

**Travma Bilgilendirilmiş Organizasyon :  
Travma Bilgilendirilmiş Örgüt Kültürü Yaratma Süreci**

**Ayşen Temel EĞİNLİ<sup>1</sup>, Şenel KARAMAN<sup>2</sup> Ayşe NARİN<sup>3</sup>**

**Özet**

Travma, kişilerin doğrudan yaşadığı ya da şahit olduğu olaylar karşısında ruhsal ve bedensel olarak etkilenmesini ifade etmektedir. Travmaya neden olay doğal felaketlerden cinsel tacize, şiddetten ihmale kadar her konuyu içerebilmektedir. Kişilerin ilgili travmatik olaydan etkilenmesi, biyopsikolojik özellikleri doğrultusunda bu olayı nasıl algıladığı ve anlamlandırıldığı ile yakın ilişkilidir. Kişiler travma deneyimleri sonucunda travmatik stres tepkileri gösterirler. Tıpkı insanlar gibi organizasyonlar da travmadan olumsuz olarak etkilenmekte, stres tepkileri verebilmekte, bu nedenle travma organizasyonlar için de mücadele edilmesi gereken bir konu olarak değerlendirilmektedir. Organizasyonların travma etkilerinden korunabilmeleri ya da var olan travmaların iyileşebilmesi için travma bilgilendirilmiş örgüt kültürü sürecini yaratmaları/geliştirmeleri gerekmektedir. Travma bilgilendirilmiş örgüt kültürünün gelişimi, organizasyonun çalışanından yönetime tüm düzeylerine etki eden, travmayı anlamak ve travmadan etkilenen kişilerin iyileşerek özelliklerini geri kazanabilmelerine yardım etmek amacı ile oluşturulan planlı bir süreçtir. Bu çalışmada, travma bilgilendirilmiş organizasyon kavramı ve örgüt kültürü yaratma süreci incelenmekte, travma bilgilendirilmiş organizasyon olabilmek için aşamaları açıklayan bir süreç önerisine yer verilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt kültürü, organizasyonel travma, travma bilgilendirilmiş organizasyon.

**Trauma Informed Organization:**

**The Process of Creating A Trauma-Informed Organizational Culture**

**Abstract**

Trauma refers to the mental and physical impact of the events that have been experienced or witnessed by people. The event that causes trauma can include any subject such as natural disasters, sexual harassment, violence, or neglect. People affected by the respective traumatic event are closely related to the way they perceive and make sense of this event in line with their bio-psychological characteristics. People experience traumatic stress reactions as a result of their experience of trauma. Similar to people, organizations can be negatively affected by trauma that can cause stress, therefore trauma is considered as an issue that should be tackled for organizations as well. Organizations need to create/develop a trauma-informed organization culture process to protect themselves from the effects of trauma or to cure existing traumas. The development of trauma-informed organizational culture is a planned process that affects all layers of the organization from each employee to the management, to be created with the aim of understanding the trauma and helping the people affected by the trauma to recover their strains. In this study, the concept of the trauma-informed organization and creating the culture are examined, as well as a process proposal explaining the stages to become a trauma-informed organization is included.

**Keywords:** Organizational culture, organizational trauma, trauma informed organization.

<sup>1</sup> Doç.Dr., Ege Üniversitesi, [aysen.temel.eginli@ege.edu.tr](mailto:aysen.temel.eginli@ege.edu.tr), ORCID: 0000-0003-4830-4524

<sup>2</sup> Psikolog, Liman Aile Danışma Merkezi, [senelkaraman@gmail.com](mailto:senelkaraman@gmail.com), ORCID: 0000-0002-0684-4728

<sup>3</sup> Doktora öğrencisi, Ege Üniversitesi, [ayse.narin@gmail.com](mailto:ayse.narin@gmail.com), ORCID: 0000-0001-7743-5617

## GİRİŞ

Organizasyonlar da insanlar gibi yaşayan bir sistem olduğu için travmadan dolayı problemler yaşayabilirler. Organizasyonlar travmaya doğrudan maruz kalabileceği gibi, organizasyonu oluşturan kişiler travmatize oldukları için bu durumdan dolayı olarak da etkilenebilirler. 1980'li yıllardan itibaren dikkat çeken psikolojik travma olgusu, kişiler üzerinde doğrudan etkiler yarabildiği gibi, ikincil stres kaynağı olarak dolaylı etkilere de neden olabilmektedir. Travma, suya atılan bir taşın etkisi gibi kişinin ailesine, içinde yer aldığı organizasyona ve topluma konusu ve boyutu farklı birçok zarar verebilmektedir.

Travma, psikolojik düzeyde korunma mekanizmalarını zorlayan ve travma ile karşı karşıya kalan kişi ya da grubu geçici bir süre ya da tamamen çaresiz hissettiren deneyimler olarak ifade edilebilir (Stein, 2005). Bireysel travma, kişi, grup ya da toplulukların psikolojik güçlük yaşamasına neden olan olay/olaylar bütünü iken, organizasyonel travma ise, organizasyon içinde gerçekleşen bir olay, olumsuz iletişim iklimi, doğal afet vb. organizasyona zarar verecek düzeydeki olaylar sonucunda yaşanan şiddetli sıkıntı, huzursuzluk ve iletişimsizlik durumu olarak ifade açıklanabilir (Hormann, 2007). Organizasyonel travmalar, örgüt kültürü ve iklimine, kişiler arasındaki iletişime zarar vererek organizasyonun işleyişi ile ilgili süreçleri güçleştirmekte hatta işlevsiz hale getirebilmektedir. Günümüzde organizasyonel travmaların ortaya konulması, tanımlanması ve buna ilişkin sorunların çözülmesi kurumsal bir zorunluluk olarak kabul edilmektedir. Bu noktadan hareketle, travma bilgilendirilmiş örgüt kültürünün geliştirilmesi ile, organizasyonda var olan travmaları tanımlamak ve anlamak, travmaları önlemek/iyileştirmek için gereken araçları, araçların işleyiş biçimlerini belirlemek gerekmektedir. Travma bilgilendirilmiş organizasyon kültürü yaratma sürecini açıklayan Travma Bilgilendirilmiş Bakım Modeli, SAMSHA Travma Kavram Modeli ve Koruma Modeli incelenerek, Türkiye'de faaliyet gösteren organizasyonların travma bilgilendirilmiş olma sürecine ilişkin bir süreç önerisi verilmektedir.

### 1. Bireysel Travmadan Organizasyonel Travmaya

#### 1.1. Bireysel Travma

Travma, "ihmal, fiziksel taciz, psikolojik taciz, cinsel taciz, ev içindeki tacize ve şiddete tanıklık etmek, toplumsal şiddet, okuldaki şiddet, travmatik kayıplar, medikal travma, doğal felaketler, savaş, terör, mülteci olma ile ilgili travma ve diğerleri..." gibi çok sayıda olay ya da kaynak nedeni ile ortaya çıkabilmektedir (Hodas, 2006, s. 7). Travma, belirli bireysel ya da evrensel olaylara karşı verilen bilişsel ya da duygusal tepkiler olarak da tanımlanmaktadır (Dalenberg, Straus & Carlson, s. 27). Bir diğer ifade ile travma kavramı, bireylerin belirli olaylar karşısında ruhsal ve bedensel olarak farklı şekillerde etkilenmesi, zarar görmesi, yaralanması ya da incinmesini ifade etmek için kullanılmaktadır (Özen, 2017). Travma oluşturabilecek yaşantılar ölüm, ölüm tehdidi, ağır yaralanma durumu ya da bedene ve bedensel bütünlüğe zarar verebilecek durumlar yanında kişinin tanık olduğu olaylar da olabilmektedir (Yılmaz, 2007).

Travmayı oluşturan üç temel bileşen; olay, deneyim ve etki olarak ifade edilmektedir. Bu üç bileşen, travmanın ortaya çıkmasına neden olan olay, bu yaşanan olayın kişi ya da organizasyon tarafından deneyimlenmesi ve olayın bilişsel ya da duygusal olarak yarattığı etki olarak açıklanmaktadır (Leading Age Maryland, 2019, s. 6

). Travmatik olaylar, bireylerin günlük yaşamda kontrol, bağlantı ve anlamlandırma süreçlerini olumsuz yönde etkilemekte ya da değişikliğe uğratmaktadır. Bununla birlikte söz konusu bu olaylar kişinin yaşamında bir veya birden çok defa tekrarlanabilmekte ya da yaşam boyunca varlığını sürdürebilmektedir. Bu sebeple bireylerin yaşama uyum sağlama/adaptasyonunu güçleştirmekte ya da engel olmaktadır (Herman, 1997).

Travmatik olaylar, bireyler üzerinde travma yaratma potansiyeli olan ve etkisi kişiden kişiye değişkenlik gösteren olay ya da durumlar olarak ifade edilebilir (Kilpatrick vd., 2013). Travmatik olay, fiziksel, cinsel ya da duygusal tacizi gözlemlemek ya da deneyimlemek, erken çocukluk döneminde ihmal edilmek, bir aile üyesinin ruhsal bir sağlık problemine sahip olması ya da madde kullanması, ayrımcılık görmek gibi çok sayıda durum ya da konuyu içerebilmektedir (SAMSHA, 2014). Kişilerin sahip oldukları biyo psikolojik özellikler ve içerisinde yer aldığı kültürün etkisi ile aynı travmatik olayla karşılaşan iki kişi travmatik olaya farklı algılama ve anlamlandırma ile yanıt verebilmektedir. Bir diğer ifade ile aynı olay ile karşılaşan bir kişide travma deneyimi oluşurken, diğerinde gerçekleşmeyebilmektedir. Bu süreçte kişinin çocukluk çağı olumsuz yaşantıları (Adverse Childhood Experience-ACE) aşağı doğru bir spiral şeklinde negatif etkide bulunarak ilerlemekte ve potansiyel olarak yeniden travma yaratabilecek deneyimlerin eklenmesine neden olabilmektedir (Baker, Brown, Wilcox, Overstreet & Arora, 2015).

Deneyim, olayın travmatik olarak tanımlanmasında bireylerin olaydan psikolojik ya da fiziksel olarak nasıl etkilendiğini ortaya koymaktadır. Bireylerin olayı nasıl yorumladığı ya da olaydan psikolojik ya da fiziksel olarak nasıl etkilendiği travmatik deneyimi ortaya koymaktadır (Key vd., 2019). Etki ise, olayla birlikte ya da olaydan sonra günlük yaşam içinde yaşanan bilişsel ve duygusal sorunlar olarak görülmektedir. Her birey her travmatik olaydan aynı şekilde etkilenmemekte, bu doğrultuda travmatik olaya karşı verilen tepkiler de farklı olabilmektedir. Travmalar kişinin yaşamında bir kez ya da kısa bir süre yaşanmış akut travmalar, uzun bir zaman periyodunu kapsayacak şekilde yaşanmış kronik travmalar olarak ele alınmaktadır (Kinoglu, Nelson-Dusek, & Skrypek, 2017). Kişi hangi travma türünü yaşarsa yaşasın sonuçta güven kaybı, suçlu hissetme, kişisel güvenliğin azalması duygusu, gelecek hakkında umutsuz hissetme gibi belirtiler göstermektedir (Gerrity& Folcarelli, 2008).

## **1.2. Organizasyonel Travma**

Organizasyonel travma, organizasyon düzeyinde var olan ve organizasyonun yapısına zarar veren, doğal ya da doğal olmayan, birden çok ya da birikimli olarak gelişen, organizasyonun davranış modellerinde işlev bozukluğuna ya da istenmeyen bir değişikliğe yol açan, örgüt kimliğini ya da örgüt kültürünü etkileyen deneyimler ve bu deneyimlerin yarattığı etkiler olarak tanımlanmaktadır (Hormann, 2007; Hormann & Vivian, 2005; Kahn, 2003; Venugopal, 2016). Organizasyonel travma tek bir olayın etkilerinden kaynaklanabileceği gibi birden çok olayın yarattığı etkiden de ortaya çıkabilmekte, ayrıca farklı olayların ya da aynı olayın tekrarlanması sonucu ortaya çıkan birikimli bir etkiden de ortaya çıkabilmektedir (Vivian, Cox, Hormann & Murphy-Kangas, 2017 ; s. 46). Bir diğer ifade ile organizasyonlar, travmayı doğrudan ve dolaylı olarak iki şekilde deneyimleyebilir. Bazı dış gruplar ya da kurumlar organizasyonu doğrudan tehdit

edebilir ya da organizasyonun dış çevresinde meydana gelen kötü sonuçlara yol açan olaylar organizasyonun travmatize olmasına neden olabilir (Hormann& Vivian, 2005). Örneğin organizasyonlarda travmaya sebep olan doğal afet, bombalama gibi olaylar ya da olaylar zinciri kurumun fiziksel varlığına zarar verebilmekte ya da zimmete para geçirme gibi kurumun finansal varlığını tehdit edebilmektedir. Bununla birlikte, kurum içinde cinsel taciz, iş kazaları ya da sevilen bir yöneticinin kaybı gibi çalışanların fiziksel ya da duygusal olarak zarar görmesi söz konusu olabilmektedir (Hormann, 2005; Venugopal, 2016; Vivian vd., 2017). Travma bireysel düzeyde ortaya çıksa da, travma deneyimi yoğun ise, birey travmasını birden çok gruba yansıtılabilmekte ya da bireyin travma etkileri organizasyonun geneline yayılabilmektedir (deKlerk, 2007). Bir diğer ifade ile travmadan organizasyonun iç ve dış çevresi ile ilişkileri olumsuz olarak etkilenebilmektedir (Hormann & Vivian, 2004).

