

Barış İnşası ve Örgütsel Dirençlilik: İlişkisel, Uyarlanabilir ve Dönüştürücü Bir Yaklaşım

Giriş

Barış inşası, kalıcı barışın sağlanması için, şiddeti yeniden üreten siyasal, ekonomik ve toplumsal ilişkilerin dönüştürülmesi, dışlanmış grupların siyasal ve toplumsal yaşama anlamlı katılımının güçlendirilmesi, adalet, eşitlik ve haklara erişimin güvence altına alınması için yürütülen çabaların bütünüdür. Bu nedenle barış, ulaşılması gereken sabit bir sonuçtan çok, toplumsal ilişkilerin ve güç dağılımlarının sürekli olarak yeniden müzakere edildiği uzun erimli bir süreç olarak ele alınmalıdır (de Coning, 2018; Gready & Robins, 2014).

Bu yaklaşım, barış inşasının aktörlerine ilişkin geleneksel anlayışı da genişletmektedir. Devletler, uluslararası kuruluşlar ve resmi barış süreçlerinin yanı sıra sivil toplum örgütleri (STÖ'ler), toplumsal dönüşümün önemli aktörleri olarak öne çıkmaktadır. İnsan haklarının korunması, topluluklar arası ilişkilerin güçlendirilmesi, çatışmadan etkilenen grupların desteklenmesi, toplumsal cinsiyet eşitliğinin geliştirilmesi, bağımsız bilgi üretimi ve savunuculuk gibi alanlarda çalışan STÖ'ler, barış inşası programlarının uygulayıcıları olmanın yanı sıra barışın nasıl tanımlanacağına, kimlerin barış süreçlerinin öznesi olacağına ve hangi eşitsizliklerin dönüştürülmesi gerektiğine ilişkin siyasal mücadelelerin de parçasıdır (Conciliation Resources, 2025; forumZFD, 2024).

Ancak STÖ'lerin bu rolü, onları yüksek düzeyde belirsizlik ve kırılganlıkla karşı karşıya bırakmaktadır. Silahlı çatışmalar, siyasal baskılar, ekonomik krizler, hukuki kısıtlamalar, sivil alanın daralması, dijital müdahaleler, toplumsal kutuplaşma ve doğal afetler, STÖ'lerin yalnızca belirli faaliyetlerini değil, örgütsel varlıklarını, kaynaklarını ve uzun vadeli stratejilerini de etkileyebilmektedir (Al Jaramani & Elayah, 2025; Walton & Aslam, 2024). Bu bağlamda son yıllarda giderek daha fazla kullanılan "dirençlilik" kavramı, STÖ'lerin bu tür koşullarda nasıl varlıklarını sürdürebildiklerini ve değişen koşullara nasıl yanıt verdiklerini anlamak açısından önemli bir analitik araç sunmaktadır (Chandler, 2014; Holling, 1973).

Bununla birlikte dirençlilik kavramının sivil toplum alanına doğrudan aktarılması bazı sorunları da beraberinde getirmiştir. Bir örgütün faaliyetlerini sürdürmesi, her durumda onun güçlü veya başarılı olduğu anlamına gelmez. Örgüt, varlığını koruyabilmek için savunuculuk kapasitesini azaltabilir, çalışanlarını aşırı iş yüküne maruz bırakabilir, dış finansmana daha fazla bağımlı hale gelebilir veya temel normatif yönelimlerinden taviz verebilir. Dolayısıyla dirençliliği yalnızca "kriz karşısında ayakta kalma" kapasitesi olarak tanımlamak, örgütlerin karşı karşıya olduğu siyasal ve yapısal koşulları görünmez kılabilir (Joseph, 2013).

Bu çalışma, tam da bu nedenle dirençlilik kavramını eleştirel ve ilişkisel bir çerçevede ele almakta ve örgütsel dirençliliğin yalnızca örgütlerin içsel bir yetisi olmadığını, kaynak ilişkilerinden topluluk bağlarına, örgütler arası dayanışmadan kurumsal hafızaya, hukuki ve dijital altyapılardan sivil alanın genel koşullarına kadar uzanan bir ilişkiler ağı içinde üretildiğini savunmaktadır (Agora Derneği, 2026; Pfeffer & Salancik, 2003).

Dirençlilik, mevcut koşullara uyum sağlama kapasitesi geliştirmenin ötesinde, gerekli durumlarda örgütsel ve toplumsal dönüşüm yaratabilme kapasitesi olarak da düşünülmelidir (Folke vd., 2010). Bu yaklaşım, dirençlilik kavramını üç temel ayrım üzerinden yeniden düşünmeyi gerektirir. Birincisi, dirençlilik ile istikrar aynı şey değildir. İkincisi, dirençlilik ile uyum sağlama arasında ayrım yapılmalıdır. Üçüncüsü, dirençlilik ile dönüşüm arasında ilişki inşa edilmelidir. Bu ayrımlar, barış inşası açısından özellikle önemlidir. Çünkü barış inşasının

amacı yalnızca mevcut toplumsal düzenin krizler karşısında korunması değil, çatışma ve eşitsizlik üreten ilişkilerin dönüştürülmesidir (Gready & Robins, 2014; Hoddy & Gready, 2020).

