

# Örgütsel Esenlik Araştırması

Hak Temelli  
Sivil Toplum Örgütlerine  
Bir Bakış



ŞİDDETSİZLİK EĞİTİM VE ARAŞTIRMA DERNEĞİ  
NONVIOLENCE EDUCATION AND RESEARCH ASSOCIATION

[www.siddetsizlikmerkezi.org](http://www.siddetsizlikmerkezi.org)

## Örgütsel Esenlik Araştırması:

Hak Temelli Sivil Toplum Örgütlerine Bir Bakış

Mayıs 2024

**Araştırma Ekibi:** Cansu Kılınçarslan, Hilal Başak Demirbaş, Merih Beler

**Yayına Hazırlayan:** Tolga Kızılay

**Tasarım:** Elmas

+90 212 2441269

merhaba@siddetsizlikmerkezi.org

Kuloğlu Mh. Güllabici Sk. No: 16/2 Beyoğlu / İstanbul

    @siddetsizlik



**ŞİDDETSİZLİK EĞİTİM VE ARAŞTIRMA DERNEĞİ**  
NONVIOLENCE EDUCATION AND RESEARCH ASSOCIATION  
[www.siddetsizlikmerkezi.org](http://www.siddetsizlikmerkezi.org)

*Bu araştırma Şiddetsizlik Eğitim ve Araştırma Derneği tarafından, 2023 yılı Ekim ve 2024 yılı Mayıs ayları arasında FIDH (The International Federation for Human Rights/ Fédération Internationale Pour Les Droits Humains - Uluslararası İnsan Hakları Federasyonu) finansal desteği ile gerçekleştirilmiştir.*

# İçindekiler

|   |    |
|---|----|
| Teşekkür                                  | 1  |
| Giriş                                     | 3  |
| Türkiye’de Sivil Topluma Güncel Bir Bakış | 5  |
| Yöntem Üzerine                            | 10 |
| Araştırmanın Bulguları                    | 15 |
| Örgütsel Yapı ve Esenlik                  | 16 |
| Örgüt Kültürü ve Esenlik                  | 35 |
| Çevresel Faktörler ve Esenlik             | 42 |
| Düşünsel Özellikler ve Esenlik            | 53 |
| Sonuç                                     | 63 |
| Örgütsel Esenlik İçin Öneriler            | 64 |
| Kapanış                                   | 71 |
| Kaynakça                                  | 72 |
| Ekler                                     | 74 |
| Tablo ve Grafikler                        | 75 |

# Teşekkür

Bu araştırma Türkiye’de bulunan hak temelli sivil toplum örgütlerinin çalışan, gönüllü ve üyelerinin esenlikleri için örgütsel düzeyde neler yaptıklarını anlamaya yönelik bir merakla başladı. Hazırlıklar ve görüşmeler sırasında, hak temelli sivil toplum örgütlerinin ve bu örgütlerde aktif yer alan, karar alma süreçlerine katılan kişilerin örgütlerini yapısal ve kültürel olarak nasıl dönüştürülebileceğini, çevresel etkilere karşı örgütsel dayanıklılıklarını nasıl artırebileceklerini ve aktivistlerin motivasyonlarının örgütlerin dönüşmesinde nasıl alanlar açabileceğini görmeye başladık. Bizler için oldukça yoğun ve cesaretlendirici bir süreç oldu.

Araştırmacılarımız Cansu, Hilal ve Merih harika bir enerjiyle araştırmayı sahiplendiler. Başından sonuna özverili çalışarak, bir hayalimizi gerçekleştirmemizi sağladılar. Enerji, emek ve heyecanlarından dolayı kendilerine teşekkür ediyor, Türkiye’de sivil alanın gelişimine sundukları katkıyı tebrik ediyoruz.

Araştırma, FIDH FIDH (*The International Federation for Human Rights/ Fédération Internationale Pour Les Droits Humains - Uluslararası İnsan Hakları Federasyonu*) finansal desteğiyle yürütüldü. Bu sürecin organizasyonunda ve iletişimde FIDH danışmanlarından Güley Bor önemli bir rol oynadı ve süreci kolaylaştırdı.

Araştırma tasarımı sırasında yaptığımız ön görüşmelerde Aras Örgen, Burcu Bingöllü, Elif Dila Ergenekon, Esin Epli, Ezgi Kan, Filiz Kasap, Sidar Bayram ve Burcu Oy araştırmaya katkı sundu. Can Eren hem kaynak paylaşımı hem de 1. Ulusal Esenlik Konferansı’na daveti ile süreci destekledi. Tasarım sürecinde Elmas Yılan bizi oldukça rahatlattı. Araştırmaya katılımcıları davet ederken, Haklara Destek, İnsan Hakları Savunucuları Ağı, Sivil Toplum Geliştirme Merkezi yaygınlaştırma desteği verdi. Bu süreçte destekleri için bu kişilere ve örgütlere teşekkür ederiz.

Şiddetsizlik Merkezi olarak bu araştırma projesi ile; Türkiye’deki hak temelli sivil toplum örgütlerinin çalışma koşullarını ve ihtiyaçlarını örgütsel esenlik yaklaşımı üzerinden incelemeyi, örgütlere esenliği güçlendirecek yöntemler önermeyi ve örgütleri güçlendirecek ilgili paydaşların da bu konuyu gündemlerine almalarını sağlamayı amaçlıyoruz. Bu araştırma ile beraber sunulacak el kitabıyla da sivil toplum örgütlerine dayanışma temelli bir model önermeyi hedefliyoruz. Bu projeye birlikte örgütsel esenlik adına yapılacaklara işaret ederek şiddetsiz bir dünya hayalimize bir adım daha atıyoruz. Tüm ilgilileri ve paydaşları, bu konuda düşünmeye ve beraber yeni adımlar atmaya davet ediyoruz.

## Araştırma Ekibinden

Biz Cansu, Hilal ve Merih... Uzun zamandır bizler de hak savunuculuğu yapıyoruz. Birbirimizden farklı deneyimlere sahibiz, bu projede tanıştık. Araştırmaya samimiyetle kendi bagajlarımızı birbirimize açarak başladık. Her aşamada beraber akıl yürüttüğümüz, iş yoğunluğunu artıran bir çalışma modelini denedik. Sabah erken saatlerde güne beraber başladık. Tüm yoğunluk ve hayatın getirdiği başkaca zorluklara rağmen, araştırma sürecinde heyecanımız hep yüksekti. Bunda katılımcıların payı büyük. Yukarıdaki teşekkürlere ek olarak biz de özel olarak deneyimlerini bizlerle paylaşıp bu araştırmayı mümkün kılan tüm katılımcılara çok teşekkür ederiz. En yorulduğumuz günlerde bile özenli ve meraklı kalarak araştırma sürecini tamamlayabildiğimiz için kendimizi de tebrik ediyoruz.

# Giriş

Şiddetsizlik Merkezi Esenlik çalışmaları kapsamında 2021 yılından beri çeşitli faaliyetler gerçekleştiriyor. Ancak kurulduğundan beri “tükenişle baş etme” adıyla esenlik çalışmaları her zaman gündemindeydi. 2023 yılı Ekim ayı ve 2024 yılı Mayıs aylarında da FIDH finansal desteği ile Örgütsel Esenlik Araştırması'nı gerçekleştirdik. Sivil toplum örgütlerinde (STÖ) çalışan yada yönetim kurulu (YK) üyesi olarak yer alan kişilerle, anket (118 katılımcı) ve görüşmeler (22 katılımcı) aracılığıyla iletişime geçtik. Türkiye'deki hak savunucuları tarafından “örgütsel esenlik” konusunun nasıl ele alındığını, aktivist olarak iyi olma hallerimizi zorlayan koşulları, destekleyen kaynakları, ihtiyaçlarımıza uygun yaklaşım ve politik adımları araştırdık.

Esenlik (well-being), hayatın çeşitli alanlarında sık sık karşımıza çıkan bir kavram. Genellikle iyi olma halini destekleyen araç ve stratejileri akla getiriyor. Uzun zamandır sağlık, psikolojik olarak dengede olma, iş hayatında başarı, hayatta mutluluk, vb. hedeflerle kişisel gelişim kategorisi altında, bireysel çabalar olarak görülüyordu. Ancak Türkiye de dahil, dünyanın çeşitli yerlerinde hak savunucularıyla yapılan araştırmalar, esenliğin bireylerden örgüte yayılan bir sorumluluk olduğunu ve çok daha bütüncül biçimde ele alınmasına ihtiyaç olduğunu gösteriyor.

Biz de Şiddetsizlik Merkezi olarak, “esenlik” kavramını; kişilerin iyi olma halleriyle ilgili bireysel çabalarının ötesinde, örgüt düzeyinde bireylerin ihtiyaçlarını gören, yapısal düzenlemeler ve kültürel değişimlerle iyileştirilebilecek, iyi olma haline etki edebilecek ilişkileri üreten bir örgütsel çaba olarak genişletmeye çalışıyoruz.

Şiddetsizlik Merkezi'nin Örgütsel Esenlik çalışmalarında birey odaklı esenlik yaklaşımının değişmesine, daha bütüncül ve kapsayıcı yaklaşımların örgütten başlayarak kurulmasına yönelik çalışmalar yürütüyoruz. Bu aşamada esenlik halini bir sorumluluk olarak bireylere yükleyen yaklaşımı tekrar üretmekten kaçınıyoruz. Bireylerin “üzerinde kalan” ve bir yüke dönüşen; iyi olma, beraber devam edebilme ve aktivizmi sürdürme ‘sorumluluğu’nu örgüt içinde paylaşmanın yollarını bulmanın, esenliğin sürmesini destekleyeceğine düşünüyoruz. Bu nedenle odağımızı “örgütsel esenlik” çalışmalarında tutuyoruz. Örgütsel esenlik; örgütteki herkesin, örgütün çeşitli boyularında karşılaştığı zorlukları görmekle başlıyor. Örgütlerin, bu zorluklar karşısında esenliği destekleyecek kaynakları farketmesi ve geliştirmesi için politika üretme süreçleri ile güçleniyor. Bu nedenle araştırmanın bir kısmı zorlukların tespiti bir kısmı da iyi örnekler ve önerileri içeriyor.

Esenlik alanında örgütsel pratiklerin dönüşmesinin, yapısal ve kültürel iyileşmeleri de beraberinde getireceğine ve tüm aktörlerle beraber siyasal alanı güçlendireceğine inanıyoruz. Bu güçlenme hedefinin, hak mücadelesi verirken şiddetsizlik kültürünün yayılmasıyla da iç içe geçen politik bir hattı tamamladığını düşünüyoruz.

Umuyoruz ki bu araştırmayla karşılaşmak sizler için de yeni sorular ve pratik öneriler getirir.

# Türkiye’de Sivil Topluma Güncel Bir Bakış

2013 yılında Gezi Parkı eylemleri ve sonrasında, “gezi davaları”yla başlayan süreçte STÖ’lere ve hak savunucularına yönelik suçlulaştırma ve cezalandırma politikaları, hak savunucuların gündemlerini doğrudan belirledi. Takip eden yıllarda da otoriter ve antidemokratik uygulamalar arttı. Sivil toplum örgütlerine ve hak savunucularına yönelik hedef göstermeler, düşünce ve ifade özgürlüğü, örgütlenme özgürlüğü ve barışçıl toplanma özgürlüğü haklarına kısıtlamalar, protesto ve etkinliklere gelen yasaklar, gözaltıları da içeren temel hak ihlalleri ve cezalandırmalar gerçekleşti. 15 Temmuz (2016) darbe girişimi, ardından Olağanüstü Hal (OHAL) ve Kanun Hükmünde Kararnameler (KHK) ile çeşitli dernek ve vakıflar kapatıldı.<sup>1</sup> Hükümetin toplumsal cinsiyet karşıtı hareketi güçlendiren söylemleri ile başlayan ve İstanbul Sözleşmesi’nden çekilme kararıyla yükselen nefret söylemi ve ayrımcı tutumlar, LGBTİ+ ve kadın hareketini itibarsızlaştırmaya yönelik açıklamalarla devam etti. Bu durum barışçıl protestoların yasaklanmasına veya bu protestolarda gözaltıların artmasına, hak savunucularının suçlulaştırılmaları ve hedef gösterilmelerine neden oldu. Valiliklerin düzenlenecek etkinlikleri farklı gerekçelerle yasaklaması veya bu etkinliklere katılanların güvenliğini sağlayamayacaklarına dair açıklamalar yapması, korku iklimini büyüttü. Hukukun işleyişine dair güvensizlik ve olası hak ihlallerinde süreçlerin nasıl işleyeceğine dair kaygılar ve artan cezasızlıkla birlikte, korkuya karamsarlık da eklendi. Ayrıca artan milliyetçi söylemlerle azınlıklara, göçmenlere ve mültecilere yönelik ırkçılık ve düşmanlaştırma; ekoloji ve çevre hakları savunucularının ekosistemi bozacak projelerin engellenmesine yönelik faaliyetlerine ve eylemlerine müdahaleler arttı. Bunların yanı sıra sivil alandaki bas-

1 Ertürk, E. (2022) 48 *Hak Örgütü Perspektifinden Türkiye’de Daralan Demokratik Alan Ve Covid-19 Salgını 2020-2021*.



kılara ek olarak STÖ'lerin finansal kaynaklardan biri olan fon kuruluşlarından alınan hibelerin ve bağışların medyada çarpıtılarak paylaşılması ve örgütlerin hedef gösterilerek kriminalize edilmesi, Kitle İmha Silahlarının Yayılmasının Finansmanının Önlenmesine İlişkin Kanun'la birlikte Dernekler Yönetmeliği'nde yapılan değişiklikler, sivil toplum örgütlerine yönelik finansal denetimlerin ve idari soruşturmaların artması ve devamında verilen para cezaları örgütlerin finansal olarak da kırılmaşmasına neden oldu.

Tüm bu gündemlerin yanı sıra 2020 yılında başlayan Covid-19 salgını da, özellikle kırılma gruplarla çalışan örgütlerin gündemlerini ve çalışmalarını etkiledi. Örgütlerin savunuculuk alanları, salgınla birlikte, sağlık hakkına erişimde yaşanan sorunlar, eşitsizlik, ev içi şiddet ve derin yoksulluk gibi alanlara genişledi. Bu dönemde sokağa çıkma yasakları, hastalığın bulaşmasını engelleme ve teması azaltma planlamaları ile çalışmaların da ofis yerine evlerine taşıdığı söyleyebiliriz. Hak savunucuları için yeni "iş- yaşam" dengesine adapte olmak, esnek çalışma saatleri, pozisyonlarına göre danışanlarına evden destek sağlamak gibi yeni koşullar gelişti. Bireysel ve psikolojik olarak bu süreçten de etkilendiler.

Son olarak 6 - 8 Şubat 2023'te meydana gelen depremler ve ihmaller 6 ilde yıkım ve hasarlara neden oldu. Depremlerden etkilenen illerdeki STÖ'lerin bazılarında kendi binalarında hasar ve yıkımlar gerçekleşti. Doğrudan örgüttekilerin ve yakınlarının hayatını kaybettiği, sakatlandığı ve/veya süreçten psikolojik olarak etkilendiği durumlar yaşandı. Depremlerin olduğu şehirlerdeki örgütleri ve hak savunucularını güçlendirmek ve dayanışmak amacıyla acil müdahaleler için koordinasyon grupları oluşturuldu. Depremden etkilenerek farklı şehirlere göç etmek zorunda kalanlar, göç ettikleri şehirlerdeki örgütlerin de gündemine girdi. Depremden etkilenen kişi ve örgütleri güçlendirecek çalışmalar yapıldı, yapılmaya devam ediyor. Deprem gibi acil durumlara müdahale eden, ikincil etilenen hak savunucularının da, dirençlerini yükseltmeye ihtiyaç duydukları bir dönemden geçiyoruz.

Türkiye'deki politik iklim, afet ve krizlerle beraber STÖ'lerin esenlik çalışmalarını gündeminlerine almakta zorlandıkları aşıkâr. Oysa böylesi zor dönemlerde çalışmaya devam edebilmek ve politika üretebilmek hem bireysel hem örgütsel esenliği korumakla mümkün.

## Türkiye'de Sivil Toplumun Esenlik Çalışmaları

Bu araştırmaya başlamadan önce esenlik üzerine bilgi üreten, çalışma alanlarına bu konuyu dahil eden örgütlerden bir kısmından kişilerle görüştük, çalışmalarını inceledik. Buralardan edindiğimiz bilgiler, araştırma süreçlerinde nelerin belirleyici olduğunu görmemizi sağladı ve araştırma tasarımı yapmamıza yardımcı oldu. Bu örgütlerin çalışmalarından bahsederek başlayalım:

LGBTİ+ toplumunu ve aktivizmini güçlendirme hedefiyle kurulan 17 Mayıs Derneği'nin, Güçlendirme Programı kapsamında özel olarak LGBTİ+ hakları alanında savunuculuk yapanlara yönelik bir Esenlik programı var. Bu program kapsamında esenlik buluşmaları ve atölyeler yaparak örgütleri ve kişileri güçlendiriyorlar. Ayrıca geçtiğimiz yıl *Esenlik Yolunda: Türkiye'deki LGBTİ+ Örgütlerinde Çalışanlar ve Aktivistler İçin Bir İnceleme* çalışmasını yayınladılar.<sup>2</sup>

Yakın geçmişte Postane ve Hafıza Merkezi ortaklığında Bakım Odaklı İş Yerleri projesi yürütüldü. Proje çalışma alanlarının toplumsal cinsiyet perspektifi ile daha kapsayıcı, çoğulcu, çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlığını gözeten destekleyen koşulların yaratılması, bu konuda politikaların üretilmesini amaçlayan araştırma ve kampanya süreçlerinden oluşuyordu. Araştırma süreci sonunda *Bakım Odaklı İş Yerleri: Sivil Toplum ve Sosyal Girişimler için Bir Rehber* yayınlandı.<sup>3</sup> İyi örneklerin toplandığı ve kamu oylamasına sunulduğu bir kampanya süreci yürütüldü. Oylama

2 Güven, U. (2023) *Esenlik Yolunda: Türkiye'deki LGBTİ+ Örgütlerinde Çalışanlar ve Aktivistler İçin Bir İnceleme*.

3 *Bakım Odaklı İş Yerleri: Sivil Toplum ve Sosyal Girişimler için Bir Rehber*.

sonucunda çalışanlarının iyi olma hallerini destekleyen bütüncül uygulamalarıyla öne çıkan sivil toplum örgütüne “Bakım Odaklı İş Yerleri Ödülü” verildi.<sup>4</sup>

*Lubunyalara İçin Dayanıklılık Geliştirme Rehberi* bu alanda hazırlanmış diğer bir çalışma. Kuir feminist bir aktivist olan Nayuk, bağımsız ve bireysel çabalarıyla lubunyalara sivil alanda dayanıklılık ve esenlik geliştirmelerini destekleyen bir rehber hazırladı. Rehberde kriz halleriyle başa çıkabilmek için bedeninin stres altında nasıl tepkiler verdiğine dair bilgiler var. Ayrıca bu tepkileri sağıltmaya yönelik nefes ve beden pratikleri, yazma egzersizleri ve yaratıcı ifade yoluyla öz bakım geliştirme önerileri de paylaşıyor.<sup>5</sup>

Politikada İyilik Hali, politikanın ve örgütlenmenin iyileştirilmesi hedefiyle biraraya gelen aktivistlerin kurduğu bir örgüt. Bakım temelli örgütlenme anlayışını yaygınlaştırmayı hedefliyor, bu hedef çerçevesinde araştırma raporları, pratik bilgiler gibi kaynaklar üretiyor, atölye ve etkinlikler gerçekleştiriyor. Örgütsel demokrasi ve iyilik haline kuir feminist yaklaşımlar, gibi konularda kaynaklarla alana katkı sundular. Bunlardan biri de *Türkiye’de Aktivistlerin İyilik Hali ve Örgütsel Güçlenme* araştırmasıydı.<sup>6</sup>

İnsan Hakları Savunucuları Dayanışma Ağı<sup>7</sup>, insan hakları örgütleri tarafından kurulan, insan hakları savunucularını korumaya ve güçlendirmeye odaklanıyor, ağın içinde yer alan örgütleri güçlendirmek için esenlik temalı kamp atölye gibi etkinlikler düzenliyor.

Şiddetsizlik Merkezi olarak biz de, 2015 yılından beri tükenişle baş etme üzerine atölyeler ve antrenmanlar düzenliyoruz. 2021 yılında esenlik adı altında atölyeler düzenledik ve *Örgütsel Esenlik El Kitabı*’nı yayınladık.<sup>8</sup> Bugün okumakta olduğunuz araştırma ve onunla

4 Bakım Odaklı İş Yerleri. <https://caringworkspaces.org/>

5 Nayuk. (2020) *Lubunyalara İçin Dayanıklılık Geliştirme Rehberi*.

6 Göymen, AY. (2022) *Türkiye’de Aktivistlerin İyilik Hali ve Örgütsel Güçlenme*.

7 İnsan Hakları Savunucuları Dayanışma Ağı. <https://ihdsda.org/>

8 Kızılay, T. (2022) *Örgütsel Esenlik El Kitabı*.

eş zamanlı yürütülen *Örgütsel Esenlik Akran Dayanışma Modeli El Kitabı* çalışması ile esenlik alanındaki çalışmaları ile devam ediyor.

Sivil toplum örgütlerinin çalışmalarıyla birlikte iş dünyası ve akademide de esenlik konusunda modeller denenmiş, araştırmalar yapılmıştır. İşyerinde esenlik müdahaleleri genellikle çalışanların stresini azaltmayı amaçladığını görüyoruz. Bazen çalışanların stresle başa çıkma yeteneklerini artırmayla birleştiriliyor, bunların sonucunda esenliğin arttığı varsayılıyor. Stres faktörlerini azaltmak ve ortadan kaldırmak ilk odaklanılan müdahale yöntemlerinden, ardından insanların stres faktörü algısını ve tepkisini değiştirmeye yönelik müdahaleler ve rehabilitasyon çalışmaları bunu takip ediyor.

## Yöntem Üzerine

Bu araştırma projesi ile Türkiye’deki hak temelli sivil toplum örgütlerinin<sup>9</sup> çalışma koşullarını ve ihtiyaçlarını örgütsel esenlik kavramı üzerinden tespit etmeyi, örgütlerde esenliği güçlendirecek olumlu örnekleri ortaya çıkarmayı, yöntemler önermeyi ve bu tartışmaları sivil toplum örgütlerini güçlendirecek ilgili paydaşların da gündemlerine almalarını amaçlıyoruz.

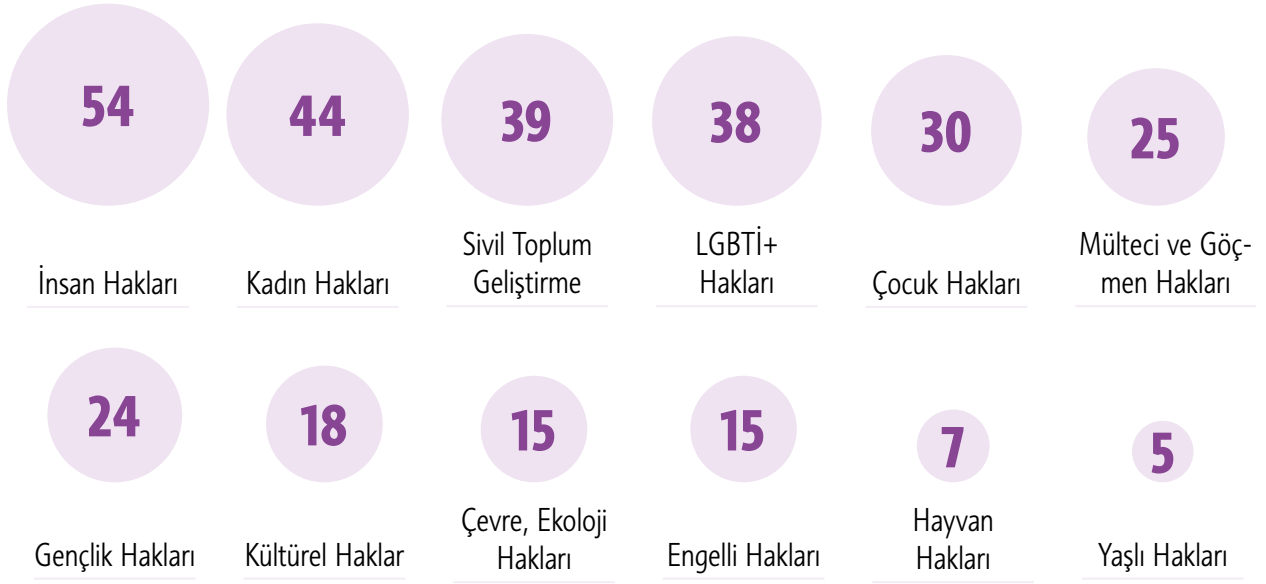
Projenin ilk aşamasında hedefimiz, Türkiye’de bugüne kadar ve halihazırda “sivil toplum örgütlerinde esenlik” konusunda yürütülen araştırmalar, araştırma süreçleri hakkında bilgi almaktı. Bu çerçevede, hem yayınlanmış raporları inceledik, hem de bu araştırmaları yapan 6 örgütten sürecin farklı aşamalarında yer alan kişilerle ön görüşmeler gerçekleştirdik. Bu görüşmelerin çıktıları ve alana dair yaptığımız okumaların ardından araştırmanın ikinci ve üçüncü aşamalarını anket ve derinlemesine mülakat olarak planladık. Bu araştırmanın anket çalışmasını 20 Şubat - 20 Mart 2024 , görüşmeleri ise 29 Şubat - 1 Nisan 2024 tarihleri arasında gerçekleştirdik.

