

# Örgütsel Esenlik

## El Kitabı



ŞİDDETSİZLİK EĞİTİM VE ARAŞTIRMA DERNEĞİ  
NONVIOLENT EDUCATION AND RESEARCH CENTER  
[www.siddetsizlikmerkezi.org](http://www.siddetsizlikmerkezi.org)

## Künye

**Yayımlayan:** Şiddetsizlik Eğitim ve Araştırma Derneği

**Hazırlayan:** Tolga Kızılay

**Tasarım:** Elmas Yılan

**Katkıda Bulunanlar:** Emel Türker Alpay, Filiz Kasap

**Yayın Tarihi:** Haziran, 2022

+90 212 2441269

merhaba@siddetsizlikmerkezi.org

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

     @siddetsizlik

 siddetsizlikmerkezi.org

*Bu el kitabı içeriği değiştirilmeksizin ve Şiddetsizlik Merkezi kaynak gösterilerek çoğaltılabilir.*



PROTECT DEFENDERS.EU

*“Bu yayın Avrupa Birliği'nin finansal desteğiyle hazırlanmıştır. İçeriğin sorumluluğu tamamıyla Şiddetsizlik Eğitim ve Araştırma Derneği'ne aittir ve Avrupa Birliği'nin görüşlerini yansıtmamaktadır.”*

## **Esenlik Nedir?**



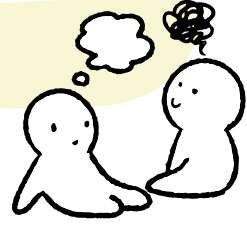
Esenlik kavramını İngilizce olan “wellbeing” kelimesinin yerine kullanıyoruz.

Wellbeing İngilizce sözlüklerde mutlu, sağlıklı ve refah içinde olma durumu olarak tanımlanıyor.

Esenlik ise TDK sözlüğünde esen olma durumu, sağlık, afiyet, sıhhat, selamet, hastalık karşıtı olarak tanımlanıyor.

Bu anlamda esenliğin İngilizce’de kullanılan “wellbeing” kavramına tam olarak karşılık geldiğini söyleyebiliriz.

## Kısa Bir Teori



Esenlik üzerine yapılan akademik çalışmalar 1950’li yıllarda özel sektörün gelişmesiyle başlıyor. Bu çalışmalar esenliği daha çok örgüt sağlığı veya örgütsel sağlık gibi kavramlarla beraber tartışıyor. Kimi örgütsel esenliği performans artıran bir unsur olarak değerlendiriyor kimi de etik bir sorumluluk olarak görüyor. Esenlik, son yıllarda Türkiye’de hak savunuculuğu alanında da önemsenmeye başlıyor.

Örgütsel sağlık tanımları ile başlayacak olursak, tanımlar arasında en önemlilerinden biri Bruhn’un (2001) yaptığı örgütsel sağlık tanımı. Bruhn, dünya sağlık örgütünün “sağlık, bedenen, ruhen ve sosyal yönlerden tam bir iyilik halidir” tanımını metaforik olarak örgütlere uyarlamıştır. Ve örgütsel sağlığı şöyle tanımlamıştır:



**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 da etkiler ve örgütün esenliğine zarar verir. Bu sebeple hak savunucusu örgütlerin esenliği gündeme almaları diğer örgütlerle karşılaştırıldığında daha da önem kazanır. Çünkü bu örgütlerin amacına ulaşması nasıl örgütlendikleri ile yakından ilgilidir.

Hak savunucuları ya da hak savunan örgütler belli bir amaç etrafında toplanmış, belli bir değişimi hedefine almış kişiler ya da gruplardır. Hak savunucularını hayal ettikleri dünyaya ulaşmak için değişimler talep eden, karşı çıkan veya çeşitli şekillerde insanları destekleyen kişiler olarak kabul edebiliriz. Bu amaç için bir arada olmaları, örgütlenme biçimlerinde de önem kazanır. Değişimin kendisi durağan bir durumdan ziyade çoğu zaman süre giden bir şeyi tarif eder. 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 gerekli bir hal alır. 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.



