



ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ, Peki ama nasıl?

Örgütsel Demokrasiye
Dair Kavram, İlke ve
Mekanizmalar

Politikada İyilik Hali Pratik Bilgiler Notu

Hazırlayan: Alper Akyüz

Önsöz

Kamusal alan içinde hak talepleri veya (kendi tanımlarıyla sınırlı olsa bile) kamusal bir iyi için etkinlik gösteren birliktelikler olarak politik örgütlerin (siyasi partiler, sosyal hareketler ve sivil toplum örgütleri gibi), demokratik bir toplumun vazgeçilmez öğeleri olduğu konusunda geniş bir anlayış birliği var. Kendilerini demokrat olarak ifade eden pek çok örgütün ise, örgütsel yaşam içinde demokratik ilkeler veya demokrasi kültürüyle uyuşmayan uygulamaları olduğu iddiaları ve yakınmalarıyla oldukça sık karşılaşıyoruz.

Bu bilgi notunda, örgütsel demokrasiyi örgütsel güçlenmenin araçlarından biri olarak alıyoruz. Bu açıdan katılım, şeffaflık gibi sıklıkla dile getirilen ilke ve mekanizmaların yanına, örgüt üyelerinin ve örgütün ihtiyaçları arasında bir dengeyi öne çıkaran, üyelerin ve örgütün yaratıcı potansiyellerini gerçekleştiren ve eşit ve adil bir iş bölümü, emek ve ücret politikasını benimseyen mekanizmaları da bu sürece dahil olarak görüyoruz. Örgüt bu anlamda sadece üye ile örgüt arasında değil, üyelerin birbiri arasında ve örgütlenmeler arasında gidip gelen süreçlerin toplamından oluşur, bu süreçlerle nefes alır.

Öncelikle demokrasinin tek bir formu olmadığını ve dolayısıyla demokrasi anlayışları arasında örgüt içi çatışma ve uzlaşmazlıklara yol açabilecek farklılıklar olabileceğini teslim etmek gerek. İkincisi, daha önceden üzerinde uzlaşmış olsa bile gündelik yaşamın ve özellikle de kriz dönemlerinin beraberinde getirdiği aciliyet durumlarının hızlı karar almayı gerektirmesi nedeniyle kararlara katılım süreçlerinin her zaman işletilememesi durumuyla da sıklıkla karşılaşılır. Üçüncüsü, örgüt içi demokrasiye olan inanç ifade edilse de bunu sağlayacak araçlar ve süreçler hakkında bilgi ve deneyim eksik olabilir. Son olarak, demokrasinin sadece yazılı ve tanımlanmış süreçler, organlar ve seçimlerden ibaret olmadığı ve aynı zamanda tutumlarda görünür olan bir kültür olduğu çoğu zaman unutulur.

Her durumda, örgütsel politikaya dair kültür ve uygulamaların üyelerin iyilik halini destekleyici ve örgütsel güçlenmeyi mümkün kılan araçların ve tutumların temelini oluşturduğunu göz önünde bulundurarak, bu pratik bilgi notunu hazırlamak istedik. Örgüt içi demokrasi konusu kısa bir bilgi notunun kapsamını fazlasıyla aşsa ve bu konuda her örgütün kendi bağlamı ve tarihselliği düşünüldüğünde genel geçer reçeteler verilemeyecek olsa da, bir tartışma başlatmak ve uygulamada yararlı olabilecek bazı pratik araçları paylaşmak istedik.

İçindekiler

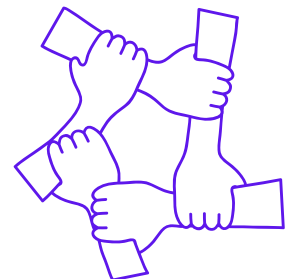
- 1 **1. Giriş: Örgütler ve İyilik Hali**
- 2 1.1 Politik Örgütler
- 4 1.2 Güç ve İktidarın Örgütsel Yansımaları
- 9 **2. Örgütlerde Demokrasi Nasıl İşler?**
- 9 2.1 Önkabul ve Önkoşullar
- 11 2.2 Örgütsel Yaşam ve Önkabullerin Öngöremedikleri
- 14 2.3 Demokrasi Herkesin Anladığı Kadarı Mı?
- 16 2.4 Demokrasiyi Örgütlerimizde Somutlaştırmak: ilke ve mekanizmalar
- 19 **3. Sonuç**
- 21 **Kaynakça**

1 Giriş: Örgütler ve İyilik Hali

Örgütlenmelerin çalışma ve işleyiş biçimlerini ele alan akademik disiplin olarak organizasyon ve yönetim alanı iki ana koldan oluşur: özel sektör içinde yer alan kar amacı güden şirketleri konu alan işletme ve kamu sektöründe yer alan kurumları inceleyen kamu yönetimi. Her iki ana alana girmeyen örgütlenmeler olan siyasi partiler, toplumsal hareketler ve sivil toplum örgütlenmeleri hakkındaki literatür ise, bu iki alandan ve daha çok işletme alanından uyarlanarak oluşturulur.

Demokrasi konusundaki literatür ise siyaset bilimi alanından gelir, ancak örgütsel demokrasinin, siyaset biliminden çok sosyoloji alanının bir alt disiplini olarak ortaya çıkmış olması da dikkate değerdir. Örgüt içi demokrasi konusuna işletme alanında değinildiğinde temel örgütsel birim “firma” olduğu ve temel örgütsel amaç “kar maksimizasyonu” olduğu için inceleme konuları çalışanların kararlara katılım düzey ve biçimleri ile örgüt içi demokrasinin üretkenliğe, verimliliğe ve örgütsel bağlılığa etkileri perspektifiyle sınırlı kalır. Kamusal alanda politik amaçlarla faaliyet gösteren örgütlerde demokrasi uygulamaları ile ilgili akademik literatürde ciddi bir boşluk olduğundan, örgütsel demokrasiyi geliştirmeyi ve derinleştirmeyi amaçlayan girişimleri destekleyecek bilgi altyapısı çoğunlukla pratik uygulamaların sonuçlarına ve deneme yanılma yöntemine yaslanmak durumunda kalır.

Biz de bu çalışmada ihtiyaç duyduğumuz çerçeveyi kendimiz oluşturmaya ve literatürdeki sınırlı çalışmalar ve pratik uygulamalardan beslenmeye çalışacağız. Bu nedenle okumakta olduğunuz bilgi notunu geliştirmeye açık bir başlangıç olarak algılamanızı öneririz. Öncelikle sorun alanımızı ve sorunun niteliğini tanımlamaya çalışarak başlayalım.



1.1 Politik Örgütler



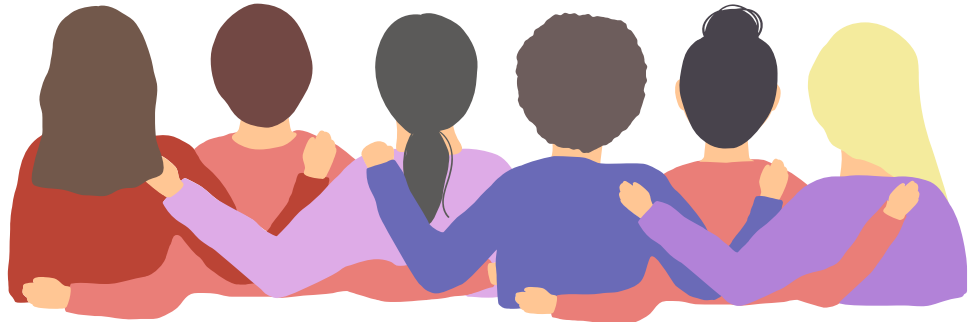
Politik örgüt, tanımı gereği üzerinde uzlaşmış amaç ve değerlerin taşıyıcısı olan bir “demokratik araçtır”. Ancak örgüt aynı zamanda içinde yer alan kişiler için kendilerini birey olarak ifade ettikleri ve örgüt içinde yer alan diğer bireylerle etkileşime girdikleri bir “kamusal alan” ve amaç doğrultusunda diğerleriyle birlikte söz ve eylem ürettikleri ve etkinlik yürüttükleri bir çalışma alanıdır. Bu üç farklı rol birbirini tamamladığı gibi, gerilim ve çatışmalara da yol açabilir.