Örgütsel Esenlik Araştırması Anketi’nin hedefi, sivil toplum örgütlerinde çalışanların esenliklerini etkileyen örgüt yapısı, kültürü ve çevresel koşullara dair bilgileri sayısallaştırmak ve yanıtlar üzerinden eğilimleri ölçmektir. Bu nedenle anket duyurumuzu yaparken, savunuculuk ve gönüllülük gibi ilişkilermeler yerine doğrudan bir sivil toplum örgütünde maaşlı çalışan ya da yönetim kurulu üyesi olanları katılımcı olarak davet ettik. Duyuruyu Şiddetsizlik Merkezi ağı ve sosyal medya hesapları üzerinden yaptık. Bireysel olarak bu profile ulaşabilecek ağlardan ve yakınlarımızdan yaygınlaştırma desteği istedik. Ankete 118 kişi katıldı.

Ankete **118** kişi katıldı.

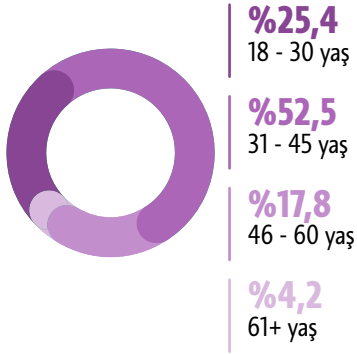
Ankete katılanların örgütleri **Ankara, Çanakkale, Denizli, Diyarbakır, Edirne, İstanbul, İzmir, Rize**, şehirlerinde bulunuyor.

9 Sivil toplum örgütlerinin sınıflandırılması konusunda devlet kurumları tarafından tutulan verilerde bir ortaklık söz konusu değil. Akademik olarak da farklı sınıflandırmalar söz konusudur. Biz burada faaliyet alanına göre araştırma yönteminin detayında belirttiğimiz alanlarda hak savunuculuğu yapan sivil toplum örgütlerden “hak temelli” olarak bahsettik.

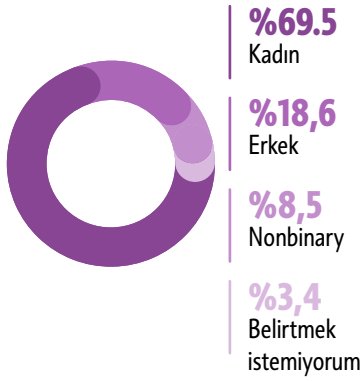


**Grafik 1:** Katılımcıların çalışma alanına göre dağılımı.

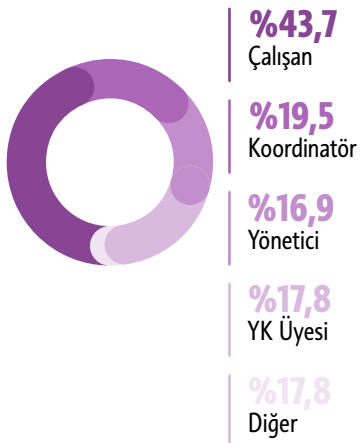
Ankete katılanların örgütleri Ankara, Çanakkale, Denizli, Diyarbakır, Edirne, İstanbul, İzmir, Rize, şehirlerinde bulunuyor. Ankete katılanlar; Kadın Hakları (44), Engelli Hakları (15), LGBTİ+ Hakları (38), Mülteci ve Göçmen Hakları (25), Çevre ve Ekoloji Hakları (15), Hayvan Hakları (7), Kültürel Haklar (18), Çocuk Hakları (30), Gençlik Hakları(24), Yaşlı Hakları (5), İnsan hakları (yoksulluk, ırkçılık, ceza politikaları, demokratik katılım, kent hakkı vb.) (54), Diğer (azınlık hakları, sağlık hakkı, eğitim hakkı, bilgiye erişim haber hakkı) (13) gibi alanlarda hak savunuculuğu yapan ve Sivil Toplum Örgütlerini Geliştirme - Hak Savunuculuğu Destekleme (39) alanında çalışan örgütlerde yer alıyor.



**Grafik 2:** Katılımcıların yaşa göre dağılımı.



**Grafik 3:** Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı.



**Grafik 4:** Katılımcıların pozisyona göre dağılımı.

Ankete katılanların %81,3'ü bulunduğu kurumda 1 yıldan uzun süredir çalışıyor. Bu kişilerin yaş, cinsiyet ve sivil toplum örgütündeki rolüne göre dağılımının detaylı verileri grafiklerle gösterilmektedir. Özellikle örgütün yapısına ilişkin anket verilerini değerlendirirken, yönetim kurulu gibi kurucu ve denetleyici rollerdeki kişilerin yanıtlarının etkisini analizlerimize bir kırılma olarak dahil ettik.

Bu anket, hem katılımcıları örgütsel esenlik konusunda görüşmelere hazırlamak konusunda bizi destekledi, hem de görüşmede derinleştireceğimiz tartışma hatlarını belirlememizi sağladı. Anketin sonunda katılımcılara “Bu çalışma kapsamında Mart ayında yüz yüze ya da çevrimiçi gerçekleştireceğimiz mülakatlara da katılmak ister misiniz?” sorusunu yönelttik. Bu soruya olumlu yanıt verenler (ankete katılanların %64,3'ü yani 74 kişi) arasından cinsiyet dağılımı, yaş ve örgütteki pozisyonlarına, şehirlere göre çeşitliliğini gözetererek 22'siyle yüzyüze ve çevrimiçi platformlar üzerinden görüşmeler gerçekleştirdik. Bu görüşmeleri 29 Şubat - 1 Nisan 2024 tarihleri arasında, üç araştırmacı yarı yapılandırılmış sorularla, ayrı ayrı gerçekleştirdik.

22 katılımcıyla görüşmeleri gerçekleştirirken; örgüt yapısı, kültürü ve çevresel etkilerin çalışanlar ya da yönetim kurulu üyeleri tarafından nasıl deneyimlendiğini detaylandırmayı, zorlandıkları durumları ve esenliklerini destekleyen kaynakları ortaya çıkarmayı amaçladık. Katılımcıların sivil toplum alanındaki hikayelerini dinledik. Katılımcıların çalıştıkları sivil toplum örgütüyle ilişkilerinin çoğunlukla doğrudan savunuculuk yapmaya yönelik olduğunu, bir kısmının ise hayatta kalmak ve savunuculuk alanında çalışmaya devam edebilmek için sivil toplumda iş bulma tercihinine bağlı olduğunu gördük.

Görüştüğümüz kişilerle farklı örgütlerdeki olumlu ve olumsuz deneyimlerini, bunlardan neler öğrendiklerini konuştuk. Bireysel olarak zorlanma durumlarında ne tür stratejiler geliştirdiklerini ve daha genel olarak hak

savunuculuğuna devam etme motivasyonlarını, sivil toplum alanındaki kaynaklarını sorduk. Katılımcıların bireysel olarak esenlikten ne anladıklarını, bu bireysel yaklaşımların örgütün esenlik yaklaşımına etkisi olup olmadığını konuştuk.

Görüşmelerin ses kayıtlarını, izinler çerçevesinde aldık. Bu kayıtların transkripsiyonunu yaptıktan sonra yazılı dökümler oluşturduk. Bu dökümleri, her katılımcının uygun kategorik bilgiler ve harf kodlamasıyla kaydedilmesinin ardından analiz ettik. Raporda yer alan katılımcı ve örgüt isimleri gerçek değildir. Savunuculuk alanı tutulmakla birlikte diğer bilgiler görüşme numarasına dayanan (G1, G2,..) harf kodlamalarıdır. Görüşmelere katılan kişilere ilişkin araştırma bulgularını da etkileyen detaylı bilgilere, raporda ilgili kısımlarda yer verdik. Araştırma içinde katılımcılardan yaptığımız her alıntıda katılımcılara ilişkin bilgileri yazmadık. Bu bilgilere, Ekler bölümünde yer alan “EK: Görüşme Katılımcıları” tablosundan ulaşabilirsiniz.

### Çalışmanın Sınırlılıkları

Bu rapordaki bulgu ve analizler, 118 katılımcıyla gerçekleştirdiğimiz “örgütsel esenlik araştırması anketi”-ne katılanlar arasından, 22 örgütten kişilerle, 2 ay gibi kısa bir sürede sadece bir kez gerçekleştirdiğimiz görüşmelere dayanmaktadır. Araştırmaya katılanların sayısı ve temsil ettikleri şehirler üzerinden baktığımızda yerelde sivil toplum deneyimini içermek açısından, bu anketin sınırlı bir çerçeve sunduğunu belirtmemiz gerekir. Bu çalışma; ağ, inisiyatif gibi sivil toplum aktörlerinin, yardım ve hizmet odaklı örgütlerin, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının, kolektif ve kooperatiflerin, hemşehri dernekleri ve spor dernekleri gibi örgütler ile afet ve kriz alanında, depremden etkilenen illerde çalışanların deneyimlerini içermiyor. Depremden etkilenen alanlarda çalışanların esenlik durumlarına dair ihtiyaçların konu edilebilmesi için ziyaretleri de içeren daha kapsamlı ve alana odaklanan bir araştırmanın ihtiyaç olduğunu düşünüyoruz. Elbet-





## Araştırmanın Bulguları

Hak temelli sivil toplum örgütlerini merkeze alarak yaptığımız esenlik araştırmasına, “örgüt” üzerine düşünerek başladık. Şiddetsizlik Merkezi’nde örgütleri, birbirini kesen çeşitli boyutlar üzerinden anlamamıza yardımcı olan bir buzdağı metaforu kullanıyoruz.<sup>10</sup> Örgütsel esenlik deneyimlerini de bu buzdağı metaforundaki örgüt boyutlarına yerleştirerek gündemimize almanın, örgütsel esenliğin çok boyutlu ele alınmasını destekleyebileceğini düşündük. Bu nedenle araştırmanın tartışma hatlarını ve bulgularını; *Örgütsel Yapı ve Esenlik*, *Örgüt Kültürü ve Esenlik*, *Çevresel Faktörler ve Esenlik*, *Düşünsel Özellikler ve Esenlik* başlıkları altında sizlere sunuyoruz. Her bölümde, örgütsel esenlik ile örgütün odaklanılan boyutunun nasıl ilişkilendiğini ele almaya çalıştık. Bu sınıflandırmayı, belirli örnekleri ortaya çıkarmak ve somut adımlar planlamak için yaptığımızı hatırlamayı, örgütün boyutlarının birbirinden belirgin ayrımlar olmadığına dikkat çekmeyi önemsiyoruz.

10 “Şiddetsiz Örgütlenme” <https://siddetsizlikmerkezi.org/orgutlenme/siddetsiz-orgutlenme/>

## Örgütsel Yapı ve Esenlik

Örgütsel esenlik deneyimlerine dair en somut bilgiler örgütün yapısına, yani kurumda bağlayıcı belge ve politikalara, katılım ve iletişime dair mekanizmalara bakılarak anlaşılıyor. Örgütsel esenliğin örgütteki iletişim ve işleyişte nasıl kurulacağı da burada belirleniyor. Bu bölümde araştırma katılımcılarının örgüt yapısına dair deneyimlerine; karar alma mekanizmaları, çalışan hakları ve politikalarına bakıp örgütsel esenliğini güçlendiren politika ve mekanizmaların nasıl hayata geçirilebileceğini tartışıyoruz. Hak temelli sivil toplum örgütlerinin belirli bir amaç ve değişim hedefiyle biraraya gelen kişilerden oluştuğunu düşündüğümüzde, savunucusu oldukları alandaki edimlerinin kurumsal yapıları ve örgütlenme biçimlerine doğrudan yansıtacağı söylenebilir. Örgütlerin toplumsal değişim hedefleri, örgütlenme motivasyonlarını ve örgüt içindeki eylemlerini etkileyeceği gibi örgütler ve aktivistlerin de bu tartışmalarla dönüşeceği söylenebilir.

Proje kapsamında Örgütsel Esenlik Araştırma Anketi'ne katılanlara hangi sivil toplum örgütlerinde çalıştıklarını sorduk. Ancak örgütlerin resmi yönetim organlarını, küçük, orta veya büyük ölçekli yapılar olup olmadığını veya toplam çalışan sayısını sormadık. Araştırmada edindiğimiz bilgilere göre bu örgütlerin, kolektif karar alma yöntemlerini benimsediği, ekiplerin içinde yetkilerine göre karar alma süreçleri tanımlanmış, riskli durumlarda karar verme sorumluluğunun belirli kişi ve gruplara atandığı -dikey olmayan- yapıya sahip örgütler olduğunu görüyoruz. Bu örgütlerin YK veya yürütme kurulları olsa da resmi ve katı bir hiyerarşi ile örgütlenmediklerini, organizasyon yapılarına göre yetkiler arası karar alma süreçlerinde değişen sorumlulukları olduğu anlaşılmıştır.

STÖ'lerin zorunlu organları olsa dahi idari yapılarına göre çalışma birimleri, çalışan sayısı, YK'nın ne düzeyde aktif olduğu ve YK üyelerinin tanımlanmış

sorumlulukları dışında ne tür işlerden sorumlu oldukları, farklı uzmanlıklarla ve gönüllü çalışma biçimiyle hangi alanları güçlendirdiği vb. konular farklılaşıyor. Katılımcıların pozisyonları ve sorumluluklarına göre, durumları anlamlandırma ve değerlendirme biçimleri yorumlarına da yansıyor.

Görüşme yaptığımız kişilere göre örgüt yapısı, örgütlerin bir duruma verdikleri tepkileri de etkiliyor. Örgütlerin katılımcı yapılar belirledikleri durumlarda aynı ilke ve değerlerde ortaklaşmaları, çalışmalarına da yansıyor, çalışanların esenliğini de destekliyor.

*“LGBTİ+ alanında çalışabilmek, hak savunuculuğu yapabilmek, kadın cinayetleri politiktir diyebilmek, inanç konusunda daha özgür davranabilmek, insanların olduğu gibi kişisel düşüncelerini ve yaşamını ortaya koyabildiği bir kurum gibi görünüyordu karşıdan. Bu anlamda evet, çok güzel insanlarla çalışıyorum şu an.” (G7)*

Mülakatlarda bu çalışma biçiminin tüm yapıya entegre olamadığı durumlarda sistemsizliğe sebep olduğu şu sözlerle aktarıldı: *“İşleyen mekanizmalar var ama tesadüfen keşfediliyor. Oturmuş bir düzen yok. İK politikaları var evet ama hiçbiri kesin ve net şekilde her seferinde aynı tarzda yürümüyor.” (G3)*

Önceleri sadece eylemler üzerinden bir araya gelen topluluklardan dernekleşen örgütlerin farklı gerekçelerle “kurumsallaşmaya” başladığı durumlarda bu sürecin dengeli ilerleyememesi örgüttekilerin aidiyetlerini sorgulamalarına ve örgüt için çatışmalara neden olduğu aktarıldı. Bazı örgütlerin kurumsal bir yapıya dönüşme adımlarında yapısal sorunlar yaşadıkları, bu süreçte bilgi, belge ve deneyim aktarımının yetersiz ya da düzenli olmamasının problemler çıkardığı anlatıldı.

**Örgütlerin katılımcı yapılar belirledikleri durumlarda aynı ilke ve değerlerde ortaklaşmaları, çalışmalarına da yansıyor, çalışanların esenliğini de destekliyor.**

STÖ'lerin bağımsız yapılar olarak, işbirliği kurduğu diğer örgüt veya kuruluşlara karşı şeffaf ve hesap verebilir olması beklenir. Aynı zamanda içeride de çalışanlarına, üye ve gönüllülerine aynı açıklıkta olması, karar alma ve bu kişilerin katılımcı olacakları yapıları belirlerken tüm süreçlerin açık, kapsayıcı ve erişilebilir olması gerekiyor.

*“Ben abartılı şekilde, bütün kararları birlikte verelim şeklinde bir düzen oturtmaya çalıştım. Hiyerarşi yok dediğimiz zaman hiyerarşi ortadan kalkmıyor. Onu analiz etmen gerekiyor, doğal hiyerarşiler oluşuyor. Bunları da açık ve şeffaf bir şekilde oturtmaya çalıştık. Tanımlar net olmayınca kişilikler çok belli oluyor. Asabi biri çalışma barışını etkiliyor ona ‘sen ne yapıyorsun’ diyemiyorsun. Bir yapı, başı sonu olan bir sistem yoktu. Sıfırdan bir dernek olmuş şu an acayip işler yapıyor. Şu an yapılan her şey olağanüstü. Tanımları oluşturduk yapıyı kurduk (...) Burası bizim oyun alanımız biz burada oyunlarımızı oynayabiliriz. Çok net bir şekilde bunu görüyorum.”(G8)*

**Kişilerin karar alma süreçlerine katılması, çalışma koşullarına dair ihtiyaçlarını aktarabilecekleri zeminin olması açısından örgütün bu taleplerle dönüşebilmesine alan açar.**

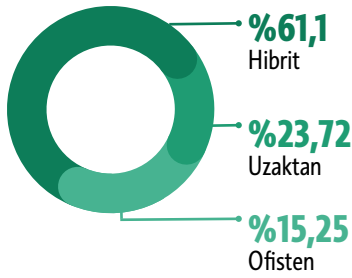
Örgüttekilerin ihtiyaçlarını gözeten politikalar, kişilerin sorunlarını anlatabilecekleri mekanizmalar, grup içinde temsiliyetlerini ve katılımlarını da güçlendiren bir etki yaratır. Görüştüğümüz kişilere karar alma mekanizmalarının örgüt yapısıyla ilişkisini anlamaya yönelik sorular da sorduk. Karar alma mekanizmalarının belirlenmiş olması, hangi durumlar ve süreçlerde hangi organların karar alacağına belirlenmesi, olası riskler karşısında örgütlerin dayanıklılıklarını güçlendirdiği gibi, çalışanın da örgüte dair güvenini ve bağlılığını artırıyor.<sup>11</sup> Kişilerin karar alma süreçlerine katılması, çalışma koşullarına dair ihtiyaçlarını aktarabilecekleri zeminin olması açısından örgütün bu taleplerle dönüşebilmesine alan açar.

*“Çünkü bazılarının daha fazla iş oluyor, daha fazla sorumluluk alıyor ve o noktada onun kararı daha önceleniyor. Ama sen herkesle birlikte karar veriyorsun gibi bir şey oluşturduğunda da arada gerginlikler çıkıyor ve bu gerginliklerin şeyini anlayamıyorsun. Bunun yerine gerçekten en son şuna geldik. Görev sorumluluklarımızın net olmaya başladığı, neye karar vereceğimi, yetkimin ne olduğunu bileceğim ya da yetkimin ne olmadığını bildiğim, kime neye hesap vereceğimi bildiğim bir sisteme geçtim. Ben sorumluluklarımı biliyordum ama yetkim yoktu. Yani bu çok ilginç bir olaymış. (...) eskiden şey yapamıyordum, inisiyatif alamıyordum. Şimdi inisiyatif alabiliyorum. O da bana hem özgüven veriyor yaptığım işe dair. Hem de hakimiyeti de veriyor ve bu da daha rahat hareket etmemi sağlıyor.” (G2)*

Görüşmelerde örgütlerin yönetim kurulu mekanizmasını her zaman aktif olarak kullanmadığı, belirli konularda karar alma süreçlerine YK'nın dahil olduğu, ekiplerin konsensüsle karar aldığı örnekler görmek mümkünken, çalışanların yalnızca belirli pozisyonlara fikirlerini aktarabildikleri, örgütün yapısında dönüşüme katkı sağlamanın çeşitli prosedürler sebebiyle zorlaştığı durumlar da söz konusu. Bazı STÖ'lerde de kriz ve çatışmalı süreçlerde YK'yı ve/veya bağımsız kurulları dahil ettikleri örnekler de mevcut.

Görüşmelerde, karar alma süreçlerinin farklı yapılar tarafından yürütüldüğü durumlarda çalışanın kendisini örgüt içerisinde konumlandıramadığı, aidiyet ilişkisinin zayıfladığı paylaşıldı. Hatta örgütün “şirketleştigi” yönünde eleştiriler de yapıldı:

*“Derneğin kalabalıklaşmasıyla beraber gelen bir kurumsallaşma çabası ve belirli bir koordinasyonun güçlenme durumu arttı. Karar verme süreçlerinde bazı şeyler daha az demokratik olmaya başladı bana kalırsa. Kriz anları daha sık yaşanır hale geldi. Hızlı kararlar almak, daha hızlı hareket etmek eskiye göre bir ihtiyaç bunu anlıyorum, bu da karar alma süreçlerini değiştirdi.” (G15)*



**Grafik 5:** Kurumdaki çalışma düzeyiniz nedir?

Türkiye'deki sivil toplum örgütlerinin gündemine, Covid-19 pandemisiyle beraber hibrit çalışma modelinin girdiğini görüyoruz. Bu model, anket sonuçlarına göre pandemi sonrasında da örgütlerde yaygın şekilde sürdürülüyor. Anket katılanların %61,1'i çalıştığı STÖ'nün hibrit çalıştığını, %23,72'si de çevrimiçi ve uzaktan çalıştığını belirtti. Görüşmelerden kısmen, ortak çalışma ve ofis toplantıları, belirli bir haftalık programa bağlı planlamalar olduğu örnekler duyduk. Görüşmelerde hibrit çalışmanın kişileri belirli açılardan rahatlattığını da duyduk. Bir katılımcı ise hiç ofislerinin olmadığını, tüm çalışmalarını çevrimiçi yürüttüklerini ve yalnızca aynı şehirde olanların zaman zaman, sosyalleşebilmek için, yüz yüze etkinliklerde buluştuğunu aktardı.

Görüştüğümüz kişiler hibrit çalışma modelinin, iş takibinin yapılabilirdiği, işin çerçevesi ve sorumlulukların net olduğu durumlarda işlevsel olduğunu; örgüttekilerin de bu durumu suistimal etmediğini aktardılar. Bu koşullarda, çalışma zamanlarını ve yoğunluklarını ihtiyaçlarına göre değerlendirme imkanı olduğunu anlattılar. Bu çalışma biçiminin işlerine olumlu yansıdığını, sorumluluk alabilmelerinin de örgütteki diğer kişilerle karşılıklı güveni arttırdığını aktardılar.

