

rustu.bozkurt@dunya.com

RÜŞTÜ BOZKURT

# Kapsayıcı kurumların gücü: "Katılımcı yönetim"

Her sosyal olgu, entelektüel ve ahlaki katalizörlere ihtiyaç duyar ama kalıcı değişim kalabalık kitlelerin harekete geçirilmesi ve etkilenmesiyle mümkün olur. Sürdürülebilirliğin araçları olan kurumların "kapsayıcı güçlerinden" biri "paylaşımcı ortak akıl" ise ikincisi de "katılımcı yönetim anlayışı"dır.

Sosyal değişimin önemli özelliklerinden biri de katılımcılık gerektirmesi oluyor. Her sosyal olgu, entelektüel ve ahlaki katalizörlere ihtiyaç duyar ama kalıcı değişim kalabalık kitlelerin harekete geçirilmesi ve etkilenmesiyle mümkün olur.[1] Sürdürülebilirliğin araçları olan kurumların *"kapsayıcı güçlerinden"* biri *"paylaşımcı ortak akıl"* ise ikincisi de *"katılımcı yönetim anlayışı"*dır.

Birden çok insanın bir araya gelmesi, ortak yaşam sürdürmesi ortak değerler sistemine dayalı kavrayış üzerine inşa edilir. İnsanlarının enerjilerini belli alanlara odaklamaları yaratmak istenen sonuca daha hızlı giden yollardaki engelleri kaldırır. Kalkınma süreci de söz konusu değerler sistemine ve kaynaklara dayalı gelişir.

Nasıl orman ağaçların toplamından çok farklı bir olgu ise toplum da insanların toplamı değil, insanların bir araya gelmesinin yarattığı değişik değerleri olan, değişik irade ortaya koyan, değişik çıkarlara önem veren, projeleri ve kendini yeniden üreten yapıları, işlevleriyle kültürü olan çok değişik bir oluşumdur. Toplumsal sürecin etkin işlemesinde *"katılımcı yönetimin gücünü"* üzerinde kafa yormalıyız. Değişen iş çevresinin yarattığı yeni bileşen ve bağlamları dikkate alarak gelecek inşası üzerine çabalamalıyız. Böyle bir bakış açısına netlik kazandırmak için özetle paylaşacağımız etkenleri alabildiğine tartışmalıyız:

**1. Net bilgi ihtiyacını ve analitik yetenekleri geliştirmeliyiz:** Katılımcı yönetim anlayışı iki değişik davranıştan beslenir. Temel besleyici olanı *"etken katılım"* dediğimiz, ön hazırlık yaparak, konumuzla ilgili erişebilir kaynakları inceleyerek, kendi birikim ve deneyimlerimizle zenginleştirdiğimiz *"katkıyı"* yapabilecek donanıma sahip olma ve paylaşma. Diğeri de, edilgen konumlanma. Anlamlı olan birincisidir, edilgen tutum değildir.

Net bilgi, alan uzmanlığının gerektirdiği temel bilgiler kadar, iş alanımızdaki gelişmelerin yarattığı yeni bilgileri de yakından izlemeyi gerektirir. Bilgi güçtür ama işimize yarayacak sorunumuzu



çözecek bilgi güçtür. İşe yaramayan bilgi yığınları güç olmaktan çıkar, zihin bulanıklığı yaratır, kafa karıştırır, sorun çözme yerine karmaşıklığı ve belirsizliği artırır.

**2. Eğilimleri, fırsat ve tehlikeleri izlemeliyiz:** Akılcılığı, eğilimlerin fırsat ve tehlikeleriyle olanak ve kısıtlarımız arasında uygun dengeler kurabilme yeteneği olarak tanımlıyoruz. Tanımdan yola çıktığımızda, eğilimleri tanımlamadan, olası etkilerini analiz etmeden akılcı dengeler kurulamayacağı çok açık.

Kapsayıcı kurumun temel güçlerinden biri olan *"paylaşımcı yönetim"* dendiğinde, yönetenlerle yönetilenlerin ortak aklı kullanması önemli hale gelir. Kurum, bünyesinde barındırdığı tüm insanların entelektüel sermayelerinin potansiyellerini etkin ve verimli kullanmıyor ya da kullanamıyorsa, paylaşımcı yönetimin gücünü de kullanmıyor demektir.

