



T.C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM
DALI
ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ VE İNSAN KAYNAKLARI BİLİM DALI

GÖNÜLLÜ ORGANİZASYONLARDA
FARKLILIK YÖNETİMİ: ARAMA KURTARMA
GÖNÜLLÜLERİNİN FARKLILIK ALGISINA
YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mia Burcu ÇALIŞKAN

BURSA 2025

B.U.Ü.S.B.E.
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ
İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ VE İNSAN
KAYNAKLARI BİLİM DALI

GÖNÜLLÜ ORGANİZASYONLARDA
FARKLILIK YÖNETİMİ: ARAMA
KURTARMA GÖNÜLLÜLERİNİN
FARKLILIK ALGISINA YÖNELİK NİTEL
BİR ARAŞTIRMA
YÜKSEK LİSANS TEZİ

MİA
BURCU
ÇALIŞKAN

BURSA
2025



**T.C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ VE İNSAN KAYNAKLARI BİLİM DALI**

**GÖNÜLLÜ ORGANİZASYONLARDA FARKLILIK
YÖNETİMİ: ARAMA KURTARMA GÖNÜLLÜLERİNİN
FARKLILIK ALGISINA YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

Mia Burcu ÇALIŞKAN

Danışman:

Dr. Öğr. Üyesi: Burak Faik EMİRGİL

BURSA

Türkçe Özet

Yazar Adı Soyadı	Mia Burcu Çalışkan
Üniversite	Bursa Uludağ Üniversitesi
Enstitü	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Bilim Dalı	Çalışma Psikolojisi ve İnsan Kaynakları
Tezin Niteliği	Yüksek Lisans
Mezuniyet Tarihi	14/08/2025
Tez Danışmanı	Dr. Öğr. Üyesi Burak Faik Emirgil

Gönüllü Organizasyonlarda Farklılık Yönetimi: Arama Kurtarma Gönüllülerinin Farklılık Algısına Yönelik Nitel Bir Araştırma

Bu çalışma, gönüllü arama kurtarma ekiplerinde görev alan bireylerin farklılık algısı ve farklılık yönetimine ilişkin deneyimleri ile gönüllülük motivasyonlarının farklılık temelinde nasıl şekillendiğini anlamayı amaçlamaktadır. Farklı yaş, cinsiyet, etnik köken, eğitim düzeyi ve mesleki geçmişe sahip gönüllülerin çeşitlilik içindeki deneyimleri, gönüllülük bağlamında değerlere dayalı katılım anlayışıyla birlikte ele alınmıştır. Bu kapsamda, farklılık yönetiminin yalnızca örgütsel bir strateji değil; aynı zamanda gönüllülük temelli sivil yapılarda eşitlik, kapsayıcılık ve aidiyet gibi değerlere dayanan bir yönelim olup olmadığı sorgulanmıştır.

Araştırma nitel yöntemle yürütülmüş, amaçlı örnekleme yoluyla belirlenen 14 katılımcıyla yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Veriler tematik analiz teknikleriyle değerlendirilmiştir. Katılımcıların motivasyon kaynakları arasında insani yardım etme arzusu, kimlik inşası, toplumsal sorumluluk duygusu, afet mağdurlarına karşı duyulan empati ve travmatik deneyimlere vurgu öne çıkmıştır. Bununla birlikte, bazı katılımcıların ekip içindeki etnik, cinsiyet temelli ya da sosyo-kültürel farklılıklara ilişkin ön yargıların, zaman zaman ekip dinamiklerini ve görev performansını olumsuz etkilediğini belirttikleri gözlemlenmiştir. Ayrıca katılımcılar, farklılıkların yönetilebildiği ekip ortamlarında dayanışma ve bağlılık duygularının daha yüksek olduğunu ifade etmiş, aksi halde ekibin sürekli olmayacağını altını çizmiştir. Katılımcıların tamamı, ekip içerisindeki çeşitliliğin bilgi paylaşımını ve alternatif çözüm üretimini artırdığını vurgulamıştır. Öte yandan çeşitliliğin, iyi yönetilmediği ya da amaç birliği sağlanmadığı takdirde çatışmalara sebep olacağı belirtilmiştir.

Çalışma, gönüllü organizasyonlarda farklılıkların yönetilmesinin hizmet kalitesi, iç uyum ve toplumsal adalet açısından taşıdığı önemi ortaya koymakta; bu alanda daha kapsayıcı ve duyarlılığa dayalı bir anlayış geliştirilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Anahtar kelimeler: Farklılık Algısı, Farklılık Yönetimi, Gönüllülük, Arama Kurtarma,

Abstract

Name & Surname	Mia Burcu Çalışkan
University	Bursa Uludağ University
Institute	Institute of Social Sciences
Field	Labor Economics and Industrial Relations
Subfield	Working Psychology and Human Resources
Degree Awarded	Master
Date of Degree Awarded	14/08/2025
Supervisor	Dr. Öğr. Üyesi Burak Faik Emirgil

Diversity Management in Volunteer Organizations: A Qualitative Study on the Diversity Perceptions of Search and Rescue Volunteers

This study aims to understand how the experiences of individuals serving in volunteer-based search and rescue teams shape their perceptions of diversity, their approach to diversity management, and their motivations for volunteering, particularly in relation to diversity. The experiences of volunteers from diverse backgrounds—varying in age, gender, ethnicity, education level, and professional history—are examined within the framework of value-based participation in the context of volunteerism. In this regard, the study questions whether diversity management is merely an organizational strategy or also a value-oriented approach grounded in equality, inclusion, and belonging within civil volunteer structures.

The research was conducted using a qualitative methodology. In-depth semi-structured interviews were carried out with 14 participants selected through purposive sampling. The data were analyzed using thematic analysis techniques. The participants emphasized intrinsic motivations such as the desire to help others, identity construction, a strong sense of social responsibility, empathy toward disaster victims, and the influence of past traumatic experiences. However, it was also observed that some participants expressed concerns about ethnic, gender-based, and socio-cultural biases within teams, which occasionally had negative effects on team dynamics and operational performance. Participants further noted that teams where diversity was effectively managed demonstrated higher levels of solidarity and commitment, whereas lack of such management threatened the continuity of the team. All participants highlighted that diversity within teams enhances knowledge sharing and the generation of alternative solutions. On the other hand, it was also stated that if diversity is not well managed or if a shared sense of purpose is lacking, it can lead to conflict.

This study reveals the critical role of diversity management in volunteer organizations in terms of service quality, internal cohesion, and social justice, and emphasizes the need to adopt a more inclusive and sensitivity-driven approach in this field.

Keywords: *Perception of diversity, Diversity management, Volunteering, Search and rescue*

ÖNSÖZ / TEŞEKKÜR

Bu tez çalışması, gönüllülük temelli arama kurtarma alanında yıllardır edindiğim saha deneyimlerinin akademik düzleme taşınması amacıyla yürütülmüştür. Farklılık yönetimi gibi çok katmanlı ve insan odaklı bir konunun; afet anlarında görev yapan gönüllü ekipler nezdinde nasıl şekillendiğini anlamak, bu konuda literatüre katkı sunmak, alanda bir farkındalık yaratıp olası sorunların önlenmesi noktasında başka çalışmalara öncülük etmek bu çalışmanın temel motivasyonunu oluşturmuştur.

Tez sürecim boyunca, bilgi ve deneyimiyle bana her zaman yol gösteren değerli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Burak Faik EMİRGİL başta olmak üzere, akademik rehberliği ve yönlendirmeleriyle katkı sunan tüm hocalarıma en içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Çalışmanın, ilk fikir aşamasından son ana dek katkısını esirgemeyen, bakış açısıyla konuya derinlik kazandıran, yaşanan tüm zorluklar karşısında başlama motivasyonumu bana durmaksızın yeniden hatırlatan sevgili hocam Prof. Dr. Kurtuluş KAYMAZ'a ve özellikle saha çalışmasının en yoğun ve titizlik gerektiren aşamalarında, düşünsel katkıları ve özverili desteğiyle yanımda olan sevgili arkadaşım Alper ERİŞ'e ayrıca teşekkür etmek isterim.

Araştırmaya gönüllü olarak katılan ve samimi paylaşımlarıyla çalışmanın derinleşmesine katkı sağlayan tüm katılımcılara; zor zamanlarda birlikte omuz omuza görev yaptığımız, bazen bir hayatı kurtarmak için bazen sadece bir “iz” bulabilmek için mücadele ettiğimiz tüm arama kurtarma dostlarıma teşekkür ederim. İyi ki vardınız, iyi ki varsınız. Akademik üretim yolculuğumun bu önemli durağında, bana yalnızca mesafe değil, anlam da katmış olmanız her zaman minnetle anılacaktır.

Ayrıca bu süreçte sabırla yanımda olan, beni cesaretlendiren, anlayışı ve sevgisiyle her daim destek olan annem Necla Özalan ve kardeşim Burak Çalışkan'a ve yakın çevreme minnettarım.