*"Bu kadar esnekken çalışma esenliğini sağlayabiliyor mu diye sorarsan, bizim de aslında zorlandığımız zamanlar oluyor. Ama mümkün oldukça tekrar söylüyorum, biraz kişilerin deneyimi ve profesyonelliği ile de ilgili... Ne kadarını istismar edebiliyor, suistimal edebiliyor, bir ona da bakabiliyoruz. Çünkü kendimiz ayrıca mekanizmalar oluşturduk. Çalışma birimleri ve sorumluları belli. Bu, iletişimi ve buraları koordine etmeyi kolaylaştırıyor." (G22)*

Sivil toplum örgütlerinin faaliyetlerinin ve düzenledikleri etkinliklerin her zaman mesai saati içinde olmadığı, mesai sonrası veya hafta sonlarına sıklıkla sarktığını biliyoruz. Esnekliğin bu şekilde örgüttekilerin

alehine yaşanması, olumsuz deneyimler de getirebiliyor. Bu durumlarda da bir izin planlamasıyla burayı iyi yönetebilen örnekler duyduk:

*“Hafta sonu çalıştıysak hafta içi biz bugün gelmeyeceğiz. Gelmek istemiyorum denebiliyor. Hobine ihtiyaçlarına göre iş aksatmadan mola alma imkanın oluyor. Bu çok bağ kurmayı sağlayan anlaşılmış olma hissini getiriyor aidiyeti de etkiliyor.” (G6)*

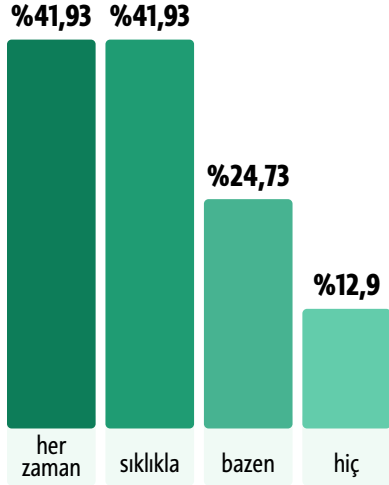
Görüşmelerde uzaktan çalışma ve esnek çalışma saatlerinin kişilerin esenliğine katkı sunduğu çok kez aktarıldı. Ebeveyn olan katılımcılardan biri çalışma saatlerinin esnek olmasının bakım sürecinde hayatını kolaylaştırdığını söyledi. Bu esnekliğin, kişilere sadece evden değil, belirli zamanlarda şehir veya ülke değiştirerek çalışma imkanı vermesi, yer değiştirmenin kişiye olumlu katkısından da bahsedebiliriz.

Yaşama Dair Vakıf (YADA) tarafından yapılan araştırma<sup>12</sup> STK'larda fazla mesai ücretinin alınmadığını ortaya koyuyor. Görüşmelerde fazla mesai ücreti yerine izin kullanıldığı fakat bu izinlerin çoğu zaman iş yoğunluğu sebebiyle biriktiği ve kullanılmadığı durumlar olduğu aktarıldı:

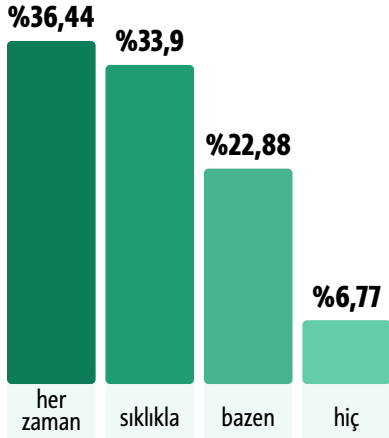
*“Şeye çok dikkat etmeye başladık. Eskiden mesela hiç dikkat edemiyorduk. Ne kadar çalıştın. Bu sefer çok çalıştın. Sen izin gününde çalıştın. Bunu şimdi not edelim diyoruz. Madem onun parasını veremiyoruz. Biz şimdi izin günlerimizi not ediyoruz. Sisteme geçip onun parasını veremiyoruz madem bu izinleri kullanmak için birbirimizi dürtüyoruz hani. Çünkü böyle bir problem de var bizde. İzin kullanmıyoruz ya... Yani, yıllık izin kullanmamak nedir?” (G2)*

12 *Türkiye Sivil Toplum Gelişim Endeksi*, (s. 4) “YADA-STK çalışanlarının büyük bir çoğunluğu fazla mesai ücreti almıyor. Fazla mesainin ücretlendirdiği STK'ların oranı yalnızca %11,2. Dahası STK'ların %65,8'inde çalışanlar iş tanımını dışında başka işler yapıyor. İnsan kaynağının sınırlı oluşunun çalışanlar için iş tanımları dışında işler yapma mecburiyetini getirmesi söz konusu olabileceğini düşündürüyor. Çalışma ortamına ilişkin memnuniyet ise yüksek. STK'ların büyük kısmı çalışma ortamını yaptıkları iş için uygun ve yeterli görüyor.”





**Grafik 6:** Çalışma saatlerimi uzattığımda iş arkadaşlarım ara vermeme hatırlatır.



**Grafik 7:** Suçlu hissetmeden mola vermek mümkündür.

Anket ile katılımcılara çalıştıkları örgüt kültürünü ve genel işleyişi hakkında sorular sorduk. Yandaki katılımcı cevaplarına göre kişilerin pozisyonlarını da karşılaştırdığımızda iş arkadaşlarının ara vermesini hatırlatan kişilerle suçluluk duymadan mola verenlerin yakın sayılarda olduğu görülüyor.

Görüştüğümüz kişiler çalışma yoğunlukları sebebiyle zaman zaman ara vermeyi unuttuklarını, öğle yemeklerini yerken iş yapmaya devam ettiklerini, nefes alacak ve duracak alanlar yaratamadıklarını ifade ettiler. Bu gibi durumların örgüt kültüründe yeri olması ve uygun mekan düzenlemelerinin yapılması gerektiğini söylediler:

*"Bir de bizim hiç saatlerimiz belli değil. Yani çalışma saatimiz kapalı, bitişimiz belli ama hani mesela öğle aramız yok. Böyle şeyler bile hani ne kadar önemli olduğunu hissediyorum yani. Yemek yerken iş yapmaya devam ediyorum falan. Böyle nefes alma araları olmaması da bence çok etkiliyor. Öyle aralar lazım. Bunun için de... Bilmiyorum yani orada bütün iş ortamının da birazcık bir noktada düzenlenmesi gerekiyor."*(G2)

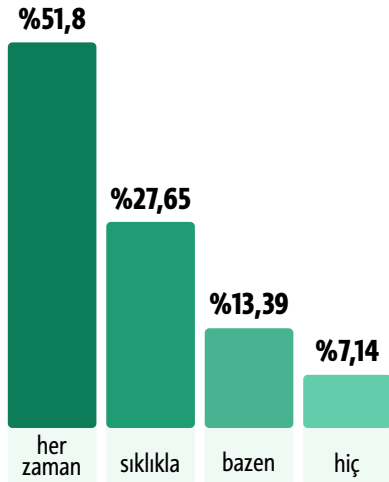
STÖ'ler aldıkları hibelerle ancak proje bazlı veya kısa süreli çalışan istihdam edebiliyorlar. Dönem dönem tanımlı başka pozisyonlar için işe alım yapabilen STÖ'ler kadar, finansal kaynakları ve çalışan sayısı az olan, uzmanlık gerektirse de birden çok işi tek bir kişinin yaptığı STÖ'ler de olabiliyor. Görüşmelerde iki durumda da iş tanımlarının net olmadığı kişilerin birden çok iş yaparak herhangi bir alanda uzmanlaşmadığı, iş yükünün çok olduğu, durumların örgütte tükenmeden kaynaklı zorluklar yarattığı görülüyor.

*"Dernekte şöyle oluyor arkadaşlar. Elini veriyorsun, kolunu kaptırıyorsun gibi bir şeye dönüşmeye başlıyorsun. Ben mesela iletişim işi yapmıyordum normalde başta. Bir anda dernekte iş dağılımı üzerine çok konuşulurken, tek sosyal medya kullanan bendim diyelim, gerçekten de öyleydi. Sonra bir anda bana kaldı o iş yani. Ama ben kendim başta istedim. Sonra benim faaliyet raporlarını artık ben yazmaya başladım bir anda."*(G2)

“Bazen sıfatlar birbirine giriyor ve bazen aslında tüm bu komisyonların ayrımlarına rağmen işe çok teknik de yaklaşıyoruz. İş yerde kalmasın mantığıyla bazı arkadaşlar çok daha fazla sorumluluk üstlenebiliyor. Bazıları aynı hassasiyete sahip olmayabiliyor ve bu bazen kurum içerisinde çatışmalara da dönüşebiliyor. Yani çünkü birinin yapması gerektiğini yapmama hali ve bunun arkadaşına yük olduğunu görmeme haliyle belli çatışmaları gündeme getiriyor maalesef ki. Biz bu tarz noktalarda aslında bu çatışmalar olsa da olmasa da veya olduğunu hissetsek de hissetmesek de belli periyotlarla bir araya geliyoruz.” (G19)

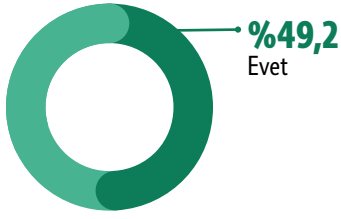
STÖ’lerde farklı işler yaparak zamanla farklı pozisyonlarda çalışmanın kişilerin örgüt içinde deneyim kazanmasına, güçlenmesine destek sağladığı gibi çalışanların pozisyonlarında yükselmelerine de alan açabiliyor.

Hak temelli sivil toplum örgütleri çoğunlukla devlet desteği alamadığı ve işbirliği yapamadığı için ekonomik olarak da desteklenemeyen gruplar olduğunu söyleyebiliriz. Bu nedenle örgütlerin kendi sürdürülebilirliklerini sağlamak için farklı yöntemler bulmaları veya ekonomik olarak kendilerini destekleyebileceği yapılar oluşturması gerekebiliyor.<sup>13</sup> Hibelerin devamlı olmaması da, kurumlarda kaynak bulamama, çalışan istihdam edememe endişelerini artırıyor. Finansal sürdürülebilirlik problemleri nedeniyle birçok kurum çalışanıyla kısa dönemli sözleşmeler yapıyor ve bu durum da kişilerin güvencesiz çalışmasına neden oluyor. Yine son dönemde Türkiye’deki ekonomik kriz, döviz kurlarındaki hızlı ve büyük değişimler, asgari ücretteki sık değişimler STÖ’lerin finansal planlarını ve proje bütçelerini de doğrudan etkiliyor.

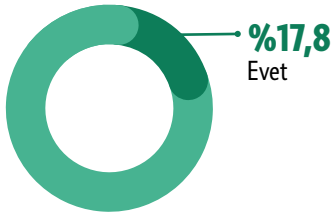


**Grafik 8:** İş sözleşmem / pozisyonumun devamı ile ilgili sorular sorabilirim.

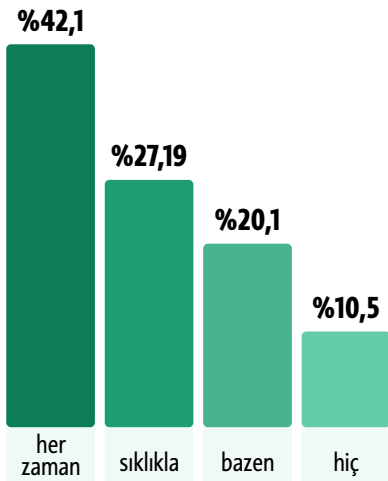
13 Finansal sürdürülebilirlik için üye aidatları, bağış, iktisadi işletme kurma gibi yöntemlerle hayatta kalmaya çalışan STÖ’ler Avrupa Birliği, Birleşmiş Milletler Büyükelçilik ve Konsolosluk Hibeleri, şirketler veya üniversitelerin STÖ’leri destekleyen birimlerinden uzun süreli veya çerçevesi belirlenmiş kısa dönemli destekler alabiliyorlar. Yaşama Dair Vakfın hazırladığı *Türkiye Sivil Toplum Endeksi Raporunda* (s.4) STK’ların gelir kaynaklarını bireysel bağışlar ve üye aidatlarının oluşturduğunu, hazırladıkları raporda STK’ların %54,1’inin bireysel bağış %53,1’inin üye aidatı aldığı aktarılmıştır.



**Grafik 9:** Maaşımın haricinde yemek ücreti karşılanır.



**Grafik 10:** Maaşımın haricinde ulaşım giderlerim karşılanır.



**Grafik 11:** Maaş beklentim ve yan haklarım ile ilgili beklentilerimi konuşmam doğal karşılanır.

STÖ'lerin yeterli finansal kaynağa sahip olamaması, var olan finansal kaynaklarını başka ihtiyaçlar için kullanma eğilimine neden olabiliyor. Aldıkları projeler örgütlerin giderlerini destekleyemiyorsa, bu giderleri karşılayacak yeni kaynaklar bulması gerekebiliyor. Çekirdek hibelerle bu gibi giderler yazılabiliyor, kurumsal hibe verenlerle bu konularda müzakere ediliyor veya kaynak desteği sağlayabilecek bağışçı bulunabiliyor. Az sayıda da olsa yönetim kurullarına huzur hakkı veren STÖ'ler olduğunu da görüyoruz.

Kaynakların sınırlı olması sebebiyle, örgüttekilerin niteliklerine göre birden çok işi yapmasını zorunlu kılabilir. Bir projeden maaşı karşılanan çalışanın farklı çalışmaları da takip etmesi sebebiyle birden fazla unvana sahip olduğu durumlar da söz konusu. Bu durum kişilerin çalışma verimini ve ortaya çıkan işin niteliğini etkileyebiliyor.

Ankette katılımcılardan "Maaş beklentim ve yan haklarım ile ilgili beklentilerimi konuşmam doğal karşılanır." önermesini derecelendirmelerini istedik. Buraya gelen yanıtlardan anlaşılıyor ki hak temelli örgütlerde maaş ve yan haklar çalışanlar tarafından konuşulabiliyor, gündem yapılıyor. Görüşmelerde ise örgütlerin başvuru yaptıkları hibelerde bütçe kalemi olarak bu kalemlere her zaman yer veremedikleri ya da kabul edilmediği, bu giderlerin ancak çekirdek ve kurumsal hibelere yazılabildiği aktarıldı.

Örgütlerin yazdıkları politika belgelerine baktığımızda da örgütlerde çalışanları koruyan bir bakışı olduğunu veya bunun için çabaladıklarını söylebiliriz.

SPSS ile karşılaştırdığımızda maaş beklentisi ve yan haklarıyla ilgili konuşabilen kişilerin, kurum içinde de bu sorunları aktarabilen ve kurum politikalarının değişip dönüşmesinde aktif rol de alabilen kişiler olduğunu gördük. Maaş beklentisi ve yan haklarıyla ilgili konuşmanın yapılamadığı örgütler de olabiliyor. Görüşmelerimizden birinde katılımcı durumu şöyle aktardı:

*“(...) daha güncel bir tartışma olduğu için söyleyeceğim yılbaşında zamlar yapıldığında maaş konusunun personel tarafından konuşulması, birinin diğerine maaşını söylemesi kesinlikle YK tarafından istenmiyor diye bir duyuru yapıldı mesela. Tamam şirket olsak maaşını söylemek suçtur vs ama biz sivil toplumuz ve eşit ücret tartışması yapabiliyor olmamız lazım.” (G3)*

Türkiye’deki ekonomik kriz ve artan yoksullukla birlikte STÖ’ler küçüldü, finansal kaynakların ve bağışların azalması, insan kaynağı bütçesini de olumsuz etkiledi. Bununla da ilişkili olarak artan proje bazlı ve sözleşmeli çalışma, örgütlerdeki güvencesiz, dönemsel çalışmaya itiyor, gelecek kaygısıyla işlerini sürdürüyorlar.<sup>14</sup>

*“Çünkü bir de şu var tabii, X projelerinde pozisyon kapanabilir, bütçe daralabilir, yıl sonu işten çıkarma olabilir. Belirli süreli sözleşmelerle çalışıyorsunuz. Size hiçbir şeyi garanti etmiyoruz. Bence insani yardımının en büyük sıkıntılarından biri de bu. Tabii ki belirli süreli sözleşmeler ama insanları sürekli korku ve kaygıyla çalıştırdığınız sürece o insan kendi dinamiklerinin düzgünlüğü karşısındaki insana nasıl yardımcı olabilir? Ama tabii kurumsal yapı da bunu farklı şapkalarıyla devletvari bir perspektiften cevaplıyor sürekli.” (G7)*

Ankette “örgüttekilerin ihtiyaçlarına göre STÖ hibe verenlerle görüşür, ihtiyaçlarına göre hibeyi esnetmeye çalışır, müzakere eder” önermesine verilen yanıtlar önemli ölçüde bunun gerçekleştiğini gösteriyor. Kurumlar istihdam ihtiyacına göre hibe verenlere bu durumu aktarabiliyor ve anlaşabiliyor. Bu tartışmalara ek olarak Türkiye’deki STÖ’lerin ofis koşullarının yetersizliğini, şehirlerdeki konut krizinin dernek ofis kiralalarına da yansımaları, depreme dayanıksız binalarda kalmak zorunda olmalarını tespit edebiliriz. Ayrıca var

14 LGBTİ+’ların yoksulluğu ve güvencesizliği tartışması için bkz: <https://www.17mayis.org/images/publish/pdf/esenlik-yolunda-27-12-2023.pdf>

olan ofislerin ısınmadığı veya soğumadığını, bazen de çalışanların dinlenebilecekleri bir koltuk için bütçe ayıramadıklarını duyduk. Bu durumlara ilişkin tartışmaların kişilerin örgütlerinde kalmaya devam edecek güçlerini bulmada, esenliklerini sağlamada önemli faktörler olduğunu görüyoruz.

STÖ'lerde profesyonel çalışanlar kadar gönüllüler de işgücünün parçası olarak görülüyor. Birçok STÖ'de YK üyelerinin, örgüte gönüllü destek verdiğini söylemek mümkün. Mülakatlarda gönüllü emeğinin görülmeye çalışıldığı, yemek, yol gibi destekler veren, YK üyelerine huzur hakkı veren, bir iş pozisyonu açıldığında önceliği gönüllülere veren örgütler olduğunu gördük. Gönüllü sömürsüne ilişkin bir farkındalık olduğunu söyleyebiliriz. Örgüt kültüründe dayanışma odaklı destek mekanizmaları kurulduğu örneklerle karşılaştık. Ancak gönüllülüğün örgüt yapısında tanımlandığı, politika ve mekanizmaların kurulduğu örnekler oldukça sınırlıydı. Ankette politika belgelerini sorduğumuzda gönüllü politikası olduğunu belirten örgüt sayısı sadece 1 idi. Gönüllü sistemiyle derneğin yapısını kuran, maaşlı çalışmanın dernekle kurulan bağı, aktivizm ve gönüllülük ruhunu zedeleyeceğine düşünen, bu şekilde çalışmanın örgütlenmenin önemli bir parçası olduğunu da aktaran katılımcılar oldu. Türkiye'deki STÖ'lerin gündemlerinde yer alan insan kaynağını sürdürebilmenin ve bu kaynakları yaratmanın güçlüğü gönüllü çalışmaları mecbur kıldığı söylenebilir.

Bir örgütün geçmiş deneyimlerini tartışması, güncel durumlarını değerlendirmesi ve gelecekte karşılaşılabileceği sorun ve olasılıklara hazır olması için politika belgelerine ihtiyaçları vardır. Örgüt içinde kolektif olarak bu konuları tartışmanın hem örgütü hem de sürece dahil olan ve çözüm için yan yana gelen kişileri güçlendirdiğini söyleyebiliriz. Bu politikaların hangi ihtiyaçlardan doğduğunu, kurum içindeki işlevini, kurumun ilkelerine uygunluğunu tartışmak ve yıllar içinde işlevini yerine getirecek, ihtiyaçlara göre güncellenecek yaşayan belgeler olması için gündemde tutulması

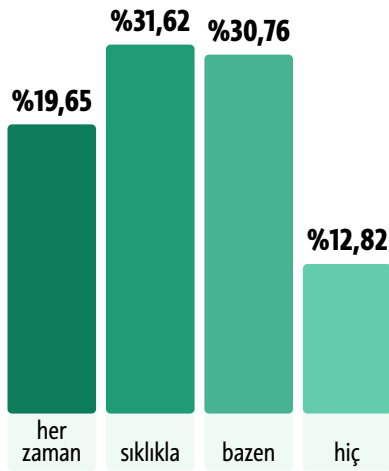
**Tablo:** Katılımcılarına örgütlerinde bulunan politika belgeleri.

|    |   |
|----|---|
| 60 | Rüşvet ve yolsuzlukla mücadele politika belgesi                       |
| 46 | İstihdam ve idari usuller politika belgesi                            |
| 45 | Cinsel tacizi önleme politika belgesi                                 |
| 33 | Çocuk güvenliği politika belgesi                                      |
| 31 | Ayrımcılığı önleme politika belgesi                                   |
| 30 | İşyerinde psikolojik taciz (mobbing) önleme politika belgesi          |
| 17 | Toplumsal cinsiyet eşitliği politika belgesi                          |
| 17 | Çevresel sürdürülebilirlik, ekolojik farkındalık, sıfır atık vb.      |
| 9  | Afet ve doğa olayları yönetimi politika belgesi                       |
| 10 | Diğer (ifade özgürlüğü, KVKK, ilkeler ve değerler, vaka yönetimi vb.) |
| 21 | Hangi belgeler var bilmiyorum   |
| 4  | Hazırlık aşamasında   |

gerekir. Belgeler örgütün içindeki tüm aktörlerin aynı sayfada olmasını ve karşılaşılabilecek sorunlar karşısında destek alabilecekleri mekanizmalarda standartlaşma sağlaması açısından da koruyucu belgelerdir. Bir örgütün esenliği tartışırken çalışanın haklarını koruması, mobbingi engellemesi, yolsuzluğu önlemesi, kapsayıcı, erişilebilir, toplumsal cinsiyet eşitliğini gözetecek yapılar olarak çalışması beklenirken; iddia ve şikayetler söz konusu olduğunda belirlenen ilkelerle mekanizmaları işletmeyi taahhüt etmesi beklenir.

*“Dünyanın en iyi belgesini de hazırlasan iş uygulayıcılarda bitiyor. Yani hiç belgeniz olmasa da bir yeri çok düzgün de yönetebilirsiniz. Ama tabii ben belgeden yanayım. İnsanları disipline eder, kalıcı bir şey olur ya da o belgelere uyulmasını isteyenler için bir koz olur ellerinde. (...) Bir uygulayıcının iki özelliği olmalı: 1. Şeffaf olmalı, 2. Adil olmalı. O zaman olur işte... Yani şunu gördüm, siz çalışana saygı gösterirseniz, siz çalışanın hakkını yemezseniz, çalışanların da önemli bir kısmı... Bütün bunlara rağmen çalışan suistimali diye bir şeye de rastladım yani. O da ayrı mesele. Sonuç alırsınız yani...” (G1)*

STÖ'ler kâr amacı gütmeyen, bağımsız kuruluşlardır. Bu nedenle destekçilerine, üyelerine, gönüllülerine, çalışanlarına şeffaf; gelir kaynakları üzerinden (üye aidatları, bağışlar, hibe ve fon destekleri, iktisadi işletme vb) iç denetimler ve dış denetimlerle hesap verebilir olmalıdır. Girişte de bahsettiğimiz gibi STÖ'lere yönelik finansal baskıları göz önünde bulundurduğumuzda kurumların en çok hazırladıkları politika belgesinin rüşvet ve yolsuzlukla mücadele konulu olduğu görmek mümkün. Bunun açıklaması, belgelerin STÖ'lerin resmi kurumlar ve fon verenler tarafından talep edilmesi olabilir. Bu belgeyi istihdam ve idari usuller ile cinsel tacizi önleme politika belgeleri izliyor. Ayrımcılığı önleme, toplumsal cinsiyet eşitliği ve çocuk güvenliği politika belgelerinin hak temelli STÖ'lerde yakın oranlarda gündemleşmediği, farklı hak alanlarından örgütlerin kendi gündem ve ihtiyaç-



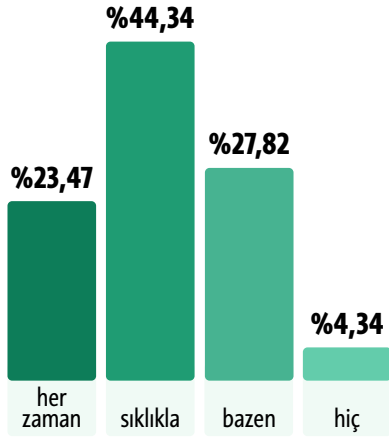
**Grafik 12:** Kurumda afet, pandemi, olağanüstü hal, hedef gösterme gibi durumlarda hızlıca çalışanların ihtiyaçları tespit edilir.

larına göre önceliklendirdiği belgeleri hazırladığını gördük. Ayrıca örgütler bir kapasite gelişim programının parçası ise bu programın beklentileri sebebiyle de çeşitli politika belgeleri hazırlıyabiliyorlar.

