

Örgütsel Esenlik için Örgütsel Dayanışma

El Kitabı



ŞİDDETSİZLİK EĞİTİM VE ARAŞTIRMA DERNEĞİ
NONVIOLENCE EDUCATION AND RESEARCH ASSOCIATION

www.siddetsizlikmerkezi.org

Örgütsel Esenlik için Örgütsel Dayanışma El Kitabı

Mayıs 2024

Yazar: Duygu Aşık

Katkıda Bulunan: Tolga Kızılay

Son Okuma: İrem Yılmaz

+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

Bu el kitabı Şiddetsizlik Eğitim ve Araştırma Derneği tarafından, FIDH (The International Federation for Human Rights/ Fédération Internationale Pour Les Droits Humains - Uluslararası İnsan Hakları Federasyonu) finansal desteği ile hazırlanmıştır.

İçindekiler

Giriş	4
Esenlik	5
Esenlik Nedir?	6
Esenlik Kontrol Listesi	8
Örgütsel Esenlik	11
Örgüt Hakkında	12
Değişimin Sorumluları	17
Örgütsel Esenlik Nedir?	18
Örgütsel Esenlik Kontrol Listesi	21
Örgütsel Esenlik için Örgütsel Dayanışma	26
Örgütsel Dayanışma	27
Örgütsel Esenlik için	28
Örgütsel Dayanışma Modelleri	28
Sonuç	36
Öneri Kaynaklar	37
Kaynakça	38

Giriş

Örgütsel Esenlik İçin Örgütsel Dayanışma Modelleri El Kitabının ilk bölümünde esenlik tanımı ve esenlik kontrol listesi ile karşılaşacaksınız. Esenliğe kişisel düzlemde baktığımız bir bölüm burası. Ardından örgütsel esenliğe geçmeden önce örgütü nasıl gördüğümüze yer verdik. Örgütün boyutları ve örgütler için planlı değişim adımlarından sonra örgütsel esenlik kontrol listesinin örgütün boyutlarına göre hazırlanmış halini bulacaksınız.

El kitabının son bölümünde ise örgütsel esenlik için örgütsel dayanışma modeli önerimiz bulunuyor. Öncelikle örgütsel dayanışmayı nasıl ele alıyoruz, bunu paylaştık. Ardından örgütsel esenliği sağlamak ve güçlendirmek için örgütsel dayanışmayı temel alan modeller önerisi sunuyoruz.

Hak temelli örgütlere haklar açısından değişim talep eden örgütler diyebiliriz. Bu örgütler ihtiyaç olduğunda değişimi kendi örgütleri için de talep etmeli veya değişimi gündemine almalıdır. Değişirken haklar için sürekli vurgulanan dayanışma ortamını kendi örgütsel gelişimleri için de kurabilirler. Örgütlerin, tüm canlılar için önerdikleri değişimi kendi örgütlerinde yaşayabilmeleri ve yine önerdikleri dayanışmayı da örgütler arası gerçekleştirmeleri etik ve tutarlı olur. Diğer yandan hak temelli çalışmalar yürüten sivil toplum örgütlerinin varlığını sürdürmesi, toplumun çok boyutlu refahı için yüksek önem taşır. Örgütsel esenliği gündeme almak örgüt varlığını sürdürülebilir kılmak ve dolayısıyla toplum refahına da katkı sunmaya devam etmek olacaktır. Hak temelli çalışmalara olan ihtiyaçların zamanla arttığı Türkiye'nin ekonomik, politik ve siyasi koşullarında örgütlerin örgütsel esenliği gündemlerine alması gerekir.

Bu el kitabında örgütlerin örgütsel esenliği neden ve nasıl gündemine alması gerektiğini, örgütsel esenliği güçlendirmeye giden yolun örgütsel dayanışmadan nasıl geçebileceğini ve örgütsel dayanışma için modelleri bulacaksınız.

Esenlik

Esenlik Nedir?

Esen kavramı, ruhsal ve bedensel olarak sağlıklı, sıhhatli olan; salim, anlamına geliyor.¹ Esenlik ise, esen olma durumu; selamet, hastalık karşıtı anlamı taşıyor.²

Türkçedeki esenlik kelimesi İngilizcedeki wellbeing kelimesi birbirlerini karşılıyor. Wellbeing; refah, sağlık, mutluluk, konfor kavramlarını kapsıyor.³

Esenlik kavramını tanımlamak için ruh, beden, sağlık, refah gibi kavramları kullanıyoruz. Ruhsal ve bedensel olarak refahta olmak demek veya fiziksel ve psikolojik olarak iyi olmak demek bize esenliğin ne kadar geniş bir alanı tarif ettiğini gösteriyor. Yani yaşantımızın tamamını işaret ediyor. Birkaç örnekle bu kısmı genişletelim. Başımızın ağrısının yarattığı etki, güzel ve kaliteli uykunun yarattığı etki, tam zamanında yenmiş harika bir yemek etkisi, sosyal medyada ya da içinde bulunduğumuz ülkenin gündeminden aldığımız haberler, tanıdığımız sevdiğimiz insanların yaşantısında olanların etkisi, hobilere ve ilgi alanlarına ayrılmak istenen zamanı ayrılabilmenin etkisi... Bireyin kendinde (beden, düşünce, duygu, kişisel tarih) olan veya dışarıda (diğer kişiler, sosyal medya, çevre vb) olan her şeyin etkileneni olduğu anlamına geliyor. Bu etkilenme bazen esenliğimize katkı sağlar. Örneğin,

1 Türk Dil Kurumu Sözcükleri. [Esen](#).

2 Türk Dil Kurumu Sözcükleri. [Esenlik](#).

3 Cambridge Dictionary. [Well-being](#).

sevindirici bir haber gelmesi, tatile gitmek isteyen birinin tatile gitmesi, spor yapmak isteyen birinin spor yapabilmesi için gerekli ekonomik ve zaman koşullarının uygun hale gelmesi. Bazen de esenliğimizi tehdit eder. Örneğin, sağlık sorunları yaşanması, kabul edilmeyi istediğimiz bir yerden red yanıtı gelmesi, herhangi bir istenmeyen ayrılık yaşanması, ölüm, toplumsal koşullar.

Kişilerin kendi esenliğine katkı sağlayan ve esenliğini tehdit eden durumları fark etmesi önemlidir. Kişiler ihtiyaç halinde esenliğine katkı sağlayan durumlardan beslenebilir. Örneğin, dans etmekten keyif aldığını ve dans ederek rahatladığını fark etmiş olan kişi, esenliğini tehdit eden bir olayın, durumun içinden geçerken rahatlamak için dans etmeyi bir esenlik aracı olarak kullanabilir. Bu pratik, yazmak, yürüyüş yapmak, arkadaşlarla sohbet etmek, sessizlik içinde oturmak, sinemaya-tiyatroya gitmek, reçel yapmak ve başka şeyler de olabilir. Zaman içinde bu pratikler farklılık gösterebilir.

Esenliğimizi tehdit eden şeylerle kimi zaman kolayca baş edilebilirken, kimi zaman da baş etmek bir hayli zor olabilir. Birkaç günde ve hatta belki, birkaç saatte değiştirebileceğimiz durumlar olabilir. Bununla birlikte değişmesi günlere, haftalara, aylara ve belki yıllara yayılan durumlar da olabilir. Bu deneyimler bazen görünür olabilir, bazen de görünür olmayabilir.

Esenlik Kontrol Listesi

Alt kısımda bir kontrol listesi bulacaksınız. Bu kontrol listesi esenliğinizi etkileyen bazı temalarda sorulardan oluşuyor. Tüm sorulara kısa sürede yanıt vermek biraz yorucu olabilir. Yanıtlar, esenliğin tehdit edildiği yönünde yoğunlaşırsa sonuçları karşılamak, bir bütünlük içinde görmek zorlayıcı olabilir. Bu noktada şunu hatırlamak iyi olur: Esenliğimiz sabit değildir, çeşitli durumlardan etkilenebilir, nerelerden ve nasıl etkilendiğini fark edersek yönü değiştirme şansımız doğar. Bu kontrol listesini, esenliği fark etmek için kolaylaştırıcı bir örnek olarak hazırladık.