Bu çalışmayı, afet anlarında kimlik, milliyet, inanç, cinsiyet ya da dil ayrımı gözetmeksizin yaşam kurtarmaya adanmış tüm gönüllülere ithaf ediyorum.

Mia Burcu ÇALIŞKAN

BURSA - 2025

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Hafif Seviye Arama ve Kurtarma Ekiplerinin Alması Gereken Eğitimler

Tablo 2: Orta Seviye Arama ve Kurtarma Ekiplerinin Alması Gereken Eğitimler

Tablo 3: Ağır Seviye Arama ve Kurtarma Ekiplerinin Alması Gereken Eğitimler

Tablo 4: Katılımcı Profili

Tablo 5: Araştırma Bulgularının Tematik Özeti



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Hafif Seviye Ekip Organizasyonu

Şekil 2: Orta Seviye Ekip Organizasyonu

Şekil 3: Ağır Seviye Ekip Organizasyonu



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
İNTİHAL RAPORU	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ	iv
TABLolar LİSTESİ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
İÇİNDEKİLER	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN TASARIMI

1.1. Araştırmanın Ana Sorunsalı ve Önemi.....	3
1.2. Araştırmanın Alana Katkısı.....	5

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ARKA PLANI

2.1. Farklılık ve Farklılıkların Yönetimi Kavramları	7
2.1.1. Farklılık Kavramı.....	7
2.1.1.1. Farklılıkların Boyutları: Görünür ve Görünmez Özellikler.....	8
2.1.1.2. Çalışma Hayatında Farklılıkların Etkisi.....	9
2.1.1.3. Algıların Rolü: Önyargı ve Stereotipler.....	9
2.1.2. Farklılıkların Yönetimi	10
2.1.2.1. Farklılık Yönetimi Kavramı ve Tarihçesi.....	10
2.1.2.2. Avrupa Yaklaşımı.....	12
2.1.2.3. Farklılık Yönetimi Stratejileri.....	13
2.2. Arama Kurtarma Faaliyetlerinin İlk Evresi Olarak Afetler.....	15
2.3. Arama Kurtarma Kavramının Tanımı ve Önemi.....	16
2.4. Global ve Ulusal Ölçekte Arama Kurtarma Faaliyetlerinin Tarihsel Gelişim Süreci.....	17

2.4.1.Dünya’da Afetler ve Arama Kurtarma Faaliyetlerinin Gelişimi.....	17
2.4.2. Türkiye’de Afetler ve Arama Kurtarma Faaliyetlerinin Gelişimi.....	19
2.4.2.1. Kurumsal Gelişim ve İlk Yasal Düzenlemeler.....	20
2.4.2.2. 1999 Marmara Depremi ve Dönüşüm.....	21
2.4.2.3. AFAD’ın Kurulması ve Entegre Yaklaşım.....	21
2.4.2.4. Gönüllülük ve Sivil Katılımın Yaygınlaşması.....	22
2.5. Türkiye’de Arama Kurtarma Faaliyetlerinin Genel Örgütlenme Biçimi.....	23
2.5.1. AFAD (Acil Durum Yönetimi Başkanlığı)	23
2.5.2. Kamu Güçleri (JAK & TSK & Emniyet)	24
2.5.3. UMKE (Ulusal Medikal Kurtarma Ekipleri)	25
2.5.4. Gönüllü Örgütler.....	25
2.5.5. Özel Uzman Gruplar.....	26
2.6. Arama Kurtarma Operasyonlarının Sorun Alanları	27
2.6.1. Koordinasyon Eksikliği (Çok Aktörlü Müdahalelerde Yetki Belirsizliği)	28
2.6.2. Gönüllü Yönetimi ve Eğitim Eksikliği.....	28
2.6.3. Ekipman ve Teknolojik Destek Sorunları.....	28
2.6.4. Afet Lojistiği Yetersizliği.....	29
2.6.5. Toplumsal Beklenti ve Algı.....	29
2.6.6. Farklılıkların Yönetimi Sorunu.....	29
2.7. Farklılık Yönetimi Çerçevesinde Gönüllü Arama Kurtarma Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi.....	31
2.7.1. Afet Bağlamında Gönüllü Çalışan Profilleri.....	31
2.7.2. Arama Kurtarma Ekiplerinin Yapısı ve Gönüllülük Temeli.....	32
2.7.3. Gönüllü Arama Kurtarma Ekiplerinde Farklılık Yönetimi.....	40
2.7.3.1. Gönüllü Ekiplerde Farklılık Algısı.....	41
2.7.3.2. Ekip İçinde Farklılıkların Türleri.....	44
2.7.3.3. Farklılıkların İş Birliği Üzerindeki Etkileri.....	47
2.7.3.4. Farklılık Yönetiminde Karşılaşılan Güçlükler.....	49
2.8. Kuramsal Dayanaklar ile Birlikte Farklılıkların Yönetimine Yönelik Temel Stratejiler ve Model Önerileri.....	50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GÖNÜLLÜ ORGANİZASYONLARDA FARKLILIK YÖNETİMİ: ARAMA KURTARMA GÖNÜLLÜLERİNİN FARKLILIK ALGISINA YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı.....	53
3.2. Araştırmanın Tasarımı.....	54
3.3. Araştırmanın Örneklemi	55
3.4. Veri Toplama Süreci	57
3.5. Verilerin Analizi.....	59
3.6. Bulgular	60
3.6.1. Katılımcı Profili.....	60
3.6.2. Gönüllülük Motivasyonu ve Değerlere İlişkin Bulgular.....	64
3.6.3. Farklılık Algısı, Farklılık Yönetimi ve Kapsayıcılık Deneyimine İlişkin Bulgular.....	73
3.6.4. Afetzedelere Yaklaşım ve Hizmet Eşitliğine İlişkin Bulgular.....	145
3.6.5. Stratejik Gelişim Önerilerine İlişkin Bulgular.....	164
3.7. Bulguların Yorumu ve Tartışma.....	201
SONUÇ.....	208
ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE GELECEK ÇALIŞMALARA ÖNERİLER.....	211
KAYNAKÇA	214
EKLER	235

GİRİŞ

Afetler, toplumların fiziksel, sosyal ve psikolojik yapısını derinden etkileyen, çok boyutlu kriz durumlarıdır. Türkiye gibi deprem riski yüksek olan ülkelerde, afetlerle mücadele yalnızca profesyonel kurumlarla sınırlı kalmamakta, gönüllü bireylerin de sürece aktif olarak katıldığı hibrit bir müdahale sistemi gelişmektedir (AFAD, 2022a). Bu kapsamda, arama kurtarma ekiplerinin önemli bir bölümünü gönüllüler oluşturmaktadır.

17 Ağustos 1999 Marmara depremiyle tetiklenen süreçten bugüne dek; Türkiye’de çok sayıda arama kurtarma ekibi kurulmuştur. Bu ekiplerin bir kısmı, AFAD (Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı) örneğinde olduğu gibi devlet kanalıyla organize edilmiş; önemli bir kısmı da gönüllü ekipler olarak yapılanmıştır. Resmi ekiplerin üyesi olan arama kurtarmacılar devlet memuru olduklarından, seçimlerinde aranan bazı kriterler bulunmaktadır. Ancak bu araştırmanın örneklemini oluşturan gönüllü ekipler için üye seçiminde baz alınan kriterler ekip dinamiğine göre değişebilir ya da bazı gönüllü ekiplerde isteyen herkes faaliyet gösterebilir durumdadır.

Gönüllü olarak bu alanda katkı sağlamak üzere bir araya gelmiş ekiplere örnek olarak;

- Şirket arama kurtarma ekipleri: ORSAR (Oyak Renault Arama Kurtarma Ekibi), TAKUT (Tofaş Arama Kurtarma Ekibi), BORBAK (Borusan arama Kurtarma Ekibi) ...
- Dernekler: MAG (Mahalle Afet Gönüllüleri Derneği), TRAC (Türkiye Radyo Amatörleri Cemiyeti), AKUT, ANDA ...
- Belediye ekipleri: NAK (Nilüfer Belediyesi Arama Kurtarma Ekibi), FARK (Fatih Belediyesi Arama Kurtarma Ekibi), İzmir Büyükşehir Belediyesi Arama Kurtarma Ekibi ...

Bu örneklerin tamamında üyelerin profesyonel olarak para kazandığı başka alanları olmakla birlikte, bağlı bulundukları organizasyon içerisinde gönüllü olarak afet yönetiminin önemli bir parçası olan arama kurtarma alanında faaliyet göstermektedirler.