Kamusal alan içinde politika geliştiren veya politikalara etki etmeye çalışan örgütler olarak tanımlayabileceğimiz “politik örgütler” üst başlığı, siyasi partiler ve hareketler, toplumsal hareketler ve bu hareketler bünyesinde oluşturulmuş kolektif, platform ve dernekler ile kendi seçtikleri spesifik sorun alanında bir şekilde politikaları etkilemeye çalışan sivil toplum örgütlenmelerini içerir. Politik örgütler; siyasi parti, dernek, vakıf, kooperatif, sendika gibi hukuki statülere sahip olabilir veya herhangi bir statüye sahip olmadan ağlar, platformlar, inisiyatifler gibi farklı isimlerle etkinliklerini sürdürebilirler.

Politik örgütler toplum ve kamusal alan içinde bir etkide bulunmayı hedefleyerek faaliyet gösterirken; kendi üyeleri, tarihsellikleri ve faaliyet alan ve amaçlarına has özelliklerinin yanında, içinde buldukları toplumun bir mikrokozmosu olarak toplumsal özellikleri de içerirler. Toplumun demokrasi kültür ve anlayışı ile yasal ve siyasi iklim farklı düzeylerde de olsa, bu iklim örgüt içi demokrasi kültürüne ve anlayışına çeşitli düzeylerde yansır. Bir başlangıç şartı olarak değerlendirilebilecek bu durum, örgütü oluşturan kişilerin örgüt içi demokrasiyi geliştirme hedefinde uzlaşarak işleyiş metinleri, süreçleri ve tutumları oluşturması ve deneyim biriktirmesi sonucu farklılaşacaktır.

Öte yandan örgütsel yaşamın unsurları olarak örgütü belirleyen farklı roller arasındaki gerilimler ve çatışma potansiyelleri örgütü dinamik bir güç ilişkileri alanı haline getirir ve örgüt içi demokratik işleyişin önüne sürekli aşılması gereken güçlükler koyar. Politik örgüt, tanımı gereği üzerinde uzlaşmış amaç ve değerlerin taşıyıcısı olan bir “demokratik araçtır”. Ancak örgüt aynı zamanda içinde yer alan kişiler için kendilerini birey olarak ifade ettikleri ve örgüt içinde yer alan diğer bireylerle etkileşime girdikleri bir “kamusal alan” ve amaç doğrultusunda diğerleriyle birlikte söz ve eylem ürettikleri ve etkinlik yürüttükleri bir çalışma alanıdır. Bu üç farklı rol birbirini tamamladığı gibi, gerilim ve çatışmalara da yol açabilir.

Özellikle örgütsel demokrasiyi sadece kararlara bir şekilde katılım ve oylama ve temsil ile sınırlı görmek, örgütsel yaşamın her üç boyutundaki güç ilişkileri sonucu ortaya çıkması olası eşitsizliklerin ve geri durma ve çekilme davranışlarının arkasında yatan bastırma ve dışlanmaların görmezden gelinmesi gibi sonuçlara yol açabilir. Dışarıya karşı demokratlık iddiası, içeride ifade özgürlüğüyle ve eşitliğin statü eşitliğinde sınırlı kalmadığı kapsayıcılık anlayışıyla derinleştirilmiş bir demokrat tavır ve tutum ile desteklenirse tutarlılık ve inandırıcılık kazanır. Burada özellikle önemli olan, örgütsel güçlenmenin kimi üyelerin taleplerinin belirli bir Merkez tarafından karşılandığı deği; üyeler, üyeler arası ilişkiler ve örgütle ilişkilerde olanak ve sorumlulukların kolektif olarak inşa edildiği bir süreç olarak kavranmasıdır.



1.2 Güç ve İktidarın Örgütsel Yansımaları

Demokrasinin kelime kökeninin eski Yunanca'da halk anlamına gelen 'demos' ve yönetim ya da iktidar anlamına gelen 'kratos' kavramlarından geldiği yaygın bir şekilde biliniyor. Burada kritik olan iktidarın kökeninin 'demos'ta olduğunun ve ona ait olduğunun kabulüdür. Demokrasi aslen iktidarın tabana yaygınlaştırılması ve kolektifleştirilmesidir ve iktidar anlayışıyla doğrudan ilgilidir. Bu nedenle örgüt içi demokrasiyi konuşurken, örgütlerde güç ve iktidar hakkında farklı yaklaşımlara ve tartışmalara değinmek yararlı olabilir.

Gücü kullananlar otoritelerini Weber'in sınıflandırmasına göre geleneksel, karizmatik ya da rasyonel-bilimsel formların herhangi birinden alıyor olabilir. Örgüt şemasında en tepede ya da merkezde görünen pozisyondaki kişi, örgütsel yaşam içinde mutlaka en güçlü olmayabilir.

Düşünce tarihi boyunca ilahi kökenleri yanında (çoğunlukla erkek kral ve sultanlar şeklinde karşımıza çıkan) muktedirlerin 'sahip olduğu' ve kendilerinde topladıkları bir 'yaptırma kapasitesi' olarak tanınan güç veya iktidar, aydınlanma sonrasında demokrasinin meşru yönetim biçimi olarak yaygınlaşmasıyla dünyevi bir meşruiyet boyutundan da ele alınmaya başladı. Özellikle 20. yüzyılın başlarında kişiye özel geleneksel veya karizmatik iktidara karşı meşruiyetin kaynağı olarak tabanın rızası ve hakikati oluşturan bilimsel bilgiye dayalı liyakat ön plana çıktı(Weber, 2023)[1].

Aynı dönemlerde iktidar kavramının ilk anda yol açtığı olumsuz çağrışımın ima ettiği baskıcı, sınırlayıcı veya zorlayıcı karakter [başkaları üzerinde uygulanan iktidar-'*power over*'] de sorgulanır hale geldi. Mary Parker Follett tarafından ifade edildiği şekliyle iktidara pozitif yaklaşımlar bir yandan iktidarın kolektif ve müşterek niteliğine [birliktelikle var olan iktidar - '*power with*'], diğer yandan her bireye yapabilme kapasitesinin aktarılabilmesi özelliğine [aktarılan iktidar - '*power to*'] vurgu yapıyordu. Örgütlerde güç ve iktidarın kullanımında bu niteliklerin her birine rastlamak mümkündür. İktidar kavramına yaklaşımda,

[1] Eserin Almanca orijinali Weber'in ölümünden iki yıl sonra 1922'de yayımlanmıştır.

perspektifini disipline edici bir karakterden iktidarın düzenleyici teknik ve oyunlarına doğru genişleten Foucault'ya göre ise, iktidar bir merkezle sınırlı değildir. Üstelik, muktedirin iktidarına eşanlı olarak direniş potansiyeli de genişler. İnsan toplulukları içinde iktidar, değerlere bağılı bir meşruiyet arayışından, meşruiyet arayışı demokrasiden ayrı düşünülemez. Clegg, Courpasson ve Phillips (2006:364) "Demokrasi, iktidar ve ahlakilik/meşruiyet arasındaki özel bağlantı nedir?" diye sorarken, sorularını şöyle yanıtlarlar: "Ahlaki olmayan iktidar despotizmken, iktidarsız ahlakilik kısır ve faydasızdır."

