

Örgütsel Gelişim

Toplumsal Cinsiyet Eşitliğine Duyarlı
Bir Yapı Peşinde





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

Örgütsel Gelişim El Kitabı

*Toplumsal Cinsiyet Eşitliğine Duyarlı
Bir Yapı Peşinde*

Nisan 2024

Yazar: Umut Avcı

Editör: Nayuk N. Mayuk

Katkıda Bulunanlar: Güley Bor, Tolga Kızılay

Tasarım: Elmas

Bu yayın The Mediterranean Women's Fund desteğiyle hazırlanmıştır.



İçindekiler

DEMOS'tan Önsöz	5
Bu El Kitabından Nasıl Faydalanırsınız?	2
Örgütün Gelişimi	3
Örgüt ve Örgütlenme	3
Örgütsel Gelişim	4
Değişimi Gerçekleştirmenin Koşulları	4
Grup Dinamiği ve Aidiyet	6
Grubun Tarihini Konuşmak	7
Grubun Değer ve İlkeleri	8
Örgütsel Gelişim için Yol Haritası	10
Başlarken	10
Çalışmanın İşleyişini Kurmak	11
Grup Anlaşması	13
Sorunu Saptamak	14
Beklentileri Konuşmak	15
Hedeflerin Oluşturulması ve Belirlenmesi	15

Yapılanma Çalışmaları	18
İşler ve Sorumluluklar	18
Organlar, Karar Alma Seviyeleri ve Yetkiler	25
Örgüt İçi İletişim	36
Değerlendirme ve Geri Bildirim Alanları	40
Süreçte ve Sonrasında	44
Çatışma ve Kriz Yönetimi	44
Oryantasyon ve Atölyeler	45
Kontrol Listesi	46
Örgütsel Gelişim Çalışmalarını Değerlendirmek	47
Bitirirken	48
Kaynakça	50

DEMOS'tan Önsöz

Kadın ve LGBTİ+'ların sivil toplumda, özellikle de karma sivil toplum örgütlerinde (STÖ) toplumsal cinsiyet temelli ayrımcılığın ele alınması çağrılarını belki siz de duymuşsunuzdur. Bu çağrılara ve acil ihtiyaca rağmen STÖ'ler çoğu zaman eşit katılım, kapsayıcılık ve çeşitlilik gibi feminist ilkeleri benimseyen örgüt yapıları oluşturmak için yapılanma çalışmalarına ve uygulamalarına yeterince zaman ayıramıyor.

Gelin, zaman ayıramama halinin nasıl bir zeminde gerçekleştiğine birlikte bakalım:

Günden güne artan baskı ortamı STÖ'lerin iş yükünü önemli ölçüde artırıyor. Sivil topluma yöneltilen saldırılar ve derneklere açılan kapatma davaları gibi yıldırıcı uygulamalar nedeniyle örgütlenmeler kendilerini sürekli korumak ve savunmak zorunda kalıyor. Aciliyet ve sürekli mücadele hali içerisinde örgütlenmeler hızlı tepkiler veriyor.

Türkiye ve küreseldeki konjonktür nedeniyle alternatif finansman kaynaklarına erişimimiz yok. Dolayısıyla, Türkiye'de sivil toplum uluslararası kaynağa bağımlı hale geldi. Bununla birlikte, kaynaklara erişimde eşitsizlik var. Özellikle Demokrasi, Barış ve Alternatif Politikalar Araştırma Derneği (DEMOS) ve Şiddetsizlik Eğitim ve Araştırma Derneği (Şiddetsizlik Merkezi) gibi donörlerin riskli bulunduğu alanlarda çalışan STÖ'ler için sürdürülebilirlik krizi sürekli bir hal almış durumda. Sivil toplum örgütleri, dernek olmanın getirdiği idari mali ve hukuki yükümlülüklerle birlikte 'STK'laşma'¹ ve 'proje odaklı olma' risklerini taşıyor.

Sivil toplum sıklıkla gönüllülük esasında örgütleniyor. Ama ekonomik kriz derinleştikçe gönüllülüğe ayırabildiğimiz zaman da azalıyor. Üstelik gönüllülük adı altında emek sömürüsü söz konusu olabiliyor. Bu ortam içerisinde örgütlenmelerin işleyişine bakmak ve örgütsel gelişim için alan açmak zorlaşıyor.

Tüm bunlar, Türkiye'de örgütlenenlerin çok yakından bildiği ve deneyimlediği şeyler. Bir de çok söze gelemeyenler var: Bu zorlu ortamda örgütlenirken hayat boyu maruz bırakıldığımız şiddet dili ve yöntemlerini birbirimize karşı kullanabiliyoruz. Örgütlenmeler varlığını koruma mücadelesi verirken yaşanan grup içi sorunlar hasıraltı edilebiliyor. Sorunları

1 Sabine Lang 2013'te yayınladığı NGOs, Civil Society and Public Sphere (STKlar, Sivil Toplum ve Kamusal Alan) adlı kitabında 'STK'laşmayı şöyle tanımlar: Sivil toplumun 'STK'laşması'; esnek bir şekilde örgütlenen ve yatay olarak hareket eden geniş çaplı kolektif eylemlerden daha profesyonelleşmiş, dikey olarak yapılandırılmış, belirli meselelere özgü uzmanlık hizmeti veya bilgi üretmeye odaklanan, politika ve sonuç odaklı sivil toplum kuruluşlarına (STKlara) doğru kayışı ifade eder.

gündemleştirmeme eğilimi nedeniyle ayrımcılığa uğrayanlar sessizleşiyor ve ayrımcılık üreten mekanizmalar kökleniyor.

Yatay örgütlenme modelini benimseyen, toplumsal barışın tesisi için çalışmalar yürüten ve daralan sivil alanda değer ve ilkelerinden ödün vermeden ayakta kalmaya çalışan karma bir örgütlenme olarak bizler de benzer tıkanıkları yaşadık. Çalışan ve gönüllü sayımız arttıkça mevcut organlarla katılımcı karar alma süreçlerini etkili bir şekilde işletemedik. Sorumlulukları eşit şekilde dağıtamadığımız ve tükenmiş hissettiğimiz zamanlar oldu. Yaşadığımız sorunları çözmek için ara ara adımlar atsak da bazı döngüleri kırmakta zorlandık. Sonunda yapısal bir dönüşüm sürecinden geçmemiz gerektiğine karar verdik.

Bize bu konuda yol gösterebilecek feminist kolaylaştırıcılar, aktivistler ve sivil toplum çalışanlarına ulaştık. Ancak böyle bir çalışma yapmadıklarını aktardılar. Bu arayış sürecinde Şiddetsizlik Merkezi'nin şiddetsiz örgütlenmeye dair oluşturduğu modellerin aklımızdaki örgüt yapısıyla uyuşan birçok tarafı olduğunu fark ettik ve onlara ulaştık. İhtiyaçlarımızı karşılayan ve toplumsal cinsiyet eşitliğine duyarlı bir örgütlenme yapısını yeniden inşa etmemiz için bize destek olmalarını istedik.

Şiddetsizlik Merkezi'yle birlikte DEMOS Yönetim Kurulu üyeleri, istihdamlı çalışanları ve gönüllülerinin katılımıyla 8 oturumdan oluşan ve beş aya yayılan bir atölye sürecini tamamladık. Bu süreçte fark ettik ki yeni bir örgütsel yapıya giden yol örgütlenmeye dair birçok unsuru yeniden düşünmek ve tanımlamaktan geçiyormuş.

Örgütsel yapı şemasını yeniden oluşturmak niyetiyle başladığımız atölyelerde şu çalışmaları yaptık:

- Örgütümüzün tarihini hatırladık.
- İşleri, görev ve sorumlulukları yeniden tanımladık.
- Rol dağılımını yeniden düzenledik.
- Karar alma süreçlerini açık ve gerçekçi bir şekilde yürütmek için ihtiyaçlarımızı ve imkanlarımızı tespit ettik.
- Örgüt içi iletişim araçlarımız üzerine çalıştık.
- Geri bildirim ve değerlendirme yöntemlerini işletmenin yollarını aradık.
- Aidiyet duygumuzu tazeledik.

Tüm bu süreçlerden geçerek yeni bir örgütsel yapı şeması oluşturduk. Şiddetsizlik Merkezi'yle yürüttüğümüz atölye sürecinden bu şemayı uygulayabileceğimiz bir aksiyon planıyla ayrıldık. Çalışma sürecinde nelerin yolunda gittiğini ve nelerin daha farklı olabileceğini değerlendirdik. Süreçteki katılımımızı ve birlikteliğimizi kutlayarak çalışmayı sonlandırdık. DEMOS ve Şiddetsizlik Merkezi olarak bu deneyimi aktararak toplumsal cinsiyet eşitliğine duyarlı örgütlenme yapısını oluşturmak isteyen örgütlerle deneyimlerimizi ve yol haritamızı paylaşmak üzere bu el kitabını hazırladık.

Toplumsal Cinsiyet Eşitliğine Duyarlı Örgütlenme Yapısı Çalışmasına Neden İhtiyaç Duyduk?

DEMOS olarak patriyarkanın kadınlar ve LGBTİ+'lar üzerindeki tahakkümünün tarihsel ve sistematik olduğunun bilinciyle, örgütlenme kültürümüzde güç hiyerarşilerinin rolünü sorgulamayı önemsiyoruz. Bu güç hiyerarşileri (sis-hetero) patriyarkanın yanı sıra ırkçılık, militarizm, kapitalizm gibi sistemlere de dayanıyor ve bunlar birbirini besliyor. Bu sistemlerin ürettiği eşitsizlikler sık sık örgütlenmelerimize de etki ediyor. Bu önkabullerden yola çıkarak ve ortak hareket ederek bu eşitsizlikleri dönüştürmeyi hedefliyoruz.

Çeşitli sosyal geçmişler ve kimliklere sahip kişiler olarak bireysel mücadelemiz farklı şekillenmişse de ortak bir amaç için bir araya geliyoruz. Özellikle karma, yani çok sayıda cinsiyetten kişinin birlikte yer aldığı örgütler içerisinde kolektif karar alırken ve hareket ederken başta toplumsal cinsiyet eşitsizliği olmak üzere toplumsal eşitsizlikleri yeniden üretmeyerek savunduğumuz değerleri pratik etmek mücadelemizin bir parçası. Bu, tek seferde ulaşıp kenara koyduğumuz bir hedef değildir; sürekli kendimizi sorgulamayı, eleştirmeyi ve birlikte alternatifleri düşünmeyi içeren bir süreçtir.

Mücadele eden, sorgulayan ve eleştiren örgütlenmeler içerisinde çatışmanın kaçınılmaz olduğunun ve hem örgüt hem de bireyler için yıkıcı hale gelme riski barındırdığının farkındayız. Çatışma çözümü ve şiddetsiz iletişim ilkelerini benimseyerek çatışmayı kolektif bir öğrenme ve güçlenme imkanı olarak değerlendiriyoruz.

Feminist yatay örgütlenme geleneğinden ilham alıyoruz ve özellikle toplumsal cinsiyet ekseninde içeride oluşan gizli iktidarları sık sık sorguluyoruz. Bir dernek olmanın getirdiği yükümlülükleri yönetebilmek, eşitlikçi ve katılımcı bir yapıyı birlikte kurabilmek ve çatışmaları krize dönmeden çözebilmek için örgütsel gelişimimiz ve örgüt yapımız üzerine yeniden çalışma ihtiyacı duyarak bu çalışma sürecini yürüttük.

Bu El Kitabından Nasıl Faydalanırsınız?

Okumakta olduğunuz el kitabı, örgütlenenlerin katılımıcılığı, kapsayıcılığı, eşitliği ve adil bir örgütlenmeyi deneyimleyebildiği, dolayısıyla esenlik halini gözeten bir yapıyı hayata geçirmek amacıyla tasarlandı. Kitaptaki yönergeleri adım adım takip ederek bu yapıyı birlikte inşa edebilirsiniz.

Örgütünüzün işleyişinde, karar almalarda, iş takibi ve hesap verebilirlikte, bilginin yaygınlaşma yöntemlerinde içinize sinmeyen, adını koyamadığınız, motivasyonunuzu kıran olumsuzluklar varsa ve sorunları gündemleştirmek zorsa örgüt yapısını ele alarak gözden geçirmek için doğru bir zaman olabilir. Bu el kitabıyla örgütünüzün işleyişinizi açık ve net yönergelerle ele alabilecek ve hep birlikte kabul ettiğiniz bir yapıya ulaşacaksınız.

Örgütlenmek her açıdan zorlu bir süreçtir. Bir grup hem sonuç almayı hem de sonuca savunduğu ilkeleri/değerleri yansıtan süreçlerle varmayı hedeflediğinde örgüt de bireyler de güçlenir. Sadece sonuç odaklı olduğumuzda ilerleyebilir ancak kendimizi gerçekleştiremeyiz. Sadece sürece odaklanırsak sonuç almakta zorlanacağımız için motivasyonumuzu kaybeder ve dağılırız. Bu ikisini bir arada yapabilmek, örgüt işleyişimizi yapılandırmaktan geçer.

Bu kitap bir başlangıç noktası, bir yol ve yolun adımlarını deneyimleme imkanı sunuyor. Önerdiği metodoloji ile kendi dinamikleriniz ve ihtiyaçlarınız doğrultusunda örgütsel gelişiminiz üzerinde çalışarak kendinize özgü bir örgüt yapısı belirleyebilirsiniz.

Örgütün Gelişimi

Mevcut halinden memnun olmadığımız bir durumu ortaya koymak, açığa çıkarmak, değişim için gereken bilgi, birikim ve enerjiye katkı koymak için bir araya gelir ve örgütleniriz. Yani dünyayı şu ya da bu şekilde değiştirmek için... Gel gör ki bir araya gelmek, birbirini bulmak ve örgütlenmek olağan olduğu kadar zordur. Örgütlerimizi değiştirmek istediğimiz dünyadan başka türlü kurmamız gerekir. Bunu yaparken de değişime kendimizden başlarız. Sonra birbirimizle etkileşerek bir aradalığımızı değiştiririz. Eylemlerimizle örgütlenme biçimimiz uyumlandığında yankımız dünyayı titreştirmeye başlar. Tüm bunlar kararlılık, çaba ve yeniden düşünmeye açık olmayı gerektirir. Bu bölümde örgüt, örgütlenme ve örgütsel gelişim kavramlarına, örgütümüzü geliştirmek için nelere ihtiyaç olduğuna ve değişim için gerekli koşullara yakından bakacağız.

Örgüt ve Örgütlenme

Örgüt, en basit tanımıyla; belirlenmiş amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için iki ya da daha fazla kişinin çabalarını bilinçli olarak birleştirmeleri yolu ile ortaya çıkan işbirliği sistemidir. Örgütlenme ise insanların birlikte iş görme ve etkili bir şekilde çalışmasını sağlayan yapının oluşturulmasıdır.

En başından başlayacak olursak, resmi kimliği olan ya da olmayan pek çok sivil toplum örgütü, benzer ilkeleri olan ve benzer işler yapmak isteyen arkadaş ya da tanışların motivasyonlarını, çabalarını ve becerilerini birleştirerek birlikte eyleme geçmelerinden doğar.

Örgütlenenler çalışmalarına çoğunlukla örgütlenme fikrine değil, faaliyetlerine odaklanarak başlar. Pek çok örgütün ilk sınırlarını örgütlenenlerin kaynak ve becerileri çizer. Yine pek çok örgüt bu noktada bireylerin yapmak istedikleri ve yapabilecekleri arasındaki muğlak bir alanda, hareketli, canlı, yüksek motivasyonlu, enerjik ve üretken bir dönem geçirir.

Örgütsel Gelişim

Örgütlerin işleyişi başlangıçta kişisel iletişim odaklı ve esnek yapıları olarak spontane biçimde oluşur. Ancak değişim süreklidir ve her alanı kapsar. Kişiler benzer ilkeler ve benzer amaçlarla bir araya gelmiş ve heyecan içerisinde birlikte çalışmaya başlamış olsalar da birbirinden çok farklıdır. Üstelik hayat şartları, motivasyon düzeyleri, ihtiyaçları zaman içerisinde değişebilir. Başlangıçta arkadaşlık ilişkileriyle şekillenen iç dinamikler, örgütlenme süreci ilerledikçe ve yeni kişilerin katılımıyla değişen ihtiyaçlarla yeniden şekillenir.

Birlikte çalışmanın gerektirdiği etkileşim ile yeni dinamikler oluşabilir. Örgüt kültürü henüz arkadaşlık ve çalışma ilişkilerini aynı anda karşılayabilecek bir biçimde gelişmemiş olabilir. Kişiler zorlanmaya başlar. Toplantılarda ve karar almalarında katılım düzensizleşir. İnisiyatif alan kişilerin sayısı azalır. İşlerin dağılımı gitgide aynı kişilere düşer. Rahatsızlıklar ve gerginlikler yaşanmaya başlayabilir.

Değişim kaçınılmaz olsa da insanlar ve örgütler değişime ayak direme refleksi gösterir. İşleri alıştığımız haliyle yapmaya devam etmek isteriz. Çatışma ve krizler bizi değişime zorlar. Bu sebeple çatışmaları, değişim fırsatları olarak görebiliriz.

Pek çok örgüt için ilk büyük çatışma bu dinamikler nedeniyle yaşanır. Bu çatışmayı bir 'kriz noktası' olarak adlandırabiliriz. Aynı zamanda bu çatışma örgütün ilk örgütsel gelişim fırsatı olarak deneyimlenir. Kimi örgütler bu noktada dağılır. Kimilerinde bazı kişiler örgüt ile yollarını ayırır ve örgüt bir sonraki krize kadar geçici bir ivme kazanır. Kimi örgütler ise bu krizden öğrenerek ve gelişerek çıkar.

Örgütsel gelişim, örgütün kaçınılmaz olarak içinden geçeceği değişimlere uyum sağlayarak örgüt işleyişini daha etkili ve verimli hale getirmeyi ifade eder ve genellikle kapasite ve kaynak geliştirme çerçevesinde çalışılır. Örgütsel gelişimi çalışırken, örgütün iç dinamiklerini yok saymamak, örgütsel öğrenmeyi destekleyen yöntemler kullanmak önemlidir. Bunu yaparken ihtiyaçların ve değişim hedeflerinin kolektif biçimde netlikle ortaya konulmasına dikkat ederiz.