Travma kaynakları dikkate alındığında, organizasyonun farklı düzeylerde doğrudan ya da dolaylı (Kahn, 2003; Venugopal, 2016) olarak travmaya maruz kalabileceğini ifade etmek mümkündür. Işık (2016), organizasyonel travma üzerine yapılmış çalışmalarını analiz ederek, organizasyonlarda travma yaratabilecek olayları organizasyonel süreçlerden kaynağını alan travmatik olaylar, travmaya maruz kalma olasılığı yüksek meslekler, ekonomik, sosyal, politik ortamdan ve çevresel koşullardan kaynağını alan olaylar olmak üzere üç ana başlıkta ifade etmekte, bu sınıflandırma kapsadığı konular ile birlikte aşağıdaki tablo 1’de gösterilmektedir:

**Tablo 1.** Organizasyonel Travmaların Kaynakları

Kurumsal süreçlerden kaynağını alan travmatik olaylar	Travmaya maruz kalma olasılığı yüksek meslekler/ örgütler	Ekonomik, sosyal, politik ortamdan ve çevresel koşullardan kaynağını alan olaylar
Kural ve prosedürlere uyulmaması sonucu ortaya çıkan olumsuzluklar ve yönetim problemleri	Sağlık çalışanları ve travmaya uğramış kişilerle çalışan profesyoneller	Sel, deprem, tsunami, fırtına gibi doğal afetler
Kurum içinde kilit üyelerin ölümü, ayrılması ya da kaybı	Polis, ilk yardım, itfaiye ve diğer tehlikeli işlerde çalışanlar	Zehirli atıklar, gaz ve petrol sızıntısı gibi çevresel felaketler
Çalışanlara kötü muamele, ayrımcılık, çalışan sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili konular	İnsana yönelik bakım hizmeti veren kurumlar	Yangın, patlama, binaların yıkılması gibi tehlikeli olaylar
Birleşme ve şirket evlilikleri gibi büyük ölçekli kurumsal değişimler	Sağlık sektörü kurumları	Trafik kazaları
Çok hızlı değişen çalışma koşulları ve bunların yarattığı stres, teknolojinin yarattığı sorunlar	Madencilik, metal, gaz, enerji, havacılık, denizcilik, ulaşım, uzay araştırmaları gibi yüksek risk içeren sektörlerdeki kazalar	Skandal, dolandırıcılık, iş etiğine gölge düşüren olaylar

(Kaynak: Işık, 2016’den yararlanılarak oluşturulmuştur.)

Organizasyonda akut ya da kronik olarak var olan travma çalışanlarda dolayısı ile organizasyonda stres yaratmaktadır. Çalışanları yüksek düzeyde stresli olan bir organizasyon, stresli bir sisteme ve işleyişe sahip olmaktadır. Dolayısıyla organizasyonun fonksiyonlarının doğru bir şekilde işleminde sorunlar yaşanmakta, organizasyonun belirlediği hedef, misyon ve değerlere ulaşılmasında engeller ortaya çıkmaktadır. Böyle bir durumda organizasyon hiyerarşik, değişimlere direnç gösteren, reaktif tepkiler veren, cezalandıran, baskı yapan travmatize bir organizasyon yapısına sahip olmaktadır (Bloom, 2007). Travmatize olmuş bir organizasyon sisteminin özelliklerini şu şekilde açıklamak mümkündür (Hormann & Vivian, 2005; Vivian & Hormann; 2013):

- Organizasyon ve dış çevresi arasındaki kapalı sınırlar: Organizasyonun dış çevresi ile ilgili algısı dış çevrenin düşmanca ve destekleyici olmadığı yönünde olup, kendi kendini koruması gerektiği yönündedir. Organizasyon ve dış çevre arasındaki sınırlar geçirgen değildir, az miktarda enerji ve bilgi akışı vardır, organizasyon aynılık ve tekrardan yanadır.

- Organizasyon içi ilişkiler çok önemlidir: Organizasyon içindeki duygusal bağlılık normalden daha fazla şekilde gelişir, duygusal atmosferin yoğunluğu nedeni ile sadece iş ile ilgili düşünmek imkânsızdır. Sadık olmak ve birbirine destek olmak vurgulanır, ilişkileri tehdit eden durumlardan dolayısı ile çatışmalardan kaçınılır.

- Stres ve endişe bulaşıcıdır: Organizasyon çalışanları arasında duygusal bulaşmalar (çalışanların hisleri, endişeleri, stresleri vb.) söz konusudur. Kişiler arasındaki ilişkilerde yakınlık söz konusu olduğu için empati kurma nedeni ile organizasyonun stresi absorbe etme kapasitesi düşmektedir. Bu nedenle işyerindeki atmosfer daima stres doludur, işin stresli olduğu bakış açısı gelişir.

- Umutsuzluk: Organizasyonel etkililiğin azalması ve organizasyonun kendi ile çelişmesi söz konusu olur. Organizasyonun değişimlere adapte olabilme yeteneği olmadığı için başarısız olacağı hissi hakimdir.

Organizasyonel travma, çalışanlarda odaklanma kaybı, aşırı kişisel ilişkilerin geliştirilmesi, yoğun duygusal tepkiler, savunma mekanizmalarında artış, söylenti ve dedikoduda artış, sessizlik, tehdit ve baskı, cezalarda artış, suçluluk duygusu, verimliliğin azalması gibi belirtiler ile varlığını hissettirebilmektedir (Steinkamp, 2014). Organizasyon içinde travmanın varlığını gösteren en önemli belirtiler ise duygusal düzeyde olanlardır. Duygusal belirtiler travmanın hangi aşamada olduğunu ya da organizasyonda yaygın bir etki yaratıp yaratmadığını anlamada yol gösterici bir nitelik taşımaktadır. Aşağıda tablo 2’de söz konusu duygusal belirtiler ve özellikleri tanımlanmaktadır:

**Tablo 2:** Organizasyonda Duygusal Travma Belirtileri

Belirtiler	Tanımı
<b>Saldırganlık</b>	Organizasyona zarar vermek ya da zarar verme niyeti
<b>Kayı</b>	Belirsiz bir tehlikenin gerçekleşeceği ve sağlıksız bir gerginliğe neden olacağı beklentisi
<b>Endişe</b>	Organizasyonda kendi başına kötü bir şey olacağına dair korkutucu ve korkutucu bir beklenti
<b>Sinisizim</b>	Şüphencilik, şüphe ve alaycı ya da alaycı tepkiler eşliğinde başkalarının eylem ve niyetlerine güvensizlik
<b>Azalan taahhüt</b>	Yükümlülüklerin yerine getirilmesi için zaman veya enerji alma istekliliğinin azaltılması
<b>Oryantasyon Bozukluğu</b>	Kurum ya da üyelerine azalan bağlılık hissi
<b>Güvensizlik</b>	Kurumun güvenilirliği ve dürüstlüğü hakkında inanç veya güven kaybetme
<b>Duygusal uyumsuzluk</b>	Hissizlik; iyi, kötü, mutlu ya da üzgün hissetme gibi duygusal tepkilerde yoksunluk gösterme
<b>Korku</b>	Genellikle mücadele etmekten kaçınma duygusuna eşlik eden korku
<b>Çaresizlik</b>	Kişinin koşullarıyla başa çıkamadığını hissetme
<b>Artan işe devamsızlık ve işten ayrılma</b>	Hastalık izinlerinde artış ya da işten ayrılma
<b>Odaklanmada azalma</b>	İşe kendini verememe
<b>Kuruma karşı sadakatin azalması</b>	Çalışanlarda çalışma ya da işe gelme konusunda isteksizlik
<b>İhanet algısı</b>	Kurumun çalışanı kötü duruma soktuğu çalışana karşı sadakatsiz ve adatıcı olduğu düşüncesi,
<b>Reddetme</b>	Kurum tarafından reddedilme, kenara itilme, kabul edilmeme duygusu
<b>Mutsuzluk</b>	Yoğun mutsuzluk, keder ve keder duyguları
<b>Belirsizlik</b>	Yapılacaklar ve amaçlar konusunda kararsız olmak, ne yapılacağını bilememek
<b>Geri çekilme</b>	Çalışanların kendisini duygusal olarak kurumsal yükümlülüklerden çekmesi

**Kaynak:** Allen vd.,2001; Baruch ve Hind, 2000'den yararlanılarak oluşturulmuştur

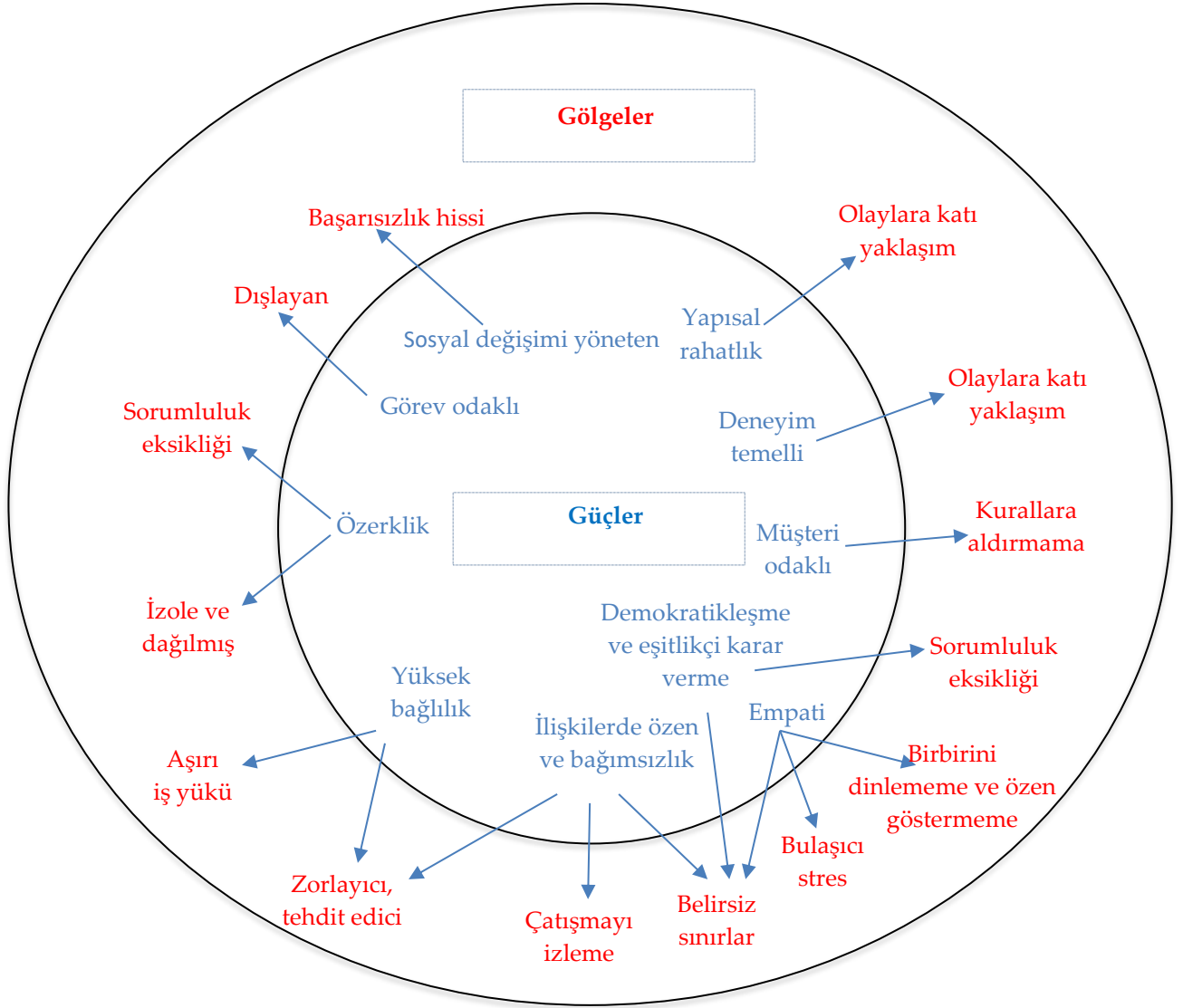
Travmanın organizasyon içindeki varlığının anlaşılması, organizasyondaki travmanın belirtilerinin tam olarak ortaya konması ile söz konusu olmaktadır. Organizasyonun travmaya tepkisi ve yaklaşımı, travma ile başa çıkma yöntemleri travma ile mücadelede başarılı olabilmesinde etkilidir. Bu durumda etkili sonuçlar elde edebilmenin yolu ise organizasyonun travma bilgilendirilmiş örgüt kültürü yaratılması sürecini ve travma bilgilendirilmiş uygulamaları gerçekleştirilmesine bağlıdır (Venugopal, 2016; Kinoglu vd., 2017; Hummer vd., 2010).