Kapsayıcı kuruma hayat katan içindeki insanların hazırlanarak, bilerek, saplantılara kendini kaptırmadan düş gücünü örgütün emrine vermesidir. İşimizle ilgili genel eğilimlerin olası etkileri, yarattıkları fırsat ve tehlikeler, kendi olanak ve kısıtlarımız hakkında bilgi sahibiysek, kitlelerin akıl enerjisi bizi ileriye taşıyacak gücü yaratır.

**3. Olanak ve kısıtları belirlemeliyiz:** Eğilimlerin yarattığı fırsat ve tehlikeleri kavramak için

onları izlemek ne kadar gerekliyse, akılcı bir denge kurabilmemiz için olanak ve kısıtlarımızı nesnel bir biçimde tanımlamış olmak da o kadar önemlidir. Bu noktada insan doğasının sabitlerinden biri olan *"aşırı ve noksan değerlendirme ilkesi"* karşımıza çıkar. Olanaklarımızı abartırsak, aşırı projelerin peşine takılır insan ve sermaye kaynaklarımızı israf ederiz. Olanaklarımızı küçük görürsek, potansiyelimizi eksik değerlendirmiş olmamız nedeniyle özgüvenimizi yitirir, uygun ölçekteki projelerimizi tam zamanında devreye sokamayız. Bu açıdan bakıldığında da özellikle *"büyük bilgi patlaması"* yaşadığımız bu dönemde bir numaralı sorunumuz *"dinamik envantere"* sahip olmamızdır. Makro açıdan *"büyüme", "fiyat istikrarı"* ve *"cari açık"* ne denli önemli ise iş yeri odağından bakıldığında da *"fırsatlar"* ve *"tehlikeler"* ile "olanaklar" ve *"kısıtlarımız"* o denli önemlidir. Mikro ölçekli sorunlarımız en az makro sorunlar kadar tartışma gündemimizdeki yerini almalıdır. Olgunun her iki yönünü dengeli bir biçimde ve bütünsel bir anlayışla ele alırsak, kapsayıcı kurumun paylaşımcı yönetim gücünü o denli açığa çıkarabiliriz.

**4. İkna gücünü ve kitle desteğini sağlamalıyız:** Kapsayıcı kurumların paylaşımcı yönetimi anlayışını ileri düzeylere taşınması dendiğinde, kurum içindeki insanların birikim, bilinç, bakış açısı, buluş, beklenti ve bereket üretme gücünü işe katmalarını en üst düzeye çıkaran yöntem ve tekniklerin uygulanmasını anlıyoruz.

Bir kurum, yaratmak istediği sonucu önce kendi iç kamuoyunda meşrulaştırmalı, kendi insanının kitle desteğini arkasına almalıdır ki, kurumla doğrudan ve dolaylı ilişkisi olan diğer güçleri de arkasına alabilsin... Sık yinelediğimiz bir genellemeye bir kez daha başvuralım: Azınlıklar ne denli yetenekli olursa olsun, kitle desteğini arkalarına almadıkça başarılı olamazlar. İnsanları ikna ederek, gönüllü katılımın gücünü arkamıza almamız kurumun kapsayıcılık niteliğini artırır.

**5. Öngörme ve önlem alma disiplinini geliştirmeliyiz:** İş çevresinin analizi, eğilimlerin etkileri, olası fırsat ve tehlikeler, kendi olanak ve kısıtlarımızı bilmek, bilgimizden gelişmenin fırsat alanlarını keşfetmek ise sürecin bir başka halkasını oluşturur. Fırsat alanlarının bir işe, aşa, değere dönüştürülmesi merkezi amaçtır. Merkezi amaca bizi götürecek doğru yolu gösterecek olan da *"öngörme ve önlem alma disiplinine"* uymadır.

Kapsayıcı kurumlarda paylaşımcı yönetim demek, her bir bireyin öngörme ve önlem alma konusunda katkılarını sürekli kurumun emrine sunabilmeleridir. Eğer kurumun gelecek inşa etme arayışlarına entelektüel ve sistem kapasitesini artırıcı bir katkımız olmuyorsa, orada paylaşımcı yönetimden ve kapsayıcı kurumdan söz etmemiz eskilerin deyimiyle abesle iştigal olur.