Değişimi Gerçekleştirmenin Koşulları

Değişim için en uygun zaman 'şimdi'dir.

Profesyonel ya da gönüllü olarak çalışmalarını sürdüren örgütler iş yoğunlukları nedeniyle örgütsel gelişim çalışmalarını erteleme eğilimindedir. Zamanlanmış etkinlikler, yetişmesi gereken faaliyetler, raporlar ve idari işler arasında örgütün kendi işleyişi üzerine zaman yaratmak ve bu zamanı planlamak bile ayrıca bir iş yüküdür. İşler yürüdüğü sürece örgütlenmeye dair çalışmaların ertelenmesinde sakınca görülmemeyebilir. Ancak sorunlar görmezden gelindikçe ve çatışmalar ertelendikçe hem işlerin yapılması sekteye uğrar hem de kişilerin duygusal ve zihinsel yorgunlukları başa çıkılamaz hale gelir. Örgütsel gelişime ihtiyaç duyulduğuna dair sinyallerin farkına varıldığı an gelişim üzerine birlikte

çalışmak için en doğru zamandır. Örgütlenmeyi çalışmak örgütün temel işlerinden biri olarak görüldüğünde bu süreç daha rahat yürütülür.

Değişim ancak örgütlenenlerin değişimin gerekliliğine ikna olması durumunda gerçekleşir.

Daha önce belirtildiği gibi değişim korkutucudur ve insanlar çoğunlukla alıştıkları biçimde çalışmaya devam etmeyi tercih eder. Bazıları örgütteki değişim ihtiyacını daha derinden hissediyor ve bu ihtiyacı ortaya koyamadıkça örgütle olan ilişkisini sürdürmekte zorlanıyor olabilir. Bazıları duygusal bağılıklar nedeniyle yaşadıkları sorunları gündemleştiremiyor olabilir. Kimi zaman örgüt kültüründe 'şikayet' hoş karşılanmıyor olabilir. Kimi hallerde ise mevcut statüko sosyal anlamda belli pozisyonlardaki kişiler için çok tatmin edici olabilir. Bu durumda örgüt işleyişi üzerine çalışmak konusunda bir karar alınabilse dahi gerçekleşen değişimlerin yüzeysel uygulamalar düzeyinde kalması çok muhtemeldir. Rahatsızlıklar su yüzüne çıkarılarak ifade edildiğinde, statükodan memnun olanlar da değişimin kaçınılmaz olduğuna ikna olduklarında örgütsel gelişim çalışmaları verimli bir biçimde yürütülür.

Değişim emek verildiği takdirde gerçekleşir.

Değişime karar vermek, değişimi planlamak ve değişimi hayata geçirmek birbirinden başka şeylerdir. Yapısal değişimler; örgüt içerisindeki işleyişi, iletişim akış yönlerini, toplantı alışkanlıklarını, profesyonellik ve arkadaşlık ilişkilerininin dinamiklerini çeşitli biçimlerde etkileyebilir. Değişim fikri kaygı uyandırıyor olabilir. Değişime hazır olmamak, değişimlerin kağıt üzerinde kalmasına sebep olabilir. İnsanlar yaklaşımlarını, alışkanlıklarını ve davranışlarını yeni işleyişe uygun biçimde düzenlediğinde değişim gerçekleşir. Değişimin kalıcı olması eski kalıplara dönmek için uyanık olmayı gerektirir.

Grup Dinamiği ve Aidiyet

Grup dinamiği, gruptakilerin etkileşimleri, ilişkileri ve davranışlarının birbirine göre devinimini tarif eder. Grup içindeki iletişim, roller, normlar, liderlik, çatışma ve işbirliği gibi unsurları içerir. Grup dinamikleri, bir grup içindeki bireyler arasındaki ilişkileri ve bu ilişkilerin grup üzerindeki etkilerini anlamak için de kullanılır. Kişiler arasındaki ilişkisellikte birlikte örgütün yapısı ve kültürü grup dinamiklerini ve dolayısıyla grubun birlikte iş yapabileceği becerisini ve niteliğini etkiler.

Grup dinamiği içerisindeki etkileşimin en kuvvetli bileşeni; kişilerin farklı becerileri, özellikleri, örgütteki rolleri ile donandıkları 'güç'tür. Güç, genel anlamda potansiyel etkidir. Formal güç, kişinin örgüt içerisindeki hiyerarşik pozisyonundan kaynaklanan yetkileri sayesinde diğer bireyleri etkileyebilme potansiyelidir. Informal güç ise kişinin örgütteki pozisyonundan bağımsız olarak; kişisel özellikleri ve kişisel özelliklerine bağlı olduğu iletişim ağı, maddi imkânlar, bilgi gibi kazanımlar sayesinde diğerlerinin davranışlarını etkileyebilme potansiyeli olarak tanımlanabilir.²

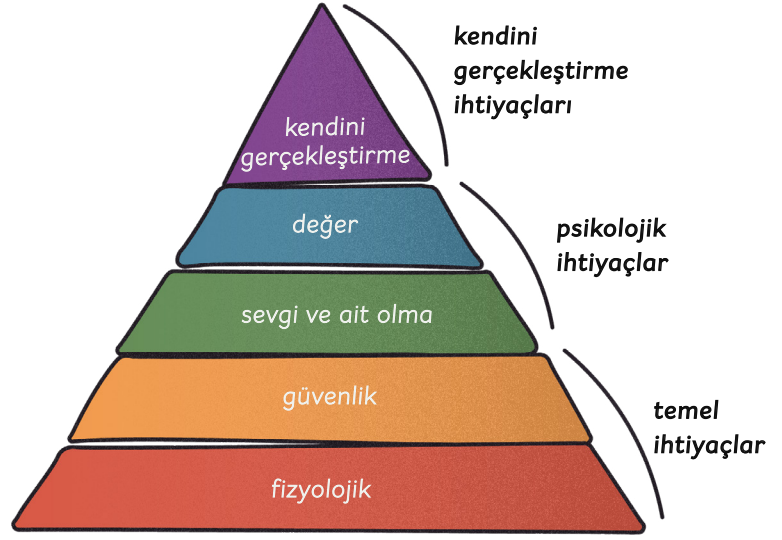
Tarihsel ve sistematik güç eşitsizlikleri, yetiştiğimiz dünyanın içselleştirdiğimiz örüntüleri olarak örgütlenmelerimizde açığa çıkabilir. Bunlar patriyarka, ırkçılık, militarizm, heteronormativite, sağlamlılık gibi ayrımcılık ve dolayısıyla güç eşitsizliği yaratan sistemlerin üzerimizdeki etkileridir. Eşit ve adil bir örgütlenme hedeflerken farkında olmadan kendimize güç devşirebilir ya da başkalarına güç devrederken kendi gücümüzü ve sesimizi kaybedebiliriz.

Bununla birlikte örgütlenmelerin kişileri güçlendirmesi beklenir. Ancak bu güç, ayrımcılığı derinleştiren sistemlerde olduğu gibi bir diğerini güçsüzleştiren 'üzerinde güç' değil, birbirini güçlendirerek örgütü güçlendiren 'birlikte güç'tür.

Tüm bunları bir araya getirdiğimizde bir grubun içerisindeki insanlar arasında ihtiyaç - güç ekseninde devinen etkileşimli bir ilişkilene halinin olduğunu söyleyebiliriz. Barışçıl bir örgütte kişilerin bu örgütlenme ile güçlenmeleri hedeflenir. Örgüt yapısındaki belirsizlikler, muğlaklıklar ve iletişim kazaları gibi etkenler güç dinamiklerinin dengesizleşmesine sebep olur.

² Güç: Formal ve Informal Yönden Güce Kavramsal bir Bakış, Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ALKAN1 Prof. Dr. Ramazan ERDEM, Süleyman Demirel üniversitesi Vizyoner Dergisi, Yıl: 2019, Cilt: 10, Sayı: 24, ss.405-433.

Aidiyet hissi; grubun ihtiyaçlarını gözetmek ve kendi ihtiyaçlarımızın gözetilmesi dengesi kurulduğunda mümkün olur. Örgütümüzde ortak amaç, hedef ve eylemler aidiyeti oluşturan etkenlerden sadece birkaçıdır. Buna ek olarak, esenlik halimiz tüm boyutlarda gözetildiğinde kendimizi ait hissederiz (bkz. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi). Eğer örgütün amacı, bağlanma biçimleri, karar alma yöntemleri, roller ve sorumluluklar belirsiz ise aidiyet bağı kurmak ve sürdürmek zorlaşır.



Grubun Tarihini Konuşmak

Merkezi yönetim baskısının arttığı dönemlerde sivil toplum örgütleri, hak savunuculuğu ve sosyal değişim için mücadele ederken varlığını koruyabilmek için tüm gücüyle çalışmak zorunda kalabilir. Böyle bir dönemde ekonomik ve sosyal sorunlarla çalkalanan toplumun bir parçası olan çalışan ve gönüllüler motivasyonlarını ayakta tutmakta güçlük çekebilir.

Örgütlenme içerisindeki sorunları konuşmak gerektiğinde örgütün tarihsel gelişimi üzerinde bir grup egzersizi yapmak bağlılık duygumuzu güçlendirir. Örgütün geçmişine birlikte bakmak kendimize, birbirimize ve örgütlenmemize bakışımızı tazeleyerek motivasyonumuzu artırabilir.



Egzersiz: Dünden Bugüne

Grubun sayısına göre iki ya da üçer kişilik küçük gruplara ayırılır.

Bir yol ya da nehir görseli paylaşılarak bu görselin örgütün kurulduğu günden bugüne geçen zamanı temsil ettiği söylenir. Küçük gruplardan bu nehir üzerine örgütün dönüm noktalarını işaretlemeleri ve yazmaları istenir. Küçük grup çalışmasına 10 - 15 dakika süre verilir.

Küçük gruplar büyük gruba döndüklerinde kendi ekledikleri tarihsel noktaları ve bu noktaları neden önemli bulduklarını paylaşır. Paylaşım sırasında diğer gruplardan gelen sorular cevaplanır ve eklemelere yer açılır.

Egzersiz sonlanmadan önce serbest tartışma yürütülerek katılımcıların duygu ve düşüncelerini ifade edebilecekleri bir alan açılır. Serbest tartışma sırasında şu soruya yanıtlar alınız: "Ne görüyorsunuz? Gördükleriniz neler düşündürüyor?"

Bu egzersizle örgütün tarihine dair bilgi yaygınlaşır. Bununla birlikte, örgüt olarak alınan yol ve başarılan işlere birlikte bakmak örgütün misyonu ve değerleriyle olan bağımızı pekiştirir.

İlk buluşmada sorunu saptama çalışmasından önce bu ve bir sonraki egzersizi uygulamak grup dinamiklerine ve aidiyet duygusuna olumlu katkılarda bulunur.

Grubun Değer ve İlkeleri

İnsanlar örgütlenmek üzere bir araya geldiklerinde çoğunlukla aynı ilke ve değerler etrafında hali hazırda uzlaşmış oldukları varsayımıyla hareket ederler. Hak savunuculuğu alanında ilkelerin aynı perspektif ile çok açık olduğu düşünülebilir. Hepimiz sömürüye ve angaryaya karşıyızdır. Hepimiz ayrımcılıkla mücadele ederiz. Hepimiz dayanışma ve işbirliğini öncelileriz. Hepimiz eşitlikçi ve adil bir dünya hedefleriz. Ancak bir zaman sonra bakarız ki kimi işler nasıl olduğu belli olmadan birileri üzerinde birikmiş, kimimizin sesi çok yüksek çıkmaya başlamış, kimimiz daha sessizleşmiş, kimi arkadaşlıklar güçlenmiş, kimileri gücenmiş, kimi gruplaşmalar oluşmuş, kimimiz olan bitene bir türlü yetişemez olmuş...

Örgütün temelini oluşturan ilkeler üzerine genel bir mutabakat olabilir. Kurucu belgeler ve politika belgeleri hazırlanmış olabilir. Öte yandan, birlikte nasıl çalışacağımıza dair ilkeler belirlemeyi ve aynı ilkelere sahip olup olmadığımıza bakmayı çoğunlukla unuturuz.



İhtiyaca göre bu çalışmanın ardından ortaklaşılan davranış kodlarına dair bir metin çıkarılabilir ve zamanla bu metin yenilenebilir.

Eğer grubun hangi ilkelerle birlikte çalıştığını tarif eden bir metnimiz varsa bu metni gözden geçirmek ve ne kadar işlediğine bakmak iyi bir fikirdir. Grubun böyle bir metni yoksa küçük bir çalışma yaparak gruptaki kişilerin neleri grup değerleri olarak gördüklerini ortaya koyabiliriz.

Egzersiz: Güçlü Yönlerimiz



Grupta herkesin kendi başına “Örgütün güçlü yönleri nelerdir?” sorusu üstüne düşünmesini isteriz. Herkes ayrı ayrı aklına geldiği kadar cevabı küçük kağıtlara ya da çevrimiçi pano işlevi gören bir araca yazar. Bunun için 10 dakika ayırırız. İhtiyaç varsa daha fazla zaman verebiliriz.

Panodaki cümleleri ortak başlıklar halinde toplarız. Başlıkları kurulan ortaklıklar üzerinden oluştururuz. Örneğin: Ekip, İç İşleyiş, Çevreyle ilişkiler, Yapılan işler vb.

Serbest tartışma yürütmek için sorarız: “Ne görüyorsunuz? Gördükleriniz neler düşündü-rüyor?” Bu noktada eklemeler olabilir.

“Bunlardan hangileri bizim ortaklaştığımız değer ve ilkelerdir?” sorusunu sorarak fiili olarak uyguladığımız ve örgütümüzü güçlendiren ilke ve değerleri listeleriz.

Çatışmalı bir grupta değer ve ilkeleri konuşmak mevcut gerilimleri tırmandırabilir. Hali hazırda karşılığı olan, kullandığımız ve bizi güçlü kıldığını düşündüğümüz ortak değerleri ortaya koyarak çalışmaya başlayabiliriz. Ortaklaştığımız noktaları görmek grup dinamiğini güçlendirir. Örgütsel gelişim süreci hem zihinsel hem de duygusal olarak zorlayıcı olabilir. Çalışmaya başlarken grup dinamiğini güçlü tutmak, ihtiyaç ve beklentilerimizi konuşmayı, hedeflerimizi belirlemeyi ve süreci yapılandırmamızı kolaylaştırır.

Örgütsel Gelişim için Yol Haritası

Örgütsel gelişim için harekete geçmek ilk ve en önemli adımdır. Değişim ihtiyacını kişiler ayrı ayrı duyar ve aralarında konuşmaya başlar. Ancak konu daha çok rahatsızlıklar ve şikayetler çerçevesinde dile getirilir. Bu rahatsızlıklar ve şikayetler, örgütsel bir sorundan ziyade kişilerle ilgili meseleler olarak ele alınabilir çünkü örgüt dinamiği içerisinde rahatsızlıkları gündemleştirmek oldukça güçtür. Hali hazırda var olan iş yükü ve örgütün vizyonunun duygusal bağlayıcılığı ile kişiler örgütlenmenin aksayan yönlerini gündemleştirmekte zorlanabilir.

İşleyişe dair düzenlemeler yapma gerekliliği açığa çıktığında ilk refleks asgari değişiklikler yoluyla iyileştirmenin aranması olur. Ancak örgütün işleyişinin yaşanan sorunlara zemin hazırladığı ortaya konulduğunda, örgütün dayanıklılığını ve sürdürülebilirliğini sağlayabilmek için örgütsel gelişim üzerine çalışmak gerekir.

Örgüt, sivil toplumu destekleyen STÖ'lerden destek alabilir, bir uzman mentorluğunda ilerleyebilir ya da bu süreci örgüt içerisinde yürütmeyi tercih edebilir. Bu bölümde paylaştığımız yol haritası bir uzman desteği olmadan da örgütsel gelişim süreci yürütmenizi kolaylaştırabilir.

Bu bölümde örgütsel gelişim sürecini planlarken dikkat edeceğimiz noktalara bakacak ve çalışmanın işleyişini kuracağız. Grup anlaşmamızı yaptıktan sonra sorunları saptayacak, beklentilerimizi ortaya kocak ve hedeflerimizi netleştireceğiz.

Hazırsak haydi başlayalım!

Başlarken

Örgütsel gelişim çalışmalarının başarısını etkileyen üç önemli faktör şunlardır diyebiliriz:

- Tonu kurmak
- Programın akışı
- Kullanılacak yöntemler

Katılımcıların kendilerini ifade etmelerine alan açan ve bunu yaparken sınırların gözetilmesini unutmayan bir ton kurmak faydalı olur. Program akışını olabildiğince açık ve net ifade etmek önemlidir. Aidiyet ve grup dinamiğini gözetilen ve amaçlarımızla uyuşan yöntemler kullanmak, grubun birlikte çalışmasını kolaylaştırır ve örgütlenmeyi güçlendirir.



Örgütsel gelişim süreci, grup dinamiklerinin gerildiği ve aidiyetimizi sorguladığımız bir döneme denk gelebilir. Süreci yürütürken bunu akılda tutmak gerekir. Kontrol noktaları ve grup anlaşması gerilim süreçlerini rahatlatmaya yardımcı araçlar olarak işlev görebilir.

Örgütsel gelişim çalışırken şunlara dikkat ederiz:

- Kişilerin duygu, düşünce ve ihtiyaçlarıyla ilgili kendilerini rahat ifade edebilecekleri ortamı oluştururuz.
- Küçük grup çalışmaları gibi paylaşım ve iş birliğine imkan veren yöntemler kullanırız.
- Tartışma ve kararları sindirmek için birbirimize gerekli zamanı tanırız.
- İlerleme yönündeki onayları ve çekinceleri net duyarak karar alırız. Kararları aceleye getirmeyiz.
- Çalışmaya katılanların karar verme iradelerine dair güvensizliklerinin olup olmadığını kontrol etmeyi akılda tutarız.
- Sonuca odaklanmak yerine sürece güvenmek için birbirimizi teşvik ederiz.

