

Örgütsel Dayanıklılıkta Öncülük



ŞİDDETSİZLİK EĞİTİM VE ARAŞTIRMA DERNEĞİ
NONVIOLENCE EDUCATION AND RESEARCH ASSOCIATION

www.siddetsizlikmerkezi.org

Örgütsel Dayanıklılıkta Öncülük

Ağustos, 2025

Yazan: Naci Emre Boran
Son Okuma: Tolga Kızılay
Tasarım: Elmas

+90 212 2441269
merhaba@siddetsizlikmerkezi.org
Kuloğlu Mh. Güllabici Sk. No: 16/2 Beyoğlu / İstanbul



ŞİDDETSİZLİK EĞİTİM VE ARAŞTIRMA DERNEĞİ
NONVIOLENCE EDUCATION AND RESEARCH ASSOCIATION
www.siddetsizlikmerkezi.org

*Bu kitabın içerik sorumluluğu ve tüm hakları
Şiddetsizlik Eğitim ve Araştırma Derneği'ne aittir. Bu kitap içeriği değıştirilmeksizin ve Şiddetsizlik Merkezi kaynak gösterilerek paylaşılabilir.*



İçindekiler

- 1 Kavramsal Netlik
- 5 Örgüt ve Dayanıklılık
- 11 Dayanıklılık ve Liderlik
- 17 Dayanıklılık için Liderlik:Önerilen Sorular

Kavramsal Netlik

Örgütsel dayanıklılık, bir kurumun işlevlerini ayarlayarak ve koruyarak (veya iyileştirerek) zorluklarla başa çıkma ve bunlardan kurtulma yeteneğini ifade eder. Dayanıklılık, üç komşu kavram ile birlikte gelir: Esneklik, adaptasyon (uyumlanma) ve sürdürülebilirlik. Esneklik, bir süreliğine de olsa değişebilmeyi, farklı bir biçim alabilmeyi, farklı şekilde hareket edebilmeyi ve bunu da kopmadan, dağılmadan, kırılmadan yapabilmeyi vurguluyor. Diğer taraftan adaptasyon, değişen dışsal koşullara uyum göstermek ve buna bağlı kalıcı değişimleri yaratabilmekle ilgili. Sürdürülebilirlik ise varkalma, örgütün faaliyetlerini ve vizyonunu devam ettirmesiyle tarif ediliyor. Özetle: Geçici olarak farklı şekilde hareket edebilmek, dışsal faktörlere bağlı olarak dönüşebilmek ve gücünü koruyarak hayatta kalmak.

Dayanıklılığın komşu kavramlardan ayırıcı niteliği “olumsuz bir olay”dır. Örgütsel dayanıklılık tetikleyici olarak olumsuz bir olay, performans gerilemesi ve toparlanma aşamalarını işaret eder. Çevresel boyutta görünür olan olumlu bir fırsatı değerlendirmek için adaptasyondan da esnemenin de bahsedebilir, bunları örgütün sürdürülebilirliğini desteklemeye yönelik olarak da çerçeveleyebilirsiniz. Bu durum, dayanıklılıktan bahsedebileceğimiz anlamına gelmez. Örgütsel dayanıklılık kavramının koşulu örgütü etkileyen olumsuz bir durumun, olayın, hareketin gerçekleşmiş veya gerçekleşmeye yakın olmasıdır. “Olumsuz olay” göstergesi de bizi kriz ve risk kavramlarına bağlar: Doğrudan olumsuz bir ola-

Örgütsel dayanıklılık, bir kurumun işlevlerini ayarlayarak ve koruyarak (veya iyileştirerek) zorluklarla başa çıkma ve bunlardan kurtulma yeteneğini ifade eder.

yın yaşanması -kademeli olarak- kriz bağlamını çağırırken, bunun potansiyel bir faktör oluşuna dair öngörü “risk” değerlendirmelerine götürür.

Yapay zeka alanında gerçekleşen bir ilerlemeyi verimi arttırmak için örgütün sistemlerine entegre etmeyi düşünelim. Bunun için bir süreliğine faaliyetlerin bir bölümünü durdurup, tüm çalışanların bu dijital dönüşüme adapte olmasını sağlayıp yeniden faaliyetlerinize geri dönmeniz; esneyip uyumlanmaktır. Eğer bu dijital dönüşümü geçirmezseniz faaliyetlerinizin tehlike altında olduğuna dair bir tespit mevcut ise o zaman bu uygulamayı örgütsel dayanıklılık pratiği olarak düşünmemiz mümkündür. Eğer bir risk analizinden yola çıkmamışsanız söz konusu tanımlama doğru olmayacaktır. Dijital dönüşüm faaliyeti, örneğin daha fazla insana erişme hedefinin parçası, bu hedef de bir tür büyüme amacının parçası da olabilir. Bu durumda sürdürülebilirlikten hala söz edebilmekle birlikte dayanıklılıktan oldukça uzaktayızdır.

Örgütsel sürdürülebilirliği daha genişçe tanımlarsak; bir kuruluşun, hem kısa hem de uzun vadede olumlu ekonomik, çevresel ve sosyal değer, performans ve çıktılar yaratarak, işine devam etme ve büyüme yeteneğidir diyebiliriz. Dolayısıyla örgütsel dayanıklılık, örgütsel sürdürülebilirliğin bir bileşenidir. Sürdürülebilirliği tehlikeye atabilecek risklere ve krizlere karşı esneyebilme ve uyumlanma becerimiz örgütsel dayanıklılığı gösterir.