Bir yanıyla da herhangi bir şiddet eylemi oluşmadan önlemenin bu belgelerin geliştirilirken kişileri koruyan belgelerin olmasının önemi aşikar. Belgelerin ihtiyaçtan mı yoksa zorunluluklardan yazıldığı anket sonuçlarıyla anlaşılmasa da çalıştığı STÖ'de hangi politika belgelerinin olduğunu bilmeyen katılımcılar oldu.

Araştırma sırasında çocuk dostu çalışma ortamlarının, erişilebilir mekanların, kapsayıcı hizmetlerin yetersiz olduğunu gördük. Afet, deprem, pandemi gibi öngörülemez durumlar çalışanların esenlik hallerini doğrudan etkilediği gibi yaşanacak herhangi bir durumda alınacak aksiyonlar ve yürütülecek politikaların tartışılmadığını, çok az örgütün gündeminde olduğunu görüyoruz. Giriş bölümünde de bahsettiğimiz gibi Türkiye'deki STÖ'ler birçok riskle, baskıyla ve afette her an karşı karşıya kalabiliyor. Bu tartışmaların önceliklendirilmemesinin sebebi STÖ'lerin yorgunluğu, acil durumlarda hızlı aksiyon alma becerisi ve sürdürülebilirlik kaygılarına odaklanıp erteleme refleksi olabilir. Çok yakın zamanda STÖ'leri de fazlasıyla etkileyen depremlerin üzerinden kısa bir zaman geçmiş olsa da anketin açık uçlu sorularına ve görüşmelere örgütsel esenlik ve bireysel esenlik bağlamında depreme dayanıksız ofis ortamları, acil eylem ve risk planları ve mekanizmaları gündem edilmedi. Tüm bu sorunlarla beraber artan konut krizi, STÖ ofislerine verilen yüksek kiralar sebebiyle taşınma ve depreme dayanıklı yapıları gündeme getirmeyi ertelemiş olabilir.

Dönem dönem hem devlet yetkililerinin hem de farklı siyasi aktörlerin hedef gösterilmeleri nedeniyle kriminalize edilen grupların ve STÖ çalışanlarının ofis koşullarındaki iyilik hallerini farklı yöntemlerle korumaya çalıştıkları görülüyor. Ofisin ziline kurumun adının yazılmaması, ofiste çalışacak kişilerin yalnız kalması, kurum içinde badilik sistemi vb. bu yöntemler-



**Grafik 13:** İş dışında yaşadığım zorluklarda (örn: protesto, eylem, gösterilere katılma, olası gözaltı ve yaşanan hak ihlalleri, kamusal alanda veya sosyal medyada yaşanan taciz/zorbalık, siber hedef göstermeler vb.) kurumumdan destek görürüm, yalnız bırakılmam.

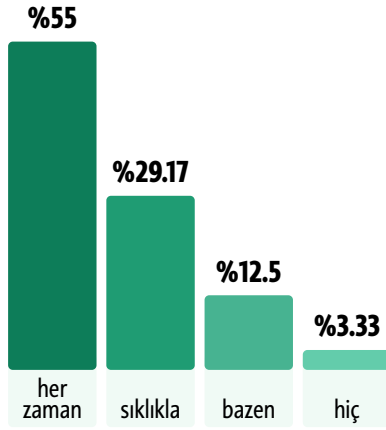
den bazıları. Ayrıca bazen kişiler çalıştıkları örgütün faaliyetleri ya da kendi yürüttükleri farklı bir aktivizm sebebiyle gözaltına alınma veya soruşturma açılması durumuyla karşılaşılıyor. Bu tür durumlarda çalıştıkları STÖ avukatları tarafından gözaltı süreçlerinin ve soruşturma durumunda da davalarını takip ettikleri mekanizmalar vardır. Ayrıca doğrudan saldırıya uğrama, hedef gösterilme ya da çevrimiçi kampanyalarla yıpratılma gibi örneklerde yine kurum içinde ya da kurumların destek aldığı çeşitli hukuki destek mekanizmaları var. Hak savunuculuğu alanında örgütlerin hukuki destek planlama konusunda bu koşullarda bir takım refleksler geliştirdiğini görüyoruz.

*“Bir taksici tarafından saldırıya uğradım, fiziksel şiddete maruz kaldım; cinsel yönelimime dair hakaretler ve öldürmekle tehdit edildim. Darp raporu alarak dava açtım, zor bir süreçti. Tüm bu sürecin takibini çalıştığım kurum gerçekleştirdi, avukata erişebilmem için çok destek sağladı ve duruşmama katıldılar. Bu benim için çok güçlendirici bir deneyimdi. Böyle bir şey yapmak zorunda değillerdi. Ben bile talep etmeden kendilerinin doğrudan harekete geçip tüm sürecin sorumluluğunu aldıkları, hukuki süreci yürüttükleri, sundukları bir destektir. Bunlar gerçekten önemli şeyler. Bu desteği hatırladıkça hala mutlu oluyorum.”* (G15)

*“Avukatımızdan tamamen hukuki destek alabiliyoruz. Ve zaten önden de düşünülüyor. (...) işte vekaletimiz oldu. İşe girerken herkes avukata vekalet veriyor. Geçenlerde eski iş arkadaşlarımızdan biri X gazetesinde hedef gösterilmişti. Avukatımız yine ilgilendi sonuna kadar desteklendi... Güzel işte... böyle destekler var”*

Bu tartışmalara ek olarak örgütlerin parçası olan tüm aktörlerin politika belgelerine ve örgüt içi karar alma süreçlerine dahil olması, ihtiyaçlarının görünür kılması, katılımı desteklenmesinde yapıyı değiştiren, dönüştüren ve güçlendiren katkılar sunduğu da söylenebilir.



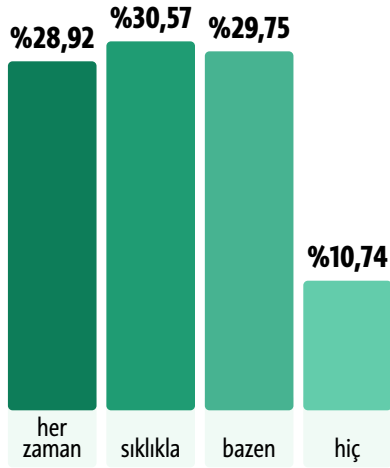


**Grafik 14:** Kurum ihtiyaç duyduğu ve yetersiz olduğu konularda, konunun uzmanı/deneyimli diğer STÖ'lerden destek/danışmanlık almaya açıktır.

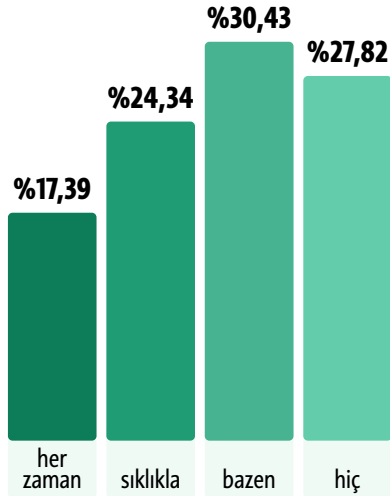
Örgütün kendi kapasitesiyle çözemeyeceği konuları farklı STÖ'lerle iletişim kurarak, destek alarak, iş birliği yaparak destek aldığını görüyoruz. Bunu örgütler arasındaki dayanışmanın, yani dış etkenlerle desteklenen bir örgütsel esenlik yaklaşımının mümkün olduğu bir örnek olarak araştırmanın devamında konu edeceğiz. Tüm bu süreçlerin ne kadar birbiriyle bağlantılı olduğuna dikkat çekerek burada örgütlerin dayanışma ağlarında olma oranlarını aktarıyoruz.

Hak temelli sivil toplum örgütleri, travma yaşayan, ayrımcılığa, şiddet ve işkenceye uğrayan, barınma ve ekonomik sorunlar yaşayan gruplarla çalışmalarından kaynaklı ikincil travma odaklı süpervizyonlar ve psikolojik destekler sağlayabiliyor. Her örgütte sürdürülebilir psikolojik destekler ve süpervizyonlar olmadığını görüyoruz. Görüştüğümüz katılımcı yüz yüze veya telefonla danışan alan çalışanlar için tükenmişlik sendromu (burnout) riskine karşı önlemler alınmadığını, desteğe ihtiyaç olduğunda performans değerlendirmesine olumsuz etki eder diye düşünenlerin bu durumu paylaşmamalarına neden olduğunu aktarıyor:

*“İyilik halinin güçlendirilmesi, vaka süpervizyonu, ekip süpervizyonu, bireysel PSS destek gibi süreçler yapılmıştı. Bunun gizli tutulacağı, kurumlara raporlanmayacağı, gibi bir süreç vardı. Bu çok kısa da olsa faydalı olmuştu ama burada da yine bizim bireysel çabamızla olmuştu. Uygun bir arkadaşı bul, uygun bir yeri bul, kuruma teklif götür. O süreç gerçekten çok yorucu oldu. Fiyat teklifleri, kurumsal anlaşmalar, protokoller... Ama yine de olmuştu. Kurum içerisinde de bunun için personel psikososyal destek departmanı kuruldu, klinik psikolog arkadaşlar var. Talep etmemiz halinde bireysel ya da ekiplerle görüşme yapılacağı söyleniyor. Ama kurum içerisindeki o tertemiz mobbingten, siz etiğe şikayet etseniz dahi kimse okumayacak denildiği halde tüm yöneticiler bence bcc'de var o etik maillerinde. Dolayısıyla kimse mesleki deformasyonu ya da iş yerinde yaşadığı halle ilgili personel psiko-sosyal destek departmanına kurum içinde başvurmuyor.” (G7)*



**Grafik 15:** Çalışanların kişisel gelişimini destekleyecek eğitim ve seminerlere katılmaya izin verilir ve ücret desteği sağlanır.

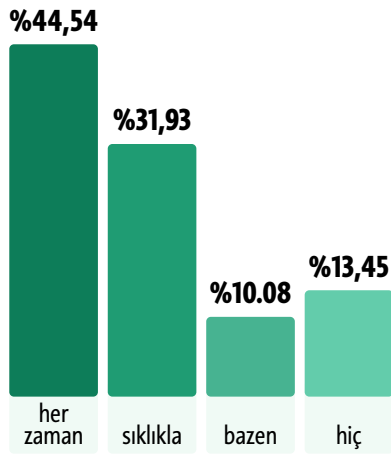


**Grafik 16:** Başvurduğumuz fonlarda çalışanları destekleyecek biçimde, konuya bağlı olarak hukuki, psikolojik danışmanlık, çeviri, erişim gibi konularda destek kalemi bütçede yer alır.

Anket verilerine göre STÖ'lerin kapasitesini geliştirmeyi ve çalışanların yetkinliklerini arttırmayı devam ettiren, güncel olarak önemini sürdüren bir konu olarak eğitimlerden bahsedebiliriz. Sivil toplumu geliştiren örgütlerin farklı tematik konularda çalışan deneyimli uzmanları, STÖ çalışanları ve gönüllüleri ile ücretsiz buluşturduğu programlar olduğu gibi bazı STÖ'lerin çalışanları için kısıtlı da olsa eğitim bütçesi yarattığını görüyoruz.

*“Eğitim duyurusu oluyor sivil toplumun içerisinde. Bunlar bütçeli şeyler değil. Bunlar zaten olan, biten işler. Ve ben buna katılmak istiyorum diyorsun. Okey deniyor. Bütçesi yok derneğin. Böyle bir bütçemiz ne yazık ki hiçbir zaman olmadı. Ama hep hayallerimizden biri yani. Şimdi İK sistemi kurulurken de bunun bir yerden daha ideal bir şey düşünüldüğü için bunu da konuştuk. Böyle bir paketin olması lazım diye konuşuldu. İlerleyen zamanlarda belki de olur.” (G2)*

*“Eskisine göre daha zor bence ama bu tamamen Türkiye'yle alakalı yine. Çünkü her şey daha pahalı. Eskiden X biraz daha destekçiydi bu konularda. Maddi olarak da daha destekçiydi. Artık hani ben bir şey yapmak istiyorsam kendi finansmanımı kendim bulmam gerekiyor. Bana hani kesinlikle sorun çıkartmıyor. Ama maddi destek de sunmuyor. Eskiden mesele diyordum ki atıyorum falanca yerde bir dernek var. Onlarla tanışmak ve ortak etkinlik yapmak istiyorum dediğimde belki bunun için bütçe yaratmaya çabalarlarken şu an yaratmıyor ve en fazla şunu diyebiliyor “Şuralara bunun için başvurabilirsin”. Ve onu yapma teşvik ediyor beni ama ben para bulursam yapıyorum onu. Yani o tamamen benim sorumluluğumda oluyor...” (G15)*

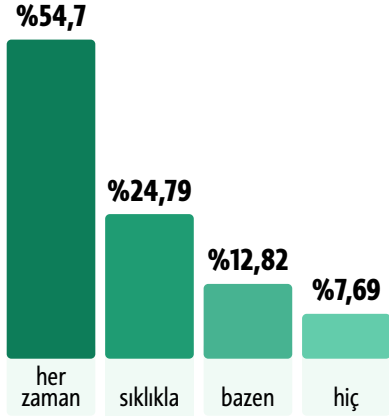


**Grafik 17:** İzin politikası resmi sağlık ve yıllık izinlerinden farklı durumları da (regl, hormon, veteriner, ölüm ve refakat durumlarında yakınlığın kapsamı genişletilerek, vb.) içerir.

STÖ'lerdeki özel ihtiyaçları, örgüte özgü esenlik mekanizmalarına da etki edebiliyor. Bu amaçla kurumlarda kapsayıcı ve erişilebilir olmaya dair gündemler var mı ve ne ölçüde bu ihtiyaçları karşılıyor anlayabilmek için ankette “Çalıştığınız kurumda kapsayıcılık ve erişilebilirlik konusunda aşağıda yer alan maddeler ne ölçüde geçerlidir?” sorusunu sorduk, katılımcılardan derecelendirmelerini istedik.

Hak temelli sivil toplum örgütlerinde güncel olarak ofis içinde ibadet veya sessiz kalma alanlarını yaratmasına, ebeveyn olan çalışanların çocuklarını getirebileceği ofis koşullarını oluşturmasına, görme engellileri kapsayan materyaller üretilmesine ihtiyaç olduğu; web sitelerinin erişilebilir olmadığını ve duyuru materyallerinde çok dilliliğin gözetilmesine dair eksiklikler olduğu görülüyor. Ayrıca hak temelli sivil toplum örgütlerinin ürettikleri işlerde engellileri kapsayan girişimlerde bulamadıklarını, ürettikleri araçlar ve materyaller ile engellilere erişemedikleri, ofislerin yaygın olarak fiziksel engellilerin erişimine uygun olmadığını da yeniden görünür oldu. Bu örgütlerdeki kişiler “büyük oranda kültürel kimliğimin işaretlerini taşımakta ve anadilimde var olmakta rahat hissedirim” dediler.

Katılımcılar, örgütlerin ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladıklarını tartışmaya açtılar ve trans uyum süreçlerinde çalışma düzenini yeniden revize ederek kurumsal değişimlere dair taleplere göre çalışma biçiminin adapte edildiğini aktardılar. Bir katılımcı da iş yerinde regl iznini herkesin eşit kullanmadığını ve ekip olarak konuyu tartışarak eşit kullanıma dair çözümler ürettiklerini ifade etti. Çalışanların talepleri üzerinden örgüt yapısını güçlendirmenin önemli olduğu görülüyor.



**Grafik 18:** Yasal olarak tanımlı olmayan nedenlerle izin istemekte rahat hissedirim.

Ayrıca katılımcılar, bakım verme sorumlulukları üzerinden de örgütlerinde ihtiyaçların ne ölçüde karşıladığını değerlendirdiler.

*“Yani mesela bence benim zor bir hayatım var. çok net söylüyorum. (...) Ama benim bu zorluklarımın herhangi bir karşılığı yok. Ne hak temellilikte, ne de bir destek ihtiyacı olarak olarak hiçbir karşılığı yok. Benim alanda görünmek için, ancak bekar anneler yada ebeveynler grubu kurup, oradan böyle örgütlenme proje falan yazmam lazım yani. Ama böyle olmaması gerekiyor yani. Ben hani diğer insanlardan daha dezavantajlıyım da demiyorum bu arada. Ama yani benim hayatımın bu kısmı nasıl daha fazla görülebilir bilmiyorum.” (G11)*

Uzaktan çalışma ve esnek çalışma düzenlemeleri gibi izinlerin de kapsayıcı bir yaklaşımla örgüttekilerin ihtiyaçlarını gözeterek planlanması, kişilerin ruh sağlığını ve esenliğine katkı sunar. Belirli sürelerde uzaklaşmak yaratıcılığı ve savunuculuk motivasyonunu destekleyebilir. Ayrıca bakım veren kişiler için esnek izin hakları işgücüne katılımlarını desteklediği gibi çalışanların aidiyetlerine de olumlu etkisi olabilir.

Çalışan esenliğini etkileyen durumlardan biri de çalışma ortamıdır. Görüşmelere katılanlar kendilerine ait bir alanın, masa, belki mantar pano olmasının; mola ve dinlenme alanlarının öneminden bahsettiler. Örneğin ofislerin sıkışık olması, yemek yenecek bir yerin olmaması, kişilerin çalışmak için kullandıkları masaları yemek yemek için kullanması, dinlenebilecekleri ve yalnız kalabilecekleri odaların yaratılmaması da verimli çalışmayı etkileyen nedenlerden olabiliyor. Bir katılımcı örgütünde çalışanların dinlenebileceği “ferah oda” adını verdikleri boş bir alan yaratıldığını anlattı. Ancak örgütün çalışan sayısının artması ve “ofisin kurumsallaşmasıyla” beraber bu odanın depo olarak kullanılmaya başladığını ekledi.. Ofisin koşullarının çalışan sayısı ve ihtiyaçlarıyla beraber tekrar düşünülmesi, bu ihtiyaçların çalışanın lehine ve imkanlar

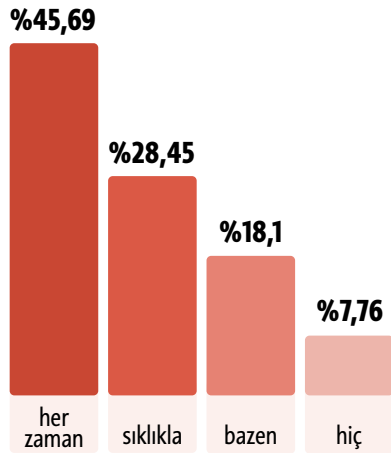
dahilinde tartişılması gerektiği görülüyor. Bazı kurumlar da ofis koşullarını güncel ihtiyaçlara göre hızlıca organize edebiliyorlar:

*“Danışan odamızda hepimizin masaları, kendine ait güzel köşelere sahip. Danışan odamızda her zaman, danışan olmadığı sürece istediğiniz gibi kullanmaya müsait. Bugün benim toplantıya girdiğim odasında idari koordinatrmzn odası ama rica ettim de hemen alıp geçebildim. O kendine başka bir yer buldu. Bu konuda adaptasyonumuz güçlü. Ama başta, bir anda iki kişiden altı kişiye çıktiğımızda... Özellikle dikkat süremiz kısa ve bu tarz düzenlemeler açısından zorlandık. Şimdi zorlandığımız bir noktada değiliz.”*  
(G20)

Görüşmelerde ofis içinde sıkışıp kalmanın, derneklerin çalışma alanlarıyla ve hak temelli yaklaşımlarla uyuşmadığı üzerine de eleştiriler geldi. Katılımcılar durumu “ofise hapsolma, sıkıcı ofisler, toprağa erişememe, masa başı çalışma, hareketsizlik” sözleriyle ifade ettiler. Ofislerin güvenli ve engellilerin erişebileceği, ocuk dostu alanlar olmasına dair ihtiyaçların olduğunu aktarırken, örgüt kapasiteleri sebebiyle az sayıda veya tek çalışanın olduğu ofislerde kişilerin yalnızlaştığı ve bu durumun çalışma motivasyonunu etkilediği örnekler de geldi. Fiziksel iyiliğin dışında küçük dokunuşlarla da mekan canlandırılabilir. Mekansal düzenlemelerin, beraber düşünme alanları yaratmanın örgüt içi ilişkileri de olumlu etkileyebileceğini düşünüyoruz.

## Örgüt Kültürü ve Esenlik

Örgüt kültürünü, örgütte deneyimlerle inşa edilen, ekip içi ortak değerlerle şekillenen, farklı kaynaklarla beslenerek kişilerin çalışma pratiklerine, alışkanlıklarına ve ilişki biçimlerine yansıyan yazılı olmayan kurallar olarak açıklayabiliriz. İletişim biçimi, çatışma durumunda verilen tepkiler, güç dinamikleri, sosyalleşme eğilimleri örgüt kültürüne dair işaretler barındırır. Örgütsel esenliği düşündüğümüzde, kişilerin örgüt içinde psikolojik ve duygusal desteklendiği ilişkilerin varlığından söz edebiliriz. Örgütlerin savunuculuk alanları, örgütlenme biçimi, gönüllülerle ilişkileri, politik duruşu örgüt kültürünü etkileyebilir. Örgütte çalışan ve gönüllülere iş aktarmada, örgüte uyum sağlamada, ortak değerlerde buluşmada, kişilerin ekibin parçası hissetmesinde, takım olarak çalışmada örgüt kültürü yönlendirici bir faktör olabilir. Bu ilişkiler örgüttekilerin birbirlerine karşı tutumlarını ve iş dışında sosyalleşmelerine de yansıyabilir. Ankette bu alanlara dair bilgi almak üzere iki açık uçlu soru sorduk. Bu sorular şöyleydi: “Çalışırken seni olumsuz yönde etkilediğini/mutsuz ettiğini düşündüğün aklına gelen üç şeyi paylaşmak ister misin?” ve “Çalışırken seni olumlu yönde etkilediğini/mutlu ettiğini düşündüğün aklına gelen üç şeyi paylaşmak ister misin?” Bu sorulara gelen yanıtlarda örgüttekilerin birbirlerine duydukları güven ve sevgi, destekleyici insanlar, eğlenceli mutlu ortam vurguları öne çıkıyordu. Görüşmelerde de kişilerin örgütte devam etmelerinde/etmemelerinde önemli etkinin örgüt kültürü ve örgüt içi ilişkiler olduğu görülüyor.



**Grafik 19:** Moralim bozuk olduğum için yavaşlamaya ihtiyacım olduğunda bunu söyleyebilirim.

*“Bir araya geldiğimiz zaman iyiysek yani ruhsal açıdan, zihinsel açıdan iyiysek, çalışmalarımızı yürütebiliyoruz. Ama arkadaşlarımızdan biri bir durum yaşadysa ve kendini iyi hissetmiyorsa onun için ne yapabiliriz? Ve bir desteğe ihtiyacı varsa önce o kısmı hallediyoruz. Önce o kısmı iyileştiriyoruz. Tabii çalışmalarımızı da yürütüyoruz.” (G22)*

Kişileri örgütlerde tutan önemli başlıklardan birinin çalışma koşulları kadar örgüt içi ilişkiler olduğu görülüyor. Kişiler arası olumlu ilişkiler, güven, kişilerin birbirini gözetmesi, iş birliği yapabilmeleri, birbirlerini takdir etmelerini de artırıyor.

