

Örgütsel Dayanıklılık

El Kitabı



ŞİDDETSİZLİK EĞİTİM VE ARAŞTIRMA DERNEĞİ
NONVIOLENT EDUCATION AND RESEARCH CENTER

www.siddetsizlikmerkezi.org

Künye

Yayımlayan: Şiddetsizlik Eğitim ve Araştırma Derneği

Yayın Koordinatörü: Tolga Kızılay

İçerik Geliştirme: Elmas Yılan, Filiz Kasap, Tolga Kızılay

Redaksiyon: Duygu Aşık

Tasarım: Elmas

Yayın Tarihi: Kasım, 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.

DAYANIKLILIK

Dayanıklılık; bireylerin, grupların ve örgütlerin zorlukların üstesinden gelme, bu zorluklara rağmen hayatta kalabilme ve faaliyetlerine devam edebilme becerisi anlamına gelir.¹ Bu sebeple hem bireylerin hem de örgütlerin gündemine aldığı bir konudur.

Türkçe’de resilience kavramı yerine dayanıklılık, esneklik, rezilyans gibi kavramlar kullanılıyor. Resilience ilk olarak fiziksel bir özelliği ifade etmek için kullanılsa da son yıllarda psikoloji, sosyoloji ve yönetim gibi alanlarda da sık kullanılan bir kavram.

Oxford İngilizce sözlüğünde resilience, bir maddenin eğildikten veya büküldükten sonra eski haline geri dönme yeteneği olarak tanımlanmıştır.² Bu tanım üzerinden düşününce Türkçe karşılığı olarak “esneklik” kavramı uygun gibi görünüyor.

1980’lerde resilience kavramı toplum ve toplumsal kurumlar için de kullanılmaya başlanınca kavramın anlamı fiziksel özelliğin sınırlarını aşmış ve sosyal anlamda bir özelliği de tarif etmeye başlamıştır. Bu alanda ilk çalışmalardan biri olan Timmerman resilience kavramını bir sistemin olumsuz bir durum sonrası hayatta kalabilme yeteneği olarak tanımlamıştır.³ Bu açıdan düşününce Türkçe karşılığı dayanıklılık olarak görünüyor.

Dayanıklılık; bireylerin, grupların ve örgütlerin zorlukların üstesinden gelme, bu zorluklara rağmen hayatta kalabilme ve faaliyetlerine devam edebilme becerisi anlamına gelir.

Psikoloji, sosyoloji ve yönetim gibi farklı alanlarda kullanılan dayanıklılık kavramı birçok anlama sahip olsa da hemen her tanımın ortaklaştığı noktalar var. Hemen her tanım bir yeteneği tarif ediyor ve dayanıklılığa pozitif bir anlam yüklüyor.

ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK

Dayanıklılık kavramının sık kullanıldığı alanlardan birinin yönetim çalışmaları alanı olduğunu söylemiştik. Dayanıklılık kavramı yönetim çalışmaları alanında 'örgütsel dayanıklılık' olarak karşımıza çıkıyor.

Örgütsel dayanıklılık, örgütlerin değişen dünya koşulları ve zor koşullar karşısında hayatta kalma becerisi veya yaygın tabirle "kapasitesi" anlamına geliyor. Hayatta kalmak, örgütler için sadece varlıklarını sürdürmek değil aynı zamanda amacına hizmet eden çalışmaları farklı formlarda da olsa hayata geçirebilmeyi tarif ediyor. Hızlı değişen örgüt ekosistemi, krizlerin kaçınılmaz olması gibi nedenler örgütlerin dayanıklılık kapasitesini gündeme almalarını zorunlu hale getiriyor.

Örgütsel dayanıklılık, örgütlerin değişen dünya koşulları ve zor koşullar karşısında hayatta kalma becerisi veya yaygın tabirle "kapasitesi" anlamına geliyor.