Gönüllü ekipler, yapı itibarıyla sosyo-demografik olarak çeşitlidir. Yaş, cinsiyet, etnik köken, meslek ve kültürel geçmiş gibi farklılıklar; bir yandan deneyim ve bakış açısı zenginliği sağlarken, öte yandan iş birliği, iletişim ve eşit hizmet sunumu açısından belirli sorunlar doğurabilmektedir (Haski-Leventhal & Cnaan, 2009b). Özellikle afet gibi zaman

baskısının yoğun olduğu ortamlarda, bu tür farklılıkların etkili bir şekilde yönetilememesi hem ekip içi ilişkileri hem de afetzedelere yönelik tutumları olumsuz etkileyebilmektedir.

Son yıllarda afet müdahale hizmetlerinde çeşitlilik yönetimi kavramı ön plana çıkmıştır. Bu yaklaşım, farklılıkları bir tehdit değil, yönetilmesi gereken bir zenginlik olarak görmeyi ve herkesin katkısını artıracak kapsayıcı stratejiler geliştirmeyi hedeflemektedir (Cox, 2001; Mor Barak, 2016). Ancak özellikle gönüllülük esasına dayalı ekiplerde bu stratejilerin uygulanabilirliği hâlâ tartışmalıdır.

Bu çalışmanın odak noktası, gönüllü arama kurtarma ekiplerinde görev yapan bireylerin farklılık algılarının, ekip içi etkileşimler ve hizmet sunum süreçleri üzerindeki etkilerini değerlendirmektir. Gönüllülerin; yaş, cinsiyet, etnik köken veya dil gibi faktörlere göre karar verme ve müdahale davranışlarında sergilediği önyargılar hem organizasyonel bütünlüğü hem de toplumsal eşitliği tehdit etmektedir (Tajfel & Turner, 1986; Clary et al., 1998). Bu bağlamda araştırma, sadece ekip içi dinamikleri değil, aynı zamanda gönüllü hizmetin eşitlikçi, kapsayıcı ve etik temellere oturması açısından da önemli bir sorgulama alanı sunmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN TASARIMI

1.1.Araştırmanın Ana Sorunsalı ve Önemi

Afet ve acil durum yönetimi, yalnızca teknik müdahale değil, aynı zamanda sosyal uyumun ve etik sorumluluğun da güçlü bir şekilde yürütülmesini gerektiren karmaşık bir süreçtir. Bu süreçlerde gönüllülerin katkısı hem operasyonel kapasitenin artırılması hem de toplumsal dayanışmanın görünür kılınması açısından son derece değerlidir (Whittaker, McLennan & Handmer, 2015). Ancak gönüllülüğün doğası gereği, ekipler çok çeşitli yaş, cinsiyet, etnik köken, dil ve kültürel geçmişlerden bireyleri bir araya getirmektedir. Bu çeşitlilik, iyi yönetildiğinde ekip için büyük bir zenginlik olabilirken; kötü yönetildiğinde iletişim sorunlarına, önyargılara ve hatta yardım davranışının sekteye uğramasına neden olabilmektedir (Mor Barak, 2016; Tajfel & Turner, 1986). Özellikle etnik kimliği ya da dili farklı olan afetzedelere karşı isteksizlik, bazı gönüllülerde açık ya da örtük şekilde ortaya çıkabilmektedir (Haski-Leventhal & Cnaan, 2009b). Bu durum yalnızca hizmetin niteliğini zedelemekle kalmaz, aynı zamanda afetin mağdurlarına yönelik ikincil travmalar yaratabilmektedir. Sosyal dışlama ve kapsayıcılık kuramları, bu tür davranışların gruplar arası dinamiklerde psikolojik olarak nasıl geliştiğini açıklamakta; gönüllünün aidiyet hissi ve grup normlarına uyumunun, karar alma süreçlerini etkileyebileceğini vurgulamaktadır (Baumeister & Leary, 1995; Brewer, 1999).

Aksoy, Demirbilek ve Kaya (2025), afet gönüllülerinin güvenlik kurallarına uyumunun ve etkin koordinasyonun önemini vurgulamaktadır. Çalışmalarında, gönüllülerin kriz durumlarında profesyonel müdahale ekipleri tarafından bazen sorun veya yük olarak görüldüğünü belirtmektedirler.

Benzer şekilde, Altuntaş (2017), afet yönetiminde insan kaynakları yönetiminin önemine dikkat çekerek, farklı uzmanlık ve eğitim seviyelerine sahip kişilerin koordinasyonunun zorluklarını ele almaktadır. Etkili bir afet yönetimi süreci için insan kaynaklarının uyumlu ve etkili çalışmasının gerekliliğini vurgulamaktadır.

Gönüllü arama kurtarma alanında görev yapan bazı ekip üyelerinin, cinsiyet temelli veya etnik kökenle ilgili önyargılara sahip olması, afet bölgesindeki yardım davranışlarını

doğrudan etkileyebilmektedir. Bu durum hem ekip verimliliğini hem de müdahale sürecinin etkinliğini sekteye uğratmaktadır.

Gönüllü esaslı ekiplerin çoğu zaman yeterli eğitime sahip olmadan hızlı bir şekilde görevlendirilmesi, farklılıkların yönetimine dair kurumsal reflekslerin gelişmesini zorlaştırmaktadır. Özellikle afet anlarında yüksek stres seviyesi, hızlı karar alma baskısı ve iletişim eksiklikleri, gönüllülerin bireysel değer ve inançlarının operasyonlara daha doğrudan yansımaya yol açabilmektedir (Tierney, 2014). Bu bağlamda, sosyal kimlik teorisi (Tajfel & Turner, 1986) bize gönüllülerin "biz" ve "onlar" ayrımını nasıl kurduğunu, hangi koşullarda ötekileştirici davranışlara yönelebileceğinin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır.

Mor Barak (2016), örgütsel kapsayıcılığın yalnızca kurumsal yapıların değil, aynı zamanda mikro düzeyde bireyler arası etkileşimin sonucu olduğunu belirtmektedir. Gönüllü arama kurtarma ekipleri gibi yarı-formal yapılarda, farklılık algısının kurumsal rehberlik olmaksızın bireysel tutumlara bırakılması, eşit ve adil hizmetin sunumunu doğrudan etkileyebilmektedir. Bu nedenle, sadece ekip üyeleri arasındaki iş birliği değil, hizmetin ulaşacağı kişiler için de etik bir sorumluluk ortaya çıkmaktadır.

Afet ve acil durumlar, toplumların dayanıklılığını test eden kritik anlardır. Bu süreçlerde gönüllü arama kurtarma ekipleri, hızlı ve etkili müdahalenin temel unsurlarındandır. Ancak, bu ekiplerin heterojen yapısı, farklılıkların yönetimini önemli bir konu haline getirmektedir. Dolayısıyla bu tez çalışması; gönüllü temelli arama kurtarma ekiplerinde farklılıkların nasıl algılandığını, bu algının hem ekip içi dinamiklere hem de yardım etme davranışına etkisini ölçmeyi ve bu sayede farklılık yönetiminin önemini ele almayı amaçlamaktadır.

Farklılıkların etkin yönetiminin, ekiplerin kriz anlarında daha uyumlu ve etkili çalışmasını sağladığı düşünülmekte ancak literatürde bu alandaki çalışmalara verilebilecek örnekler kısıtlı kalmaktadır.

Örneğin, Young ve Jones (2019), acil durum yönetimi organizasyonlarında çeşitliliğin etkin yönetiminin, ekiplerin kriz anlarında daha uyumlu ve etkili çalışmasını sağladığını belirtmişlerdir. Ayrıca, Meyer ve arkadaşları (2016), gönüllü afet müdahale programlarının çeşitlendirilmesinin, afet sonrası hizmetlerin daha adil ve etkili

sunulmasına katkı sağladığını vurgulamaktadır. Bu bağlamda araştırmanın temel sorunsalı şu şekilde ifade edilebilir:

"Gönüllü olarak görev yapan arama kurtarma ekiplerinde farklılık algısı, yardım etme davranışlarını ve ekip içi iş birliğini nasıl etkilemektedir?"

Bu soruya verilecek yanıtlar, yalnızca akademik bir katkı sunmakla kalmayacak; sahadaki müdahale kalitesini ve afet hizmetlerinin eşitliğini artıracak stratejik öneriler sunacaktır.

1.2.Araştırmanın Alana Katkısı

Bu araştırma, gönüllü arama kurtarma ekiplerinde farklılık algısının yardım etme davranışları ve ekip içi iş birliği üzerindeki etkilerini inceleyerek, afet yönetimi ve gönüllülük çalışmaları literatürüne, farklılık yönetimi çerçevesinde önemli katkılar sağlamayı amaçlamaktadır.

Afet ve acil durum yönetimi alanında gönüllülerin rolü giderek artmaktadır. Ancak, bu alanda yapılan akademik çalışmalar, genel olarak operasyonel etkinlik, ekipman kullanımı, gönüllü motivasyonu ve kamu politikaları gibi temalar etrafında şekillenmektedir. Ayrıca, afetlere müdahalede gönüllü ekiplerin eğitimi ve akreditasyonu gibi süreçler, özellikle kamu güdümlü stratejiler bağlamında önemli bir inceleme alanı olarak öne çıkmaktadır (Yılmaz & Demir, 2021).