*“Burada olmaktan mutluyum, burada değer gördüğümü hissediyorum. Fikirlerimin önemsendiğini hissediyorum. Bir konuda bir itirazım varsa, rahatsız olduğum bir şey varsa bunu dile getirmekten çekinmiyorum. Rahatlıkla ifade edebiliyorum ve bunun çözüleceğini de bilerek ifade ediyorum.” (G12)*

Örgüt kültürünü, geliştiren ve besleyen durumlardan biri de örgütü oluşturan kişilerin getirdikleri değerlerdir. Bir uyum inşa etmek ve buna dair dönüşümler beraber gerçekleşir. Katılımcılardan biri bunu bir “döngü” olarak tanımlayarak şöyle anlattı:

*“Bu gerçekten bir döngü yani. Bir grup insan beraber yaşamayı nasıl öğreniyorsa bir davranış kurallarını büyütmeyi de öyle öğreniyorlar. Yani sivil toplumdaki hiçbir erkek kendim de dahil. Yani kadınlar, toplumsal cinsiyet çalışanlar, LGBT’ler olmasaydı kendi erkeklikleriyle ilgili hiçbir şey yapmayacaklar. Yapmayan da bir sürü insan var hala yani. Şimdi dolayısıyla bu bir rahatsız olma mevzusu. Hani bir şeyden rahatsız olduğunda bir şey dönüştürmeye başlıyorsun ve rahatsız olma hikayesi ve rahatsız etme hikayesi de yine bir farkındalık.” (G14)*

Araştırma sırasında örgüttekilerin bir araya geldiği, oyun oynadığı, sosyalleştiği, birlikte vakit geçirdiğini gördük. Bu ilişkilene biçimlerinin, örgütle ve örgütteki arkadaşlarla kurulan bağı güçlendirdiğini anlattılar. Bunun sürdürülebilmesi için, bazı örgütlerin bütçe de yaratılabildiğini bir katılımcı şöyle aktardı:

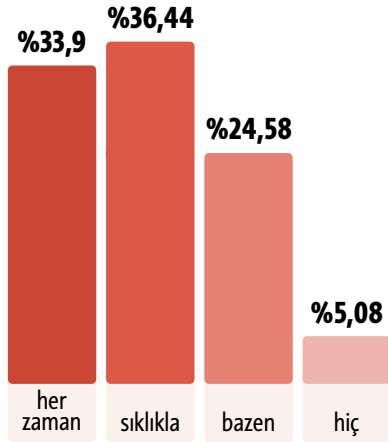
*“Zaman zaman aynen böyle bir kutlama işte yeni yıl için sanıyorum her yıl neredeyse aslında yapıyoruz yeni yıl yemeği beraber kutlama yapıyoruz. Ara ara*

*yani bütün ekip olmasa da yine dernekte böyle işte hadi hazır şunun için buluşacakken böyle buluştuktan sonra bir kutu oyunu oynayalım beraber bir şey yapalım bir etkinliğe gidelim diyoruz. Yani ara ara insanlar tabii ki beraber sosyalleşiyorlar bu arada ama bütün ekip bir şey yapmak olarak düşündüğümde zaman zaman bunun için de ayırıyoruz bütçe kaynak” (G13)*

Bir yanıyla da, örgüt içi ilişkiler ve arkadaşlıklarda sınır ve mesafe konulmadığında yoran ve tüketen bir duruma ilerleme riski taşıyor. Ofis ortamında yaşanan sorunların ofis dışındaki sosyalleşmelerde gündem olması örgütteki olumsuz etkileyebiliyor. Görüştüğümüz kişiler sivil toplum alanının “kurtarılmış, güvenli bir alan” olduğunu, kişiyi beslediğini anlattıkları kadar bu alanda ilişkilerin geçişli olduğunu, hayal kırıklıkları da yaşadıklarını anlattılar. Kapalı sosyal alanlar, bir sorun yaşandığında dışlanma ve yalnızlaşmaya da neden olabiliyor. Kutuplaşmalar, grup içi dedikodular ile, çatışmaların çözülmemesi esenliği de olumsuz etkiliyor:

*“Eskiden daha fazla yapıyorduk. Dedim ya o zamanlar ben de şöyle hissediyordum yani sürekli takılmak istemiyorum... Şöyle bir şey olmuştu, ben biraz o zamanlar çıkıntı gibi hissediyordum. Erken kalkıyordum mesela çünkü başka bir şey daha koyuyordum ardına. Ve o zaman yine suçlu hissetme hali oluyordu bende eskiden. Çünkü herkes çok yakın arkadaş ve sen sürekli yakın arkadaş olmak zorundasın gibi bir hissiyat. Sınır çizebilen bir arkadaş vardı o zamanlar. O sınır çizebilen arkadaş için sıkıntı olmuyordu. Gerçekten sınır çizebiliyordu ve herkes ona okeydi ama ben sanki sürekli ‘ay yine mi gidiyorsun erkenden’ denen insan oluyordum. Sonra, bence biraz daha dengeli oldu. Sürekli takılmak zorunda değiliz meselesini oturttuk kafamızda. Çünkü o da çok kötü. O da çok toksik geçebiliyor. Takılmak zorunda değiliz biz birlikte. Hani sürekli böyle en iyi arkadaş olmak zorunda değiliz. Sürekli birbirimize sen nasılsın demek zorunda değiliz. Bunun bir dengesi olmalı.” (G2)*





**Grafik 20:** Proje ve iş dışında da kurumda çalışan kişilerin bir araya gelme alışkanlığı vardır.

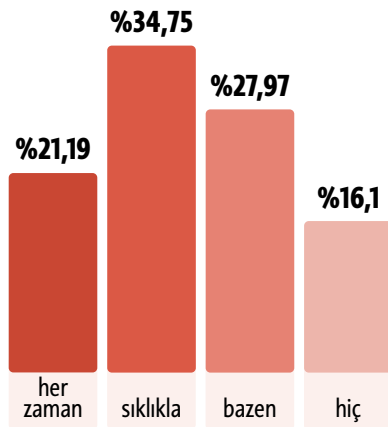
Proje ve iş dışında da kurumda çalışan kişilerin bir araya gelme alışkanlığı olduğunu görüyoruz. Ancak bu sosyallik alışkanlığın da alkollü içecek tüketmek gibi tek tipleştiği gündeme geldi.

*“Bence sivil toplumda çalışan insanlar çok fazla alkol tüketiyorlar. Özellikle sivil toplumda belli alanlarda çalışan gruplar olarak çok günahlı bir dünyayla muhatabız. Şöyle geliyor sanki hep birlikte çıkıp ilk birada hararetli iş gündem konuşmak, ikinci birada sakinleşmek ve sonra alkolün verdiği gevşemeyle birlikte, “Aa bir dakika, biz arkadaşlık, insandık, aşk acısını çekiyorduk, Ne vardı? Tatile mi gidecektik yazın?” insani hallere geçiş.” (G7)*

*“Hani ha deyince örgütlenelim dediğin bir şey zaten işlemiyor. Dolayısıyla biraz tanıman, kavga etmen, beraber yürümen... Ama günün sonunda o nedenle yana durduğunu hatırlaman gerekiyor. O yüzden eğer bir şey içerisinde, örgüt içerisinde insanlar birbirine hoşnutsuzsa... Ama saygı çerçevesi varsa işler yürür yine. Ama bir yerde patlama yine patlar. Çünkü şey düşünsene bizim ülkelerde. Haklarına erişemiyorsun. Bok gibi bir devlet var. Sokağa çıkıyorsun. Özellikle büyük şehirlerde yaşıyoruz. Herkes birbirine nefret dolu bakıyor. Taksicisi bağıyor. Vapurdaki halatçısı sana kötü davranıyor. Bir sürü dert varken bazı kurtarılmış alanlar istiyorsun. Kurtarılmış alanlarda da bizim gibi sivil toplumcuların şeyi örgütlediğimiz yerler işte. Yani profesyonel olsun, gönüllü olsun. Örgütlediğimiz yerlere gereğinden fazla anlam yüklüyoruz. Mecburuz çünkü. Yani benim mesela çok mükemmel bir aile hayatım olsa sivil topluma iş gibi bakabilirim. Ama yani aileden de istediğimi alamıyorum. Partnerimden de istediğimi alamıyorum. İşte yaptığım işlerden toplumsal olarak sosyalleştiğim yerden de beklediğimi alamıyorum. Nereye dönüyorsun? Sivil topluma dönüyorsun yani buradaki arkadaşlara dönüyorsun” (G14)*

Hak temelli sivil toplum örgütleri ve aktivist grupları için şiddetsiz ve güvenli ortamların oluşturulması özellikle kırılğan gruplar için güvenli alanların sağlanması, şiddetsiz iletişim ve etkileşim yöntemlerinin geliştirilmesi ve uygulanması son derece kritik öneme sahip. STÖ'ler şiddetsiz ve güvenli ortamları oluşturduğunda, kişilerin kendilerini ifade edebilecekleri alanlar açtığına ve geri bildirim mekanizmalarını tanımladığında, çatışmaları krize dönmeden çözümlenmeye ve örgüt kültüründe esenlik odaklı güçlenmeye başlıyorlar. Araştırmamızda sivil toplum örgütlerinde politikalarla tanımlanmış, kurum kültürüne yerleşmiş ve tanımlı bir geri bildirim mekanizmasının sınırlı sayıda kurumun örgüt kültürüne dahil ettiği örnekler karşımıza çıktı:

*“Arkadaşlık ilişkileri sağlıklı ve kuvvetli bir ekibiz. Geri bildirim anlamında bir form gibi sistem var diyemem. Ama anında, zamanında geri bildirim veriyoruz kültürel olarak da, alışkanlık olarak da. Eleştiriye bireyselde söyleyebiliyoruz.” (G20)*



**Grafik 21:** Geribildirim alma-verme alışkanlığımız vardır.

Ankette katılımcılardan örgütte “geri bildirim alma verme alışkanlığımız vardır.” önermesini derecelendirmelerini istedik. Bunun örgütün kültürü haline gelip gelmediğini anlamaya dair de takip ifadeleri ekledik. Anketi yanıtlayan kişilerin kurum içindeki pozisyonlarına göre sonuçları değerlendirdiğimizde, yönetici/direktör ve yönetim kurulu üyesi pozisyonlarının daha olumlu cevaplar verdiğini gördük. Bununla birlikte SPSS karşılaştırmasında geri bildirim alma-verme alışkanlığı, toplantı öncesi ve sonrasında nasılsın turunun olması ile duygularımdan bahsedecek alanım vardır” sorusuna verilen cevapların birbiri ile ilişkisi olduğunu gördük. Buradan yola çıkarak, pozisyonlara göre, bu sorulara verilen yanıtların değiştiğini ve geri bildirim, duygulardan bahsetme gibi bireyden örgüte akan noktalarda çalışanların yönetici/idareciler kadar geniş alan bulamadıklarını ve/veya bulabildiklerini hissetmediklerini söyleyebiliriz.

Örgütlerin ihtiyaçlarına ve çalışanların taleplerine göre geri bildirim için çeşitli mekanizmalar yaratılabiliyor. Yüz yüze görüşmeler, tematik toplantılar, iletişim araçları yoluyla geri bildirimler verilen alanlar açılrsa da, buralarda geri bildirim ve değerlendirme birbiriyle karışabiliyor. Değerlendirme görüşmeleri projelerin hedef ve sonuçlarına odaklanıldığı, zaman zaman çalışan performansı ile ilişkili, olumsuz eleştirilerin ve şikâyetlerin aktarıldığı, alanlar olarak görülüyor.

*“Geri bildirim süreçleri hiç oturtamadık. Hep böyle konuştuğumuz ve herkesin hep şikâyet ettiği, geri bildirim için yöntem yok, nerede, ne zaman, neyi, nasıl söyleyeceğimi bilemiyorum. Geri bildirim olsa bile sadece programlar içinde olabiliyor, kişiler arasında o zaman da genel olarak hani hoşnutsuz olan şeylerle ilgili çok böyle konuşabileceğimiz alanlar olmuyor. (...) Yani aslında performans değerlendirme de bir şekilde bu yeni yapıyla beraber uzman tarafından bir yapı önerildi. Mesela hedef kartları var. Her sene belli hedef kartları hazırlanıp 3 ayda bir o hedeflere ulaşılmış mı diye bakılıyor. Ya da senede bir kere performans değerlendirmek üzere bir anket gönderiliyor bütün çalışanlara. Çalışanlar o anketi dolduruyor. Ama kişisel olarak benim yorumum bunlar çok kurumsal araçlar ve ben bunlardan hiçbir sonuç aldığımızı düşünmüyorum.” (G17)*

Görüşmelerde kurumların ve kişilerin geri bildirim mekanizması üzerine düşündüğü, örgüt içinde tanımlamaya çalışsa da pratikte çalışmalarına ve grup içine dahil edemeyen, sorunların biriktiği, çatışma anlarında hatırlanan ve bu durumlar özelinde sorunları hızlıca çözmek için geri bildirim üzerine düşünenler oluyor.

*“Geri bildirim mekanizması gibi bir şey kurmak konuşuluyor her defasında. O kadar çok geriliyoruz ki aslında bunu yapmaktan. Bu hep böyle bir sonuna kalıyor. Arka plana atılıyor. Bir şekilde o yapılmıyor. O sistem kurulamadı hala. (...) Bir sorun olduğunda, iyi hissetmediğimde, çatışma yaşadığımda biriyle en azından mesela atıyorum, genel koordinatöre gidip bunu söyleyebiliyorum ama aslında şu an biraz daha*

*o biraz daha yetki sahibi bir insan olduğu için ona gidip söyleyebilirim yani ben böyle düşünüyorum böyle zorlandım böyle bir çatışma yaşıyorum falan diyebilirim artık mesela birisine bunu söyleyebilmek bile büyük bir rahatlama yaratıyor bende hani o iş çözülmemiş olsa bile ama şu an hani gerçekten doğrudan şöyle bir yöntemimiz var şöyle büyük sorunları çözüyoruz gibi bir şey yok yani elimizde. Ama geçmişe göre daha bilgiliyiz bazı konularda” (G2)*

Görüşmelerde tartışma kültürünün ve fikirsel çatışmaların kurum içinde besleyici ve gruba kişilerin dahiliyetini sağlaması açısından verimli olduğunu aktaranlar da oldu. Kalabalık ekiplerde bu durumun karar almayı zorlaştırdığı, uzun toplantıların çalışma verimini düşürdüğü söylenirken, çatışma yaratacak konularda karar alma süreçlerini belirli organların yürütülmesinde de konunun muhataplarının katılımını ve temsiliyetini olmadığı koşullar ekip içi problemlere neden olduğu aktarıldı.

Geri bildirim grubun ihtiyaçlarını gözetecek şekilde örgütün işleyişine ve ilişkilerine katkı sağlayacağı, çalışanların birlikte öğrenme süreçlerini destekleyeceği yöntemlerle kurum kültürünün parçası olarak görmenin olumlu taraflarını deneyimleyen kişiler de bu deneyimlerini aktardılar:

*“Yaşadığımız çatışmaları çok birine yüklememek, kolektif bir sorun olarak görmek, örgütün bir sorunu olarak görmek çok mükemmel bir şey yani o diyalog ortamlarını kesmemek. Bir sorunun üzerinde konuşuyorsan çözmek için konuşmamak da lazım.” (G14)*

Bu deneyimlere bakarak; mekanizmalarla kurulan geri bildirim alanları çok önemli olsa da, yapıcı geri bildirim alma verme kültürüyle desteklenmediğinde bir değerlendirme yada çatışma çözüm alanına dönüşebiliyor. Bu nedenle örgütsel esenlik açısından en az mekanizma kadar önemli olan örgütte bir geri bildirim kültürünün oluşabilmesi, özellikle yapıcı geri bildirim alışkanlığına dönük çalışmalar yapılması gerektiği görülüyor.

## Çevresel Faktörler ve Esenlik

Çevresel etkiler örgütün yapısı ve kültürüne etki edebildiği gibi daha genel olarak sivil toplum alanında hakim olan örgütsel tercihleri etkiler.

Örgütlerin örgütsel esenlik konusundaki yaklaşım ve planlamaları, örgüt yapısı ve kültürünün yanı sıra dış faktörlerden de etkilenir. Örgütte esenlik politikası belirlemeyi, esenlik halini destekleyecek mekanizmaların işlemlerini etkileyen, dışarıyla bağlantılı ilişkileri, bu çalışmada çevresel etkiler olarak adlandırıyoruz. Çevresel etkiler örgütün yapısı ve kültürüne etki edebildiği gibi genel olarak sivil toplum alanında hakim olan örgütsel tercihleri etkiler. Dolayısıyla örgütsel esenliği geliştirmeye dair girişimlerin, sivil toplum alanında yaygınlaşması için ihtiyaçları anlamaya çalışırken, bu ilişkilerin etkisine de bakmak gerektiğini düşündük. Hem anket sonuçlarına hem de yaptığımız görüşmelere dayanarak bu çevresel etkileri; örgüt paydaşları olarak ifade edebileceğimiz, devlet kurumları ve politikaları, fon verenler, diğer STÖ'ler ve faydalanıcılar ile ilişkiler, sosyo-ekonomik koşullar ve siyasal konjonktür, doğal afet ya da siyasal krizler etrafında ele alabileceğimizi gördük.

Türkiye'de sivil toplum örgütleri (örneğin dernekler) yasal olarak İçişleri Bakanlığı'na bağlı Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü'ne bağlıdır. Yasa ve yönetmeliklerle belirtilen usuller ve hukuki prosedürler çerçevesinde davranmaları beklenir. Bu durum örgüt yapısını, çalışma saat ve izinleri gibi örgütün işleyişi ve mekanizmalarını doğrudan etkiler. Örneğin Türkiye'deki bazı sivil toplum kuruluşlarının yatay örgütlenme modellerini uygulama niyeti ve beyanı olsa da dernek olarak örgütlenen STÖ'ler için derneğin zorunlu organları yasada belirtilmiştir.<sup>15</sup> Bu kapsamda bazı kişilerin yasal sorumlulukları örgütteki rollerine bağlı olarak değişiklik gösterir. Bu müdahale pratik olsa da alternatif modeller denemeyi zorlaştırabiliyor. Örgütlerin politikalarından nasıl etkilendiğine, basit, görece

15 Bu örnekteki zorunlu organların yasal kaynağı [4721 sayılı Türk Medeni Kanunu](#)'dur. Kanunun ilgili maddesine göre derneğin zorunlu organları, genel kurul, yönetim kurulu ve denetim kuruludur. Bu kurullarda yer alan kişilerin yetki ve yükümlülükleri tanımlanır.

Araştırmada da ele alınan örgütler; sistemin işleyişine dair izleme yapan, hesap soran, taleplerde bulunan ve bunları çeşitli görünürlük ve eylemlilikle duyuran, hak savunuculuğu yapan sivil toplum örgütleri, savunuculuk alanı ne olursa olsun 'sorun çıkarıcı', 'tehdit' olarak görülüyor.

'ne var ki bunda' denebilecek bir örnek gibi gelebilir. Ancak belirlenen örgüt şemasını oluşturmak, kurullarda olmanın getirdiği sorumluluk siyasal konjonktüre bağlı olarak bir kaygıyla beraber ele alınabiliyor. Bu da doğrudan çalışanların esenlik durumunu etkileyen bir hal alabiliyor. Örneğin, devletin yetkili kişi ve kurumlarınca hedef gösterilen savunuculuk alanlarından birinde deneyim şu şekilde:

*"Politik bir şekilde oraya yönetim kuruluna birini bulmak zor oluyor. ...'yı eşvik etmek, bilmem ne suçundan yönetim kurulu başkanı içeri alınabilir kaygısını yaşıyor insanlar. Hani ..... ile anılmak istemiyorlar vesaire gibi. Bu ek bilgi oldu ama işte yönetim kurulunun kimleri oraya alınacak, ne yapacağız, ne varsa iş bölümünü yapmak vesaire hepimizin işi oluyor."* (G3)

Siyasal konjonktüre bağlı politikalar ve tercihler Türkiye'nin yakın dönem tarihinin en önemli başlıklarından biri olabilir. Devlet ile sivil toplum ilişkisinde de hem geçmişten getirdiği bir gelenek, hem de AKP hükümetinin siyasal dönemeçlerine bağlı bir belirsizliğin yansımaları görünüyor. Devletin sivil toplumla ilişkisinde makul ve makbul olan, sivil toplum örgütlerinin devletin yetişemediği alanlarda yardım ve hizmet vermesi, siyaseten yakınlık vb. üzerinden ele alınıyor. Sivil toplum tarafında ise, devleti tamamlayan değil, karşıt konumlandığı kuramsal arka plan<sup>16</sup>, özellikle de savunuculuk yapan ve hak temelli çalışan örgütlerin geleneğini oluşturuyor.

16 Orhan, E. D. (2017). "Sivil Toplum", *Siyaset Bilimi Kavramlar, İdeolojiler, Disiplinler Arası İlişkiler*, Hz. Gökhan Arılgan, E. Atilla Aytekin, 6. basım, Yordam Kitap İstanbul, 2017, 99- 108.

Örgütlerin ofis adresini gizlemek, zilde kurum adı yazmamak gibi kurumsal görünürlüklerini ve faydalanıcılarla ilişkilerini olumsuz etkileyen tedbirler geliştirmesi, ofiste bulunma saatlerinde akran sistemi kurmak gibi yöntemlerle faaliyet göstermesi gerekiyor.

Bu yaklaşımla, araştırmada da ele alınan örgütler sistemin işleyişine dair izleme yapan, hesap soran, taleplerde bulunan ve bunları çeşitli görünürlük ve eylemlilikle duyuran, hak savunuculuğu yapan sivil toplum örgütleri, savunuculuk alanı ne olursa olsun 'sorun çıkarıcı', 'tehdit' olarak görülüyor. Bu tehdit ortamıyla ilgili bir katılımcı şunu aktardı:

*“Almanya’da devlet destekliyor dernekleri. Türkiye’de kamu yararına olup olmadığına cumhurbaşkanı karar veriyor. Sen dernek statüsünü aldıktan sonra sen kamuoyuna çalışıyorsun toplumsal fayda için çalışıyorsun tanım gereği. Bunlar korkunç yıpratıcı şeyler. Teröre para aktarmadığınızı ispat edin diyorlar. Hiçbir kriter yok. Sen beni neye göre seçtin de benden böyle bir belge istiyorsun. Bu koşullar korkunç.” (G8)*

Geçtiğimiz yıllarda doğrudan siyasal nedenlerle hedef gösterilen nefret söylemine maruz kalan gruplar, o alanlarda hak savunuculuğu yapan aktivistler ve örgütler denetimlerle, yaptırımlarla ya da doğrudan ahlak ve terörle ilişkilendirilerek<sup>17</sup> hukuki soruşturmalara konu edilerek, gözaltı ve tutuklamalara varan yaptırımlarla kontrol edilmeye çalışıldı. Bunun esenlik deneyimine olumsuz etkisi, güvencesizlik ve güvenlik kaygısı yaşanması oluyor. LGBTİ+ haklarının savunan örgütlerin deneyimi bunun önemli bir örneği. Yöneticilerden gelen tehditler, kamuoyunda da yayılıyor, doğrudan şiddet tehditlerine ve şiddete varıyor. Daha önce de aktarıldığı gibi örgütlerin bunu aşmaya yönelik, ofis adresini gizlemek, zilde kurum adı yazmamak gibi kurumsal görünürlüklerini ve faydalanıcılarla ilişkilerini olumsuz etkileyen tedbirler geliştirmesi, ofiste bulunma saatlerinde akran sistemi kurmak gibi yöntemlerle faaliyet göstermesi gerekiyor. Bu tür örnekler örgütsel esenlik yaklaşımının güvenlik ihtiyacına cevap verecek şekilde genişlediğini gösteriyor.

17 Bu raporu hazırladığımız sırada 'etki ajanlığı' gibi yeni bir suç kategorisinin yasal düzenlemelere girmesi konuşuluyordu.