Bu çerçevede çalışma, önce dirençlilik kavramının teorik kökenlerini ve dönüşümünü ele almakta ve ardından örgütsel dirençliliği kaynak bağımlılığı ve kaynak özerkliği üzerinden tartışmakta, dirençliliğin örgütler arası ve ekosistemik boyutunu incelemekte, uyarlanabilir barış inşası ve dönüştürücü adalet yaklaşımlarıyla ilişkisini kurmakta ve son olarak bu tartışmanın Türkiye'deki STÖ'ler ve sivil alan açısından taşıdığı sonuçları ortaya koymaktadır.

1. Dirençliliği Yeniden Düşünmek: İstikrar, Adaptasyon ve Dönüşüm

1.1. İstikrarın Ötesinde Dirençlilik

Dirençlilik kavramının çağdaş kullanımının önemli bir başlangıç noktası, dirençliliğin istikrarla özdeşleştirilen bir kavram olmaktan çıkarak değişim karşısında sistemin temel işleyişini sürdürebilme kapasitesi olarak yeniden düşünülmesi olmuştur (Holling, 1973; Folke, 2006). Bu ayrım toplumsal sistemler açısından da önemlidir. Bir sistemin aynı durumda kalması ile değişim içinde varlığını sürdürmesi aynı süreç değildir. Dirençlilik, bu anlamda değişime karşı mutlak bir direnç değil, değişimin sistem üzerindeki etkileriyle başa çıkabilme kapasitesidir.

Ancak bu yaklaşımın STÖ'lere aktarılması, "temel işleyiş" kavramının ne anlama geldiği sorusunu beraberinde getirir. Bir şirket için temel işleyişin devam etmesi ekonomik faaliyetlerin sürdürülmesi olabilir. Bir insan hakları örgütü için ise örgütsel varlığın devam etmesinden daha fazlası söz konusudur. Örgütün savunuculuk kapasitesi, bağımsızlığı, topluluklarla ilişkisi ve normatif yönelimi de örgütün kimliğinin parçasıdır. Bu nedenle STÖ'lerin dirençliliğini yalnızca operasyonel devamlılık üzerinden değerlendirmek yetersizdir. Örgütün hangi unsurları koruduğu, hangi unsurları değiştirdiği ve bu değişikliklerin örgütün misyonu üzerindeki etkisi, dirençliliğin kendisi kadar önemlidir (Chandler, 2014).

1.2. Adaptasyon ve Dönüşüm

Dirençlilik düşüncesinin sosyal-ekolojik sistemlere doğru genişlemesi, kavramın yalnızca "bozulma sonrasında toparlanma" anlamına gelmediğini daha açık biçimde ortaya koymuştur. Folke ve diğerlerinin (2010) geliştirdiği yaklaşımda dirençlilik, uyarlanabilirlik ve dönüşebilirlik birbirleriyle ilişkili fakat farklı kapasiteler olarak ele alınır. Uyarlanabilirlik, değişen koşullara yanıt verebilme kapasitesini, dönüşebilirlik ise mevcut yapıların sürdürülemez hale geldiği koşullarda yeni bir gelişme yörüngesine geçebilme kapasitesini ifade eder.

Bu ayrım STÖ'ler açısından güçlü bir analitik imkân sunmaktadır. Bir STÖ'nün çalışma biçimini değişen koşullara göre yeniden düzenlemesi adaptasyondur. Örneğin yüz yüze faaliyetlerin çevrimiçi ortama taşınması, yeni bir iletişim kanalı geliştirilmesi veya faaliyetlerin kriz koşullarına göre yeniden tasarlanması uyarlanabilirlik kapasitesine işaret eder. Buna karşılık örgütün kriz deneyiminden hareketle çalışma modelini, karar alma biçimini, kaynak ilişkilerini veya örgütler arası ilişkilerini temelden yeniden düzenlemesi dönüşüm kapasitesine yaklaşır. Bu nedenle örgütsel dirençlilik, yalnızca değişen koşullara uyum sağlama değil, hangi koşullarda uyum sağlanacağını ve hangi koşulların değiştirilmesi gerektiğini belirleyebilme kapasitesini de içerir (Folke vd., 2010).

Bu ayrım özellikle barış inşası açısından kritiktir. Çatışma veya baskı koşullarında her uyum biçimi olumlu sonuç üretmez. Bir STÖ'nün faaliyetlerini sürdürebilmek için eleştirel kapasitesini azaltması kısa vadede örgütsel süreklilik sağlasa da uzun vadede örgütün dönüştürücü kapasitesini zayıflatır. Buna karşılık kriz koşulları, yeni ilişki biçimlerinin, yeni bilgi üretim mekanizmalarının ve alternatif örgütlenme biçimlerinin ortaya çıkmasına da yol açabilir. Dolayısıyla dirençlilik, "değişmeden kalma" ile "her koşula uyum sağlama" arasında üçüncü bir alan açar: değişirken kimliğini ve normatif yönelimini koruyabilme ve gerektiğinde kendini yeniden örgütleyebilme kapasitesi (Folke vd., 2010).