Ancak literatürde gönüllü arama kurtarma ekipleri içinde farklılık yönetimi, bireyler arası farklılıklar ve buna bağlı önyargılar ile bu önyargıların afetzedelere sunulan hizmetin kalitesine etkisi gibi konular oldukça sınırlı şekilde ele alınmaktadır. Var olan yayınlar çoğunlukla teorik düzeyde kalmakta ve nitel saha verilerine dayalı çalışmalar yetersizdir (Mor Barak, 2016; Cox, 2001). Özellikle Türkiye bağlamında, gönüllülerin toplumsal çeşitlilikle karşılaştıkları sahada gösterdikleri davranış kalıpları ve bu durumun kriz anındaki karar alma süreçlerine etkisi akademik olarak henüz yeterince araştırılmamıştır.

İlgili bağlamda sunulan çalışma, literatürdeki bu boşluğu doldurmayı amaçlamakta; gönüllü arama kurtarma ekipleri içerisinde görev yapan bireylerin farklılık algılarını, ekip içi etkileşimlerini ve afetzedelere yönelik tutumlarını bütüncül bir çerçevede incelemeyi hedeflemektedir. Araştırma, sadece ekip üyelerinin birbirleriyle ilişkisini değil, aynı zamanda toplumun farklı kesimlerinden gelen bireylere sunulan yardım hizmetinin kapsayıcılık düzeyini de değerlendirmeyi hedeflemektedir.

Araştırma bulguları; afet yönetimi alanında politika yapıcılar, sivil toplum kuruluşları ve gönüllü organizasyonlar için stratejik planlama ve eēitim programlarının geliştirilmesine katkıda bulunmayı hedeflemektedir.

Bununla birlikte araştırma; farklılık yönetimi ve gönüllülük çalışmaları arasındaki ilişkiyi ele alarak, insan kaynakları ve çalışma psikolojisi literatürüne de katkı saēlama niyetindedir. Bu sayede, gönüllü organizasyonlarda eřitliliēin etkin yönetimi konusunda yeni perspektifler sunulması amaçlanmaktadır.



İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ARKA PLANI

2.1. Farklılık ve Farklılıkların Yönetimi Kavramları

2.1.1. *Farklılık Kavramı*

Farklılık kavramı, örgütsel literatürde bireyler arasındaki "aynı olmayan" tüm özelliklerin toplamı olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel yaşamda bireylerin sahip olduğu yaş, cinsiyet, etnik köken, engellilik durumu, kültürel geçmiş, cinsel yönelim gibi özelliklerin bütünü kapsayan bir çerçevede ele alınmaktadır. Kavramın yönetim literatüründeki çağdaş anlamda sistematik olarak ele alınışı 1980'li yılların sonuna dayanmaktadır. Bu süreçte, özellikle R. Roosevelt Thomas Jr., farklılık yönetimini yalnızca bir çeşitlilik tablosu değil, stratejik bir kaynak olarak değerlendirmiştir. Thomas, 1990 yılında yayımladığı "From Affirmative Action to Affirming Diversity" başlıklı çalışmasında, farklılıkları tanımanın ve yönetmenin örgütsel verimlilik ve kapsayıcılık açısından bir zorunluluk haline geldiğini vurgulamaktadır (Thomas, 1990).

Farklılık kavramına ilişkin bir diğer önemli katkı, Cox ve Blake (1991) tarafından sunulmaktadır. Cox ve Blake bu kavramı "bir grup ya da örgütte üyelerin birbirinden ne derece farklı olduğu" şeklinde tanımlamakta; bu farklılıklar ırk, cinsiyet, yaş gibi demografik özelliklerden; kişilik, deneyim, eğitim gibi daha derin boyutlara kadar uzanmaktadır.

Carr (1993), Thomas (1992) ve Triandis (1994) gibi araştırmacılar, farklılığı dar ve geniş açıdan tanımlamaktadırlar. Dar tanım, eşit istihdam kapsamında cinsiyet, etnisite, yaş, engellilik durumunu kapsarken; geniş tanım, bu kriterlere ek olarak cinsel yönelim, değerler, eğitim, fiziksel görünüm, medeni durum, sosyal sınıf, yaşam tarzı, kişilik özellikleri gibi pek çok değişkeni içermektedir (Wentling ve Rivas, 1997).

Örneğin Hayles (1996), çeşitliliği farklı olduğumuz tüm yönler olarak tanımlamakta ve bu yaklaşımıyla daha kapsayıcı bir çerçeve sunmaktadır. Çeşitlilik kavramının, insanların geleneksel olarak düşündüğü gibi ırk, cinsiyet ve engellilik gibi kavramlarla sınırlı olmadığını altını çizmektedir.

Taylor Cox Jr., “Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice” adlı çalışmasında, örgütsel düzeyde kültürel çeşitliliğin nasıl yönetilebileceğine dair kuramsal bir model ortaya koymaktadır. Cox’un yaklaşımı, farklılıkların hem bireysel deneyimlere hem de kurumsal performansa etkisini sistematik biçimde ele almaktadır (Cox, 1993). Farklılık kavramı özellikle iş gücü ve örgütsel yapı bağlamında ele alındığında, bireylerin sahip oldukları farklı özelliklerin örgütsel ortamlarda nasıl algılandığı ve bu farklılıkların yönetsel süreçlere nasıl etki ettiği kritik bir araştırma konusu haline gelmiştir. Cox (1993), çeşitliliği; “örgütün üyelerinin farklılıklardan kaynaklı bireysel farklı algılamalara sahip olduğu ve bu algıların örgütsel süreçlerde dikkate alınması gerektiği” şeklinde tanımlamaktadır.

Ayrıca, Marilyn Loden ve Judy Rosener tarafından yazılan “Workforce America!” adlı eserle birlikte, görünür ve görünmez farklılıklar ayrımı literatüre kazandırılmış ve bu ayrım, insan kaynakları uygulamalarında önemli bir referans noktası haline gelmiştir (Loden & Rosener, 1991).

2.1.1.1. Farklılıkların Boyutları: Görünür ve Görünmez Özellikler

Farklılıklar genel olarak iki ana boyutta ele alınmaktadır: görünür ve görünmez farklılıklar. Görünür farklılıklar; yaş, cinsiyet, etnik köken, fiziksel engellilik gibi dışarıdan gözlemlenebilen ve genellikle değiştirilemez olan bireysel özellikleri ifade etmektedir. Buna karşın, görünmez farklılıklar; bireylerin değerleri, inanç sistemleri, düşünce yapıları, eğitim düzeyleri ve yaşam tarzları gibi daha çok kişisel deneyim ve kültürel geçmişe dayalı, dışarıdan doğrudan gözlemlenemeyen unsurları kapsamaktadır (Can, 2020).

Bu ikili ayrım, Milliken ve Martins (1996) tarafından yapılan çalışmada da desteklenmektedir. Araştırmacılar, görünmez farklılıkların ekip içi dinamikleri daha derinlemesine etkilediğini, çünkü bu tür farklılıkların bireyler arası beklentiler, karar verme süreçleri ve iletişim biçimlerini doğrudan etkilediğini belirtmişlerdir. Ayrıca, görünür farklılıkların daha hızlı biçimde önyargı üretme eğilimi taşıdığı, buna karşın görünmez farklılıkların ise ekip içinde zamanla artabilecek bir uyumsuzluk riski taşıdığı vurgulanmaktadır (Milliken & Martins, 1996).

2.1.1.2. Çalışma Hayatında Farklılıkların Etkisi

Çalışma hayatında farklılıkların etkili biçimde yönetilmesi hem bireysel performansı hem de örgütsel başarıyı artıran önemli bir faktördür. Ancak sadece çeşitliliğin varlığı, başarıyı garanti etmemekte; farklılıkların yanlış ya da yetersiz yönetimi durumunda, örgüt içinde çatışma, dışlanma ve ortak amaç duygusunda zayıflama meydana gelebilmektedir. Özellikle gönüllülük esaslı çalışan organizasyonlarda, aidiyet, eşitlik ve kapsayıcılık gibi psikososyal ihtiyaçlar daha kırılgan hale gelebilmektedir. Bu durum, Sosyal Kimlik Teorisi çerçevesinde açıklandığında, bireylerin grup aidiyetine dayalı olarak iç grup-dış grup ayrımı yapma eğilimi sergilediği görülmektedir (Tajfel & Turner, 1986).

Bu bağlamda, Thomas ve Ely (1996), farklılıkların sadece temsil düzeyinde değil, örgüt içi kültür ve yapı ile nasıl bütünleştirildiğinin asıl belirleyici faktör olduğunu vurgulamaktadır. Onlara göre, farklılıkların stratejik bir değer olarak görülmediği durumlarda, çeşitlilik daha çok sembolik kalmakta ve gerçek kapsayıcılık sağlanamamaktadır (Thomas & Ely, 1996).