Çalışmanın İşleyişini Kurmak

Örgütsel gelişime dair bir çalışma yapma gerekliliği ve niyeti ortaya konduktan sonra yapılacak ilk iş süreci planlamaktır. Çalışmayı gerçekleştirmek için gerekli sorumlulukları netleştirmek, işleyiş yapılandırmak ve çalışmayı takvimlemek atılacak ilk adımlardır. İşleyiş planırken kimi roller çok net tutulur, kimileri esnek kalabilir. Ancak bu esnekliğin sınırlarını çizmek önemlidir.

Örneğin çalışma süresini *“İki haftada bir buluşmalarla toplam altı buluşmada tamamlayalım.”* şeklinde yapılandırmış olabiliriz. Ancak çeşitli sebeplerle iki haftada bir çalışmak ya da süreci altı buluşmada tamamlamak mümkün olmayabilir. Bu konuda esnemeye hazır olmak, aksaklıklar karşısında sürüncemede kalmanın veya motivasyonu yitirerek mevcut işleyişle devam etmenin önüne geçer.

“İki haftada bir buluşmalar yaparak yürüteceğimiz bu çalışmayı 6 buluşmada tamamlayalım. Her buluşmada bu sürelerin yeterli olup olmadığını kontrol edelim. İhtiyaç durumunda araları açabiliriz. İhtiyaç durumunda buluşma sayısını arttırabiliriz. Ancak sekiz ay içerisinde bu süreci tamamlamayı hedefleyelim” gibi bir noktada buluşmak daha gerçekçi olur.

Örgütsel gelişim çalışmasının işleyişini olabildiğince yapılandırmak süreci kolaylaştırır. İlk buluşmayı, hedefleri netleştirmeye ve örgütsel gelişim çalışmaları sürecinin işleyişini yapılandırmaya ayırabiliriz. Bu yapılandırma için sırayla aşağıdaki adımları izleyebiliriz.

Hedefleri netleştirmek	İlk buluşmada örgütte yaşanan zorlukları ve iyileştirme beklentilerini konuştuğundan sonra hedefleri belirleriz.
Temel akışı belirlemek	Hedefler netleştikten sonra bu hedeflerin önceliklendirilerek sıralandığı bir akış belirleriz. Bu akışta duruma ve ihtiyaca göre değişiklikler yapılabileceğini bilmek ancak bu yol haritasından ayrılmamak önemlidir.
Buluşma sıklığı, süreleri ve sayısını belirlemek	Örgütün diğer işlerini, iş ve gündem yoğunluğunu ve kişilerin ayırabileceği zamanları göz önüne alarak bir takvim oluştururuz.
Rolleri ve sorumluları belirlemek³	<p>Koordinasyon ve kolaylaştırıcılık çalışma sürecinin temel iki rolüdür. Süreci kimin koordine ettiğini ve kimlerin kolaylaştırıcı olduğunu belirleriz.</p> <p>Koordinasyon ve kolaylaştırıcılık çalışma sürecinin temel iki rolüdür. Süreci kimin koordine ettiğini ve kimlerin kolaylaştırıcı olduğunu belirleriz.</p> <p>Örgüt içerisinde tek bir kişinin kolaylaştırıcı olması duygusal anlamda çok zahmetli olabilir. Bu rolü birbiriyle dayanışacak iki kişiye dağıtmak ya da gönüllüler arasında rotasyonla yürütmek gibi yöntemler bulunabilir.</p> <p>Koordinasyon ve kolaylaştırıcılığa ek olarak not tutmak, süreci kaydetmek ve özetlemek için bir rol belirlemek gerekebilir.</p>
Çalışma ortamı	<p>Çalışma sürecinin tüm katılımcıların erişebileceği bir dijital bir alanda yürütülmesi önerilir. Çevrimiçi bir ortam kullanmak hazırlanışını artırabilir ve çalışmanın takibini kolaylaştırır. Dijital alanda biriken çalışma materyalleri örgütün tarihinin tutulmasına katkı sunan bir arşiv oluşturur.</p> <p>Tercih edilirse ofis ya da çalışma kampı gibi bir ortamda bu çalışmalar yürütülebilir. Yapılan beyin fırtınası, küçük grup çalışması gibi egzersizlerin çıktıları çalışma sürecinde duvarlara asılarak paylaşılabilir sonrasında bir araya getirilerek arşivlenebilir.</p>

3 Kolaylaştırıcılık becerileri ve yöntemleri için Şiddetsizlik Eğitim ve Araştırma Derneği'nin Kolaylaştırıcılar için Şiddetsiz Yöntemler El Kitabı'ndan (2017) faydalanabilirsiniz.

Buluşma programları

Her buluşmadan önce buluşmanın programı grupta paylaşılır. Böylelikle katılımcılar içeriğin ne olacağına dair çerçeveyi bilerek gelmiş olur ve grubun hazırbulunuşluğu artar.

Buluşma programı içerisinde verilecek aralar mutlaka önceden belirlenir.

Kontrol noktaları

Kontrol noktaları, "Nasıl gidiyor? Nelere ihtiyacımız var?" sorularını sorarak örgütsel gelişim sürecinin işleyişinde değişiklik yapmaya gerek olup olmadığına baktığımız noktalardır.

Örneğin sürecin yarısını tamamladığımızda bir değerlendirme yapmayı planlayabiliriz ya da süreci değerlendirme ihtiyacı doğduğunda bu soruları sorabiliriz.

Grup Anlaşması

Grup anlaşması; örgütün çalışmalarını ve toplantılarını, kişilerin kendilerini rahatlıkla ifade edebilecekleri bir güvenli alan haline getirebilmek amacıyla oluşturulur. Bunu sağlamak için ortaklaşılan ihtiyaçlar ve istekler maddeler halinde ortaya dökülür. Her bir katılımcı bu maddelere uymayı taahhüt ve talep etmeye onay verir.

Örgütün hali hazırda böyle bir grup anlaşması var ise anlaşma bu çalışma özelinde tekrar gözden geçirilerek yenilenebilir. Eğer bir grup anlaşması yoksa çalışmaya başlamadan önce bir grup anlaşması oluşturulur.

Maddeleri oluştururken açık ifadelerin kullanılması ve saptanabilir tutum ve davranışların ele alınması önemlidir.



Örnek grup anlaşması

- 0 Konuşan kişinin sözünü bitirmesini bekleyelim.
- 0 Zaman kullanımına dikkat edelim.
- 0 Yargılayıcı ifadeler kullanmayalım.
- 0 İkili konuşmalar yapmayalım. Gruba hitap edelim.
- 0 Burada konuşulan burada kalsın.
- 0 ...

Grup anlaşması açık bir metindir. İhtiyaç duyulursa çalışma sürecinin herhangi bir anında grubun mutabık kaldığı başka maddeler eklenebilir veya kimi maddeler değiştirilebilir. Grup anlaşmasına uymak ve uyulmadığında uyarı yapmak her bir katılımcının sorumluluğudur.

Unutmayalım ki bir şeyi yapmaya karar vermek ile yapmak farklı iki şeydir. Yapmak bir şeyi hayata geçirmektir. Eğer grup anlaşması yapıyor ancak hayata geçiremiyorsak bu örgüt kültürümüzde değişime direnç olduğunun bir göstergesi olabilir. Ya da belki bize daha uygun bir grup anlaşması üzerinde ortaklaşabiliriz.



Grup anlaşması herkesin ‘iyi’ hissetmesi ya da kimsenin ‘kötü’ hissetmemesini garantileme işlevi taşımaz. Örgütsel yapı üzerinde çalışırken geçmişteki deneyimler ve çözümlenmemiş çatışmalar üzerinen konuşup tartışılabileceği için rahatsızlık duyulması doğaldır. Kimi tartışmalarda grup duygusal ve zihinsel anlamda zorlanabilir. Grup anlaşması zorlukları ortadan kaldırmaz, bu zorlukları hep birlikte göğüsleyebilmeyi kolaylaştırır.

Sorunu Saptamak

Yapı geliştirme en nihayetinde işler, işleyiş, pozisyonlar, kararlar, sorumluluklar, yetkiler ve iletişim çerçevesini ifade eder ve bu doğrultuda hedefler içerir. Bununla birlikte grubun kendi sorunlarını kendisinin saptayarak net biçimde ifade edebilmesi önemlidir. Grubun hedeflerini kendi ihtiyaçları doğrultusunda belirlemesi çalışma sürecini kolaylaştırır ve her örgütün kendisine has grup dinamiği içerisinde özelleşen noktaların gözden kaçırılmamasını sağlar.

Çalışmaları yürütürken insanların kendilerini rahatça ifade edebilecekleri yöntemleri kullanırız. Kimi zaman anonim anketler, kelime bulutları, not kağıtları, kimi zaman ise birbirimizi duyup üzerine eklediğimiz beyin fırtınaları, kimi zaman bir tam tur ile herkesin yaklaşımını duymak gibi yöntemler⁴ seçeriz.

Tartışmalara konuya dair bir veri havuzu oluşturarak başlamak etkili bir yoldur. Toplamak istediğimiz veri insanlarda duygusal ve zihinsel anlamda zorlayıcı olabilecekse, kişiler rahat ve açık olarak kendilerini ifade edebilmek için anonimliğe ihtiyaç duyabilir. Buna ek olarak, kişilerin ilk anda birbirinden etkilenmemesini sağlamak için tek başlarına düşünebilecekleri bir ortam oluşturmayı tercih edebiliriz.

Çevrimiçi araçlar kullanabilir ya da yüz yüze çalışıyorsak kişilerin ayrı ayrı düşüncelerini yazabileceği not kağıtları dağıtabiliriz. Böylece hem anonim kalınabilen hem de kendi başına düşünme imkanı veren bir ortam oluştururuz.



Egzersiz: Odadaki filler

Sorunları saptamak için “*Nelerde zorlanıyoruz?*” sorusu sorulur. Dijital ortamda ya da not kağıtlarında toplanan maddeler panoya yerleştirilir.

Benzer başlıklar altında toplanabilecek olanlar bir araya getirilir. Böylelikle mevcut durumda aksayan yönler için bir veri havuzu oluşur.

Ekibe şu soru sorulur: “*Ne görüyorsunuz? Gördükleriniz size neler düşündürüyor?*”. Eki bin analiz ve dönütleri not edilir. Eklemeler olursa panoya dahil edilir.

⁴ Daha fazla bilgi için Kolaylaştırıcılar için Şiddetsiz Yöntemler El Kitabı’ndaki Temel Yöntemler başlığına göz atabilirsiniz.

Beklentileri Konuşmak

Hedeflerimizi belirlerken neleri sorun olarak anladığımızı, bu sorunların çözümüne dair nasıl beklentilerimizin olduğunu duymak, tartışmak ve netleştirmek yolumuzun üzerinde ayağımızın takılacağı taşları önceden temizlemektir. Aynı sorunları tarif etmiş olsak bile sürece farklı beklentiler ile başlarsak nasıl bir değişim arzuladığımızı şekillendirmekte ve gerçekleştirilen değişimin işe yarayıp yaramadığı anlamakta zorlanırız.

Grubun beklentilerini alırken bir önceki başlıktaki anonim veri havuzu yöntemini kullanabiliriz. Beklentiler için kullanacağımız soru *“Bu çalışma (örgüt gelişimi) sürecinden beklentilerin nedir?”*

Soruya verilen cevaplar çevrimiçi bir araçta ya da yüz yüze çalışıyor isek küçük kağıtlara yazılmış olarak alınıp bir panoya yerleştirilir. Birbirine yakın beklentiler gruplanır.

Hedeflerin Oluşturulması ve Belirlenmesi

Hedeflerin oluşturulmasında fikir alışverişine ihtiyacımız olur. Ancak tüm grubun tartışması zaman alır ve herkesin duyulması açısından yeterince verimli olmaz. Bu durumda ekipteki kişi sayısına göre iki, üç ya da en fazla dörder kişilik küçük çalışma grupları oluştururuz.

Çevrimiçi ortamda isek katılımcıları ara odalara rastgele ayırabiliriz. Yüz yüze çalışmalar da grupları çekiliş benzeri bir yöntemle oluştururuz. Her gruba birer çalışma kağıdı veririz. Gruplardan kendi içlerinde tartışarak ‘Hedeflerimizi Bulalım’ egzersizini yapmalarını isteriz.



Egzersiz: Hedeflerimizi Bulalım

Küçük gruplar oluşturulur. *“Nelerde zorlanıyoruz? sorusunun cevapları ve ortaya konan beklentiler üzerinde tartışarak önceliklere göre sıraladığınız hedefler oluşturun.”* Bunun için grupların büyüklüğüne göre 20 - 30 dakika süre verilir.

Sürenin sonunda gruplar vardıkları sonuçları duvara asarak paylaşırlar.

Yapılan egzersizler neticesinde elimizde sorunlar ve beklentilere dair veri havuzları ve bu verinin üzerinde çalışan grupların ortaya koyduğu hedefler açığa çıkmış durumda. Bu noktada ortaya konan hedefler içerisinden hangilerini ele alacağımızı saptarız.

Hedefleri netleştirirken öncelikle grupların ortaklaştığı hedeflere bakarız. Gruplar ortaklaşmamış olsa bile örgüt yapısını doğrudan etkileyen başat meseleler varsa bunları hedefimize alırız.

Hedefleri, birlikte çalışmak için ayırabileceğimiz zaman ve ortaya konan ihtiyaçlar çerçevesinde en yüksek faydayı sağlayabilecek biçimde damıtır ve azaltırız. Bunlar arasında birbiri ile etkileşimli hedefleri seçeriz. Bu örgütsel gelişim çalışmamızda bir bütünlük oluşmasını sağlar. Acil olmayan ya da bağlam dışı hedefleri ileri bir tarihe bırakırız veya başka çalışmalara dahil ederiz.

Hedefleri açık ifadelerle netleştirerek panomuza ekleriz.

SMART Hedefler

Hedefleri netleştirirken SMART⁵ hedefler olup olmadıklarına bakarız. SMART hedefler oluşturabilmek bu hedeflere ulaşabilme olanağını artırır. Hedeflerin SMART olması hem yolda atacağımız adımları kurmamızı hem de attığımız adımları kontrol ederek aldığımız yolu ölçmeyi kolaylaştırır.

SMART, İngilizce Specific (Belirli), Measurable (Ölçülebilir), Attainable/Achievable (Ulaşılabilir/Başarılabilir), Realistic/Relevant (Gerçekçi) ve Time-Bound/Timely (Zamana bağlı) kelimelerine karşılık gelen bir kısaltmadır. Her bir harfin ifade ettiği ölçüte bir bakalım.

Specific (Belirli): Hedef belirlerken açık, basit ve iyi tanımlanmış olmasına dikkat etmek gerekir. Neyin olmasını istediğimizi net bir biçimde ifade ederiz. Böyle bir ifade en iyi eylem fiilleri ile ortaya konur: oluşturmak, geliştirmek, inşa etmek, planlamak, yürütmek, gerçekleştirmek.

Hedefimizi belirli hale getirebilecek bazı sorular şunlardır:

- Tam olarak neyi gerçekleştirmeyi umuyoruz?
- Bu neden önemli?
- Bu hedefe ulaşmanın faydaları neler olacak?
- Sonuç ne kadar belirgin?

Measurable (Ölçülebilir): Bir hedef ölçülebilir olduğunda, kaydettiğimiz ilerlemeyi izleyebiliriz. Ölçmek, karşılaştırma yapabilmeyi sağlar. Ölçemediğimizde, eylemlerimizi yönetemez ve sonuçları değerlendiremeyiz.

Ölçülebilir hedefler saptamaya yardımcı olabilecek bazı sorular şunlar olabilir:

- Değişimin gerçekleştiğini nasıl bileceğiz?
- Başarı göstergeleri nelerdir?

⁵ SMART hedefler SMARTIE olarak güncelleniyor ve bu kullanımının yaygınlaşması bekleniyor. I: inclusive (kapsayıcı) ve E: equitable (eşitlikçi, adil). SMARTIE egzersizlerine şuradan erişebilirsiniz: <https://docs.google.com/document/d/1u8QyjtUuAxIH00c1DeHYu5O8BT3e-wL9TPaWiv5CZGQ/edit>

- Hangi faydalar yaratıldı, hangi hedeflere ulaşıldı, hangi değerler arttı veya azaldı?
- Bu ölçümleri yapmak mümkün mü?

Attainable/Achievable (Ulaşılabilir/Başarılabilir): Hedefler grubumuz için zorlayıcı olabilir, ancak asla ulaşması imkansız olmamalıdır. Eğer seçilen hedef, grubun sahip olmadığı kaynakları gerektiriyorsa, bu değişimi gerçekleştirememek herkesi hayal kırıklığına uğratır. Bunu önlemek için aşağıdaki sorular göz önünde bulundurulabilir:

- Bu hedef uygulanabilir mi?
- Başka örgütlerde işliyor mu?
- Belirlediğimiz süre içinde bu hedefe ulaşabilir miyiz?
- Hedefin gerektirdiği lojistik zorlukları kestirebiliyor muyuz?
- Yeterli kaynak var mı?

Realistic/Relevant (Gerçekçi): Genellikle Attainable/Achievable (Ulaşılabilir/Başarılabilir) ile karıştırılır. Ulaşılabilir hedefler imkanlar çerçevesinde alınırken gerçekçi hedefler grubun dinamikleri, ilkeleri ve kültürü üzerinden sorgulanır. Bu nedenle gerçekçi bir hedefe ulaşabilmek için şu soruların cevapları göz önünde bulundurulmalıdır:

- Grubumuz bu hedef için harekete geçmeye istekli mi?
- Bu hedef grubumuzun misyonu ve vizyonu ile uyumlu mu?
- Bu hedef herhangi bir ilkemizi tehlikeye atıyor mu?
- Hedef, grup kültürümüze dair vizyonumuza uygun mu?