1.3. Örgütsel Dirençlilik

Bu teorik çerçeveden hareketle örgütsel dirençlilik, bir STÖ'nün dışsal şoklar, siyasal baskılar, ekonomik belirsizlikler veya toplumsal krizler karşısında temel misyonunu ve normatif yönelimini korurken kaynaklarını, faaliyetlerini, ilişkilerini ve örgütsel yapılarını yeniden düzenleyebilme kapasitesi olarak tanımlanabilir (Folke vd., 2010; Chandler, 2014). Bu tanımda "koruma" ve "değişim" birbirinin karşısı değildir. Tam tersine, dirençlilik bu ikisi arasındaki ilişkinin yönetilmesini gerektirir. Örgütsel dirençliliğin temel unsurları bu nedenle finansal kaynaklarla sınırlı değildir. Kurumsal hafıza, insan kaynağının sürekliliği, bilgi üretme kapasitesi, dijital altyapı, topluluklarla ilişkiler, karar alma mekanizmaları ve örgütler arası bağlantılar da dirençliliğin bileşenleridir. Bu nedenle dirençlilik, birbirine bağlı kapasitelerin örgütsel ve ilişkisel bir bileşimi olarak ele alınmalıdır (Agora Derneği, 2026).

2. Örgütsel Dirençliliğin Siyasal Ekonomisi: Kaynak Bağımlılığından Kaynak Özerkliğine

2.1. Örgütler ve Dış Çevre

Örgütsel dirençlilik tartışmasının önemli bir eksenini kaynaklardır. Ancak kaynakları yalnızca "finansman" olarak düşünmek, örgütlerin çevreleriyle kurdukları güç ilişkilerini gözden kaçırır. Pfeffer ve Salancik'in (2003) kaynak bağımlılığı teorisi, örgütlerin çevrelerinden bağımsız olmadığını ve kaynaklara erişim biçimlerinin örgütsel kararları etkilediğini göstermektedir. STÖ'ler açısından bu yaklaşım özellikle önemlidir. STÖ'lerin önemli bir bölümü faaliyetlerini bağışçılar, uluslararası fonlar, üyelik gelirleri veya proje destekleri üzerinden sürdürmektedir. Dolayısıyla örgütün sahip olduğu kaynakların niteliği ve kaynağın örgüt üzerindeki koşulları, finansal sürdürülebilirliğin yanında örgütsel özerkliği de etkileyebilir. Bu nedenle temel soru "STÖ yeterli finansmana sahip mi?" olmamalıdır. Daha anlamlı soru, "STÖ'nün kaynak yapısı örgütün karar alma ve öncelik belirleme kapasitesini ne ölçüde etkiliyor?" sorusudur (Pfeffer & Salancik, 2003).

2.2. Finansal Çeşitlilik ve Kaynak Özerkliği

Finansal çeşitlilik çoğu zaman dirençliliğin doğrudan göstergesi olarak ele alınır. Ancak gelir getirici faaliyetler otomatik olarak dirençlilik üretmez. Farklı kaynaklara sahip olmak ile kaynaklar karşısında özerk olmak aynı şey değildir. Daha esnek ve uzun vadeli kaynak, örgütlere daha geniş bir stratejik hareket alanı sağlayabilir. Bu nedenle kaynak özerkliği, yalnızca kaynakların sayısı ile değil, kaynakların örgütsel karar alma üzerindeki etkisiyle değerlendirilmelidir. Bu yaklaşım, STÖ'lerin finansal sürdürülebilirliğini teknik bir mali yönetim meselesinden çıkararak siyasal özerklik meselesi haline getirir (Pfeffer & Salancik, 2003; Agora Derneği, 2026).

2.3. Kurumsal Hafıza ve İnsan Kaynağı

Kaynak özerkliğinin yanı sıra kurumsal bilgi de örgütsel dirençliliğin temel bileşenidir. Uzun süreli kriz koşullarında örgütler çoğu zaman belirli kişilerin deneyimlerine aşırı derecede bağımlı hale gelebilir. Bu durumda deneyimli bir çalışanın ayrılması örgütün geçmiş deneyimlerine ve stratejik bilgisine erişimin de kaybedilmesi anlamına gelir. Bu nedenle kurumsal hafıza, pasif bir arşivleme faaliyeti olarak ele alınmak yerine gelecekteki krizlere yanıt verme kapasitesini artıran stratejik bir kaynak olarak görülmelidir (Agora Derneği, 2026).

Politika belgeleri, çalışma yöntemlerinin belgelenmesi, arşivleme, bilgi aktarımı ve liderlik geçişlerinin planlanması, örgütün yalnızca geçmişini korumasını değil, geçmiş deneyimlerden öğrenerek yeni koşullara yanıt verebilmesini sağlar. İnsan kaynağının korunması da benzer biçimde ele alınmalıdır. Sürekli kriz yönetimi, düşük ücretler, belirsiz çalışma koşulları ve artan güvenlik yükleri çalışanların örgütte kalmasını zorlaştırabilir. Bu nedenle çalışanların iyilik hali, kurumsal sürekliliğin parçası olarak düşünülmelidir (Norwegian University of Science and Technology, 2024).

3. Örgütten Ekosisteme: İlişkisel Dirençlilik

Örgütsel dirençliliğin yalnızca örgüt içi kapasite olarak ele alınması, STÖ'lerin içinde faaliyet gösterdiği ilişkisel alanı gözden geçirir. Bir örgütün hukuki uzmanlığa sahip olması önemlidir. Ancak kriz dönemlerinde başka STÖ'lerin de bu uzmanlığa erişebilmesi, alanın toplam kapasitesini daha fazla artırır. Benzer biçimde dijital güvenlik, araştırma, iletişim veya savunuculuk kapasitesinin yalnızca tek bir örgüt içinde tutulması, sivil toplumun toplam dirençliliğini sınırlı bırakabilir. Bu nedenle dirençlilik, örgütlerle birlikte gelişen bir kapasite olarak da düşünülmelidir (Agora Derneği, 2026; Conciliation Resources, 2025).