Örgütler birer canlı organizma gibidir. Hem kendi iç 'organları' birbiri ile hem de kendisi bir bütün olarak dışarıyla ilişki içindedir. Bu özelliği sebebiyle örgütlerin dayanıklılığı

hem iç hem dış faktörlerden etkilenir. Canlı organizmalar üzerinden düşündüğümüzde dış etkenleri değiştirmek her zaman mümkün olmayabilir. Ama iç süreçleri yani bağışıklığı güçlendir-

diğımızde dış etkenlerle mücadele etme gücü artabilir veya dış etkenlerden zarar görme ihtimali azalabilir. Bu durum örgütler için de geçerlidir. Örgütler de kendi kapasitelerini artırarak riskli ve zorlayıcı dış etkenlere karşı daha dayanıklı olurlar.

Örgütsel dayanıklılığı sivil toplum örgütleri üzerinden düşündüğümüzde dayanıklılık daha da önemli bir hal alıyor. Özellikle haklar, eşitlik ve özgürlük gibi konularda çalışan hak temelli örgütler çoğu zaman doğrudan bir dış çatışma yönetmek zorunda oluyor. Çünkü bu örgütler haklara erişim temelinde çalışırken hedef kitlelerine (devlet, şirket, kişi) haklara erişim ya da hakların korunması için etki etmeyi hedefliyor. Böyle bakıldığında hak temelli sivil toplum örgütlerinin dışsal bir krizle karşılaşma ihtimali de artıyor. Bu durum hak savunucularının risk altında olduğu bölgelerde daha da belirginleşiyor. Dolayısıyla, özellikle hak savunucularının risk altında olduğu bölgelerde ve durumlarda örgütsel dayanıklılık ilgiyi daha fazla hak ediyor.

Türkiye'deki haklar, eşitlik ve özgürlük alanında çalışma yapan sivil toplum örgütlerine baktığımızda, bu örgütlerin politik konjonktür veya ekonomik koşullar sebebi ile sürekli bir baskıya maruz kaldığını görüyoruz. Bu da birçok örgütün bir arada durabilme becerilerine ya da çalışmalarına devam edebilme motivasyonlarına zarar veriyor.

ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIĞI ARTIRMAK

Örgütsel dayanıklılık çoğu zaman örgütlerin doğrudan sahip olduğu bir özellik değildir. Bu konuyu gündemine alan örgütlerin geliştirdiği bir özelliktir. Bunun nasıl inşa edileceği de örgütten örgüte değişir.

Dayanıklı bir birey yetiştirmenin ya da bireysel olarak dayanıklı olmanın birçok yolu olduğu gibi örgütler için de birçok yol vardır. Hak mücadelesi veren örgütler üzerinden düşündüğümüzde de bu örgütlerin dayanıklılık için geliştirdiği farklı yöntemler bulunuyor. Dünyadaki bu yöntem çeşitliliğine rağmen hepsinin temel olarak ortaklaştığı başlıklar bulunuyor. Bunlar; doğru planlanmış örgüt yapısı, belirlenmiş karar alma mekanizması, çatışmalara yaklaşım ve öğrenen örgüt kültürüdür.

Örgütsel Yapı

Yapı bir örgütte amaca hizmet eden farklı kaynakların bir arada durmasını ve koordine hareket etmesini sağlayan sistem anlamına gelir. Bu sistemin netleşmesi, örgütü oluşturan herkes tarafından bilinmesi örgütün dayanıklılığını artıran önemli faktörlerden biridir.

Karar Alma Yöntemleri

Birden fazla kişinin bir amaç için bir araya gelmesi ile örgüt oluşur. Bir araya gelen bu kişilerin kararlarıyla çalışmalar hayata geçer. Karar alma mekanizmaları olan, hangi tür kararların kimler tarafından ve nasıl alınacağını bilen örgütler olumsuz şartlara ve krizlere karşı daha dayanıklı bir duruş sergiler.

Çatışma Çözümleme

Dayanıklılığa ihtiyaç duyduğumuz anlar, çoğu zaman çeşitli krizlerin ortaya çıktığı anlardır. Bu krizlerle baş edebilmenin bir yolu da örgütsel bir özellik olan çatışma çözümleme yöntemlerini bilmekten ve uygulamaktan geçer.