Örgütlerde iktidarın en görünür olduğı alan örgüt biçimleridir. Örgüt şemalarında ortaya konan resmi yetkiler, iktidarın nasıl ve kimlerin eliyle ya da hangi pozisyonlar tarafından kullanılacağı konusunda bir fikir verir. Örgüt formunun dikey ve iyi tanımlanmış bir hiyerarşi, esnek ve yatay bir hiyerarşi, kendi aralarında eşit çalışma grupları birlikteliğı, ya da sosyal ağ şeklinde ifade edilmesi, iktidarın kullanılma biçimi hakkında tek kriter olmasa da önemli bir ipucu verir. Bu formların herhangi birinde gücü kullananlar otoritelerini Weber'in sınıflandırmasına göre geleneksel, karizmatik ya da rasyonel-bilimsel formların herhangi birinden alıyor olabilir ya da örgüt şemasında en tepede ya da merkezde görünen pozisyondaki kişi örgütsel yaşam içinde mutlaka en güçlü olmayabilir. Sosyal ağlar gibi şekle dökmesi zor yapılarda ağın çeperlerinde olan kişilerin, farklı ağlarla bilgi alışverişini kontrol edip bu bilgiyi manile edebilmesi nedeniyle, bu bilgiye ancak kendi dolayımıyla erişimi olan en merkezdeki kişiden daha güçlü kabul edilmeleri, açıklayıcı bir örnek oluşturabilir. Burada sözü geçen bilginin herkesin kolayca erişebileceğı açık bilgiden ziyade "örtük bilgi" denilen formda olduğunu ve dolayısıyla sahip olana önemli bir iktidar avantajı sağladığını belirtebiliriz.

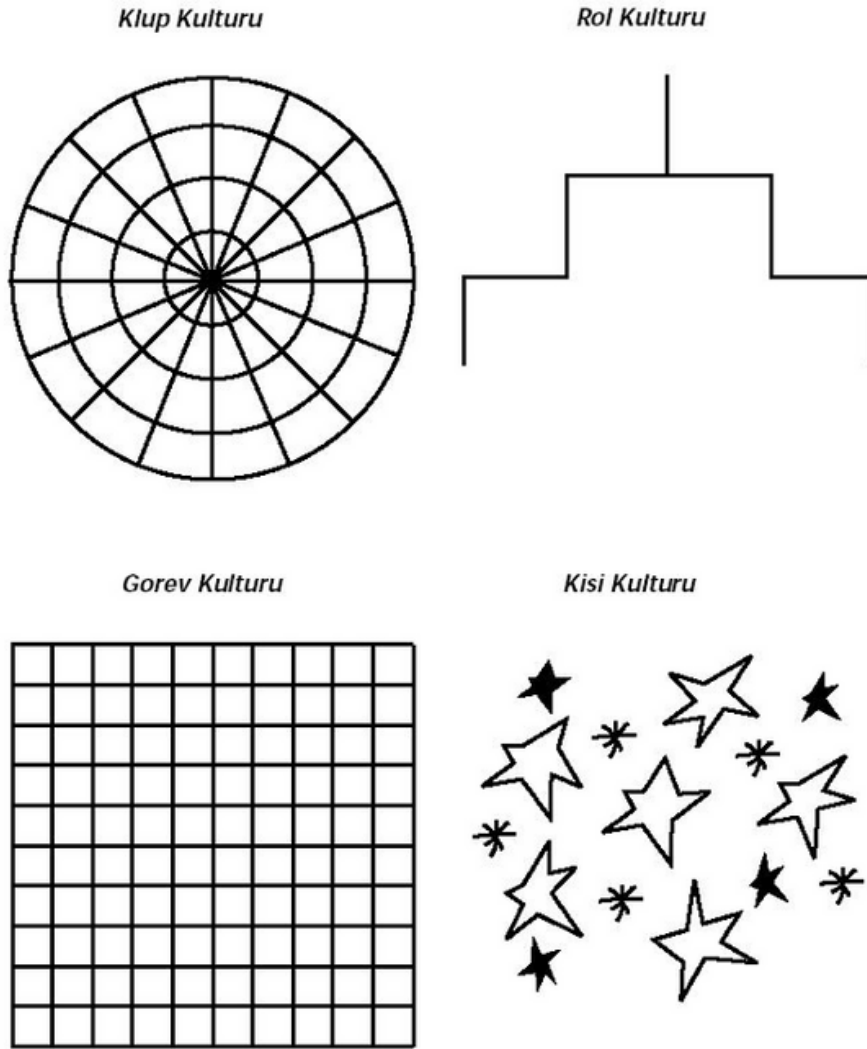
Örgütlerde iktidarın örgüt formları dışında en görünür hallerinden biri de hukuksal statüler tarafından verilen yetkililerdir. Hukuksal statüler arası tercih ve tüzükler gibi iç yasal metinler örgüt bileşenlerinin tercihlerini yansıtır görünse de, yasaların getirdiğı zorunluluklar, sınırlamalar ve yasal çerçevede tanınan tercihlerin sınırlılıkları nedeniyle aslında hukuksal çerçeve iktidarın şekillendirilmesinde önemli dayatmalarda bulunur ve seçenekleri kısıtlar. Başkanlara tanınan (ve tüzüklere de birebir yansıtılması şart koşulan) yetkiler, yönetim kurulu bulunması zorunluluğı, iktidarın dağıtılması için öngörülebilecek eşbaşkanlık gibi çeşitli çözümlerin yasalara uygun olmaması gibi durumlar

örgütler tarafından kendi tercihleri olmamasına rağmen olduğu gibi kabul edilip uygulanırsa, zaman içinde bu sınırlamalar da kabul edilerek yasa koyucunun öngördüğü iktidar uygulamaları da benimsenmiş olur. Oysa, yasal çerçeve içinde tanınan bir örgüt olarak varlığını sürdürürken çeşitli esneklikler geliştirmek ve yasal kısıtlama ve zorunlulukları aşma yolları bulmak mümkündür. Haklara ve özgürlüklere saygılı bir hukuk düzeninin ilkesi olarak açıkça yasaklanmamış her şeyin, özgürlük alanında olduğu kabul edilebilir.

Örgüt şemaları, formları ve yazılı metinlerinden farklı olarak örgüt kültürleri örgüt içinde benimsenen davranış kalıpları, çoğunlukla tartışılmaya bile ihtiyaç duyulmadan benimsenen kabullerde ve ritüellerde kendisini gösterir.

İktidarın o kadar da görünür ve somut olmadığı durumlar ise “örgüt kültürü” çerçevesinde açıklanmaya çalışılmıştır. Örgüt şemaları, formları ve yazılı metinlerinden farklı olarak örgüt kültürleri örgüt içinde benimsenen davranış kalıpları, çoğunlukla tartışılmaya bile ihtiyaç duyulmadan benimsenen kabullerde ve ritüellerde kendisini gösterir. İçinde yaşanan toplumun kültürü etkili olsa da, örgütsel yaşamın kendi tarihselliği, bağlamı ve birikimleri de örgüt kültürünün şekillenmesinde etkili olur. Örgüt kültürünü anlaşılır ve somut bir şekilde anlatmak ve örgütler arasındaki kültür farklılıklarını kategorize etmek de oldukça güçtür. Çok değinilen kaynaklardan Hofstede’nin çalışması (1991), çokuluslu firmaların farklı ülkelerdeki işyerlerinde ülkedeki baskın kültürün özelliklerinin çalışma yaşamına etkisini incelemiş ve ölçek olarak “belirsizlikten kaçınma”, “erillik-dişillik”, “güç mesafesi”, “bireysellik-kolektivizm” ve “zaman yönelimi” değişkenlerini kullanarak kültürleri sınıflandırmaya çalışmıştır. Hofstede’nin varsayımı baskın kültürün bir şekilde kişilerin örgüt içindeki tutum ve davranış kalıplarına yansıtacağı şeklindedir. Özellikle kişilerin iktidarın eşitsiz dağılımını kabullenme(me) eğilimini ifade eden “güç mesafesi”, bireysel inisiyatif ve özgürlüklerle topluluğun yararı arasındaki dengenin konumunu gösteren “bireysellik-kolektivizm” ve toplumsal cinsiyet rollerine yaklaşımla ilgili “erillik-dişillik” ölçekleri, iktidar dağılımı ve demokrasi anlayışıyla doğrudan ilgilidir. Doğrudan örgüt içi kültüre dönük bir sınıflandırma çalışması da Handy tarafından gönüllü örgütlenmelere dönük olarak yapılmıştır (1990).