Esenliğimizi gözden geçirmek için aşağıdaki soruları kendimize sorabiliriz.

Bir ucu Evet, diğer ucu Hayır olan bir skala yapıp bu soruların karşılık geldiği aralıkları işaretleyebilirsiniz. Son bir ay için ve/veya son altı ay için gözden geçirmek doğru olur.

- İhtiyacım kadar uyudum mu?
- İhtiyacım olan yemek öğünlerimi yedim mi?
- Bedenimin hareket ihtiyacını -ağrı sızı duymamak için ortalama hareketlilik- giderdim mi?
- Spor yapmayı alışkanlık haline getirenler için spora vakit ayırabildim mi?
- Herhangi bir sağlık sorunum sırasında doktora gittim mi ya da rutin kontrolleri yaptırdım mı?
- Yaşadığım yer güvenli (fiziksel ve duygusal olarak) mi?
- (Genel olarak) Kendimi ifade edebildim mi?
- (Genel olarak) Kendimi ifade ettiğimde dinlendim ve kabul edildim mi? Arkadaşlarım, ailem, hayvan dostlarım vb sosyal ortamlar için ihtiyaç duyduğum vakti ayırabildim mi?
- Sanat, kültür kapsamındaki faaliyetlere gitmek istediğimde gidebildim mi?

Bu sorular böyle sürüp gidebilir. Farklı sorularla da esenliğimizi gözden geçirmeye devam edebiliriz. Yanıtlarınız, size esenliğiniz için bir durum bilgisi verebilir ve müdahale etmeniz gereken yeri gösterebilir.

Belirli aralıklarla (ay, altı ay, yıl) kontrol listesi üzerinden esenliğinizi takip edebilirsiniz. İhtiyaçlarınızı gidermek için hedefler belirleyebilir, hedefleri uygulayabilir ve sonuçlarını not edebilirsiniz.

Var olduğumuz sürece esenliğimiz söz konusu olacak. Zaman içinde kişilerin kendinde (beden, düşünce, duygu, kişisel tarih) ve dışarıda (diğer kişiler, sosyal medya, çevre vb) değişenler, gelişenler, olacak. Bu etkilenmeden kaçamayız, ancak esenliğin yaşayan-canlı bir denklem olduğunu düşünebiliriz. Kendi esenliğimizi kendimiz için gözetebiliriz.

Kendi esenliğimizi gözetme deneyimi, içinde bulunduğumuz arkadaş ortamı-gruplar, aile, topluluklar, örgütteki diğer kişiler ve örgüt kültürü ile temas edecektir. Bu temasın örgütle olan ilişkisine detaylı olarak örgütsel esenlik bölümünde değineceğiz.

Örgütsel Esenlik

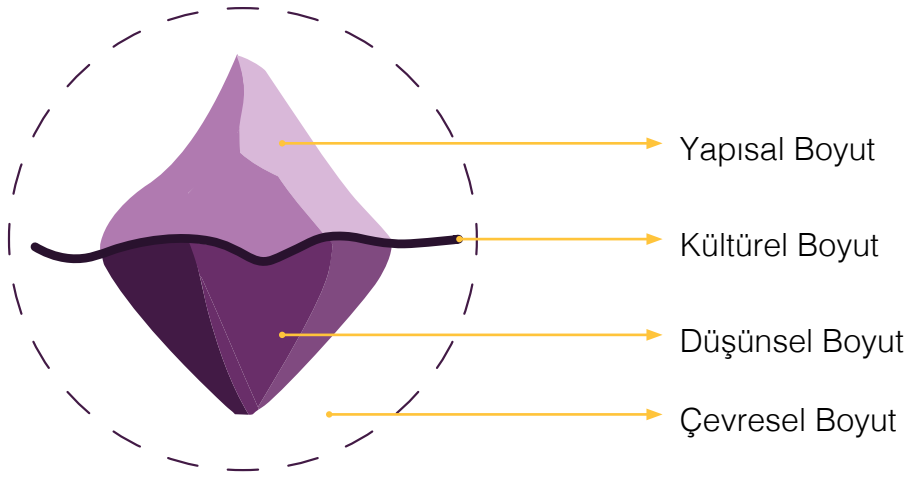
Örgüt Hakkında

Örgütü, kişilerden oluşan topluluk, birlik olarak tanımlayabiliriz. Kişiler aynı zamanda duygularını, bilgilerini, becerilerini, deneyimlerini de örgüte farkında olarak ya da olmayarak dahil eder. Örgüt içinde üstlendiğimiz roller ve sorumluluklar, örgüte kattığımız becerilerin, bilgilerin, deneyimlerin sınırlılıklarını belirler. Örneklerle burayı genişletelim ve bakalım. Kişisel olarak yaşantınızda esenliğinize katkı sağlayan durumların etkisi ve esenliğinizi tehdit eden durumların etkisini örgüte yansıtabilmeniz olası. Dinlenerek ve kaliteli şekilde uyuyabiliyorsanız uykusuz kaldığınız zamanın aksine daha rahat bir çalışma günü geçirebilirsiniz. Aldığınız toplumsal ve zorlayıcı bir haberin ardından ise daha zor bir çalışma günü geçirebilirsiniz. Tabii, örneklerde diğer etkileyenleri dışında tutarak bunu söyleyebiliriz. Diğer yandan, örgütte sorumluluğunuz 'Eğitim Uzmanı' ise bu rol ve sorumluluğun dışında kalan çizim yapmanız, kahve konusunda bilgi sahibi olmanız, sosyal medya yönetimi yapmanız örgüte taşımadığınız diğer yanlarınızdır. Tamamınızı örgüte taşımanız olasıdır ve hatta böyle olmalıdır. Bu sınırlılıklar, oluşacak rol ve sorumluluk karmaşasının önüne geçer ve sağlıklı bir çalışma alanının önünü açar.

Örgüt, onu var eden kişilerin duyguları, bilgileri, deneyimleri toplamının ötesinde bir sistemdir. Bu sistem canlıdır. Örgütün bir amacı vardır. Bu amacı gerçekleştirmek için hedefleri vardır. Hedefler sorumluluk alanlarını tespit etmemizi sağlar. Örgütteki kişiler buradaki sorumluluk alanlarını sahiplenir, sorumlulukları yerine getirir. Böylece kişilerin sorumluluk alanlarındaki çalışmalar gerçekleştikçe örgütün hedeflerine ve amaçlarına yaklaşılır ya da ulaşılır. Örgütün işleyişindeki sağlıklı alanı koruyabilmek için sorumluluk alanlarının net olması ve dolayısıyla kişilerin hangi bilgileri, becerileri, deneyimleri getireceklerini bilmeleri önemlidir.

Örgütler diğer örgütlerden, içinde bulunduğu ülkedeki ve diğer ülkelerdeki sistemlerden, alınan kararlardan ve söylemlerden etkilenir. Toplumsal olarak yaşanan bölgede, ülkede ve dünyada, öngörülemeyen ama gerçekleşen pandemi ve deprem gibi durumlardan etkilenirler. Bu etkilenme, örgütün kendi sistemini güncellemesi gerekliliğini, bu durumda daha önce alışık olmadığı bir yön verilmesi gerekliliğini hatta bazen tamamen değişikliğe gitmesi gerekliliğini doğurabilir. Bu süreçler içinde sorun tanımlama, bilgi edinme, çözüm bulma aşamalarını gerekli hale gelir.