## Örgütsel Esenlik İçin Öneriler

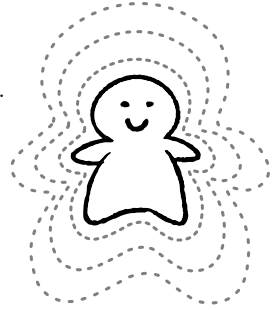
Esenlik kavramını sadece bireysel bir çaba ya da bireye odaklı bir yaklaşım olarak düşünmek, esenlik konusunda örgütlerin sorumluluğunun göz ardı edilmesine yol açabilir. Bu sebeple örgütler, kapasite gelişim çalışmalarında stratejik yönetim, kaynak yaratmak, gönüllü yönetimi gibi başlıklara ne kadar önem veriyorsa, örgütsel esenliğe de o kadar önem vermelidir.

Bir örgütün esenliğine zarar veren durumları dış ve iç etkenler olmak üzere iki başlıkta değerlendirebiliriz.

Dış etkenler örgüte dıştan gelen ya da gelebilecek her türlü baskıyı ve zararı tarif ederken, iç etkenler örgütlerin kendi iç süreçlerindeki eksiklikler veya yetersizlikler sebebiyle karşılaşılan zararı tarif eder. Esenlik

açısından dış etkinin verdiği zarar sadece telafi edilebilirken, örgüt içinde esenliğe zarar verecek durumlar aynı zamanda önlenabilir. Bu sebeple Türkiye gibi hak savunuculuğunun dış etkiler ve baskılar sebebiyle çok zor şartlarda sürdüğü ülkelerde örgüt içi süreçlerin esenliğe zarar vermemesi için ekstra çaba gerekir. Bu da önce örgütlenmeyi bilmek, sonra kendi örgütünüzü tanımakla mümkün olabilir.

Bir örgütü tanımlarken birçok yaklaşımdan faydalanılabilir. Ancak hemen hemen her yaklaşım örgütlerin bir yapısı ve kültürü olduğu noktasında



ortaklaşır. Örgütün misyonu ve vizyonu, örgütteki görev dağılımları ve sorumluluklar arasındaki bilgi akışı örgütün yapısını tanımlar. Örgütün kendi içindeki ilişki biçimi, iletişim şekli, çatışmalara yaklaşımı, karar alma mekanizmaları, vb. konular ise örgütün kültürünün birer unsurudur. Bütünlükçü bir esenlik yaklaşımı için esenlikle ilgili yapılacakları hem yapı hem kültür üzerinden düşünmek gerekir.

Bu anlamda dünyada hak savunucusu örgütlerin esenlik için yaptığı bazı çalışmalar yol gösterici olabilir.

### **Esenliği politik mücadelenin bir parçası olarak kabul etmek**

Örgütün yapısı ve şekli ne olursa olsun, esenlik örgütün bir politikası olarak kabul edilmelidir. Bu anlamda esenlik için bir örgüt politikası da hazırlanabilir, esenlik örgüt politikalarının (insan kaynakları politikası, gönüllü yönetim politikası vs) bir parçası haline de getirilebilir. Ancak bu sadece bireysel destek (psikolojik destek, koçluk vs) verildiğinde değil, aynı zamanda örgütsel bir çabaya çevrildiğinde anlam kazanır.

### **Esenlik için proaktif olmak**

Bazı örgütler doğrudan esenliğe odaklı toplantılar yaparken bazı örgütler esenliği rutin toplantılarında kontrol etmeye odaklanır. Ancak her ikisi için de proaktif olmak, esenliğe zarar veren bir emare görmeden hareket etmek önemli.

## Örgütsel esenlik için örgütsel anlaşma

Esenlik çalışmaları, temel sorumluluğu genellikle örgüt yöneticilerine ve liderlerine atfetse de anlamlı bir örgütsel esenlik süreci ancak herkesin katılımıyla mümkün olabilir. Örgütlerde aktif bulunan herkesin bir araya gelerek örgütsel esenlik ihtiyaçları ve neler yapacakları konusunda bir mutabakata varmaları önemlidir. İlk olarak ekiple örgütsel esenliği konuşmaya başlamak bile önemli bir adım olacaktır.

## Esenlik için antrenmanlar

Örgütsel öğrenme birçok farklı faktörü olan bir süreçtir. Antrenmanlar, örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran temel yöntemlerden biridir. Antrenmanlar birlikte deneyimlemeyi, düşünmeyi, tartışmayı, ortaklaşmayı ve farklılaşmayı kolaylaştırır. Birlikte düşünmek, tartışmak, öğrenmek için örgütsel esneklik antrenmanları yapılabilir. Antrenman gibi öğrenmeyi katılımcı bir süreç haline getiren yöntemler, ekip dinamiğinin gelişmesine de katkı sağlar.