Time-Bound/Timely (Zaman sınırı): zaman sınırı, hedefe ulaşmak için bir süre belirlemektir. Başlangıç ve bitiş sürelerinin ulaşılabilir ve gerçekçi olması gerekir. Bu süre ne hedefe ulaşmayı imkansız kılacak kadar kısa ne de grubun zaman içinde konudan uzaklaşmasına sebep olacak kadar uzun olmalıdır. Örgütsel gelişim çalışırken örgütün diğer çalışmalarını da yürütmekte olduğunu unutmamak gerekir. Değişimin ne ve nasıl olacağını kararı, değişimin yürürlüğe konması ve bu değişime herkesin dahil olması kendi başına belirli bir zaman gerektirirken örgütün bu süreci diğer faaliyetleriyle eşzamanlı yürütüyor olma durumundaki yoğunluk ve zaman ihtiyacını iyi değerlendirmek gerekir.

Zaman sınırı kriterini yerine getirebilmek için aşağıdaki sorular yardımcı olabilir:

- Kullanabileceğiniz bir fırsat penceresi var mı? (Örneğin faaliyetler arasında bir açıklık, aynı başlıkta bir hibe çağrısı, bir sonraki genel kurul öncesi)
- Hedefe ulaşmak için ne kadar zamana ihtiyaç var?

Yapılanma Çalışmaları

Örgütsel yapı genel hatlarıyla örgütte çalışanların rol ve görev dağılımı ve bunlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi, örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için örgüt içinde birimler arasında sistematik işleyişin sağlanması olarak ele alınabilir.⁶

Örgütler kendi içlerinde çalışarak net bir yapı kurmadıklarında sınırları muğlak, belirsiz, iletişim odaklı, kişilerin rahatlıkları ve yakınlıklarıyla fiili olarak işleyen adı konmamış gayri-resmi bir yapı işler. İşler bu şekilde yapılabiliyor olsa da sürdürülebilir bir örgüt işleyişi net yapı kurulmasını gerektirir. Aksi takdirde belirsizliğin oluşturduğu bu tür gruplarda gizli iktidarlar, adı konmamış işleyişler, bilgi ve emeğin belirli kişilerde yığılması gibi durumlar yaşanır.

Bu anlamda toplumsal cinsiyet eşitliğine duyarlı bir örgüt olabilmek şunlara bağlıdır:

- Örgütün yapısı, mekanizmaları ve işleyişine dair bilgiler tanımlıdır.
- Karar alma ve birlikte çalışma mekanizmaları tanımlıdır.
- Hesap verebilirlik ilkesi işler.
- Bilgiye erişimi kolaylaştıran örgüt içi iletişim kanalları kullanılır.

Toplumsal cinsiyet eşitliğine duyarlı bir örgüt için yapılanma çalışmalarını bu bağlamda oluşturuyoruz.

İşler ve Sorumluluklar



Bugünün resmini çıkarmak

İletişim, bilgi akışı ve karar alma yöntemlerinin, örgütün işleyişine ve verimliliğine etkisi büyüktür. Bu fonksiyonlar kişilerin örgütte kurduğu ilişkinin boyutunu belirler. Özellikle hak savunuculuğu alanında faaliyet gösteren STÖ'lerde üyeler, çalışanlar ve/veya gönüllüler, diğer profesyonel alanlara oranla örgütlerine farklı bir bağlılık içerisindedirler. Bu

⁶ Örgütsel Yapı Ölçeği - Üniversite versiyonunun Okullara Uyarlanması ve Okulların Örgütsel Yapısının İncelenmesi, Mehmet Nezir Çevik ve Murat Gürkan Gülcen, Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt:10, Sayı:1, 2021 <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2221959>

sebeple farklı zihinsel ve duygusal yüklerin altına girerler. Aynı bağlılık kişilerin meseleleri yalınlaştırmakta zorluk yaşamasına sebep olabilir. Çerçeveyi basitleştirerek bugünün analizini yapabilmek, kronikleşmiş çatışmalara bambaşka bir açıdan bakmayı sağlar. Bunu yaparken gerçekçi bir yöntem uygulamak, yere sağlam basan güçlü bir adım işlevi görür.

Örgütteki işlerin listesi

Organizasyon yapısı kurulmasının amacı örgütlerde yapılması gereken çalışmaların ve işlerin sahiplenilmesini sağlamaktır. Görev ve sorumlulukların netleştirilmesi ve işlerin sahiplenilmesi bizden beklentisi olan paydaşların beklentilerini doğru bir şekilde karşılamayı da sağlar. İşleri sahiplendirebilmek için öncelikle işlerin isimlerini belirlemek gerekir.⁷

Örgütteki işleri iki ana başlıkta belirleyebiliriz.⁸

• **Misyonumuz için yaptığımız işler**

Örgütümüzün varlık amacı sebebiyle yaptığımız eğitim, etkinlik, danışma hizmetleri, yürüttüğümüz projeler, savunuculuk çalışmaları, kampanyalar, gönüllü çalışmaları, üye çalışmaları, web ve sosyal medya hesaplarının yönetimi gibi işleri misyonumuzu gerçekleştirmek için yaparız. Bu işlerle hedef kitemizin beklentilerini karşılarız.

• **İdari amaçla yaptığımız işler**

Örgütü daha iyi yönetmek ve misyondan kaynaklı işlerimizi daha iyi yapmak için gerçekleştirdiğimiz işlerdir. Bu işler şunlar olabilir:

- mali işler/finans yönetimi, idari işler, satınalma, kaynak geliştirme,
- insan kaynakları yönetimi,
- ofis temizliği, bakımı,
- ekipmanların bakımı, sigortası, teknoloji yönetimi,
- örgütün yasal yükümlülüklerinden doğan (defterler, genel kurul, YK ve DK Toplantısı hazırlıkları)

İş listesi nasıl hazırlanır?

Örgütte yapılan tüm işler, her bir iş ve sorumluluğun adı konarak listelenir. 'İletişim işleri' gibi genellemeler yerine, iletişim stratejisinin hazırlanması, sosyal medya hesaplarının takibi, düzenli gönderi paylaşımı, gönderi görselinin hazırlanması, içerik yazımı, üye maillelerinin takibi, sosyal medya görünürlük analizlerinin raporlaştırılması gibi yapılması gereken tüm işleri tek tek sıralamak önemlidir.

⁷ STÖ'lerde Organizasyon Yapısı Belirleme, STGM, 2020 https://www.stgm.org.tr/sites/default/files/2020-09/organizasyon_yapisi_infonote-1.pdf

⁸ STÖ'lerde Organizasyon Yapısı Belirleme, STGM, 2020

Liste, örgütün yürüttüğü çalışmaların çerçevesine uygun biçimde idari - mali işler, ofis işleri, insan kaynakları, iletişim koordinasyonu, eğitim koordinasyonu gibi ihtiyaca yönelik başlıklarla düzenlenerek bir tabloya taşınır.

Kimler hangi işlerden sorumlu?

Panoda işlerin yer aldığı sütunun soluna bir boş sütun eklenir ve bu sütundaki satırlara o işten sorumlu olan kişi/kişilerin isimleri yazılır. Doğrudan örgütten kişilerin yapmadığı işlerde -örneğin ofis temizliği için hizmet alımı söz konusuysa- bu hizmet sürecinin sorumluluğunu yüklenen kişinin adı yazılır. Eğer ödeme yapan ile iletişimi yürüten farklı kişiler ise bu iki sorumluluk farklı iki iş olarak listeye geçirilir.



Yatay olarak ve/veya feminist ilkeler çerçevesinde örgütlenme hedefinde olan gruplarda iş bölümünü net bir biçimde ortaya koymak bir parça zor olabilir. Bu tip örgütler gizli iktidarlar oluşturmamayı hedeflerken gönüllü herkese ve her söze alan açabilmek refleksi gösterir ve isteyen herkesin sorumluluk alma, destek verme, yardımcı olma arzusuna onay verme yaklaşımındadır.

İnsanlar severek yapacaklarını düşündükleri şeyler için sorumluluk almayı ya da o çalışmaya destek vermeyi içten bir hevesle ister. Sorumluluğun birkaç kişiye bölüneceği bilgisi kişilerin gerçekçi bir emek/zaman hesabı yapmasını engelleyebilir. Birinin yetişemediği durumda diğerinin destek vermesiyle çalışmanın işbirliği içerisinde tamamlanacağı öngörülür. Ancak esas sorumlunun adı konmadığında bu sorumluluğu en çok yüklenen kişinin emeği görünmezleşir. Bu kişi 'destek verenleri' sürekli bilgilendirmek, güncellemek ve onların onayını almak için fazladan emek vermek zorunda kalır.

Bir süre sonra sorumluluğu fiili olarak daha fazla yüklenen kişi baskın olmak, başkalarına alan açmamak gibi sebeplerden eleştirilebilir. Destek verenler hangi noktada desteğe ihtiyaç duyulduğu ile kendilerinin hangi desteği vermeyi arzuladıkları arasında kalabilirler. Bu durum tükenmişliğe ve doğacak çatışmaların kişiselleşmesine sebep olabilir.

Sorumluluğun birden fazla kişide olduğu durumlarda bu ortak sorumluluk için; hangi hallerde, ne tür desteklerin alınıp verilebileceği, nasıl destek istenebileceği, bu iletişimin hangi yollarla nasıl kurulacağı gibi pratik cevaplar içeren bir yönerge oluşturmak gerekir.

İşlerin tek bir kişi tarafından üstlenilmesi bu tür bir yönerge oluşturup uygulamaktan daha basittir ve insan kaynağının verimli kullanımına daha uygundur. Tek kişinin yürütmesinin gerçekçi olmadığı durumlarda ise işin takip sorumluluğu tek kişiye atanabilir ve çalışma grubunun koordinasyonu için bir yönerge oluşturulabilir.

Bazen tek başımıza üstümüze aldığımız işlerde idari/teknik desteğe ya da politik bir düşünme alanı açmaya ve tartışmaya, yani zihinsel desteğe ihtiyaç duyarız. İşin sorumluluğunu alan kişinin varsa bu ihtiyaçlarını ifade etmesi ve bu alanlar için kimlerin destek vereceğinin önceden belirlenmesi çalışma sürecini kolaylaştırır.

Kimin ne kadar zamanı var?

Tüm bu işleri yapmakla yükümlü olan çalışanların, gönüllülerin bu emek için ayırabilecekleri haftalık süre başka bir tabloda listelenir.

Tam zamanlı bir çalışan için çalışma sözleşmesinde geçerli olan tam zamanın ifade ettiği süre, yarı zamanlı bir çalışan için ise sözleşmede geçerli yarı zaman süresi kadar bir süre yazılır.

Gönüllüler kendi ayırabilecekleri net süreyi haftalık olarak ifade eder. Önemli olan herkesin örgüt için çalışmayı taahhüt ettiği gerçekçi süreyi netleştirmektir.

Hangi iş ne kadar süre alır?

Bu bölümde ilk olarak hazırladığımız işler tablosunda işler sütununun sağına boş bir sütun ekleyerek bu sütundaki satırlara o işin yapılması için gerektiğini öngördüğümüz haftalık süreyi yazarız. Kimi işlere birkaç ayda bir yeri geldiğinde kimi işlere ise düzenli vakit ayırırız. Durum gerektiriyorsa anlamamızı kolaylaştıracak küçük notlarla birlikte düşünebildiğimiz en gerçekçi rakamlarla bu sütunu doldururuz.



Yaptığımız toplantılarda geçirdiğimiz zamanı hafife almamak gerekir. İş listesinin en sonuna 'Toplantılar' başlığı açarak yaptığımız düzenli toplantıları sıralayabilir ve toplantı süresini yanına yazabiliriz.



Örnek İş Tablosu*		
Kim / Kimler yapıyor?	İşler	Gereken haftalık süre / saat

* Bu tablo, örgütün büyüklüğüne ve yaptığı işlere göre onlarca satır olarak uzayabilir.

Yapacağımız bu çalışma bize 'şimdiki durum'un bir resmini verir. Kontrol noktasına geldiğimizde şimdiki durum ile kendi gerçekliğimizin örtüşmediği noktaları basitçe tespit etme imkanımız olur.



Kontrol noktası

Aşağıdaki soruları cevaplayarak şu an için ortaya koyduğumuz işleyişteki çelişkileri ve boşlukları saptayabiliriz.

İş tanımları

- Çalışanların ve gönüllülerin yazılı iş tanımları var mı?
- Çalışanların ve gönüllülerin iş tanımları açık ifadelerle netleştirilmiş mi?
- Çalışanların ve gönüllülerin iş tanımları ile yaptıkları işler örtüşüyor mu?
- Boşta kalan işler var mı?
- İş tanımları veya ortaya çıkan fiili durum pozisyonun sorumluluklar bütünlüğünü bozan işler içeriyor mu?
- Strateji/hedef/takvim takip emeği kime/kimlere tanımlanmış?

Çalışma süreleri

- Kişilerin sorumluluğunu aldığı işlerin gerektirdiği süre ile o kişinin bu işlere ayırmayı taahhüt ettiği süre uyumlu mu?
- Toplantılar için gereken süre çalışanın/gönüllünün taahhüt ettiği sürenin dışına taşıyor mu?
- Çalışanların gönüllülük taahhütleri var mı? Bu işlerin çerçevesi ve süre sınırları net mi?

Sorumluluklar

- Birden fazla kişinin üzerine almış olduğu sorumluluklar fiili olarak kim tarafından gerçekleştiriyor?
- Destek vermeyi taahhüt eden kişiler destek verebiliyorlar mı? Yoksa bu kişileri gözetmek (haberdar etmek, onay almak vb) işi fiili olarak yapan kişiye ek bir emek yükü oluşturuyor mu?
- Destek ihtiyacının sınırları; nerede, kime ve nasıl ifade edileceği belirlenmiş mi?
- Birden fazla kişinin sorumluluk aldığı bu işi tek bir kişi yapabilir mi?
- Tek bir kişinin yeterli olamayacağı bir işin koordinasyon sorumluluğu tek bir kişi tarafından sahiplenilebilir mi?
- Birden fazla kişinin emek vermek istediği bir iş varsa koordineli olarak, yani belirli bir süre ile sınırlandırılarak sırayla yapılabilir mi?

İnsan kaynağı yönetimi

- Önümüze koyduğumuz işler için yeterli insan kaynağımız var mı?
- Yapmayı planladığımız işler insan kaynağı gücümüzü aşıyorsa hangi çalışmaları sonlandırabilir ya da askıya alabiliriz?



Burada ikinci bir kontrol noktasını hedeflerimiz ve beklentilerimiz için kurabiliriz: Şu ana kadar yürüttüğümüz çalışmada yaptığımız tartışmaların, geldiğimiz noktanın ve gerçekleştirmek istediğimiz düzenlemelerin önceden ortaya koyduğumuz ihtiyaçlar, beklentiler ve bunlar doğrultusunda tespit ettiğimiz hedefler ile uyumlu olup olmadığını kontrol ederiz. Böylece belirlediğimiz yoldan ayrılmayı görebiliriz ve odağımız kaymışsa kendimizi meselenin merkezine çağırabiliriz.



İyileştirme Planı

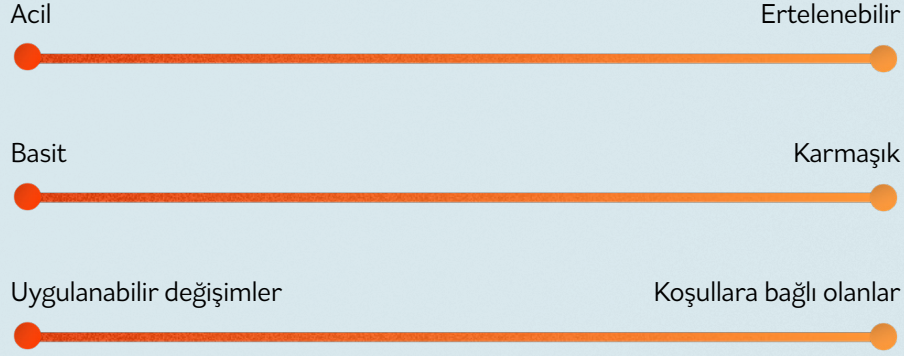
Örgütsel yapı üzerine çalışmak için öncelikle işleri ve kişilerin sorumluluklarını netleştirmeyi hedefleriz. Bugüne ait resmi ortaya çıkardık. Bir önceki bölümde ihtiyaç ve beklentilerimizin işaret ettiği hedefleri önümüze koymuştuk. Şimdi oluşturduğumuz bu bütüne bakarak yapmamız gereken iyileştirmelere dair bir fikir edinebiliriz.

- Önümüze şöyle iyileştirmeler alabiliriz:
- Çalışanların ve gönüllülerin iş tanımlarını ortaya koyduğumuz çalışma sürelerine ve iş çerçevesine uygun biçimde güncellememiz gerekebilir.
- İnsan kaynağımızın yeterli olmadığı durumda vazgeçebileceğimiz ya da askıya alabileceğimiz işleri belirlemek iyi olabilir.
- Kimi işleri gerçekleştirmek için kaynak arayışına gitmek gerektiğinde hemfikirsek bu kaynak arayışına ayırabileceğimiz insan kaynağına sahip olup olmadığımızı ortaya koyabiliriz.
- Mevcut işler için sorumlu kişileri belirlemek çalışmanın akışını kolaylaştırır.,
- Çalışma için zaman sınırı ve kontrol noktası planlamak sürüncemede kalmayı ve motivasyon kaybını engeller.

İhtiyaç duyduğumuz değişikliklerin bazıları bugünden yarına gerçekleşebilir. Bazıları ise zamana yayılacak biçimde planlanabilir. Değişimin gerçekleşmesi için kimi işlerin tamamlanması, kimilerininse başkalarına devredilmesi için belirli bir zamana ihtiyaç duyulabilir. Örneğin, proje/hibe döneminin bitmesini beklemek zorunluluğu olabilir ya da ortaya çıkan insan kaynağı ihtiyacı için yeni bir kaynak geliştirme süreci gerekli olabilir.

İyileştirme planını hazırlarken önce adı konmuş ihtiyaçların çözümlerini gerçekçi hedefler olarak netleştiririz. Sonra bu hedefleri önceliklendirir ve planlarız.