Öte yandan çeşitlilik doğru yönetildiğinde, ekipler içinde yaratıcı düşünciyi teşvik edebilir, alternatif bakış açılarını güçlendirebilir ve yenilikçi çözümler için zemin oluşturabilmektedir. Scott Page (2007), farklı geçmiş ve düşünce yapılarına sahip bireylerin bir araya gelmesinin, problem çözmede daha yüksek performansa yol açtığını savunmaktadır (Page, 2007). Ancak bu olumlu etkilerin gerçekleşebilmesi için, çeşitliliğin kapsayıcı liderlik, psikolojik güvenlik, açık iletişim ve katılımcı ekip kültürü ile desteklenmesi gerekmektedir. Amy Edmondson (1999), psikolojik güvenliğin ekip içi öğrenme ve yenilikçilik üzerindeki etkisini vurgulamış; Lisa Nishii (2013) ise kapsayıcı liderliğin farklı bireylerin sesini duyurabilmesini mümkün kıldığını göstermiştir (Edmondson, 1999; Nishii, 2013).

2.1.1.3. Algıların Rolü: Önyargı ve Stereotipler

Çalışma ortamlarında çeşitliliğin etkisini belirleyen en kritik faktörlerden biri, bireylerin sahip olduğu farklılıkların nasıl algılandığıdır. Aynı çeşitlilik unsuru, bir ekipte inovasyonu artırırken başka bir ortamda dışlayıcı tutumlara neden olabilmektedir. Bu bağlamda önyargılar ve stereotipler, özellikle görünür farklılıklara sahip bireylerin potansiyellerinin yeterince değerlendirilememesine, dışlanmalarına ya da mikro saldırılara maruz kalmalarına yol açabilmektedir.

Özellikle cinsiyet, yaş, etnik köken ve fiziksel engellilik gibi kategoriler, bireylerin işe alım, terfi, proje görevlendirmesi gibi kritik süreçlerde dezavantaj yaşamalarına neden olabilmektedir. Holladay ve Quinones (2008) bu tür kategorik algılamaların, yöneticilerin kararlarında bilinçsiz önyargılara dayalı hatalara yol açabileceğini ve bunun hem bireysel performansı hem de ekip dinamiklerini zayıflattığını belirtmektedirler.

Bu noktada önemli olan bir diğer unsur ise bireylerin öz-farkındalık düzeyi ve örgütün sahip olduğu kapsayıcılık normlarıdır. Bireylerin kendi farklılıklarını tanıması, bu farklılıkların iş ortamındaki yansımalarını sorgulaması hem aidiyet hem de katkı düzeylerini şekillendirmektedir ancak bu farkındalığın örgütsel düzeyde desteklenmemesi hâlinde, çalışanlar kendilerini bastırabilir, fikirlerini ifade etmekte tereddüt edebilir veya örgütten psikolojik olarak uzaklaşabilmektedir (Brown, 2025).

Brown (2017), çeşitliliğin yalnızca yasal yükümlülükler çerçevesinde ele alındığı durumlarda, bireylerin örgüte katılım düzeylerinin zayıfladığını ve kapsayıcı olmayan bir ortamda performanslarının olumsuz etkilendiğini belirtmektedir. Ona göre, gerçek anlamda dahil edici bir örgüt kültürünü, çalışanların güvenle kendilerini ifade edebilmelerini sağlamakta ve bu durum örgütsel bağlılığı artırmaktadır.

2.1.2. Farklılıkların Yönetimi

2.1.2.1. Farklılık Yönetimi Kavramı ve Tarihçesi

Farklılıkların yönetimi, örgütlerde farklı yaş, cinsiyet, etnik köken, inanç, dil ve engellilik gibi demografik çeşitliliklerin etkin şekilde yönlendirilmesini ifade etmektedir. Kavram ilk kez ABD'de 1980'li yıllarda, pozitif ayrımcılığa alternatif bir strateji olarak, Amerikan Farklılıkların Yönetimi Enstitüsünün de kurucusu olan R. Roosevelt Thomas Jr tarafından geliştirilmiştir (Acar Erdur, 2016).

Cox ve Blake'in (1991) çalışmaları da bu alanda öncü kabul edilmektedir. Onlara göre farklılıklar, yalnızca etik bir sorumluluk değil, aynı zamanda örgütsel rekabet avantajı yaratabilecek stratejik kaynaklardır.

ABD'de geliştirilen bu model, farklılıkların çatışma değil, inovasyon kaynağı olabileceğini savunarak insan kaynakları uygulamalarını dönüştürmüştür. Özellikle Fortune 500 şirketlerinde çeşitlilik politikalarının iş performansına olan katkısı üzerine çok sayıda araştırma yapılmıştır (Thomas & Ely, 1996; Richard et al., 2004).

Kuramsal düzeyde ise farklılık yönetiminin en kapsamlı teorik çerçevelerinden biri, Michàlle Mor Barak (2008) tarafından ortaya konmaktadır. Mor Barak, farklılık yönetimini “kapsayıcı bir iş yeri yaratma” hedefiyle yapılandırılmış bir sistem olarak ele almakta ve bu süreci örgütsel iklim, liderlik tarzı, çalışan algısı ve yönetsel politikalar bütünlüğü içinde değerlendirmektedir. Onun yaklaşımında yalnızca işe alımda çeşitlilik değil, aynı zamanda karar alma süreçlerine katılım, eşit terfi fırsatları ve güvenli bir örgütsel ortam yaratma da kritik öneme sahiptir (Mor Barak, 2008). 2000’li yıllarla birlikte, farklılık yönetimi artık sadece demografik çeşitliliğe değil, düşünsel, deneyimsel ve kültürel çeşitliliğe de odaklanan daha bütüncül bir yapıya evrilmiştir. Bu bağlamda, kapsayıcılık, eşitlik ve aidiyet gibi kavramlar da bu alana entegre olmuş; özellikle insan kaynakları politikaları, eğitim programları, liderlik geliştirme süreçleri ve kurumsal kültür çalışmaları bu temeller üzerine yeniden yapılandırılmıştır (Tessema et al., 2023).

Günümüzde farklılık yönetimi ise; DEI “Diversity, Equity, and Inclusion (Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık) olarak, yalnızca bir insan kaynakları uygulaması değil aynı zamanda etik sorumluluk ve toplumsal adalet perspektifiyle de şekillenen stratejik bir kurumsal yönelim olarak ele alınmaktadır. Özellikle çok uluslu şirketler, bu stratejiyi küresel çapta sürdürülebilirlik, toplumsal etki ve işveren markası inşası süreçlerinde merkezi bir unsur olarak değerlendirmektedir (Sabharwal, 2014). Aynı zamanda kamu kurumlarında da farklılık yönetimi politikalarının artan biçimde uygulandığı, kamu personel sistemlerinde kapsayıcılığı artırmaya yönelik rehberlerin oluşturulduğu görülmektedir (Riccucci, 2002).

Diğer yandan farklılık yönetiminin eleştirildiği noktalar da bulunmaktadır. Özellikle sembolik kapsayıcılık politikalarının, gerçek yapısal eşitlik sağlayamadığı ve yalnızca yüzeysel temsille sınırlı kaldığı yönünde eleştiriler aktarılmaktadır (Ahmed, 2012). Bu noktada, farklılık yönetimi stratejilerinin etik ilkelerle uyumlu, şeffaf, ölçülebilir ve sürdürülebilir uygulamalar içermesi gerekliliği vurgulanmaktadır. Literatürde bu stratejilerin başarısının; liderlik desteği, örgüt kültürü, çalışan katılımı ve değerlendirme sistemleri gibi faktörlerle doğrudan ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Pless & Maak, 2004).

Sonuç olarak farklılık yönetimi, yalnızca bir insan kaynakları fonksiyonu değil, aynı zamanda örgütlerin sosyal sorumluluk vizyonunun ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir.

Bu yaklaşım, yalnızca farklılıkları tolere etmekle kalmayıp, onları örgütsel gelişim için bir değer olarak gören bütüncül bir yönetim anlayışını temsil etmektedir.

2.1.2.2. Avrupa Yaklaşımı

Avrupa'da farklılık yönetimi daha çok sosyal kapsayıcılık ve eşitlik temelli bir anlayışla gelişmiştir. Avrupa Komisyonu'nun 2000'li yıllarda başlattığı “Çeşitlilik Şartları” girişimiyle, işyerlerinde ayrımcılıkla mücadele ve fırsat eşitliği hedeflenmektedir. Özellikle Almanya, Fransa ve Hollanda bu konuda öncü ülkeler olarak kabul edilmektedir (European Commission, 2020).