## Örgüt içi iletişim çalışmaları

İletişim birçok açıdan hak savunucusu grupların temel aracıdır. İletişim şeklimiz birçok krizin ve tükenmişliğin temel sebebi olabilir. Bu sebeple örgüt içi iletişim şekilleri üzerine çalışmak bu konuda herkesin mutabık olduğu bir yöntem bulmak ve aynı zamanda bireysel olarak gelişmeye çalışmak örgüte birçok açıdan esenlik getirecektir.



## Geribildirim üzerine çalışma

Geribildirim çoğu zaman bir gelişme ve güçlenme aracı olarak kabul edilir. Ancak geribildirim süreci doğru yürütülmediğinde hem geribildirmiyi veren hem de alan kişiyi açısından yorucu veya yıkıcı bir sürece dönüşebilir. Hak savunucularının geribildirim mekanizmaları üzerine çalışması ve bu sürecin daha yapıcı bir hale gelmesi birçok kişiyi açısından esenlik arttıran bir çalışma olacaktır.

## Çatışma çözümüleme becerileri geliştirmek

Örgütlerin çatışmalara yaklaşım konusunda güçlenmesi, çatışmaların krize dönüşmesini engellemek için önemli bir gerekliliktir. Yapılan birçok çalışma kaybolan motivasyonların krizlere dönüşmüş çatışmalar sebebiyle yaşandığını göstermektedir. Bu sebeple örgütsel süreçlerde çatışmaların krize dönüşmemesi için çatışma çözümüleme yaklaşımları konusunda örgütü geliştirmek bir güçlenme aracı olacaktır.

## Akran dayanışması modeli

Bazı örgütler kendi içlerinde akran dayanışma ağları oluşturarak hareket eder. Herkes kendine bir akran seçer ve bu süreçte birbirlerinin duygu durumlarını kontrol edip, ihtiyaçlar üzerine konuşma fırsatına sahip olur. Böylece olumsuz etki yaratabilecek ve esenliğe zarar verebilecek birçok şey önceden engellenmiş olur.

## Danışmanlık veya psikolojik destek çalışmaları

Bazı örgütler kendi çalışma süreçleri içinde kişilere danışmanlık ve psikolojik destek vermek üzere kaynak ayırır. Hatta bu süreci bir rutin haline getirerek, danışmanlık yada psikolojik destek için teşvik edici olmak mümkün.

## Başarı konuşma toplantıları

Çoğu hak savunucusu, yapılan ve başarılan işlerin konuşulması konusunda pek tembel davranır. Yapılan çalışmaların ve başarıların konuşulması hatta sadece bu başarıların konuşulması üzerine bir araya gelmek birçok kişinin kendini iyi hissetmesini sağlar. Örgütler bu konuda düzenli toplantılar yaptıklarında amaçlanan ya da amaçlanmayan başarılarını fark edebilir.

## Uzaktan çalışma ve esnek çalışma politikası

Bazı kurumlar tamamen esenliğe odaklı olarak uzaktan çalışma ve esnek çalışma saatlerini uygular. Pandeminin de uzaktan çalışmayı bize öğretmesiyle bu da yaygın bir örnek haline geldi. Kişilerin çalışma mekanı ve zamanı açısından baskı altında olmaması kişilerin esenliğine katkı sunar.

## Çalışma alanını değiştirmek

Yapılan çalışmanın türüne göre değişebileceği gibi, bazı çalışmalarda başka birimden kişilerle zaman zaman yer değiştirmek esenlik için bir

araç haline dönebilir. Ya da çalışma alanı bir süre sonra tamamen değiştirilebilir. Özellikle travma alanında çalışan bazı hak savunucuları ikinci travmalardan korunma yöntemi olarak, çalışma alanını değiştirme yöntemini uygulamaktadır.

### **Ara vermek**

Bazen tamamen durmak, bir nefes almak bireysel açıdan da örgütsel açıdan da esenliği artırma şansı verebilir. Bireysel olarak ara vermenizi sağlayacak, uzaklaşmanıza imkan verecek programlar bulmanız mümkün. Bakınız; hak savunucuları için destek programları.

### **Bireysel esenlik pratikleri sunma**

Bazı örgütler kişilere bireysel esenlikleri için çeşitli destekler sunar. Bunlar yoga, egzersiz, dans, masaj, çeşitli kurslar ve eğitimler gibi örneklerle çeşitlendirilebilir. Örgüt içi bu tür destek mekanizmaları esenliği korumaya olanak sağlar.

