl geliyordu ya da nasıl görünüyordu). Resim çizmekte de kendinizi zgr hissedin.

“Biz”in Hikayesi

“Biz”in Hikayesini oluştururken, bu sorular üzerine düşünün;

- Bu toplulukla hangi değerleri paylaşıyorsunuz? (not: buradaki topluluk, hikayenizdeki 'biz'dir)
- Bu topluluğu en çok etkileyen deneyimler nelerdir? Bu topluluk ne tür zorluklarla karşılaştı?
- Bu topluluk nasıl bir değişiklik yaratmayı umut ediyor ve neden?

Yukarıdaki sorulara verdiğiniz cevaplardan sonra, farklı bir seçim noktası üzerine ama bu kez topluluğunuz hakkında düşünmek için aşağıdaki tabloyu kullanın. (Not: buradaki ‘topluluk’, grubunuz ya da örgütünüz, kampanyanıza dahil olan kişiler ya da hatta hikayenizi paylaştığınız belli kişi veya kişiler anlamına gelebilir).

Zorluk	Seçim	Çıktı/Sonuç
- Karşılaştığımız zorluk neydi? Bu zorluğun temelinde ne vardı?	- Hangi spesifik seçimi yaptık? Hangi adımları attık?	- Seçimimiz sonucunda ne oldu? Bize nasıl bir umut verebilir?

Buradaki hedefiniz, topluluğun, değişim yaratmak üzere birlikte harekete geçebilmesi için ortak değerlere gönderme yapan, karşılaştığı ya da karşılaşmakta olduğu zorlukları ortaya koyan ve topluluğunuza umut veren bir hikaye anlatmaktır.

Şimdinin Hikayesi

Şimdinin Hikayesini oluştururken, bu sorular üzerine düşünün;

- Topluluğunuzun karşı karşıya olduğu acil durum nedir?
- Bu topluluk nasıl bir değişiklik yaratmayı umut ediyor ve neden? Bu değişimin gerçekleştiği bir geleceği nasıl tahayyül ediyorlar? Bu değişim gerçekleşmezse nasıl bir gelecek öngörüyorlar? (not: burada değişim gerçekleşirse gelecek 'hayalinin', gerçekleşmediği durumdaki gelecek 'kabusunun' resmini çizmeye çalışıyorsunuz.)
- İnsanlara hangi seçeneği sunuyorsunuz ve neden şimdi sunuyorsunuz?
- Onlardan hangi eylemi yapmalarını istiyorsunuz ve bunun büyük resme nasıl bir etkisi olacak? Ne tür riskler var, ya da yine, harekete geçmezsek bizi nasıl bir gelecek bekliyor?

Şimdi yukarıdaki tabloda verdiğiniz cevaplara göre son bir seçim noktası üzerine, yani topluluğunuzun şu an karşı karşıya olduğu seçim noktası üzerine düşünmek için aşağıdaki tabloyu kullanın.

Zorluk	Seçim	Çıktı/Sonuç
- Topluluğunuzun karşı karşıya olduğu mesele nedir? Neden şimdi, acilen örgütlenmeniz gerekiyor? Sizi dinleyenlere, meselenin gerçekliğini aktarabilmek için nasıl bir hikaye anlatmak ya da nasıl bir resim çizmek istersiniz?	- Eğer harekete geçmezseniz sizi nasıl bir gelecek bekliyor? Eğer harekete geçerseniz sizi nasıl bir gelecek bekliyor?	- İnsanlardan nasıl bir seçim yapmalarını istiyorsunuz ediyorsunuz? Eylemlerinin nasıl bir biçim alacağı ve bu eylemlerin büyük resmin (gelecek için tanımladığınız 'hayal'in) neresine oturduğu açık mı?