İlişkisel dirençlilik, topluluklarla kurulan güven ilişkilerini, örgütler arası dayanışmayı, bilgi paylaşımını, ortak savunuculuğu ve karşılıklı destek mekanizmalarını kapsar. Bu ilişkiler, kriz anlarında örgütlerin tek başlarına sahip olmadıkları kaynaklara erişmelerini sağlar. Bu noktada ağlar iletişim veya görünürlüğün yanı sıra risk paylaşımı ve kapasite paylaşımı açısından da değerlendirilmelidir (Banchani vd., 2025).

Bir örgüt kriz karşısında faaliyetini sürdüremediğinde başka bir örgütün onun uzmanlığını, iletişim kapasitesini veya topluluk ilişkilerini geçici olarak üstlenebilmesi, dirençliliğin bireysel örgüt sınırlarının ötesine geçtiğini gösterir. Bu durum "ekosistem dirençliliği" kavramını gündeme getirir. Ekosistem dirençliliği, tek tek STÖ'lerin toplam kapasitesinden farklıdır. Hukuki destek mekanizmaları, bağımsız medya ve bilgi üretimi, dijital güvenlik altyapıları, ortak savunuculuk platformları, dayanışma ağları ve güvenli öğrenme alanları birlikte daha geniş bir sivil toplum altyapısı oluşturur. Bu nedenle bir STÖ'nün dirençliliği, içinde bulunduğu ekosistemin dirençliliğinden bağımsız düşünülemez (Agora Derneği, 2026; Chandler, 2014).

4. Barış İnşası ve Uyarlanabilir Barış İnşası

4.1. Barış İnşasının Doğrusal Olmayan Doğası

Barış inşası da dirençlilik gibi belirsizlik, değişim ve karmaşıklıkla karşı karşıyadır. Çatışmadan etkilenen toplumlarda sosyal ilişkiler, siyasal kurumlar ve ekonomik yapılar birbirinden bağımsız değildir. Bir alandaki müdahale başka bir alanda beklenmedik sonuçlar yaratabilir. Bu nedenle barış inşasının önceden belirlenmiş bir toplumsal modele ulaşmayı hedefleyen doğrusal bir müdahale olarak tasarlanması, karmaşık toplumsal süreçlerin doğasını gözden kaçırabilir (de Coning, 2018).

Cedric de Coning'in (2018) uyarlanabilir barış inşası yaklaşımı tam bu noktada önem kazanmaktadır. Bu yaklaşım, karmaşıklık, dirençlilik ve yerel sahiplenme literatürlerinden hareketle barış inşasını önceden belirlenmiş bir son duruma ulaşma çabası yerine, topluluklarla birlikte yürütülen, belirsizliği kabul eden, yinelemeli öğrenmeye ve uyarlamaya dayalı bir süreç olarak ele almaktadır.

Bu yaklaşım, örgütsel dirençlilik açısından iki önemli sonuç doğurur. İlk olarak, STÖ'lerin yerel bağlamı okuyabilme ve değişen koşullara göre müdahalelerini yeniden düzenleyebilme kapasitesi önem kazanır. İkinci olarak, dirençlilik yerel kurumların ve toplulukların kendi barış süreçlerini sürdürebilme kapasitesi olarak da düşünülür. Bu noktada dirençlilik ile yerel sahiplenme arasında güçlü bir ilişki ortaya çıkar. Toplulukların kendi sorunlarını tanımlama, çözüm üretme ve karar alma süreçlerine katılma kapasitesi arttıkça barış süreçlerinin dışsal aktörlere bağımlılığı azalabilir (Banchani vd., 2025).

Bununla birlikte yaklaşımın kendisi de eleştirel biçimde ele alınmalıdır. Uyarlanabilirlik, tek başına normatif bir değer değildir. Bir örgütün veya toplumun baskıcı koşullara çok iyi uyum sağlayabilmesi, bu koşulların meşru veya kabul edilebilir olduğu anlamına gelmez. Dolayısıyla "uyum sağlayabilen toplum" ile "adil bir toplum" aynı şey değildir. Bu ayrım STÖ'ler açısından özellikle önemlidir. Eğer barış inşasının başarısı yalnızca yerel aktörlerin krizlere uyum sağlama kapasitesi üzerinden ölçülürse, çatışmayı ve eşitsizliği üreten yapılar gözden kaçabilir. Bu nedenle uyarlanabilir barış inşası, dönüştürücü adalet kavramıyla birlikte ele alınmalıdır (Gready & Robins, 2014; Hoddy & Gready, 2020).

5. Dirençliliğin Eleştirisi: Yapısal Sorunları Kim Taşıyor?

Dirençlilik kavramının son yıllarda yaygınlaşması, beraberinde önemli bir eleştiri de getirmiştir. Kavramın bazı kullanımlarında yapısal sorunlar bireylerin, toplulukların veya örgütlerin kendi kapasitelerini geliştirmeleri gereken sorunlar olarak yeniden çerçevelenebilmektedir (Joseph, 2013; Chandler, 2014). Örneğin siyasal baskı karşısında STÖ'nün daha iyi güvenlik mekanizmaları kurması, ekonomik kriz karşısında gelirlerini çeşitlendirmesi veya dijital engellemeler karşısında alternatif iletişim kanalları geliştirmesi gerekli olabilir. Ancak bütün bu öneriler, tek başlarına ele alındığında, baskının veya eşitsizliğin kendisini sorgulamaz.