Bahsi geçen kavramsal farklar, alanda kimi zaman yanlış kullanımlarda kimi zaman da pratiğin teoriyi zorladığı yerlerde bulanıklaşıyor. Yine de bu kavram tartışmasını özellikle benzerlikler değil farklar üzerinden yürütmeye çalışmak, içinde

Sürdürülebilirliği tehlikeye atabilecek risklere ve krizlere karşı esneyebilme ve uyumlanma becerimiz örgütsel dayanıklılığı gösterir.

bulunduğumuz durumu anlamlandırmamızı ve buna bağlı olarak örgütsel kararlar için nitelikli bir zemin kurmamızı destekleyecektir. Bu bağlamda dayanıklılık konusunu sürdürülebilirlik kavramıyla ilişkisine odaklanarak açmaya çalışmak, hem bireysel hem de örgütsel açıdan netlik gücü sağlayabilir.

Birçok çalışmada sürdürülebilirlik ile dayanıklılık birbirlerinin yerine kullanılıyor. Bu iki kavram arasına yukarıda koymaya çalıştığımız aralığı kapatan yaklaşımların oldukça meşru bir paradigma tarifine dayandıklarını söyleyebiliriz: Bugün içinde bulunduğumuz dünya, bitmeyen bir kaos, çoklu krizler çağında. Pandemi, deprem ve savaşların yarattığı krizler bir tarafa insanların bireysel davranışları ve topluluk yaşamındaki pratiklerinin öngörülemezliği de bu paradigmanın (VUCA) parçası. Artık hakikat talebinin askıya alındığı ve değerlerin doğrulardan bağımsızlaştığına dair post-truth sosyolojik analizler de eklenebilir. Tüm bu tarifler, Maslow piramidi- nin seviyelerini alt üst eden, sosyal darwinizmi hatırlatan kabaca *"büyümezsen /çoğalmazsan ölürsün"* gibi bir şiarı taşır gibi. Dolayısıyla kar amaçlı olsun olmasın bir kuruluşun içinde bulunduğu çevresel boyutun her bağlamda her zaman yüksek risklerle dolu olduğuna dair varsayım, her geleceğe bakan adımı bir dayanıklılık planına çevirebilir.

Örgütsel dayanıklılığın küresel ölçekte gündemleşen söz konusu belirsizlik paradigmasına dayandığını söyleyebiliriz. Bununla birlikte sürdürülebilirlik ile dayanıklılığı aynı anlamda ele almayı çağıran, ikinci bir kategori daha mevcut. Eğer söz konusu örgüt, devlet şiddetinin yükseldiği despotik yönetimlerin olduğu ülkelerden birinde ise makro ölçekte yapılan yakın dö-

Bir kuruluşun içinde bulunduğu çevresel boyutun her bağlamda her zaman yüksek risklerle dolu olduğuna dair varsayım, her geleceğe bakan adımı bir dayanıklılık planına çevirebilir.

nem analizlere neredeyse hiç ihtiyaç duymadan da sürdürülebilirlik ile dayanıklılığı aynı anlamda kullanmaya çekilebilirsiniz. Söz konusu olan insan hakları alanında çalışan STÖ'ler olunca da bu eğilimin meşruiyeti daha da artıyor. Burada sorun, sizin var olmamanızı isteyen insan ve örgütler değil, bunu şiddetle yapmayı hak görenlerin varlığıdır. Diğer bir tür rekabet zemini olarak da çerçevelenebilirdi.

Tam da bu noktada, toplumsal değişimi hedefleyen ve tehlike altında olan örgütlerden bahsederken, komşu kavram kümemize eklenmesi zorunlu olan başka bir kelime daha var: Direnç. Dayanıklılık etrafındaki örgüt yönetimi literatüründe pek odaklanılmadığını söyleyebileceğimiz dirençli olmak, özellikle de Türkçe'de dayanıklılık ile sıklıkla eş anlamlı olarak kullanılan bir kavram. Direnmek ile dayanmak fiillerinin Türkçe ve İngilizce etimolojisine hızlıca bakmak iyi gelebilir: Direnmek, direktmek ve direk kelimelerinin kökü aynı yere uzanıyor; "canlı" anlamına gelen "diri". Dayanmak ise yaslamak, tutunmak gibi anlamlara gidiyor. İngilizcede ise dayanıklının karşılığı olan resilient "geri sıçrama" anlamına gelen bir kökten türemişken; dirençlinin karşılığı olan resistant "karşı durma" demek. Türkçe düşündüğümüzde ikisi de olumsuz bir etkiye karşı bir tutum olmakla birlikte dayanmak bir tür tahammülü de içerirken, direnmek hiç değişmeden olduğun gibi kalmayı getiriyor. Dayanıklılık, esneme ve adaptasyonu çağırabilirken, direnmek dediğimizde esnemediği uyumlanmadan var olmaya devam etmeyi anlıyoruz. Elbette burada toplumsal hareketlerin politik eylemlerine dair repertuarın bu kavramsal ayrımlarla eşgüdümlü olmadığını ve burada metnin kapsamını verili aldığımızı belirtmeliyiz.

Toplumsal değişimi hedefleyen ve tehlike altında olan örgütlerden bahsederken, komşu kavram kümemize eklenmesi zorunlu olan başka bir kelime daha var: Direnç.