Şimdinin Hikayesini hazırlarken topluluğunuzun karşı karşıya olduğu acil meselenin ne olduğuna, eğer size katılırlarsa gelecek tahayyülünün nasıl olabileceğine ve sizi dinleyenlerin, bunu gerçekleştirmek için hangi spesifik eylemleri gerçekleştirebileceklerine ilişkin net ve canlı bir resim çizmeye çalıştığınızı unutmayın. Hızlı bir ipucu: Şimdinin Hikayesi “bağlayıcı bir teklifle” bitmelidir.

Hepsini birlikte dokumak

Şimdi artık Ben, Biz ve Şimdiyi birlikte dokuma zamanı. Aşağıdaki tabloyu kullanabilirsiniz. Sonra da tamamlanmış Kamusal Anlatınızı başkalarıyla deneyimlemenin zamanıdır.

Zorluk	Seçim	Çıktı/Sonuç
- Hayatındaki hangi seçimlerin seni bugün buraya getirdi? Bu toplulukla/grupa ve ilgili anla bağlantısı olan bir iki tanesini seçin.	- Bu topluluğun olayı nedir ve topluluk hakkında hangi hikayeleri anlatabilirsin? Bu toplulukla ilgili seni harekete geçiren spesifik şey ne?	- Hangi sorun sana 'yeter artık' dedirtti (ya da harekete geçecek kadar öfkелendirdi)? Sana ne umut veriyor? İnsanlardan hangi spesifik seçimi yapmalarını istiyorsunuz?

Çalışma sayfası: Koçluk Hikayeleri

Aşağıdaki 3 adım, hikaye anlatma konusunda başkalarına koçluk yaparken size yardımcı olacaktır. Başlamadan önce çalışma sayfasına bir göz atın. Unutmayın ki buradaki amacınız dinlemek ve koçluk yapacak kişiyi, daha iyi hikaye anlatması için desteklemektir. "Gerçekten harikaydı!" benzeri allayıp pullamayın, bunun yerine sorular sormaya ve koçluk alacak kişinin cevaplarını gözlemlemeye çalışın.

Adım 1: Sorular sorun.

Şunu sorarak başlayın:

"Hikayeni anlatırken nasıl hissettin?"

"Tekrar anlatacak olsan anlatımında neyi değiştirdin?"

Sonra, ilk izlenimlerinize ilişkin notlar alın ve bunlar üzerine konuşmaları için alan tanıyın.

"..... yaptığını ya da hikayeni anlatmakla ilgili şöyle bir karar verdiğini fark ettim, bunu yapmanın nedeni neydi?"

"Hikayeni anlatırken dedin, bununla ne kastettin?"

Adım 2: Dikkatinizi verin.

Dinlerken, hikayenin aşağıdaki unsurları konusunda düşünün ve kendinize bunlarla ilgili sorular sorun. Düşündüklerinizin bazılarını, aşağıda verilen örnek ifadelerle birleştirerek hikayeyi anlatan kişiye sorun.

A. Zorluk, seçim, sonuç.

Anlatıcının karşılaştığı spesifik zorluklar neydi?

Anlatıcı, bu zorlukları/sorunları net olarak ortaya koydu mu?

Bu sorun(lar) karşısında yapılan seçimler net miydi?

Seçim(lerin) sonucu ne oldu?

" ___ tarif ettiğinde, sorunun ne olduğunu net olarak anladım."

"Sorunun ___ olduğunu ve seçimin ___ olduğunu anladım. Kastettiğin bu muydu?"

"Seçiminin sonucunu nasıl tanımlarsın? ___ anladım ya da ___ öğrendim, kastettiğin bu muydu?"

B. Değerler.

Anlatıcının değerlerini ve bunların kaynağının ne olduğunu saptayabilir misiniz?

Anlatıcının sesini işittiniz mi veya belli başlı duyguları neydi? Hikayeyi dinleyince nasıl hissettiniz?

"Hikayende ____ (şuna) değer verdiği çok açıktı."

"Bu değerle/duyguyla ilgili açıklaman bende yankısını buldu çünkü..."