Dirençlilik bu noktada bir yönetim teknolojisine dönüşebilir: sistemin ürettiği risklerin ortadan kaldırılması yerine, bu risklerle başa çıkma sorumluluğu aktörlere aktarılır. Dirençliliğin neoliberal yönetimsellik açısından eleştirileri de tam olarak bu noktaya işaret eder. Kavramın, bireysel ve örgütsel uyum kapasitesini öne çıkarırken yapısal iktidar ilişkilerini görünmez kılabilceği tartışılmaktadır (Joseph, 2013).

STÖ'ler açısından bu risk daha da belirgindir. Sivil toplumdan, devletin veya piyasanın ürettiği boşlukları sürekli olarak doldurması beklenebilir. Kriz zamanlarında temel hizmetlerin sağlanması, toplulukların desteklenmesi, hak ihlallerinin izlenmesi ve bilgi üretimi gibi görevlerin STÖ'ler tarafından üstlenilmesi önemli olmakla birlikte, bu görevlerin kalıcı biçimde STÖ'lere aktarılması yeni bir kırılabilirlik yaratabilir (Walton & Aslam, 2024). Bu nedenle eleştirel dirençlilik yaklaşımı şu soruyu merkeze almalıdır: STÖ'ler neden sürekli olarak direnmek ve uyum sağlamak zorunda kalmaktadır? Bu soru, dirençlilik tartışmasını örgütün iç kapasitesinden çıkarıp siyasal ve yapısal koşullara taşır.

6. Dönüştürücü Dirençlilik: Adalet, Kapsayıcılık ve Siyasal Özerklik

6.1. Dirençlilik Ne İçin?

Dirençlilik tartışmasının temel normatif sorusu "ne kadar dirençli?" değil, "neye karşı ve ne için dirençli?" sorusudur (Chandler, 2014). Bir örgütün mevcut yapısını koruması her zaman olumlu değildir. Eğer korunması gereken yapı eşitsiz, dışlayıcı veya baskıcıysa, yalnızca süreklilik üzerine kurulu bir dirençlilik anlayışı statükoyu yeniden üretebilir. Bu nedenle STÖ'lerin dirençliliği, örgütün mevcut koşulları koruma kapasitesi yerine misyonunu ve normatif yönelimini korurken gerektiğinde kendisini ve içinde bulunduğu toplumsal koşulları dönüştürebilme kapasitesi üzerinden değerlendirilmelidir (Folke vd., 2010).

Burada dönüştürücü adalet yaklaşımı önemli bir teorik zemin sağlar. Gready ve Robins (2014), dönüştürücü adalet yaklaşımının geçiş dönemi adaletinin dar hukuki çerçevesinin ötesine geçerek yapısal eşitsizliklere, güç ilişkilerine ve şiddetin kök nedenlerine yönelmesi gerektiğini savunmaktadır. Daha sonraki çalışmalar da dönüştürücü adaletin yapısal ve sistemik şiddeti, dışlayıcı güç ilişkilerini ve eşitsizlikleri merkeze alması gerektiğini vurgulamaktadır (Hoddy & Gready, 2020). Bu perspektif dirençlilik açısından şu sonucu doğurur: Bir STÖ'nün dayanıklılığı, yalnızca kendi varlığını koruması değil, toplumsal dönüşüm kapasitesini koruyabilmesiyle ölçülmelidir.

6.2. Kapsayıcılık ve İlişkisel Kapasite

Kapsayıcı barış anlayışı da bu çerçevenin önemli bir parçasıdır. Barış süreçlerinin dışında bırakılan grupların deneyimleri ve talepleri görünmez kaldığında, barışın toplumsal meşruiyeti zayıflar (Conciliation Resources, 2025; forumZFD, 2024). STÖ'lerin topluluklarla kurduğu ilişkiler bu nedenle yalnızca programların uygulanmasını kolaylaştıran bir araç değildir. Bu ilişkiler, örgütün toplumsal meşruiyetini ve kriz zamanlarında harekete geçebilme kapasitesini de belirler. Ancak kapsayıcılık yalnızca daha fazla kişinin süreçlere dahil edilmesi anlamına gelmez. Kimlerin karar verdiği, kimin bilgisinin meşru kabul edildiği ve kaynakların nasıl dağıtıldığı da kapsayıcılığın parçasıdır. Bu nedenle toplulukların "yararlanıcı" olarak değil, bilgi ve karar üretiminin öznesi olarak görülmesi gerekir. Böyle bir yaklaşım, dirençliliği yukarıdan aşağıya aktarılan bir kapasite olmaktan çıkarak topluluklarla birlikte üretilen bir kapasite haline getirir (Banchani vd., 2025).

7. Türkiye'deki STÖ'ler Açısından Analitik Çıkarımlar

Bu çerçevenin Türkiye'deki STÖ'ler açısından önemli sonuçları bulunmaktadır (Agora Derneği, 2026; Walton & Aslam, 2024).