İyileştirmeler için önceliklendirme ölçeği



Yapılacak iyileştirme planlaması için aşağıdaki örnek tablodan faydalanabiliriz. İyileştirme planını ne kadar ayrıntılı hazırlarsak planı yürütmek o kadar kolaylaşır.

- İyileştirme için neyin yapılacağını, gerekirse daha küçük bileşenlerine bölerek tabloya yazarız.
- Yapılacak şeylerin nasıl yapılacağını yazmak önümüzü görmemize, nelere ihtiyaç duyacağımızı kestirmemize, işlem basamaklarını oluşturmamıza yardımcı olur.
- Bir zaman aralığı belirlemek, son tarih koymak yapılacak işin sürüncemede kalmasını engeller.
- Yapılacak işlerin sorumlusu ya da duruma göre sorumluları zamanı gözeterek bir iş bölümü yapabilirler.
- Birden fazla kişiye dağılan bir iş bölümü gerekiyorsa bütünü koordine ve takip edecek bir kişinin belirlenmesi iş yapmayı kolaylaştırır.



İşler ve İş Tanımları İyileştirme Planı

Neler yapılacak?	Nasıl yapılacak?	Ne zaman yapılacak?	Kim / Kimler yapacak?	Kim koordine/ takip edecek?
Yeni görev tanımlarının oluşturulması				
Durdurulacak çalışmaların karara bağlanması				
Yeni insan kaynağı için kaynak geliştirme				
Yeni gönüllü örgütlenme				
...				

İşler ve İş tanımları İyileştirme Planı Kontrol Listesi

- 0 Pozisyonlar ve sorumluluklar birbiriyle uyumlu mu?
- 0 Sorumluluklar ve sorumlular açık net ifadelerle tanımlanmış mı?
- 0 Sorumluluklar mümkün olduğunca tek kişi tarafından üstlenildi mi?
- 0 Sorumluların ayırmayı taahhüt ettiği zaman ile o iş için gerekli olan zaman uyuyor mu?
- 0 Koordinasyon/takip sorumluluğunun sınırları net mi?
- 0 Destek ihtiyacının nasıl ve kimden sağlanacağı planlandı mı?

Organlar, Karar Alma Seviyeleri ve Yetkiler

Organlar

Dernek ve vakıf statüsünde olan STÖ'ler genel kurul, yönetim kurulu, denetim kurulu gibi mevzuatta belirlenen organların yanında kendi misyonlarına ve işleyişlerine uygun farklı bazı organlardan oluşur. Bu organlar komisyonlar, komiteler, çalışma grupları, programlar, departmanlar, ekipler gibi çeşitli isim ve biçimlerde olabilir.

Yatay olarak ve feminist ilkelerle örgütlenmeyi hedefleyen pek çok örgüt, herkesin sesini duyurabileceği biçimde bir alan açmak eğilimindedir. Bunun için olabildiğince çok kişinin katıldığı toplantıların yapıldığı, geniş tabanlı bir organ oluşturur ve tüm aktarım, tartışma ve karar almaları burada gerçekleştirmeye çalışır. Bu yaklaşım genel kuruldaki herkesi hem yönetime, hem yürütmeye hem de denetime dahil etmeye çalışmak gibidir. Çok seslilik ve kapsayıcılık adına doğru bir yaklaşım gibi görünse de kapsayıcılığın ve katılımcılığın bu biçimde uygulanması aşağıdaki olumsuz etkilerin ivmelenecek ortaya çıkmasına sebep olabilir:

- Sorumlulukların sınırları bulanıklaşır.
- Toplantılar uzar, verimsizleşir.
- İhtiyaç farklılıklarına karşı duyarsızlaşılabilir.
- Daha fazla zaman ve emek ayırabilenlerin duygusal ve zihinsel yükleri artar.
- İşler, inisiyatif alan ve kendi aralarında hızlı iletişim kurabilen birkaç kişide yoğunlaşmaya başlar.
- Toplantılarda gündem çeşitliliği oluşur: Gündelik kararlar ve stratejik kararları aynı toplantılarda almak yorucu bir hâl alır.

- Toplantılara katılım düzensizleşir ve en aktif kişi sayısına kadar düşme eğilimi gösterir.
- Katılımın azalması ile iş yapanların yükü artar. Daha az sorumluluğu olanlar işleyişe nasıl katkı koyacaklarını bilemez ve uzaklaşır.
- Grup içerisinde zorlayıcı güç dinamikleri oluşur.
- Rahatsızlıklar ve şikayetler artar.
- Kararların meşruluğuna dair kaygılar oluşur.
- Çatışmalar ve krizler açığa çıkar.
- Kırgınlıklar ve kopmalar olur.

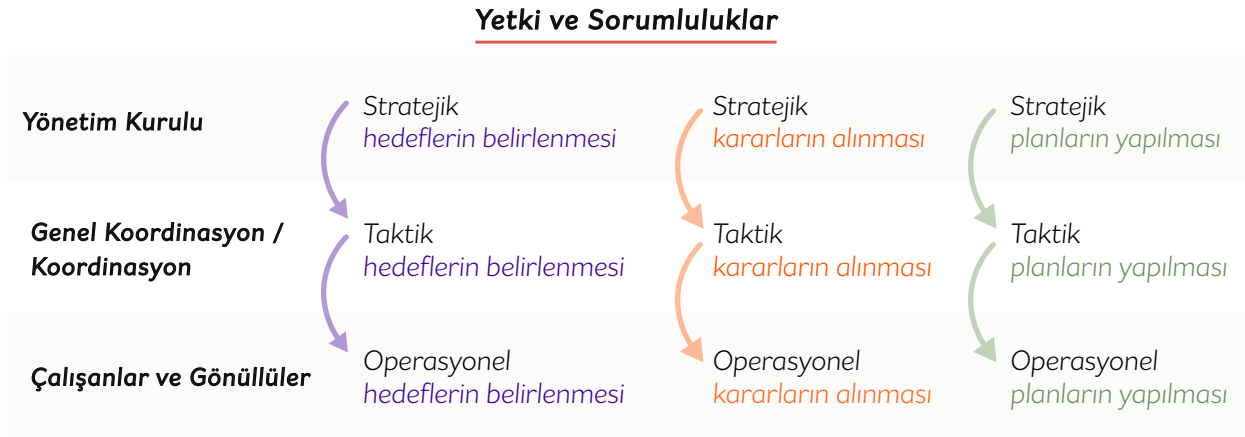
İşlev ve sorumlulukları belirli farklı organlar oluşturmak ve bu organların yetkilerini ve alabilecekleri kararların türlerini netleştirdiğimizde örgütlenenlerin hem iş hem de duygusal ve zihinsel yükünü hafifletiriz.

Resmiyette gerekli olan organları hayata geçirmek ve aktif olarak kullanmak örgütlenme yapılanması içerisinde tutarlılığı ve bütünlüğü sağlar. Bu resmi organlara ek olarak örgütün kendi yapısal ve kültürel işleyişine uygun başka organlar oluşturularak örgüt yasal statüye sahip olmanın getirdiği sınırlılıkları esnetebilir ve var olan stratejisine, misyonuna ve ilkelerine uygun bir örgütsel yapıya sahip olabilir.

Karar seviyeleri ve yetkiler

Hedefler, kararlar ve planlar hem örgütlerin vizyon ve misyonlarıyla uygun hem de kişilerin sorumlulukları çerçevesinde, buldukları çalışma alanının gerekleriyle uyumlu bir biçimde dağıldığında emek, zaman ve motivasyon anlamında insan kaynağının gerçekçi ve verimli örgütlenmesi sağlanır.

Aşağıdaki tabloda hedef, karar ve planlamalar için yetkilerin dağılımını inceleyebiliriz:



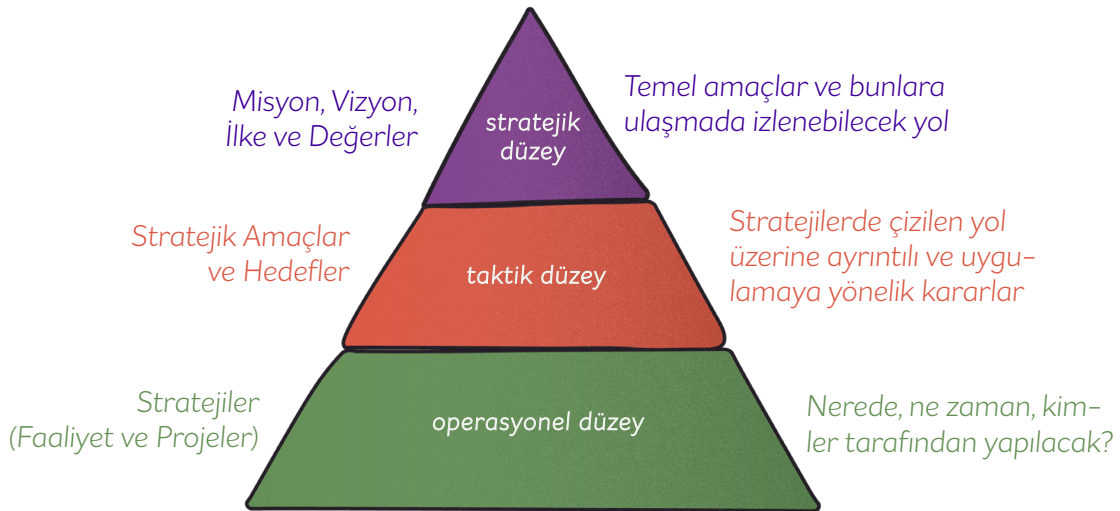
Bu tür bir yetkilendirme, yalnızca dikey bir örgütlenmeyi tarif eder, hatta 'üstteki' muktedir grup diğerlerine 'hükmeder' biçiminde bir yanlıgı oluşabilir. Yukarıda ve aşağıda tariflenen pozisyonların eşitsizleşeceğine dair bir varsayım kurulabilir. Devletin kamu yönetimindeki yapılanmasına bakılarak bu çizelge de yukarıdan aşağıya bir emir komuta zinciri gibi algılanabilir. Oysaki, bu kademeleri göz ardı etmeden toplumsal cinsiyet eşitliğine duyarlı bir yapı oluşturulabilir.

Yatay örgütlenme, dikey örgütlenmeden farklı olarak karardan etkilenenlerin karar alma süreçlerine katılımı, hiyerarşinin liyakat ve denetim mekanizmaları ile dengelenmesi, bilgiye erişimin kolaylaştırılması benzeri katılımcı uygulamaların yapıya dahil edilmesi, yapısal düzeyde uygulanmasıdır. Yatay örgütte yapıya yedirilen hiyerarşi iş takibini kolaylaştırma işlevi görür. Kişilere ululuk ya da eleştirilemezlik atfedilmez.

Gizli hiyerarşi

Gizli hiyerarşi,⁹ tanımı gereği, grubun seçtiği bir sistem değildir. Grup öyle kararlaştırmadığı halde, bazı kişilerin olan biten üzerinde diğerlerinden çok daha fazla kontrolünün olduğu durumlarda gizli hiyerarşi ortaya çıkar. İnsanların böyle bir niyeti olmasa dahi gizli hiyerarşiler oluşabilir - kimileri görüşlerini dile getirme konusunda daha özgüvenlidirler veya grup onların önerilerine göre hareket etmeye yatkın olabilir. Gizli hiyerarşi, daha fazla teknik uzmanlığı olduğu için bir işi yürütmeyi o kişiye bırakmak ya da onun sözüne daha fazla ağırlık vermek değildir. Örneğin, eğitilmiş bir tesisatçı boruları nasıl bir araya getireceğine karar verdiğinde 'gizli bir hiyerarşi' oluşmaz. Suya kimin erişimi olduğunu dikte ederse işte o zaman sorun olur!¹⁰

Bu düzeyleri stratejik plan üzerinden de şu biçimde düşünebiliriz:¹¹



9 Eşitsizlik hiyerarşiden değil, iktidarlaşmadan kaynaklanır. Bu sebeple Konsensüsle Karar Alma metninde doğrudan 'gizli hiyerarşi' biçiminde alınan kavram bu el kitabında 'gizli iktidarlar' olarak kullanıldı.

10 Konsensüsle Karar Alma, Şiddetsizlik Merkezi sf. 13 <https://siddetsizlikmerkezi.org/Admin/files/konsensus-la-karar-alma-rehberi.pdf>

11 Marmara Üniversitesi 2013 - 2017 Stratejik Planı Sunumu, <https://slideplayer.biz.tr/amp/14098793/>

Böyle bakıldığında misyon, vizyon, ilke ve değerlerin örgüt içerisindeki yaygınlığı, yapılan işlerin ve çalışmaların bunlarla uyumlu olup olmadığının kontrolü yönetim kurulunun sorumluluğudur. Bu sorumluluk yönetim kuruluna diğerleri üzerinde bir güç kazandırmaz. Aksine yönetim kurulu bu sorumluluğu üstlenerek diğer örgütlenenleri bu yükümlülükten özgürleştirmiş olur.

Sorumluluğunu yerine getirirken genel koordinasyon kademesi ile bilgi ve destek amaçlı iletişim içerisinde bulunabilir ancak bu ilişkinin sınırları gözetilmeli, koordinasyonun yönetim kurulunun sorumluluklarına dair fazladan yükümlülük hissetmesine sebep olmayacak biçimde kurulmasına dikkat edilmelidir.

Genel koordinasyon kademesi, stratejinin ortaya konacağı uygulamalar için genel kararları üstlenir. Fikir danışmaya ve ortak irade gösterilmesine ihtiyaç duyduğunda hem yönetim kurulu hem de çalışanlar ve gönüllülerle iletişim yürütür ancak bu iletişimin sınırları belirlenmediği takdirde yine sorumluluk dağılımında dengesizlik olabilir. Bu da insanların taşımaları gerekmeyen bir yükün altına girerek zorlanmasına sebep olabilir.

Program, proje veya departmanlarda çalışanlar ve gönüllüler çalışmaların, faaliyetlerin ve fiziki mekanın iş odaklı, kimi zaman gündelik kararlarını alır ve uygular. Bilgi ve destek ihtiyacı için genel koordinasyonla iletişim kurar. Bu iletişimin sınırları netleştirilmediği takdirde koordinasyon fazla iş yükü altında kalabilir. Çalışanlar inisiyatif almakta zorluk çekebilir ve alanlarında ulaşmayı bekledikleri becerilere ulaşamayabilir.

Toplumsal cinsiyet eşitliğine duyarlı örgütlerin, çoğunlukla sınırlı bir insan kaynağını, rolleri ve sorumlulukları örgütün amacına uygun ilke ve değerler çerçevesinde, açık ya da gizli iktidarlar oluşmasına imkan vermeyecek bir biçimde örgütlemeyi amaçlaması beklenir. Bunu sağlayabilmek için, her bir örgütlenen kişinin kendisini etkileyen kararlar üzerinde söz hakkının bulunabileceği mekanizmalar kurulur. Bu mekanizmaların işleyip işlemediğine dair değerlendirme çalışmaları ve kontrol noktaları oluşturmak ve işletmek sağlıklı olur.

Kimin hangi karara dahil olması gerekiyor?

Büyük gruplarda ve organizasyonlarda çalışırken, hangi kararların kimler tarafından alınması gerektiğini dikkatlice düşünmek daha da önemli hale gelir. Herhangi bir organizasyonda kararlar genellikle en kolay ve en iyi şekilde onlardan doğrudan etkilenen insanlar tarafından verilir. Bir alt grup tarafından ele alınabilecek ve hatta bir alt grupta ele alınması gereken konuları büyük bir grupta çözmeye çalışmadığınızdan emin olun.

Yönergelerde veya herkesi bağlayan ilkesel konularda tüm grubun karar alması ve daha küçük bir grubun da ayrıntılar üzerinde çalışması daha uygun olabilir mi? Örneğin, tüm kooperatif etik satın alma yönergeleri üzerinde anlaşılabilir ve satın alma ekibi hangi ürünlerin yönergelere uyduğu konusundaki kararları alabilir mi?¹²

12 Konsensüsle Karar Alma, Şiddetsizlik Merkezi, sf. 46 <https://siddetsizlikmerkezi.org/Admin/files/konsensus-la-karar-alma-rehberi.pdf>



Bugünün resmini çıkarmak

Bugünün resmini çıkarırken var olan organlara, bu organların işlev ve işleyişlerine ve bu iş ve işleyişlerin bilgisinin ekipteki yaygınlığına bakmak iyi olur. Örgüt yapısının netleşmediği durumlarda işleyen/işlemeyen organların adını koymak zorlayıcı olabilir. Hatta örgüt fiili olarak çalıştırdığı organların adını koymamış olabilir. Şu sorularının cevaplarına bakarak mevcut durumun bir resmi ortaya konabilir.

- Hangi amaçlarla toplantılar yapıyoruz?
- Hangi toplantılara kimler katılıyor?
- Düzenli toplantılar ne sıklıkta yapılıyor?
- Hangi toplantılarda, hangi seviyelerdeki kararlar için tartışmalar yapıyoruz?

Toplantılarda yaşadığımız zorluklara bakmak, işleyişin aksayan yönlerini ortaya çıkarmaya yardımcı olabilir. Bunu yapabilmek için öncelikle toplantıları verimsizleştiren etmenleri elemek gerekir. Toplantıları yapılandırmak için şiddetsiz yöntemlerden¹³ faydalanabiliriz.

Toplantıların sonunda hızlı bir değerlendirme turu yapmak bağlamı tutup tutmadığımız konusunda bize fikir verebilir:

- Gündemlerin hepsi bu toplantının konusu muydu?
- Gündemler net miydi?
- Açık net kararlara ulaştık mı?
- Gerekli yer, zaman, kişi planlaması yapıldı mı?
- Farklı hangi konulara dağıldık?
- Bu toplantıda bizi neler zorladı?

Organlar ve Toplantıları Birlikte Düşünmek

Organları belirleyebilmek için netleştirdiğimiz işler ve sorumluluklar tablosuna geri döneriz. Örgütte bu işleri yapabilmek için kimlerin, hangi sıklıkta bir araya gelmesi ve hangi düzeydeki kararları alması gerektiğine bakarak organları belirleyebiliriz.