Örgüt ve Dayanıklılık

Bir örgütün zorluklarla başa çıkmaya dair dayanıklılık planı birey ve grup için farklılaşan reçeteler sunar. Literatürde “*çalışan dayanıklılığı*” ve “*örgüt dayanıklılığı*” olarak ayrılan bu bağlamlardan basitçe şöyle örnekler verebiliriz: Süpervizyon, eğitim ve farkındalık faaliyetleri, çalışma koşullarının esnek hale getirilmesi vb. çalışan dayanıklılığı; risk planlaması, kriz vaka çalışmaları, öğrenen örgüt bilgi yönetimi vb. ise örgütsel dayanıklılık için yapılan faaliyetler olarak anılıyor. Örgütsel dayanıklılığın sağlayacağı güvenli alanın çalışanların iyilik hallerini desteklemesi; çalışanların dayanıklılığı arttığında kriz yönetiminde inisiyatif olarak örgütsel dayanıklılığı desteklemeleri bekleniyor.

Bu noktada dayanıklılık ile esenlik arasındaki farkı vurgulamalıyız: Bir zorluk söz konusu değilken de fiziksel, ruhsal ve sosyal anlamda çalışanların iyi olma halini desteklemek esenliklerini (*well-being*) korumak anlamına geliyor. Esenliğin, çalışanların dayanıklılığının uzun vadeli olması için gereken zemini desteklediğini söyleyebiliriz. Örneğin ikincil travmaya ilişkin süpervizyon almak çalışanın stresini düzenlerken henüz yaşanmamış vaka örnekleriyle de dayanıklılığını arttırmış olur. Diğer taraftan esenlik ve dayanıklılığın ilişkisinin daha zayıf olduğu bir başka örnek de şu olabilir: Çalışanın yakın gelecekteki bazı risklere yönelik aldığı eğitimler, iyi olma halini doğrudan desteklemez fakat dayanıklılığını arttırmış olur. Çalışanların esenliğinin desteklenmesi de her zaman onları dayanıklı kılamayabilir. Tüm bunlar-

Bir örgütün zorluklarla başa çıkmaya dair dayanıklılık planı birey ve grup için farklılaşan reçeteler sunar.

la birlikte dayanıklılığı hedefleyen bir programın amaçlarından birinin genelde esenlik göstergelerini iyileştirmek olduğunu söyleyebiliriz: Dayanıklılık çalışmaları, olumsuz durumlarda iyilik halinin korunmasını amaçlayacaktır.

Organizasyon yapılarından kriz yönetimine birçok ortak dinamik var olsa da kar amaçlı şirketler ile STÖ'lerin dayanıklılığı ele alış biçimimizi temelden etkileyecek farklılıklara sahip olduğunu söyleyebiliriz. İlk bakışta çalışan dayanıklılığı ile daha yakından ilgili olan şu konu göze çarpıyor: STÖ'lerdeki gönüllü, aktivist, çalışan, işçi, yönetici, işveren rollerinin ve temsillerin değişken ve geçişken oluşu dayanıklılık ile ilgili beklenti ve pespektifleri derinden etkiliyor. Özellikle de insan hakları alanında çalışan STÖ'lerde örgütlenme/örgütlü olmak bağlamları ile çalışan/işçi rolleri arasındaki dinamik belirsizlik kritik: Örneğin bazı insan hakları örgütlerinde herhangi bir kriz durumunda çalışandan ne derece dayanıklılık bekleneceği sorusu, politik örgütlenmeler tarihindeki *"örgüt disiplini - bireysel özgürlük"* tartışmasına benzer argümanları çağırmaya değer uzanabiliyor. Diğer taraftan yardımseverlik temelinde büyüyen örgütler veya insani yardım alanındakiler için bambaşka bir dünya söz konusu olabilir.

Ücretli çalışanların örgütün finansal sürdürülebilirliği tehlike altında olduğunda bu konuda sorumluluk alarak geçici süreyle düşük ücretle veya gönüllü olarak çalışmaya devam etmesi kar amaçlı şirketler veya kamu çalışanları için pek öngöremeyeceğimiz bir durumdur. Türkiye'deki hak temelli STÖ'lerde ise bunun, azımsanmayacak yaygınlıkta bir beklenti olduğunu söyleyebiliriz. Bu beklentinin STÖ'lerde sendikal mücadele verilmesi gerektiğini savunan görüş açısından

STÖ'lerdeki gönüllü, aktivist, çalışan, işçi, yönetici, işveren rollerinin ve temsillerin değişken ve geçişken oluşu dayanıklılık ile ilgili beklenti ve pespektifleri derinden etkiliyor.

oldukça sorunlu bulunduğunu da ekleyelim. Kendisini bir işçi, örgüt yönetimini işveren olarak gören çalışanın kendisinden ve örgütten dayanıklılık beklentileri değişecektir.

Çalışan dayanıklılığının test edildiği durumlar için dört başat kategori anabiliriz:

- hedef gösterilmenin riskleri
- saha kaynaklı travmatik olaylar
- kriz kaynaklı artan iş yükü ve
- örgüt içi kronik stres yaratan problemler.

Bu kategoriler elbette birbirlerini de etkileyebilir. Örneğin örgüt birkaç kez hedef gösterilmesine rağmen bir iletişim stratejisinin kurulmamasından dolayı her defasında tekrar eden tartışmaların yarattığı stres hem örgüt yapısı hem de bireysel risklerle ilgilidir. Bir başka örnek de şöyle verilebilir: Sahada karşılaşılan bir şiddet durumunda destek vermesi gereken personel eksik diyelim. Bu durumda aynı personelin farklı rolleri alması hem saha kaynaklı travma hem de artan iş yüküne işaret eder. Bahsi geçen 4 bağlam da kar amaçlı olsun olmasın çok çeşitli örgüt tipleri için geçerli olabilir. Çalışanın aldığı sorumlulukla ve bulunduğu örgütle kurduğu bağların niteliği ise söz konusu başat kategorilerde kendisinden ve örgütten beklentilerini etkilemektedir. Çalışan dayanıklılığı ile işe angaje olma ve iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişkiler görülmekle birlikte yapılan iş ile örgüt arasındaki ilişki bağımsız olarak da incelenebilir bir bağlamdır.