Öğrenen Örgüt Kültürü

Öğrenme basitçe davranışsal değişim olarak tanımlanır. Örgütsel öğrenme ise örgütsel davranışlarda değişim olarak tanımlanabilir. Hayatta kalmanın temel unsuru öğrenmeden geçer. Örgütlerin dayanıklılığı karşılaştıkları krizler, sorunlar ve yaşadıkları deneyimlerden yola çıkarak sürekli olarak öğrenmeyi bir kültür haline getirilmesiyle mümkün olur. Dayanıklı örgütler mükemmel olmadığını bilir, kendi deneyimlerinden ve tanık olduğu deneyimlerden yola çıkarak kendini geliştirir.

Örgütsel Yapı

Yapısızlık, uzun yıllardır aktivizmin gündeminde. Özellikle hiyerarşiden kaçan ya da kolektif hareket etmek isteyen insanların yapıdan kaçma gibi bir eğilimi oluyor. Ancak yapısı kurulmamış örgütlerin hayatına uzun bir süre devam edebilmesi mümkün

“Yapısızlık, yalnızca incinen hislere veya bitmeyen toplantılara yol açsaydı bile yeterince kötü olurdu ama dahası var: Etkinliğini uzun süre koruyamaz.”⁴

değil. Bu sebeple de örgütsel dayanıklılığı güçlendirmenin yolu ilk olarak yapıdan geçiyor.

Örgütlenme çalışmaları alanında metafor kullanmak sıklıkla başvurulan bir yöntem. Yapı da bunlardan bir tanesi. Örgütsel anlamda yapı, örgütün farklı kaynaklarının birbiri ile bağlantılı ve uyumlu bir şekilde örgütün varlık amacı için çalışmasını sağlayan

sistem olarak tanımlanabilir. Bu sistem örgütün varlığı ve sürdürülebilirliği için kaçınılmaz bir olgudur.

Bir örgütün yapısını kurmak uzun ve meşakkatli bir süreç olabilir. Uzun yıllar boyunca birçok araştırmacı yapıyı farklı şekillerde ele alarak birçok yapı unsurundan bahsetmiştir. Bu kadar çok unsur olsa da temel olarak örgütsel yapı beş unsurlardan oluşuyor.

Amaç ve hedeflerin belirlenmesi

Bir örgütün yapısını kurmanın ilk adımlarından biri örgütün temel amacının ve hedeflerinin belirlenmesidir. Her ne kadar 'Örgüt varsa bir amaç da vardır' desek de bu amacın örgütün her çalışanı ve gönüllüsü tarafından bilinmesi için formüle edilmesi gerekir. Dayanıklı örgütlerin ortaklaştığı noktalardan biri de şudur; örgütteki kişiler örgütün var olma amacını bilir ve herkes bu amaca bağlıdır.

Amaç ve hedefler belirlendikten sonraki aşama örgütün, kaynakları çerçevesinde amacına hizmet edecek işlerin belirlenmesidir. Aynı zamanda örgütün şekline göre idari ve yönetsel işleri de belirlemek gerekir. Bu aşamada son olarak işlerin büyüklüğüne göre ekiplerin ya da kişilerin sorumlulukları tanımlanır.

İşleri tanımlama ve sorumlulukları belirleme

Pozisyonlar arası bilgi akışının planlanması

Bu aşama işler arası ilişkinin tanımlandığı, pozisyonların birbiriyle ilişkisinin nasıl olduğu ve işlerin birbiriyle senkronize olduğu aşamadır. Bu aşamada bir bütüne hizmet eden farklı işleri birbirine bağlayacak ve koordine ilerlemesini sağlayacak kurallar ve normlar belirlenir. Örneğin, eğitim departmanı ve iletişim departmanı arasındaki bilgi geçişi ya da kaynak geliştirme departmanından genel koordinasyona bilgi akışının planlanması gibi.