Yapılan yasal değişikliklerin takibi ve artırılan denetimler sivil toplum örgütlerinde tedirginlik yaratmanın dışında bir iş yükü de getiriyor. Denetimler yakın dönemde olağan/rutin dışı bir yoğunluk gösteriyor. Bunun sivil toplum çalışanları üzerindeki etkisi hemen her görüşmede konu edildi. Görece “tehdit olmayan” bir alanda olduklarını söyleyen bir katılımcı yoğunluğu şöyle ifade ediyor:

*“Bir yandan denetimler var, ciddi anlamda devletin hani düzenli yaptığı çeşitli denetimler biliyorsunuz. İçişleri Bakanlığı denetimlerine kadar uzanan ve yani, bir türlü nefes alamıyoruz gibi bir hal var. Dernek olmak Türkiye’de çok zor...”(G11)*

Denetimlerin tehdit ve cezalandırma mekanizması olarak görülmesi, örgütte çalışanların ve sorumluların güvende hissetmemesine ve kurum içi ilişkilere olumsuz yansıdığı aktarıldı:

*“Yani her zaman bir baskı vardı ama artık daha örgütlü bir nefret ortamıyla birlikte kendini gösterdi. Bence bu da pandemi sonrasında daha gözle görülür şekilde değişti. Bu denetimlere de, bizimle kurulan diyaloga da yansıdı... Ne bileyim, uygulamalara da yansıdı. Zaten genel olarak sivil toplumla ilgili yasaların, işte terörün finansmanı yasasıydı, işte yeni gelecek yasa tasarısındaki düzenlemeler, hepsi daha çok pandemiden sonra ivme kazanan şeyler. Bence çevresel şeyler, kurum içi iletişimi vesaire de etkiledi. Çünkü o gergin atmosfer bize de yansıyor. Gerilim, kendi aramızdaki kurduğumuz iletişime, işleyişe, iş yapma, biçimimize de yansıyor. Çok daha gergin bir ortam var artık.” (G15)*

Örgüt içindeki gerginliklerin altında, örgütsel esenlik politikası kapsamında yapılan düzenlemelerin de denetimlerle engellendiği durumlar olduğu görülüyor. İzin politikalarına ilişkin bir örnek:



*“Evcil hayvanlarımızla ilgili izinlerle ilgili düzenlemeler vardı. Ama son denetimde bunlarda ciddi sorunlar yaşadık. Niye böyle kafanızdan izin uyduruyorsunuz gibi böyle açıklanması gereken bir şeye döndü. ... Mail yoluyla ben rahatlıkla izin alırdım şimdi bir dolu bürokrasi uyguluyoruz, imzalı bir şeyler yapıyoruz. Nerede olduğumuzu bildiriyoruz gibi gibi ıvr zıvr çok şey var ve bunların bir kısmı da Türkiye’de bulunan bir LGBT+ derneği olduğu için olan uygulamalar.”  
(G15)*

Görüldüğü üzere alternatif örgütsel pratiklerin gelişmesini zorlaştıran yasal prosedürler ve siyasal tercihler örgütsel esenlik alanında da olumsuz deneyimler getirebiliyor. Ancak diğer yandan bu tür sıkışmalar, ihtiyacın belirginleşmesi de sivil toplum aktörleri arasında esenliği geliştirmeye yönelik işbirliklerini getirebiliyor. Türkiye içinden ve dışından sivil toplum örgütlerinin, psiko-sosyal destek kapsamında, savunuculuk alanına öncelik verilse de bir hizmet sundukları örnekler mevcut. Bunu yakın zamanda 6-8 Şubat depremlerinden sonra da yaşadık.

Çevresel etkilere sivil toplum örgütleri arasındaki dayanışma ilişkisini de not etmek istiyoruz. Özellikle deprem sonrası, afet planlama konusundaki merkezi ve yerel yönetimlerin planlama ve organizasyon konusunda eksiklerini gidermek üzere sivil toplum örgütlerinin bir araya gelerek etkili çözümler ürettiğine tanıklık ettik. Bunun getirdiği dayanışma hissinin sivil alanda beraber mekanizma oluşturmaya dair umut verdiği şöyle anlatıldı:

*“Beklentilerin yeri değişiyor. Kuruma güveniyorum ve sivil toplum alanındakilere de... Deprem olduğu ilk günle birlikte bütün sivil toplum kuruluşları sahadaydı. Bir dayanışma platformu kuruldu. O dayanışma platformuyla birlikte çok hızlı şekilde (...) bir yönetim ağını oluşturdu. Bu alanda çalışan örgütlerle birlikte çalışmaları gerçekleştirdik. O süreçte de aslında bu mekanizmalar planlandı, işletildi ve devam ediyor.”  
(G21)*

Depremi yaşamamış, depremden etkilenen illere taşınan ya da bulunduğu yerden hala o bölgeye dair çalışmalar yürüten hak savunucuları da süreçten etkilendiklerini farkettilerinde, aslında ilk kez bu destek mekanizmalarına girdiklerini görüyoruz:

*“Depremden daha çok etkilenen illere insan yardım koordinasyonu ve çalışmaları yürütüyorduk. Bu bizim için çok zorlayıcıydı. Daha sonrasında şeyi fark ettik. Yani bizler de etkileniyoruz. Yani birçok arkadaşımız o süreçte iyi değildi. Açıkçası daha önce hiç böyle bir şeyimiz olmamıştı. Fakat deprem bölgesinde çalışma yürüten arkadaşlarımızın, xle birlikte bir proje vardı. Belli periyotlarla deprem bölgesine giden birçok arkadaşımız ihtiyacı varsa psikolojik destek gördü o ortak çalışma sayesinde.”*

Birbirinin esenliğini gözetmeye dair kültürün yaygın olması, yine kurumların dayanışmacı çevresel kaynakları olduğunu gösteriyor. Bu da örgütsel esenlik politikaları üzerine düşünürken kurumların çevrelerindeki örgütlere bakmaları adımını hatırlatıyor. Elbette öte yandan bu tür dayanışma örnekleri, 1999 depremi sonrasında da deneyimlenmiş ve sivil toplumun ilişkiler kurduğu, ancak etkisi ve zamansal sürdürülebilirliği açısından sınırlı olduğu tartışılmıştı.<sup>18</sup> Örgütlerin kendi bilgi ve deneyimlerini aşan durumlar karşısında, aciliyetle eyleme geçmesi olumlu bir güven duygusu sağlasa da daha büyük ölçüde, sivil toplum aktörleri içinden akut durum sırasında ve sonrasında esenliği gözeten örgütlülük biçimlerine, hatta devlet destek mekanizmalarını da işler kılacak düzenlemelere ihtiyaç olduğu görünüyor.

Türkiye’deki sosyo-ekonomik koşulların hem örgütlenme deneyiminin kendisine hem de örgütlerin işleyişi ve sürdürülebilirliğine etkisi oluyor. Araştırmayı yürüttüğümüz dönemde, özellikle enflasyon, çalışan maaşlarının yetersizliği, şehirlerde konut fiyatlarında artış üzerinden gündem edilen, ekonomik kriz döneminden

18 Atauz, A. (Eylül/Ekim 1999). “Deprem ve Sivil Toplum Örgütleri”, Birikim, Sayı 125-126.

geçiyoruz. Bu krizin derinleştirdiği yoksulluk hem savunuculuk alanını genişletiyor hem de hak savunucusu örgüt ve kişiler için belirsizlikler yaratıyor.

Türkiye’de hak savunucusu örgütlerin büyük bölümü finansal açıdan devlet desteği almıyor. Yerel yönetimlerle dönemsel işbirlikleri yapılabildiği örnekler olsa da, üye desteği, iktisadi işletme kurmak vb. yollar dışında çoğunlukla proje ve fonlara bağlı bir sürdürülebilirlik var. Türkiye’de hak savunucularının başvurabileceği fonlar da sınırlı.<sup>19</sup> Diğer seçeneklerden biri olan “yabancı fonlar”ın da tehdit olarak ifade edilmesi, örgütlerin finansal sürdürülebilirlik planlarını güvenlik gerekçesiyle gözden geçirmelerini beraberinde getiriyor. Bu durum diğer cephesinde de Türkiye’deki açıklamalarla şekillenen uluslararası tutum, fon verenlerin planlarını ve kurumlara yaklaşımını etkiliyor. Bir anlamda fon verenle iletişimde, STÖ’ler kaynaklarla ilgili eskisinden daha müzakereci olsa da, bu durum olumlu sonuç alma ihtimallerini azaltıyor. Bir katılımcının aktarımı şöyle:

*“Bir takım fon kuruluşlarında, Türkiye’den olduğumuz için, zaten tırnak içinde dezavantajlı olduğumuz için, kriterlerimiz konusunda bastırmak zor olabiliyor. Bir keresinde mesela yazdığımız maaşlara dediler ki: ‘Bizim maaşlarımız bile bu kadar değil.’ ‘Yani? Sizi kerteriz belirledik umarım sizinki de artar’ diye dalga geçesim geldi. Çünkü orada bir hafif kolonyal bir şey de var (...) İstanbul’da, ben şu anda hani maaşımın hepsini neredeyse kirama veriyorum. Bir çocuğum var. Neden bahsediyoruz? Eskisinden daha çok bastırıyoruz ama onu söyleyebilirim, bu ihtiyaçla ilgili...”*  
(G11)

Örgütsel esenlik kapsamında fon ve proje başvuru süreçlerinde esenlik politikalarını dahil etmek için, çalışanların talepleri de oldukça belirleyicidir. Fon verenlerle ilişkide “esenlik bütçesi” talebini gündemde tutmak bu konuda adımlar getirebilir.

19 Bu konuyla ilgili bkz. bu araştırma 13. dipnot.

Örgütlerin finansal sürdürülebilirliği halihazırda, uzun zamandır sivil toplum örgütlerinin model arayışlarının sürdüğü bir alandı. Ancak bu dönem en temelde örgütün var olabilmesi konu ediliyor. Derneklerin iyi ihtimalle sahip oldukları çekirdek fonlar içinde; bir mekan tutabilmek için ödenen kira ve çalışan istihdamı sağlayabilmek daha geniş pay almaya başladı. Araştırmanın bu bölümünde STÖ'lerin "örgütsel esenlik" konusunu gündemlerine almalarını etkileyen bir çevresel etki olarak ekonomik zorluklara yer veriyoruz. Bunu planlama koşullarına sahip olmadıklarını görüyoruz:

*"İnsan kaynağı çok büyük bir ihtiyaç, yetişemiyoruz ama sayımızı da artıramıyoruz. Şimdi hiperenflasyonun da etkisiyle ekstra kalem de açamıyoruz." (G6)*

Yaptığımız görüşmelerin hepsinde, örgüt mekanı ya da görüştüğümüz kişinin kendi ev kirasını ödemekle ilgili yaşadığı zorlukları, bazen zorunlu yer değişikliği ya da devam eden konut davası hikayelerini duyduk.

*"Sivil toplum çalışanları çok yoksul tipler. Çok kalamıyorlar alanda, çalışmıyor. Kirayı ödeyemiyor olsam bu şekilde hayatıma devam edemem." (G8)*

Türkiye genelinde, hakim kültür ve politikaların alternatif üretmediği esenlik haline zarar veren durumlar, sivil toplum alanında da yeniden üretiliyor. Örneğin iş yaşamının planlanmasında kadın koruyucu politikalar geliştirilmemesi, çocuk bakım emeğinin anne üzerinden kurulduğu bir kültürde, savunuculuk alanında da kadınların varlığını zorlaştırıyor. büyük özverilerle orada olmayı gerektiriyor. Bir katılımcı, durumu şöyle ifade etti:

*"Benim bütün bunları yapabiliyor olmamın sebebi aslında kendi çekirdek ailemin desteği. Zaten ... şehirden o yüzden ayrıldık. Bakım desteği veren annem babam yaşlılar ve ablam da var, ben kendim çevremden, sosyal desteği olan biriyim. Bu açıdan şanslıyım. Ama tabii bu çevremi de etkilediğimizi biliyorum. Yani*

*aslında bu alanla ilgili gönüllülük yaparken çok fazla özveride bulunuyoruz. Ve o özveri de aslında bizimle sınırlı değil yani. Sadece biz değil çevremizdeki herkesi etkiliyor. Bakanlıktaki bir görüşmemizde ben dedim 'biz yani bir annelik yapmak istiyoruz. Tüm bunları neden biz yapıyoruz, bakanlık bize sağlasın' dedim." (G16)*

Bu örnek diğer yandan yine çevresel etki olarak görebileceğimiz yakın çevre ile dayanışma ilişkilerine de işaret ediyor. Ancak aile desteği ve devletin mekanizmaları dışında sivil toplum örgütlerinde de bu konuda adımlar atılmadığı görülüyor. Hem fon verenler için hem de kurumlarda bu tür ihtiyaçlar dile getirilse de kurum içinde dayanışma ile çözülmeye çalışılıyor. Bu konuda iletişim kurulduğunda sonuç alınan iyi örnekler nadir de olsa var. Bu da örgütlerin işbirliklerinde kadın çalışanların katılımını destekleyecek müzakereler yapması konusunda cesaretlendirici oluyor. Katılımcı, bir sempozyum planlamasından deneyimini aktarıyor:

*"Bir etkinliğe giderken destek vermişlerdi. O zaman, çocuğum iki buçuk yaşındaydı ve bir bakım verenin, benim annemin biletini karşılamışlardı. Bu çok değerli bir şey. Mesela böyle şeylerin hakikaten artık istisna olmaması lazım. Başka bakım ilişkilerini de kastediyorum." (G11)*

Paydaşlar arasında andığımız faydalanıcılar, örgütsel esenlik açısından en olumlu deneyimleri duyduğumuz alan oldu. Faydalanıcıların, hak savunucusu örgütlerle dayanışma içinde olması, olumlu ya da olumsuz ama işbirlikçi bir geribildirim vermesi örgütlerdeki kişilerin iyilik haline en çok etki eden dış faktörler arasında yer alıyor. Görüşmelere katılanların büyük bölümü için faydalanıcının geri bildirim, gözle görünen değişiklikleri "motivasyon kaynağı" olarak tanımladılar.

Dış faktörlerin görece dolaylı, ama doğrudan örgütsel esenlik konusundaki etkilerinden biri de, sivil toplum alanındaki hak ihlallerinin gündemleştirilmesiyle ilgili karşımıza çıkan ifşalar. Hukuk ve resmi kurumlarla ilişkisi destek almak değil de baskı ve denetim üzerinden gelişen hak savunucuları için, örgüt içindeki bir haksızlığa bu yollarla karşı çıkmak zor olabiliyor. Bunun örgütün aleyhine tehdide dönüşebileceği ya da örgüt içindeki dayanışma haline zarar verebileceği kaygısı oluşabiliyor. Bu tür alanlarda hak aranmadığından, uygun iletişim ya da yaptırım mekanizmaları da bulunmadığından, duruma vakitlice, sağlıklı müdahale edilemiyor. Zorluk yaşayan bazı hak savunucuları, olayla ilgili örgüt ya da kişilere yönelik "ifşa"ya başvurabiliyor. Bu aşamaya gelmek ve sonrasında yalnızlaştırma bunu yapan kişiler için de oldukça zorlayıcı. Görüşmelerde bu tür örnekler açıkça paylaşılmadı. Hatta ifşa konusunda kararsızlıklar ve görüş belirtmeye dair çekingenlik vardı. Ancak ifşaların, örgütlerin zaten zor koşullarda kurdukları güven bağına hasar verdiğine ilişkin değerlendirmeler açıkça yapıldı. Bu bağın yıpranmasına dair kaygının ifşa edene ve ifşaya yönelik mesafeyi doğurduğu, "kol kırılır yen içinde kalır" alışkanlığını sürdürdüğü ve sivil toplum içinde ifşa edenin iş bulma kaygısının doğduğu ile ilgili düşünceler ortaya çıktı. Yöneticilere işaret edildi; yatay örgütlenmeden söz edildiği için, yöneticiler zorlanmalarla ilgili yeterince sorumluluk almıyor. Zorlanma deneyimlerine baktığımızda şeffaflık ve hesap verebilirlik üzerine kurulu mekanizmalara örgütsel esenlik açısından, ihtiyaç olduğunu görüyoruz. Cezalandırıcı hesap verme kültürünün dışına çıkmak, cezai olmayan yaptırım mekanizmaları inşa etmek bu tür yıpranmaların önüne geçebilir. Burada hedeflenen, zorluğun ya da ihlalin duyulabilmesi için iletişim kanallarını açık tutmak, zararı onarma ve güvenli alanı yeniden inşa etme amaçlı onarıcı süreçler<sup>20</sup> üzerine

20 Onarıcı adalet yaklaşımlarında genellikle doğrudan olayla ilgili kişilerin bir kolaylaştırıcı yardımıyla sorunun çözümüne aktif katıldıkları bir süreçtir.

düşünmek olabilir. Bu tür bir perspektifle sivil toplum örgütlerinde mekanizmalar kurulabilir. Katılımcılardan biri ifşa süreçlerinin sertliğinden söz ederek, bu alandaki tartışmaya şöyle bir katkı yaptı:

*“Onarıcı adaleti gündem etmek lazım belki, bu gibi meseleleri sorunsallaştıran insanlar da var. Bir yandan onarım; adalette aradığımız güven ile şefkat, birbiriyle çatışıyorlar aslında. Ama her ikisine de ihtiyacımız var aslında. Bunu nasıl anlatabilirim bilmiyorum ama biz adalet tarafındayız çokça. Fakat o kadar fazla o taraftayız ki bazen... İnsanların nefes alabilmesi için, belirli bir güvenli alana, belirli bir şefkat, dürüstlük ilişkisine... ihtiyaç var. Yani bir takım şeyleri açıkça konuşabilecekleri (...) belki en başa dönüp bir takım soruları sorabilecekleri alanlar yok. Görüldüm deme yeri yok. LGBTİ+ örgütlerinin belli şekillerde kendileri bunu yaratmaya çalıştıklarını görüyorum ama orada da sert ifşalar oluyor.”*

## Düşünsel Özellikler ve Esenlik

Örgütler üzerine çok boyutlu düşünürken, genelde örgüt kültürü içinde eriyen ama aslında başka dinamikler de barındıran örgütteki kişilerin kişisel özellikleri de bir boyut olarak ele alınabilir. Kişilik özellikleri, ideolojik tutumları, kırgınlıkları, bagajları ve önyargıları gibi örgüt içindeki yaklaşım ve davranışları belirleyen oldukça özgün durumlardan söz ediyoruz. Burası “çok kişisel” ve yönetimle ilgili süreçlere dahil edilmesi zor görünebilir. Ancak tüm özgünlükleri ile kişiler, örgütlerin bir parçası. Çeşitli kimlikler ve geçmişlere sahip olsak da belli değerler için bir araya geliyoruz. Bu nedenle örgütlenme deneyiminde esenliğe de herkesin getirdiklerine bakmayı kıymetli buluyoruz. Örgütteki kişilerin esenlik konusuna yaklaşımları, zorlanmaları ifade etme ve duymaya niyetleri, örgütlerde “örgütsel esenlik” adına atılacak adımları, esenliğe katkı sunan mekanizmaların işlemesi, örgüt kültürünün bu yönde değişmesini etkiliyor. Dolayısıyla bir düşünsel hazırlık, ortaklaşma alanı olarak ele alınabilir. Örneğin, geri bildirim alanlarını açtığından emin olmak için, önce örgütteki herkesin geri bildirim hakkında bilgi sahibi olduğundan emin olmak, bilgileri eşitlemek ve örgüt içinde oluşmasını hedeflediğiniz kültüre nasıl etki edeceği konusunda bir hazırlık gerekecektir. Bunun da koşullarının oluşmasına ihtiyaç var. Bir katılımcının ifade ettiği gibi *“güvenli alan dediğimiz şey, güvenli alan kurduk demekle oluvermiyor.”* (G11)

Örgütteki kişilerin esenlik konusuna yaklaşımları, zorlanmaları ifade etme ve duymaya niyetleri, örgütlerde “örgütsel esenlik” adına atılacak adımları, esenliğe katkı sunan mekanizmaların işlemesi, örgüt kültürünün bu yönde değişmesini etkiliyor.

### Kişilerin esenlik yaklaşımları

Esenlik denildiğinde, iyi olma halini destekleyen araç ve stratejileri aklı geliyor. Fiziksel sağlık, psikolojik olarak dengede olma, hayatta mutluluk, vb. hedeflerle ele alınıp, bireysel çabalar olarak görünüyor. Bu yaklaşımlar, hak savunucularını da etkiliyor, sivil toplumda da esenlik birey odaklı bir yaklaşımla ele alınıyor. Örgütsel olarak ele alındığında ise bir takım organizasyonlar, “beyaz yakalıların yaptığına benzer



performans odaklı angaryalar” olarak görülebiliyor. Bu haliyle, kolektif düşünme ve toplum için çeşitli savunuculuk alanlarında kendini gören kişileri de uzaklaştırabiliyor. Bir katılımcı şöyle ifade etti:

*“Esenlik meselesi de psikolojik bir yere çekildiğinde örgütsel esenlik dense de sıkıntılı buluyorum. Hiçbir hakka sahip değilsin, özlük hakların yok, bu koşullar altında devletin baskısını görüyorum.” (G8)*

Başka bir katılımcı, esenliğin, içinde bulunduğumuz sosyo- ekonomik koşullar ve konjonktürde “steril” bulunduğunu ifade etti:

*“Şöyle şimdi esenlik meselesi bir kavram set. Kavram setleri ideolojik araçlar gibi geliyor. Yoksa örgütsel esenlik dediğinde ben atıyorum sendikal haklar dediğimde ya da birisi yatay örgütlenme dediğinde aslında bunların birbiriyle kastedilen şeylerin altına baktığında birbiriyle elbette ki çakışan, kesişen, örtüşen kısımları var. Ama yani sanırım bu kavram setiyle (esenlik kastediliyor) böyle mesafeli olmamın sebeplerinden biri yaşadığımız ülkenin ahvaliyle ilgili. Yani belki de bizim çok da iyi olmamız gerekiyor. Bu kadar sıkıntı içinde, bu kadar ihlal, şiddet (...) yaşadığımız bir dünyada, iyi olmakla ilgili bir problemim olabilir. Meseleyi böyle bir iyilik haline, esenlik haline işte travmalardan arındığın birbirini asla tetiklemediğin bir şeye çekmek... Çok steril geliyor bana bu. Hani biraz da çatışmaları bertaraf eden, üstünü kapatan bir perspektifmiş gibi geliyor.”(G13)*

**Bir örgütte esenliği geliştirmek üzere harekete geçmek, konu üzerine tüm görüşlerin açıkça ifade edilebileceği bir alan açmakla mümkün olacaktır.**

Bu örnekler bir dirençle karşılaşabileceğimizi gösteriyor. Bir örgütte esenliği geliştirmek üzere harekete geçmek, konu üzerine tüm görüşlerin açıkça ifade edilebileceği bir alan açmakla mümkün olacaktır. Kişilerin esenlikten ne anladıkları, eşlik etme düzeyleri, kendi ihtiyaçları konusunda net olmaları, hem fikir olmadıkları konularda duyulmaları oldukça önemlidir. Tek başına yaklaşım farklılıkları değil, bunlara dair öngörü yapılmaması örgütsel esenlik politikalarının hayata geçirilmesini zorlaştırır.

Örneğin bazı katılımcıların esenliği doğrudan mutluluk ve psikolojik iyi olmayla eşleştirdiği örnekleri ele alalım. İlgisi olanlar da, kendi iyi olma halini desteklemekten, “iyileşmek”ten kendini sorumlu görüyor. Buradaki ihtiyaçlar, dışarıdan destekle çözüme bağlanıyor ve örgütün işleyişi içinde kolayca çözülebilecek taleplere dönüşemiyor.

### Kişilerin esenliklerine dair zorlanmaları ve stratejileri

Bu araştırma sırasında da, söz sık sık zorlanmalara geldi. Görüşmelerde katılımcılara nerelerde zorlandıklarını, bu durumlarla baş etmek için ne tür stratejiler geliştirdiklerini konuştuk. Ardından bu stratejilerin kurumlara, diğer çalışana genişlemesi konusunda ne düşündükleriyle devam ettik. Özellikle zorluklar konu edildiğinde, yanıtlar görece genellenerek aktarıldı.