Örgüt hakkında iç içe bahsettiğimiz bu kısımları dört boyut altında gözden geçirmemiz örgütü hem bütünsel olarak hem de parçaları halinde görmemizi sağlar. Örgütü yapısı, kültürü, çevresi ve kişilerin düşünme biçimi olmak üzere dört boyutu ile inceleyebiliriz. Bu boyutlar, birbirinden ayrılan tek başına çözüm üreteceğimiz birbirinden bağımsız boyutlar olarak düşünülmemelidir. Ancak, örgütün çevresel boyutunda cereyan etmiş bir konu örgütün yapısındaki süreci zorluyor olabilir. Bu boyutlar, sorunları tespit etmek, ihtiyaçları iyi görebilmek ve ihtiyaçlara doğru yanıt vermek için işinizi kolaylaştırır. Sorunu doğrudan bulabilmemizin önünü açar.



Şekil 1: Örgüt Boyutları

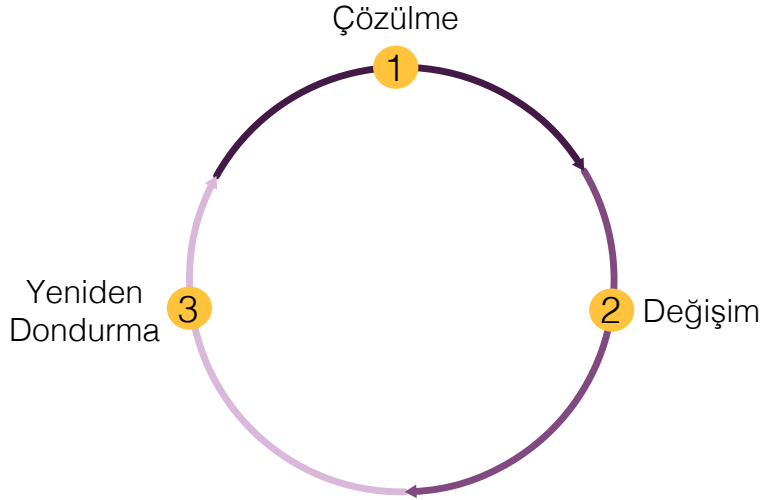
Örgütün yapısal boyutu, örgütün amacı ve hedefleri, iş akış-çalışma şeması, görev ve sorumluluklar gibi yanlarını tanımlar.

Örgütün kültürel boyutu, örgütün varlığını sürdürdüğü mekan özellikleri (tuvaletler, yemek alanları, çalışma ortamı), iletişim dinamikleri, çatışmalar ve çözüm yolları, örgütün gelişim-dönüşüm süreçlerindeki faaliyetleri (değerlendirme toplantıları, iş-bilgi geliştirme atölye, eğitim vb çalışmaları, esenlik toplantıları), örgütün iş yapma sürecini doğrudan etkilemeyecek ancak dolaylı olarak bir arada durma dinamiklerini etkileyecek çalışmaları (spor, sanat, eğlence gibi sosyalleşme aktiviteleri) tanımlar.

Örgütün çevresel boyutu, doğrudan örgütün içinde olmayan ama etkileşimde olduğu diğer örgütler, sivil toplumla ilişkiler müdürlüğü, hibe veren kurumlar, ülkedeki politik şartlar, yasalar gibi aktörleri ve şartları tanımlar.

Örgütün düşünsel boyutu ise kişilerin örgütten ve örgüt özelliklerinden bağımsız olarak kendiliğinden getirdikleri kimlik, hafıza, kültür ve tercihlerin toplamından doğan bilgileri, yaklaşımları, deneyimleri, öğrenmişlikleri, becerileri, zorlanma alanları, inançları ve davranışları olarak tanımlanabilir. Esenlik başlığında bahsettiğimiz kişilerin kendi esenliğini gözetme deneyimini örgütün düşünsel boyutuna dahil edebiliriz.

Bu dört boyut üzerinden örgüte bakarak, örgütün değişim sürecini planlayabiliriz. Kurt Lewin, örgütlerdeki planlı değişimi açıklayan bir model kurgulamıştır. Ona göre değişim organizasyonel yapıda tepeden aşıağıya doğru yapılan planlar çerçevesinde ilerler ve planlı bir değişimde olması gereken aşamalar şunlardır:⁴



Şekil 2: Kurt Lewin 3 Aşamalı Değişim Modeli

Birinci aşama: Çözülme (Buzların Erimesi)

Örgütte değiştirilmek istenen değişkenlere ilişkin değişimin gerekli olduğunu ilgililere kabul ettirmek, değişmeme durumunda ortaya çıkma olasılığı bulunan sonuçları açıklamak, ayrıca yaşanan sorunların nedenlerinin mevcut durum olduğunu anlatmak ve değişim ile ulaşılabilecek sonuçların mevcut durumdan daha iyi olacağını göstermeye yönelik çalışmaları içermektedir.⁵ Bu aşamada örgütte var olan ve değiştirilmesi hedeflenen konu örgütteki kişilere görünür hale getirilir. Değişimin gerekliliği için kişilere değişim ihtiyacının nedeni açıklanır. İhtiyacın gerekliliğinin örgütteki herkes tarafından bilinmesi sağlanır. Bir başka şekilde bu aşamaya sorun tanımlama ve sorunu görünür hale getirme adı verebiliriz.

4 Yeşil, A. (2018). Örgütlerde Değişimin Önemi Ve Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(5), 307-323.

5 Karanlık B, Ozafsarlıoğlu (2023). Algılanan Değişim ve Yabancılaşma: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma., 237 - 254. 10.31671/doujournal.1082421

İkinci Aşama: Değişim (Harekete Geçme)

Değişimi ortaya çıkaracak şekilde değişiklikler yapılmaya başlanır. Böylece mevcut durumdan farklı bir duruma ulaşılır. Örgüt yapısı, teknoloji, stratejiler, kültür ya da işgören davranışları işletmenin değiştirme konusu olabilir.⁶ Bu, örgütteki kişilerin, olması istenen değişim için davranış, bilgi, yapıyı öğrendikleri aşamadır. Bilgi, davranış, yapıya ilişkin yeniden şekillendirme yapılır. Bu aşamada zamanın önemli olduğu vurgulanmıştır. Çözülme'den Değişim'e geçerken aceleci davranmamak önemlidir. Süreci hızlandırmaya çalışmak örgütteki kişilerin direncini artırabilir, bu durum değişimin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olabilir.

Üçüncü Aşama: Yeniden Dondurma

Değişimin tamamlandığı ve yapılan değişikliklerin örgütün, örgüt kültürünün, yapısının bir parçası haline geldiği aşamadır. Bu aşamada, değişmiş halin sürdürülebilirliğini kazanması söz konusudur. Bu aşama ise değişimde zorunlu bir süreçtir. Çünkü bu süreç olmadığı zaman eskiden kullanılan çalışma biçimleri tekrar ortaya çıkararak kullanılmaya başlanacaktır.⁷

Bu kısımda, örgütün canlı bir sistem olduğundan ve değişim için planlama yapılmasından bahsetmiştik. Peki bu değişim sürecinde sorumlular kimler olacak?

6 Yeşil, A. (2018).

7 Yeşil, A. (2018).

Değişimin Sorumluları

Örgütsel esenliğe bir sonraki kısımda detaylı olarak değineceğiz. Kısaca, örgütsel esenliği örgütün tüm süreçlerini kapsayan bir çatı kavram olarak görebiliriz. Bir önceki bölümde Kurt Lewin'in önerdiği modelden söz ettik. Örgütsel esenliği, örgüt içinde yayıldığı alanı ve örgütte değişim süreci sıralamasını düşündüğümüzde örgütsel esenliğin örgüte yön verenlerin yöneticilerin-karar vericilerin sorumluluğu olduğunu söyleyebiliriz. Değişimin planlanması yön verenlerin yöneticilerin-karar vericilerin sorumluluğundadır. Kurt Lewin'in organizasyonel yapıda planlı değişimin yukarıdan aşağıya doğru ilerlemesi demesi ile paralel bir yaklaşımdır. Örgütü tüm boyutları ile görenler, tüm boyutları ile örgüt hakkında bilgi sahibi olanlar bu sürece yön vermelidir. Elbette bu süreç, karar vericilerin-yönetenlerin tek başlarına karar vermesi anlamına gelmiyor. Karar alırken o konunun etkileneni olan örgütteki kişilerden bilgi ve deneyimlerinden yararlanarak ve onların ihtiyaçlarını da dahil ederek gerçekleştirilmelidir. Eğer yatay örgütlenen, yönetim süreçlerinde birlikte karar alan bir hak temelli örgütten söz ediyorsak, hangi kararlarla ilgili kimlerde karar verme sorumluluğu varsa süreç bu aşamalara uygun olarak tasarlanmalıdır. Kimi zaman, tüm kararları birlikte alıyoruz denilen ancak aslında tüm kararların birlikte alınmadığı süreçler yaşanabiliyor. Bu noktada örgütün, kendi yapısına dürüstçe ve açıklıkla bakması, karar süreçlerinde olmasını istediği yeri değil, gerçekten olanı iyi tayin edebilmesi gerekiyor. Bu aşamanın, netleştirilmemesi durumunda değişim aşamalarında farklı zorluklar yaşanabilir.