## 2. Travma Bilgilendirilmiş Örgüt Kültürü Yaratma Süreci

Organizasyon içindeki grup üyelerinin dünyayı algılama, düşünme ve hissetme şeklini etkileyen, bireylerin örgüt içindeki yerini belirlemeye ve dengelemeye yardımcı olan örgüt kültürü, çalışanlar için kuruma yönelik değerlerin, mitlerin, kahramanların ve sembollerin birleşimi olarak ifade edilmektedir (Vivian ve Hormann; 2002). Örgüt

kültürü, travmaya karşı oluşan etkilerin artmasına ya da azalmasına sebep olabilmekte, organizasyon içinde birey ya da gruplarda oluşan travmatik etkilerin iyileştirilmesine önemli ölçüde katkı sağlayabilmektedir (Hormann, 2007; Handran, 2013).

Vivian ve Hormann (2002) tarafından geliştirilen Güçler ve Gölge Modeli organizasyonda yaşanan travmanın örgüt kültürüne bağlı olarak geliştiğini açıklamakta, bu nedenle bir organizasyonun öncelikle sahip olduğu zayıf ve güçlü yanları ortaya koyması gerektiğine dikkat çekmektedir.



Şekil 1. Güçler Gölge Modeli

Kaynak: Vivian ve Hormann, 2002.

Şekil 1’de gösterilen modelde bir organizasyonun görevini başarıyla tamamlamasını destekleyen değerleri ve varsayımlar “Güç” kelimesi ile, reddedilen, gizlenen ve tartışılmayan unsurlar “Gölge” kelimesi ile ifade edilmektedir. İç dairede yer alan örgütsel güçler, örgütün misyonunu yerine getirmek ve kendisini sürdürmek için geliştirdiği gücü göstermektedir. Dış dairede ise örgütsel yaşamın gölge unsurlarını temsil etmektedir. Oklar, kurumdaki güçlü yönleri gölge unsurları ile ilişkilendirmektedir. Buna göre

organizasyon içindeki hangi güçlü yönlerin hangi gölge unsurlara çözüm üretebileceği açıklanmaktadır. Örnek olarak, işe olan bağlılık, aşırı iş yüküne karşı tepkilere etki etmekte, diğer yandan gücün paylaşılması ve otorite, sorumluluktan kaçma üzerine etkili olmaktadır.

Travmanın örgüt kültürüne etkileri değerlendirildiğinde çift yönlü bir etkinin sözü konusu olduğu görülmektedir. Örgüt kültüründeki zayıf yönler örgütün travmadan etkilenmesini kolaylaştırmakta ya da arttırmakta, diğer yandan travma örgüt kültürünü ve süreçlerini güçlendirerek iç ve dış güçlülere karşı yanıt verme yeteneğini geliştirmektedir (Vivian vd., 2017). Bu nedenle organizasyonun travma bilgilendirilmiş yaklaşımı benimsemesi ve uygulaması gerekmektedir. Travma bilgilendirilmiş yaklaşımlar çocukluk çağı yaşantıları ve travmadan etkilenen kişilerin kendilerini güvende hissetmeleri, travmadan iyileşmeleri ve gelişimsel özelliklerini tekrar kazanabilmelerine yardım etmek için büyük bir potansiyele sahiptir (SAMHSA, 2014).

Travma bilgilendirilmiş bir yaklaşımı benimseyerek uygulamak isteyen bir organizasyonda önemli bir bileşen de liderliktir. Liderlerin, organizasyon içindeki gerginliklerin, sorunların ve olayların çözümünde ve travmaların iyileştirilmesinde kilit rol oynadığı belirtilmektedir (Hormann, 2007). Özellikle travmatik olaylardan sonra, zor durumların yönetilmesi ve travma kaynaklı sorunların üstesinden gelinmesi ve tıkanıklıkların önlenmesinde liderlik özellikleri ayrı bir önem taşımaktadır (Steinkamp, 2014). Liderlerin, örgüt içinde bir araya getirici özellikleri yüksek olması travmatize olmuş kişi ya da grupların hikâyelerini yeniden inşa etmeleri ve topluluklarıyla olan bağlantılarını eski haline getirmeleri için gerekli koşulları yaratmalarına yardımcı olmaktadır (Kahn, 2003). Bir liderin travma bilgilendirilmiş yaklaşım sürecinin uygulanmasındaki en önemli rolü, travmanın varlığını kabul etmek ve travma iyileşme sürecini desteklemektir (deKlerk, 2007). Travma bilgilendirilmiş yaklaşımın örgüt kültürü sürecine adapte edilerek travma bilgilendirilmiş örgüt kültürü yaratma sürecine ilişkin temel olarak Travma Bilgilendirilmiş Bakım Modeli (Trauma Informed Care/TIC), SAMSHA Travma Kavram Modeli (The Concept of SAMSHA Trauma Model), Koruma Modeli (Sanctuary Model) üç temel yaklaşım bulunmaktadır.

### 3. Travma Bilgilendirilmiş Örgüt Kültürü Yaratma Sürecine İlişkin Yaklaşımlar

#### 3.1. Travma Bilgilendirilmiş Bakım Modeli

Travma bilgilendirilmiş bakım (TIC), 1990'lı yıllarda çocukluk çağı biyolojik, psikolojik ve sosyal yaşantılarının bütünleştirilerek anlaşılması için bir hizmet geliştirilmesini tarif etmek için kullanılan bir terimdir (Harris & Falot, 2001). Travmatik deneyimler güçsüzlük, korku, umutsuzluk duygularının hâkim olmasına neden olur. Travma bilgilendirilmiş bakım da bu deneyimlerin yeniden tetiklenmesinden kaçınmak için gerekli politikaları, uygulamaları ve prosedürleri ortaya koyarak güvenli bir çevre, gücün yeniden dağılımı ve özsaygının desteklenmesini sağlamayı amaçlamaktadır (Yatchmenoff, Sundborg & Davis, 2017).

Harris & Falot (2001)'a göre TIC 'in temel prensipleri travma teorisinin stres, psikopatoloji, aşma mekanizmalarını açıklamak; güvenlik sağlayan temel değerler, güvenilirlik, seçim, işbirliği, güçlendirme sağlamak; prensiplerin dışındaki yaklaşımlardan kaçınmak, ve eğitim ve hizmet yolu ile becerileri (duygusal düzenleme



vb.) geliştirmek ve hizmet (güvenli ev ortamı vb.) ya da hizmet verecek bağlantıları sağlamak üzerine kurulmuştur. Aşağıda tablo 3' te travma bilgilendirilmiş bakım prensipleri ve uygulama aşamaları açıklanmaktadır:

**Tablo 3:** Travma Bilgilendirilmiş Bakım Prensipleri ve Uygulama Aşamaları

<b>Travma Bilgilendirilmiş Bakım Prensipleri</b>		
<b>Güç Yolu ile Restore etmek</b>	<b>Güvenli Çevre Yaratmak</b>	<b>Özsaygı inşa etmek</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seçim</li> <li>• Güçlendirme</li> <li>• Perspektif sağlama</li> <li>• Beceri geliştirme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiziksel çevre</li> <li>• Güvenilirlik</li> <li>• Seçim</li> <li>• Şeffaflık</li> <li>• Tahmin edilebilirlik</li> <li>• Açık ve tutarlı sınırlar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İlişkiler</li> <li>• Saygı</li> <li>• Karşılıklılık</li> <li>• İşbirliği</li> <li>• Kabul etme ve yargılamama</li> </ul>
<b>Travma Bilgilendirilmiş Bakım Prensiplerinin Uygulanması</b>		
<b><u>Güvenli fiziksel bir çevre yaratmak</u></b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kritik ve kriz durumları için protokoller oluşturmak</li> <li>• Park sistemini güvenli oluşturmak</li> <li>• Kurumun iç ve dış çevresinin 24 saat iyi bir aydınlatma sistemi ile ışıklandırmak</li> <li>• Tüm personelin stres ve yeniden tetiklenme eğitimini almasını sağlamak</li> <li>• İşyerinin her yerine acil durum numaralarını asmak</li> </ul>		
<b><u>Güvenli duygusal bir çevre yaratmak</u></b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofis personeli, güvenlik personeli vb. doğrudan hizmet servisindeki çalışanların bekleme odası, ofis, laboratuvar vb. travma işaretlerini nasıl tanımlayıp yanıt vereceklerini öğrenmelerini sağlamak ve pratik yaptırmak</li> <li>• Bir el kitapçığı geliştirerek bilgilendirici ve destekleyici yol sunarken sınırların ne olduğunu belirtmek</li> <li>• Kişilerin her bir durumda kullanacağı bilgileri açık ve net bir şekilde sunmak, hangi durumda hangi dokümanın sağlanacağını açıklamak</li> <li>• Kritik durumlarda personelin kısa açıklamalar sunmasını sağlamak</li> </ul>		
<b><u>Gücü Teklif Etmek/Yeniden Onarmak</u></b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kişiler hangisini seçerse seçsin hizmet seçeneklerinin ve programın saygılı bir şekilde sağlanacağını bilmelerini sağlamak</li> <li>• Kişiler ilk başvuruda, atama ve tayinlerde onların daha önceki sistemlerle deneyimleri hakkındaki sorularını yanıtlamak</li> <li>• Çalışanlardan düzenli olarak nasıl belirlediği ve ne söylediği gibi konularda geribildirim ve raporlar almak</li> <li>• Çalışanların esnek çalışma düzeni hakkı tanımak</li> <li>• Arkadaş desteği sağlamak ya da teklif etmek</li> </ul>		
<b><u>Özsaygıyı desteklemek</u></b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanlara kahve ya da su imkânları gibi hizmet sağlamak</li> <li>• İş arkadaşlarının travma bilgilendirilmiş iş süreçlerini gözlemlemek ve değerlendirmek</li> <li>• Özbakım planlarını düzenli bir süpervizyonun parçası olarak kurumsallaştırmak</li> <li>• Çalışanları hangi travmanın kişileri nasıl etkileyeceği konusunda bilgilendirmek, diğer kişilerin davranışlarının arkadaşındakileri tanımlamalarını ve öğrenmelerini sağlamak</li> <li>• Farklılıklara sahip çalışanların işe alımını desteklemek</li> </ul>		

**Kaynak:** Harris ve Fallot, 2001.

Travma bilgilendirilmiş bakım için bir yol çıkarmak oldukça güç ve sınırları olmayan bir alandır. Bu noktada neyin en önemli olduğu ve nereden başlamak gerektiği

konusu karışabilir. Yıllardır organizasyonların acil durumlar ya da olası durumlar karşısında bu çerçeveyi nasıl kullandıklarını./deneyimlerini izlemeleri sonucunda (Yatchmenoff, Sundborg & Davis, 2017) hibrid bir yaklaşım ortaya koymuşlardır. Travma bilgilendirilmiş bir organizasyon için temel olarak 35 madde ve beş alanda aşağıdaki tablo 4'te da yer alan göstergelere sahip olması gerekmektedir (Guarino, 2017):