Bu çalışmaya göre örgütler “kulüp”, “rol”, “görev” ve “kişi” kültürleri şeklinde birbirinden ayırır (Şekil 1). Yine örgüt içindeki iktidar anlayışının doğrudan yansımaları içeren bu sınıflandırmaya göre “kulüp” kültürü bir kişi veya küçük bir grubun merkezinde yer aldığı ve onlar olmadan işleyemeyen, iktidarın merkezileştiği bir örgütsel davranışı tanımlar. İktidarın merkezileştiği “rol” kültüründe ise hiyerarşik pozisyonlar önemlidir ve pozisyonlardaki kişiler değişse de pozisyonlara atfedilen iktidar değişmez. İktidarın dağıtıldığı kültürlerden “görev” kültüründe örgüt birbirleriyle eş konumda olan ve görevlerine göre oluşturulmuş grupların birlikteliği şeklinde işler. Son olarak “kişi” kültürü örgüt içindeki her bir bireyin tatminini ön plana çıkarır.



Şekil 1. Handy'nin örgüt kültürleri sınıflandırması

Son olarak örgütsel yaşam içinde iktidarın görünümünü ve demokrasi ve katılımın düzeyini belirleyen bir unsur olarak, söylemlerden söz etmek yararlı olabilir. Söylemler ve kullanım ve benimsenme düzeyleri örgütsel yaşamda demokratiklik ve katılımcılık ölçeğinde farklı pozisyonlardaki davranış ve uygulamalara meşruiyet kazandırır. Örgüt içinde sık karşılaşılan bir söylemsel gerilim “hızlı, verimli ve etkin karar alma” ile “tabana yayılmış eşit ve demokratik katılım” arasında ortaya çıkar. Özellikle kriz durumlarında kritik kararları hızlı bir şekilde alma ve yaşama geçirme gereği nedeniyle karar ve eylem hakkında olabildiğince en geniş tabanın sağlıklı katılımını sağlamak için zaman olmayabilir (ya da bu gerekçe öne sürülebilir). Zaman zaman gerçekliği yansıtsa da özellikle otoriter eğilimli yönetimlerin demokratik katılıma karşı iktidarı kendilerinde toplamak için “hızlı, etkin ve verimli karar alma” gerekçesine sürekli başvurduğu unutulmamalıdır. Örgütlerde üretkenlik, sistematik işleyiş ve memnuniyeti bir denge içinde bir arada sağlamak için oluşturulan 3P modeli adını İngilizce özgün ismindeki ürün [Product], süreç [Process] ve insanlar [People] kelimelerinin baş harflerinden alır. Bu çerçeveye göre örgütsel yaşamda bu üç önceliğin dinamik bir denge halinde olması beklenir: sadece üretkenliği ön planda tutan örgütlerde önceden üzerinde uzlaşmış olsa bile demokratik süreçler ve insanların memnuniyeti arka plana atılıp otoriterleşme yaşanabilirken denge ağırlıkla süreçler ya da herkesin memnuniyetine kaydığında örgüt dışına yönelik bir (söz ve/veya eylem) üretim(in)de bulunulması zorlaşabilir ve zaman alabilir.



2 Örgütlerde Demokrasi Nasıl İşler?

Örgütsel demokrasi uygulamaları örgütlerdeki katılım, oylama, tartışma, itiraz, şeffaflık, eşit iş ve sorumluluk paylaşımı, adil ücret gibi süreç ve mekanizmaları kapsar. Örgütsel güçlenme perspektifinden baktığımızda ise, bu maddelere, üyelerin ve örgütün potansiyellerini koruyan ve açığa çıkaran, örgütsel güçlenmenin esaslarını önceleyen uygulamaları ekleyebiliriz. Bu bölümde demokrasinin pratikteki görünümleri ve uygulamalarına örgütsel demokrasi açısından değinmeye çalışacağız.

2.1 Önkabul ve Önkoşullar

Herhangi bir düzeyde demokrasiden bahsedilebilmesi için gereken önkabul ve önkoşulları şöyle özetleyebiliriz:

a) Üyelik: Örgütlenmelerde üyelik ortak amaç çevresinde birlikteliği yansıtır. Üyelik statüsü üyelere üzerinde uzlaşmış haklar ve sorumluluklar tanıdığı gibi örgütün sahipliği de kolektif olarak üyelere aittir.

b) Eşitlik: Karar alma süreçlerinde üyeler arasında statülerinden kaynaklanan bir eşitlik vardır. Seçimlerle geçici olarak yönetim ve temsil pozisyonlarında bulunmak bu eşitlik durumunu bozmaz, ancak seçimler arasındaki sürede yetki üyeler bütünü adına kullanılmak üzere seçilmişlere devredilir.

c) Tanımlanmış ve kabul edilmiş süreçler: Örgütün temel karar alma ve seçim süreçlerinin nasıl yürütüleceği, seçilenlerin yetkileri ve bu yetkilerin sınırları tanımlanmış ve üyelerce kabul edilmiştir. Bu süreçler yine üyeler ya da onların yetki verdiği delegeler aracılığıyla aynı süreçlerin izlenmesi yoluyla değiştirilebilir.

d) İfade özgürlüğü: Karar alma süreçlerinde üyeler görüş, eleştiri ve düşüncelerini özgürce ifade edebilirler ve bu ifade özgürlüğünü garanti altına alacak ortam ve süreçler de eşitlik çerçevesi dahilinde örgüt tarafından sağlanır.

e) Denge, denetleme ve hesap verebilirlik mekanizmaları: Seçimler sonucu yetki alan yönetim ve temsil organlarının yetki sınırları ve yetkilerini kötüye kullanmalarına karşı denge, denetleme ve hesap verebilirlik mekanizmaları bulunur ve gereken durumlarda üyeler tarafından devreye sokulabilir.

Bütün bu önkoşul ve kabuller örgütsel iktidarın aslen üyelerin tamamına ait olması ve üyelerin rızasıyla yönetim ve temsil görevine seçilen kişilere geçici ve sınırlı olarak devredilmesi ilkesinden kaynaklanır.

Bu noktada karara katılan yurttaşlar ile kararı uygulayan ve başta devlet görevlileri olmak üzere işleri yerine getirenlerin rol ve güç açısından farklı olduğu kamu yönetiminden farklı olarak, politik örgütlerde kararlara olduğu kadar işlere katılımın da gönüllülük esasına göre ve kolektif olarak uygulanmasının esas olduğunu hatırlamak gerekir. Politik örgütlerde oluşan gerilimlerin ve tükenmişlik hissinin önemli bir bölümü örgütün işleyişi için yapılması gereken çalışmanın çoğunlukla küçük bir grup tarafından yerine getirilmesinden kaynaklanır.

ALIŞTIRMA

Sizin içinde bulunduğunuz örgüt üyelerin kararlara ve işlere katılım düzeylerine göre aşağıdaki ölçekte hangi noktaya düşüyor?