Örgütte plansız, ani değişimler gerçekleşebilir. Örgüt esenliğinin takip ediliyor olması planlı değişimler gerçekleştirmenizi sağlar. Örgüt esenliğini takip etmek için ilerleyen kısımlarda bulunan örgütsel esenlik kontrol listesinden yararlanabilirsiniz.

Örgütsel Esenlik Nedir?

Örgütsel esenlik kavramını araştırırken karşılaştığımız kavramlardan biri sağlıklı örgüt. Elbette, bu kavram, hak temelli sivil toplum örgütleri için ortaya çıkan bir kavram değil. Kâr amacı güden işletmeler üzerine çalışan yönetim bilimciler tarafından da kullanılıyor.

Sağlıklı bir örgüt, değişken bir dış çevrede hayatta kalmayı başarma ve aktivitelerini sürdürme çabası içinde olan bir örgüt olmalıdır. Geleceğe adapte olma ve değişim ile başa çıkma örgütün devamlılık yeteneğinin bir sonucudur. Warren G. Bennis (1993: 18), örgütün durumunun, örgütsel sağlık kavramıyla açıklanabileceğini ileri sürmektedir. Bu bağlamda, uyum sağlayıcı ve problem çözücü bir yapıya sahip olan sağlıklı örgütler, karmaşık ve değişken dış çevreleriyle olan etkileşimlerini, ana görevlerini yerine getirebilmek için faaliyetlerini belirlemede temel kriter olarak tespit etmelidirler.⁸ Dolayısıyla sağlıklı bir örgüt; çalışanlarını birer makine olarak görmeyen, çalışanlarına değer veren ve iş yerini, sadece, bir kâr merkezi olarak kabul etmeyip, burada çalışanları istihdam eden, rahatlatan, güçlendiren kapsamlı bir ortam olarak gören işletmedir (Rosen ve Berger, 1992:9-10).⁹ Nihayetinde kâr amacı güden işletmeler doğrultusunda baktığımızda, sağlıklı bir örgüt olmak, işin verimliliğinin devam etmesini ve kârlılığın artmasını mümkün kılar.

8 Garda, B. (2014). Örgütsel Sağlık Kriterlerinin Kuramsal Boyutta İncelenmesi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 14(1-2), 251-268

9 Garda, B. (2014)

Hak temelli sivil toplum örgütleri için kârlılık maddi bir değer değildir. Faaliyet alanları ve etkinlikleri bakımından hak temelli sivil toplum örgütleri, sosyal ve toplumsal fayda üretme amacı taşırlar. Bu doğrultuda örgütsel sağlık kavramı içerisinde bahsi geçen kâr amacını temel alarak uyum sağlayan ve problem çözen bir örgüt olmak için çalışanlara değer veren bir bakış açısı hak temelli sivil toplum örgütleri için yetersiz kalır. Haklar ekseninde faaliyet göstermenin kendisi, üretilecek faydanın değerliliğinden önce, insana insan olduğu için değer veren etik perspektife hak temelli sivil toplum örgütlerini çağırır.

Diğer yandan değişimin parçası olmadan (değişen olmadan) değişim talep etmek güçlü ve anlamlı bir şey ifade etmez. Bu sebeple de hak savunucusu örgütün amacı ve örgütlenme tarzının uyumlu olması hem etik açıdan hem kazanım açısından gereklidir. Bu anlamda hak savunucusu örgütlerin amaçladığı dünyayı kendi örgütlenme tarzlarında da yaratması gerekir. Yani esenliği düşünmek hak savunuculuğu açısından sadece önemli değil aynı zamanda gereklidir.¹⁰

Bruhn, dünya sağlık örgütünün “sağlık, beden, ruhen ve sosyal yönlerden tam bir iyilik halidir” tanımını metaforik olarak örgütlere uyarlıyor.

Beden; örgütün yapısını, içerideki düzeni, iletişim yapısını ve iş bölümünü ifade eder.

Akıl; inanç, hedef ve politikaları belirlemek, çatışmanın nasıl yönetileceği, değişimin nasıl gerçekleşeceği, örgütün nasıl öğreneceği gibi durumlarla ilgilidir.

Ruh; örgütün var olma sebebini ifade eder ve insanları bir arada tutma gücü olan yer tam da burasıdır.

Bruhn’a göre örgütsel sağlık ve örgütsel esenlik örgütün bedeni, akli ve ruhunun uyum içinde çalışmasıyla mümkün olabilir. Bu faktörlerden birinin zarar görmesi örgütteki diğer mekanizmaları de etkiler ve örgütün esenliğine zarar verir.¹¹

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

11 Kızılay, T. (2022)

Hak savunucusu örgütlerin, örgütsel esenliğe dair aktif çalışma yürütmesinin önemine dair görüşleri *Örgütsel Esenlik El Kitabı*'nda bulabilirsiniz.

Örgütü dört boyutu ile ele almıştık. Bütün bir sistem olan örgütü, dört ana boyuta keskin çizgilerle ayırmak mümkün olmaz. Ancak yapısal, kültürel, çevresel, düşünsel boyutlar bakımından deneyimlediğimiz pratiklerini fark edebiliriz. Boyutlardaki, somut olanları ve yapısal ve çevresel boyutlardaki yansımaları kolaylıkla görebiliriz ancak kültürel ve düşünsel boyutları fark edebilmek daha meşakkatli olabilir. Görüşümüzün kolaylaşması bakımından esenlik kontrol listesini bu dört boyuta göre kategorilendireceğiz.

Örgütsel Esenlik Kontrol Listesi

Örgütünüzün esenliğini alt kısımdaki sorulara yanıt vererek değerlendirebilirsiniz. Tüm sorulara kısa sürede yanıt vermek biraz yorucu olabilir. Yanıtlar, örgütsel esenliğin düşüklüğü yönünde yoğunlaşırsa sonuçları karşılamak, bir bütünlük içinde görmek zorlayıcı olabilir. Bu noktada şunu hatırlamak iyi olur: Örgütsel esenlik sabit değildir. Örgütün esenlik bağlamındaki ihtiyaçların karşılanması bakımından iyi, olumlu yönlü değişimi için öncelikle değişmesi gereken noktaları tespit edebilmek gerekir. Tespit etmek değiştirme olanağı verir. Örgütünüzdeki değişimler ise hem örgütteki kişiler için rahat-güvenli ortamı sağlar hem hak temelli çalışmalar alanına katkı sağlar, hem de örgütün sürdürülebilirliğini sağlar.

Örgütün dört boyutunu keskin çizgilerle birbirinden ayırmak mümkün olmaz, demiştik. Burada bir boyut altında sözü geçen bir sorunun, bir başka başlığın altındaki soru ile etkileşimini fark edebilirsiniz. Örgütün bir boyutundaki durumun aynı ya da diğer boyutlarındaki durumunları nasıl etkilediğini görebilirsiniz.