Eğitim, sağlık ve güvenlik gibi alanlarda çalışanların destekledikleri hedef gruplarla aralarında kurdukları ilişki ile çalıştıkları kurumlarla kurdukları ilişkinin niteliği radikal derecede bağımsız etkenlerle belirlenebilmektedir. İnsan hakları

Birçok kişi için kendi sorumluluk alanını çalıştığı kurumun diğer alanları ve kişilerinden minimum etkilenecek şekilde yönetmek, dayanıklılığı sağlamada ilk strateji olabiliyor.

alanındaki STÖ'lerde avukatlık yapmayı, psikolog veya sosyal hizmet uzmanı olarak çalışmayı da bu örneklemin içinde görebiliriz. Bu örneklemdaki birçok kişi için kendi sorumluluk alanını çalıştığı kurumun diğer alanları ve kişilerinden minimum etkilenecek şekilde yönetmek, dayanıklılığı sağlamada ilk strateji olabiliyor. Destekleyici bir kurum kültürünün yokluğu veya bu konuda herhangi bir beklentinin boşunallığına dair yaygın kanı bu eğilimin dayanağıdır. Hedef gösterilme gibi risklerde görünmezleşme veya ayrılma yolunu tercih etmek, yönetsel sorunlarla örgütle yalnızca mecburi olan ilişkileri sürdürerek baş etmek, ikincil travma ve iş yükü gibi sorunlarını bireysel becerilerle çözmek veya yalnızca yaygınca kabul edilmiş çerçeveler için talep geliştirmek söz konusu pozisyonun tercihleri diyebiliriz. Özetle bazı uzmanlıklardaki kişiler mesleğini, örgütten bağımsız olarak anlamlandırabildiği için gerektirdiği dayanıklılığı ve kendi baş etme yöntemini de örgütün iç süreçlerinden bağımsızlaştırma eğiliminde olabilir. Bu tür bir radikal ayrım söz konusu olmasa bile çalışan dayanıklılığının doğrudan faydalanıcı ile ilgili konularda farklı, örgütün yönetimi konularında farklı şekilde desteklenmesi gerektiği çıkarımını yapabiliriz.

Çalışan dayanıklılığının doğrudan faydalanıcı ile ilgili konularda farklı, örgütün yönetimi konularında farklı şekilde desteklenmesi gerektiği çıkarımını yapabiliriz

Örgütsel dayanıklılık ile çalışan dayanıklılığı arasında aranacak herhangi bir ilişki için ilk elden şu birinci basamak sorusunu burada da sormamız gerekir: "*Örgütü kim yönetiyor?*". Kimi zaman bu soru bir tür mülkiyet sorusuna, kurumun kime ait olduğu sorusuna da dönüşebilir. Nihayetinde kar amaçlı şirketlerde sermaye sahiplerini ve atadığı yöneticileri, kamu kurumlarında devlet ve bürokrasisini oldukça hızlı bir şekilde ışaret edebiliyorken, STÖ'lerde bu cevabı vermek yukarıda da bahsedilen farklılaşan ilişki formla-

rından dolayı bu denli kolay değil. STÖ'lerin örgütlenme modellerindeki farklılık aynı zamanda neyin sürdürülebilirliğinin mevzu bahis edildiğini cevaplandırmayı da zorlaştırabiliyor. Örgütün dayanıklılık stratejisi ve uygulamalarından kim sorumlu olacak ve sürdürülmesi önceliklendirilecek olan nedir?

Türkiye hukukunda dernek statüsünü ele alalım. Üyeler tarafından seçilip örgütün yönetiminden birinci dereceden sorumlu tutulan beş kişilik bir yönetim kurulu var. Bu kurulun başkanı derneğin tüm hukuki sorumluluğunu ve iş kanunu açısından çalışanlar için işveren statüsünü taşıyor. Yönetim kurulunun sorumluluğu olan yönetsel işleri ücret karşılığı yapması ise kanunen mümkün değil. Huzur hakkı ile cüzi masraflarının karşılanması mümkünken herhangi bir yönetim kurulu üyesine "genel sekreter" veya "sayman" rolleri için maaş verilemiyor. Dolayısıyla bu kişilerin örgüt stratejisinin kurulması için ayıracakları zamanın gönüllü olması başından itibaren zorunlu. Bununla birlikte insan hakları alanında çalışan birçok dernekte yönetim kurulu "kağıt üstünde" sorumlulukları taşıyor. Yönetici çalışanlar (direktör, koordinatör vb.) grubu örgütün yönetim sorumluluğunu almakta, yönetim kurulu ise çıkar çatışması gibi durumlar veya makro konularla ilgili danışmanlık rolünü alabiliyor. Elbette -kendi kendinin işvereni olmak gibi- bir tür çıkar çatışması taşımakla birlikte birçok dernekte çalışanların yönetim kurulunda da yer aldığını biliyoruz. Zira derneği kuran üyelerin aynı zamanda kurdukları dernekte gönüllü başladıkları faaliyetleri daha sürdürülebilir ve güçlü kılabilmek adına ücretli çalışmaya geçmelerinin de bir meşruluğu bulunuyor. Diğer taraftan derneklerin bazılarında üyeler karar alma mekanizmalarının parçası iken bazılarında yalnızca resmi prosedürü yerine getirmekte yardımcı oluyorlar.

Örgütün dayanıklılık stratejisi ve uygulamalarından kim sorumlu olacak ve sürdürülmesi önceliklendirilecek olan nedir?