Kararlara katılım: yüksek	Temsili demokratik örgüt	Kolektif demokratik örgüt
Kararlara katılım: düşük	Gönüllü katılmama	Baskıcı örgüt
	İşlere katılım: düşük	İşlere katılım: yüksek

Tablo 1. Gönüllü örgütlerde üyelerin kararlara ve işlere ortalama katılım düzeylerine göre örgüt tipleri



2.2 Örgütsel Yaşam ve Önkabullerin Öngöremedikleri

Örgütlerin oluşumunda ve örgütsel yaşam sırasında bu önkabul ve önkoşulların ima ettiği ideal durumu zorlayan durum ve olaylarla karşılaşılacaktır. Bu bölümde bunlardan bazılarına değinmeye çalışacağız. Bu noktada çatışmanın da örgütsel yaşamın bir parçası olduğu ve kaçınılması ya da bastırılmasının ileride daha büyük çatışma ve krizlere neden olabileceği akılda tutulmalıdır. Önemli olan çatışmanın nedenlerinin, farklı pozisyonların ve çözüm olasılıklarının açıkça konuşulabildiği bir çözümleme sürecinin yürütülebilmesidir.

Çatışmanın da örgütsel yaşamın bir parçası olduğu ve kaçınılması ya da bastırılmasının ileride daha büyük çatışma ve krizlere neden olabileceği akılda tutulmalıdır. Önemli olan çatışmanın nedenlerinin, farklı pozisyonların ve çözüm olasılıklarının açıkça konuşulabildiği bir çözümleme sürecinin yürütülebilmesidir.

Öncelikle, üyeler arası statü eşitliği, güç eşitsizlikleri nedeniyle, uygulamada tam bir katılım eşitliği olarak tezahür etmez. Bazı üyeler toplumsal cinsiyet, sosyo-ekonomik koşullar, engellilik, eğitim düzeyi veya yetkin hissetmeme gibi bir çok nedenle örgütsel süreçlere dahil olmakta sorun yaşayabilir: Yönetime kadınlar daha az aday olabilir ya da aday olsa da seçilmeyebilir, uzun mesailer boyunca çalışmak zorunda olan kişiler ya da ev işi ve çocuk bakımı eşleri tarafından eşit paylaşılmayan kadınlar toplantılara ve faaliyetlere katılamayabilir, mekanlara erişimi kısıtlı olan veya sözünü iletmesi için kendisine uygun mekanizmalar oluşturulmayan hasta ve engelliler dışlanmış hissedebilir vb. Dolayısıyla örgüt içinde sözü etkili olan ve yönetim ve temsil görevlerinde bulunanlar sürekli görece avantajlı konumda olanlar olabilir. Hatta örgüt içinde “sert politik mücadelede güçlü olmayan kişilerin elenmesi doğaldır ve örgütü güçlendirir” şeklinde ifade edilebilecek adı konmamış bir sosyal Darwinizm anlayışı da egemen olabilir. Bu durum demokratik süreçler uygulanmış olsa dahi, örgütsel demokratik işleyişin sorunlu olduğu gerçeğini değiştirmez. Statü eşitliğini olabildiğince gerçek bir

İlişkisel bir eylem olarak yoldaşça eleştiri sorumluluğu, eleştiride bulunan ve dile getiren kadar, eleştiri alanının da üzerindedir. Ve eleştiriye sağduyuyla karşılamak, öğrenilebilir bir beceridir.

Örgüt içinde ifade özgürlüğü ve özgürce tartışma olanağı eleştiri özgürlüğünü de beraberinde getirir ve eleştiri, tanımı gereği sert de olabilir. Ancak sıklıkla rastlandığı üzere özenli kurulmayan cümlelerin ve eylemleri değil kişilikleri hedef alan (ya da eleştiri alan tarafından bu şekilde algılanan) eleştirilerin, üyeler üzerinde (sadece eleştiri konusu olan üyeler değil, örgüt topluluğunu oluşturan üyeler ve özellikle de yeni katılanlar üzerinde de) yıpratıcı ve dışlayıcı bir etkisi olabilir. Bu nedenle “yoldaşça eleştiri” ve şiddetsiz geri bildirim üzerine düşünmek ve eleştiride aşağılayıcı ve dışlayıcı yaklaşımdan kaçınırken onarıcı ve kolektif öğrenmeye yol açan bir yaklaşım sergilenmesi önerilebilir. İlişkisel bir eylem olarak eleştiride bu sorumluluk, eleştiride bulunan ve dile getiren kadar, eleştiri alanının da üzerindedir ve eleştiriye sağduyuyla karşılamak öğrenilebilir bir beceridir[2]

Özellikle örgütün savunduğu demokratik değerlerin tersine doğru savrulma ve bu durumun veya baskıcı dış aktörlerin örgütün varlığına tehdit oluşturmasına nasıl tepki verileceği ve bu tepkinin kendisinin belirlenmesinde demokratik süreçlerin (mümkün olduğunca hızlı bir şekilde) işletilip işletilmediği, üyelerin örgüte yaklaşımı açısından belirleyici olacaktır.

Demokrasinin önkabulleri ve önkoşulları kabaca üyelerden ve bu üyeler arasından seçilen yöneticilerden oluşan bir örgüt oluşumu tanımlasa da örgütsel yaşam içinde ücretli çalışanlar veya üye olmasa da gönüllü olarak katkıda bulunanlar gibi farklı rol ve statülerde bireyler de bulunabilir. Bu rollerdeki kişilerin üyelikle ilgili hak ve sorumlulukları olmasa da kendi statüleri ile ilgili olarak, başta söz hakkı olmak üzere çeşitli hak ve sorumluluklara sahip olduğunun tanınması ve örgütsel yaşam hakkında görüşlerinin alınması beklenir. Örgütsel demokrasinin geniş ve katılımcı tanımında bu kişiler de örgütün iç muhatapları arasında sayılmalıdır. Örgütsel demokrasinin tanımında, bu kişiler de örgütün iç muhatapları arasında sayılmalıdır.

[2] Bu konuda politikada iyilik hali platformunca hazırlanan “Yoldaşça Eleştiri Sözlüğü” ve Şiddetsizlik Eğitim ve Araştırma Derneğinin hazırladığı “Sivil Toplum Örgütlerinde Şiddetsiz Geri Bildirim” broşürüne bakılabilir.

Politik örgütlerin dış çevrelerine yönelik amacının ve örgütün değerlerinin üyeleri bir araya getiren temel neden olması yanında, üyelerin katılımının arkasında başka kişisel ve sosyal amaç, motivasyon ve beklentiler olması doğaldır. Hatta örgütün politik amacı çoğunlukla tek başına katılımı sağlamaya yeterli olmayacaktır ve doyurucu bir sosyal ortam çoğu üye için neredeyse eşdeğer bir katılım nedeni olur. Bununla birlikte üyelerin örgüt içindeki karar ve pozisyon alma eğilimlerinde örgütsel amaçla çelişen diğer motivasyonların baskın olması örgütün araçsallaşması olasılığı nedeniyle çatışma potansiyeli barındırır. Bu noktada örgütün asli amacı çevresinde oluşan, yazılı olan veya olmayan sözleşmeye başvurulması, bir çıkış noktası oluşturabilir.

Herhangi bir örgütün tasarımı ve işleyiş biçimi örgütsel yaşam içinde yeni iç veya dış olay ve koşullar karşısında yetersiz kalabilir ve zorlanabilir. Demokrasinin önkoşulları arasında saydığımız tanımlanmış süreçlerde ortaya çıkması kaçınılmaz boşlukların (bu süreçlerin öngöremediği durumlarda ve kriz durumlarında yapılacakların) örgütün değerleri ve amaçlarına uygun ve yaratıcı ve katılımcı bir şekilde doldurulması örgütün demokratik işleyişine de katkıda bulunur. Aksi durumda örgütün dış koşullarındaki gelişmelerin ve/veya değişikliklerin örgüt içi ilişkilere ve demokratik kültüre de olumsuz etkide bulunması mümkündür. Özellikle örgütün savunduğu demokratik değerlerin tersine doğru savrulma ve bu durumun veya baskıcı dış aktörlerin örgütün varlığına tehdit oluşturmasına nasıl tepki verileceği ve bu tepkinin kendisinin belirlenmesinde demokratik süreçlerin (mümkün olduğunca hızlı bir şekilde) işletilip işletilmediği, üyelerin örgüte yaklaşımı açısından belirleyici olacaktır.