Örgüt Yapısı

Bir ucu Evet, diğer ucu Hayır olan bir skala yapıp bu soruların karşılık geldiği aralıkları işaretleyebilirsiniz. Son bir ay için ve/veya son altı ay için gözden geçirmek doğru olur.

- Örgütün amacı belli mi?
- Örgütün amacı örgütteki herkes tarafından biliniyor mu?
- Örgütün yapısı şekli (alt- üst arası ilişkiler yapısı, hiyerarşik düzen) belirli mi?
- Roller belirli mi?
- Görev tanımları belirli mi?
- Roller arası bilgi akışı tanımlı mı?
- Örgütün ilke ve değerleri var mı?
- İlke ve değerler doğrultusunda politika belgeleri var mı?
- Politika belgelerine uygun süreçler işliyor mu?

Örgüt Kültürü

- Fiziksel çalışma ortamı güvenli (fiziksel ve duygusal olarak) mi?
- Çalışanların ücretlendirmeleri, yemek desteği, yol ulaşım desteği hakkaniyetli olarak hesaplanıyor mu?
- Çalışanlar izinlerini kullanabiliyor mu?
- Belirli aralıklarla bilgi eşitleme, değerlendirme toplantıları gerçekleşiyor mu?
- Belirli aralıklarla bireysel değerlendirme-essenlik toplantıları yapılıyor mu?
- İş yapma-üretme sürecine doğrudan destek olması için organizasyon (eğitim, atölye, kurs, seyahat, vb) yapılıyor mu?
- Örgüt-topluluk sözleşmemiz (iletişim, geri bildirim, kar alma yöntemi, toplantı kuralları) bulunuyor mu?
- İş yapma-üretme sürecini dolaylı etkileyecek aktivite (spor, yemek, eğlence, sanat, atölye vb) yapılıyor mu?
- Görüşlerimi ifade etmekte rahat mıyım?
- Kimliğimle, özelliklerimle, tercihlerimle kabul ediliyor muyum?

Örgüt Çevresi

- Hibe veren kurumlarla ilişkiler sorunsuz şekilde ilerliyor mu?
- Sivil toplumun bağlı olduğu kamu kurumları ile ilişkiler sorunsuz şekilde ilerliyor mu?
- Ülke ekonomisinin örgüt çalışmalarına olumlu/destekleyici etkisi var mı?
- Ülkedeki politik sürecin örgüt çalışmalarına olumlu/destekleyici etkisi var mı?
- Çalışma alanı bakımından politik çerçevede güven içinde çalışma sürdürüyor muyuz?

Örgütün Düşünsel Boyutu

- Örgütteki kişilerin bilgilerinin, yaklaşımlarının, deneyimlerinin, becerilerinin örgütün dinamiğine etkisi düşünüldüğünde, örgüt içi uyum var mı?
- Örgütteki kişilerin yaklaşımı, düşünme biçimi vs örgütün misyonu ile uyumlu mu?
- Örgütteki kişiler, örgütü bir sistem olarak kabul ediyor mu?

Sorulara verdiğiniz yanıtlar örgütünüzün esenliğini kendi perspektifiniz üzerinden görmenizi sağlar. “Evet” yanıtları örgütte iyi giden ve korunması gerekenlerdir. Elbette geliştirilmeye açıktır. “Hayır” yanıtlar ise değişimin ihtiyaç olduğunu gösteren alanlardır.

Aynı örgütte yer alsanız da, kimi uygulamalar örgütteki bazı kişiler için yeterince esenlikli bulunabilirken, bazı kişiler için geliştirilebilecek alanlar olarak görülebilir. Bilgi, deneyim, perspektif bağlamında bu farklılıklar oluşabilir. Önemli olan örgütteki her kişinin ihtiyacını görerek birlikte karar vermek ve herkes için devam edebilir boyuta taşımaktır.

Örgütsel esenlik durumunuzun kontrol listesi aracılığıya görünür hale gelmiş olmasını umuyoruz. Bundan sonraki bölümde değişimin ihtiyaç olduğu alanlar için örgütsel dayanışmayı temel alarak çözüm için modeller bulacaksınız.

Örgütsel Esenlik için Örgütsel Dayanışma

Örgütsel Dayanışma

Örgütsel dayanışma, kişisel bağlamda duygu, düşünce, bilgi paylaşımı ve destek alma-verme süreci olarak sürdürdüğümüz dayanışma ilişkisini örgüt düzeyinde sürdürmek anlamına geliyor. Örgütlerin birbirlerine destek olması anlamına gelen bu ilişki dönemsel-kısa süreli ya da uzun süreli olabilir. Örgütlerin birbirlerine desteği, kendilerinde var olan bilgiyi, deneyimi aktarmak olabilir. Kimi zaman da ne yapılacağı bilinmeyen bir süreç içinde bilgiyi birlikte aramak olabilir. 2023 Şubat ayında Türkiye’de gerçekleşen bölgesel deprem sürecinde pek çok sivil toplum örgütünün bir araya gelecek araçlar, yöntemler, sorunlara çözümler arayışı buna örnek gösterilebilir.

Hak temelli sivil toplum örgütleri içerisinde çalışma alanı, hedef kitleleri aynı ya da farklı olan örgütler bulunuyor. Resmin tamamına bakacak olursak, tüm örgütler Türkiye’de ve Dünya’da canlıların haklara eriştiği noktaya biraz daha yaklaşmak için çalışıyor ve bunun umudunu taşıyor. Tüm çalışmaları bir bütünlük içinde görmeye, örgütleri güçlerini birleştirmeye, dayanışmayı örgütsel esenlik için deneyimlemeye davet ediyoruz.

Örgütsel Esenlik için Örgütsel Dayanışma Modelleri

Örgütsel esenlik, hak temelli sivil toplum örgütlerinin sürekli olarak gündeminde tutması gereken bir konu. Çünkü hak temelli örgütlerin hayatta kalması ve çalışmalarını devam ettirebilmesi savaşın, adaletsizliğin, cezasızlığın, ayrımcılığın, ihlallerin, yoksulluğun olduğu dünyamızda çok önemlidir. Var olan bu koşullarda adalet, haklara erişim, barış, eşitlik sağlanması için çalışmalar gerçekleştiren hak temelli örgütleri, talep ettikleri şeyi talep etmeye devam edebilmek için kendi devamlılıklarını, hayatta kalma becerilerini geliştirmelidir. Diğer yandan örgütlerin hak savunuculuğu yaparken kendi örgütü içinde adil bir ortamı yaratmasını ve bunun için çaba göstermesini bekleriz.

Örgütsel esenlik için diğer örgütlerle dayanışma içinde olmak hak temelli sivil toplum örgütlerinin önerdiği ortamı kendisi için kurabilmesidir. Örgütsel esenlik için çözüm yolları hak örgütlerinin yakın bildiği bir yaklaşım olan “dayanışmadan” beslenebilir. Böylelikle, örgütlerin örgütsel esenliği etik bir sorumluluk olarak görmesi ve bu doğrultuda eylem adımları belirlemesi, çözüm arayışında örgütsel dayanışma yoluna gitmesi amaçladığı ortamın iyi bir örneği haline gelir.

Örgütsel esenlik için gerçekleştireceğiniz çalışmalar örgütsel dayanışmadan geçebilir. Örgütsel dayanışmayı farklı şekillerde deneyimlemek mümkün. Deneyim paylaşımı, bilgi paylaşımı, mekan paylaşımı, ağ oluşturmak ve uzun süreli dayanışma olmak üzere dayanışmayı kategorilere ayırdık. Bu kategorilerin, dayanışma alanımızı görmemizi ya da dayanışmak için örgütünüzün gelişimini kolaylaştırmasını umut ediyoruz. Elbette, farklı dayanışma alanları aynı anda, aynı ya da farklı örgütlerle deneyimlenebilir. Dayanışmanın iç içe geçtiği çeşitli süreçler yaşanması mümkündür.