- 1- Dirençlilik örgütlerin yalnızca krizlere yanıt verebilme kapasitesi olarak değerlendirilmemelidir. STÖ'lerin kriz karşısında faaliyetlerini sürdürmesi kadar, bunu hangi koşullarda ve hangi bedellerle gerçekleştirdiği de önemlidir (Norwegian University of Science and Technology, 2024).
- 2- Finansal çeşitlilik kaynak özerkliğiyle eşitlenmemelidir. Örgütün farklı finansman kaynaklarına sahip olması kadar, bu kaynakların karar alma süreçleri üzerindeki etkisi de incelenmelidir (Pfeffer & Salancik, 2003).
- 3- Örgütsel hafıza dirençliliğin temel bir boyutu olarak görülmelidir. Özellikle uzun süreli baskı ve belirsizlik dönemlerinde deneyimin kişilere bağımlı hale gelmesini önleyecek kurumsal mekanizmalar geliştirilmesi gerekir (Agora Derneği, 2026).
- 4- STÖ'lerin dirençliliği örgütler arası ilişkilerden bağımsız düşünülemez. Hukuki destek, dijital güvenlik, araştırma, iletişim ve bilgi üretimi gibi uzmanlıkların paylaşılmaması, tek

tek örgütlerin kapasitesinden daha geniş bir kolektif kapasite yaratabilir (Conciliation Resources, 2025; forumZFD, 2024).

- 5- Çalışanların iyilik hali dirençliliğin ayrılmaz bir parçasıdır. Sürekli kriz yönetimi, uzun süreli aşırı iş yükü ve gönüllü emeğe aşırı bağımlılık örgütsel kapasitenin göstergeleri olarak değil, sürdürülebilirlik açısından riskler olarak ele alınmalıdır (Norwegian University of Science and Technology, 2024).
- 6- Sivil alanın hukuki ve siyasal koşulları dirençlilik analizinin dışında tutulmamalıdır. Örgütlerden baskıcı veya belirsiz koşullara sürekli olarak uyum sağlamalarını beklemek, yapısal sorunların sorumluluğunu STÖ'lere aktarma riskini taşır (Joseph, 2013; Chandler, 2014).

Bu nedenle Türkiye'de dirençlilik politikası, yalnızca "STÖ'lerin kapasitesini nasıl artırabiliriz?" sorusuyla sınırlanmamalıdır. Bunun yanında "STÖ'lerin kapasitesini sürekli olarak tüketen yapısal koşullar nelerdir ve bunlar nasıl dönüştürülebilir?" sorusu da sorulmalıdır (Agora Derneği, 2026).

8. Politika Önerileri

Uzun vadeli ve esnek finansman: STÖ'lerin dirençliliğini güçlendirmek için kısa vadeli ve proje temelli finansmanın ötesine geçen çok yıllık, esnek ve öngörülebilir finansman modellerine ihtiyaç vardır. Bu tür finansman yalnızca faaliyetlerin devamlılığını değil, örgütsel hafıza, insan kaynağı, stratejik planlama ve kurumsal öğrenme gibi görünmeyen kapasitelere yatırım yapılmasını mümkün kılar (Pfeffer & Salancik, 2003; Agora Derneği, 2026).

Kaynak özerkliğinin desteklenmesi: Fon sağlayıcıların yalnızca gelir çeşitlendirmesini değil, örgütlerin stratejik özerkliğini de değerlendirmesi gerekir. STÖ'lerin alternatif gelir modelleri geliştirmesi desteklenirken, bu modellerin örgütün misyonu, insan kaynağı ve temel faaliyetleri üzerindeki maliyetleri de hesaba katılmalıdır (Pfeffer & Salancik, 2003).

Paylaşılan altyapılara yatırım: Hukuki destek, dijital güvenlik, araştırma, bilgi yönetimi ve iletişim gibi alanlarda ortak veya paylaşılan altyapıların güçlendirilmesi, sivil toplum ekosisteminin dirençliliğini artırabilir. Böylece her STÖ'nün aynı kapasiteyi kendi içinde üretmek zorunda kalmadığı daha dayanıklı bir yapı kurulabilir (Agora Derneği, 2026; Conciliation Resources, 2025).

Örgütler arası dayanışma ve öğrenme: STÖ'ler arasında yalnızca proje ortaklıklarını değil, kriz dönemlerinde karşılıklı destek, bilgi paylaşımı ve uzmanlık transferini mümkün kılan uzun vadeli ilişkiler güçlendirilmelidir. Bu tür ilişkiler, dirençliliği bireysel örgüt düzeyinden ekosistem düzeyine taşıyacaktır (Banchani vd., 2025).

Kurumsal hafıza ve insan kaynağı: Kurumsal hafızanın sistematik biçimde korunması, çalışanların deneyimlerinin aktarılması ve liderlik geçişlerinin planlanması desteklenmelidir. Aynı zamanda çalışanların ücret, iş yükü, güvenlik ve psikososyal ihtiyaçlarının örgütsel dirençliliğin temel bileşenleri olduğu kabul edilmelidir (Norwegian University of Science and Technology, 2024).