Fiziksel zorluklar olarak; oturarak çalışmaya<sup>21</sup> ve strese bağlı bedensel rahatsızlıklar, yine strese bağlı uykusuzluk gibi durumlar ifade edildi. Katılımcılardan biri:

*“Çok kambur oturmak, omuzlarda ağrı, boyun düzleşmesi, bel fıtığı, masabaşı çalışan insanlarda görülen şeyler bizde de var. Migren ağrısı çeken arkadaşım var, muhtemelen dinlediği hikayelerden... Sakin kalmak zorundasın, tepki vermemek zorundasın ve sürekli her gün buna maruz kalıyorsun, aslında dışarıdan baktığında. Mide ağrısı çok yaşıyor. Hemen mideye vuran stres... Dişleri sıkma yine görüşmelerden kaynaklı... Çünkü dışarıya yansıtmadan verebildiğin bir tepki. Sivil toplum hastalıkları olarak ben bunları gözlemliyorum.” (G7)*

Psikolojik zorlanmalar sivil toplum ya da saha çalışanı olmaktan yani katılımcıların ifadeleriyle “bu işe özgü”, “bu işin parçası” olarak ifade edildi. Bunlar da stres, yetersizlik hissi, gerginlik, gelecek kaygısı, motivasyon kaybı, kendini ifade edememe, yalnızlık, burn-out olarak tarif edilen tükenmişlik...

21 Çok fazla oturmanın getirdiği riskler üzerine araştırmalar, hareketi teşvik eden çalışma düzenlemeleri de dahil yeni halk sağlığı kılavuzlarının geliştirilmesini öneriyor. Owen N, Bauman A, Brown W. (2009). *“Too much sitting: a novel and important predictor of chronic disease risk?”*, British Journal of Sports Medicine; 43:81-83.

*“çok ciddi bir yüksek bir motivasyondan ciddi bir tükenişe doğru koştuğum bir sene geçirdim. Ve bir senenin sonunda gerçekten ben burnout oldum.”(G4)*

Tükenmişlik (burn-out) sözcüğü, deneyim ya da gözleme dayanarak görüşmelerin yarısında geldi. Tükenmişlik, sadece yorgunluk değil, olumsuzluğu besleyen, üretkenliği ketleyen ve kişileri umutsuz hislerle bırakan bir deneyim olarak tanımlanıyor.<sup>22</sup> Katılımcılardan biri de bunu bu şekilde ifade ederek, bir yandan alandan uzaklaşmayı diğer yandan da bu duygularda sakin kalmayı bir strateji olarak ifade etti:

*“Burnout olmadan bırakıyorum çünkü artık kriz çalışmak istemiyorum. Kendi kendini tekrar eden, sürekli aynı meselelerin yağdığı bir kriz danışmanlığı oluyor çünkü. Ve bu bir yandan, bir yerden sonra şey yani hani ne bileyim tüketici hale gelebiliyor. Hiçbir şey yapamadığın çaresizlik duygusuyla kaldığın falan. Ben sivil toplum deneyimiyle öğrendim sanırım çaresizlik duygusunda kalabilmeyi ve hiçbir şey yapamamayı falan.” (G4)*

“Burn-out olmak” yada çeşitli psikolojik tanıların çalışma hayatında yaygın şekilde mizah amaçlı ya da yorgunluk tanımlamak için kullanılması, bu deneyimin çözümüne yönelik ilgiyi de azaltabiliyor. Kişilerin kendileriyle ilgili bir sorunu nasıl tarif edeceği de başlı başına ele alınması gereken bir konu. Tükenmişlik bireysel olduğu kadar kolektif bir sorundur, dolayısıyla çözümü de kolektif eylem gerektirir. Burada örgütsel esenliğin düşünsel boyutu açısından, bu zorlanmaları tarif etmekte bazılarının rahat hissetmeyebileceği, dolayısıyla yine bu konudaki örgütsel yaklaşımı netleştirmekle, bilgileri eşitlemek ve ortak kavramsal zemini kurmak için alan açmanın faydalı olabileceğini söyleyebiliriz.

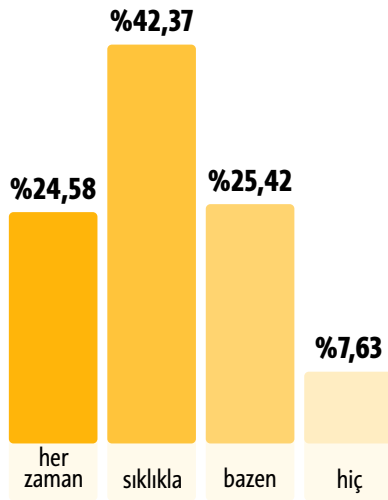
Zorlanmalarla baş etmek için geliştirilen stratejiler de yine çoğunlukla bireysel stratejiler diyebiliriz. Katılımcılardan çok azı psikolojik destek aldığını ifade etti, bunlardan da sadece biri bunun kurumsal kaynaklarla gerçekleşebildiğini ifade etti. Daha çok duyduklarımız; yavaşlamak, bir kahve içip nefeslenmek, koşmak, yüzmek, spor yapmak, çizmek, üretmek, sosyalleşmek, dışarı çıkmak, alkol, kitap okumak, film izlemek, ... Elbette bunlar da kişilere göre değişiklik gösteriyor. Örneğin edebiyat ve sinema bir katılımcı için *“olmasaydı hayat çok eksik kalırdı.”* (G16) diye ifade edilirken, bir başkası şunları söyledi:

*“ (...) kitap okumak film izlemek asla iyi gelen şeyler değil. Aksine zorlayan şeyler. Kitap okurken de sürekli ...şeysindeki meseleler insanın aklına kayıyor. Güzel bir ifade görünce, aa, raporumda kullanayım, mailimde şuradan şunu yazayım. Benim aklım öyle çalışmaya başlıyor.”* (G7)

Aynı görüşmeci günlerin getirdiklerinin dahi farklılaşabildiğini söyledi:

*“Şunu fark ettim spor yaparken de ben kötü bir gün geçirdiysem, kötü günün içeriği (çalışma alanından örneklerle) yüksek risk, hassasiyet barındıran konularla çok yoğun temas ettiğim bir günse, spor yaparken çok hızlı tempoda yürümeyi tercih ettiğimi fark ettim. Pilates yapmak, esnemek, rahatlamak o günlerde beni kesmiyor. Hızlı tempo yürüyüşler yapmak.”* (G7)

Örgütlerdeki kişilerin karakter özellikleri de orada geliştirilecek bir örgütsel esenlik yaklaşımı için önemli, bunları anlamaya birbirini tanımaya dönük çalışmalar yapmak ve bunları oldukça kapsayıcı bir yerden yapmak iyi olacaktır. Kişilerin birbirlerinin zorlanmalarını ve ihtiyaçlarını duymaları, birbirini gözetmenin önemli bir adımı olduğu söylenebilir. Ayrıca örgütteki kişilerin birbirinin kaynaklarıyla da tanışmaları için faydalı olacaktır. Üstelik bu duyma alanları, çeşitli grup dinamikleri çalışmalarıyla ya da sadece oyunlar planlayarak ve interaktif sosyal etkinliklerle de gerçekleştirilebilir.



**Grafik 22:** Kurumdaki diğer kişilerin stresle baş etmek için neler yaptıklarını duyma imkanım olur.

**Kişilerin örgütle aralarındaki bağ, zorunlu olmasa da içselleştirdikleri değerlere uygun davranışları beraberinde getiriyor.**

Örgütsel esenlik mekanizmalarının sürdürülebilmesi için, kişilerin ihtiyaçlarına bağlı bireysel pratikleri ile örgüt kültürünün uyumlu olması gerekir.

Ankete katılanların, “Kurumdaki diğer kişilerin stresle baş etmek için neler yaptıklarını duyma imkanım olur.” önermesini derecelendirmesini istedik. Sonuçlar bu konuda imkanlar olduğunu gösteriyor.

### Örgütle kurulan ilişki

Görüşmelere katılanların hepsi halihazırda bulunduğu örgütte ya da farklı alanlarda savunuculuk yaparken aynı zamanda sivil toplum çalışanı olmuştu. Örneğin sosyoloji, psikoloji, sosyal hizmet gibi alanlardan gelenler buna uygun pozisyonlarda yer alıyor, burayı hem iş hem savunuculuk alanı olarak görüyor. Daha farklı alanlardan ya da eğitim durumlarından kişiler ise büyük ölçüde savunuculuk alanlarıyla kesiştiğinden ya da savunuculuk alanlarını destekleyebilecek yakın bir örgütte çalışmaları gerektiğinden bulunduğu örgütte çalışıyor. Bunun da etki ettiği; örgütle, faydalanıcılarla özdeşleşme ile aktivist ve ‘sivil toplum profesyoneli’ rollerinin iç içe geçmesi, tekrar eden temalardı. Bu iki temada vereceğimiz örneklerdeki tutumların, örgütsel esenlik yaklaşımını nasıl etkilediğini örneklendirebiliriz.

Bulunduğu örgütü mücadelenin bir parçası olarak görmek, örgütün sınırlılıklarını da üstlenme ve beklenti içine girmemeyi beraberinde getiriyor. “Zaten örgüt de kendini zor çeviriyor.” “Kuruma da bir şey diyemiyorum, devam etmesi ayakta kalması önemli”, “ben örgütü de gözetiyorum”, “adanmışlığım var”, “çocuğum gibi” gibi ifadelerini pek çok görüşmede duyduk. Kişilerin örgütle aralarındaki bağ, zorunlu olmasa da içselleştirdikleri değerlere uygun davranışları beraberinde getiriyor.

Katılımcıların çalıştığı alandaki faydalanıcılarla özdeşleşmesi de iyi olma halini etkiliyor. İhtiyacı olan şeyleri dahi kendine fazla gördüğü ve talep etmediği durumlar oluyor.

*“Zaten çalıştığın grupta hani zor şartlarda yaşayan insanlar ve sürekli kendilerinden ödün veren insanlar aslında. O çalıştığın gruba dair de bazen şey hissediyorsun: Ben şimdi bunu yiyorum, onlar yiyemiyor. Bunu dile getirmesem de zihnin arka planında yaşıyor bu. O yüzden böyle minimum yaşamak sana okey geliyor. Çünkü zaten fazlasının ne kadar gereksiz olduğunu düşünmeye başlıyorsun. Çünkü insanlar zaten erişemiyor falan.” (G2)*

Bir katılımcı depremden sonra kendilerine önerilen psikolojik desteği, “kendine fazla gördüğü” için kabul edemediğini şöyle ifade ediyor:

*“Ben bilmiyorum, ayaklarım gitmedi. Yani orada, etkiliniyorum demek bana ağır geldiği için değil. Bizzat o sahada uzun süre boyunca çalışmalar yürüttüm ve insanların bu kadar acısı, bu kadar derdi varken ‘aaa ben etkilendim’ falan diye gidip o desteği almayı kendime fazla gördüm açıkçası. Benim birazcık hani şahsi yaklaşımım buydu. (...) Bu kadar şiddete maruz kalan, bu kadar ağır öyküsünü duyduğum kadın varken, yakınlarına kaybetmiş kadınlar varken, her gün defalarca antidepresan kullanan kadın varken o desteği görmeyi kendime hak olarak görmedim. Ama özgün yaşamımda buna zaman zaman çok ihtiyaç duyduğumu hissediyorum. Ama hala o hak olarak görmeme hali de devam ediyor açıkçası.” (G19)*

Ancak diğer yandan bu konuda bir denge kuran, sınırlarını tanımlayanları da dinledik:

*“Ben hatta kendimi anlatırken şöyle anlatıyorum. Benim iki tane hayatım var. Bir tanesi dünyayı kurtarmakla ilgili ama bir tanesi de birazcık salmakla alakalı. Biraz kekolaşalım, içelim, bomboş şarkılar dinleyip dans edelim falan. Dünyayı da kurtaracağız ama bir önce kendim de mental olarak toparlanayım. Bunu da böyle söylüyorum” (G6)*

Buradaki kişilere özgü yaklaşımları görmek, esenliği destekleyecek planlama yaparken örgütler için belirleyici olacaktır. Tek bir duruma dair genellenebilir sonuçlar olmadığını akılda tutmak gerekir.

Bir başka örnekte örgütte gönüllü emek veren diğer kişilerin çalışmalarıyla kendi çalışmasını kıyaslayarak, kendi çalışma temposu konusunda suçluluk hislerini duyduk. Katılımcı şöyle aktardı:

*“Şöyle bir şey var, beni biraz düşündürüyor. Hani üyelerin çoğunun kendi fulltime işleri var. Ve buraya da ayrıca zaman ayırırlar. Ve çok da zaman ayırırlar. Bunu nasıl yaptıklarını hala çözemedim. Tahmin ediyorum ki kendilerine çok az vakit ayırarak bu olabilecek bir şey. Mesela bu da şeyi hissettiriyor bana. Onlar bu kadar zaman ayırırlarken benim işim bu. Şikayet etmemeliyim. (...) Bazen hani toplantılarımızın akşam 11'leri bulduğu oluyor. Tamam benim zaten işim bu. Onlar işlerin dışında bir de gönüllü olarak bu kadar vakit ayırmaları ilham veriyor, ama birazcık da düşündürüyor hani acaba sosyal hayatlarından çok mu kısıyorlar, nasıl yapıyorlar?” (G8)*

Örgütteki kişilerin, hak savunucusu ve sivil toplum profesyoneli olma konusundaki yaklaşımları da örgütün nasıl bir esenlik planlaması yapacağını etkileyebilir. Bir katılımcı profesyonelleşmenin “bir çeşit bozulma” gibi ele alınmasının esenliği zorlaştırdığını, hatta hakkını savunamamayı getirebildiğini ifade ediyor:

*“Profesyonelleşme bir tür bozulma mıdır hiç zannetmiyorum. Hani bir uzmanlık geliştirmiş insanlar aynı zamanda da, çeşitli idealleri olan kişileriz. Özel sektörde olanların yok demiyorum öyle anlaşılmasın, ama yani gerçekten bu konular üzerine daha farklı ne yapabiliriz diye düşünen ama sahada o kadar olmayanlar. Hukuki destek vs. dayanışmasında bulunmaksa örneğin rolünüz ... (...) Böyle olunca yıpranmıyor muyuz? Tabii ki yıpranıyoruz. Ama gönüllülük bas-kısı olunca. Kendimize bir merhem üretmekten aciz durumda olduğumuz, trajikomik bir durum oluyor. Olağanüstü ev kirallarıyla karşılaşp barınma hakkından bahsettiğimiz bir yerdeyiz. (...) Yani ne bileyim, hak savunucusu olayım ama bundan para kazanmayım diyebilir insan...” (G11)*

Örgütsel esenlik konusundaki ihtiyaç, sivil toplum alanında birbirimizin stratejilerini öğrenmemizden fazlasını gerektiriyor. Çünkü burada ortak bir ihtiyaç olduğu konusunda uzlaşma olduğu söylenebilir.

## Savunuculuk ve profesyonellik

Profesyonelleşme ve savunuculuk etrafında dönen tartışmalar, örgütteki kişilerin tutumları, şöyle çeşitli deneyimler getirebiliyor. Bir örgütte “özel sağlık sigortası”nın sivil toplum alanında olması mümkün değilken, başka örgütlerde spor salonu ve masaj ücretlerinin esenlik kapsamında örgütçe karşılanması talep edilebiliyor. Bunlardan birinin, diğerine göre daha doğru olduğunu söylemek güç. Çünkü kişilerin değerleriyle uyumlu bir alanda olmaları da başlı başına esenliğin konusudur. Böyle düşünen kişilerin varlığı örgütleri, özel sektörün uygulamalarını model alan örgütsel esenlik planlaması yerine diğer örgütlerle dayanışmacı bir yaklaşıma yönlendirebilir.

Örgütsel esenlik konusundaki ihtiyaç, sivil toplum alanında birbirimizin stratejilerini öğrenmemizden fazlasını gerektiriyor. Çünkü burada ortak bir ihtiyaç olduğu konusunda uzlaşma olduğu söylenebilir. Örgütlerin yorgunlukları etrafında esenlik üzerine düşündüklerinin örneklerini duyduk. Uzun yıllar alanda deneyimi olan bir katılımcı boş zaman bırakmadıklarını, ama en azından farkındalıklarının arttığını azimli olduğunu söyledi ve ekledi:

*“Bugün biz bütün bunları böyle yaptık ama siz sakın bunları böyle yapmayın. Hep beraber daha az efor sarf ederek daha çok herkesin iyi yaşamasına ve rahat yaşamasına da nasıl vesile olabiliriz üzerine bir on dakika konuştuk, o da iyi geldi. Bu konular üzerine elbette ki kafa yoruyorum.” (G16)*

Örgütlerin deneyimlediği zorluklar kadar kaynakların da çok boyutlu olduğunu görmek gerekiyor. Bu meseleler üzerine beraber düşünme ihtiyacı, eleştirel yaklaşan kişiler tarafından da dile getiriliyor.



*“Ya da yani bir esenlik, yani güvenli alan denilen şeyi, hani, birazcık da nasıl diyeyim, ne kadar anlaşılıyor bilmiyorum. Yani bir tür kolektif, toplumsal, toplumsal değil, topluluk temelli bir güven ilişkisine dair bir dinamiği var ve kurulması kolay değil. Yani burası güvenli bir alan değil, terapistin odasına girmek değil yani güvenli bir alan denilen şey. Belki bunun tanımları ve nasıl olduğuna dair düşünce üretmek olabilir.” (G11)*

Örgüt kültüründe kapsayıcılığın, mekanizmalarla desteklenmesi örgüte, kişilerin getirdiklerini karşılama kabiliyeti getirecektir. Bu açıdan toplumsal ayrımcılık dinamiklerini okuyarak hareket etmek oldukça önemlidir. Bu bölümde “kapsayıcılık”tan daha çok, “bireysel” olanın, örgütsel esenlik konusuna nasıl etki ettiğini konu ettik. Araştırmanın diğer bulgularına göre daha “kişilere özgü”, araştırmaya katılanları bir grup olarak kabul eden ve sivil toplum alanına genellemeyecek örnekleri derledik. Bunların da örgütsel esenlik politikası geliştirirken, kendi çalışma arkadaşlarınızla hangi konularda netleşmek, kişisel tutumları konuşmaya ihtiyaç olabileceğini örnekleyeceğini, ve planlamanıza faydası olabileceğini düşünüyoruz.

## Sonuç

Bu araştırmada, örgütsel esenliğin, örgütün farklı boyutları ile ilişkisini inceleyerek hak temelli sivil toplum örgütlerinde nasıl Őekillendiđini anlamaya çalıştık. Araştırmanın 6 - 8 Şubat depremlerinden bir yıl sonra gerçekteştiğini ve Türkiye'nin farklılaşan siyasi ikliminde yapıldığını hatırlatmak önemli. Bu araştırmanın periyodik tekrar etmesi ve/veya en az 2 yıl sonra tamamlayıcı bir çalışma ile desteklenmesi gerekliliğini vurgulamak istiyoruz.

Araştırmanın sonunda, örgütsel bağlılığın örgütsel esenlik ile ilişkisine dair önemli bulgular elde ettik. Katılımcıların örgütlerinde görmek istedikleri veya eksik olduğunu düşündükleri önermelerin karşılığında olumlu duygularını örgüt içi ilişkiler ile ifade ettiklerini gördük. İyilik halinin örgüt ile ilişkisine dair soruya verilen yanıtlar ve genelde iyilik halini ölçen sorulara verilen yanıtlar değerlendirildiğinde sivil toplum aktörlerinin tanımladıkları "zorlanma, yorgunluk, bunalımış hissetme, örgüt içinde sorunlar ve/veya belirsizlikler yaşama"larına karşılık, onlara iyi gelen Şeylerin de yine örgütten geldiğini "arkadaşlık bağları, arkadaşlarla vakit geçirme, örgüt içi sosyallik" üzerinde yoğunlaştığını gördük.

Sonuç olarak örgütsel esenliğin hak temelli STÖ'lerde genel durumu bu çalışma ile incelenmiştir. Çalışmamızdan yola çıkarak STÖ'lerin varlığını sürdürebilmesi ve örgütsel gelişimlerinin de bir parçası olarak "Örgütsel Esenlik"i örgütün çeşitli boyutlarını da hesaba katarak konu etmeleri gerektiğini, hibe verenlerin de bu konuda örgütlerin kapasitelerini güçlendirecek alanlar açmaları gerektiğini düşünüyoruz.

# Örgütsel Esenlik İçin Öneriler

Örgütsel esenliğin örgütün dört boyutu ile ilişkili olduğunu, tek başına örgüt kültürü veya örgüt yapısı ile değil örgütün temelde kendi zorlanmalarını ve kaynaklarını tespit edip onarıcı mekanizmalar ile geliştirilebileceğini görebiliyoruz. Örgütsel ihtiyaçları saptamak ve örgüt içindeki tüm aktörlerin (çalışan, yk, vs) nabzını yoklamak iyi bir başlangıç adımı olabilir. Örgütsel esenlik kuşkusuz örgütsel gelişimi de etkiler.

Birkaç başlık altında örgütsel esenliği geliştirmek için tespit ve önerileri toparlayabiliriz. Bu öneriler; araştırma sırasında duyduğumuz, ya da zorluklar üzerine düşünüp araştırdıkça elde ettiğimiz iyi örneklerle dayanıyor.

## Örgütsel Esenlik Konusunda Kavramsal Uzlaşma

### Katılımcı örgütsel esenlik planlaması

Örgütte çalışan herkesin esenlik yaklaşımı, örgütle ilişkisinde ihtiyaçları ve örgüte getirebileceği esenliği destekleyecek kaynakları olabilir. Bu çeşitliliği görebilmek, zihinsel hazırlık/kavramsal uzlaşma sağlayabilmek için hazırlık buluşmaları yapmak faydalı olabilir. Düzenli “nasılız” turları, nabız toplantıları veya buz kırıcı oyunlardan faydalanarak esenlik ölçütleri yaratmak gibi yaratıcı çözümler ile örgüt içi esenlik ihtiyaçlarını tespit edebilirsiniz. Burada vurgulamak istediğimiz, gerçekten ihtiyaçları tespit etmek. Niyetimiz kusurları gidermek, örgütte bir tamirat süreci başlatmak değil. Her örgütün kendi dinamikleri ve ihtiyaçları farklı olabilir. Bunu gören bir planlama yapmayı öneriyoruz.

## Olumlu Örgüt Kültürünü İnşa Etme

### Şeffaflık ve iletişim becerilerini geliştirme

Araştırmaya katılan aktivistlerin çoğu karar alma süreçlerinde söz sahibi olduğunu düşünse de işleyişe dair eleştirilerini ifade ettiler. Bunlar bazı kararlar özelinde gruplaşmalar olması, kapalı toplantılarda kararların alınması, eksik/geç bilgilendirilmekten kaynaklı karara sınırlı katılım. Örgütsel şeffaflığın sağlanması için ilk adım, karar alma süreçlerine ilişkin mekanizmaları netleştirmek, iletişim akışındaki görev tanımları ve sıralama ile ilgili planlama olabilir. Hangi kararların kimler tarafından alınacağı, işleyiş ve bilgilendirme süreçlerinde netlik sağlanması, şeffaflığı beraberinde getirecektir. Düzenli olarak toplantılar, bültenler ve güncellemeler yoluyla çalışanları, üyeleri ve gönüllüleri bilgilendirebilirsiniz. Karar alma süreçlerini ve örgütsel değişiklikleri şeffaf bir şekilde paylaşın. Hesap verebilirlik mekanizmaları kurun ve bunları düzenli olarak denetleyin.

### Farkında olma ve takdir etme

Araştırmaya katılan kişilerin motivasyon ve beklentilerinin çok önemli bir kısmı yaptıkları işin değer görmesi, kendilerinin takdir edilmesi üzerine olmuştur. Birçok STÖ'nün kutlamalar için, gezi, tatil gibi grup aktiviteleri ayarlamak için maddi kaynak yaratması zor olabilir. Katılımcıların da beklentilerinin daha temelde sözel bir kültür oluşması yönünde olduğu görülmüştür. Teşekkür çemberleri, ofis içi veya online buluşmaların bir kısmında olumlu geri bildirim zamanları ayarlamak gibi kolay ve insanları bir araya getiren, yaptıkları işin değerli olduğunu vurgulayan alanlar yaratabilirsiniz.