Literatür, bir organizasyonun gelişiminin farklı aşamalarında farklı dayanıklılık yaklaşımlarına ihtiyaç duyacağını vurguluyor. Bu bağlamda, küçük, yeni kurulmuş bir STÖ için finansal sürdürülebilirlik odaklı bir dayanıklılık planı, çok daha büyük ve yerleşik bir örgüte göre farklılık gösterebilir. Yeni kurulan bir örgüt, fon bulma ve operasyonlarını sürdürme gibi temel risklere odaklanırken, yerleşik bir örgüt, itibar yönetimi veya toplumsal krizlere karşı daha karmaşık stratejiler geliştirebilir. Her iki durumda da, dayanıklılık planının örgütün mevcut kapasitesi, kaynakları ve karşılaştığı benzersiz zorluklarla uyumlu olması hayati önem taşıyor.

Finansal sürdürülebilirlik veya kriz yönetimi gibi örgütsel dayanıklılık temalarına dair stratejiler öncelikle örgütün yapısını hedefler. Yapısal değişim hedefleri için de politika belirleme ve mekanizma kurma vazgeçilmezdir. Politikaların belirlenmesi için gereken emek süreçlerini ve mekanizma prosedürlerinin sorumluluklarını göz önüne aldığımızda diğer konular için olduğu gibi örgütsel dayanıklılık için de bir kapasite ihtiyacı görünür olur. Bu kapasite de büyük oranda finansal veya insan kaynağına bağlıdır diyebiliriz. Diğer taraftan netlik, şeffaflık ve katılımcılık gibi değerlerin önemli olduğu örgütlerde bu değerlerin işler tutulması için hem dayanıklılık konularına yaklaşımda hem de yaygın yöntemlerin uygulanmasında gerekecek kaynak da artacaktır. Özetle örgütsel dayanıklılık stratejilerinden bahsedebilmemiz için belirli bir kapasiteden bahsetmemiz gerekir ve bu örgüt belirli değerlere sahipse bu ihtiyaç daha da fazladır.

Örgütsel dayanıklılık stratejilerinden bahsedebilmemiz için belirli bir kapasiteden bahsetmemiz gerekir ve bu örgüt belirli değerlere sahipse bu ihtiyaç daha da fazladır.

Dayanıklılık ve Liderlik

Bir örgütün değerleri ve misyonu doğrultusunda belirlenen stratejiler, nihayetinde onu oluşturan bireylerin tutum ve davranışlarıyla gerçekleşir. Kapasite de, örgütteki her bir bireyin bu ortak hedefe olan bağlılığıyla ilişkilidir. Dolayısıyla, ne kadar iyi planlanırsa planlansın stratejiler, çalışanların değerleriyle örtüşmediği sürece hayata geçirilemeyebilir. Bu durum, organizasyon kültürü ve bireysel motivasyona bağlıdır. Örgütün tüm insanların *“ben bu örgütün zorluklar karşısında ayakta kalabilmesine nasıl bakıyorum?”* sorusunu kendilerine sormaları örgütün dayanıklılık konusunda hem stratejik hem de kapasite açısından neler yapabileceğini etkileyecektir. Bu soruya verilecek cevap için şu iki soru bir temel kurdurabilir:

- Örgütün taşıdığı toplumsal değişim hedefi ve değerler beni ne derece temsil ediyor?
- Örgüte vere(bile)ceğim gönüllü ve ücretli emek-zaman nedir?

Bu noktada dayanıklılığa şu iki yönden bakılabilir:

- Hangi koşullarda ne süreyle olumsuz etkiye maruz kalmayı kabul edeceğim?
- Kriz yönetiminin ne zaman ve ne derecede parçası olacağım, bu konuda ne kadar sorumluluk alacağım?

Literatürde liderlik, temel olarak sisteme liderlik ve gruba liderlik olarak ayrıştırılıyor. Bazı öncüler, örgütün yönetim sistemine liderlik edebilmekle, bu sistemin sürdürülebilir, adil ve misyona uygun

Örgütün tüm insanların *“ben bu örgütün zorluklar karşısında ayakta kalabilmesine nasıl bakıyorum?”* sorusunu kendilerine sormaları örgütün dayanıklılık konusunda hem stratejik hem de kapasite açısından neler yapabileceğini etkileyecektir.

olabilmesi için gereken mekanizmaları kurmakla ilgilenir. Bu kişiler, örgütün organizasyon şemasının, programlarının, politikalarının ve bunları da kapsayan stratejisinin kurulmasına odaklıdır. Bazı liderler de daha çok örgüt insanlarına odaklanarak onların ortak değerlere ve diğer insanlara aidiyet geliştirmelerini hedefler. Bireysel ilişkileri ve grup dinamiğini odağına alır. Bir örgütün kuruluş aşamasında doğal bir adım olarak gruba liderliğin gerçekleştiğini daha sonra sisteme liderliğe geçilebileceğini söylemek mümkün. Tanımlı sorumlulukları bir dayanıklılık planını içermiyor olsa da biliyoruz ki her iki tip liderin de hem örgüt hem de çalışanların dayanıklılığından sorumlu tutulmaları yüksek ihtimaldir. Çünkü bu kişiler aynı zamanda örgütsel kapasitenin sürdürülebilir kılınması ile ilgili “doğal” sorumluluklara sahiptir. Liderlerden beklenenler, çoğu zaman örgütsel dayanıklılıkla ilgili açık olmayan beklentilerin tehlikeli karmaşasına da sebep olur. Elbette bunlar, örgütün yönetim erkini nasıl dağıttığı ile doğrudan ilgilidir.