İşleri yürütecek sorumluların işlerin ne kadarından ve kime karşı sorumlu olduklarının, hangi düzeyde yetki sahibi olduklarının kararlaştırıldığı aşamadır. Bu aşamada örgütün ne düzeyde hiyerarşik olacağı da belirlenmiş olur. Kimin, hangi işler için ne düzeyde yetkisi var? ve Kim, hangi işler için kimlere karşı sorumlu? sorularının cevabı bu aşamada netleşmiş olur.

Yetki ve sorumlulukların tanımlanması

Karar alma seviyelerinin ve karar alma yönteminin belirlenmesi

Bu aşama örgütlerin yaptığı bütün işlerle ilgili karar mekanizmasının oluşturulduğu aşamadır. Bu aşamada işlerin tipine göre karar seviyeleri belirlenebilir. Örneğin, operasyonel işlerle ilgili kararlar bir seviye, stratejiyi etkileyecek kararlar başka bir seviye olabilir. Bu seviyelerin her birinin karar yöntemi farklılaşabilir. Örgütlerin kriz durumlarında nasıl hareket edeceğini, nasıl karar alacağını bilmemesi örgütlerin dayanıklılığına önemli ölçüde zarar verir. Hangi kararların hangi seviyelerde olacağı ve kimler tarafından alınacağını belirlemesi örgütün dayanıklılığı açısından önem arz eder.

Karar Alma Yöntemleri

Karar almak, örgütlenme sürecinin temel bir parçasıdır. Günlük faaliyetler, uzun vadeli stratejiler, hızla harekete geçilmesi gereken acil durumlar vb. için pek çok farklı düzeyde ve hızda karar vermek gerekebilir. Tüm bu kararlar, kararların sonuçları ve karar alma sürecinin kendisi örgütsel dayanıklılığı etkiler.

Kararların hangi yöntemle ve kimler tarafından alınacağı net olan yani bir karar mekanizması oluşturan örgütler, hem daha sürdürülebilir hem de olumsuz durumlara karşı daha dayanıklı olur. Karar mekanizmasının belirgin olduğu örgütlerde kişiler sorumluluklarını daha net anlar. Bununla birlikte kişilerin örgüte olan aidiyet duygusu güçlenir ve örgüte yeni dahil olacak olası kişilerin örgüte katılım isteği artar. Kriz dönemleri için karar mekanizması oluşturmak, kriz durumlarına hazırlıklı olmayı ve dolayısıyla krizle baş etmeyi kolaylaştırır.

Örgütün yapısı ve kültürüne göre karar alma yöntemleri değişiklik gösterebilir. Örgütler için tek bir ideal karar alma yönteminden bahsetmek mümkün değil. Her karar alma yöntemi grubun ihtiyacına ve içinde bulunduğu duruma göre çeşitli avantajlar ve dezavantajlar barındırır. Bu avantaj ve dezavantajlar örgüt içinde konuşularak örgütün, olağan sürecinde ve kriz durumlarında nasıl karar alacağı netleştirilebilir. Kriz durumlarının ve olağan süreçlerin dinamikleri farklı olduğu için her ikisi için de karar alma yöntemi ayrıca konuşulmalıdır. Örneğin, uzun vadeli stratejileri belirlemek için konsensüs yöntemi tercih edilirken, hızlı ve tartışmaya ihtiyaç olmayan durumlar için oylama yapılabilir. Örgüt için hangi durumda hangi karar alma yönteminin efektif ve ideal olduğunu en iyi örgütün kendisi bilir. Örgütünüzde karar alma mekanizması oluşturmak için aşağıdaki adımları takip edebilirsiniz.

1 Karar alma mekanizması oluşturun

Örgütünüz için ideal olduğunu düşündüğünüz karar alma yöntemini seçin.

Örgütün olağan sürecinde

Olağan süreçlerde karar alma yöntemi belirlemek için aşağıdaki soruları örgütünüzde tartışabilirsiniz.