**Tablo 4:** Travma Bilgilendirilmiş Örgütsel Kapasite Ölçeği (TIC Scale )

Travma Bilgilendirilmiş Bilgi ve Beceriler	Güvenli ilişkiler kurmak	Hizmet Sağlayıcılara Saygı Duymak	Travma Bilgilendirilmiş Hizmet Sağlamayı Hızlandırmak	Travma Bilgilendirilmiş Prosedürleri ve Politikaları Teşvik Etmek
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizasyonda devam eden eğitimler, örnek olay senaryoları, sorular gibi yöntemlerle var olan bilgiyi değerlendirmek</li> <li>• Çalışanları travma türleri ile ilgili ve belirli gruplara etkileri konusunda eğitmek</li> <li>• Travmayı belirlemek ve iyileşmeyi desteklemek için gerekli beceri/yeterlilikleri sağlamak</li> <li>• İş tanımlarına göre travma bilgilendirilmiş bakımda sorumluluklar vermek</li> <li>• Çalışanları etkileyecek ikincil travmatik stres kaynaklarını düzenli olarak belirlemek ve çalışanlara destek vermek için resmi bir süreç oluşturmak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanlarda dirence neden olabilecek konuları belirlemek, bu konulara yönelik strateji geliştirmek</li> <li>• Resmi ve resmi olmayan ölçümlerle (fokus grup, görüşme, müşteri doyum vb.) programla ilişkin deneyimleri açıklayan geribildirim sağlamak</li> <li>• Açık ve şeffaf ilişkilerin gelişip gelişmediğini sorgulamak</li> <li>• Potansiyel olarak yeniden travmatize edecek uygulamalarda yardım sağlamak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aydınlik ve uygun bir fiziksel alan sağlamak</li> <li>• Fiziksel alanı çalışanlara hizmeti yansıtan materyal ve dekorasyonlarla düzenlemek</li> <li>• Hizmet çevresinde yeniden travmatize edecek uygulamaları tanımlamak ve mümkün olduğunca azaltmak</li> <li>• Gizli ve özel konulara erişmek için ihtiyaç duyulan aşamaları açıklamak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Program düzeyindeki değerlendirmeler ile organizasyondaki travmanın durumunu belirlemek</li> <li>• Değerlendirme sonuçlarına göre ihtiyaç duyulan alanda (güvenlik, seçil ve kontrol, güç paylaşımı vb.) prensipleri desteklemek</li> <li>• Travma bilgilendirilmiş yaklaşımı desteklemek için programlar arasında gerekli süreçlerin değerlendirilmesi için resmi değişikliklerin olup olmayacağına karar vermek</li> <li>• Program ve hizmetler ile ilgili stratejilerin tutarlı olmasını sağlamak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgütsel süreçleri yöneten iş gruplarının düzenli toplantılar yapmasını sağlamak</li> <li>• Kısa ve uzun dönemli hedefler belirleyerek, bu hedefleri değerlendiren ölçümler kullanmak</li> <li>• Niceliksel (anketler, program verileri vb.) ve niteliksel (görüşme, fokus grup) araştırma yöntemleri ile bilgi toplamak ve stratejik planı değerlendirmek</li> <li>• Travma bilgilendirilmiş diğer kurum ve kuruluşlarla bağlantılar inşa etmek, başarılarını ve yeni fikirleri öğrenmek</li> </ul>

( Kaynak: Guarino, 2017'den yararlanılarak oluşturulmuştur.)

### 3.2. SAMSHA'nın Travma Kavram Modeli

2014 yılında Amerika Sağlık ve İnsan Hizmetleri Madde Kullanımı, Taciz ve Ruhsal Sağlık Hizmetleri Yönetimi (The U.S. Department of Health and Human Services' Substance Abuse and Mental Health Services Administration/ (SAMHSA) travma bilgilendirilmiş bir yaklaşım ile travmayı anlamak için bir çerçeve sunan kapsamlı bir süreç geliştirmiştir. SAMSHA bu süreci geliştirirken mevcut araştırmalar, uzmanların alandan topladığı pratik bilgiler ve travma öykülerinden yararlanmıştır. Bu süreç yoluyla travma bilgilendirilmiş programlar, organizasyonlar ve sistemler tanımlanmıştır. Böylece travmanın etkilerini geniş bir şekilde tanımlamak ve potansiyel iyileşme yollarını anlamak, travmanın müşteriler, çalışanlar aileler, sistem ile ilgili diğerlerinde travmanın semptom ve işaretlerini tanımlamak, travma ile ilgili bilgileri yeni travmaların ortaya çıkmasını önleyecek politika, proseür, uygulamaları belirlemeyi sağlamıştır (SAMSHA, 2014: 9).

SAMSHA (2014), travmayı anlamak ve travma bilgilendirilmiş bir yaklaşım geliştirmek için altı temel prensip/değeri desteklemektedir:

- **Güvenlik:** Organizasyonun tümünde çalışanlar ve paydaşlar fiziksel ve psikolojik olarak kendilerini güvende hissetmekte, fiziksel olarak güvenlik için gerekli önlemler alınmış olduğu için kişilerarası ilişkilerde güvenlik duygusu teşvik edilmektedir.
- **Güvenilirlik ve şeffaflık:** Organizasyon ile çalışanları, müşterileri, aile üyeleri ve diğer paydaşları arasında güven oluşturmak ve sürdürmek amacı ile organizasyonun faaliyetleri ve kararları şeffaflık içerisinde gerçekleştirilmektedir.
- **İşbirliği ve karşılıklık:** Travma bakımı veren personel ile yönetim, çalışanlar ile müşteriler arasındaki farklı düzeydeki işbirliği önemsenmekte, güç ve kararın anlamlı paylaşımı ile ilişkilerdeki iyileştiricilik desteklenmektedir.
- **Güçlendirme:** Organizasyonun tümü ve hizmet verilen müşterileri arasında, kişilerin güçlü yanları tanımlanmakta ve ihtiyaç duyulan yeni becerilerin geliştirilmesi için destek verilmektedir.
- **İfade ve tercih etmek:** Organizasyon müşteriler, aile üyeleri, çalışanların tercih etme deneyimini güçlendirmeyi ve her kişiye bireysel olarak yaklaşım tanımaya amaçlamaktadır.
- **Kültür, tarihsel ve cinsiyete ilişkin konular:** Organizasyon hizmet verilen kişilerin ırksal, etnik ve kültürel ihtiyaçlarına yanıt verebilmek için gerekli politikaları, protokolleri ve süreçleri, cinsiyete dayalı konuları, tarihsel/geçmişte yaşanan travmalara odaklanarak kapsama dahil etmektedir.

Birçok travmada kayıp söz konusu olduğunda psikolojik (artık hayatında olmadığı için güvende hissetmeme vb.), fiziksel (kişinin ölümü, kurumun binasının yıkılması vb.) süreç içerisinde organizasyonda kişilerin büyük travmaları ya da üzüntülerinin normalleşmesi, ruhsal (ümidin yitirilmesi vb.) gibi deneyimler ortaya çıkabilir. Bu gibi durumlarda destek verilse de zaman içinde kişinin üzüntüsü normalleşemeyebiliyor. Böyle bir durumda kayıp nedeni ile yaşadığı içsel süreçleri dikkate almak gerekir. Kültür ise belirli bir durumun nasıl yorumlanacağını belirleyen bir lens sunar. Kültürü

anlamaksızın, o kültür içerisinde var olan kişilerin travmaları nasıl algıladıkları, yorumladıkları ve çözümlediklerini anlamak çok olası değildir. Kültürün travmatize olmuş kişileri nasıl algıladığını da belirlemek gereklidir. Travmatik stres, ruhsal hastalık, madde kullanımı vb. travma ile ilgili semptomların tedavisi için kültürel olarak yanıt verebilecek bir yöntem seçilmelidir. Bu durumda SAMSHA (2014) travma bilgilendirilmiş organizasyon olma süreci prensipleri, amaç ve stratejilerini aşağıda tablo 5’te gösterildiği gibi belirlemeyi ve süreci yönetmeyi önermektedir.

**Tablo 5:** Travma Bilgilendirilmiş Organizasyon Olma Sürecindeki İşleyiş Prensipleri, Amaçlar ve Stratejiler

Travma Bilgilendirilmiş Organizasyon Olma Süreci İşleyiş Prensipleri	Travma Bilgilendirilmiş Organizasyon Olma Süreci Amaçlar ve Stratejiler
<p><b>1.Travmaya farkındalık ve anlayış gelişmesine teşvik etmek</b> Çalışanların psikolojik, fiziksel, ruhsal ve bilişsel durumunun gözlemlenmesi ile travma deneyimlerinin farkında varılmalıdır.</p>	<p><b>1. Güvenlik sağlamak</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanlar kendilerini güvensiz ve aşırı korkulu hissettiklerinde nasıl başa çıkabilecekleri bilgisini edinmeleri sağlanmalıdır.</li> <li>• Güvenli ve güvensiz hissedilen durum ve davranışlar tanımlanmalıdır.</li> <li>• Travma ile ilgili kişisel, grup ve aile terapi rutinleri oluşturulmalıdır.</li> </ul>
<p><b>2.Travma ile ilgili semptomlar ve davranışları tanımlamak</b> Çalışanın yaşadığı travma nedeni ile baş etme yanıtları, davranışları, güçlükleri belirlenmelidir.</p>	<p><b>2.Yeniden travmatize olmayı önlemek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanların yaşadıkları travmalara karşı hassasiyet göstererek, belirli konu, davranış vb. yeniden tetiklenmesinin engellenmesi gereklidir.</li> <li>• Travma deneyimlerine ilişkin farkındalık geliştirilmesi ve kontrol edilmesi gereklidir.</li> <li>• Spesifik tetikleyiciler tanımlanarak tepki ve davranışların ortaya çıkması önlenmelidir.</li> </ul>
<p><b>3.Travmayı kişinin içinde yer aldığı çevresel koşullarda gözlemlemek</b> Travmanın özelliklerini ve travmanın etkilerini anlamlandırması kişinin içinde yer aldığı sosyo-kültürel çevreye göre gözlemlenmelidir.</p>	<p><b>3.Psikoeğitim verilmesini sağlamak</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Psikolojik problemler ile ilgili eğitimler verilmesini sağlamak için öncelikle çalışanların beklentilerini öğrenmek ve program hakkında bilgilendirmek gereklidir.</li> <li>• Travmaya ilişkin bilgi verildikten sonra travmatik strese ilişkin ortak semptomlar ve sonuçlarına ilişkin bir genel bakış oluşturmak gereklidir.</li> <li>• Travma semptomları, araçlar, terapi yöntemleri vb. bilgileri içeren travma bilgi kitapçığı ya da elektronik kaynak oluşturularak çalışanların erişimine açılmalıdır.</li> </ul>
<p><b>4.Daha önceki travma dinamiklerinin yeniden aktifleşmesi olasılığını azaltmak</b> Daha önceki travma dinamiklerinin etkinliğini azaltan uygulamalar ve stratejilerle yeniden aktifleşmesi (kontrol kaybı, güçsüzlük hissi vb.) belirtilerin ortaya çıkması önlenmelidir.</p>	<p><b>4.Travma bilgilendirilmiş arkadaş desteği önermek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Travma konusunda eğitim almış bir çalışanın travma deneyimi olan bir çalışana destek olmasını, çalışanın da isteği ve onayı doğrultusunda sağlamak gereklidir.</li> <li>• Arkadaş desteği süreci için belirli bir zaman çizelgesi oluşturmak gereklidir.</li> </ul>