Deneyim Paylaşımı

Örgütler birbirine benzeyen ya da birbirinden farklı olan deneyimler yaşıyor. Bazı örgütler için çoktan deneyimlenmiş bir alan bazı örgütler için ne yapacaklarını bilmedikleri bir nokta olabilir. Bu aşamada, örgütlerin birbirine deneyim aktarımını gelişim açısından öneriyoruz. Örneğin, esenlik politika belgesi yazarken bu politika belgesini tamamlamış bir örgütten aktarım almak, esenlik temelli ücretlendirme yaparken bu konuda sistem kurmuş bir örgütten destek almak, iş planını esenlik temelli düzenlerken bunu deneyimlemiş örgütten aktarım almak gibi düşünülebilir. Bu aktarımlar toplantı, telefon konuşması ya da yazılı bir not ile gerçekleştirilebilir.

Bu gibi aktarımlar, örgütten birkaç kişiye ya da örgütteki kişilerin tamamına yapılabilir. Aktarılan deneyime duyulan ihtiyaca göre aktarım alacak kişi, kişiler, departman-birim belirlenebilir.

Deneyim aktarımı, bir örgütten başka bir örgüte destek talebi olarak iletilebilir. Bununla birlikte bir örgüt, örgütsel gelişim sürecinin bir parçası olarak edindiği deneyimi alanda bu konuya ihtiyaç duyabilecek olası örgütlere aktarım yapmak için hazır hale getirebilir. Deneyim paylaşmak için toplantı daveti yoluna gidilebilir ya da deneyimini nota dönüştürüp açık kaynak haline getirebilir. Örneğin, cinsel şiddetle mücadele politika belgesi süreç notunu açık kaynak haline getirmek gibi.

Bazı süreçleri anlatma yoluyla aktarmak yeterli olmayabilir. Aktarılması düşünülen sürecin deneyimleyerek, içinde bulunularak anlaşılması söz konusu olabilir. Böyle durumlarda, aktarımı yapacak örgütte deneyim aktarımı alacak örgüt için deneyim alanı açmanın yolu düşünülebilir. Aktarım temasına göre bu, bir süre toplantılara katılmak, saha çalışmalarına dahil olmak, bir ay boyunca sınırları belirli şekilde ofis ziyareti yapmak vb. şeklinde olabilir. Burada, elbette iki taraflı güvenliğin sağlanması gereken örgütlerin tuttuğu veriler, iç işleyiş bilgileri vb olabilir. Burada güvenliği sağlamak için yazılı örgüttaş-esenliktaş sözleşmesi, anlaşması yapmak gerekebilir. Çalışanlarla, gönüllülerle yapılan anlaşmalardaki kapsamlardan yararlanılabilir.

Hak temelli sivil toplum örgütleri, örgütsel esenlik çalışmaları yürütürken ister örgütsel esenlik konusunu konuşmak başlığında olsun, ister örgütsel

esenliğin altında konuşabilecek yapı, kültür ve diğer boyutlarda olsun zorlanmalarla karşılaşabiliyor. Örgütlerin, alışlagelmiş sistemler yerine katılımcı, kapsayıcı, adil, eşitlikçi sistemler inşa etmeye çalışması alışlagelmişin ötesinde düşünmeyi gerektiriyor. Kimi örgütlerin kendisi için inşa ettiği sistem, diğer örgüt için fikir verici olabilir, süreçteki öngörülerini artırabilir. Alışlagelmiş sistem içerisinde hak temelli sivil toplum örgütlerinin kapladığı alanı düşündüğümüzde, deneyim paylaşmak diğer örgütler için tam aradıkları şey olabilir.

Örgütler, kendilerinin deneyim paylaşabilecek olduğu alanlarını ve kendilerinin ihtiyaç alanlarını daha önceki kısımlarda yer alan örgütsel esenlik kontrol listesi üzerinden fark edebilir. Örgütün dört boyutu üzerinden hazırlanmış sorulara verdiğiniz yanıtlar yol gösterici olacaktır. “Evet” “Hayır” yanıtları içerisinde Evet’e yakın yanıtları örgütsel esenlikte güçlü taraflarınız olarak görüp buradaki deneyimleri diğer örgütlerle paylaşma hazır hale getirebilirsiniz.

Deneyim paylaşımını, örgütü ele aldığımız dört boyutunda da yapmak mümkün olur. Deneyim paylaşımını, örgütsel esenlik için bir seçenek olarak konumlandırmak, örgütün sahip olduğu deneyime göre bu deneyimi paylaşılabilir görebilmek ve örgütün ihtiyacına göre deneyimi talep edilebilir görebilmek gerekir.

Bilgi Paylaşımı

Örgütler, gerçekleştirdikleri çalışmalar-çalışma alanı kapsamında bilgi sahibidir. Bir örgütün gerçekleştirdiği çalışmalar-çalışma alanı, diğer örgütün örgütsel gelişimi için ihtiyaç duyduğu bilgi olabilir. Bir örgüt temel çalışma alanı toplumsal cinsiyet eşitliğidir, diğer örgütün esenlik için toplum cinsiyet eşitliğini sağlamaya ihtiyacı vardır. Ya da bir örgütün, sanat yoluyla dönüşüm çalışmaları yapıyordur, başka bir örgütün grup dinamiğini güçlendirmek için bu çalışmalara ihtiyacı vardır. Böyle durumlarda, örgütlerle bilgi paylaşım alanını hatırlamak ve talepte bulunmak önemli olur.

Bilgi paylaşımı toplantılar, atölyeler, eğitimler, videolar, yazılı dokümanlar yoluyla gerçekleşebilir. Aktarılan bilgiye duyulan ihtiyaca göre aktarım alacak kişi, kişiler, departman birim belirlenebilir.

Örgütsel esenliği güçlendirmek için bilgi paylaşımını bir yöntem olarak görmeliyiz. Daha önce sözü geçtiği gibi hak temelli çalışmaların kapladığı alanı düşündüğümüzde, bu alan içerisindeki bilgiyi paylaşmak diğer bir örgütün var olan ihtiyacına önemli yanıt verebilir. Alandaki bilgi kaynakları ile alandaki ihtiyaçları buluşturmayı örgütler, değişim yolunun çözüm yolu olarak görmeli. Örgütler, değişimleri için alandaki diğer örgütlerin bilgilerine başvurabileceğini hatırlayabilmeli.

Bir başka biçimde ise bilgi paylaşımı, bir örgüte yönelik olmakla birlikte daha fazla örgütlü bir araya getirerek de yapılabilir. Buna, bu el kitabı yazıldığı tarihlerde yaşanmış bir örnek paylaşabiliriz. 2024 Mayıs ayında 17 Mayıs Derneği Ankara'da 1. Ulusal Esenlik Konferansı gerçekleştirdi. Esenlik bağlamında çalışmalar yürüten örgütleri, aktivistleri ve esenlik bağlamında çalışan akademisyenleri paylaşımlar yapmaları ve atölyeler gerçekleştirmeleri çerçevesinde buluşturdu.

Bu konferansta doğrudan esenlik konuşma fırsatı sunuldu. Başka seçeneklerde ise alanda örgüt yapısı bağlamında çalışan haklarını konuşmak, örgüt kültürü bağlamında şiddetsiz iletişimi konuşmak, çevre boyutuna ilişkin ekonomik etkileri konuşmak için tasarlanmış ortamlar yine örgütsel esenlik çatısı başlığında yer alacak temalardır. Alandaki bilgileri üreten kişi ve örgütleri bir araya getirecek bölgesel ya da ulusal organizasyonlar bilginin yaygınlaşmasını sağlar. Daha sonraki süreçlerde, bu bilgiler örgütler için yol gösterici, örnek olur ve örgütlerin değişiminde kolaylaştırıcılık eder.