Yerel sahiplenme: Barış inşası ve STÖ destek programlarında topluluklar ve yerel örgütler yalnızca uygulayıcı veya yararlanıcı olarak değil, bilgi ve karar üretiminin öznesi olarak konumlandırılmalıdır. Yerel kapasitenin dışarıdan ikame edilmesi yerine güçlendirilmesi, uzun vadeli dirençliliğin temel koşullarından biridir (Banchani vd., 2025).

Sivil alanın korunması: Son olarak, dirençliliğin yapısal koşulları göz ardı edilmemelidir. Örgütlenme özgürlüğü, ifade özgürlüğü, bağımsız bilgi üretimi, dijital erişim ve güvenlik, hukuki koruma ve kaynaklara erişim gibi alanlarda sivil alanı güçlendiren politikalar geliştirilmelidir (Chandler, 2014; Joseph, 2013). STÖ'lerin daha dirençli hale gelmesi, sivil alanın daralmasına uyum sağlamaları anlamına gelmemelidir. Aksine dirençlilik politikası, örgütlerin faaliyet göstermek zorunda kaldıkları koşulların da iyileştirilmesini hedeflemelidir (Agora Derneği, 2026).

Sonuç

Örgütsel dirençlilik, STÖ'lerin krizler karşısında faaliyetlerini sürdürebilme kapasitesinden daha geniş bir kavramdır. Dirençlilik, değişim karşısında varlığını sürdürebilme, değişen koşullara uyum sağlayabilme ve gerektiğinde yeni bir örgütsel ve toplumsal yörengede gelişirebilme kapasitesini içerir (Folke vd., 2010; Holling, 1973).

STÖ'lerin dirençliliği örgüt içi kapasitelere indirgenemez. Pfeffer ve Salancik'in (2003) kaynak bağımlılığı yaklaşımının gösterdiği gibi örgütler çevrelerinden bağımsız değildir ve kaynaklara erişimleri ve bu kaynaklarla kurdukları ilişkiler örgütsel özerkliklerini etkiler. Bu nedenle kaynak özerkliğinin finansal sürdürülebilirliğin ötesinde tartışılması gerekir.

Benzer biçimde dirençlilik örgütler arasında da üretilir. Bilginin, uzmanlığın, hukuki desteğin, dijital kapasitenin ve dayanışma ilişkilerinin paylaşılması, tek tek örgütlerin kapasitesinin ötesinde bir sivil toplum altyapısı yaratır (Agora Derneği, 2026; Conciliation Resources, 2025). Bu nedenle örgütsel dirençlilik ile ekosistem dirençliliği birbirinden ayrı düşünülemez.

Barış inşası açısından ise dirençlilik de Coning'in (2018) uyarlanabilir barış inşası yaklaşımının ortaya koyduğu gibi, belirsizliği kabul eden, yerel sahiplenmeye ve sürekli öğrenmeye dayanan süreçlerle ilişkilidir. Ancak uyum kapasitesinin kendisi normatif olarak yeterli değildir. Bir toplumun baskıya uyum sağlayabilmesi, baskının ortadan kalktığı anlamına gelmez. Bu nedenle dirençlilik, yapısal eşitsizlikleri ve güç ilişkilerini sorgulayan dönüştürücü bir perspektifle tamamlanmalıdır. Gready ve Robins'in (2014) ve Hoddy ve Gready'nin (2020) vurguladığı gibi, adaletin yalnızca geçmiş ihlallere hukuki yanıt vermekle sınırlı kalmaması, şiddeti ve dışlanmayı üreten yapısal ilişkileri de hedeflemesi gerekir.

Buradan hareketle bu çalışma, dönüştürücü dirençlilik kavramını önermektedir. Dönüştürücü dirençlilik, STÖ'lerin krizler karşısında yalnızca varlıklarını sürdürmeleri değil, kaynaklarını ve örgütsel yapılarını yeniden düzenlerken misyonlarını, normatif yönelimlerini ve toplumsal dönüşüm kapasitelerini koruyabilmeleri anlamına gelir (Folke vd., 2010; Gready & Robins, 2014).

Bu yaklaşım aynı zamanda dirençlilik kavramının eleştirel sınırlarını da kabul eder. STÖ'lerden sürekli olarak daha fazla uyum, daha fazla esneklik ve daha fazla kriz yönetimi beklemek, sivil alanı daraltan veya eşitsizliği üreten yapısal koşulların sorumluluğunu örgütlere aktarabilir (Joseph, 2013; Chandler, 2014).

Bu nedenle temel soru, STÖ'lerin ne kadar dirençli olduğu değildir. Daha önemli soru, STÖ'lerin neye karşı direnç geliştirmek zorunda bırakıldığı, bu direncin hangi maliyetlerle üretildiği ve örgütlerin kendi normatif amaçları doğrultusunda hareket edebilmeleri için hangi koşulların gerekli olduğudur. Bu perspektif, barış inşası ile örgütsel dirençlilik arasındaki ilişkiyi de yeniden tanımlar. Dirençli bir STÖ yalnızca kriz sırasında faaliyetlerini sürdüren STÖ değildir. Aynı zamanda topluluklarla ilişkilerini koruyabilen, kaynakları üzerinde belirli ölçüde özerklik sağlayabilen, kurumsal hafızasını aktarabilen, diğer STÖ'lerle dayanışma

kurabilen, değişen koşullara uyum sağlayabilen ve gerektiğinde içinde bulunduğu yapısal koşulları dönüştürmeye yönelik kapasitesini koruyabilen STÖ'dür. Dolayısıyla dirençliliğin nihai ölçütü hayatta kalmak değil, özerkliğini ve dönüştürücü kapasitesini kaybetmeden varlığını sürdürebilmektir (Agora Derneği, 2026; Pfeffer & Salancik, 2003).