<p><b>5. Güvenli bir çevre yaratmak</b> Travma ile ilgili duyguları ve tepkileri tetikleyecek faktörleri ortadan kaldıran, kişinin fiziksel ve duygusal olarak güvende hissettiği (güvensiz ve savunmasız hissini yaşamayacağı) bir çevre yaratılmalıdır.</p>	<p><b>5.Semptomları standartlaştırmak</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Psikoeğitim ile travmatik stresin genel semptomlarının tanımlanması sağlanmalıdır.</li> <li>• Yaygın semptomlar belirlenerek eğitim konuları buna göre seçilmelidir.</li> <li>• Semptomların travmanın iyileşmesinde nasıl pozitif bir yol sağlayacağı açıklanmalıdır.</li> </ul>
<p><b>6.Travmanın iyileşmesi için temel amaç belirlemek</b> Çalışanların yaşadığı travmanın ipuçları doğrultusunda iyileşmesi için anksiyetenin, depresif semptomların, madde kullanımının tedavi edilmesi vb. gibi spesifik amaçlar belirlenmelidir.</p>	<p><b>6.Travma ile ilgili tetikleyicileri tanımlamak ve yönetmek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanlara bilişsel yeniden düzenleme tekniğinin kullanılması öğretilerek geçmiş travma deneyiminden mevcut duruma gelebilmesi sağlanmalıdır.</li> <li>• Tetikleyici ile karşılaşıldığında planlanmış yanıtlar tanımlanmalı ve uygulaması yapılmalıdır.</li> <li>• Tetikleyici ile karşılaşıldığında kişinin kendi kendini izlemeyi öğrenmesi ve aşma becerileri (nefes düzenleme, duyguları tanımlama, bulunduğu yeri algılama vb.) uygulamalıdır.</li> </ul>
<p><b>7.Kontrol, seçim ve otonomiye desteklemek</b> Travma stres tepkilerinin anlaşılması için güçlendirmenin özellikle önemli yaşam kararlarının gerçekleştirilmesi için desteklenmelidir.</p>	<p><b>7.Bağlantılar kurmak</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanların travmatik deneyimler ve ruhsal problemler arasında bağlantı kurmayı keşfetmeleri sağlanmalıdır.</li> </ul>
<p><b>8. İşbirliği ilişkileri ve katılımcılar için fırsatlar yaratmak</b> Travmatik deneyimler ile ilgili geribildirim alındığı, travmanın etkilerinin aktarıldığı eğitimler ile arkadaş desteği ve birlikte çözüm bulma duygusu yaratılmalıdır.</p>	<p><b>8. Denge Kurmak</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Travmatik deneyimleri aşma stratejilerinin uygulanmasında iyileşmek için ihtiyaç duyulan (her bir kişinin travma hikayesi birbirinden farklıdır) destek, beceri ve spritüellik vb. bileşenlerin kişiye göre bir denge oluşturacak şekilde belirlenmesi gereklidir.</li> </ul>
<p><b>9.Travma bilgilendirilmiş hizmetler sunan kurumlar/ajanslarla ilişki kurmak</b> Travma ile ilgili program ve tedavi süreçlerini uygulayan kurum/ajansla ilişki kurarak travma deneyimleri ve etkilerinin belirlenmesi, travma ile ilgili engellerin aşılması ve sürecin işlerliğini sağlanmalıdır.</p>	<p><b>9.Dirençlilik geliştirmek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanların kişisel ve sosyal bağlarını yeniden inşa etmesi için destek olunmalı ve teşvik edilmelidir.</li> <li>• Çalışanların iyileşmesi için harekete geçmeye ( uyku düzeni, yeme alışkanlıkları, iş rutinleri, ev işleri, hobiler vb.) teşvik eden programlar düzenlenmelidir.</li> <li>• Çalışanların yaşanan travmatik deneyimlerin etkisini azaltmak için olumlu bir bakış açısı kazanmaları konusunda destek sağlanmalıdır.</li> <li>• Çalışanların uyku bozuklukları (uyuyamama, kaliteli uyku alamama, uyku zamanı, kâbuslar vb.) tanımlanmalı ve bunların tedavisi için uyku hijyeni eğitimi verilmelidir.</li> </ul>
<p><b>10. Travma dirençli becerileri geliştirmek</b> Yeni travmaların oluşması ya da eski travmaların tetiklenmemesi için</p>	<p><b>10. Güven inşa etmek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanlardan travma deneyimine sahip olanların danışma gruplarına katılımını teşvik etmek, böylece</li> </ul>

<p>gerekli aşma becerileri, destekleyici bağlantılar, kendine bakım becerileri, aşma yeterliliği duygusunu geliştirme eğitim ve uygulamaları gerçekleştirilmelidir.</p>	<p>travmayı anlamak ve empati kurabilmeyi sağlamak gereklidir.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanların iş seyahati, hastalık vb. süreçlerdeki yokluğu dönemlerine hassasiyet gösterilerek bu durumda bir süreliğine programı bırakması kabul edilmelidir.</li> <li>• Çalışanlara destek sürecinde sınırlar açıkça tanımlanmalı, terapötik iyileşme sürecinde kendisine saygı ve güven duyulduğu aktarılmalıdır.</li> </ul>
<p><b>11. Organizasyon ve yönetim olarak travma aşma stratejilerini ve kendi bakım becerilerini geliştirmek</b> İkincil travmanın fiziksel ve psikolojik tepkilerini (depresif ruh hali, somatik şikayetler, uykusuzluk, negatif düşünme vb.) azaltmak için süpervizyon desteği verilerek kişilerin becerilerinin geliştirilmesi sağlanmalıdır.</p>	<p><b>11. Güçlendirme desteği vermek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Travmatize deneyimleri olan çalışanlara tedavi süreci hakkında bilgi vermek ve kendi bilgisi doğrultusunda seçtiği tedavi süreci ile yardımcı olunmalıdır.</li> <li>• Çalışanın tedavi programı ve süreci ile ilgili plan geliştirilmeli ve plan uygulanırken sürekli geribildirim ile kontrol edilmelidir.</li> <li>• Çalışan tedavi sürecinde kendini izleme ve değerlendirme, aşma stratejilerini başarılı bir şekilde uygulama için aktif rol almalıdır.</li> </ul>

**Kaynak:** SAMSHA, 2014' den yararlanılarak oluşturulmuştur.)

Yukarıda Tablo 5'de da belirtilen işleyiş prensip, amaç ve stratejilere bazı organizasyonlar sistem ile ilgili süreçlere daha kolay ve hızlı adapte olabilirken, bazı organizasyonlar ise oldukça yavaştır. Bu organizasyonlarda ilgi ve bağlılık olmasına rağmen, değişime karşı direnç söz konusu olabilmektedir. Bu nedenle bu organizasyonlarda eğitim süreçlerine daha fazla yer vermek gerekebilmektedir (Hodgdon, Kinniburgh, Gabowitz, Blaustein & Spinazzola, 2013; Hopper, Bassuk & Olivet, 2010).

### 3.3. Koruma Modeli

Sandra Bloom tarafından 1980'li yıllarda çocuklar ve yetişkinler gibi terapi perspektifinden geliştirilen Koruma Modeli, travmatize olmuş organizasyonlarda travma bilgilendirilmiş yapılanmanın yaratılmasını amaçlamaktadır. Model, çalışanları travmanın etkileri konusunda eğiterek örgütsel gelişmeyi sağlamayı amaçlamaktadır. Koruma Modeli, teori temelli, travma bilgilendirilmiş, kanıtlara dayanan organizasyon kültürünün değişimi ve yaratılması için açık bir şekilde yapıyı gösteren tüm kültürü kapsayan bir yaklaşımdır (Esaki vd., 2013). Koruma modeli, travma deneyimi nedeni ile ortaya çıkan biyolojik, duygusal, bilişsel, sosyal ve varoluş ile ilgili güçlüklerin etkilerini yok etmek için çalışanların, müşterilerin ve tüm toplumun bir parçası olan yapıların, süreçlerin ve davranışların değişimini kolaylaştırmak için tasarlanmıştır (Bloom, 2011).

Bloom (2011) "...bazı sistemlerin kasıt olmaksızın fakat sıklıkla kişilere yaşattığı deneyimlerin toksik nitelikte olduğunu, kişilerin bu koşullarda tekrar eden ve kronik travmaya maruz kaldıklarını ifade etmektedir. Bu durumda ise yaşadıkları stresi aşabilmek için çok çeşitli yöntemler denemektedirler." ifadesi ile travmatize olmuş organizasyonların yapısını tanımlamaktadır. Model, tüm süreçler boyunca travmayı tedavi edecek bir biçimde dizayn edilen programlardan ve fonksiyonlardan oluşmaktadır, ancak tek başına bir

tedavi programı değildir, organizasyonel değişim ve farklı bir bakış açısı kazanmak için bir yaklaşımdır (Bloom, 2010).

Koruma Modeli duygusal ve fiziksel olarak travmatize olmuş çalışanlar ve onların bağlantıda olduğu herkes için değişim sağlayacak bir araçlar seti sunmaktadır (Esaki et al., 2013). Koruma Modelinin dört temel kılavuzu bulunmaktadır. Bunlar Travma teorisi, yedi koruma taahhütü, problem çözme aracı S.E.L.F, koruma araç takımıdır. Travma teorisi, travmatik deneyimlerin beyni ve dolayısı ile düşünceleri, duyguları ve davranışları nasıl etkilediğini açıklamak için bakış açısı sunmaktadır. S.E.L.F güvenlik (Safety), duygu yönetimi (Emotion), kayıp (Loss), gelecek (Future) olmak üzere İngilizce kelimelerin ilk harflerinden oluşmaktadır. S.E.L.F. kişilerarası ve organizasyonel problem çözümünde planlamayı sağlayan ilkeler olup şu şekilde ifade edilmektedir (Esaki vd., 2013) :

- Güvenlik: Fiziksel (bedenin güvende), psikolojik (düşünce ve duyguların güvende), sosyal (diğerleri ile güvendesin), ruhsal (yanlış değil doğru olduğunu bilmenin güveni) ve kültürel (birlikte çalışırken saygı ve itibar gösterme) alandaki güvenliği ifade etmektedir .

- Duygular: Kişi kendisinin ya da diğerlerini incitmeksizin duygularını tanımlamalı.

- Kayıp: Mevcut durum ve geçmiş kayıplar ile ilgili bilgili ve müteessir olma, kayıplar ile ilgili tüm değişimi tanımlarken geçmişteki duruma saplanıp kalmamayı ifade etmektedir.

- Gelecek: Eski kalıpların tekrarından daha çok yeni davranışların ve seçeneklerin birbirine geçmesi, yeni olanların yeniden inşasını açıklamaktadır.

Koruma Araç takımı ise, travma teorisinin, yedi taahhüdün ve S.E.L.F ilkelerinin hiyerarşinin her düzeyindeki üyelere uygulamak ve modeli güçlendirmek için kavramlardır.

**Tablo 6:** Koruma Modeli Yedi Taahhüdü ve Araç Takımı

Koruma Modeli Yedi Taahhüdü	Koruma Modeli Araç Takımı
<b>Şiddetsizlik:</b> Güven inşa etmek için becerileri ve sosyo-politik değişimi telkin etmektedir. Organizasyon içerisindeki çalışanların birbirlerini incitmeksizin ve güven içerisinde çalışmalarını ifade etmektedir.	<b>Temel amaç:</b> Koruma Modelinin uygulanmasındaki temel amaç, organizasyon içindeki tüm hiyerarşik düzeylerdeki çalışanlar için uygulama basamaklarına dahil olmasıdır.
<b>Duygusal Zekâ:</b> Duygu yönetimi becerilerini öğrenmek ve problemleri bilişsel-davranışsal alanların nasıl değiştirileceği konusunda farkındalığı arttırmayı ifade etmektedir. Organizasyon içinde duyguları etkileyen davranışları tahmin etmeyi ve tanımlamayı açıklamaktadır.	<b>Denetim ve Kontrol:</b> Bireysel ve grup toplantıları yolu ile travmaları aşmak için geliştirilen kendilik-bakımı ve güvenlik planlarının uygulanıp uygulanmadığını içeren performansı sürekli izleyerek değerlendirmeyi sağlar.
<b>Sosyal Öğrenme:</b> Bilişsel becerileri inşa etmek, öğrenme ve karar vermeyi geliştirmek, öğrenen bir organizasyon yaratmayı ve sürdürmeyi ifade etmektedir. Organizasyondaki çalışanların birbirlerinin hatalarından ve deneyimlerinden	<b>Eğitim:</b> Koruma Modelinin kullanımı ile çalışanlara devam eden destek, interaktif öğrenme fırsatları ve eğitim materyallerinin sağlanması ile sürdürülmektedir.