Mekan Paylaşımı

Mekan, esenlik üzerinden düşündüğümüzde hem örgütler hem kişiler için önemli bir etken. Güvende hissetmek, bir araya gelmek, çalışmalarını sağlıklı yürütebilmek için ihtiyaç duyduğumuz bir alan. Ancak her örgüt, bir mekana sahip olmuyor. Kimi zaman da, örgütlerin sahip olduğu mekanlar bazı çalışmalarını için uygun bir ortam oluşturmuyor. Daha büyük, farklı bir konuda, fiziksel olarak farklı koşullara sahip mekanlara ihtiyaç duyuyorlar.

Diğer tarafta ise mekanı olan örgütler bulunuyor. Mekanı olan örgütler, mekanı kaynak olarak görebilir ve mekan ihtiyacında olan örgütlerle mekan paylaşımı ilişkisi yürütebilir. Bu sayede diğer örgütlerle dayanışma içine

girerek hem yaptıkları işe hem esenliklerine destek olunabilir. Hak temelli sivil toplum örgütleri arasında mekanını/ofisini ortak kullanıma açmak sık gördüğümüz dayanışma örneklerinden biri. Burayı çoğaltmak zorlu koşullarda bir arada durmaya çalışan hak savunucularına alan açmak, örgütsel eseliğine katkı sunmakla beraber hedeflerine ulaşmaları için de destek olmak anlamına gelecektir.

Bu paylaşımı yaparken mekan sahibi olan örgütün mekan özelliklerini bilmesi, örgütten kimin bu süreçten sorumlu olacağını netleştirmesi ve mekan paylaşımını duyurması dayanışma süreci için adımlar olacaktır.

Mekan paylaşmak, örgütün dört boyutunu incelediğimiz kısımdaki özellikle örgüt kültürü ile ilgili kısımla doğrudan ilişkili hale geliyor. Örgütsel esenliğin kontrol listesinin örgüt kültürü bölümündeki 'Fiziksel çalışma ortamı güvenli (fiziksel ve duygusal olarak) mi?' yanıtına cevap ararken yanıtı diğer örgütlerle dayanışma sağlayarak bulmamıza olanak veriyor. Mekan paylaşmak, güvenli çalışma ortamı kurmanın yanında sadece mekan kullanmaktan öte bir ilişkilenmeyi sağlıyor. Örgüt esenliğiyle ilişkilenen başka soruların yanıtlarını bulmak için fikir veren bir ilişkilenmeye dönüşüyor. Örneğin mekanda bulunan yazılı ve görünür bir topluluk sözleşmesini varlığı diğer örgütün de bunu gündeme alabilmesinin önünü açabilir. Mekan düzeninin çalışmayı rahatlatacak şekilde dizaynı diğer örgütler için örnek olabilir. İlişkilenme sırasında mekanla doğrudan ilişkilenenin ötesinde örgüt yapısı, örgüt kültürü, örgüt çevresi ve örgütün düşünsel boyutu hakkında iyi örnek görme fırsatı oluşabilir. Görünen iyi örnekler, değişim için olanak tanır bu da örgütsel esenliği güçlendirmeye katkı sağlar.

Ağ Oluşturmak

Ağ oluşturmak dayanışmanın bir başka çeşididir. Örgütler, hedef kitleleri için ağlar oluşturuyorlar. Bu ağlar uygulamalar üzerinden olabiliyor, mail grupları aracılığıyla olabiliyor, etkileşimli ve etkileşimsiz, yüz yüze çalışmalar içeren ya da çevrimiçi çalışmalar içeren şekilde olabiliyor. Tıpkı, hedef kitleye ulaşırken ve ulaştığı hedef kitleyi desteklemeye devam ettiği gibi örgütler, diğer örgütlerle esenlik temelinde dayanışma için paylaşmaya devam edecekleri ağ oluşturabilirler. Örneğin, bir örgütün liderliğinde ör-

gütsel esenlik ağı oluşturabilir Bu ağ içerisinde duyurular, bilgi paylaşımları gerçekleştirilebilir, teşvik edici çalışmalar organize edilebilir ve bu ağ sayesinde esenliğin gündemde tutulması sağlanabilir

Ağ oluşturmak, var olanı yaygınlaştırmak için kullanılabilir. Belirsizliğin olduğu bir olayda birlikte bilgi var etmek için de olabilir. O örgüt ne yaşıyor, bu örgüt ne deneyimliyor sadece bunu paylaşmak için de olabilir. Çalışma alanı, çevresel boyutta gelişen bir konu, bölge, ülke, dünya düzleminde ağlar kurulabilir. Var olan ağlara dahil olunabilir.

Sivil Toplum Geliştirme Merkezi'nin oluşturduğu B-HUB adında bir dijital bir ağ bulunuyor. B-HUB, BİRLİKTE Programı'nın sosyal medya platformu. B-HUB'da programda yer alan her örgütün kendi profil sayfasında çalışma alanı, hedef grupları, iletişim bilgileri gibi bilgilere yer veriliyor. Ayrıca, katılımcı örgütlerin üyeleri, çalışanları, gönüllüleri, kısaca bu platformda yer almak isteyen herkes B-HUB'a üye olup kendi kişisel profilini de oluşturabiliyor. Örgütler, yaklaşan etkinliklerinin duyurularını yaygınlaştırıyor ve araştırma, rapor, bülten gibi her türlü yayınlarını B-HUB Kütüphanesine ekleyebiliyorlar. Birbirlerini takip edip, ilgi alanlarına ya da takip ettikleri kişi ve örgütlere göre duyuruları gruplayabiliyorlar.¹²

B-HUB, dahil olan örgütler için çok çeşitli ilişkilene fırsatı sunan bir ağ. Örgütlerin çeşitli şekillerde birbirinden ve STGM'den beslenerek güçlenmesini sağlamayı hedefliyor. Güçlenmenin kendisi pek çok biçimde mümkün olduğundan bu ağ, çok boyutlu destek alanı sunuyor. Örgütsel esenlik bağlamından bakacak olursak bu ağ, örgütsel esenliği boyutları ile kontrol ettiğimiz kısımdaki soruların yanıtlarına güçlenme için çözümler içeren ilişkilenmeler sunuyor.

Ağlar çalışma alanı kapsamında veya çalışma tarzı kapsamında bir temada oluşturabilir. Örgütlerin çalışmaları, çalışma tarzları ve bunlardaki değişim süreçleri örgütsel esenliğin bileşenidir. Çalışmaları ve çalışma tarzını besleyecek her adım örgütsel esenlik çalışmasının parçasıdır.

Ağ yaratmanın ve ağ içinde aktif bulunmanın kendisi dayanışmaya 'evet'

12 Berghan, S. BİRLİKTE HUB: Deneyimlerle Güçlenen Bir Öğrenme Topluluğu

demektir. Bu, hak temelli sivil toplum örgütlerinin tarzının, amaçladığı ile örtüşen bir modelin içerisinde olma çabasını gösterir. Örgütsel esenlik kavramında da bahsettiğimiz gibi örgütsel esenlik için bu çaba, hak temelli sivil toplum örgütleri için gereklidir.

Uzun Süreli Dayanışma

Çalışan sayısı bakımından ve yönetim işleyişi bakımından birbirine benzeyen örgütler uzun süreli dayanışma süreci sürdürebilirler. Birlikte dönüşmek için birlikte düşünebilirler ve birlikte ilerleyebilirler. Zihin, zaman, para, hafıza kaynaklarının biri ya da birkaçını birleştirebilirler. Esenlik için bunu yaptıklarında sadece kendi örgütlerinin değil ilişkide oldukları örgütlerin de esenliğine katkıda bulunabilirler.