Örgütümüzün ihtiyaçları doğrultusunda aşağıdaki örnek tablo üzerinde çalışabiliriz. Doldurduğumuz tablodan faydalanarak organlar için ayrı ayrı görev ve sorumluluklar belgesi hazırlamak belirsizlikleri en aza indirir ve hazırlanan bu belgeler bilginin yaygınlaşmasını sağlar.



Hazırlanan görev ve sorumluluklar belgelerine 6 aylık ya da 1 yıllık kontrol noktaları eklemek organın işleyip işlemediğini kontrol etmemize, işlemiyorsa neden işlemediğini açığa çıkarmaya ve ihtiyaç durumunda belgenin güncellenmesine imkan verir.

13 Kolaylaştırıcılar İçin Şiddetsiz Yöntemler El Kitabı, Şiddetsizlik Merkezi, 2017, sayfa 35 ve sayfa 50'de toplantı bileşenleri ve temel yöntemler başlıkları toplantıları yapılandırmamıza yardımcı olabilir. <https://siddetsizlikmerkezi.org/kolaylastiricilar-icin-siddetsiz-yontemler-el-kitabi/3050>



Organlar	Amaçlar	Katılımcılar	Sıklık (düzenli / çağrı üzerine)	Karar Seviyesi
Genel kuru				
Yönetim kurulu				
Denetim kurulu				
Genel Koordinasyon				
Programlar/ Departmanlar/ Projeler				
Ofis ekibi				
Küçük çalışma grup- ları				
...				
Ortak Toplantılar				
Yönetim Kurulu +				
Genel Koordinasyon				
Genel Koordinasyon +				
Ofis ekibi				
...				

Organlar ve toplantıları birlikte düşündüğümüzde kapsayıcılık ve katılımcılık ilkeleriyle karşılaşırız. Bu ilkelerin sahiplenilmesi örgütlenenlerin farklı arka planları, yetenekleri, düşünce tarzları ve perspektifleri olmasının açık bir şekilde kabul edildiği ve katılımın kolaylaştırıldığı anlamına gelir. Kapsayıcılık ve katılımcılık; çeşitliliği teşvik etmeyi, herkesin örgüt içinde eşit biçimde temsil edilmesini ve katkıda bulunmasını sağlamayı amaçlar. Gelin bu ilkelere yakından bakalım:

Kapsayıcılık, örgüt içindeki her bireyin kendini hoş karşılanmış, değerli ve kabul görmüş hissettiği bir ortamı ifade eder. Kapsayıcı bir örgüt, cinsiyet, etnik köken, yaş, cinsel

yönelim, engellilik durumu, din veya diğer farklılıklar nedeniyle ayrımcılık yapmaz. Herkes, özgün özellikleriyle birlikte kabul edilir ve desteklenir.

Katılımcılık, kişilerin örgüt içinde aktif bir şekilde yer alması, kararlara katılması ve süreçlere etkin bir biçimde dahil olması anlamına gelir. Katılımcılık, kişilerin fikirlerinin ve görüşlerinin değerli olduğu, dinlendiği ve dikkate alındığı bir ortam oluşturmayı hedefler. Katılımcılığı mümkün kılmak için tüm toplantılara herkesin gelmesi gerekli değildir. Sosyal olarak bir arada olabilme imkanları, bir arada olunan mekanların farklılıklar çerçevesinde çeşitlendirilmesi, bilgiye erişimin kolaylaştırılması, anket, yorum yazma gibi dijital katılım araçlarının kullanımı ile etkin katılım artırılabilir.

Bu iki kavramı birlikte ele alarak diyebiliriz ki barışçıl bir örgüt sadece farklılıklarıyla bir arada bulunabilen insanlardan oluşmaz; bu farklılıkları değerlendiren, kucaklayan ve farklılıkların sağladığı çeşitli perspektiflerden faydalanabilen bir örgüttür. Kapsayıcı ve katılımcı bir kültür, çalışanların ve gönüllülerin aidiyet duygusu geliştirmelerine, yaratıcılıklarını ortaya koymalarına ve örgütlerinin başarılı olmasına katkıda bulunur.

İyileştirme Planı

Yapılacak iyileştirme planlaması için aşağıdaki örnek tablodan faydalanabiliriz.



Organlar ve İşleyiş İyileştirme Planı

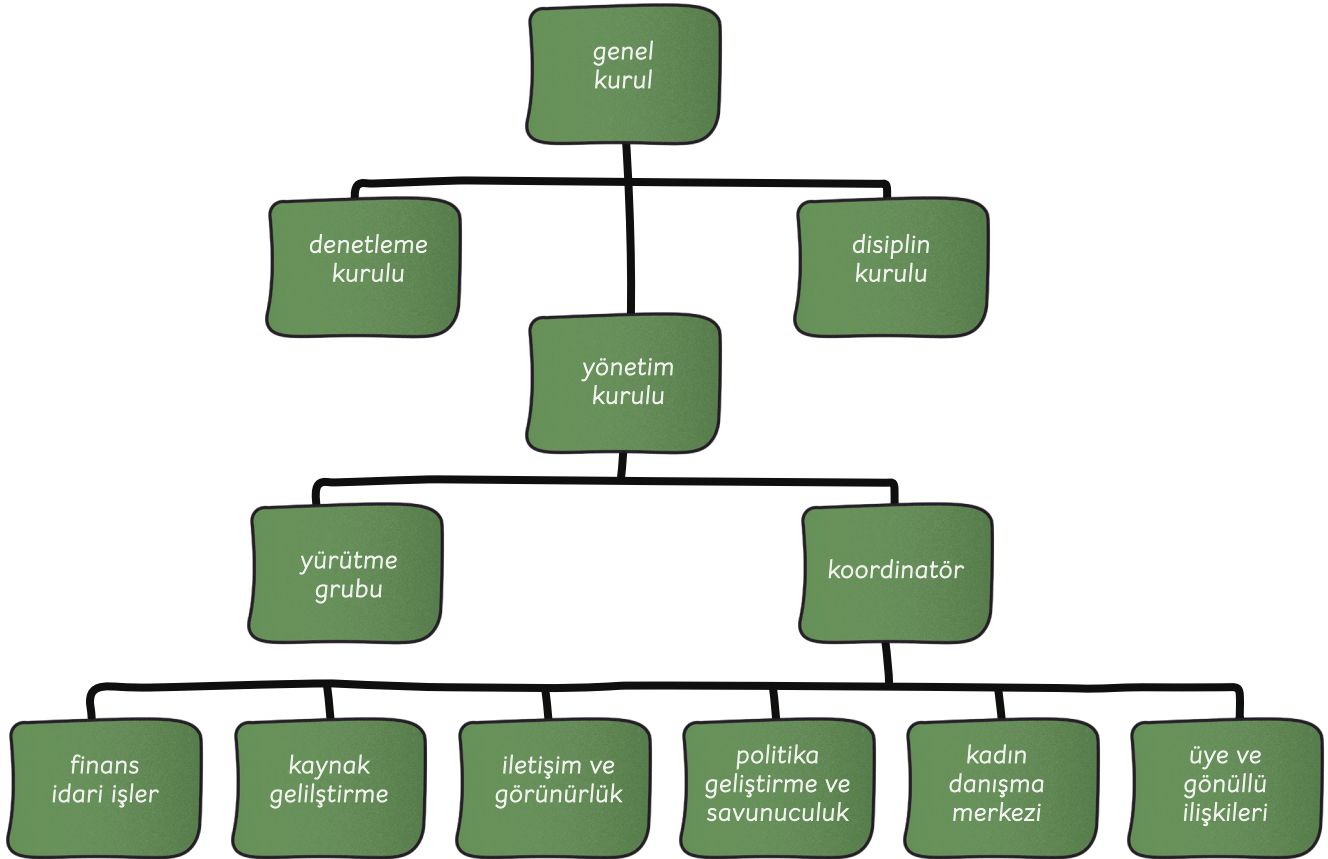
Neler yapılacak?	Nasıl yapılacak?	Ne zaman yapılacak?	Kim / Kimler yapacak?	Kim koordine/ takip edecek?
Organların tarif edilmesi ve görev ve sorumlulukları belgelerinin oluşturulması				
Her organın kendi toplantı düzenini belirlemesi				
Ortak toplantıların planlanması				
...				

Örgütsel Yapı Şeması

Gelinen bu noktada örgütümüz için artık bir örgütsel yapı şeması oluşturabiliriz. Şemamızı oluştururken mevcut örneklere bakarak ilham alabiliriz.¹⁴

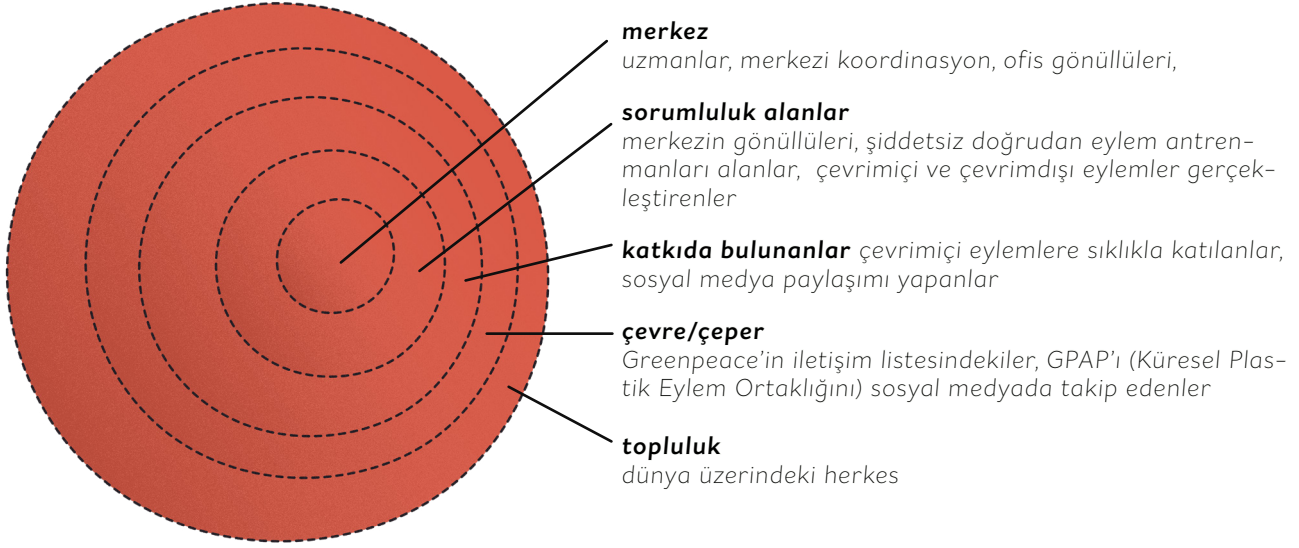
Örgütsel yapı şeması örgütün organlarının, pozisyonlarının ve bunların birbirleriyle ilişkilerinin basitçe tarif edilmesidir. Bu şematik tarif örgütün tüm işleyişini, kurulan denge denetim sistemlerini açıklamaz. Bununla birlikte örgüt işleyişimizi kendimize ve başkalarına nasıl imgeleştirdiğimizi göstermesi açısından da bir önemi vardır.

Örgütsel yapı şemasını oluştururken mevcut durumu çizime dökebilir ve örgütsel gelişim çalışmaları sonucunda tüm değişimleri gerçekleştirdikten sonra oluşmasını beklediğimiz şema üzerinde ayrıca çalışabiliriz. Örgütsel gelişim sürecimizde hedeflerimizi gerçekleştirmeyi planladığımız tarihe geldiğimizde bu iki şemaya tekrar bakarak aldığımız yolu tespit edebilir, gelişim sürecimizi değerlendirebiliriz.



14 Farklı şema örnekleri için STÖ'lerde Organizasyon Yapısı Belirleme Bilgi Notundan faydalanabilirsiniz. STGM, 2020 https://www.stgm.org.tr/sites/default/files/2020-09/organizasyon_yapisi_infonote-1.pdf





Toplumsal cinsiyet eşitliği örgütsel yapıya nasıl yansır?

Toplumsal cinsiyet eşitliği, her cinsiyetten kişinin eşit ve adil haklara sahip olmasını ifade eder. Bu tanım kimilerimiz için yeni olabilir, bazılarımızın farklı tanımları olabilir. Örneğin toplumsal cinsiyet eşitliğini kadın ve erkeklerin eşit haklara sahip olması olarak tanımlıyor olabiliriz. Belki ilkesel olarak ortaklaştığımızı varsaymış ancak hayata geçirmek konusunda bir türlü harekete geçmemişizdir. Örgüt olarak ortaklaştığımız bir toplumsal cinsiyet eşitliği tanımını¹⁵ ifade etmek hepimizi ortak bir zemine çeker. Eğer farklı tanımlar varsa bunun gün yüzüne çıkması örgütlenmemizdeki kimi dinamikleri ortaya çıkarması bakımından önemlidir.

Kapsayıcı ve katılımcı bir örgüt olma idealimiz varsa toplumsal cinsiyet eşitliğini tanımlarken hatırlamamız gereken bir diğer nokta ikili olmayan cinsiyetleri akılda tutmaktır. Toplumsal cinsiyet eşitliği yaklaşımına göre her cinsiyetten bireyin eşit söz hakkı vardır. Fakat ilkesel olarak aynı noktada olsak da çoğu zaman uygulamada bunu ortaya koyamayız. Mevcut yapılar ikili cinsiyet sisteminin lehine çalışır ve bu çok kanıksanmış olduğu için cinsiyet temelli imtiyazlar genellikle fark edilmez. Dolayısıyla, toplumsal cinsiyet eşitliğini inşa etmek aktif bir sorgulama ve yeniden inşa süreci gerektirir.

Bir başka nokta ise cis-erkeklerin sivil toplum dahil olmak üzere mevcut yapılarda imtiyazlı olmalarıdır. Bu imtiyazlar o denli içselleştirilmiştir ki kimi zaman hiç ifade edilmezler. Oysa norm olarak kabul edilen şey çoğu zaman bir imtiyaz göstergesidir ve doğrudan hayata geçirilmiştir. Bu riskin farkında olmak, bu tür uygulamaları açığa çıkaracak sorular sormak toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamak için elzemdir.

"Örgütlenmelere bu imtiyazlar nasıl yansır?" diye sorarak mevcut pozisyonlara, rollere, sorumluluklara ve iletişim biçimlerine yeniden baktığımızda bu sorunun yanıtlarını bulabi-

¹⁵ Toplumsal Cinsiyet Eşitliğinin Temel Kavramları başlıklı eğitim materyali bu bölümü destekleyen bilgiler ve tanımlar sağlar. CEID, 2021

<https://ceidizler.ceid.org.tr/dosya/toplumsal-cinsiyet-esitliginin-temel-kavramlaripdf.pdf>

liriz. Yanıtları ararken sizi düşünmeye ve örgüt şemasını oluşturmanıza yardımcı olabilecek kontrol listesinden faydalanabilirsiniz.

Kontrol listesi

- Örgütün toplumsal cinsiyet perspektifini tarif eden bir politika belgesi var mı?
- Örgütte cinsiyetçi dil ve ifadelerin kullanımı kabul görüyor mu? Örnekler neler?
- Örgütte cinsiyet stereotiplerinin yansımaları neler? Örgütteki kadınlardan yumuşak ifadeler kullanması, erkeklerden ağırbaşlı olması, na-ikililerden¹⁶ ise androjen olması gibi beklentiler var mı?
- Ücretlendirmede cinsiyet eşitsizliği var mı?
- Kadınlar, translar ve na-ikilerin koordinasyon pozisyonlarına gelmeleri teşvik ediliyor ya da kolaylaştırılıyor mu?
- Kadın, trans ve na-ikililerin liderlik pozisyonlarında sorumluluk almaları teşvik ediliyor mu?
- Cinsiyet eşitliğini sağlamak üzere kota uygulamaları var mı?
- Cinsiyet stereotipleri rol ve sorumluluk dağılımına nasıl yansıyor?
- Kadın, trans ve na-ikililerin karar süreçlerine katılımı kolaylaştırılıyor mu?
- Regl izni kullanmak hak olarak kabul ediliyor mu?
- Ofis bakımıyla ilgili gündelik ücretsiz işlerin (ofis temizliği ve çiçek sulamak gibi) kadınlar tarafından yapılması mı bekleniyor?
- Örgütün temsilinde kadın, trans ve na-ikililer sorumluluk alıyor mu? Almaları için uygun ortam sağlanıyor mu?
- Toplantılar esnasında kişilerin katılımında ve katkısında cinsiyet temelli farklılıklar oluşuyor mu?
- Toplumsal cinsiyet eşitsizliğine dair şikayetleri ve uyarıları duymaya açık mısınız?
- Cinsiyet temelli konularda, şiddet ve taciz gibi durumlarda bildirim ve hesap verebilirlik mekanizması tanımlı mı? Bu mekanizmalar işliyor mu?¹⁷

16 Na-ikili, cinsiyet spektrumunda herhangi bir yerde duran ve ikili cinsiyet (kadın/erkek) stereotiplerine itaat etmeyen cinsiyet kimliğini ifade eder.

17 Cinsiyet Eşitliği Politikaları Derneği'nin iş yerinde cinsel tacizin önlenmesi için kurum politikası yazma ve uygulamaya yardımcı yayınından faydalanabilirsiniz:
<https://cinsiyetesitligipolitikalari.org/kurum-politikasini-yazmak-ve-uygulamak-icin-destekleyici-adimlar/>

- Kaynaklara erişimde cinsiyet temelli bir eşitsizlik oluşuyor mu?
- Bilgiye erişimde cinsiyet temelli bir eşitsizlik var mı?
- Cinsiyet stereotiplerini yıkmak hedeflerinizin içerisinde mi?¹⁸
- Toplumsal cinsiyet eşitliği örgütünüzün hedeflerinden biri mi?
- Evet ise bu hedef için ne tür uygulamalarınız var?
- Örgütün kendi içinde toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik uygulamalarını (anket gibi yöntemlerle) ölçüyor musunuz?

