



sivil toplum örgütlerinde

**şiddetsiz**

**geri bildirim**



# KÜNYE

## Yayımlayan

Şiddetsizlik Eğitim ve Araştırma Derneği



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

## Hazırlayanlar

Doğa Melis

Güneş Kükey

Filiz Kasap

Umut Güven

## Düzenleyen

Umut Güven

## Tasarım

Elmas Yılan

## Yayın Tarihi

Nisan, 2021



Bu kitapçık parayla satılamaz. Sivil toplum örgütlerinin gelişmesi ve şiddetsizlik alanında farkındalık yaratmak amacıyla etkinliklerde serbestçe kullanılabilir ve dağıtılabilir.



## Başlarken

Bu broşür; Şiddetsizlik Eğitim ve Araştırma Merkezi'nin örgütlerle gerçekleştirdiği toplantılar ve antrenman deneyimlerinden yola çıkarak hazırlanmıştır. Antrenmanların yanı sıra yazılı bir kaynağın örgütlerin kendi iç çalışmalarına katkı sunması, şiddetsiz geri bildirim üzerine birlikte düşünmelerine ve tartışmalarına destek sunması amaçlanmaktadır.

Broşürün yazılması ve tasarlanması süreçlerinde emekleri olan Şiddetsizlik Merkezi gönüllülerine teşekkür ederiz.

## Kısa Bir Giriş: Şiddetsiz Örgütlenme Nedir?

Şiddetsiz örgütlenme\*; canlı haklarını koruyan ve hayalini kurduğumuz şiddetsiz bir toplum için harekete geçen örgütlerin veya grupların, örgütsel dinamiklerini şiddetsiz kılma sürecidir. Burada örgütsel dinamikler; örgütün yapısal süreçleri, örgüt içi ilişkileri, iletişim biçimleri, güç ilişkileri ve dağılımları, örgütün çatışmalara nasıl yaklaştığı gibi birbirini etkileyen bileşenlere işaret eder. Örgütsel dinamiklerimizi şiddetsiz kılmak; şiddetsizliğin “şiddetsizlik, amacını uygun araçları seçer” ilkesiyle doğrudan örtüşür. Şiddet kültürünü değiştirmek için harekete geçmek, örgüt kültürü de dahil olmak üzere yukarıda bahsedilen tüm dinamikleriyle birlikte örgütlerimizde bir değişimi talep etmektir. Bu değişim sürecinde içinde yer aldığımız örgütleri veya grupları şiddetsiz yöntem ve yaklaşımlarla tanıştırmak, birlikte öğrenmek mücadele alanlarımızı daha güçlü ve etkili kılacaktır.

Şiddetsiz örgütlenme üzerine düşünürken, içinde yaşadığımız toplumun şiddet üreten kodlarını örgütlerimize de taşıyabileceğimizin farkında olmalıyız. Bu farkındalıkla şiddeti tanıyabilmeli, bununla mücadele ederek ve daha da ötesinde örgüt kültürümüzü şiddetsiz bir forma dönüştürmenin yollarını aramak için harekete geçmeliyiz. Örgüt içinde ve diğer

örgütlerle kurulan iletişim biçimleri, hitap şekilleri, güç ilişkileri, örgütün katılımcıları tarafından inşa edilen tüm değerler örgüt kültürünü oluşturur.

Örgüt içinde inşa ettiğimiz ilişki ve iletişim biçimleri genellikle en görünür olan alanlardır. Birlikte çalıştığımız insanlarla bilgi ve deneyimlerimizi bunlar aracılığıyla aktarırız. Haliyle bu alanları şiddetsiz bir zeminde kurmak temel ve kritik öneme sahiptir. Ancak iletişimimizi şiddetsiz bir zemine çekmek, bireysel bir tavır ile birlikte örgütsel bir tavra sahip olmakla mümkün olacaktır. Bu broşürün amacı, şiddetsiz örgütlenme çalışmalarının ana hedefi olan örgüt kültürünün dinamiklerine ilişkin farkındalığı ve değişimi kolaylaştıracak bir araç olarak örgütlerin geri bildirimine odaklanmaları ve güçlenmeleridir.