Avrupa modeli, ABD yaklaşımından farklı olarak bireysel değil yapısal eşitliğe ve kamu politikalarına dayanmaktadır. Bu çerçevede, örgütlerde farklılıklara saygı bir “etik sorumluluk” olmanın ötesinde bir “hukuki yükümlülük” haline gelmiştir (Wrench, 2005).

Avrupa Birliği içinde farklılık yönetimi, yalnızca insan kaynakları stratejisi değil, aynı zamanda sosyal politika ve insan hakları yaklaşımı olarak ele alınmaktadır. 2000 yılında kabul edilen Avrupa Birliği Temel Haklar Şartı, ayrımcılıkla mücadeleyi doğrudan düzenleyen bir belge olup, cinsiyet, etnik köken, dil, din, yaş ve engellilik temelinde eşitliği garanti altına almıştır (European Union Agency for Fundamental Rights [FRA], 2021). Ayrıca Avrupa Komisyonu'nun 2010'da yayımladığı “Avrupa 2020 Stratejisi”, istihdamda sosyal dışlanmayı azaltma ve kapsayıcı büyümeyi artırma hedefiyle farklılık yönetimini politik gündemin merkezine taşımıştır (European Commission, 2010).

Çeşitlilik Şartları girişimi, 26 Avrupa ülkesinde uygulanmakta olup, işletmelerin gönüllü olarak çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık taahhüdünde bulunmalarını teşvik etmektedir. Bugün Avrupa genelinde 12.000'den fazla kamu ve özel sektör kuruluşu bu şartları imzalamıştır (European Commission, 2023). Bu girişimle birlikte örgütlerde cinsiyet dengesi, engelli bireylerin istihdamı, göçmen kökenli çalışanların entegrasyonu ve yaş çeşitliliği gibi çok sayıda alanı kapsayan yapısal reformlar hayata geçirilmiştir.

Ülke bazlı incelendiğinde, Almanya'da “Çeşitlilik Şartı” ile özel sektör, kamu kurumları ve STK'ların farklılıkları destekleyen politikaları benimsemesi teşvik edilmektedir. 2022 itibarıyla 4.900'den fazla kuruluş bu şartı imzalamış ve çok kültürlülük eğitimi, kapsayıcı liderlik, ayrımcılık karşıtı denetim gibi uygulamaları içselleştirmiştir (Charta der Vielfalt, 2022). Fransa, sekülerlik (laiklik) ilkesine dayalı toplumsal bütünleşme modeli ile

farklılık yönetimini daha çok "eşit yurttaşlık" temeli üzerinden yürütmekte; başörtüsü, dini semboller gibi konularda farklı bir yaklaşıma sahiptir. Hollanda ise çokkültürlülük modelini benimsemiş, göçmenlerin kamusal yaşama entegrasyonunu destekleyen programlar geliştirmiştir (Vasta, 2007).

Avrupa yaklaşımında dikkat çeken bir diğer unsur, farklılıkların yalnızca “tolerans” düzeyinde değil, “kurumsal kapasite” çerçevesinde değerlendirilmesidir. Özellikle İskandinav ülkelerinde (İsveç, Norveç, Danimarka), farklılık yönetimi; eşit ücret, çocuk bakım desteği, cinsiyet eşitliği kotaları ve devlet destekli kapsayıcı liderlik programları ile sistematik bir biçimde yürütülmektedir (Lister, 2009). Bu ülkelerde yalnızca bireylerin örgüte uyumu değil, örgütün bireylere uyum sağlaması da eşit önemdedir (Acker, 2006).

Yapılan akademik araştırmalar, Avrupa’daki farklılık yönetimi uygulamalarının, örgütsel bağlılık, işe katılım ve iş doyumunu üzerinde pozitif etkiler yarattığını ortaya koymaktadır (Tatli et al., 2012). Ancak bazı eleştiriler de söz konusudur. Özellikle Doğu Avrupa ülkelerinde (örneğin Polonya, Macaristan) farklılık politikalarının yeterince uygulanmadığı, LGBTİ+ ve göçmen bireylerin hala dışlanma riskiyle karşı karşıya olduğu belirtilmektedir (FRA, 2022).

Sonuç olarak Avrupa’da farklılık yönetimi, ABD’deki piyasa temelli modelden farklı olarak daha çok kamu politikalarına, sosyal haklara ve kurumsal sorumluluk ilkesine dayanmaktadır. Bu yaklaşım, yalnızca kurumsal rekabet için değil, aynı zamanda toplumsal uyum, demokratik değerler ve insan onuruna dayalı bir işleyiş için de vazgeçilmez görülmektedir.

2.1.2.3. Farklılık Yönetimi Stratejileri

Farklılık yönetimi stratejilerinin merkezinde lider bağlılığı ve örgütsel kültür dönüşümü bulunmaktadır. Yönetimin bu stratejileri sadece bir politika olarak değil, aktif bir taahhüt olarak benimsemesi halinde çalışan tutumlarında ve marka değerinde anlamlı pozitif etkiler bildirmiştir (da Silva Almeida et al., 2024). Dahası liderlerin “sözde değil fiili destek” göstermesi ve üst düzey liderlerin aktif rol alması gerektiği vurgulanmaktadır.

Farklılık yönetimi uygulamaları, genellikle üç temel stratejiye dayanmaktadır:

Kapsayıcılık: Kapsayıcılık, çalışanların kimlikleriyle birlikte kabul edilmesini ve bu kimliklerin örgütsel süreçlere yansımaları teşvik etmektedir. Edmondson (1999)

tarafından geliştirilen “psikolojik güvenlik” kavramı, kapsayıcı ortamların öğrenmeyi ve yaratıcılığı artırdığını göstermiştir. Özellikle heterojen ekiplerde, bilişsel ve kültürel farklılıklar gecikmiş etkileşim ve çatışmayı tetikleyebilmektedir. Bu durumu yönetmek için ekiplerde hem sağlıklı anlaşmazlık hem de sorun çözme süreçlerine izin veren ortamlar oluşturulmalıdır. Başarılı uygulamalarda, ekip içi şeffaf iletişim, geçiş eğitimleri ve kültürel zekâ eğitimi bir arada yer almaktadır (Verwijns & Russo, 2023).

Eğitim ve Farkındalık: Örgütlerde ayrımcı tutumların önlenmesi için çeşitlilik eğitimleri kritik rol oynamaktadır. Bu eğitimler; önyargı farkındalığı, mikro saldırganlıkları tanıma ve kapsayıcı dil kullanımı gibi başlıklarda yürütülmektedir. Nishii (2013) bu tür eğitimlerin kapsayıcı liderlik performansı üzerinde doğrudan etkili olduğunu belirtmektedir. Bu programlar yalnızca kültürel farkındalık kazandırmakla kalmaz; aynı zamanda hep birlikte çözüm üretme, duygusal zekâ ve psikolojik güven inşa etmeye yönelmektedir (Khan, Noor, Irfan & Shah, 2024). Ancak zorunlu tutulan, “kural dayatıcı” çeşitlilik eğitimlerinin bazen tepkisel sonuçlar doğurabileceği ve gerçek içselleştirme sağlamadığı bilinmektedir.

Yapısal Dönüşüm ve Politika Geliştirme: Farklılık yönetiminin etkinliği, yalnızca bireylerin tutumlarıyla değil, örgütün sistemsal yapısıyla da ilişkilendirilmektedir. İnsan kaynakları politikaları (örneğin: işe alımda çeşitlilik, eşit ücretlendirme, kapsayıcı terfi sistemleri) bu dönüşümün kalıcılığı için vazgeçilmezdir (Kalev, Dobbin & Kelly, 2006). Yerel uyumlu stratejiler geliştirme, küresel firmalarda “standart politikaları tüm pazarlara kopyalamak” yerine her bölgenin kültürel özelliklerine uygun strateji geliştirmeyi içermektedir (Ruslaini et al., 2024). Bu da merkezden yönetilen çeşitliliğin yerel dinamizmle sorunsuz entegrasyonunu sağlamaktadır.

Farklılıkların yönetimi, yalnızca iş gücünün çeşitliliğini tanımak değil; bu çeşitliliği sürdürülebilir bir kültüre dönüştürmeyi amaçlayan bütünsel bir örgütsel yaklaşım olarak tanımlanabilmektedir. ABD'nin stratejik rekabet modeli ile Avrupa'nın sosyal adalet odaklı yaklaşımı birleştiğinde, güçlü ve kapsayıcı insan kaynakları politikaları oluşturulabilmektedir. Arama kurtarma gibi çok paydaşlı ve gönüllülük temelli alanlarda bu yaklaşımlar daha da kritik hale gelmektedir. Bu nedenle farklılıkların yönetimi, yalnızca kurumsal bir tercih değil, aynı zamanda örgütlerin sürdürülebilirliği, toplumsal

meşruiyeti ve kriz anlarında etkin işleyişi için stratejik bir zorunluluk olarak görülmektedir.