öğrenmeye fırsat tanıyan bir ortamın oluşturulmasını açıklamaktadır.	
<b>Açık iletişim:</b> Sağlıklı bir iletişimin önündeki engelleri aşabilmek için, yargılamaksızın tartışmak, şeffaflığı arttırmak, çatışma yönetimi becerilerini geliştirmek ve sağlıklı sınırları güçlendirmeyi ifade etmektedir.	<b>Topluluk toplantıları:</b> Bütün topluluk üyeleri ile toplantılara başlayarak, sorularının yanıtlanması ve duyguların tanımlanması sağlanır, aynı zamanda gelecekte topluluk ile bağlantıda olunması sağlanır.
<b>Demokrasi:</b> Kişinin kendini kontrol ve kendi kendini disiplin etmesi için yurttaşlık becerilerini geliştirmek, sağlıklı otorite ve liderlik alıştırmalarını öğrenmek, katılımcı olma becerilerini geliştirmek, savunmasız olmayı aşmak, kendi ve diğerleri arasındaki konuşma yetkisini kabul etmek için gereklidir.	<b>Takım toplantıları:</b> Çalışanlardan oluşan takımlar ile yapılan toplantılar aracılığıyla, takımın fonksiyonları ve hizmet aldıkları konular tartışılır, uygulamaların işe yansımaları değerlendirilir. <b>Kendilik-bakımı planlama:</b> Organizasyonun içinde ve dışında stres ile karşılaşıldığında stresi yönetmek için aktivitelerden oluşan davranış biçimleri tanımlamak ve diğer alışkanlıklarla değiştirerek pratik hale getirmek gerekir.
<b>Sosyal sorumluluk:</b> Sosyal bağları yeniden inşa etme becerisi oluşturmak, sağlıklı bağlılık ilişkileri inşa etmek için gereklidir. Organizasyonda çalışanlar sistemin bir parçası olarak işlerini iyi yapmanın yanı sıra, davranışları ve kararları ile ilgili hesap verebilir olmaları gerektiğinin bilincinde olmalarını açıklamaktadır.	<b>Kırmızı bayrak değerlendirmesi:</b> Kritik durumlara yanıt verebilmek için problemlerin çözümüne odaklanan bir protokolü izlemek gereklidir. <b>Güvenlik Planları:</b> Uygun olmayan davranışların ortaya çıkmasına neden olan tetikleyiciler söz konusu olduğunda uygulamak üzere beceri, teknik ve aktiviteleri gösteren listelerin hazırlanması ve duygu yönetimi pratikleri kapsamında görsel hatırlatıcılar ile organizasyonda yer alması sağlanmalıdır.
<b>Büyüme ve değişim:</b> Vizyon belirleme, plan yapmak, daha iyi bir gelecek için bir rehber oluşturmak için gereklidir. Organizasyon içindeki çalışanların ve grupların sistemin gelişme ve iyileşme konusunda inançlarını ifade etmektedir. Bu süreçte her bir çalışanın gelişim için teşvik edilmesi ve kendi alanı ile ilgili bilgi, yansıtma, değerlendirme becerilerini kullanması gerektiğini açıklamaktadır.	<b>S.E.L.F. Planı:</b> Güvenlik alanı içerisinde duygu yönetimi ile ilgili amaçları, fonksiyonları, fırsatları ve süreci açıklayan toplantılar ve dokümanlardan oluşan bir çerçevedir. <b>Koruma psikoeğitimi:</b> Ailelere ve müşterilere dağıtılmak üzere koruma araçları ve kavramları, travmanın etkileri hakkında hazırlanan eğitim materyalleridir.

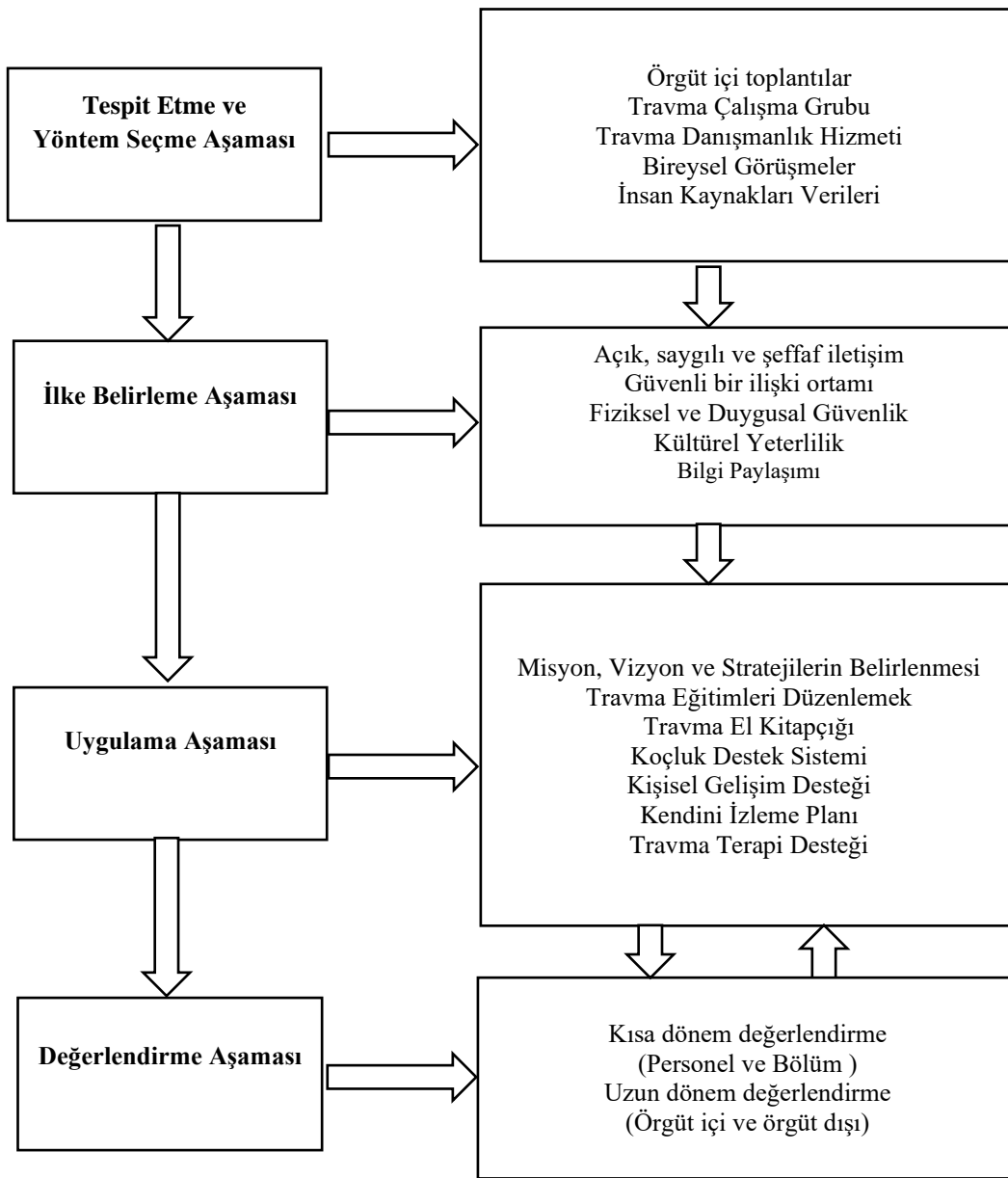
(Kaynak: Esaki vd., 2013; Bloom, 2010; .242-243'den yararlanılarak hazırlanmıştır.)

#### 4. Travma Bilgilendirilmiş Organizasyon Kültürü Geliştirme Süreci Aşamaları

Travma bilgilendirilmiş örgüt kültürü yaratılması sürecinde uluslararası alanda travma ile ilgili ajansların ve hizmet sağlayan kurumların var olduğu görülmekte, organizasyonlar travma bilgilendirilmiş örgüt kültürü yaratma gerekliliği karşısında söz konusu ajans ya da hizmet sağlayıcılardan destek alabilmektedir. Türkiye'de bu hizmeti sağlayan birkaç özel kurum bulunmaktadır. Bu kurumların psikolojik travma konusunda



bireylere, ailelere ve organizasyonlara psikolojik destek sunma konusunda kanıta dayalı yöntemleri ve yetişmiş profesyonelleri vardır. Bu kurumlar organizasyonların travma bilgilendirilmiş örgüt kültürü süreçlerine danışmanlık hizmeti sunmaktadır. Ayrıca EMDR Derneği'ne bağlı çalışan ve gönüllü profesyonellerden oluşan EMDR Travma İyileştirme Grubu ise toplumsal travmatik olaylar sonrası etkilenen halka yönelik gönüllü psikolojik destek vermektedir. Travma bilgilendirilmiş örgüt kültürü yaratmak için önerilen model ve süreçler incelendiğinde, temel olarak dört aşamalı bir süreci izlemenin etkili sonuçlar elde etmede yardımcı olacağı görülmektedir. Bu aşamaları şu şekilde açıklamak mümkündür (Harris & Fallot, 2001; Guarino, 2007; Fallot & Harris, 2009; Esaki vd., 2013; SAMSHA, 2014; Goldman, 2015; Yatchmenoff vd., 2017):



Şekil 2. Travma Bilgilendirilmiş Organizasyon Kültürü Geliştirme Süreci

#### 4.1. Tespit etme aşaması

Organizasyonda var olan travma/travmaları tespit etmek ve travmaya yanıt verebilmek için, öncelikle travmanın konusunun ve hangi düzeyde olduğunun belirlenmesi gerekmektedir. Bununla birlikte organizasyonun travma bilgilendirilmiş örgüt kültürü yaratılma sürecine ne kadar hazır olduğunu değerlendirmek gereklidir. Bu nedenle aşağıda yer alan aşamaların gerçekleştirilmesi gerekmektedir:

- Örgüt içi toplantılar düzenlemek: Travma bilgilendirilmiş örgüt kültürü yaratma sürecine, örgüt içi toplantılar ile başlayarak organizasyonda travma bilgilendirilmiş örgüt kültürü sürecinin başlayacağını açıklamak, travma ve süreç ile ilgili bilgilendirmek gerekmektedir. Toplantılara organizasyonun tüm birimlerinin yöneticilerini ve tüm çalışanları dâhil etmek oldukça büyük önem taşımaktadır.

- Travma Çalışma Grubu oluşturmak: Toplantı sürecinde organizasyonda tüm birimlerden ilgili ve yetkili kişilerin seçilerek travma çalışma grubu oluşturulması sağlanmalıdır. Travma çalışma grubunun sorumluluğu, travma ile ilgili birlikte çalışarak organizasyon için travma hakkında neler öğrenilmesi ve hangi stratejilerin geliştirilmesi gerektiği, travma stratejilerinin organizasyonun günlük programına nasıl dahil edileceğinin belirlenmesi, travma bilgilendirilmiş örgüt kültürü yaratma sürecini kolaylaştırmak için program ve örgüt arasında denge ve uyumun sağlanmasıdır. Bununla birlikte örgüt içerisinde travma ile ilgili süreçte potansiyel tetikleyicilerin belirlenmesi ve bu tetikleyicilerin eğitim süreçlerinde ele alınmasına dikkat edilmesini sağlamak görevleri arasında yer almaktadır.

- Travma danışmanlık hizmeti/ağı sağlamak: Organizasyonun içinde yer aldığı durumun belirlenebilmesi için travma ile ilgili çalışmaları olan kurumlardan danışmanlık desteği alması ve organizasyonun bu hizmeti veren kurumlarla arasında ağlar yaratması gerekmektedir. Travma danışmanlık hizmeti, çalışan/paydaşlarla görüşmelerin yapılması, organizasyon ve çalışan travma değerlendirme anketlerinin uygulanması ve değerlendirilmesi, travma ile ilgili eğitimlerin düzenlenmesi ve gerçekleştirilmesi, travma ile ilgili terapi ve tedavi aşamalarının gerçekleştirilmesi ya da ilgili kurumlara yönlendirilmesi, travmaya ilişkin uygulanacak programların oluşturulması, uygulanması ve değerlendirilmesi sürecini kapsamaktadır.

- Bireysel görüşmeler gerçekleştirmek: İnsan kaynakları biriminin, travma danışmanlık hizmeti alınan kurumdan bir yetkili ile birlikte birimlerin sorumluları ve personel ile bireysel ve organizasyondaki sorunlar ile ilgili bireysel görüşmeler gerçekleştirmek ve bu görüşmeler sırasında ACE anketi ve ihtiyaç analizi anketinin uygulamasını sağlamak gereklidir.

- İnsan kaynakları verilerini değerlendirmek: İnsan kaynakları biriminden işe devamsızlık, hastalık, çatışmalar, işte meydana gelen aksaklıklar, iş kazaları vb. rapor ve istatistiki bilgileri alarak, çalışanlarda travmanın etkilerini değerlendirmek gereklidir.

#### 4.2. İlke Belirleme Aşaması

Organizasyonda travmaya neden olan kaynaklar belirlenmiş ise, yeniden travmayı tetiklemeyi önlemek ve yeni travmaların yaratılmasını engellemek amacı ile organizasyonun kendine özgü ilkeler (açık iletişim, empatik yaklaşım vb.) belirlemesi

gerekmektedir. Bu ilkelerin organizasyon içinde çalışanlara afişler ya da basılı araçlar ile duyurulması ve hatırlatılması önem taşımaktadır. Her organizasyon kendi dinamikleri doğrultusunda ilkeler belirleyebilir. Aşağıdaki ilkeler organizasyonun özelliklerine bakılmaksızın travmadan dolayı incinmiş olan kişilerin iyileşme sürecinde gerekli olduğu için kesinlikle belirlenip kabul edilmesi gereken ilkeler olarak ifade edilebilir:

- Açık, saygılı ve şeffaf iletişim: Organizasyonda çalışanların/paydaşların duygu ve düşüncelerini ifade etmelerine izin verilmesi, aktif bir şekilde dinlemenin gerçekleştirilmesi, onayların belirtilmesi, empatik bir anlayışın geliştirilmesine dayanmaktadır.