- Bugüne kadar kararları nasıl aldınız? Kullandığınız karar alma yönteminin güçlü ve zayıf yanları neler?
- Hangi karar alma yöntemi sizin için uygun? Hangi durumlarda hangi karar alma yöntemini kullanacaksınız?

Farklı karar konuları için farklı karar seviyeleri belirleyerek bu seviyelere göre yöntem seçebilirsiniz. Strateji, ilke, amaç ya da politika ile ilgili olan, örgütü tümüyle etkileyen kararlar bir seviye; örgütün amacına uygun hangi faaliyetlerin nasıl yapılacağı, hangi kaynaklardan faydalanılacağı, nasıl kaynak geliştirileceği başka bir seviye; faaliyetlerle ilgili rutin yapılacaklar, günlük kararlar başka bir seviye olabilir. Bu seviyelerin her birinin karar yöntemi ve karara kimlerin dahil olacağı farklılaşabilir.

Kriz durumlarında

Her krize önceden hazırlıklı olmak mümkün değil ancak örgütünüzün çalıştığı alan ve politik iklimden kaynaklı olası riskleri analiz edebilirsiniz. Öngörülemez kriz durumlarında haberleşme yöntemini ve hangi alanda kriz olursa önce kiminle iletişime geçileceğini belirleyebilirsiniz. Krizlerde karar alma yöntemini belirlemek için yandaki soruları örgütünüzde tartışabilirsiniz.

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

Hangi karar konularına kimler, neden dahil olacak?

Örgütteki herkesin her karar alma sürecine katılması beklenemez. Bazı karar konularına örgütteki herkesin katılmasına ihtiyaç olabilir, bazı kararlar bir çalışma grubu tarafından alınabilir, bazı kararları bir kişi verebilir. Hangi karar konularına kimlerin dahil olacağını netleştirmek, örgütteki kişilerin rol ve sorumluluklarının da netleşmesini sağlar. Böylece kararlar için organize olmak kolaylaşır, kararlara dahil olup olmamakla ilgili yaşanabilecek çatışmaların önüne geçilir.

Alınan kararlar kimlerle ve hangi yöntemle paylaşılacak?

Karar alma sürecine dahil olmak yalnızca karar sürecinde bulunmaktan ibaret değil, kararın örgütü etkileyecek diğer insanlarla paylaşılması yani bilginin aktarımı da karar alma sürecinin bir parçasıdır. Kararları paylaşmak için haftalık-aylık toplantılar yapılabilir ya da karar raporları paylaşılabilir. Kararları nasıl aktaracağınızı belirlemek için aşağıdaki soruları örgütünüzde tartışabilirsiniz.

- Hangi seviyedeki kararları kimlerle paylaşacaksınız?
- Hangi yöntem sizin için uygun ve etkili, kararlarla ilgili bilgi akışını nasıl sağlayacaksınız?

2 Uygulayın

Karar seviyeleri, kimlerin dahil olacağı ve alınan kararların nasıl aktarılacağı netleştiyse artık bir karar mekanizması oluşturduğunuz demektir. Bu aşama karar mekanizmasının hayata geçtiği aşama.

3 Değerlendirin

Karar mekanizmasını oluşturduktan ve uygulamaya başladıktan birkaç ay sonra (3 - 6 ay) mekanizmanın verimliliğini, örgütünüz için en uygun versiyon olup olmadığını gözden geçirmek ve güçlendirmek için değerlendirme yapmanız önemli.

- Seçtiğiniz karar alma yöntemi örgütünüzde işliyor mu?
- Güçlendirilmesi gereken yönleri var mı? Varsa neler?
- Yapmayı bırakmanız gereken şeyler var mı? Varsa neler?
- Seçtiğiniz karar alma yöntemleri örgütünüzün amacıyla uyuyor mu?