### **Esenlik bütçesi ayırma**

Bazı örgütler çalışanların kullanabileceği esenlik bütçeleri planlayıp ihtiyaç halinde kullanmak üzere örgütteki kişilere sunar. Kişiler bu bütçeleri psikolojik destek almak, tatile gitmek, kendini geliştirmek gibi birçok alanda kullanabilir.

## Esenliği dikkate alan ücret politikaları

Bazı kurumlar esenliği ücret politikalarına dahil ederek, kişilerin aldığı ücretlerle esen yaşayabilmesine odaklanılır. Esenliği insan kaynakları ve ücret politikasının temeli haline getirmeye odaklanılır. Bu da bireyleri bu anlamda güçlendirerek rahat hissetmelerini sağlar.

Burada bahsedilen örnekler alanda uygulanan örnekler. Esenlik çalışmaları ne bunlarla kısıtlı ne de bunlar herkes ve her örgüt için geçerli. **Esenlik çalışmaları nasıl olursa olsun kişiye veya örgüte özel olarak hazırlanmalı.** Bu sebeple kendi sürecinizi düşünmeli ve size uygun bir yöntem seçmelisiniz.



**Sıra sende!**

**Haydi kendi örgütsel esenlik planını yap.**

Bu sorular işinizi kolaylaştırabilir;

**1.** Örgütsel esenlik için neye ihtiyacınız olduğunu düşünüyorsun? (Mental, fiziksel, ekonomik)

.....  
.....  
.....

**2.** Örgütsel esenlik planlama sürecine kimler dahil olacak? (Çalışan, gönüllü, üye, yönetim kurulu vs)

.....  
.....  
.....

**3.** Hangi yöntemi uygulayacaksın? (Yukarıdaki önermelerden seçebilir veya kendi yöntemi bulabilirsin.)

.....  
.....  
.....

**4.** Çözüm planınız kapsayıcı mı? (Erişilebilir ve herkes için uygulanabilir mi?)

.....  
.....  
.....

## **Hak savunucuları için esenlik temelli destek programları**

### **Şiddetsizlik Merkezi**

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

### **17 Mayıs Derneği Esenlik Programı**

[www.17mayis.org](http://www.17mayis.org)

### **Justice and Peace Netherlands Barınak Şehir Programı**

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

### **Protect Defenders Yer Değiştirme Programı**

[www.protectdefenders.eu/protecting-defenders/](http://www.protectdefenders.eu/protecting-defenders/)

### **Türkiye İnsan Hakları Vakfı**

[www.ihs.tihv.org.tr](http://www.ihs.tihv.org.tr)

### **Daha fazlası için;**

[www.sessizkalma.org/tr/destekler](http://www.sessizkalma.org/tr/destekler)

## **Dijital Kaynaklar**

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

[www.wellbeing-project.org](http://www.wellbeing-project.org)

[www.hrdhub.org/wellbeing](http://www.hrdhub.org/wellbeing)

## Kaynakça

Azer S. vd. (2017) Wellbeing, Risk, and Human Rights Practice

Bruhn, John G. (2001), Trust and the Health of Organizations, New York, NY : Springer US : Imprint: Springer

Cokman A. vd (2020), Integrating Individual and Organizational Well-Being

“Esenlik.” *Türk Dil Kurumu Sözlükleri*  
<https://sozluk.gov.tr/>. 7 Haziran 2022

“Well-being.” *Merriam-Webster.com Dictionary*,  
Merriam-Webster

[www.merriam-webster.com/dictionary/well-being](http://www.merriam-webster.com/dictionary/well-being). Accessed 7 Jun. 2022.

Sadik, L. Mitz, (2020), Bringing to organizational wellbeing to Life

Satterthwaite vd (2019) From a “Culture of Unwellness” to Sustainable Advocacy: mental health and human rights

*Örgütsel Esenlik El Kitabı'nın* etkisini izlemek ve çalışmayla ilgili geri bildirim almak amacıyla bir form hazırladık. Formu doldurarak Şiddetsizlik Merkezi çalışmalarının güçlenmesine katkı sağlamak istersen, qr kodu okutabilir ya da linki kullanabilirsin.



<https://forms.gle/hkb37t4KjfSiVGBA9>