2.2.Arama Kurtarma Faaliyetlerinin İlk Evresi Olarak Afetler

Afet, insan yaşamını, çevresel sistemleri ve ekonomik düzeni ciddi biçimde etkileyen; ani, çoğu zaman öngörülemeyen ve müdahale edilmediği takdirde büyük ölçekte zarara yol açabilen doğa ya da insan kaynaklı olaylardır. Uluslararası kabul gören tanımlamalardan biri, Birleşmiş Milletler Afet Riskini Azaltma Ofisi'nin (UNDRR) yaptığı tanımdır: “Afet, savunmasız bir topluluğun doğal veya insan kaynaklı bir tehlikeye maruz kalması sonucu oluşan ve insanların yaşamını, geçim kaynaklarını ve toplulukların işleyişini olumsuz etkileyen ciddi bir bozulmadır” (UNDRR, 2022).

Blaikie ve arkadaşlarına göre afet, yalnızca doğal olayların bir sonucu değil; toplumsal yapıların kırılganlığı, yönetim eksikliği ve yetersiz altyapı gibi unsurların bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Bu bağlamda afetin doğrudan nedeni, “tehlike” değil; tehlikenin toplumsal yapılarla olan etkileşimidir (Blaikie et al., 2004).

Türkiye'de afet kavramı 7269 sayılı “Umumi Hayata Müessir Afetler Dolayısıyla Alınacak Tedbirlerle Yapılacak Yardımlara Dair Kanun” çerçevesinde tanımlanmış olup, bu kanunla birlikte “doğal afetler” kategorisine giren olaylar ve müdahale süreçleri resmi olarak düzenlenmiştir (Resmî Gazete, 1959). Ancak bu tanım, özellikle 1999 Marmara Depremi sonrasında yetersiz kalmış; 2009 yılında kurulan Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı (AFAD) ile birlikte daha kapsamlı ve bütüncül bir yaklaşım benimsenmiştir (AFAD, 2021).

Afetlerin sınıflandırılması genellikle üç ana gruba ayrılır: doğal afetler (deprem, sel, yangın, fırtına vb.), teknolojik veya insan kaynaklı afetler (nükleer kazalar, kimyasal sızıntılar, ulaşım kazaları vb.) ve karmaşık afetler (çatışma sonrası göç, salgın hastalıklar vb.) (Blaikie et al., 2004; CRED, 2020).

Afet yönetimi literatüründe afetin tanımlanması sadece olayın kendisiyle değil, aynı zamanda olayın oluşturduğu risklerle de ilişkilidir. Risk, bir tehlikenin meydana gelme olasılığı ile bu tehlikeye maruz kalan sistemin kırılganlığı arasındaki çarpım olarak tanımlanmaktadır (Birkmann, 2006). Bu nedenle afet, risklerin yönetilememesi halinde ortaya çıkan bir sonuç olarak değerlendirilmektedir.

Sosyal bilimler bağlamında afet kavramı yalnızca fiziksel kayıpları değil, aynı zamanda sosyal dokunun zarar görmesini de içermektedir. Drabek (1986), afetleri “toplumsal sistemlerin stres testleri” olarak nitelendirmektedir. Toplumun farklı kesimleri (cinsiyet, etnisite, yaş, engellilik durumu vb.) afetlerden farklı biçimlerde etkilenmektedir (Enarson & Morrow, 1998; Blaikie et al., 2004).

Kimi araştırmalar, afetlerin yalnızca fiziksel sonuçlar doğurmakla kalmayıp, toplumsal eşitsizlikleri de derinleştirdiğini göstermektedir. Özellikle kadınlar, çocuklar, yaşlılar, engelliler ve azınlık gruplar afetlere karşı daha savunmasızdır ve afet sonrası toparlanma süreçlerinden dışlanabilmektedirler (Cutter et al., 2003; Fong Lee & Vega Saenz, 2022).

Afet kavramı ayrıca psikolojik, ekonomik ve kültürel etkileri de kapsamaktadır. Psikolojik etkiler arasında travma, stres bozukluğu, yas süreçleri yer alırken; ekonomik etkiler, altyapı kaybı, işsizlik ve yoksulluk gibi durumları beraberinde getirmektedir. Kültürel anlamda ise geleneklerin, yaşam tarzlarının ve sosyal normların bozulmasına neden olabilmektedir (Tierney, 2007).

Sonuç olarak, afet kavramı çok boyutlu bir yapıya sahiptir ve yalnızca doğa olayları olarak ele alınamaz. Afetlerin etkili bir şekilde yönetilebilmesi, bu olayların yalnızca fiziksel boyutlarıyla değil; aynı zamanda toplumsal, kültürel ve ekonomik yönleriyle de analiz edilmesini gerektirmektedir. Bu bütüncül anlayış, afet risklerinin azaltılmasına yönelik etkili politikaların geliştirilmesi açısından da son derece önemlidir (UNDRR, 2022; Fong Lee & Vega Saenz, 2022).

2.3. Arama Kurtarma Kavramının Tanımı ve Önemi

Arama kurtarma, afet ve acil durumların ardından kayıp, mahsur kalmış ya da tehlike altındaki bireylerin yerinin belirlenmesi, kurtarılması ve güvenli bölgelere tahliyesini kapsayan, çok disiplinli ve kritik bir müdahale faaliyetidir. Bu süreç yalnızca fiziksel müdahaleyi değil, aynı zamanda psikolojik ilk yardım, ekip koordinasyonu, risk analizi ve iletişim stratejilerini de içermektedir (AFAD, 2023). Arama kurtarma faaliyetleri, özellikle deprem, sel, heyelan, çığ ve endüstriyel kazalar gibi ani gelişen afetlerde hayati öneme sahiptir. Bu bağlamda, müdahalenin zamanlaması, organizasyon yapısı ve görev alan aktörlerin niteliği büyük ölçüde sürecin başarısını belirlemektedir (Ersoy, 2020).

Arama kurtarma faaliyetleri çoğunlukla kamu kurumları ve yerel yönetimler aracılığıyla yapılırsa da özellikle Türkiye gibi afet riski yüksek ülkelerde, sivil toplum kuruluşlarının ve gönüllü yapıların sürece entegrasyonu kritik hale gelmektedir. Gönüllü arama kurtarma ekipleri, devletin kapasitesini destekleyici rol oynayarak müdahale süresini kısaltmakta ve toplumun afetlere karşı direnç kapasitesini artırmaktadır (Kadıoğlu, 2011). Gönüllülük esasına dayalı arama kurtarma ekiplerinin etkinliği, yalnızca teknik donanım ve eğitim düzeyine değil, aynı zamanda ekip içi iletişim, güven, liderlik ve farklılık yönetimi gibi sosyal psikolojik etkenlere de bağlı bulunmaktadır.

Literatürde arama kurtarma faaliyetleri genellikle "USAR" (Urban Search and Rescue) terimiyle kavramsallaştırılmıştır. Bu kavram, özellikle kentsel alanlardaki karmaşık yıkım senaryolarında uzmanlaşmış ekipleri tanımlar ve mühendislik, sağlık hizmetleri, kurtarma, lojistik ve haberleşme gibi alt uzmanlık alanlarını içermektedir (IFRC, 2020). Bununla birlikte, yalnızca teknik yeterlilik değil, toplulukla kurulan empatik bağ, afet mağdurlarının psikososyal ihtiyaçlarının anlaşılması ve kültürel farklılıkların gözetilmesi de etkili müdahalenin ayrılmaz parçalarıdır (Alexander, 2013).

Arama kurtarma çalışmalarının önemi yalnızca afetzedelere yönelik müdahale süreciyle sınırlı değildir. Bu faaliyetler aynı zamanda toplumda dayanışma, öz-yeterlilik ve sosyal sorumluluk bilincinin pekişmesini sağlamaktadır. Özellikle gönüllülerin sürece aktif biçimde katılması, toplum merkezli bir afet yönetimi modeli oluşturulmasına katkı sunmaktadır (UNDRR, 2022). Ancak, bu süreçte gönüllülerin toplumsal cinsiyet, etnik köken ya da diğer farklılık temelli ayrımcılıklarla karşılaşmaları hem ekip içi işleyişi hem de afet mağdurlarına sunulan hizmetin niteliğini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu nedenle arama kurtarma süreçlerinin yalnızca teknik değil, aynı zamanda sosyo-kültürel boyutlarıyla da ele alınması büyük önem taşımaktadır.

2.4. Global ve Ulusal Ölçekte Arama Kurtarma Faaliyetlerinin Tarihsel Gelişim Süreci

2.4.1. Dünya’da Afetler ve Arama Kurtarma Faaliyetlerinin Gelişimi

Afetler, insanlık tarihi boyunca uygarlıkların şekillenmesinde önemli bir rol oynamış, toplumsal, ekonomik ve siyasal düzenleri derinden etkilemiştir. Afetlerin neden olduğu kitlesel can ve mal kayıpları, zamanla arama kurtarma çalışmalarının evrilmesine ve bu alanda kurumsal yapıların geliştirilmesine zemin hazırlamıştır.