**6. Bileşen ve bağlam/iç ve dış dinamikleri bilmeliyiz:** Bilgi bir değer yaratıp, insan yaşamını kolaylaştıran sonuçlar ürettiği zaman anlamlıdır. Bir iş yaparken, değer yaratma sürecinin bütün halkalarının aynı güçte olması gerekir. Bu açıdan elimizin altındaki işin bileşenlerini ayrıntılı biçimde analiz etmeliyiz. Bileşenler iç dinamiklerini oluşturur ve sistemin asıl gücünü belirler. Sistemlerin gücü, bileşenlerin ortak gücü kadardır. Paylaşımcı yönetim gücünü, kurum insanlarının bir ortak irade yaratması belirler. İkinci adım, kendi irademizle değiştiremeyeceğimiz, sadece yarattığı sonuçları değerlendirebileceğimiz bağlamları iyi bilmektir. Yaygın anlatımla iç ve dış dinamik analizlerine dayalı bir denge arayışı olmadan kapsayıcı kurum inşa edilemez.

**7. Çatışma ve uzlaşma alanlarını belirlemeliyiz:** Farklılıkları zenginlik olarak algılama, ulaşılabilme ve erişebilme alanlarını genişletme, değişim ve dönüşümün gerektirdiği uyum için eğitim düzeyini yükseltme, hak ve sorumluluk sınırlarını iyi tanımlama kapsayıcı kurumun gücünü artıran paylaşımcı yönetim gücünün diğer alt bileşenleridir.

Hayatın bir çıkar çatışması alanı olduğunu bilmeliyiz ama uzlaşmadan da toplumsal yaşamın dayanışma gücünün sırrına eremeyiz. Tek başına refahımızı yükseltmemizin imkânı yok. Toplumsal yaşamda paylaşım ve ortak irade olmaksızın, ortak çıkarlarımızı olması gereken yere getiremiyoruz. Bu açıdan baktığımızda, kapsayıcı kurumların;

◆ *"Katılımcı yönetim ayağı" her şeyden önce "katılanların bir değer üretmesini" gerektirir. Kurum içinde yer alan insan kendi işini en iyi yapabilecek yetenek, bilgi ve beceriye sahip olursa "katkı" yapabilir.*

◆ *Katılımda "farklılıkları zenginlik olarak algılama", gizli bilgileri açığa çıkaran, bilginin çarpan etkisi yaratmasını sağlama ve kitle desteğine enerjisine ulaşma bir başka alt değişkeni oluşturur.*

◆ *Kapsayıcı kurumun paylaşımcı yönetim gücü, entelektüel ve sistem kapasitesinin artırılması için ulaşılabilir ve erişilebilir hedeflerin net olarak tanımlanmış olmasını gerektirir.*

◆ *Hızlı değişmelere ayak uydurabilmek için sürekli eğitimin bir yaşam biçimi haline getirilmesini içerir.*

◆ *Dayanışma, işbirliği, güç birliği ve ortaklıklara gereken özeni göstermeli, bunların geliştirici araçlar olduğunu bilmeliyiz ki, ona göre vaziyet alarak kuruma katkı artırılabilir.*

◆ *İletişime dayanan, ortak irade yaratan, ortak çıkarlardan beslenen, ortak projelerle rasyonel adımlar atılmasını sağlayan, ortak kurumlarla sürdürülebilirlik yaratan bir algıdan yana durmayız ki, kapayıcı kurumlara sahip olalım ve onu paylaşımcı yönetim anlayışıyla geliştirip ilerletebilelim.*

"Katılımcı yönetim ayağı" her şeyden önce "katılanların bir değer üretmesini" gerektirir. Kurum içinde yer alan insan kendi işini en iyi yapabilecek yetenek, bilgi ve beceriye sahip olursa "katkı" yapabilir.

**Kaynaklar:**

**1** *Lary Brilliant, "Sosyal Değişimin 50 Yılı" Optimist Sosyal İnovasyon Makaleleri /Stanford Social İnnovation Review Dergisi 10. yıl özel sayısından.*