\*Şiddetsiz örgütlenme ile ilgili daha detaylı bilgi edinmek için Komünitas İzmir Youtube kanalında gerçekleştirdiğimiz ‘Şiddetsiz Örgütlenme’ başlıklı sunum ve tartışmayı izleyebilirsiniz.

Bağlantı: <https://www.youtube.com/watch?v=48AEjyn6wTI&t=11s>

## Geri Bildirim

Farklı kaynaklarda geri bildirim için “bir ürüne dair tepkiler, bir kişinin bir konudaki performansı hakkında iyileştirme için temel alınan bilgiler” ve benzeri tanımlamalarla karşılaşırız.

Şiddetsizlik yaklaşımıyla bu tanım üzerine yeniden düşündüğümüzde şunu söyleyebiliriz: Geri bildirim, birlikte bir hedef çerçevesinde hareket ederken süreç içinde yapıp etmelerimize olan tepkilerimizi tarif eder. Burada tepki içinde 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 gözeterek ve onlar hakkında tekrar düşünerek kendilerine en uygun geri bildirim yöntemini seçebilir. Geri bildirim vermek ve dinlemek için kullanılan yöntemler çoğunlukla yüz yüze görüşmeler, açık toplantılar, grup içi atölye çalışmaları olabileceği gibi elektronik postalarda kullanılabilir. Bu konuda örgüt içine ve dışına bilgi sağlamak amacıyla broşürler, panolar, web sitesi ve benzeri araçlar kullanılabilir.

Şiddetsiz geri bildirim örgüt kültürüne yerleştirmenin önemli adımlarından biri de, herkesin ortaklaştığı politika belgelerinde açıkça geri bildirimden bahsederek yazılı hale getirmektir.



Şiddetsiz iletişimi içeren geri bildirim yöntemi; örgüt içinde birlikte eyleme süreçlerimize odaklanır, kişisel farkındalıklarımızı ve farklılıklarımızı keşfetmeye olanak sağlayarak ilişkilerimizi geliştirir. Birlikte öğrenme sürecimize katkı sağlar.



## Geri Bildirim Neden Gerekli?

Şiddetsiz geri bildirim mekanizmaları, birlikte öğrenme süreçlerine girebilmek, tartışabilmek ve çatışmaların krize dönüşmesini engellemek için önemlidir. Bunları gerçekleştirebilmek için şiddetsiz geri bildirim, grup içi güveni kurmanın önemine inanır. Grubun şiddetsiz ilkelerle ördüğü bir geri bildirim mekanizması, grubun muhatapları/paydaşları açısından da şeffaflık, izlenebilirlik, hesap verilebilirlik gibi konularda da çatışmaların krize dönüşmesini engellemek üzere önemlidir.

Şiddetsiz geri bildirim, örgüt düzeyinde olduğu kadar örgütleri oluşturan bireylerin şahsında da önemli etkilere sahiptir. Bu durum grup dinamiklerini güçlendiren bir zemin sağlar.

### İlişkilerimizi güçlendirmesi

Çoğu zaman kendi yaptığımız işlere dair kendimizin bir değerlendirme yapması kolay ve etkin olmayabilir. Haliyle dışardan geri bildirim almak daha verimli çalışmamız için sahip olduğumuz kolaylaştırıcı yöntemlerden biridir. Becerilerimizi fark etmemizi ve geliştirmemizi destekler, çevremizle kurduğumuz ilişkilerde etkinliğimizi artırır.