C. Detaylar ve Kurgu.

Hikayede, özellikle canlı detayları olan bölümler nerelerdi? Bu açıklamalar ne işe yaradı ya da sizde nasıl duygular uyandırdı?

"Detaylara / imgelere / duyguya ilişkin açıklaman, deneyiminle özdeşleşmeye yardımcı oldu çünkü..."

Adım 3: Neyin aklınızda kaldığını söyleyin

Anlatıcıya sizin için dikkat çekici olanı ya da neyin sizde yankısını bulduğunu ve neyi hatırlayacağınızı söyleyin.

"Detaylara / imgelere / duyguya ilişkin açıklaman dikkat çekiciydi çünkü..."

"Hikayen beni ____ (şu) noktadan yakaladı çünkü..."

Çalışma sayfası: Gücün izini sürme

Stratejiyi kurarken ve taktikleri tasarlayıp uygulamaya koyarken önemli kişileri ve grupları belirlemenize yardımcı olacak bir egzersiz:

Bu egzersizde şunlara ihtiyacınız olacak:

- Markörler
- Post-itler
- İki büyük boy kayıt veya büyük bir beyaz tahta ya da kara tahta
- Liderlik ekibiniz

Adım 1: Aktörleri haritalandırın

Bir sonraki sayfada yer alan diyagramı ("Aktörleri Haritalandırın") büyük bir kağıda ya da tahtaya çizin. Liderlik ekibinizi bir araya getirin. Kampanyanıza etkisi olan (veya etkisi olabilecek olan) kişi ya da grupların isimlerini post-itlere yazın. İsimleri, çizmiş olduğunuz "Aktörleri Haritalandırın" diyagramında uygun oval şekillerin içine yapıştırın. Strateji bölümündeki "Adım 1: Kimlerle Çalışacağım?" kısmına da bakabilirsiniz.

Adım 2: Oyun Alanı

Şimdi, "Oyun Alanı" diyagramını büyük bir kağıda ya da tahtaya çizin. Haritalandırdığınız aktörleri oradan alın ve oyun alanına koyun. Oyun alanı, değişimden en fazla yarar sağlayacak olanlarla statükodan en fazla fayda sağlayacak olanlar arasında değişen bir spektrumdur. Haritaladığınız her bir aktörün yazılı olduğu post-itleri spektrum içinde oyun alanına yerleştirin. Bunu yaparken, her bir aktörün şu anda meseleye ilişkin pozisyon alıp almadığını (hedefinizi destekliyorlar mı

yoksa karşılar mı) veya 'kenarda' (kararsız) durup durmadığını sorun.