Çatışma Çözümleme

Sivil toplum örgütlerinin iç dinamiklerinde ve dışarıyla kurduğu ilişkilerde çatışmalar yaşaması çok olasıdır. Dış çevre kaynaklı ilişkilerde var olabilecek belirsizliğin veya beklenmedik olayların yaşanmasıyla dayanıklılık, örgütün geleceği ve örgüt içi hareket etme biçimi üzerine etkiye sahiptir. Politik baskı ve kriz durumlarında örgütler çalışmalarını sürdürebilmek için yeni, hızlı ve kritik kararlar almak durumunda kalırlar. Yaşamakta olduğumuz Covid 19 salgını bu durumun yaşandığı en güncel örneklerdendir. Ortaya çıkan bu yeni ve bilinmeyen durumla birlikte bireyler veya örgütler olarak temelde fiziksel ve duygusal sağlığımızı korumanın yanında hedeflerimize ulaşmanın yeni yollarını aramak ve uyum sağlamak durumunda kaldık. Bunlar olurken büyük olasılıkla örgütler yapısal değişikliklere gitmek ve bunun için kararlar almakla karşı karşıya kaldı. Belirsizlikler, baskılar veya yaşanan beklenmedik durumlar karşısında örgüt içindeki bireylerin farklı beklentileri ve ihtiyaçları var olması, olayları veya konuları algılama biçimlerinin farklı olması ile çatışmalar yaşanabilir. Örgüt içi dinamikler de çevrede yaşanan bu beklenmedik durumlar karşısında etkilenmiş olur.

Dayanıklı örgütler, çatışmaların yaşanabileceğini kabul eden, krize dönüşmeden süreci ele alan, yaşanan çatışmaların ya da krizlerin ardından değişime açık olan örgütlerdir. Çatış-

“Çatışmaları yaşamaktan ya da çatışmaları ele almaktan kaçınmadığımızda yaşanan sorunların yıkıcı sonuçlanmasının önüne geçebilir ve yaratıcı çözümlerle örgütü olumlu değişimlere götürebiliriz.”

malardan kaçınmamak, çözümlenmesinde şiddetsiz yöntemler uygulamak örgütün hem iç hem dış dinamiklerinde olumlu etkiye sahiptir. Çatışmaları yaşamaktan ya da çatışmaları ele almaktan kaçınmadığımızda yaşanan sorunların yıkıcı sonuçlanmasının önüne geçebilir ve yaratıcı çözümlerle örgütü olumlu değişimlere götürebiliriz.⁵ Bunun yanı sıra örgütlerin yeni fırsatlar yaratabilmesinin önünü açabilir, örgüt içi ilişkilerin güçlenmesine katkı sunabiliriz. Kişilerin örgütün misyonuna, değerlerine ve aldıkları sorumluluklara bağlılığını korumuş ve artırmış oluruz.

Dayanıklı örgütler üzerine yapılan araştırmalar örgüt içi dinamiklerin güçlü olmasının örgütlerin dışarıdan gelen krizlerle baş etmelerinde yardımcı olduğunu göstermiştir.⁶ Örgüt içi çatışma çözümü becerilerimizi artırmak için çatışmalar karşısında aldığımız pozisyonları fark edip çatışmaların anlık bir durum olmadığını hatırlamalıyız.

Çatışmaların çözümlenmesinde yeniden bir çerçeve oluşturmak kalıcı ve değişime yönelik süreçler için yardımcı olur. Zihnimize yerleşmiş olan çatışmaları olumsuz etkileyen algı ve düşüncelerden sıyrılmak için birkaç yaklaşımı hatırlamak yararlı olacaktır.⁷

Yeniden çerçevelemek yaşadığımız sorunlara farklı bir yerden bakmaya ve onları yapıcı biçimde ele almaya yardımcı olur. Örgüt bireyleri olarak çatışmalara ilişkin olumsuz algılarımızdan ve tutumlarımızdan sıyrılabılır bunu örgütümüze taşıyabiliriz. Deneyimlerimizden öğrendikçe de bu örgütün bir kültürü haline gelir ve çatışmalar karşısında güçlenir, örgütsel dayanıklılığımızı artırmış oluruz. Daha fazla yapabilecekleriniz için [Örgütler için Çatışma Çözümü El Kitabına](#) bakabilirsiniz.