### Çalıştığımız konuya ve/veya karşımızdaki kişiye verdiğimiz önemin göstergesi

Çalışma hayatındaki ihtiyaçlarımızdan biri de yaptığımız işlerin farkına varılması ve emeğimizin görünürlük kazanmasıdır. Geri bildirim almak, verdiğimiz emeğin ve hayata geçirdiğimiz çalışmaların görünür olduğunun bir göstergesidir; başkalarının yaptığınız çalışmaları takip ettiğini, bu çalışmaları önemseyerek kendi gündemine aldığını ve geri bildirim ile bu sürece dahil olduğunu gösterir. Kısaca geri bildirim, işi yapan insanı dikkate alma, onun emeğine saygı duyma ve yapılan işe duyulan değer göstermelerinden biridir diyebiliriz.

### Öz farkındalığı desteklemesi

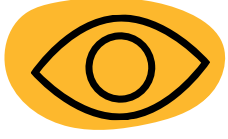
Geri bildirimler yalnızca yaptığımız işi geliştirmez veya motivasyon sağlamaz. Kendimizi tanımak noktasında da kişisel yolculuğumuzda önemlidir. Çalıştığımız işlere yönelik olduğu kadar kendimize dair öz farkındalığımızı da besler. Bu durum da gruplarımızda veya örgütlerimizde olumlu sonuçlar doğurur.

## Eleştiri Kültüründen Şiddetsiz Geri Bildirime

Geri bildirim konuşurken birçoğumuzun zihninde “Peki eleştiriden ne farkı var?” sorusu canlanabilir. Bu ayırım ve kesişim hala tartışılan, değişen, güncellenen sınırlara sahip olsa da, belirli özellikleriyle eleştiri ve geri bildirim birbirinden ayrıldığını ifade etmemiz mümkün.

Geri Bildirim	Eleştiri
Geri bildirim yöntemli ve amacı önceden belirlenmiş şekilde gerçekleşir. Örneğin geri bildirim bazı teknik koşulları sağlaması gerektiğinden bahsedebiliriz: Her daim bir alıcısı olmalı, geri bildirim verilen kişinin onayı esas alınmalı ve bir dönüşüm yaratmayı, motivasyonu sağlamayı hedeflemeli vb.	Eleştiri için bu genellemeyi yapamayız. Eleştiri bu durumların hiçbiri olmadan da gerçekleşebilir.
Geri bildirim etkili şekilde hayata geçirdiğimizde kişisel arzularımız için olmamasına özen gösteririz ve sonuçlarının da yıkıcı değil yapıcı olmasını sağlarız.	Her eleştiri için bu durum geçerli değildir. Kişisel arzularımız ve çıkarlarımız için durumları veya kişileri eleştirebiliriz, bunun da sonuçlarının yıkıcı olup olmaması her zaman gözetilmeyebilir.
Kişilere yönelik değil eylemlere yönelik gerçekleşir ve genellemelerden kaçınır.	Eleştirinin ise bu konudaki sınırları daha muğlaktır.
Gelecek odaklıdır.	Eleştiri geçmişe de odaklanmayı seçebilir.
Geri bildirim 'karakter' değerlendirmelerine girmez. Verilen örnekler diğer kişinin kişilik kusurlarını göstermeyi amaçlamaktan ziyade davranışlara ve eylemlere yönelik deneyimlenenleri örneklemek içindir.	Daha genel ve yaygındır. Karşımızdaki kişinin karakterine ve hatta mizacına dair olumsuz değerlendirmeler içerebilir. Örgütlerde eleştirinin bu yaklaşımı kişiler arası çatışmalara, güven ilişkilerinin gelişmemesine ve gittikçe de gruptan uzaklaşmaya doğru gidebilir.

## Etkili Bir Geri Bildirim İçin Öneriler



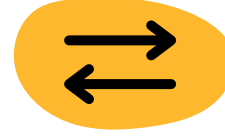
### Gözleme Dayalı Olmak

Geri bildirim ifadesinin “tanımlayıcı” olması en temel özelliklerinden biridir. Yalnızca görülen veya duyulan olayın dolayısıyla olaya dair gözlemin ifadesiyle başlar. İletişimin gözleme dayalı olması kişisel değerlendirme ve yargılardan uzak ifadeler kullanmayı tarif eder. Böylelikle geri bildirim alan kişinin savunmacı bir pozisyona girmesini azaltmış oluruz.