Barış inşasının uzun vadeli niteliği düşünöldüğünde bu ayrım belirleyicidir. Adil ve kapsayıcı barış, yalnızca çatışmanın sona ermesiyle değil, toplumsal ilişkilerin dönüşmesiyle mümkündür (Gready & Robins, 2014; de Coning, 2018). Bu dönüşümün önemli aktörleri olan STÖ'lerin dirençliliği de yalnızca örgötsel yönetim meselesi olarak değil, sivil alanın, toplumsal ilişkilerin ve siyasal özerkliğın bir meselesi olarak ele alınmalıdır.

Bu nedenle dirençlilik politikalarının amacı STÖ'lere "krizlere dayanmayı" öğretmekle sınırlı kalmamalıdır. Amaç, STÖ'lerin kriz üretme kapasitesi yüksek siyasal ve ekonomik koşullarda sürekli olarak tükenmek zorunda kalmadığı, kaynaklarını, bilgilerini ve uzmanlıklarını paylaşabildiği, topluluklarla eşit ve anlamlı ilişkiler kurabildiği, kendi normatif yönelimlerini koruyabildiği ve toplumsal dnüşöme katkı sunabildiği bir sivil toplum ekosisteminin güçlendirilmesi olmalıdır (Agora Derneği, 2026; Conciliation Resources, 2025).

Bu çerçevede barış inşası ve örgötsel dirençlilik arasındaki ilişkinin temel sorusu yeniden formöle edilebilir: STÖ'ler krizlere nasıl daha iyi dayanabilir sorusunun ötesine geçerek, STÖ'lerin dayanmak zorunda kaldığı koşullar nasıl dnüşürölebilir ve bu dönüşüm sürecinde onların özerkliği, ilişkisel kapasitesi ve dönüştürücü potansiyeli nasıl korunabilir? Dirençlilik kavramının eleştirel ve ilişkisel bir zemine taşınması, bu soruya yanıt verebilmek için gerekli teorik başlangıç noktasını oluşturmaktadır.

Kaynakça

Agora Derneği. (2026). Toplumsal barış ve dönüştürücü adalet: Sivil toplum örgütleri için çerçeve notu. <https://agoradernegi.org/wp-content/uploads/2026/07/toplumsal-baris.pdf>

Al Jaramani, A., & Elayah, M. (2025). Voices of resilience: Civil society and community perspectives on gender-based violence in conflict-affected Syria. *Mediterranean Politics*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/13629395.2025.2452345>

Banchani, J. P. S., Paolo, S. A., Acheampong, M., Kipo-Sunyehzi, D. D., & Dramani, A. (2025). The challenge of attaining resilient local structures in grassroots peacebuilding: A study of post-1994/95 peacebuilding in Northern Ghana. *Global Society*, 39(3), 398–419. <https://doi.org/10.1080/13600826.2024.2412345>

Chandler, D. (2014). *Resilience: The governance of complexity*. Routledge.

Conciliation Resources. (2025). *Gender transformative peace: What, who and how – Lessons from the Philippines and West Africa*. <https://rc-services-assets.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/Gender%20transformative%20peace%20-%20What,%20who%20and%20how.pdf>

de Coning, C. (2018). Adaptive peacebuilding. *International Affairs*, 94(2), 301–317. <https://doi.org/10.1093/ia/iix251>

Folke, C. (2006). Resilience: The emergence of a perspective for social–ecological systems analyses. *Global Environmental Change*, 16(3), 253–267. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2006.04.002>

Folke, C., Carpenter, S. R., Walker, B., Scheffer, M., Chapin, T., & Rockström, J. (2010). Resilience thinking: Integrating resilience, adaptability and transformability. *Ecology and Society*, 15(4), 20. <https://doi.org/10.5751/ES-03610-150420>

forumZFD. (2024). Toolkit: Gender in peace and conflict. Academy for Conflict Transformation. https://akademie.propeace.de/system/files/document/Academy_for_Conflict_Transformation_Toolkit_GiPaC.pdf

Gready, P., & Robins, S. (2014). From transitional to transformative justice: A new agenda for practice. *International Journal of Transitional Justice*, 8(3), 339–361. <https://doi.org/10.1093/ijtj/iju013>

Hoddy, E. T., & Gready, P. (2020). From agency to root causes: Addressing structural barriers to transformative justice in transitional and post-conflict settings. *Contemporary Social Science*, 15(5), 561–576. <https://doi.org/10.1080/21582041.2020.1822547>

Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1–23. <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>

Joseph, J. (2013). Resilience as embedded neoliberalism: A governmentality approach. *Resilience*, 1(1), 38–52. <https://doi.org/10.1080/21693293.2013.765741>

Norwegian University of Science and Technology. (2024). The resilience of peace organizations in Israel and Palestine after October 7th [Master's thesis]. NTNU Open.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective* (Reissued ed.). Stanford University Press. (Original work published 1978)

Walton, O., & Aslam, W. (2024). Challenging and consolidating the status quo: Service delivery, civil society and conflict in the MENA region. *World Development*, 178, 106578. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2024.106578>