Kriz durumlarında karar alma yöntemleriyle ilgili soru seti[3]:

- “Daha önce krizle karşılaştıysanız nasıl karar aldınız?
- Karar alma yönteminin güçlü ve zayıf yanları neler?
- Olası kriz durumları neler?
- Olası hangi kriz durumunda hangi yöntemle karar alacaksınız?
- Olası hangi kriz durumunda kimler karara dahil olacak?
- Öngörülemeyen kriz durumunda kimler karara dahil olacak?
- Kriz durumunda nasıl iletişim kuracaksınız?”

[3] Örgütsel Dayanıklılık El Kitabından alınmıştır. (Şiddetsizlik Eğitim ve Araştırma Derneği (2022) Örgütsel Dayanıklılık El Kitabı, çevrimiçi kaynak: <https://siddetsizlikmerkezi.org/orgutsel-dayaniklilik-el-kitabi/8053>)

2.3 Demokrasi Herkesin Anladığı Kadarı Mı?

Toplumsal ya da örgütsel düzeyde olsun, demokrasiden söz ettiğimizde tek bir tip düzen ve uygulamayı anlamıyoruz. Her demokratik çevrenin uygulama biçimleri ve üyelerin benimsediği katılım düzey ve şekilleri bağlam ve tarihsellik içinde belirlenmiştir. Aslında bütün demokrasiler bir uçta özgür seçimlerden ibaret bir **temsili demokrasi** ile diğer uçta her üyenin her karara oy vererek katkıda bulunduğu **doğrudan demokrasi** arasında bir yere denk düşer. İdeal demokrasi formu olarak görülen doğrudan demokrasinin pratik nedenlerle ancak katılım motivasyonu yüksek olan az sayıda üyenin bulunduğu örgütlere uygun olduğu, ancak gelişen teknoloji ve internet üzerinden katılım olanaklarının daha yüksek sayıda katılımcı için doğrudan demokrasilere doğru geçişe yardımcı olabileceği öne sürülür. Doğrudan demokrasinin daha ileri bir formu kararların oylama ve çoğunluk kararı ile değil, uzlaşma yoluyla alınmasının esas kabul edildiği örgütlerdir. Ancak bu şekilde karar alınması için çok uzun tartışmalar gerekebilir ve bazı üyeler yine de ikna olmayabilir. Böyle durumlar için üyelerin tam ikna olmasa da kararı bloke edecek kadar temelden karşıt argümanı olmadığı anlamına gelen “yol verme” mekanizması gibi uygulamalar öngörülür.

Üyelerin katılım motivasyonunun düşük olduğu ve demokrasi kültürünün yönetime yetkiyi verip memnun olmadığında yine seçimle değiştirmekten ibaret olduğu ortamlarda, gücü elinde bulunduranın manipülasyonuna açık olması nedeniyle demokrasi dışına kolayca kayma eğilimi söz konusudur. Bu tarz örgütlerde başka bir tehlike ise üyelerin örgütle bir “müşteri” veya “hizmet alan” ilişkisi kurarak örgütün ortak kurucuları oldukları ilişkilene biçiminden uzaklaşmalarıdır.

Örgütlerde katılımcılığın düzeyi, hem üyelerin katılım motivasyonunun düzeyiyle, hem de üyeler ve yönetim arasında katılım için öngörülen mekanizmaların işletilme biçimi ve sıklığı ve üyelere bu ara dönemde tanınan güç ve yetkiyle belirlenir. Periyodik toplantılar, anketler, birebir görüşmeler, danışma süreçleri, komisyonlar ve çalışma grupları gibi mekanizmalarla katılım mümkün kılındığı gibi, belirli sayıda üyenin çağrısıyla seçimlerin yenilenmesi veya geri çağırmanın mümkün ve kolay olduğu örgütler de vardır.

Üyelerin birebir katılımıyla işleyen katılım mekanizmalarının yanında, özellikle üye sayısı çok olan ve içinde çeşitli görüş ve çıkar grupları barındıran örgütlerde katılımı sağlamanın bir yolu olarak görüşmeci demokrasi rejimi benimsenebilir. Bu rejimin katılımcı demokrasiden farkı, kararların örgütün yönetimiyle iç grupların temsilcileri arasında ve bu temsilcilerin katılımıyla oluşturulan çeşitli kurul ve komisyonlarda görüşmeler ve müzakereler sonucu belirlenmesidir. Grupların kendi içinde eşit üyelere olduğu ya da grupların birbirleriyle eşit olduğu varsayılmayacağı için demokratik meşruiyeti statü olarak eşit üyelerin doğrudan katılımında bulunduğu sisteme göre daha düşük olsa da; örgütlenmenin özelliği, bağlamı ve tarihselliği nedeniyle tercih edilebilir.

Yönetim ve temsil konumlarının seçimle belirlendiği bütün demokrasi formlarının bir ikilemi, örgütün iyi yönetilmesi için bu konumların gerektirdiği yetkinlik ve liyakat argümanı ile başka bir iktidar odağı yaratılmasıdır. Bu konumlara liyakat beklentisiyle uzmanlığı, yetkinliği ve deneyimi nedeniyle (veya bu yöndeki ikna gücüyle) seçilen bireyler, üyeler arasında alternatiflerinin olmadığına inanılıyorsa (bazı durumlarda istemeden de olsa) o konumu sürekli işgal eder hale gelebilir.

Burada yetkinliğin standardı, çoğunlukla olduğu gibi yaş, cinsiyet, sağlamlık gibi hakim kimliklere göre belirlendiğinde, esasen, hakim kimliklere sahip olanlar söz konusu olduğunda sorgulanmayan beklenmeyen bir yetkinlik beklentisinin devreye girdiğini görebiliriz. İktidarın uzmanlık ve deneyim yoluyla kişiselleşmesiyle, görece yeni üyelerin yetki alıp deneyim ve yetkinlik geliştirememesi ve örgütün yenilenememesi gibi sonuçlar oluşabilir.

Son olarak örgütün demokratik işleyişi için gerekli olan hesap verebilirlik mekanizmalarının, katı bürokrasiye ve kağıt üzerindeki prosedürlere dönüşerek örgütün esnekliğini, katılım mekanizmalarını ve gerçek hesap verebilirlik anlayışını tehdit etmesine karşı dikkatli olmak gerekir.



2.4 Demokrasiyi Örgütlerimizde Somutlaştırmak: ilke ve mekanizmalar

Buraya kadar anlatıklarımızla, kapsayıcı ve eşitlikçi bir örgütsel demokrasi anlayışının anahatlarına, farklı demokrasi anlayışlarına ve iktidarın kolektifleştirilmesi anlamında örgütsel demokrasinin önündeki tehlikelere dikkat çekmeye çalıştık. Ancak demokratik tutumların yerleşmesi için tek başına farkındalık yeterli olmayabilir. Demokrasi ve katılım uygulama ve mekanizmaları hakkında bilgi ve beceri sahibi olmak da gerekir. Bu bölümde bugüne kadar uygulanmış demokratik mekanizmaların bazılarını yer vereceğiz. Uygulamaların çoğu eşitsizliklerin önüne geçerek kapsayıcı bir demokratik örgüt oluşturmaya ve eşitlikçi katılımı kolaylaştırmaya dönük araçlar sunuyor.