### Gerçekçi Beklentiler ile Hareket Etmek

Geri bildirim, geri bildirim alan kişinin değiştirebileceği bir davranışa dönük olduğunda yararlı olacaktır. Bir kişiye, kişinin değiştiremeyeceği bir davranışa yönelik geri bildirim verdiğimizde, kişi o davranış üzerinde az kontrole sahip olduğundan ona bir eksiklik hatırlatılmış olabilir, hayal kırıklığının yaşanmasına sebep olabiliriz.



### İhtiyaçların Karşılıklı Dikkate Alınması

Sadece kendi arzularımız için değil, geri bildirim verilecek kişinin de onayı ve isteği ile süreç başlatılır. Geri bildirim, hem geri bildirim alan hem de geri bildirim veren kişinin ihtiyaçlarının dikkate alındığı bir süreçtir. Yalnızca geri bildirim veren kişinin ihtiyaçlarına dönük olduğunda ve geri bildirim alan kişinin ihtiyaçları dikkate alınmadığında yıkıcı olabilir. Aynı zamanda geri bildirim, en çok istendiğinde yararlıdır.



### Somut Örnekler Vermek

Geri bildirimde bulunurken genel ifadeler kullanmak, geri bildirim alan kişinin anlamasını ve duymasını güçleştirir. Bu sebeple spesifik olarak ifade edilmesi, açık olması geri bildirim sürecini kolaylaştırır.



## Etkili Bir Geri Bildirim İçin Öneriler



### Zamanlamayı Gözetmek

Davranıştan sonra uygun\* olan en kısa sürede geri bildirim verilmesi, alıcıda suçluluk, savunma veya öfke yaratmanın önüne geçebilir. Çünkü bu konuda hala yapılabilecek şeyler vardır. Alıcının değiştirebileceği davranışa yönelik olması sağlanır böylece. Bu durum aynı zamanda geri bildirim etkili olmasını sağlar.



### Kişileri Hedefine Almadığından Emin Olmak

Geri bildirimler davranışlarla ilgili olarak ifade edilmelidir. Davranışlara yönelik geri bildirim verilirken de, sadece zayıf yönlere değil, potansiyel içeren yönlerine de odaklanılmalıdır.

\*Uygunluk, kişinin geri bildirim duymaya hazır olup olmadığına bağlı olmayı veya geri bildirim verecek kişinin kendisini rahat ifade edebileceğini hissettiği zamanı tanımlar. Her zaman duygusal olarak veya fiziksel koşullardan (uykusuzluk, açlık vb.) dolayı geri bildirim almaya/vermeye hazır olmayabiliriz.



### Geri Bildirimi Teyit Etmek

İnsanlar geri bildirim aldıklarında özellikle olumsuz geri bildirim söz konusu olduğunda muhtemelen endişeli olabilirler. Geri bildirim ile amaçlanandan farklı bir mesaj duyabilirler. Bu nedenle, geri bildirim alan kişinin geri bildirim doğru şekilde duyup duymadığını kontrol etmek ve kişiyle açık bir iletişim yürüterek bunu teyit etmek gerekebilir.



### Öneri İhtiyacını Gözetmek

Geri bildirim süreçlerine öneriyi dahil etmek tartışılan konulardan biridir. Öneri vermenin geliştirici olduğu düşünülürken geri bildirim alan kişiye alan açmadığı, kendi deneyimini zihin ve deneyim süzgecinden geçirme imkanını kitlediği gibi yaklaşımlar da vardır. Elbette ki kişiye doğrudan öneri vererek başlamak geri bildirim sürecini olumsuz etkileyeceğinden, geri bildirim alan kişiden bu yönde bir talep geldiğinde ve/veya o kişiden öneri için onay alındığında uygulanabilir.