Yukarıda da bahsedildiği üzere yeterli kapasite yoksa, örgütün gelişkin bir dayanıklılık stratejisi kurması ve uygulaması mümkün değildir. Bu kurumlarda bir kriz hali söz konusu olduğunda ise zorluklara karşı esneklik gösterebilen ve ayakta kalabilenin liderler olmasını bekleyebiliriz. Bu beklentinin önemli tartılarından biri ekonomik zorluktur: Örneğin lider, örgütün küçülme riskini ortadan kaldırmaya çalışırken kendi ekonomik yaşamı da risk altındaysa başka, bu risk kendisi için geçerli değilse başka bir bağlam söz konusudur. Birçok küçük STÖ’de ücretli çalışan sayısının az olmasından dolayı bu “fırsat” kendisine verilenlerin mesai sınırı olmayan bir emek beklentisiyle ve örgütün geleceği üstündeki etkilerine dair irrasyonel beklentilerle baskı görmesi

Kritik olan, liderin/ liderlerin tanımlanmış yetki alanı ile kriz döneminde kendi inisiyatifi ile aldığı sorumlulukların ayırımına dair netliğin herkes için sağlanmasıdır.

yaygın ve yanlıştır. Örgüt, belirsizliğin ve risklerin sonu gelmediği bir ortamda yer alsa da bireyler için dayanıklılık ile sürdürülebilirlik arasındaki ayrımı kaldırmak tükenmeyi de güç zehirlenmesini de getirebilir. Zorluklara karşı esneklik gösterebilmek süresiz olamaz. Kritik olan, liderin/liderlerin tanımlanmış yetki alanı ile kriz döneminde kendi insiyatifi ile aldığı sorumlulukların ayırımına dair netliğin herkes için sağlanmasıdır. Diğer taraftan kriz durumları, bir örgütün “sahibi” konumuna kendisini koyan ve bu bağlamda hareket eden kişileri de ortaya çıkarabilir. Bu da bizi örgütün var kalmasının bazı insanların örgütte kalmaya devam etmesine eşitlenmesi gibi dışlayıcı durumlara götürebilir. Bu gibi durumlarda da organizasyon şemasının netliğine dair talep sağlıklı bir adım olacaktır.

Türkiye’de çalışanlar ve yönetim kurulunun birlikte yönettiği STÖ’ler varken yönetim kurulunun yalnızca resmi prosedür için destek verdiği örgütler de var. Örneğin saygın bir STÖ’nün yönetim kurulu başkanı 15 yıldır, genel koordinatörü de 10 yıldır aynı kişiler olabiliyor. Bir başka örnekte insan hakları savunuculuğunda itibarlı bir örgüt tüm çalışan ekibini açıklarken yönetim kurulu üyelerini internet sitesinde yayınlamıyor. Yine bilindik ve çalışan sayısı 50’ye çıkabilen bir derneğin kurucusu, ücretli direktörlük ve yönetim kurulu üyesi rollerini 20 yıldır sürdürebiliyor. Dolayısıyla bu tür örgütler için “örgütü kim yönetiyor?” ve “örgütün sürdürülmesi ne anlama geliyor” soruları pratik gerçeklikle cevaplanması gereken sorular oluyor. Örgütsel dayanıklılığın belirli kişilerin örgüt içinde var olmaya devam etmesi anlamına gelip gelmediği birçok STÖ için kritik bir başlangıç sorusu.

Örgütsel dayanıklılığın belirli kişilerin örgüt içinde var olmaya devam etmesi anlamına gelip gelmediği birçok STÖ için kritik bir başlangıç sorusu.

Hak temelli küçük bir STÖ'de, üye, gönüllü ve çalışan rolleri gibi şapkaların karmaşıklığının sürdüğünü de varsaydığımızda kriz döneminde liderin kendinden ve çalışanlardan dayanıklılık beklentisini nasıl inşa edeceği de oldukça zorludur. Çalışanların/üyelerin dayanıklılığına dair beklenti, önemli çatışma alanlarını görünür kılar: Politik görüş, ekonomik sınıf ve kuşak farkı bağlamlarındaki ayrımlar, örgütün zorluklara rağmen ayakta tutulması hedefinin hangi sınırlara uzanabileceğine dair farklı görüşlerin dayanağı olur. Bu durum aynı zamanda, örgüt insanlarının birbirlerine dair yanlış varsayımlar geliştirdiğini fark etmelerine ve kimi hayal kırıklıklarına sebep olabilir. Tüm bunların arkasında dayanıklılık stratejisinin kurul(a)mamış olması ve normal dönemde örgüt kültürünün bu bağlamları yeteri kadar sindirebilmesine yönelik çalışmaların yapıl(a)mamış olmasını görebiliriz. Dayanıklılık için liderlik rolünü alanların kendi varsayımlarını askıya alabilmeleri ve başkalarını duymaya açık olmaları kritik olacaktır. Elbette bu gibi örgüte ve liderlere atfedebileceğimiz çokça sorumluluk olmakla birlikte dayanıklılığa ilişkin beklenti gerçeklikle örtüşmelidir: Uluslararası konjonktürün, toplumsal değişimlerin ve güçlü aktörlerin toplam etkisi örgütteki kişilerin sağlığını tehlikeye atmadan hareket etmeyi imkansız da kılabilir. Bu ve benzeri haller için basit ve temel hatırlatma: Örgüt insanlarının ruhsal veya fiziksel sağlığının tehlikeye atılarak örgütün ayakta tutulmaya çalışılması insan hakları temelli yaklaşıma uygun değildir.