- Güvenli bir ilişki ortamı: Çalışanlar arasındaki ilişkilerin işbirliğine yönelik ve hiyerarşik olmayan bir biçimde güven temeline dayanarak geliştirilmesi gereklidir. Bu anlamda da örgüt misyon ve vizyonundan başlayarak, örgütte uyulması gerekli kurallar ve yazılı olmayan kurallar ile sürekli hatırlatılması ve önemsenmesi sağlanmalıdır.

- Fiziksel ve duygusal güvenlik: Örgüt kültürünün travma bilgilendirilmiş olabilmesinin en temel bileşeni çalışanların fiziksel ve duygusal güvenliğinin sağlanmasıdır. Organizasyon içindeki fiziksel yapının (kamera, çalışma alanı vb.) tasarımının incelenmesi ve gerektiğinde değiştirilmesi, prosedürlerin çalışanların güvenliğini sağlayacak şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Duygusal güvenlik için ise, organizasyondaki politikaların çalışanların kendini güvende hissetmelerini, ayrımcılığa ve belirsizliğe izin vermeyecek şekilde belirlenmelidir.

- Kültürel yeterlilik: Travma yaratan olay/durum kişinin hassasiyetini arttırdığı için sahip olduğu kültürel özelliklere ve bununla ilgili deneyimlerine özellikle dikkat edilmelidir. Çalışanların/paydaşların kültürel ritüellerini ya da dini inanışlarını gerçekleştirmelerine, kültürü ile ilgili deneyimlerini açıklayıp paylaşmalarına izin verilmeli, engellenmemeli ve desteklendiğini bilmelidir.

- Bilgi paylaşımı: Organizasyonun hedeflerini ve güçlü yanlarını, başarılarını, alınan kararları, uygulanan programları, beklentileri, görevleri, belirli aşamaları vb. çalışanları ile şeffaf bir şekilde paylaşması çalışanlar için gizlilik olmaması umut verici olabilmektedir.

### 4.3. Uygulama Aşaması

Organizasyonda travmalara yönelik olarak seçilen araç ve yöntemlerin bir plan dâhilinde uygulanması gereklidir. Bu nedenle uygulama aşamasının başlangıcında travma çalışma grubunun tespit ettiği veriler doğrultusunda organizasyonun ihtiyacı olan uygulamaların belirlenerek gerçekleştirilmesi için plan oluşturulması gerekmektedir. Bu planın ise şu aşamaları kapsamaması sürecin işleyişi açısından yararlı olabilir:

- Misyon, vizyon ve stratejilerin belirlenmesi: Uygulama aşaması organizasyonun misyon, vizyon ve stratejilerinin travma bilgilendirilmiş örgüt kültürüne uygun olarak belirlenmesini ya da geliştirilmesini gerektirir. Bununla birlikte organizasyonda var olan politika ve prosedürlerin de travmaya duyarlı bir şekilde değiştirilmesi ya da yeni maddelerin eklenmesi gereklidir.

• Travma eğitimleri düzenlemek: Eğitimler travma bilgilendirilmiş örgüt kültürü yaratma sürecinin her aşamasında farklı niteliklere ve ayrı bir öneme sahip olarak süreç boyunca gerçekleştirilmelidir. İlk eğitimler travma ve travma tepkileri hakkında bilgilendirmeyi kapsayan personel, personel aileleri, müşterilere yönelik ayrı ayrı düzenlenmelidir. Daha sonraki eğitimler ise spesifik gruplara gerekli konu ve uygulamaları kapsayacak şekilde verilebilir.

o Travma bilgilendirme eğitimleri: Travma bilgilendirme eğitimleri hem personeli hem de ilgili paydaşların travma bilgilendirilmiş bir kültür yaratılmak istendiği bilgisini vermeyi ve travmanın önemine dikkat çekmeyi amaçlamaktadır. Aynı zamanda personelin ve paydaşların konu ile ilgili merak ettikleri soruları sormaları için bir fırsat da yaratmaktadır.

o Travma farkındalık eğitimleri: Travma farkındalık eğitimleri, organizasyonda ya da çalışanların/ailelerinin sahip oldukları travmaları fark etmeleri var olduğunu bildikleri travmalara ilişkin tetikleyicileri belirleyip tanımlamaları için gereklidir.

o Travma bilgilendirilmiş iletişim eğitimleri: Travma bilgilendirilmiş iletişim eğitimleri, organizasyonda ya da çalışanların yaşamında travma iyileşme süreci ve sonrasında seçilen ve kullanılan kelimelerin nasıl tetikleyici olabileceği, sözsüz mesajların travma üzerinde nasıl etkili olabileceği gibi konuların açıklanması sağlanmalıdır. Bununla birlikte, travmanın tetiklendiği durumlarda hangi kelimelerin kesinlikle kullanılmaması ve nasıl bir iletişim yaklaşımının benimsenmesi gerektiğinin akademik bilgi olarak öğrenilmesi ve uygulama ile pekiştirilmesi önem taşımaktadır.

o Travmaya dirençlilik eğitimleri: Travma dirençlilik eğitimleri yeniden travmanın ortaya çıkmasını sağlayan tetikleyicileri tanımlamak ve direnç göstermek için olumlu bir bakış açısı kazanmaları için teşvik edilmelerini sağlamaktadır.

• Travma el kitapçığı: Organizasyonda çalışanların ve paydaşların travma kavramı, travmanın etkileri, travma tetikleyicileri, travma iyileşme süreci vb. bilgilerin yer aldığı bir el kitapçığının hazırlanması ve çalışanlara dağıtılması gerekmektedir. El kitapçığının basılı olmasının yanı sıra çalışanların intranet gibi organizasyona ait bir elektronik bir ortamdan da ulaşabilecek şekilde tasarlanması sağlanmalıdır. Bununla birlikte el kitapçığı içerisinde yer alan önemli konuların Acil Durum Planı gibi travmaya ait bir belirti hissedildiği anda ne yapılması gerektiğini açıklayan/belirli aşamaları tanımlayan afişlerin hazırlanarak örgüt içerisinde kolay görülebilir noktalara asılması gerekmektedir.

• Koçluk destek sistemi: Çalışanların iyileşmesini ve harekete geçmesini teşvik etmek için koçluk destek sistemi geliştirilmelidir. Koçluk Destek Sistemi, organizasyon içinde gönüllülük esasıyla olabileceği gibi, resmi sistem tarafından tanımlanan koçlar aracılığıyla da gerçekleştirilebilmektedir. Bu süreçte koç olarak seçilen kişilerin travma, travmanın etkileri, travma tetikleyicileri vb. eğitimleri almaları ve travma tedavi sürecindeki görevlerini/sınırlarını bilmeleri gerekmektedir. Koçluk destek sisteminin amacı çalışanların günlük alışkanlıklarıyla ilgili teşvik edilmeleri, sorun ya da çatışma yaşadıklarında çözebilmeleri için destek hissetmeleri ve ilişki ağları oluşturmalarının sağlanmasıdır.

- Kişisel gelişim desteği: Travma bilgilendirilmiş örgüt kültürünün geliştirilmesi sürecinde çalışanların ilgili oldukları alanlarda kendilerini geliştirerek kendine güven duygusunu kazanmaları sağlanmalıdır. Bu anlamda travma çalışma grubu ve travma danışmanlık hizmeti veren danışman ile birlikte çalışanlara kişisel gelişim planları hazırlanmalı ve bu planın uygulanması ve takibi sağlanmalıdır. Kişisel gelişim desteği, uyku eğitiminden, zaman yönetimine, hobilerinden aile problemlerinin çözümüne kadar geniş bir yelpazede değerlendirilmeli ve sınırlama getirilmemelidir. Kişisel gelişim desteği aynı zamanda kişilerin Kendini İzleme Planlarının oluşturulmasını da kapsamaktadır.

- Kendini izleme planı: Travma danışmanlık hizmeti veren danışman ile birlikte çalışanların travmaya ilişkin tetikleyiciler ile karşılaştıklarında hangi yanıtları vereceği planlanmalı ve kişinin kendini kontrol ederek aşma becerilerini aktifleştirmeyi öğrenmesi sağlanmalıdır.

- Travma terapi desteği: Çalışanların sahip oldukları travma ve özellikleri tespit edildikten sonra, organizasyonda verilen desteğin yanı sıra çalışanların/ailelerinin yaşadıkları travmaları için psikoterapi hizmeti alınmalıdır. Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından, travmatik olaylar sonrası önerilen iki terapi yaklaşımı bulunmaktadır. Bunları Göz Hareketleri İle Duyarsızlaştırma ve Yeniden İşleme (EMDR/Eye Movement Desensitization and Reprocessing) ve Bilişsel- Davranışçı Terapi (CBT/Cognitive Behavioral Therapy) olarak ifade etmek mümkündür. Bu iki terapi yönteminden birisi tercih edilerek iyileşme süreci desteklenebilir. Özellikle travmatik olay sonrası akut dönemde EMDR terapisinin etkili müdahale yöntemleri söz konusudur.

#### 4.4. Değerlendirme Aşaması

Organizasyonda uygulanan yöntemlerin kısa dönemde ve uzun dönemde elde ettiği gelişmelerin değerlendirilmesi gerekmektedir. Kısa dönem değerlendirmede, organizasyonun öğrenilenleri ne kadar uyguladığı ve daha sonraki aşamaların gerçekleştirilmesi için gerekli verilerin toplanmasını kapsamaktadır. Devam eden eğitimler ve materyallerin yenilenmesine destek vererek organizasyon kültürünün değişimini kuvvetlendirmeye yardım eder. Uzun dönem değerlendirme ise, altı aylık periyotların değerlendirilmesi ve dönemlerin kıyaslanmasını kapsamaktadır. Bu değerlendirmede organizasyon içerisinde bölüm toplantıları ve iş sonuçları, bireysel görüşmelerden elde edilen verilerden başka organizasyon dışından uzmanlar tarafından da değerlendirme desteği alınması gerekmektedir. Değerlendirme aşaması, süreç devam ederken de kontrol amacı ile gerçekleştirilen sonuçların incelenmesi ile uygulama aşamasına destekleyici veriler elde edilmesinde önem taşımaktadır. Bu nedenle değerlendirme ile uygulamaya sürekli bir veri sağlandığı, uygulama aşaması da değerlendirmeye veri sunduğu için iki yönlü bir süreç işlemektedir.

### SONUÇ

Organizasyonel travma, nedeni ister iç ister dış kaynaklı olsun organizasyonda işlev bozukluğuna yol açmakta ve örgütün süreçlerine, dolayısıyla örgüt kültürüne olumsuz bir etkide bulunmaktadır (Vivian & Hormann, 2002). Örgüt kültürünün travmaya yanıt verebilecek ya da travma konusunda bilgilendirilmiş özellikte olması organizasyonun travmaya karşı dirençli olmasını sağlamaktadır (Handran, 2013). Bunun yanı sıra engel

olunamayan bir travma söz konusu olduğunda travma bilgilendirilmiş örgüt kültürüne sahip olmak sürecin etkili bir şekilde yönetimini dolayısıyla travmatik etkilerin iyileşmesini kolaylaştırmaktadır (Hormann, 2007). Bir diğer ifade ile travmanın örgüt kültürüne ve örgüt kültürünün travma üzerinde etkileri bulunmaktadır. Travma bilgilendirilmiş bir örgüt kültürü travmaya karşı dirençli ve yanıt verme yeteneği yüksek iken (Vivian vd., 2017), travmaya karşı bilgilendirilmemiş bir örgüt kültürü ise hiyerarşik, sınırları olan, zayıf yapısı nedeni travmadan daha kolay ve büyük oranda etkilenmektedir. Bunun en önemli sebebi ise travmatik deneyimlerin organizasyon içinde korku, umutsuzluk, çaresizlik gibi olumsuz duyguların hakim olmasına, aynı zamanda çalışanların fiziksel ve duygusal olarak kendilerini güvende hissetmemelerine neden olmasıdır (Yatchmenoff vd., 2017).