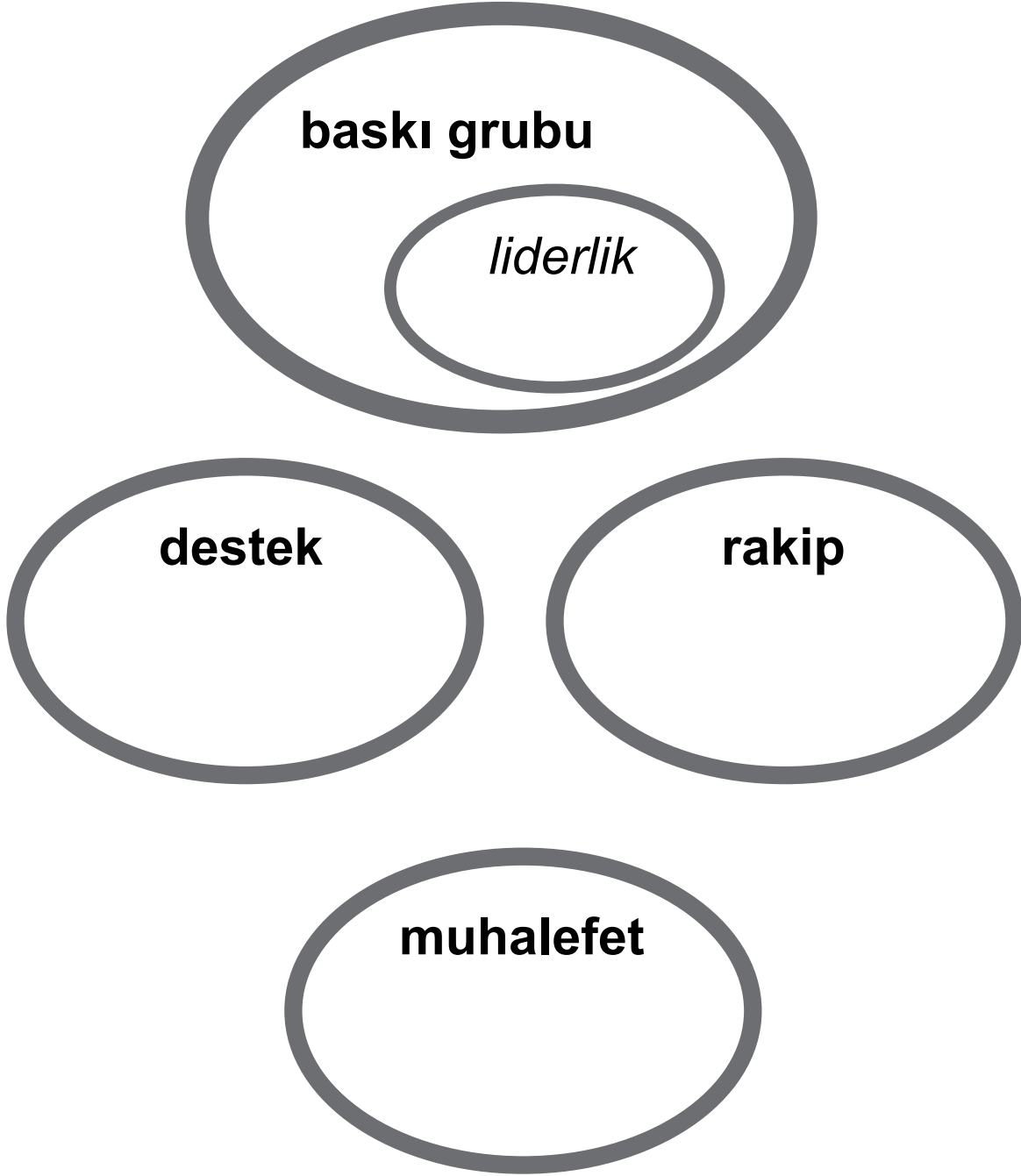
Adım 3: Değerlendirme

Bitirdiğinizde bir adım geri gidin ve oyun alanınıza karşıdan bakın. Kendinize şu soruları sorun:

- *Kilit önemdeki destekçilerden kenarda duran var mı? Bu destekçilerin, kenarda durma konumunu değiştirmek için ne gerekli?*
- *Aynı alanda çalışan, hedeflerinizle çelişecek biçimde harekete geçmiş olan etkili rakipleriniz var mı? Onları destekçilere ya da sizinle birlikte çalışan baskı grubuna dönüştürmek için ne yapılabilir?*
- *Etkili muhalif gruplardan eylemlilik halinde olan var mı? Bu çalışmalarını etkisizleştirmek ya da çabalarını boşa çıkarmak için hangi adımlar atılabilir?*

Unutmayın: Her bir aktöre tek tek bakmak yerine en çok etkisi olan bir kaç tanesine odaklanın.

Aktörleri haritalandırın



Oyun Alanı

KENARDA DURANLAR	STATÜKODAN EN FAZLA YARARLANACAKLAR	KENARDA DURANLAR
	EYLEMLER	
	DEĞİŞİMDEN EN FAZLA YARARLANACAKLAR	

**ORGUTLENME:
HALK, GÜÇ, DEĞİŞİM**