## Geri Bildirimi Deneyimlemek

Gruplarınızda/örgütlerinizde geri bildirim alıştırmaları yapmak için aşağıdaki egzersizleri uygulayabilirsiniz. Uygulamaları yaparken, broşürün önceki bölümlerinde yer alan bilgilendirmeleri okumanızı öneriyoruz.

### Geri Bildirim\*

#### Amaç

Şiddetsiz geri bildirim özelliklerini grup içinde deneyimlemek ve etkilerini tartışmak.

#### Hedef

Grup içinde geri bildirim almayı/duymayı yapıcı halde deneyimlemek için pratik yapmak.

 30'  10-16 Katılımcı

#### Uygulama

Bu egzersizi yapmak için uygun bir ortam belirleyin. İkili gruplara ayrılın. Ardından, çiftler geri bildirim vermek isteyecekleri bir konu seçerler, bu konu halihazırda meydana gelmiş olabilir veya bir kurgu oluşturulabilir. Geri bildirim veren kişi aşağıdaki yönergeleri izleyerek geri bildirim verecektir. Her bir yönlendirmede küçük açıklayıcı örnek cümleler verilmiştir. Burada iki çalışma partnerinin deneyimlediği bir senaryo çalışılır.

\*Holistic Security Exercise'den çevrilerek düzenlenmiştir.

İkili gruplarda çalışıldıktan sonra tüm grup bir araya gelir ve şu tartışma soruları etrafında konuşulabilir:

- Her iki taraf için de nasıl geçti?
- Neler düşündük, zorlandığımız ya da paylaşmak istediğimiz şeyler var mı?

#### Örnek senaryo “Güvenlik”

Ofis çalışanlarından biri genellikle geç saate kadar çalışıyor ve çalıştığı günlerden birinde ofisin kapısını kilitlemeyi unutarak ofisten ayrılıyor. Diğer çalışan bu olay hakkında konuşmak istiyor.

#### Geri Bildirim İçin Yönergeler

1.Kendi adımıza konuşuyoruz.

Yalnızca kendi öznel deneyimlerimiz hakkında konuşabiliriz. “Genel kanı”, “grubum” ya da “biz” yerine “ben” dili kullanmak.

Bu sabah ofisin kapısını açık bulduğumda kendimi güvensiz hissettim.



Dün yaptığın bizi tehlikeye soktu.



2.Gözlemimiz neyse aynen onu ifade ediyoruz.  
Sadece gördüğümüz, duyduğumuz deneyimlerimizden bahsediyoruz.

Bu sabah ofise vardığımda ön kapı kilidi açtı, anahtarı çevirmeden açabildim.



Dün ofisin kapısını kilitlemeyi unutmuşsun.



3.Tepkim ne oldu?

Yaşanan olay karşısında duygularım ve fiziksel tepkim neydi? Yargılayıcı olmadan anlamlandırabildiğiniz kadarıyla hissettiğiniz duygulardan bahsedin.

Çok endişelendim çünkü soyulduğumuzu düşündüm. Her şeyin yolunda olduğunu gördüğümdeyse oldukça kızgındım.



4.Nasıl yorumluyorsunuz?

Kişisel yorumunuz gerçeklere ne katıyor? Kişisel yorumunuz öznel olsa da hala değerlidir ve deneyiminizi renklendirir.

Bence bu yaşandı çünkü geç saatlere kadar çalıştın, yorgundun ve kapatmayı unuttun.



5.İstekleriniz ve tavsiyeleriniz neler?

Bu deneyimi değiştirmek adına önerileriniz neler? Talep edilmeden teklif edilmelidir ancak daha ziyade grup tarafından değerlendirmeler istenir.

Hepimizin yeterince dinlendiğini ve yorucu tempolarda çalışmadığını bildiğimde daha iyi hissederdim, böylelikle bu tür olayların önüne geçmiş oluruz. Bu yüzden bu kadar geç vakte kadar çalışmasaydın daha iyi olurdu.





## Geri Bildirimleri Karıştır!

### Amaç


Genellikle bir çalışmanın/projenin sonunda kapanış etkinliği olarak kullanılır, geri bildirim kolaylaştırmayı, pozitif enerji üretmeyi ve bir ekip duygusu yaratmayı amaçlar.