Diğer taraftan katılımcı yöntemlerin yoğun olarak kullanılmaya çalışıldığı örgütlerde "lider" sıfatının hiyerarşiyi çağırdığı, birlikte karar almayı dışladığı ve belirli iktidar pozisyonlarını sabitlediğine dair yaygın kanaatler olasıdır. Dayanıklılık için

Politik görüş, ekonomik sınıf ve kuşak farkı bağlamlarındaki ayrımlar, örgütün zorluklara rağmen ayakta tutulması hedefinin hangi sınırlara uzanabileceğine dair farklı görüşlerin dayanağı olur.

sisteme veya gruba liderlik yapmaya aday kişilerin yetki alanlarının ve süresinin tanımlanabileceğini hatırlamak gerekir. Çalışanların dayanıklılığı için nasıl desteklenebileceklerine ve olası riskler için mekanizmaların kurulmasına dair hem gruba hem de sisteme liderlik rolleri tanımlanabilir. Bu liderlik rolleri örgütün misyon faaliyetlerinin yöneticileriyle sınırlandırılmak zorunda değildir.

Çevresel boyutun sürekli risklerin alanı olduğu, finansal risklerin ortadan kalkmadığı alanlardaki örgütlerde kaynak yaratma faaliyetlerinden sorumlu kişilerin dayanıklılık için liderliği neredeyse “mecburen” icra ettikleri örnekler sıktır. Bazı beceriler gerektiren kaynak geliştirme faaliyetleri örgütün kapasitesine etkisi açısından kritik olduğundan bu kişilerin de örgütü ayakta tutmaya dair bir yük taşıdıklarını söyleyebiliriz. Diğer taraftan söz konusu kişilerin örgütün risk yönetimi perspektifinde bir tür iktidar alanı yaratmasıyla da karşılaşmaktadır. Ekonomi gibi hukuk alanı da benzer durumların oluşmasına gebe dir. Bilgi ile karar arasındaki mesafeyi kapatmaya eğilimli uzmanlık tutumu, risk yönetiminde örgütü katılımcı karar alma yöntemlerinden uzaklaştırır. Bu tutum, uzmanın kendisinin de farkında olmayabileceği bir güç alanı yaratmayı getirir. Verili olan güç pozisyonlarının meşruluğunun doğru bilgiye dayandırılması her zaman bir çatışma alanı da göstermeyebilir. Çoğu zaman da söz konusu kişilerin hızlı hareket edebilmek için bilgilendirme aşamalarını atlayarak katılımcı karar almayı düşürmelerinin arkasındaki sebep üzerlerindeki baskıyı yönetebilmektir. Özellikle örgütün istihdam olanaklarının kaynak geliştirmedeki hedeflere ulaşılmasına bağlı olması bu alandaki kişilerin duygusal yükünü örgüte duydukları aidiyetle de birlikte arttırabilir. Bu gibi durumları örgüt içinde yönetebilmenin ilk adımı örgü-

Bilgi ile karar arasındaki mesafeyi kapatmaya eğilimli uzmanlık tutumu, risk yönetiminde örgütü katılımcı karar alma yöntemlerinden uzaklaştırır.

t n tanımlanmış karar alma biçimlerinin dışına çıkmamaya, çıkılıyorsa da bunu bilgilendirmeye  zen gösterilmesi, dolayısıyla kararların sonuçlarının sorumluluğunun belirli kişilerde kalmamasını sağlamaktır. Dayanıklılık için liderlik, liderliğe ilişkin bir farkındalıkla icra edilmelidir ve toplumsal değişim hedefleriyle örgütte yapısal ve kültürel değişimi de hedefleyebilmeyi gerektirir.

Dayanıklılık için Liderlik: Önerilen Sorular

Dayanıklılık için liderlik, liderliğe ilişkin bir farkındalıkla icra edilmelidir ve toplumsal değişim hedefleriyle örgütte yapısal ve kültürel değişimi de hedefleyebilmeyi gerektirir. Kendilerine “lider” denmese de örgütün ve insanların dayanıklılığı için sorumluluk alanların öncelikle bu rolü alıyor olduklarını ortaya koymaları sonra da bu role yaklaşımlarını netleştirmeleri gerekir:

“Örgütlü” mü “üye” mi “gönüllü” mü “işçi” mi? Örgütle kurduğun ilişkiyi, taktığın şapkaları netleştirmelisin.

Karar alma sürecinin ne derece parçası olmak istiyorsun ve örgütle nasıl bir ekonomik ilişkiye açıksın? Yönetim kurulu üyesi olurken yalnızca bir gönüllü desteği sunduğunu mu düşünüyorsun yoksa örgütlü bir mücadelenin lideri olarak mı görüyorsun kendini? Bir yönetici pozisyonuna işe alım sonucu gelmiş ve aldığın ücretin karşılığında emek veren bir işçi isen örgütün dayanıklılığı için yapabileceklerinin çerçevesini netleştirebiliyor musun?

“Herkesi duymak” mı “en doğru kararı almak” mı? Karar alma süreçlerine dair bireysel eğilimlerinin farkında olmalı ve bu eğiliminin değerler ile ilişkisini düşünmelisin.

İçinde bulunduğun gruplarda kendini harekete geçmek için başkalarını bekleyen bir pozisyonda mı buluyorsun? Tutarlı veya rasyonel olmadığını düşündüğün fikirleri dinlemekte zorlanıyor musun? Kritik konularda uzmanlığa verdiği önem yeteri kadar takdir edilmiyor mu? Demokratik değerlere bağlı olduğunu düşünsen de katılımcı karar alma süreçlerinde yorgun mu düşünüyorsun?

Emek vermeyen oy vermesin mi? Demokratik katılımı emek, eşit söz hakkının koşulu değildir; emek hiyerarşisine dair perspektifini netleştir.