Demokratik tutumların yerleşmesi için tek başına farkındalık yeterli olmayabilir. Demokrasi ve katılım uygulama ve mekanizmaları hakkında bilgi ve beceri sahibi olmak da gerekir.

a) Kotalar: Demokrasinin önkabulü olarak üyeler arası statü eşitliği varsayımının gerçek bir eşitliğe denk düşmeyebileceğine bölüm 2.2’de değinmiştik. Özellikle seçimlerde başta toplumsal cinsiyet eşitliği olmak üzere temsilde zorlanan gruplara ayrılan kotalar en sık uygulanan mekanizmalardandır. Bir çok siyasal partide parti meclisi gibi organlar için yapılan seçimlerde “en az %...” şeklinde belirlenen kadın kotaları uygulanırken, bu uygulamayı engelliler, gençler, LGBTİ+’ları kapsayacak şekilde genişletmiş olan partiler de vardır.

b) Fermuar Sistemi (Konum ve Söz Alma): Kotalara benzer şekilde aday belirleme ya da seçimlerde özellikle kadınlar için fermuar sistemi uygulaması da yaygınlaşmaktadır. Buna göre seçilen her bir erkek için bir sonraki sıraya kadın adayın yerleşmesi kural olarak benimsenir. Bu sistem toplantılarda ilk anda söz alanların çoğunun erkek olduğu gözleminden hareketle söz verme sırası için de uygulanmaya başlanmıştır. Bu uygulama, engellenen (engelli) bireyler, LGBTİ+’lar, gençler ve hatta kimi etkinliklerin örgütlenmesinde çocukları kapsayacak şekilde düşünülebilir.

c) Eşbaşkanlık ve eşsözcülük: İktidarın tek elde toplanmasına karşı geliştirilen ve toplumsal cinsiyet eşitliğini de gözetilen bir uygulama da bir kadın ve bir erkek tarafından üstlenilen eşbaşkanlık veya eşsözcülüktür. Batıda ilk olarak yeşil partiler tarafından yaşama geçirilmeye başlanan uygulama giderek daha fazla siyasi akım ve sivil toplum örgütlenmesi tarafından da benimsenmiştir. Bu örgütlerden bazıları uygulamayı eşbaşkan veya eşsözcülerden “en az birisinin kadın olması” kuralıyla kadınlar lehine uyarlamıştır.

ç) Rotasyon: İktidarın kişiselleşmesine karşı sık uygulanan bir mekanizma da rotasyon ilkesidir. Buna göre seçimle oluşturulan pozisyonlara tekrar seçilebilme olanağı dönem bazında getirilen kuralla sınırlanarak pozisyonlara seçilen kişilerin yenilenmesi sağlanır. Ancak rotasyon ilkesinin, örgütsel bilgi birikimi ve aktarımını engellemeyecek bir hızda ve bu akışı da garantiye alan eşzamanlı mekanizmalarla birlikte yapılandırılması önerilir.

d) Geri Çağırma: Seçimle belirlenen pozisyonlardaki kişilerin yetkilerini kullanırken örgütsel ilke ve değerlere aykırı davranışlarda bulunması veya yetkilerini kötüye kullanmaları halinde belirli sayıda veya oranda üyenin başvurusuyla görevinden ayrılması uygulamasıdır. Geri çağırmanın gerekçesine veya aklanma durumuna göre aynı kişinin yeniden görevine iadesi ya da seçime girerek güven tazelenmesi mümkündür.

e) Çatışma Çözümleme ve Uzlaştırma Mekanizmaları: Örgütsel yaşam içinde ve özellikle politik örgütlerde üyeler arasında politik görüş ayrılıklarının ötesine geçen ve tarafların saldırı altında olduklarını ya da mağduriyet yaşadıklarını hissettikleri çatışmalar yaşanabilir. Bu çatışmalar uygun ve onarıcı bir şekilde ele alınmazsa örgütün bütün üyeler için güvende hissettikleri bir ortam olma özelliği aşınabilir ve örgütten kopmalara ve örgütün itibar kaybına yol açılabilir. Bu durumlara karşı örgüt içinde herkesin güvenebileceği düşünülen ve mümkünse çatışma çözümleme alanında deneyimi bulunan kişilerden oluşan formal veya informal bir çatışma çözümleme, uzlaştırma veya arabuluculuk mekanizması oluşturulması yararlı olacaktır. Bu mekanizmanın örgütün değerlerinin ya da kişilik haklarının ağır ihlali hallerinin dışında işlemesi ve yaptırım uygulama yetkisi olan bir kurul yerine geçmemesine dikkat edilmesi önerilir.

f) Etik İlkeler ve Etik Kurul: Basit çatışma çözümü olarak farklı olarak örgütün benimsediği değerlerin ve üyelerin kişilik haklarının ihlali durumlarında devreye giren bir etik kurulun ve örgütün etik ilkelerini sıralayan bir etik ilkeler metninin bulunması da örgüt içi iyilik halini ve kapsayıcılığı gözetilen bir uygulamadır. Etik kurulun üyeler arasından veya örgütün dışından tarafsız ve bağımsız kişilerden oluşması mümkündür. Her halukarda yönetimde yer alan kişiler bu kurulda yer almamalıdır. Etik kurulların asli görevi şikayete konu olan olayla ilgili bağımsız bir araştırma süreci yürütmek ve örgütün yetkili organlarına ulaştıkları sonucu ileterek olay özelinde ve benzeri durumların yaşanmaması ve üyelerin tamamının örgüt içi iyilik halinin geliştirilmesi yönünde tavsiyelerde bulunmaktır.

g) Sosyokrasi: Örgütsel kararların sağlıklı bir şekilde alınması ve örgüt içindeki herkesin kararlara katılabildiğini hissedebilmesi için geliştirilen sistemlerden biri de, uzlaşma ya da onam temelli sosyokrasidir. Özellikle birbirleriyle yaşam ortamlarını paylaşacak kadar yoğun bir ilişki içinde olan topluluklar ve komünlerde sıklıkla uygulanan sistemin özü, amaç ve rol doğrultusunda küçük topluluklar halinde örgütlenen ve uzlaşma yoluyla karar alan birbiriyle eşit düzeyde çemberlerdir. Farklı çemberler arası açık iletişim ve işbirliği için bağlantı rolü üstlenen üyeler gibi mekanizmalar bulunur.

ğ) Teknoloji uygulamaları: Çevrimiçi toplantılardan hızlı seçimler ve oylamalara, anketlerden beyin fırtınalarına ve çevrimiçi ortak metin oluşturmaya kadar; cep telefonu, tablet veya bilgisayarlardan ücretsiz olarak ulaşılabilecek bir çok demokrasi uygulaması bulunur. Aynı mekanda bulunmayı gerektirmeden hızlı bir şekilde ihtiyaçların karşılanmasına yardımcı olan uygulamalar kapsayıcılık için yardımcı olsa da dijital araçlara aşinalığı olmayan ya da gerekli cihazlara veya internete ulaşamayacak kişilerin de dışlanmasına neden olabilir. Bu nedenle kullanılacak araçların bu sonuca yol açmaması için açık kullanım kılavuzları hazırlamak, kısa eğitimler vermek ve en önemlisi ihtiyaca göre olabilecek en basit düzeyde teknolojiyi gerektiren araçları seçmek gerekir. Öte yandan günümüzde blok zinciri ve yapay zeka gibi yeni gelişen teknolojiler örgütler için özellikle veri işleme ve analizi ve bilgiye dayalı politika geliştirme açısından önemli fırsatlar sunuyor. Bu teknolojilerin etik ilkelere duyarlı ve eşitlikçi ve kapsayıcı bir şekilde kullanımı önümüzdeki zamanda örgütsel demokrasinin gelişimi için de önemli fırsatlar sağlayabilir. Kaynaklar bölümünde bu tür uygulamaların bulunduğu dijital kütüphanelere yer verilmiştir.

3

Sonuç

Bu bilgi notunda örgütlerde demokrasiyle ilgili kavramsal ve pratik bir çerçeve çizmeye çalıştık. Örgütlerde iktidar anlayışıyla ve iktidarın dağıtılmasıyla doğrudan ilgili olduğu ve örgütsel yaşamın dinamik niteliği içinde ortaya çıktığı için demokrasi basitçe ve somut olarak ölçeklere yansıtılamaz. Yine her örgütün amacı, üye demografisi, örgütlenme süreci ve tarihselliği düşünüldüğünde her örgütün öncelik ve ihtiyaçları farklı olabilir. Demokratikleşme konusunda temel ilkelerin ötesinde bir reçete verilemez.