## Yeterli Eğitim Araçları Geliştirme

### Sürekli eğitimler ve atölye çalışmaları

Örgüt içinde tespit edilen ihtiyaçlar, geliştirilmesi gerektiğini düşündüğünüz beceriler için düzenli iç eğitim/atölyeler organize edebilirsiniz. Yıllık takvim planlanırken konu başlıkları beraber belirlenebilir, hem STÖ'nün tüm aktörlerinin hem çalışanların ayrı ve beraber katılabilecekleri atölyeler kurgulanabilir. Örneğin ekip içi geri bildirim noksanlığı olduğu düşünülüyorsa buna yönelik uzmanlardan veya paydaşlardan destek alınarak bir atölye yapmak iyi gelebilir. Yapılan çalışmaları arşivde tutun. Örgütsel hafızanın gelişimi ve aktarılması için geliştirilen araçları, politika belgelerini, yapılan eğitim ve atölyelerin notlarını saklayın. Çalışanların ve gönüllülerin işlerini daha verimli yapabilmeleri için gerekli teknolojik araçları ve desteği sağlayın. Periyodik toplantılar veya anonim anketler ile gerçekleştirilen çalışmaların örgüt içinde faydasını, geliştirilmeye ihtiyaç olunan noktalarını değerlendirebilirsiniz. Unutmayın, yapılan çalışmaların ölçülebilirliği eksikleri gidermek ve gelişimi devam ettirmek için çok önemlidir.

### Profesyonel gelişimi destekleme

Seminer, kurs, sempozyum, kamp vb. örgüt içindeki çalışanların kendini geliştirebilecekleri eğitici fırsatlar için teşvik edebilirsiniz. Aynı zamanda çeşitliliğe alan açarak çalışanlar dışında örgüt ile ilişkisi bulunan gönüllü, üye ve YK üyeleri gibi çeşitli rollere de bu fırsatları sunarak destekleyebilirsiniz. Buna kaynak yaratmakla ilgili zorluk yaşanırsa, diğer sivil toplum aktörlerinin tespit ettiğiniz konularda etkinliklerine katılabilirsiniz. Doğrudan o alanda destek başvurusu yapabilir ya da planlanan projelerde bütçe kalemlerinde yer vermeye çalışabilirsiniz. Bunun gibi fırsatlar, çalışanların kendini değerli hissetmelerini sağlayabilir ve örgütle kurdukları bağı güçlendirerek savunuculuk alanındaki katkılarını olumlu etkileyebilir. Ayrıca bu programların çıktılarının örgütte paylaşılmasına yönelik planlama yaparak tüm ekibi güçlendirebilirsiniz.

Ergonomik düzenlemeler yapın ve iş sağlığı ve güvenliği eğitimleri düzenleyin. İç terfi sistemleri ve gelişim planları oluşturun.

Örgütte pozisyonlar arasında uygunluğa, gelişim ihtiyacına ve yorgunluk durumlarına göre rotasyonlar yapabilirsiniz.

## Zihinsel ve Fiziksel Sağlığı Takip Etme

### Destek hizmetlerine erişim

Danışmanlık hizmetleri veya çalışan destek programları sunun. Zihinsel sağlığa önem vermeyi ve bunu teşvik etmeyi normalleştirerek destekleyici bir çalışma ortamı oluşturun. Süpervizyonun sürekli olması gereken pozisyonlar için tam destek sağlamaya çalışın. Burada katılımcılardan dinlediğimiz iyi örnekler, genellikle destek alacağı alanı yada kişiyi çalışanın kendisinin seçtiği örneklerdi. Örneğin; Aktivist kendi talebi üzerine tek başına bir psikologdan danışmanlık alacaksa, kurum tarafından önerilen değil, kendi seçtiği psikologdan danışmanlık alması desteklenebilir.

### İş - Yaşam dengesi

Makul çalışma saatlerini teşvik edin ve kişisel zamana saygı gösterin. Bu ve benzeri düzenlemeler tükenmişliği önler. Katılımcıların aktardığına göre, uzaktan çalışma seçenekleri ve esnek çalışma saatleri gibi düzenlemeler, kişisel ve profesyonel yaşamlarını daha iyi yönetmelerini destekliyor. Çalışanların verimli oldukları saatlerde çalıştığı, kendi takvimlerini yaratarak iş takibi yaptıkları çalışma modelleri deneyebilirsiniz.

Çalışma koşullarını iyileştirin. Ofis kullanıyorsanız çalışma masası, ışık, ses gibi fiziksel koşulları orada olanların rahat edebileceği şekilde düzenleyebilirsiniz. Dinlenme yada sessizlik alanı yaratabilirsiniz. Bu bir yer minderleriyle de sağlanabilir.

Mevcut izin politikalarını iyileştirerek veteriner izni, regl izni, ruh sağlığı izinleri gibi ihtiyaçlar doğrutusunda çalışanların hayatını kolaylaştıracak izinler geliştirebilirsiniz.

### Fiziksel sağlığı teşvik edin

Sağlık inisiyatifleri alabilirsiniz. Fitness üyeliği sunabilir, sağlıklı beslenme atölyeleri gibi sağlık programları uygulayabilir ve çalışma saatleri içinde düzenli molalar

verebilirsiniz. Tüm çalışanlar için yoga, pilates, meditasyon, esneme veya ilgi alanlarına göre başka sporlar için destek sunabilirsiniz. Bu destek bu alanlarda hizmet sağlayan örgütlerden de alınabilir.

Ofis içerisinde tüm gün stres altında ve masa başı çalışma koşullarında olabildiği için küçük düzenlemeler yapabilirsiniz. Güvenli bir köşeye dart koymak, pinpon masası almak, mini basket potası monte etmek tüm gün masada olmayı engelleyebilir, aralarda fiziksel hareketliliği destekler. Bunun yanı sıra hareketli toplantılar planlayarak ofis içerisindeki sedanter durumu azaltabilirsiniz. Öğle yemeklerinde dışarıya çıkmak, civardaki bir parkta beyin fırtınası buluşmaları yapmak, ... Tüm bu düzenlemeler, genel fiziksel sağlığı ve verimliliği artırır.

## Adil ve Eşitlikçi Uygulamalar Oluşturma

### İyi uygulamaların paylaşımı

Örgüt içinde ve dışında iyi uygulamaları paylaşarak öğrenme ve gelişim fırsatları yaratın. Diğer sivil toplum örgütleriyle işbirliği yaparak ortak projeler geliştirin.

### Etik ve değerler odaklı kültür

Örgütün etik standartlarını ve temel değerlerini açıkça tanımlayın ve bunları günlük işleyişe entegre edin. Örgütsel esenliğe bireysel değil kolektif bir sorumluluk olarak yaklaşın ve kolektif stratejiler geliştirin. Aktivizmin bizi iyileştirdiğini unutmayın, hareketin parçası olduğumuzda kendimizi güvende ve güçlenmiş hissederiz. Bu alanları arttırın ve destek mekanizmaları kurun. Etik liderlik ve davranışları teşvik edin. Liderlerin empati kurabilen, destekleyici ve motive edici olmalarını sağlayın. Liderlik eğitimi verin ve mentorluk programları geliştirin. Çalışanlar arasında ayırım, kayırma vb. durumlara izin vermeyin.

## Örgüt İçi Uyumu Güçlendirme

### Etkileşim fırsatları yaratma

Ekip içi uyumu güçlendirmek için keyifli aktiviteler sunabilirsiniz. Tatil kampları yapmak, tiyatroya/sinemaya gitmek, geziler planlamak, konsere gitmek, bir parkta buluşup basketbol/voleybol oynamak gibi çeşitli etkinliklerle beraber keyifli vakit geçirerek iyi ilişkiler kurmayı teşvik edebilirsiniz. Bunlar örgütsel biraradallığı güçlendirir.

### Çatışmaları çözümüleme

Örgütteki kişilerin yaşadığı çatışmaları etkin bir şekilde yönetmek ve çözümlenmek için mekanizmalar oluşturun. Çatışma çözümüleme, geri bildirim, şiddetsiz iletişim gibi atölyeleri düzenleyerek örgütünüzün çatışma çözme kabiliyetini geliştirebilirsiniz.

### Kapsayıcılığı ve katılımı teşvik etme

Toplumsal cinsiyet eşitliğine önem verin. Çeşitliliğe alan açın. Ekipteki herkesin kendini değerli ve dahil edilmiş hissetmeleri için önem verdikleri konular üzerine çalışın. Çalışma alanlarınızın trans ve non-binary (ikili cinsiyet dışında) kişiler için daha kapsayıcı ve güvenli olması adına alınabilecek önlemler var. Seçilmiş isim ve zamirleri kullanmak belki de bunun en uygulanabilir ancak önemsenmeyen kısmı oluyor. Bu, kişilerin insiyatifine kalmış bir konu değildir. Çalışma arkadaşlarınızın seçilmiş isimlerini kullanmaya özen gösteriniz. Etkinliklerdeki ikram edilecek yiyecek içecekleri vegan ve alerjeniteyi gözeterik seçmeniz herkesin rahatlıkla tüketmesini sağlayacaktır.

Nöroçeşitliliğe alan açan materyal kullanımı ve fiziksel koşulları buna uygun düzenlemek, ofisin fiziksel erişilebilirliğini güçlendirmek yapılabilecek çalışmalardan yalnızca birkaçı... Bununla birlikte ofis koşullarını bakım veren sivil toplumcuların (çalışan, gönüllü, YK vs) çocukları ile birlikte kullanabilecekleri şekilde dizayn edebilirsiniz. Resim defteri, boya kalemleri, çeşitli oyuncaklar/oyunlar, çocuk köşesi gibi düzenlemeler çocuk dostu ofis olmak için güzel adımlar olabilir. Kapsayıcılık ve çeşitliliği artıran politikalar oluşturun.



## Hibe Veren Aktörlerle İletişim

Donörlerin proje tarihlerinde esneklik, bütçe kalemleri gibi konularda değişiklikler yapmasına ve örgütsel esenliği gündemlerine almaları için talepte bulunabilirsiniz. Donörlerin de bu noktada üzerine sorumluluk düştüğünü unutmayalım. Proje bazlı çalışma düzeninin iş kaygısını doğurduğu ve çalışanların esenliğini etkilediği araştırmamızda görüldü. Sivil toplum fon/hibe verenlerinin sivil toplum örgütlerine güvenmesi, farklı şeyler ortaya konması ve örgütsel gelişimlerini arttıracak yeni adımlar deneyebilmeleri için “çekirdek hibe” sistemine geçip projeden projeye destek verme sistemini azaltmaları gerekiyor. Bu sayede çalışanların “projem bitiyor, işsiz mi kalacağım?” kaygısının önüne geçilebilir. İş gücünü destekleyen sistem proje sisteminden daha sürdürülebilir olacaktır. Sivil toplumun sürdürülebilir birkaç kaynaktan beslenmesi için farklı araçlar geliştirilmeli. Bağışlar, işletmeler, çekirdek hibeler gibi ekonomik değişimleri gündem ederek örgütün finansal sürdürülebilirliğini hedefleyebilirsiniz.

Bu öneriler ile beraber Şiddetsizlik Merkezi'nin hazırlamış olduğu Örgütsel Esenlik<sup>23</sup> el kitabı ve Örgütsel Dayanıklılık<sup>24</sup> el kitabını da inceleyebilirsiniz.

23 Örgütsel Esenlik El Kitabı

24 Örgütsel Dayanıklılık El Kitabı

## Kapanış

Hem kendi deneyimlerimiz, hem de araştırma sırasında öğrendiklerimiz, bir örgütsel esenlik planlaması yaparken işe, hak savunucuların ve örgütlerin esenlikle arasına koyduğu mesafeyi aşmanın yollarını aramakla başlamamız gerektiğini ortaya koyuyor. Araştırma sırasında bu mesafenin neden kaynaklanıyor olabileceğine dair katılımcılarla beraber düşünme imkanımız oldu. Hak savunucuları için aktivizm ve profesyonellik iç içe geçebiliyor. Esenlik gibi ifadelerle, özlük hakları eksenini kaybetme kaygısı yaşayabiliyorlar. Savunuculuk alanlarında karşılaştıkları zorluklar, yoksulluk ve şiddet deneyimlerine kıyasla kendilerini ayrıcalıklı hissedip özbakım ve benzeri güçlenme pratikleri için ayırdıkları zaman ve kaynaklardan utanabiliyorlar. Yaşadığımız siyasal toplumsal koşullarda örgütleri ayakta tutmanın, hak savunucularını güvence altına almayı esenlik deneyiminden ayrı ve öncelikli görebiliyorlar. Bu koşullarda, sivil toplum aktörlerini örgütsel esenliğe dair sürdürülebilir mekanizmalar kurmaktan ve neşeli olmaktan uzağa düşürdüğü tecrübelerden sıkça söz ediliyor. Bunun yanı sıra, sivil alandan siyaset yapmanın en önemli kaynağı olarak umut ve dayanışma, birbirine güven temaları ortaya çıktı. Katılımcılar savunuculuk hallerini “başka türlü hayat nasıl yaşanır” diye sorarak, değişimin bir parçası olma heyecanıyla “bir şeyler olacak ve bizimle olacak” gibi cümlelerle açıkladılar. Son yıllarda sivil toplum aktörleri arasından çok yoğun şekilde kaygı ve umutsuzluğun yayıldığını konuşurken, bu araştırma sürecinde, tersine, en çok da umutsuz olmaya direnen cümleler duyduk.

Şiddetsizlik yaklaşımı sivil toplum örgütlerinin örgütlenme biçimlerinde, şiddetsiz direniş ve eylem araçlarında kendini göstermektedir. Güvenli alan da, bu araçlar da birbirini duyma, yaratıcılık, mizah, umut gibi esenlikle doğrudan ilişkili koşullarda ortaya çıkabilir. Bu nedenle, esenlik konusunda inatçı olmanın da savunuculuğun sürdürülebilmesi için politik bir sorumluluk olduğunu düşünüyoruz. Çünkü bu aynı zamanda birbirimizi ve hak alanlarını görmek gözetmek anlamına geliyor. Bu rapor ile, sorumluluğun çok boyutlu olduğuna dikkat çekebileceğimizi umuyoruz. Örgütlerde yer alan, karar alma süreçlerine dahil olan kişilerin örgütü yapısal ve kültürel olarak nasıl dönüştürülebileceğinin, çevresel etkilere karşı örgütsel dayanıklılıklarını nasıl arttırabileceklerinin ve aktivistlerin motivasyonlarının örgütlerin dönüşmesinde nasıl alanlar açabileceğinin örneklerini hep beraber çoğaltabiliriz.

Esen kalın!

## Kaynakça

Atauz, A. (Eylül/Ekim 1999). “Deprem ve Sivil Toplum Örgütleri”, Birikim, Sayı 125-126. Erişim Tarihi: 10 Nisan 2024. <https://birikimdergisi.com/dergiler/birikim/1/sayi-125-126-eylul-ekim-1999-125-126-eylul-ekim-1999/2319/deprem-ve-sivil-toplum-orgutleri/5423>

Cox, L. (2023). “Battling burnout: towards a regenerative activist culture”, red pepper, Erişim Tarihi: 20 Ocak 2024 <https://www.redpepper.org.uk/society/health/battling-burnout-regenerative-activist-culture-mutual-aid-community-resilience-mental-health-solidarity/>

Ertürk, E. (2022) 48 Hak Örgütü Perspektifinden Türkiye’de Daralan Demokratik Alan Ve Covid-19 Salgını 2020–2021. Erişim Tarihi: 20 Ocak 2024, <https://hakikatadalet-hafiza.org/wp-content/uploads/2022/04/48-Hak-Orgutu-Perspektifinden-Turkiye-de-Daralan-Demokratik-Alan-ve-COVID-19-Salgini.pdf>

German Marshall Fund of the United States, Civil Society in Central Europe:Threats and Ways Forward, October 2020.

Göymen, A.Y. (2022) Türkiye’de Aktivistlerin İyilik Hali ve Örgütsel Güçlenme. Erişim Tarihi: 20 Ocak 2024, [https://politikadaiyilikhali.org/wp-content/uploads/2022/07/Aktivist\\_rapor.pdf](https://politikadaiyilikhali.org/wp-content/uploads/2022/07/Aktivist_rapor.pdf)

Güven, U. (2023) Esenlik Yolunda: Türkiye’deki LGBTİ+ Örgütlerinde Çalışanlar ve Aktivistler İçin Bir İnceleme. Erişim Tarihi: 20 Ocak 2024, <https://www.17mayis.org/images/publish/pdf/esenlik-yolunda-27-12-2023.pdf>

“İlham Veren Hikayeler” Bakım Odaklı İşyerleri, Erişim Tarihi: 22 Mayıs 2024. <https://caringworkspaces.org/hikayeler>.

İnsan Hakları Savunucuları Dayanışma Ağı (İHSDA), Erişim Tarihi: 22 Mayıs 2024, <https://ihsda.org/>

Kanter B., Sherman A, (2016) The Happy, Healthy Nonprofit: Strategies for Impact without Burnout, John Wiley & Sons.

- Kızılay, T. (2022) Örgütsel Esenlik El Kitabı. Erişim Tarihi: 20 Ocak 2024 <https://siddetsizlikmerkezi.org/esenlik/orgutsel-esenlik-el-kitabi/>
- Kızılay, T. (2022) Örgütsel Dayanıklılık El Kitabı. Erişim Tarihi: 25 Mart 2024 <https://siddetsizlikmerkezi.org/esenlik/orgutsel-dayaniklilik-el-kitabi/>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Orhan, E. D. (2017). "Sivil Toplum", Siyaset Bilimi Kavramlar, İdeolojiler, Disiplinler Arası İlişkiler, Hz. Gökhan Arılgan, E. Atilla Aytekin, 6. basım, Yordam Kitap İstanbul, 2017, 99- 108.
- Owen N, Bauman A, Brown W. (2009). "Too much sitting: a novel and important predictor of chronic disease risk?", *British Journal of Sports Medicine*; 43:81-83. <https://doi.org/10.1136/bjism.2008.055269>
- Yaşama Dair Vakıf (Yada Vakfı), Ekim 2023. Türkiye Sivil Toplum Gelişim Endeksi Araştırması. Erişim Tarihi: 20 Ocak 2024 [https://www.yada.org.tr/s/2626/i/Turkiye\\_Sivil\\_Toplum\\_Gelisim\\_Endeksi\\_2023-2.pdf](https://www.yada.org.tr/s/2626/i/Turkiye_Sivil_Toplum_Gelisim_Endeksi_2023-2.pdf)

# Ekler

## EK: Görüşme Katılımcıları

|            |   |
|------------|---|
| <b>G1</b>  | kadın, 46- 60 yaş, kültürel haklar, yönetim kurulu üyesi.                 |
| <b>G2</b>  | kadın, 18-30 yaş, çocuk hakları, çalışan.                                 |
| <b>G3</b>  | nonbinary, 31-45 yaş, diğer (sağlık hakkı) LGBTİ+, çalışan.               |
| <b>G4</b>  | nonbinary, 18-30 yaş, LGBTİ+ hakları, çalışan.                            |
| <b>G5</b>  | kadın, 31-45 yaş, insan hakları ve kültürel haklar, yönetim kurulu üyesi. |
| <b>G6</b>  | kadın, 18-30 yaş, kültürel haklar, çalışan- koordinatör.                  |
| <b>G7</b>  | kadın, 18-30 yaş , mülteci hakları, çalışan.                              |
| <b>G8</b>  | kadın, 46- 60 yaş, kültürel haklar, çalışan.                              |
| <b>G9</b>  | kadın, 31- 45 yaş, azınlık hakları - yoksulluk, yönetim kurulu üyesi.     |
| <b>G10</b> | non-binary, 18-30, yönetim kurulu üyesi.                                  |
| <b>G11</b> | kadın, 31- 45 yaş, kent hakkı, yönetici.                                  |
| <b>G12</b> | kadın, 31- 45 yaş, çevre/ekoloji ve hayvan hakları, çalışan               |
| <b>G13</b> | kadın, 31-45 yaş , insan hakları, çalışan                                 |
| <b>G14</b> | erkek, 31- 45 yaş, insan hakları, çalışan                                 |
| <b>G15</b> | nonbinary, 18-30 yaş, LGBTİ+ hakları, çalışan                             |
| <b>G16</b> | kadın, 46-60 yaş, kadın, engelli hakları, yönetici.                       |
| <b>G17</b> | nonbinary, 31- 45 yaş, kadın ve LGBTİ+ hakları, çalışan.                  |
| <b>G18</b> | kadın, 18-30 yaş, engelli hakları, proje koordinatörü -çalışan.           |
| <b>G19</b> | kadın, 31- 45 yaş, kadın hakları, yönetim kurulu üyesi.                   |
| <b>G20</b> | nonbinary, 18-30 yaş, LGBTİ+ hakları, çalışan                             |
| <b>G21</b> | kadın, 26-45 yaş, çevre ve ekoloji hakkı, proje koordinatörü/çalışan      |
| <b>G22</b> | kadın, 31- 45 yaş, çocuk hakları ve azınlık kültürel haklar, çalışan.     |

## Tablo ve Grafikler

|   |    |
|---|----|
| Grafik 1: Katılımcıların çalışma alanına göre dağılımı.   | 11 |
| Grafik 2: Katılımcıların yaşa göre dağılımı.  | 12 |
| Grafik 3: Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı.   | 12 |
| Grafik 4: Katılımcıların pozisyona göre dağılımı.   | 12 |
| Grafik 5: Kurumdaki çalışma düzeniniz nedir?  | 20 |
| Grafik 6: Çalışma saatlerimi uzattığımda iş arkadaşlarım ara vermeme hatırlatır.  | 22 |
| Grafik 7: Suçlu hissetmeden mola vermek mümkündür.  | 22 |
| Grafik 8: İş sözleşmem / pozisyonumun devamı ile ilgili sorular sorabilirim.  | 23 |
| Grafik 9: Maaşımın haricinde yemek ücreti karşılanır.   | 24 |
| Grafik 10: Maaşımın haricinde ulaşım giderlerim karşılanır.   | 24 |
| Grafik 11: Maaş beklentim ve yan haklarım ile ilgili beklentilerimi konuşmam doğal karşılanır.  | 24 |
| Grafik 12: Kurumda afet, pandemi, olağanüstü hal, hedef gösterme gibi durumlarda hızlıca çalışanların ihtiyaçları tespit edilir.  | 28 |
| Grafik 13: İş dışında yaşadığım zorluklarda (örn: protesto, eylem, gösterilere katılma, olası gözaltı ve yaşanan hak ihlalleri, kamusal alanda veya sosyal medyada yaşanan taciz/zorbalık, siber hedef göstermeler vb.) kurumumdan destek görürüm, yalnız bırakılmam. | 29 |
| Grafik 14: Kurum ihtiyaç duyduğu ve yetersiz olduğu konularda, konunun uzmanı/deneyimli diğer STÖ'lerden destek/danışmanlık almaya açıktır.   | 30 |
| Grafik 15: Çalışanların kişisel gelişimini destekleyecek eğitim ve seminerlere katılmaya izin verilir ve ücret desteği sağlanır.  | 31 |
| Grafik 16: Başvurduğumuz fonlarda çalışanları destekleyecek biçimde, konuya bağlı olarak hukuki, psikolojik danışmanlık, çeviri, erişim gibi konularda destek kalemi bütçede yer alır.  | 31 |
| Grafik 17: İzin politikası resmi sağlık ve yıllık izinlerinden farklı durumları da (regl, hormon, veteriner, ölüm ve refakat durumlarında yakınlığın kapsamı genişletilerek, vb.) içerir.   | 32 |

|  |           |
|--|-----------|
| Grafik 18: Yasal olarak tanımlı olmayan nedenlerle izin istemekte rahat hissederim.                | <b>33</b> |
| Grafik 19: Moralim bozuk olduğu için yavaşlamaya ihtiyacım olduğunda bunu söyleyebilirim.          | <b>35</b> |
| Grafik 20: Proje ve iş dışında da kurumda çalışan kişilerin bir araya gelme alışkanlığı vardır.    | <b>38</b> |
| Grafik 21: Geribildirim alma-verme alışkanlığımız vardır.  | <b>39</b> |
| Grafik 22: Kurumdaki diğer kişilerin stresle baş etmek için neler yaptıklarını duyma imkanım olur. | <b>58</b> |
| Tablo: Katılımcılarına örgütlerinde bulunan politika belgeleri.                                    | <b>27</b> |