Daha fazla emek verenlerin sözü daha fazla mı duyuluyor? Dayanıklılığı fazla olmayanların sesini nasıl duyacaksın? Bazılarının daha fazla emek gösteriyor olması diğerleri için bir duygusal yük oluşturuyor mu?

Sisteme mi ekibe mi liderlik yapmak istiyorsun? Neye/kime liderlik yapmak istediğine karar ver.

Adil ve hesapverebilir bir yapının detaylarını ortaya koyabilmek mi yoksa farklı karakterlerdeki insanlarla değişken ortamlarda bir grubun lideri olmak mı senin için daha çekici? Stratejik plan çalışmaları mı saha ekiplerinde kriz yönetimi icra etmek mi istediğin şey? Daha fazla risk alabiliyor olman seni lider yapar mı; cesaretin grubun arkandan gelmesini sağlıyor mu?

Neden zorlu durumlarda diğerlerinden daha fazla sorumluluk almaya açıksın? Seni dayanıklı kılan kaynaklarının farkında ol.

Dayanıklı bir lider olabilmeni veya başkalarının dayanıklılığını arttırabilmeni sağlayacak kaynakların neler? Ekonomik özgürlüğün ne durumda? Hareketliliğin dayanıklılığını arttırıyor mu? Zorlandığında dostların seni destekliyor mu? Psikolojik ilk yardım biliyor musun? Hedef gösterilirsene seni destekleyecek bir topluluk var mı? Seni dayanıklı kılan aidiyetin mi? Örgütün hedeflerine mi yoksa insanlara mı aidiyetin daha yüksek?

Zorlandığında bunu diğerleriyle paylaşabiliyor musun? Sarsılmazmış gibi davranmak gerçekçi olmayan beklentiler yaratır ve seni destek sistemlerinden uzaklaştırır.

Gündelik iş stresi ve kaygı ile baş etmede ne derece iyisin, bu konuda desteklendiğini hissediyor musun? Kendini takdir etme ve ödüllendirme pratiklerin var mı? Yükünü paylaşmayı biliyor musun? Yardım istemeyi tercih edebiliyor musun?

Kendinden daha fazlasını beklerken başkalarından beklentilerini yönetebiliyor musun? Herkesin biricik olduğunu unutma.

Hangi değerlerin seni örgütte tuttuğunu bul ve bu değerler için çalışabileceğin başka hangi örgüt ve alanların olduğunu bil. Beklentilerini ifade etmekte becerikli misin? Kaldırabileceğinden fazlasıyla yüklenenleri fark edebilir misin? Hayal kırıklığı ile nasıl baş ediyorsun?

Örgüt hayatın ile kişisel hayatın arasında sınır çizebiliyor musun?

Sınır, hem tükenmeden katkı sunmanı sağlar hem de örgütün uzun vadeli dayanıklılığını güçlendirir. Öz bakımın için neler yapıyorsun? Örgüt insanları dışında sosyal çevren var mı? İletişim ve çalışma sınırları belirliyor musun? Kişisel hayatında anlamlı bulduğun etkinlikler neler?

Hem sana daha iyi gelecek hem de toplumsal etkini artıracak başka alanlar veya faaliyetler var mı?

Kaç yıldır aynı örgütte veya aynı pozisyondasın? Neden bu örgüte liderlik yapıyorsun, seçimin olmayan bir aile ferdi gibi örgüte de kopamayacağın bir yer gibi mi bakıyorsun? Bu örgütte aldığın sorumlulukları başka kimse almadığı için mi alıyorsun?

Örgütün dayanıklılığı için etkili bulduğun becerilerini örgütteki diğer insanlara aktarabiliyor musun?

Örgütün sen olmadığında da güçlü ve ayakta kalabilmesi için yapman gerekenlerin farkında ol. Görev ve bilgileri paylaşıırken kontrolü bırakmakta zorlanıyor musun, yoksa güvenle delege edebiliyor musun? Kritik becerilerini aktarırken başkalarının öğrenme biçimlerine sabır gösterebiliyor musun? Katkıların sürekliliğini sağlamak için yöntemler geliştiriyor musun?

Bazı Kaynaklar

Çalışan Dayanıklılığı Ölçeği: Türkçeye Uyarlama Çalışması

https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/4722597?utm_source=chatgpt.com

Dealing with VUCA: Navigating volatility, uncertainty, complexity and ambiguity in nonprofits

https://www.wipfli.com/insights/articles/np-op-dealing-with-vuca-navigating-volatility-uncertainty-complexity-and-ambiguity-in-nonprofits?utm_source=chatgpt.com

The Relationship between Resilience and Sustainability in the Organizational Context—A Systematic Review

https://www.researchgate.net/publication/375682336_The_Relationship_between_Resilience_and_Sustainability_in_the_Organizational_Context-A_Systematic_Review

The board's role in a crisis

<https://www.resorgs.org.nz/our-projects/organisational-resilience-projects/role-of-boards-in-crisis/>

Linking Employee Resilience with Organizational Resilience: The Roles of Coping Mechanism and Managerial Resilience

<https://www.dovepress.com/linking-employee-resilience-with-organizational-resilience-the-roles-o-peer-reviewed-fulltext-article-PRBM>

Leading Through Crisis: Being a Leader Without Losing Yourself

<https://www.trec.org/post/leading-through-crisis-being-a-leader-without-losing-yourself/>

A SHORT GUIDE TO RESILIENCE FOR NGOs

https://www.resorgs.org.nz/wp-content/uploads/2017/07/Resilient_Organisations_Resilience_Within_online_version.pdf

Webinars in topics linked to organisational resilience.

<https://www.capacityforconservation.org/webinar-series/>