Travma bilgilendirilmiş örgüt kültürü, travmanın ortaya çıkarabileceği risklerin azaltılması ve organizasyonun travmanın etkilerinden korunabildiği sistemik bir yol sunmaktadır (Hormann & Vivian, 2005). Bu anlamda organizasyonun travma kaynaklarını tanımlayabileceği ve travmadan dolayı ortaya çıkabilecek olumsuzlukları en aza indirebilecek bileşenlerden oluşan bir plan ile kişilerarası ve örgütsel dinamikleri yönetmesi mümkündür. Organizasyon, çalışanları ve paydaşları tarafından paylaşılan duygu, düşünce, mitler, semboller vb. bileşiminden oluşan bir yapıdır. Bu nedenle örgüt kültürü deneyimlerin anlam kazanmasını ve kişilerin sorularına yanıt bulmasını sağlamakta, böylece kişisel endişelerin azaltılmasını ve kolektif bir ruhun oluşmasını sağlamaktadır (Schein, 1985). Çalışanlar ve paydaşlar hem kişilerarası hem de içsel problemleri ile sistemin içinde yer alırlar ve bu sistemin dinamiklerini doğrudan etkiler. Stresin bulaşması bu dinamiklerin işlerliğini kaybetmesine ve örgüt kültürü içine yerleşmesine neden olur. Organizasyonun sürekliliği tehdit edilmeden önce, izleyeceği yolun ve bu süreçteki her bir aşamanın tanımlanmış olması gereklidir (Vivian & Hormann, 2002). Bununla birlikte travma bilgilendirilmiş örgüt kültürünün, tüm kültürü ve tüm çalışanları kapsayan bir yapıda açık bir şekilde oluşturulması ve kanıtlara ve verilere dayalı olarak gerçekleştirilmesi gereklidir (Esaki vd., 2013).

Günümüzde, organizasyonların travma konusunda bilgilenmeleri ve işleyişlerine travma duyarlılığını entegre etmeleri kaçınılmazdır. Çünkü her kademedeki çalışanların yaşadıkları travmatik deneyimler onların geçmiş travmalarını tetiklemekte ve bu durum organizasyonun fonksiyonlarını yerine getirmesini engellemekte ya da problemler yaşanmasına neden olabilmektedir. Organizasyondaki travmalar/çalışanların travmaları iyileşmediği sürece yeni travmalara yol açmakta ve kümülatif olarak çoğalmakta, sonuçta kümülatif travmalar ortaya çıkmaktadır. Travma bilgilendirilmiş organizasyon kültürü yaratma süreci ile ilgili geliştirilmiş üç yaklaşım da çalışanların travmalarının yeniden tetiklenmesini önleyecek bir model sunmaktadır. Bu bağlamda, travma bilgilendirilmiş organizasyon yaratma süreci, dönemsel bir uygulamadan çok, organizasyonun en üst kademedeki en alt kademe kadar farkında olduğu ve benimsediği bir süreç olmalıdır. Organizasyon yönetim sürecinin içine adapte edilmiş ve benimsenmiş, örgüt kültürünün bir parçası olan travma bilgilendirilmiş modelin, bu noktada organizasyonun yaşamsal faaliyetlerini sürdürebilmesi ve ayakta kalabilmesi için önemli bir araç olması mümkün görünmektedir.

Travma bilgilendirilmiş organizasyon olma süreci, çalışanların organizasyonları ile bağ kurmalarına ve sağlıklı bir iletişim ortamı yaratmalarına yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte travma bilgilendirilmiş organizasyon olmak, çalışanların incinmelerine duyarlı olmayı gerektirdiği için çalışanlarda psikolojik dayanıklılığı artırmakta ve organizasyonun gelişimine katkı sağlamaktadır. Travma bilgilendirilmiş organizasyon olmanın organizasyonda güven, şeffaflık ve açık iletişimi beraberinde getirmesi ortaya çıkan problemlerin kısa sürede çözüme kavuşmasında olumlu etkisi olmaktadır. Bununla birlikte organizasyonda yaşanan travmatik deneyimlerin en çok veri olarak yansıyan sonucu işten ayrılma oranlarıdır. Travma bilgilendirilmiş organizasyon olmak, iletişim kanallarının açık olmasını sağladığı için çalışanların memnuniyeti artmakta ve örgütsel bağlılığını güçlendirmektedir.

## KAYNAKÇA

- Baker, C.N, Brown, S.M, Wilcox, P.D., Overstreet, S.&Arora, P. (2015). Development and psychometric evaluation of the attitudes related to trauma-informed care (ARTIC) scale. *School Mental Health*. 8.1: 61-76.
- Bloom, S. (2006). Organizational Stress as a Barrier to Trauma-Sensitive Change and Systems Transformation. *CommunityWorks*.  
<http://www.sanctuaryweb.com/Portals/0/Bloom%20Pubs/2010%20Bloom%20Organizational%20Stress%20as%20a%20Barrier%20to%20Trauma%20Chapter.pdf> adresinden erişildi. ( Erişim Tarihi : 02.11.2019)
- Bloom, S. (2013). The sanctuary model: A best-practices approach to organizational change. V. L. Vandiver (Ed.), *Best practices in community mental health: A pocket guide* içinde. Chicago, IL, US: Lyceum Books.
- Bloom, S. L. (2007). *The Sanctuary Model of Trauma-Informed Organizational Change*, The National Abandoned Infants Assistance Resource Center. 16(1): 12-14.
- Bloom, S. L. (2010). Sanctuary: An operating system for living organizations. In N. Tehrani (Ed.), *Managing trauma in the workplace – supporting workers and the organisation*. London: Routledge.
- Bloom, S. L. (2011). The Sanctuary Model. <http://www.sanctuaryweb.com/trauma-informedsystems.php> adresinden erişildi. ( Erişim Tarihi : 05.11.2019)
- Bloom, S. L. (2013). The sanctuary model. J. D. Ford & C. A. Courtois (Edt.). *Treating complex traumatic stress disorders in children and adolescents: Scientific foundations and therapeutic models* içinde. New York, NY, US: Guilford Press.
- Dalenberg, C. J., Straus, E., & Carlson, E. B. (2017). Defining trauma. *APA handbook of trauma psychology: Foundations in knowledge* içinde. Vol. 1, s. 15-33. American Psychological Association.
- De Klerk, M. (2007). Healing emotional trauma in organizations: An OD framework and case study. *Organization Development Journal*, 25(2).
- Esaki, N., Benamati, J., Yanosy, S., Middleton, J. S., Hopson, L. M., Hummer, V. L., & Bloom, S. L. (2013). The sanctuary model: Theoretical framework. *Families in society*. 94(2), 87-95.
- Gerrity, E., & Folcarelli, C. (2008). *Child traumatic stress: What every policymaker should know*. National Child Traumatic Stress Network website.  
[https://www.nctsn.org/sites/default/files/resources//child\\_traumatic\\_stress\\_what\\_policy\\_makers\\_should\\_know.pdf](https://www.nctsn.org/sites/default/files/resources//child_traumatic_stress_what_policy_makers_should_know.pdf) adresinden erişildi. ( Erişim Tarihi : 02.11.2019)
- Guarino, K. (2017). *Becoming Trauma-Informed: Moving Organizations from Awareness to Action*. Spring Virtual Training, American Institutes for Research.
- Handran, J. (2013). Trauma-informed organizational culture: The prevention, reduction, and treatment of compassion fatigue. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Colorado State University Libraries .



- Harris, M. & Fallot, R. (Edt.). (2001). *Using trauma theory to design service systems*. New directions for mental health services. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Herman, J.L. (1997). *Trauma and Recovery: The Aftermath of Violence-From Domestic Abuse to Political Terror*. New York: Basic Books.
- Hodas, G. R. (2006). *Responding to childhood trauma: The promise and practice of trauma informed care*. Pennsylvania Office of Mental Health and Substance Abuse Services. <http://www.childrescuebill.org/VictimsOfAbuse/RespondingHodas.pdf> adresinden erişildi. ( Erişim Tarihi: 08.11.2019).
- Hodgdon, H. B., Kinniburgh, K., Gabowitz, D., Blaustein, M. E., & Spinazzola, J. (2013). Development and implementation of trauma-informed programming in youth residential treatment centers using the ARC framework. *Journal of Family Violence*. 28(7), 679-692.
- Hopper, K, Bassuk, E.L, & Olivet, J. (2010). Shelter from the storm: Trauma-informed care in homelessness services settings. *The Open Health Services and Policy Journal*. 3(1).
- Hormann, S. D. L. (2007). Organizational trauma: A phenomenological study of leaders in traumatized organizations. Dissertations& Theses, PhD Program in Leadership and Change. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Antioch University.
- Hormann, S. L., & Vivian, P. (2013). *Organizational trauma and healing*, South Carolina: CreateSpace. Independent Publishing Platform.
- Hormann, S. & Vivian, P. (2005). Toward an understanding of traumatized organizations and how to intervene in them. *Traumatology*. 11(3), 159-169.
- Hummer, V. L., Dollard, N., Robst, J., Armstrong, M. I. (2010). Innovations in implementation of trauma-informed care practices in youth residential treatment: A curriculum for organizational change. *Child Welfare*. 89(2), 79-95.
- Işık, I. (2006). Örgütlerde bireysel ve kolektif travmaya neden olan olayların taksonomisi. 4. Örgütsel Davranış Kongresi. 4-5 Kasım 2016. Adana Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Kahn, W. A. (2003). The revelation of organizational trauma. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 39(4), 364-380.
- Kilpatrick, D. G., Resnick, H. S., Milanak, M. E., Miller, M. W., Keyes, K. M., & Friedman, M. J. (2013). National estimates of exposure to traumatic events and PTSD prevalence using DSM-IV and DSM-5 criteria. *Journal of traumatic stress*. 26(5), 537-547.
- Kinoglu, S, Nelson-Dusek, S. & Skrypek, M. (2017). Creating a Trauma-Informed Organization Literature Review for Volunteers of America. *Wilder Foundation Research*. Saint Paul, Minnesota. [https://www.wilder.org/sites/default/files/imports/VOA\\_TraumaReport\\_1-17.pdf](https://www.wilder.org/sites/default/files/imports/VOA_TraumaReport_1-17.pdf) adresinden erişildi. ( Erişim Tarihi: 8.11.2019)
- Leading Age Maryland(2019). Implementing Trauma-Informed Care: A Guidebook. Publication of the Leading Age Maryland. Baltimore, USA. <https://leadingage.org/sites/default/files/RFA%20Guidebook.pdf> adresinden erişildi. ( Erişim Tarihi: 8.11.2019)

Özen, Y. (2019). Psikolojik travmanın insanlık kadar eski tarihi. *The Journal of Social Science*. 3(5), 362-375.

Substance Abuse and Mental Health Services Administration [SAMHSA]. (2014a). SAMHSA's concept of trauma and guidance for a trauma-informed approach (HHS Publication No. SMA 14-4884). Rockville, MD: *Substance Abuse and Mental Health Services Administration*. <http://store.samhsa.gov/shin/content/SMA14-4884/SMA14-4884.pdf> adresinden erişildi. ( Erişim Tarihi: 8.11.2019).

Substance Abuse and Mental Health Services Administration [SAMHSA]. (2014b). *Trauma-informed care in behavioral health services*. Treatment improvement protocol (TIP) series 57 (HHS Publication No. SMA 13-4801). Rockville, MD: Author. <https://store.samhsa.gov/shin/content/SMA14-4816/SMA14-4816.pdf> adresinden erişildi. ( Erişim Tarihi: 8.11.2019)

SAMSHA, Substance Abuse and Mental Health Service Administration (2014). Treatment Improvement Protocol Trauma-Informed Care in Behavioral Health Service, TIP, 57, 1-319. *Substance Abuse and Mental Health Services Administration*. [https://www.integration.samhsa.gov/clinical-practice/SAMSA\\_TIP\\_Trauma.pdf](https://www.integration.samhsa.gov/clinical-practice/SAMSA_TIP_Trauma.pdf) adresinden erişildi. ( Erişim Tarihi: 08.11.2019).

Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Schein, Edgar H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Stein, M. (2005). Urban Bombing: A Trauma Surgeon's Perspective. *Scandinavian Journal of Surgery*. 94(4), 286-292.

Steinkamp, M. ( 2014). Behind the Masks of Silence: How Leaders Can Overcome Organizational Trauma. Executive Master in Consulting and Coaching for Change. *Yayınlanmamış Master Tezi*. Fontainebleau.

Venugopal, V. (2016). Understanding Organizational Trauma: A Background Review of Types and Causes. *IOSR Journal of Business and Management*. Volume 18, Issue 10, 165-69.

Vivian, P.& Hormann, S. (2002). Trauma and Healing in Organizations, *OD Practitioner*. 34 (4).

Vivian, P., Cox, K., Hormann, S. & Murphy-Kangas, S. (2017). Healing Traumatized Organizations. *OD Practitioner*. 49(4), 45-51.

Vivian, P., Cox, K., Hormann, S., & Murphy-Kangas, S. (2017). Healing Traumatized Organizations. *OD Practitioner*. 49(4), 45-51.

Yatchmenoff, D.K., Sundborg, S.A. & Davis, M.A. (2017). Implementing Trauma-Informed Care: Recommendations on the Process, *Advances in Social Work* Vol. 18 No. 1, 167-185.

Yılmaz, B. (2007). Yardım Çalışanlarında Travmatik Stres. *Klinik Psikiyatri Dergisi*. 10(3).