Çatışmaları, kişilerin karşı karşıya geldiği ve bir tarafın diğerini yıktığı bir şey değil, herkesin karşı karşıya gelebileceği ve işbirliği içinde çözülebilecek bir problem olarak görelim.

Zihnimize yerleşen algılardan biri de “Tek çare bu, yapabileceğimiz başka birşey yok.” gibi sabitlenmiş fikirlerdir. Bu fikirlerden çıkıp ihtiyaçların temel alındığı ve herkesi tatmin edecek çözümlere odaklanalım.

Geçmişin yakınmalarına ve acılarına dikkatimizi vermek yerine bunların yeniden yaşanmaması için odağımızı bugünün ihtiyaçlarına ve geleceğe dair seçeneklerimizi artırmaya yöneltelim.

Olaylar ve durumlar o an umutsuz görünebilir. Umutsuz görünen durumu gerçekçi bir şekilde tam tersine çevirmenin olanaklarını birlikte keşfetmeye açık olalım.

Çatışmanın taraflarından biri olarak kendimize ve çatışmaya ilişkin anlayışımıza bakmak. Kendimizi başkalarının ya da olayların kurbanı olarak pasif konumda değil, seçimler yapabilen kendimiz ve başkaları için harekete geçebilen aktif kişiler olarak görelim.

Öğrenen Örgüt Kültürü

Deneyimlerinden veya çevresinden edindikleri bilgileri gelecekle-rini planlamak için kullanan veya örgütsel hafızalarında saklayan örgütlere öğrenen örgüt denir.

Öğrenen örgüt kültürü değişen dünya dinamikleri ile hayatta kalmayı ve kriz durumlarıyla baş etmeyi kolaylaştırır. Örgütler, öğrenme becerileri sayesinde krizler karşısında ya da krizlerle hareket edebilir ve bu kabiliyetleri ile varlıklarını sürdürebilir. Öğrenen örgütler hatalarından ders çıkardığı gibi ihtiyaçlarından yola çıkarak da değişim ve gelişim sürecine girer.

Örgütsel öğrenmenin olması bireysel öğrenme ön koşuluna bağlıdır. Bireysel öğrenme olmadan örgütsel öğrenme mümkün olamaz. Bu sebeple örgütler, bireylerin öğrenmesine alan açmalı ve onların öğrendiklerini örgütsel öğrenimlere taşıyacak yaklaşımlara ve becerilere sahip olmalıdır. Bazı öğrenen örgütler ekibindeki kişilerin bireysel gelişimine kaynak ayırarak örgütlerinde değişimler yaratır.

Haklar, özgürlük ve adalet için çalışan sivil toplum örgütlerini düşündüğümüzde öğrenme bu örgütler için kaçınılmaz bir kültürdür. Bu örgütlerin amaçladıkları dünya için değişimleri ve dönüşmeleri gerekir. Ancak sıklıkla değişim ve öğrenme kültürünün bu örgütlerde olmadığından ya da harcanan çabaların karşılıksız kaldığından şikayet ederiz. Bunun en temel sebeplerinden biri örgütsel öğrenmenin nasıl olacağına dair bilgi, beceri ve deneyimin azlığıdır.

Örgüt yönetiminin diğer bütün elementleri gibi örgütsel öğrenme de beceri ve deneyim gerektirir. Bu sebeptendir ki etrafınızda gördüğünüz bazı örgütler çok hızlı değişebilir ve dönüşebilirken bazı örgütler değişmek istedikleri halde değişemezler ya da istedikleri değişim bireysel değişim olarak sadece örgütün bazı bireylerinde kalır. Her ne kadar örgütsel öğrenmenin ön koşulu bireysel öğrenme olsa da, bireyin öğrenmesi örgütün değişimi için yeterli olmaz. Bu sebeple de öğrenmeyi örgütsel boyutta düşünmek ve örgütleri öğrenen bir örgüt haline getirmek değişimi mümkün kılar.