Örgüt İçi İletişim

Örgüt içi iletişim, birey ile örgütün arasındaki bağın ilişkisel temelidir. İnsanlar fikirleri dolayısıyla örgütlenir ancak örgütle arasındaki iletişimin imkan verdiği ölçüde aidiyet bağı kurar. Bu bağın sağlamlığı ve dayanıklılığı örgütün iletişimini barışçıl ve şiddetsizliğin araçlarıyla kurmasıyla güçlenir.

Örgüt içi iletişimin işlev ve amaçları

Örgüt içi iletişimin işlev ve amaçları üzerinde düşünmek iletişim alanlarını yapılandırma ve uygun araçlar seçmek açısından ihtiyaçlarımızı ortaya koymayı kolaylaştırır. Bunlar şöyle tanımlanabilir:

Bilgi ve güncellemeleri paylaşmak	Güncellemeler, haberler, duyurular, aktarımlar vb.
Ortaklaşma ve hedef netliğini sağlamak	Misyon, amaçlar ve stratejik hedefler ile uyum sağlamak Örgüt içerisinde ortak amaç ve bir aradalık duygusunu güçlendirmek
İş birliği ve ekip çalışması	Fikir, bilgi ve kaynak paylaşımını kolaylaştırmak.
Kararlar almak ve problem çözmek	Katılım yoluyla bilgi eşitlenir, fikir akışı gerçekleşir, tartışmalar tüketilir, kaygıları paylaşılır, çözüm önerileri getirilir ve problem çözülür.
Bağlılık ve motivasyon	Şeffaf ve açık iletişim, insanların kendilerini ifade edebilmelerini ve katılımı kolaylaştırmak aidiyet duygusu oluşmasını sağlar.

¹⁸ Örneğin kültür sanat alanında çoğunlukla konaklama ve misafir karşılama gibi pozisyonlarda kadınlar, sahne kurma ve ses düzeni gibi teknik işlerinde erkekler bulunur. Bu da değiştirmeye çalıştığımız toplumsal cinsiyet rollerinin çalışma alanlarımıza yansımaya bir örnektir.

Örgüt kültürünü ve değerlerini geliştirmek	İlkeler ve etik standartlar oluşturmak ortak bir amaç duygusunu büyütür.
Değişim sürecini yönetmek	Yapısal ve politika değişimlerini gerçekleştirirken, koşulların değişmesine uyum sağlarken nedenleri kavramaya, sonuçlar ortaya koymaya ve bunları değerlendirmeye kadar süreci yönetmek.
Gelişim ve öğrenme	Öğrenen örgüt haline gelerek örgütsel ve bireysel gelişimi desteklemek.
Geri bildirim ve sürekli iyileştirme	Değerlendirme ve geri bildirim alanlarını açmak ve yöntemlerini kullanmak.

Örgüt içi iletişim alanları

Toplantılar

Daha önce organlar üzerinde çalışırken değindiğimiz çeşitli toplantılar örgütte kişilerin yüz yüze veya çevrimiçi bir araya geldiği ve örgütsel iletişimin en doğrudan gerçekleştiği alanlardır.

Örgütün ihtiyacına göre düzenli ya da ihtiyaç üzerine çağrıyla bir araya gelen toplantılar planlanır. Yönetim kurulu toplantıları, koordinasyon toplantıları, çalışma grubu toplantıları, ofis toplantıları vb gibi rol ve sorumluluk odaklı toplantılar olabileceği gibi farklı ekiplerin aktarım, paylaşım, tartışma vb amaçlarla bir araya geldiği toplantılar yapılabilir.

Toplantıları gerçekçi sıklık ve sürelerde planlamak önemlidir. Ayrıca toplantı katılımcılarının çalışma süresi taahhütlerini akılda tutarak iş yükünü arttırmayacak biçimde toplantıya davet etmek ya da toplantı almak gerekir.

Toplantıları yapılandırmak, kolaylaştırıcı, yazıcı gibi rolleri aktif kullanmak, gündemleri önceden bildirmek vb gibi yöntemler hem toplantıların daha verimli geçmesine hem de toplantı notlarının erişilebilirliğini, dolayısıyla bilginin yaygınlaşmasını sağlar.

Elektronik postalar

Google ve benzeri pek çok servis sağlayıcı ortak bir elektronik posta hesabı ve çalışma ortamı kullanmaya izin verir.

Örgütün iç ve dış iletişimde e-posta ve e-posta grupları sıkça kullanılır. Bu kullanımı yapılandırmak ve kimi netlikler kazandırmak buradaki iletişim akışının olumlu ve yapıcı kullanımına imkan sağlar. Örneğin kişisel cihazlarda hesabı kurmak, mail akışlarının karar almada kullanılıp kullanılmayacağı ya da hangi tip kararlarda kullanılabileceğini sınırlamak, e-posta akışlarını bir sorunu ifade etmek için kullansak da bir tartışma alanı

olarak sınırlılıklarının farkında olarak duygusal yük oluşturabilecek belli konuları buralarda tartışmama kararı almak yerinde olabilir. Teknik olarak ise e-posta başlığında konu ya da aciliyeti belirten kimi kodlar kullanmak, kurumsal e-postaların, hesap takip işlerinin sorumluluğunu netleştirmek, CC ve BCC kullanma yöntemlerini netleştirmek örgütsel iletişimi kolaylaştırır.

Mesajlaşma uygulamaları ve gruplar

Uygulama kolaylığı, erişebilirlik, güvenlik gibi ölçütlerle herkesin erişiminin kolay ve daha hızlı olduğu mesajlaşma uygulamalarından bir tanesi seçilerek ihtiyaca uygun kalıcı ve geçici gruplar iletişimi kolaylaştırır.

Mesajlaşma uygulamalarının sınırlarını oluşturmak esnek çalışma saatleri ve emek sömürsüne varabilecek iletişimleri önlemek açısından önemlidir. Örneğin acil durumlar dışında mesai saatleri hariç gruba yazmamak, sosyal ihtiyaçlar ve iş odaklı mesajları birbirine karıştırmamak gibi sınırlar konabilir.

Ortak çalışma ve arşiv alanı

Daha önce Google ve benzeri belli servis sağlayıcıların ortak çalışma alanları oluşturmaya imkan verdiğinden bahsetmiştik. Bu alanları hem birlikte dokümanlar üzerinde çalışılabilen bir alan, hem örgütün tarihinin tutulabileceği bir arşiv hem de bilgiye erişimi kolaylaştıran bir kütüphane gibi düşünmek mümkündür. Örgütün politika belgeleri, görev ve sorumluluk belgeleri, işleyişe dair yönergelerin de burada erişime açık olması örgütlenenlerin bilgide eşitlenmesine yardımcı olur.

Ortak çalışma ve arşiv alanının kendi içinde düzenlenmesi için bir yönerge oluşturmak, bilgiyi koruyabilmek ve hataların olmasını engellemek adına erişim ve müdahale yetkileri düzenlemek alanın çoklu kullanımından dolayı karışıklık yaşanmasının önüne geçer ve erişimi kolaylaştırır.



Örgütsel iletişim alanlarını kurgularken tüm bu yöntem ve çalışmaları planlamanın, yönergelelerini oluşturmanın, araçları kullanmanın, etkinlikleri gerçekleştirmenin ayrıca bir emek gerektirdiğini akıldta tutalım. Örgütümüzün ihtiyaç duyduğu iletişim alanlarını yine örgütümüzün kaynaklarını en verimli kullanabileceğimiz biçimde oluştururuz. Çok çeşitli uygulamalara dağılmak yerine sade, basit, güvenli, kullanışlı çözümleri tercih ederek emek ve zaman yönünden tasarruf sağlandığı gibi odaklanma, motivasyon ve uygulanabilirlik artar.

Takvim uygulamaları

Ortak çalışma ve arşiv alanına bağlı ya da bağımsız ortak takvim kullanımı örgütte olan biten hakkında herkesin belli bir bilgiye sahip olmasını sağlar. Etkinlik ve çalışmaları düzenlerken fiziksel ve çevrim içi mekanların kullanımında koordine olmayı kolaylaştırır.

Proje yönetim / İşbirliği araçları

Dijital proje yönetimi ya da işbirliği araçları kimi projeler, çalışmalar özelinde ya da ofis işleri vb gibi başlıklarda birlikte çalışmayı, işbirliğini ve iş takibini kolaylaştırır. Böyle bir uygulama kullanımında herkesin hemfikir olması, uygulamanın kullanım kolaylığı önemlidir. Seçilen uygulamayı kullanmak yeni bir iş yükü eklememeli, işleri kolaylaştırmalıdır.

Bu tür bir uygulama kullanırken belli sürelerle kontrol noktaları konularak uygulamanın veriminin değerlendirilmesi iyi olur.

Değerlendirme ve geri bildirim mekanizmaları

Örgütsel öğrenme ve sürekli iyileştirmeyi sağlamanın en etkili yollarından biri değerlendirme ve geri bildirim alanları açmaktır. Bu alanlar amaca uygun araçlar kullanılarak çeşitlendirilebilir. Anketler, toplantılar ve raporlar en sık kullanılan araçlardır.

Bu alanlara ek olarak yeni katılanlar için oryantasyon çalışmaları, ekip içi eğitim ve atölyeler, sosyal buluşmalar gibi örgüt kültürünü ve aidiyet duygusunu oluşturmada çok etkili farklı yöntemler kullanılabilir.



Bugünün resmini çıkarmak

Kullandığımız iletişim alanlarını aşağıdaki tablodaki ilk sütunda listeleyebilir, ikinci sütuna da bu alanın karşıladığı işlev ya da işlevlerin numaralarını son sütundan bakarak yazarız.

Tabloyu tamamladıktan sonra tüm amaçların karşılık bulup bulmadığını ya da bulduysa bunlardan hangilerinin geliştirilmesi gerektiğini kontrol ederiz. Eğer ihtiyacımız var ise başka hangi iletişim alanını eklemenin grubumuzun işleyişi ve kültürü için faydalı olacağını konuşabiliriz.



Kullandığımız iletişim alanları	Kaç numaralı amaç/işlevleri karşılıyor?	İşlev / Amaç listesi
		1. Bilgi ve güncellemeleri paylaşmak
		2. Hizalanma (Ortaklaşma) ve hedef netliğini sağlamak
		3. İşbirliği ve ekip çalışması
		4. Kararlar almak ve problem çözmek
		5. Bağlılık ve motivasyon
		6. Örgüt kültürünü ve değerlerini geliştirmek.
		7. Değişim sürecini yönetmek
		8. Gelişim ve öğrenme
		9. Geri bildirim ve sürekli iyileştirme

İyileştirme Planı

Yapılacak iyileştirme planlaması için aşağıdaki örnek tablodan faydalanabiliriz.



Örgüt İçi İletişim İyileştirme Planı

Neler yapılacak?	Nasıl yapılacak?	Ne zaman yapılacak?	Kim / Kimler yapacak?	Kim koordine/ takip edecek?
Hızlı mesajlaşma uygulamasında grup oluşturulacak				
Arşiv ortamı için araştırma yapılacak ve uygun bir tane seçilecek				
İşbirliği araçları araştırılarak bir tane seçilecek				
İşbirliği aracının ortak ve bireysel hesapları oluşturulacak				
İşbirliği aracının oryantasyonu yapılacak				
...				

Değerlendirme ve Geri Bildirim Alanları

İç Değerlendirmelerimiz

Pek çok örgüt yapılandırılmış bir ölçme değerlendirme/etki izleme uzmanıyla çalışır ya da kendi kaynakları yettiğince strateji belirleyerek çalışmalarını değerlendirir ve etkilerini ölçer. Yine pek çok fon ve hibe sağlayıcı örgüt, destekledikleri proje ve hibelerin sonunda bir rapor ile değerlendirme talep eder. STÖ'ler her sene yayınladıkları faaliyet raporlarında kendilerini ve çalışmalarını bir nevi değerlendirirler.

Değerlendirme ve geri bildirim alanlarını işleyişin ayrılmaz bir parçası haline getirmek örgütsel öğrenmeyi büyütür. Sadece bir raporu tamamlamak, yayınlanması gereken bir faaliyet raporunda yapılan işleri sıralamak için değil, performansımızı, yaptığımız çalışma-

nın niteliğini, hedeflere ne derece ulaşıldığını, hangi aksaklıkların olduğunu ve bunlardan neler öğrendiğimizi açığa çıkarmak çalışma alanımız içerisinde kapasite ve becerimizi yükseltmeyi sağlar.

Her bir etkinlik, eğitim, çalışma, proje ve kampanya sonunda kendi aramızda değerlendirme almayı henüz planlama aşamasında takvimlemek ve yapılandırmak, değerlendirme kültürünün oluşmasını ve yerleşmesini kolaylaştırır. Değerlendirmeleri yaparken toplantılar, anket ve raporlama gibi çeşitli yöntemlerden faydalanabiliriz.

Değerlendirme ne işe yarar?

- Hedeflere ulaşma düzeyi ortaya konur.
- Kaynak kullanımının kontrolü sağlanır.
- Örgütsel öğrenme gerçekleşir.
- Örgütsel öz farkındalık gelişir.
- Örgüt kültürü gelişir.
- İşbirliği sağlamlaşır.
- Aidiyet duygusu güçlenir.



Değerlendirme Toplantıları/Anketleri İçin Soru Önerileri

- 0 Toplantı/Etkinlik/Proje hedeflerine ne ölçüde ulaşıldı?
- 0 Hazırlık süreci nasıldı?
- 0 Zaman yönetimi nasıldı? Planlanan süre ile uygulamada uyumsuzluk oluştu ise bunun sebepleri nelerdi? İlerde başka çalışmalar için bu konuda hangi önlemler alınabilir?
- 0 Toplantı/Etkinlik/Proje sürecinde öngörülmemiş hangi zorluklar açığa çıktı? Bu zorluklar nasıl ele alındı? Ne derece üstesinden gelindi? Bunu sağlayan becerilerimiz nelerdi? Geliştirilebilir yönlerimiz neler?
- 0 Süreç boyunca birbirimizle iletişimimiz nasıldı?
- 0 Neyi farklı yapardık?
- 0 Neler öğrendik?

Bu listeye cevabına ihtiyaç duyduğumuz başka sorular ekleyebiliriz.

Geri Bildirim

“Geri bildirim, birlikte bir hedef çerçevesinde hareket ederken süreç içinde yapıp etmemimize olan tepkilerimizi tarif eder. Burada ‘tepki’ olumsuz bir anlam taşımamaktadır. Tepkilerimiz hem bireysel olarak kendimize hem de birlikte çalıştığımız kişiler için olacaktır ve iyileştirme maksadını taşıyacaktır. Örgütler kendi grup ihtiyaçları ve işleyişlerini gözleterek ve onlar hakkında tekrar düşünerek kendilerine en uygun geri bildirim yöntemini seçebilir.”¹⁹

Sivil toplum örgütleri içerisinde geri bildirim alanları, değerlendirmelerin hemen arkasına eklenebileceği gibi ekip içerisinde belirli aralıklarla düzenli olarak planlanabilir. Yüz yüze ya da çevrimiçi olarak birlikte doğrudan yapılan geri bildirimler etkili bir iletişim ortamı kurulması adına daha etkilidir. Bununla birlikte elektronik posta gibi yazılı araçlar da kullanılabilir.

Geri bildirimde iletişimi kolaylaştırmak ve kişilerin birbirlerini duyabilmesi için belirli ilkelere netleştirilmesi ve geri bildirim işleyişinin kurulması gerekir.²⁰

Etkili geri bildirim için püf noktaları

Gözleme dayalıdır

Net zaman, durum ve davranış ifadesi bulunur. Genellemeler yapılmaz.

Kişiyeye değil davranışa odaklıdır

Amaç kişiye kişiliği ile ilgili değil, kişinin belirli bir davranışı ile ilgili geri bildirim vermektir.

Gerçekçidir

Değiştirilebilir, dönüştürülebilir konulara odaklanılır. Geçmişe değil, geleceğe odaklıdır.

Çerçevesini ihtiyaçlar çizer

Arzular, istekler, alışkanlıklar ya da yatkınlıklardan çok ihtiyaçlar ile temellendirilir.

Açık ve somut ifadeler içerir

Muğlak ifadeler, belirsiz göndermeler ile değil anlaşılır ve net ifadelerle kurulur.

Onaya dayalıdır

Kişiyeye geri bildirim vermek arzusu ifade edildiğinde onay alınırsa devam edilir. Kişi eğer farklı sebeplerle bunu duymaya açık veya hazır değilse geri bildirim duyulamayacağı gibi yıkıcı da olabilir. Kişiden bu geri bildirim için bir ileride tarih belirlemesi rica edilebilir.

19 Sivil Toplum Örgütlerinde Şiddetsiz Geri Bildirim Broşürü, Şiddetsizlik Merkezi, 2021

20 Geri bildirim ilkelerini ve işleyişini belirleyebilmek için Şiddetsizlik Merkezi'nin Sivil Toplum Örgütleri için Geri Bildirim Broşürü'ndeki egzersizlerden faydalanabilirsiniz.

Tekrarlı geri bildirim yıkıcı olabilir

Bir durumda kişi sizin vereceğiniz geri bildirim kendisine aldığı sözlü olarak hali hazırda ifade etmişse ya da aynı geri bildirim başkası tarafından verilmişse tekrarlanmaz.

Cevap gerektirmez

Geri bildirim verilen kişi cevap vermek durumunda hissetmemelidir. Eğer konu onun için açık ise ve geri bildirim veren kişi ile aynı noktaya gelmiş ise "bu geri bildirim aldım" diyebilir. Demeyebilir. Kimi zaman geri bildirim verilen kişi bu konu üzerinde biraz düşünerek, sindirmek durumunda hissedebilir.

Diyaloğa dayalıdır

Geri bildirim verme/almayı deneyimleyenler sorularla derinleşebilirler. Karşılıklı olarak "Açıklayıcı olabildim mi?", "Nasıl olmuştu hatırlatabilir misin?" gibi sorularla aynı konu üzerinde konuşmakta olduklarını netleştirerek yanlış anlamaların önüne geçebilirler.

 **İyileştirme Planı**

Yapılacak iyileştirme planlaması için aşağıdaki örnek tablodan faydalanabiliriz.