### Hedef

Grup içindeki bireylerin temel düzeyde güvenli geri bildirim vermelerini ve almalarını desteklemek.

 45'

 2-20 Katılımcı

 Yapışkan kağıtlar,  
kalın uçlu kalemler

### Uygulama

Bu alıştırmayı kolaylaştırmak için grubunuzu yönlendirecek bir kişi olsun. Eğer grubunuz 4-5 kişiden fazla ise küçük gruplara ayrılın. Bir daire içinde oturan her katılımcı, gruptaki diğer tüm üyelere bir geri bildirim notu yazar. Bu geri bildirim formatı değişebilir. Bu aktiviteyi bir kapanış sürecinin parçası olarak kullanırken bir öneri şunu kullanmaktır: "Seninle ilgili en güçlü gözlemim/izlenimim." ve "Merak ettiğim bir şey."

Cümleleri tamamlarken yapıcı geri bildirim özelliklerini düşünün. Herkesin yazması için belirli bir süre belirleyin. Genellikle bazı katılımcılar diğerlerinden daha fazla zamana ihtiyaç duyabilir. Kişilere çok fazla yazmamalarını hatırlatın. Herkes bitirdikten sonra notlar karıştırılır ve sunma aşamasına

geçilir. Geri bildirimler bire bir verilmeli ve sözlü olarak paylaşılmalı, yapışkan kağıtlar da teslim edilmelidir.

Tüm geri bildirimler tamamlandıktan sonra, grubu bir daire içinde tekrar bir araya getirin grubun enerjisini kontrol edin.

## Etkili Geri Bildirim İlkeleri\*

### Amaç

Bu alıştırmamanın amacı, bir grubun etkili geri bildirim temel ilkeleri hakkında tartışması, onları tanımlaması ve onlar hakkında anlaşmaya varmasıdır.

### Hedef

Grubun kendine has ve kendisinin ortaklaştığı geri bildirim ilkelerine sahip olması.

 60'  2-20 Katılımcı

### Uygulama

Geri bildirim ne olduğunu ve neden yararlı bir uygulama olduğunu grup olarak kısaca tartışın. Katılımcıları çiftlere ayırın ve onlardan ne zaman yararlı geri bildirim ve zararlı geri bildirim aldıklarına dair deneyimlerini paylaşmalarını isteyin. Grubu bir araya getirmeden önce onlara 10-15 dakika verin.

Paylaşımlar bittikten sonra grubu tekrar çembere davet edin. Kolaylaştırıcı, gruba duydukları deneyimlerden yola çıkarak etkili ve etkisiz geri bildirim üzerine çalışacaklarını söyler, herkesin görebileceği büyük bir kağıda “etkili” ve “etkisiz” şeklinde iki ayrı başlık yazar. Etkili geri bildirim ilkeleri üzerine paylaşım yapmaya davet edin sonra etkisiz başlığına geçin.

\*Son iki egzersiz SessionLab.com sitesinden geri bildirim ve iletişim konulu egzersizlerden düzenlenerek kullanılmıştır.

Her iki başlıkta tartışmalar tükendikten sonra gruba ortaklaşılacak ilkelerle hareket edilip edilmeyeceğinin nasıl anlaşılacağı sorusunu sorabilirsiniz. Çözümler bağlandıktan sonra egzersizi kapatabilirsiniz.

### Tartışmayı kolaylaştıracak bazı ilkeler.

- Kişi hakkında değil, davranış hakkında ifadeler kullanmak.
- Geri bildirim karşındakini değiştirmek için bir araç olarak kullanmamak.
- Kişiye, ona geri bildirimde bulunmak istediğinizi söylemek.
- Geri bildirim sorgulamaya ve savunmaya çekmemesi.
- Kendi düşüncelerinizi ve duygularınızı diğer insanların duygu ve düşünceleri ile karıştırmamak.