Huber'e göre örgütsel öğrenme 4 adımdan oluşur. Bunlar; bilginin edinilmesi, bilginin yayılması, bilginin yorumlanması ve anlamlandırılması, bilginin hafızaya alınmasıdır.⁸

Örgütsel öğrenme üzerinden planlanmış bir öğrenme süreci çoğu zaman amacına ulaşır. Örgütsel olarak öğrenmeyi bilen ve öğrenen örgütler en zor koşullarda bile hayatta kalabilen dayanıklı örgütlerdir.

Bilginin edinilmesi

Bu aşamada örgüt ihtiyacı olduğu bilgiyi iç veya dış kaynaklardan edinir. İç kaynaktan bilgi edinmek daha önceki deneyimlerden edinilmiş veya örgütteki bireylerin hali hazırda sahip olduğu bilgi olarak kabul edilir. Dış kaynaktan bilgi almak ise bir uzmandan destek almak, araştırma yapmak, diğer örgütlerden deneyim aktarımı almak gibi örneklendirilebilir.

Edinilen bilginin örgütsel öğrenmeye dönüşmesi için bütün örgüte yayılması gerekir. Bilginin yayılmasında yaşanan aksaklıklar örgütsel öğrenmenin oluşmasını engeller. Bu sürecin nasıl olacağı da tıpkı bilgi edinme aşaması gibi planlanmalıdır. Örgütte bilginin yayılmasını engelleyen sert bir hiyerarşi, kişiler arası kriz gibi kültürel ve yapısal engeller olabilir. Bu engelleri ortadan kaldıracak ya da açacak şekilde plan yapılmalıdır.

Bilginin yayılması

Bilginin anlamlandırılması

Bu aşama edinilen bilginin anlamlandırıldığı ve örgüt için bir davranışa dönüştüğü aşamadır. Farklı örgütler aynı bilgiyi alsalar da farklı şekilde anlamlandırılabilir. Çünkü örgütlerin geçmiş deneyimleri, çalışma alanları, örgütü oluşturan kişilerin düşünsel yapıları bu aşamayı etkiler. Bu sebeple planlı bir örgütsel öğrenmede bu farklılıkların yaşanacağı da dikkate alınmalıdır.

Örgütün edindiği ve öğrendiği bilgiyi ihtiyaç olduğunda kullanmak üzere sakladığı aşamadır. Edinilen, öğrenilen bilgi kullanılmak üzere örgütsel hafızada bulunduğu için yeniden değerlendirilip tekrar anlamlandırılabilir.

Bilginin hafızaya alınması

Kaynakça

- 1 Sutcliffe, K.M. ve Vogus, T.J. (2003). Organizing for Resilience, Cameron K., Dutton JE, Quinn RE (eds.), Positive Organizational Scholarship.
- 2 Oxford Learner's Dictionary. (t.y.). Resilience. Erişim Tarihi: Kasım 25, 2022.
<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/resilience?q=resilience>
- 3 Timmerman, P. (1981). Vulnerability, Resilience and Collapse of Society, Environmental Monograph, No:1
- 4 Boyd, A. ve Mitchell, D. O. (2015). Bela İyidir: Devrim Kılavuzu. Bolotsky, J. (t.y.). Yapisızlığın Tiranlığından Sakının. İstanbul: Bilgi
- 5 Silverthorne, C. P (2004). "Organizational Psychology in Cross Cultural Perspective", NYU Press.
- 6 Witmer, H., & Mellinger, M. S. (2016). Organizational resilience: Nonprofit organizations' response to change. Work, 54(2).
- 7 Demir, H. (2016), Kolaylaştırıcılar için şiddetsiz Yöntemler El kitabı. İstanbul: şiddetsizlik Eğitim ve Araştırma Derneği. (dijital versiyonuna buradan ulaşabilirsiniz: <http://www.siddetsizlikmerkezi.org/kolaylastiricilar-icin-siddetsiz-yontemler-el-kitabi/3050>)
- 8 Huber, G.P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures, Organization Science, Vol. 2, No. 1, (ss.88-115)

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



<https://forms.gle/bwofzcyjVHDGEfxz6>