**Değerlendirme ve Geri Bildirim İyileştirme Planı**

Neler yapılacak?	Nasıl yapılacak?	Ne zaman yapılacak?	Kim / Kimler yapacak?	Kim koordine/takip edecek?
Hangi çalışmalardan sonra iç değerlendirme alınacağına karar verilecek				
Değerlendirme formu oluşturulacak				
Değerlendirmelerin arşivlenmesi planlanacak				
İşbirliği aracının ortak ve bireysel hesapları oluşturulacak				
Geri bildirim ilkeleri oluşturulacak				
...				

Süreçte ve Sonrasında

Bu bölümde örgütsel gelişim çalışmalarını sürecinde ve sonrasında işlerimizi kolaylaştıracak birkaç başlığı ele alıyoruz. Örgüt gelişimi çalışırken çatışma ve kriz durumlarından bahsetmemek olmazdı. Burada çatışma olasılığını örgütün olağan akışının bir parçası olarak kabul etmeye ve buna uygun yaklaşımları geliştirmeye dair öneriler getiriyoruz. Sonrasında oryantasyon ve atölye çalışmalarının örgütsel gelişim sürecinin uzun erimli olmasına nasıl katkı sağladığına değiniyoruz. Daha sonra örgütsel gelişim sürecinin sağlıklı bir biçimde arkamızda bıraktığımızdan emin olmamızı sağlayacak bir kontrol listesi paylaşıyoruz. Tüm bu örgütsel gelişim sürecini değerlendirebileceğimiz sorularla el kitabının sonuna geliyoruz.

Çatışma ve Kriz Yönetimi

İnsanların bir arada örgütlenmesi, çalışması, değişmesi derin bir işbirliği gerektirir. Hem duygusal hem de fiziksel anlamda çok etkileşimli olan bu süreçte çatışmalar yaşanması ve bunların kimilerinin krizlere varması çok olasıdır.

Daha önce çatışmaları değişim fırsatı olarak görmekten bahsetmiştik. Çatışma ortada karşılanmayan birtakım ihtiyaçlar olduğu anlamına gelir. İhtiyaçlar üzerine konuşmak yerine çatışmanın ivmesine kapıldığımızda değişme imkanını gözden kaçırabilir ve çatışmaya yüklediğimiz olumsuzluğun girdabında kaybolabiliriz.

Bir örgütte çatışmalar iki boyutta ele alınabilir.

Çatışmaya yapısal yaklaşım

Örgüt yapısını, işleyişini insanların ve örgütün ihtiyaçlarını değersizleştirmeyecek biçimde ele alarak kurmak. Toplumsal cinsiyet eşitliğine duyarlı bir örgütün tam olarak bunu hedeflemesi beklenir. Yapının çatışma üreten değil, katılımı, bilgi paylaşımını, birlikte iş yapmayı kolaylaştıran bir yapı olmasına çalışır.

Çatışmaların olması yine de kaçınılmazdır çünkü ideal bir dünyayı oluşturmak mümkün değildir. Örgütlenmek bitmeyen bir çabadır. Çatışmaları açığa çıkarmaya yardımcı olacak değerlendirme ve geri bildirim alanları oluşturmak, çatışmaları ele alabilmeyi kolaylaştıran uygulamalara yer vermek önemlidir.

Çatışmanın doğrudan iletişikle çözülemediği yani kriz noktasına ilerlemekte olan ya da çoktan bir kriz olarak açığa çıktığı durumlar için örgütün önceden bir kriz yönetimi

stratejisi yapılandırmış olması faydalı olur. Bu durumlar için ulaşılabilecek bir kişi belirlenmesi (o kişinin de çatışmaya dahil olması durumu için ikinci bir kişinin de olması) işe yarayabilir. Örgütün bir çatışma / kriz yönergesi olması hem sorumluluğu üstlenenlerin işini kolaylaştırır hem de herkesi daha güvende hissettirir. Her çatışma kendine özgüdür. Bu sebeple yönergenin basit, temel bir çerçevesinin olması gerekir. Grubun içinde veya dışında bir etik kurul/akran arabuluculuk ekibi oluşturulması işlevsel olabilir. Böyle bir mekanizmanın varlığı ve bu mekanizmaya erişimin kolaylaştırılması çatışmaları henüz ilk aşamalarda çözümlenmekte, dönüştürmekte faydalı olur.

Çatışmaya kültürel yaklaşım

Kültürel boyut örgütlenenlerin dili, yaklaşımları, alışkanlıkları ile örgütte oluşan atmosferdir. Yapı işleyişi tarif ederken kültür bu işleyişin örgüte 'nasıl' sindiğini tarif eder. Aşağıdaki sorular örgüt kültürümüzde çatışmaya nasıl yaklaşıldığını açığa çıkarabilir.

- Örgütte bir olumsuzluk ifade edildiğinde hoşnutsuzluk mu oluşuyor yoksa insanlar ilgi ve merakla meseleyi daha iyi anlamak için sorular mı soruyor?
- Hata yapıldığında hatanın kime ait olduğuna mı odaklanılıyor yoksa hatanın nasıl telafi edilebileceğine dair bir işbirliği mi oluşuyor?
- Hatanın tekrarlanmaması için işleyişle ilgili bir iyileştirmeye gitmenin gerekip gerekmediği konuşuluyor mu yoksa kişinin bir daha aynı hatayı yapmaması yönünde uyarılması yeterli mi bulunuyor?
- Çatışmalar haklılık - haksızlık karşılığında mı ele alınıyor yoksa ihtiyaçların ortaya konmasına mı odaklanılıyor?
- Mesele taraflara mı bölünüyor yoksa örgütün meselesi olarak mı ele alınıyor?

Feminist ve barışçıl bir örgütte kişilerin yalnızlaştırılmamasının ve iyilik hallerinin gözetilmesinin örgüt kültürüne yerleşmiş olması beklenir. İfade edilemeyen, bastırılan ya da ertelenen çatışmalar örgüt kültüründeki bir aradalığı tehlikeye sokar. Çatışmadan kaçınmak, meseleyi yok saymak ya da göz ardı etmek uzun vadede daha büyük krizlere sebep olur. Dolayısıyla, çatışmayı ortaya koymaktan çekinmez, onu ele almak için zaman ayırır ve için çatışma çözüm yöntemlerinden faydalanırız.²¹

Oryantasyon ve Atölyeler

Oryantasyon

Gönüllü stratejisini oluştururken gönüllü oryantasyonunu sadece iş özelinde değil aynı zamanda işleyiş ve aidiyet bağlamında planlamak gönüllülerin örgüt vizyon, misyon ve ilkelerini kavramasını kolaylaştırır. Gönüllülerin politika belgelerine erişiminin sağlanması, bu dokümanlara dair oluşabilecek sorular için muhatap bulabilmeleri ortak zemin ve uygulama birliği sağlar.

21 Çatışmayı ele almaya dair daha derin bir düşünme için Şiddetsizlik Merkezi'nin Konsensüsle Karar Alma metninden faydalanabilirsiniz. <https://siddetsizlikmerkezi.org/Admin/files/konsensusla-karar-agma-rehberi.pdf>

İşe alım sürecinin başında oryantasyon içerisinde görev tanım belgesine ek olarak politika belgeleri çalışana sunulmalı ve ihtiyaç varsa mesele hakkında açıklamalar yapılarak politika belgelerine uyum taahhüdü talep edilmesi ileride bu konu özelinde yaşanabilecek olumsuzlukları büyük ölçüde engeller.

Hizmet alımı yapılan durumlarda, birlikte çalışma ilkelerini sözleşmeye yazmak ve tarafların bu koşulları anladığından ve kabul ettiğiinden emin olmak gerekir.

Yönetim kurulu yenilendiğinde yeni kurul üyelerinin gönüllüler ve çalışanlar için olduğu gibi hem örgütün tarihi hem politik altyapısı hem de işleyişine dair oryantasyon çalışması yapılması gerekir. Örgütün stratejisi ve politika belgelerinin takibi ve yenilerinin hazırlanması yönetim kurulunun sorumluluğudur. Böylece örgüt stratejisi ve politikalarında bütünlük sağlanır.

Atölyeler

Örgüt içerisinde ihtiyaç duyuldukça atölyeler yapmak ortak politikaların benimsenmesi ve içselleştirilmesini kolaylaştırır. Cinsiyet temelli şiddet farkındalığı, iletişim, grup dinamiklerini güçlendirme, verimli toplantı ve karar alma, değerlendirme ve geri bildirim başlıklarında atölyeler yapmak örgütün birikiminin eşitlenmesini ve aidiyet duygusunun güçlenmesini sağlar

Kontrol Listesi

Örgütsel gelişim çalışmalarımızın sonuna geldik. Örgütsel gelişim çalışmalarını tekrar ele alma gereği ortaya çıkana kadar bu yeni işleyiş ile çalışmalarımızı sürdüreceğiz. Bugünün ihtiyaçlarını karşılayabildiğimizden emin olarak çalışmayı kapatabilmek için aşağıdaki kontrol listesini kullanabiliriz.

- Çalışanların ve gönüllülerin sorumluluk ve rollerini tarif eden iş tanım belgeleri oluşturuldu mu?
- Yönetim kurulu, denetim kurulu ve benzeri kurulların görev ve sorumluluklarını tarif eden belgeler oluşturuldu mu?
- İşleyişe dair yönerge belgeleri oluşturuldu mu?
- Toplumsal cinsiyet eşitliği politika belgesi oluşturuldu mu? Bu politika belgesi için süre ve sorumluluklar belirlendi mi?
- Başka hangi politika belgelerine ihtiyaç duyulduğu ortaya konuldu mu? Bu politika belgeleri için süre ve sorumluluklar belirlendi mi?
- İş tanımı, kurul görev ve sorumlulukları, işleyiş yönergesi ve politika belgelerinde belirli aralıklarla (6 ay -1 yıl gibi) kontrol noktaları belirlendiniz mi?
- Örgütsel gelişim ve yeni yapılanma çalışmasını uygulamak üzere bir aksiyon planı oluşturduunuz mu?

- Karar alma yönteminiz netleşti mi?
- Düzenli toplantılar ve katılımcıları planlandı mı?
- Örgüt içi iletişim alanları oluşturuldu ve uygulamaya konuldu mu?
- İç değerlendirme yöntemleri yapılandırıldı mı?
- Geri bildirim ilkeleri belirlendi mi?
- Geri bildirim alanları yapılandırıldı mı?

Örgütsel Gelişim Çalışmalarını Değerlendirmek

Örgütte yaptığımız her çalışmanın sonunda bir değerlendirme yaparak örgütsel öğrenmeyi derinleştirir, yapabildiklerimizi ölçer ve aidiyetimizi tazeleriz demiştik. Örgütsel gelişim çalışmamızın sonunda yapacağımız bir değerlendirmeye kazanımlarımızı kontrol eder ve bir kapanış yaparız. Tamamlanmışlık duygusu bizi güçlendirir.

Bu kapanışı örgütlenenlerin iyilik haline uygun biçimde planlamak değerlendirmenin pek çok açıdan verimli olmasını sağlar. Çok uzun ve yorucu bir sürecin sonunda bu noktaya gelmişse sosyalleştığımız eğlenceli bir kapanış yaptıktan sonra bir anket ile değerlendirme alabiliriz. Eğer grubun son bir kez bu çalışma özelinde bir araya gelmek için yeterli motivasyonu varsa yüz yüze ya da çevrimiçi bir toplantıda birbirimizi duyarak bu değerlendirmeyi yapmak daha güçlendirici olabilir.

Değerlendirme soruları için öneriler:

- Sürecin başında belirlediğimiz hedeflere hangi düzeyde ulaştık?
- Sürecin başında ortaya konan beklentiler ne düzeyde karşılandı?
- Çalışma sürecinde ortaya konan davranış kuralları, politikalar ve işleyiş katılımcılar tarafından nasıl karşılandı?
- Zaman yönetimi nasıldı? Planlanan süre ile uygulamada uyumsuzluk oluştu ise bunun sebepleri nelerdi?
- Hangi zorluklarla karşılaştık? Bu zorluklar nasıl ele alındı? Ne derece üstesinden gelindi? Bunu sağlayan becerilerimiz nelerdi? Geliştirilebilir yönlerimiz neler?
- Süreç boyunca birbirimizle iletişimimiz nasıldı? Herkesi duyabildik mi?
- Neyi farklı yapardık?

Bu listeye cevabına ihtiyaç duyduğumuz başka sorular ekleyebiliriz.

Bitirirken

Hak savunuculuğu ve sosyal değişim için bir araya gelmek cesaret, güç ve dayanıklılık ifadesidir bir bakıma. İnsanlar sosyal değişim için bir şeyler yapmak üzere bir araya geldiklerinde fikir ve enerji ile doludur. Bununla birlikte karşı çıktığımız ve değiştirmeye çalıştığımız kodlar ve işleyişler, büyüdüğümüz toplumun ve dolayısıyla bizlerin de içine derin kökler salmıştır.

Değişim benimle başlar diyerek yola çıkarız ve kendimizi değiştirirken örgütlenme biçim ve alışkanlıklarımızı da değiştirmeye çalışırız. Bazen bu değişim farklı hızlarda ilerler. Kendi değişimimiz ve örgütün değişimi paralel yürümeyebilir. Örgütteki diğer kişilerle kurduğumuz bağlar, hem kişisel, hem de örgütlendiğimiz mesele üzerinden olduğu için duygusal anlamda üzerimize taşıyabileceğimizden fazla yük aldığımızı fark edemeyebiliriz.

Bu noktada örgütlenmek bizleri güçlendiren değil tüketmeye başlayan bir deneyim olabilir. Örgütümüz öğrenen, değişebilen, şiddetsiz örgütlenen, böylece toplumsal cinsiyet eşitliğine duyarlı bir örgüt olduğunda ise güçleniriz ve güçlenmeye devam ederiz.

Örgütlerimizin yapıları üzerinde çalışarak hayalini kurduğumuz örgütlenmeyi yaşadığımız gerçekliğimiz haline getirmek, adını koymayı atladığımız en büyük hedefimizdir aslında. Değişimi heves, ilgi, emek ve şefkatle arayan herkesin cesaretine ve cüretine sağlık!

Hatırlayalım, örgütlenmek mücadelenin kendisidir.

Kolay gelsin!

“

Düşünceli, kendini adanmış küçük bir grup insanın dünyayı değiştirebileceğinden asla kuşku duymayın: doğrusunu söylemek gerekirse değişimi getirebilen tek şey de bu olmuştur.

- Margaret Mead

Kaynakça

- Chand S. Group Dynamics: Meaning and Importance of Group Dynamism. <https://www.yourarticlelibrary.com/human-resources/group-dynamics-meaning-and-importance-of-group-dynamism/32404>
- Çevik M. N. ve Gülcan M. G. (2021). Örgütsel Yapı Ölçeği - Üniversite versiyonunun Okullara Uyarlanması ve Okulların Örgütsel Yapısının İncelenmesi, Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt:10, Sayı:1, <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2221959>
- Demir H. (2017). Kolaylaştırıcılar için Şiddetsiz Yöntemler El Kitabı. İstanbul: Şiddetsizlik Merkezi <https://siddetsizlikmerkezi.org/kolaylastiricilar-icin-siddetsiz-yontemler-el-kitabi/3050>
- Dr. Alkan A. ve Prof. Erdem R. (2019) Güç: Formal ve İnfomal Yönden Güce Kavramsal bir Bakış. Süleyman Demirel üniversitesi Vizyoner Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 24, 405-433. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/772481#:~:text=G%C3%BC%C3%A7%20ise%20bu%20ara%C3%A7lar%C4%B1n%20olu%C5%9Fturulabilmesi,sonu%C3%A7lara%20ula%C5%9Fabilme%20kapasitesi%20olarak%20tan%C4%B1mlanabilir>
- Freeman J. (1979). Yapısızlığın Tiranlığı. <https://feministbiz.blogspot.com/p/metinler.html>
- Gulliver R. Organising Model Structures: Influences, Challenges and Opportunities. The Commons Social Change Library, <https://commonslibrary.org/organising-model-structures-influences-challenges-and-opportunities/>
- Gulliver R. The Shape of Organising Models. The Commons Social Change Library, <https://commonslibrary.org/the-shape-of-organising-models/>
- Konsensüsle Karar Alma. Şiddetsizlik Merkezi <https://siddetsizlikmerkezi.org/Admin/files/konsensusla-karar-alma-rehberi.pdf>

Lang S. (2013). NGOs, Civil Society and Public Sphere. Cambridge:Cambridge Univ. Press

Marmara Üniversitesi 2013 - 2017 Stratejik Planı Sunumu. İstanbul: Marmara Üniversitesi <https://slideplayer.biz.tr/amp/14098793/>

Özdoğan A.Ç. (2022). Grupla Psikolojik Danışmada Çatışma, Çatışma Kaynakları ve Lider Müdahaleleri. Muş Alparslan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2022, 2(2), 195-206 <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2491226>

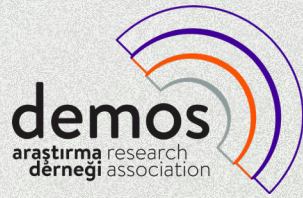
SMARTIE Goals Worksheet. (2021) Washington: The Management Center. <https://docs.google.com/document/d/1u8QyjtUuAxIH00c1DeHYu5O8BT3e-wL9TpaWiV5CZ-GQ/edit>

STÖ'lerde Organizasyon Yapısı Belirleme. (2020). STGM. https://www.stgm.org.tr/sites/default/files/2020-09/organizasyon_yapisi_infonote-1.pdf

Stuart G. 4 types of power: What are power over; power with; power to and power within? Posted on 1 February 2019 <https://sustainingcommunity.wordpress.com/2019/02/01/4-types-of-power/>

Tuckman B. W. (1965) Developmental Sequence in Small Groups. American Psychological Association, Psychological Bulletin, 63 - 6, 384-99. http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/developmental_sequence_in_small_groups_-_reprint.pdf

Tunçer P. (2013). Örgütsel Değişim Sürecinde Öğrenen Örgütler ve Örgüt Geliştirme. Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi. I: 214-244 214 <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/802298>



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