Demokrasinin görünür yüzü tanımlanmış yapı ve süreçler olsa da, onu örgütsel yaşam içinde var kılan yerleşik demokrasi kültürü ve demokratik tutumlardır. Örgütsel demokrasiyle güçlenen bir yapıda, Türkçeye “bakım” olarak çevrilmiş olan, “özen” ve “ihtimam” anlamlarını da içeren *care* kavramının yoldaşlarımıza ihtimam gösterdiğimiz örneklerini bedenselleştirebilir ve yaşatabilir hale geliriz. Örgütsel yaşamın ve politik faaliyetin içinde doğal olarak yaşanacak örgüt içi ve dışı çatışma(lar) ya da etik ihlaller ve örgütün varlığını tehlikeye atan kriz durumları örgüt içinde ve üyeler arasında yıpranmaya neden olduysa, kolektif onarım süreçlerini işletmek ve açık bir şekilde iyileşme hedefiyle konuşmak da bu yaklaşımın bir parçasıdır. Örgütsel yaşam içinde her zorlandığımızda örgütlere neden ihtiyaç duyduğumuzu kendimize sormak bize yardımcı olabilir. Bu soruya verilebilecek bir çok yanıt olsa da, birlikte ve dayanışarak tek başına olduğumuzdan daha güçlü hissetmek, bizi birey olarak aşan politika ve süreçlere müdahalede bulabilmek ve içinde yaşadığımız toplumu ve dünyayı kendi görüş ve değerlerimiz yönünde değiştirebilmek için örgütler içinde var oluyoruz.

Her örgüt farklı, ancak örgütsel demokrasiyi ve demokratik örgütler dolayısıyla toplumsal demokrasiyi geliştirmeyi amaçlayan yaygın deneyimler ve uygulamalar var, oluşturulabilir, kendi örgütümüze uyarlanabilir ve ihtiyaç duyan diğer demokratik örgütlerle paylaşılabilir. Bu nedenle, bazı açılardan “her örgüt birbirine benzerdir” ve örgütler arası etkileşim birbirinden esinlenerek öğrenmeye de yol açar.

Metni sonlandırırken, sorumluyu demlenmek üzere size bırakmak isteriz:



Örgütlere, örgütlülüğe neden ihtiyaç duyarız?

“İyilik Haline Kuir Feminist Yaklaşımlar”[4] pratik bilgi notundan:

- “Grubumuzda güç dağılımı nasıl işliyor? Gücün kullanımı şeffaf mı ve paylaşıyor mu? Karar alma ve temsiliyet süreçleri nasıl işletiliyor?”
- Grubumuzda iş bölümü nasıl belirleniyor? Görünmeyen emeği nasıl dahil ediyoruz?”
- Grubumuzda imtiyazlarımız ya da avantajlarımız üzerine konuşabiliyor muyuz?”
- Grupta cinsiyet, kimlik, sınıf, inanca vb. Dair hangi cümleleri duyuyoruz?”
- Grubumuzda kendimizin ve diğerlerinin hem güçlü yanlarını hem de kırılganlıklarını görebiliyor muyuz?”
- Grubumuzda ileri-geri dönütler nasıl işliyor, bizim için bir öğrenme biçimine dönüşüyor mu?”
- Grubumuzda hata yapmaktan korkuyor muyuz? Hata yaparsak nasıl ele alınıyor?”
- Yaptığımız hatalarla ilgili eleştiri ve önerilere açık mıyız? Sorunu çözmeye yönelik onarıcı bir inisiyatif alıyor muyuz?”
- Grubumuzda hakim görüşün aksine bir fikir varsa paylaşabiliyor mu?”
- Karşıt görüşler nasıl ele alınıyor?”
- Grubumuzda çeşitli kimlikler ve deneyimler kendilerine yer bulabiliyor mu?”
- Grubumuzda eleştiri olanağı ve mekanizması var mı? Özeleştiri süreçleri nasıl işliyor? Olumsuz herhangi bir durumu (içsel veya dışsal) nasıl karşılıyor?”

[4] Beyza Bilal tarafından hazırlanan “İyilik Haline Kuir Feminist Yaklaşımlar”(2023) notumuza bu link ile erişim sağlayabilirsiniz.
https://politikadaiyilikhali.org/wpcontent/uploads/2023/11/iyilik_haline_kuir_feminist_yaklas%CC%A7imlar.pdf



Kaynakça

Avrupa Konseyi ve Avrupa Komisyonu (2006) Örgüt Yönetimi Eğitim Kılavuzu (çev.Çiğdem Türkoğlu), İstanbul Bilgi Üniversitesi Yay. (çevrimiçi kaynak: https://stk.bilgi.edu.tr/media/uploads/2015/01/31/orgut_yonetimi.pdf)

Clegg S., Courpasson D., Phillips N. (2006) Power and Organizations, SAGE

decidim – free open source democracy: Örgütler ve yerel yönetimler için katılımcı demokrasi araçlarını içeren ücretsiz ve açık bir dijital platform (<https://decidim.org/>)

DemTools - Tech Tools & Resources for Democracy Organizations: DemTech tarafından oluşturulmuş dijital ve çevrimiçi demokrasi araçları kütüphanesi (<https://dem.tools/>)

Bilal B. (2023) İyilik Haline Kuir Feminist Yaklaşımlar Pratik Bilgi Notu, politikada iyilik hali (çevrimiçi kaynak: https://politikadayilikhali.org/wp-content/uploads/2023/11/iyilik_haline_kuir_feminist_yaklas%CC%A7imlar.pdf)

Handy C. (1990) Understanding Voluntary Organisations, Penguin Books Ltd. (Örgüt Yönetimi Eğitim Kılavuzundan (Avrupa Konseyi ve Avrupa Komisyonu 2006:14-15) alınmıştır.)

Hofstede G. (1991) Cultures and organisations: software of the mind, London: McGraw-Hill.

Kurtuluş Ö. (2023) Yapay Zeka ve Sivil Toplum: İyi Amaçlar için Yapay Zeka, dijital.pro (çevrimiçi kaynak: https://dijital.pro/wp-content/uploads/2023/08/Yapay-Zeka-ve-Sivil-Toplum_compressed.pdf)

politikada iyilik hali platformu (2023) Yoldaşça Eleştiri Sözlüğü, politikada iyilik hali (çevrimiçi kaynak: <https://politikadayilikhali.org/wp-content/uploads/2023/09/yoldasca-elestiri-sozlugu-1.pdf>)

Sociocracy For All: Sosyokrasi uygulamasının yaygınlaşması için çeşitli materyaller hazırlayan ve eğitimler veren uluslararası bir ağ (<https://www.sociocracyforall.org/>)

Şiddetsizlik Eğitim ve Araştırma Derneği (2022) Örgütsel Dayanıklılık El Kitabı (çevrimiçi kaynak: <https://siddetsizlikmerkezi.org/orgutsel-dayaniklilik-el-kitabi/8053>)

Şiddetsiz Örgütlenme: Şiddetsizlik Eğitim ve Araştırma Derneği tarafından hazırlanan ve yukarıdaki kaynağın da içinde bulunduğu çevrimiçi kılavuz ve el kitapları kütüphanesi (<https://siddetsizlikmerkezi.org/kategori/siddetsiz-orgutlenme/1027>)

Weber M. (2023) Ekonomi ve Toplum (çev.Latif Boyacı), Runik Kitap.



www.politikadaiyilikhali.org 



[@politikada.iyilik.hali](https://www.facebook.com/politikada.iyilik.hali)



[@Haliyilik](https://twitter.com/Haliyilik)



[@politikada_iyilik_hali](https://www.instagram.com/politikada_iyilik_hali)



[@politikadaiyilikhali](https://www.youtube.com/politikadaiyilikhali)