Uzun süreli bir dayanışma içinde bulunacak örgütler için dayanışmayı sağlıklı kurmak için öneri adımlar tasarladık. Bunları örgütsel esenlik üzerinden düşünmenizi öneririz. Uzun süreli dayanışma adımları:

- Örgütten ilgili kişi(leri) belirlemek,
- Partner-örgüttaş bulmak: daha önce örgütsel esenlik çalışmış bir örgüt olabilir ya da esenliği etkileyen alt faktörlerden biri üzerine çalışmış örgüt olabilir.
- Partner-örgüttaş ilişki sözleşmesi yapmak, (düzenli toplantılar, süreci takip etme araçları, asıl iletişim kişileri, yedek iletişim kişileri, sorumluluk dağılımları vb) Dayanışma kapsamını belirlemek. Örgütsel esenliği başlığı tercih edilebileceği gibi örgütsel esenlik için önceliklendirecek birkaç (1-3) spesifik konu üzerine de süreç başlatılabilir.
- Dayanışma kapsamının ardından süre, takvim belirlemek.
- Süreci değerlendirmek. Burada partnerler-örgüttaşlardaki süreçten sorumlular süreci değerlendirir. Eğer gerekliyse, örgütlerden daha fazla kişi de bu sürece dahil edilir.

İç içe geçen çeşitli konu ve alanda dayanışma süreci deneyimlenebilir. Öncelikle örgütün kendi kaynaklarının ve ihtiyaçlarının farkında olması önemlidir. Örgütün kendi kaynaklarını fark etmesi, kaynaklarını paylaşabileceği bir alanı ortaya çıkarır. Örgütün kendi ihtiyaçlarını fark etmesi, kaynak talebinde bulunacağı alanı ortaya çıkarır. Bunların ardından, doğru eşleşmeler birlikte güçlenmenin önünü açar. Elbette, dayanışmayı önemseydiğimiz bir alanda örgütlerarası dayanışma kurabileceğimiz düşüncesi dayanışma süreci deneyimlemenin başlangıç noktası oluyor. Bu ilişkilene bize, dayanışmayla süreç deneyimleyerek beraber değişmenin örgütsel esenlik için izleyebileceğimiz başka bir yol olduğunu gösteriyor.

Sonuç

Sonlandırırken bir başka kavram olan örgütsel dayanıklılık ile örgütsel esenlik kavramlarının ilişkisini açıklayarak bitirelim.

Örgütsel dayanıklılık, örgütlerin değişen dünya koşulları ve zor koşullar karşısında hayatta kalma becerisi veya yaygın tabirle “kapasitesi” anlamına geliyor.¹³ Bu kapasitenin en önemli bileşenlerinden biri esenlik. Örgütsel olarak esenliğine yatırım yapmayan, kişilerin iyi olma hallerini görmezden gelen yapıların dayanıklı mekanizmalar kurması mümkün değil. Bu sebeple de hayatta kalmak, amacı için çalışmalar yürütmek isteyen her örgüt örgütsel esenliğini gündemine almak durumunda. Örgütsel esenlik görmezden gelindiğinde örgüt kırılabilir hale geliyor. Bu da bir çok kapasite bileşenine kıyasla örgütsel esenlik çalışmalarının kaçınılmaz bir alan olduğunu bize gösteriyor.

Bununla birlikte hak temelliliğin getirdiği etik tutum bağlamında esenliği gündemimize almamız gerekiyor. Yaratmaya çalıştığımız dünyayı, kendi küçük ekosistemlerimiz olan örgütlerde hayata geçirmek için kişilerin iyi olma halini gözetmek kaçınılmaz bir nokta. Bu nedenle örgütsel esenliği bir öneri ya da sadece kurumsal gelişim değil, hak temelli örgütlerin sorumluluğu olarak kabul etmek durumundayız.

Bu kısa el kitabında örgütsel esenliği gündemleştirmeyi, dayanıklılığı arttırmaya teşvik için bir düşünme biçimi önermeyi istedik. Sizin deneyimlediğiniz, geliştirdiğiniz bir esenlik yaklaşımı veya çalışması varsa bizimle ve herkesle paylaşmayı unutmayın. Dayanışma ile esen kalın!

13 Kızılay, T. (2022). *Örgütsel Dayanıklılık El Kitabı*.

Öneri Kaynaklar

Örgütsel esenlik sürecindeki çözüme yönelik katkı sağlayacağını düşündüğümüz kaynakları burada bulabilirsiniz:

İnsan Hakları Savunucularında Travma ve Başaçıkma. Ankara: İnsan Hakları Ortak Platformu (İHOP). https://ihop.org.tr/wp-content/uploads/2019/12/travma_basacikma.pdf

İyilik Hali Kuir Feminist Yaklaşımlar, Politikada İyilik Hali https://politikadaiyilikhali.org/wp-content/uploads/2023/11/iyilik_haline_kuir_feminist_yaklas%CC%A7imlar.pdf

Konsesüs İle Karar Alma, Şiddetsizlik Merkezi: <https://siddetsizlikmerkezi.org/orgutlenme/konsensusle-karar-alma/>

Lubunyalar İçin Dayanıklılık Geliştirme Rehberi, Nazlı Mayuk: <https://guclenmepratikleri.noblogs.org/>

Örgütsel Esenlik Araştırması Hak Temelli Sivil Toplum Örgütlerine Bakış, Şiddetsizlik Merkezi: <https://siddetsizlikmerkezi.org/esenlik/orgutsel-esenlik-arastirma-si-hak-temelli-sivil-toplum-orgutlerine-bir-bakis/>

Örgütsel Esenlik El Kitabı, Şiddetsizlik Merkezi: <https://siddetsizlikmerkezi.org/esenlik/orgutsel-esenlik-el-kitabi/>

Örgütsel Dayanıklılık El Kitabı, Şiddetsizlik Merkezi: <https://siddetsizlikmerkezi.org/esenlik/orgutsel-dayaniklilik-el-kitabi/>

Örgütsel Gelişim: Toplumsal Cinsiyet Eşitliğine Duyarlı Bir Yapı Peşinde El Kitabı, Şiddetsizlik Merkezi ve DEMOS: <https://siddetsizlikmerkezi.org/orgutlenme/orgutsel-gelisim-el-kitabi/>

Örgütler İçin Çatışma Çözümleme El Kitabı, Şiddetsizlik Merkezi: <https://siddetsizlikmerkezi.org/orgutlenme/orgutler-icin-catisma-cozumleme-el-kitabi/>

Sivil Toplum Örgütlerinde Şiddetsiz Geri Bildirim, Şiddetsizlik Merkezi: <https://siddetsizlikmerkezi.org/orgutlenme/sivil-toplum-orgutlerinde-siddetsiz-geri-bildirim/>

Kaynakça

- Cambridge Dictionary. Well-being. Erişim Tarihi: 4 Haziran 2024. https://dictionary.cambridge.org/tr/s%C3%B6zl%C3%BCk/ingilizce-t%C3%BCrk%C3%A7e/well-being?q=wellbeing#google_vignette
- Garda, B. (2014). Örgütsel Sağlık Kriterlerinin Kuramsal Boyutta İncelenmesi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 14 (1-2), 251-268.
- Karanlık B, Ozafsarlıoğlu S (2023). Algılanan Değişim ve Yabancılaşma: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma., 237 - 254. 10.31671/doujournal.1082421
- Kızılay, T. (2022, Haziran). Örgütsel Esenlik El Kitabı. Erişim Tarihi: 20 Mayıs 2024. <https://siddetsizlikmerkezi.org/esenlik/orgutsel-esenlik-el-kitabi/>
- Kızılay, T. (2022, Kasım). Örgütsel Dayanıklılık El Kitabı. Erişim Tarihi: 20 Mayıs 2024. <https://siddetsizlikmerkezi.org/esenlik/orgutsel-dayaniklilik-el-kitabi/>
- Sivil Toplum Geliştirme Merkezi. Erişim Tarihi: 3 Haziran 2024. <https://www.stgm.org.tr/blog/birlikte-hub-deneyimlerle-guclenen-ogrenme-toplulugu>
- Türk Dil Kurumu Sözcükleri. Esen. 4 Haziran 2024. <https://sozluk.gov.tr/?ara=esen>
- Türk Dil Kurumu Sözcükleri. Esenlik. 4 Haziran 2024. <https://sozluk.gov.tr/?ara=esenlik>
- Yeşil,A. (2018). Örgütlerde Değişimin Önemi Ve Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(5), 307-323.