Arama kurtarma faaliyetleri, tarih boyunca insanların afetler karşısında organize olma çabalarının bir sonucu olarak gelişmiştir. Özellikle doğal afetlerin yıkıcı etkilerinin artması, bu faaliyetlerin sistematik hale gelmesini zorunlu kılmıştır. Modern anlamda arama kurtarma çalışmaları, II. Dünya Savaşı sonrasında gelişen sivil savunma sistemlerinin bir uzantısı olarak şekillenmiştir (Yılmaz, 2025). Bu dönemde afetlere müdahale edecek profesyonel ekiplerin oluşturulmasına yönelik uluslararası standartlar geliştirilmeye başlanmıştır (Yıldırım, 2020).

Tarihsel olarak bakıldığında, büyük afetler insanları yerel ve örgütlü müdahale biçimlerine yöneltmiştir. Örneğin, 1755 Lizbon Depremi, hem şehir planlaması hem de müdahale organizasyonları açısından Avrupa'da paradigma değişikliğine yol açmış, afetlerin “kader” değil, yönetilmesi gereken sosyal olaylar olduğu fikrini doğurmuştur (Dynes, 2000).

20. yüzyıl boyunca yaşanan afetler, devletlerin arama kurtarma faaliyetlerini profesyonelleştirmesini zorunlu kılmıştır. 1923 Japonya Büyük Kanto Depremi, 1970 Peru Depremi, 1988 Ermenistan Depremi ve 2004 Hint Okyanusu Tsunamisi gibi olaylar, uluslararası yardım ve koordinasyon mekanizmalarının ne kadar yetersiz olduğunu göstermiştir (Tierney, 2007; Özdemir, 2022).

Bu bağlamda en önemli dönüm noktalarından biri, 1991 yılında Birleşmiş Milletler çatısı altında kurulan INSARAG (International Search and Rescue Advisory Group) olmuştur. INSARAG, uluslararası arama kurtarma ekiplerinin birlikte çalışabilirliğini sağlamak amacıyla standartlar ve rehberler geliştirmiş, ülkeler arası iş birliğini güçlendirmiştir (INSARAG Guidelines, 2020). INSARAG sisteminde ekipler, “Heavy”, “Medium”, “Light” gibi sertifikasyon seviyelerine göre sınıflandırılmakta ve uluslararası tatbikatlara tabi tutulmaktadır (Lee & Saenz, 2022).

Afetlerin yönetimi yalnızca ulusal çerçevede kalmayıp, bölgesel ve küresel düzeyde stratejilerle ele alınmaya başlanmıştır. Avrupa Birliği Sivil Koruma Mekanizması, ASEAN Afet Müdahale Ekibi (ASEAN-ERAT), Amerika'da FEMA (Federal Emergency Management Agency) ve Latin Amerika'da CEPREDENAC (Centro de Coordinación para la Prevención de los Desastres Naturales en América Central) gibi bölgesel organizasyonlar, afetlere müdahale konusunda ortak standartlar geliştirmiştir (CRED, 2020; UNDRR, 2022).

Teknolojinin gelişimi, arama kurtarma faaliyetlerinin hızını ve etkinliğini artırmıştır. Uydu görüntüleme sistemleri, mobil haritalama teknolojileri, insansız hava araçları (İHA) ve yapay zekâ tabanlı karar destek sistemleri sayesinde, afet bölgelerindeki müdahaleler daha koordineli ve hedef odaklı hâle gelmiştir (Erkan, 2022).

Dünyadaki afet yönetimi paradigmalarının evriminde 2005 yılında kabul edilen Hyogo Eylem Planı (2005–2015) ve devamında gelen Sendai Afet Risklerinin Azaltılması Çerçevesi (2015–2030) belirleyici olmuştur. Bu belgeler, yalnızca müdahaleye değil, aynı zamanda afet öncesi risk azaltımı, dayanıklılık geliştirme ve topluluk temelli hazırlık konularına vurgu yapmaktadır (UNDRR, 2022).

Dünya genelinde arama kurtarma faaliyetlerinin gelişiminde önemli bir etken de sivil toplum kuruluşlarının artan rolüdür. Özellikle Uluslararası Kızılhaç ve Kızılay Federasyonu (IFRC), Sınır Tanımayan Doktorlar (MSF) ve Çocukları Kurtarm gibi organizasyonlar, afet sonrası hızlı müdahale ve yardım dağıtımında büyük rol oynamaktadır. Bu tür organizasyonlar aynı zamanda gönüllülerin eğitimi ve koordinasyonunda da aktif görev üstlenmektedir (IFRC, 2020).

Afet sonrası müdahale sürecinin hızlı ve etkili yürütülebilmesi, çoğu zaman “altın saatler” olarak adlandırılan ilk 72 saat içinde yapılan müdahaleye bağlıdır. Bu da organizasyonel yapının iyi planlanmasını, eğitimli personelin hazır bulunmasını ve uluslararası iş birliği ağlarının önceden tesis edilmesini gerekli kılmaktadır (Yıldırım, 2020).

Özetle, dünyada afetlerin yarattığı tehditlere karşı arama kurtarma faaliyetleri, zaman içerisinde bilimsel, teknolojik ve kurumsal birikimle daha sistemli hâle gelmiştir. Küresel düzeyde yürütülen tatbikatlar, ortak protokoller ve bilgi paylaşım ağları sayesinde, afet sonrası müdahalelerde etkili sonuçlar alınabilmektedir. Ancak hâlâ pek çok ülkede afetlere karşı hazırlık seviyesi düşüktür ve afet risk azaltımı politikalarının uygulanabilirliği sınırlıdır (Wisner et al., 2004; Tierney, 2007; UNDRR, 2022).

2.4.2. Türkiye’de Afetler ve Arama Kurtarma Faaliyetlerinin Gelişimi

Türkiye, jeolojik, iklimsel ve sosyopolitik konumu nedeniyle yüksek düzeyde afet riski taşıyan ülkelerden biridir. Ülke topraklarının yaklaşık %96’sı deprem riski altındadır ve büyük yerleşim merkezlerinin önemli bir kısmı fay hatları üzerinde bulunmatadır (AFAD,

2025). Bu yüksek risk düzeyi, Türkiye’de afet yönetimi ve arama kurtarma organizasyonlarının gelişimini zorunlu ve kaçınılmaz kılmaktadır.

2.4.2.1. Kurumsal Gelişim ve İlk Yasal Düzenlemeler

Afet yönetimi tarihi oldukça geçmişe uzanmakla birlikte bu alandaki ilk regülasyon, 14 Eylül 1509 tarihinde yaşanan ve 13.000’in üzerinde kişinin yaşamını kaybettiği, 109 cami ve 1047 yapının yıkıldığı İstanbul depremi ile birlikte dönemin Osmanlı Padişahı II. Beyazıt tarafından çıkarılan fermanıdır. Ferman, yıkılan yapıların tekrar inşa edilmesi amacıyla hane başına 20 altın verileceğini bildirmektedir (Kemaloğlu, 2015).

Afet yönetimi ile ilgili ilk kurumsal adımlar Osmanlı İmparatorluğu’nun son dönemlerinde başlamışsa da esas gelişim Cumhuriyet dönemiyle birlikte görülmüştür. 1939 Erzincan Depremi (M 7.9), 33 binden fazla kişinin yaşamını yitirmesine neden olmuş ve afet yönetimi sistemine yönelik eleştirileri artırmıştır. Bu tarihten itibaren afetlerle mücadelede devlet müdahalesi ön plana çıkmaktadır (Aktel, 2010).

Erzincan depremini takiben 17 Ocak 1940 tarihinde, yasal ve kurumsal çerçevede ilk adım olan 3773 sayılı yasa yayımlanmıştır. 1944 tarihine gelindiğinde ise 4623 sayılı “Yer sarsıntılarında evvel ve sonra alınacak tedbirler hakkında kanun” çıkarılmış ve bunu takiben “Türkiye Deprem Bölgeleri Haritası” ilk kez oluşturulmuştur (Özkar, 2019).

1944 yılında Sivil Savunma Genel Müdürlüğü’nün kurulması, afetlerde devletin müdahale kapasitesini artırmayı amaçlayan ilk ciddi adımlardan biri olmuştur. Ancak bu dönem, afetlere daha çok askeri nitelikte ve kriz anı temelli bir yaklaşımla müdahale edilen bir süreçtir (Gül, 2022).

1959 yılında yürürlüğe giren 7269 sayılı “Umumi Hayata Müessir Afetler Dolayısıyla Alınacak Tedbirler” kanunu, afet yönetimi ve yardım faaliyetlerinin temel mevzuatı olarak uzun yıllar yürürlükte kalmıştır. Bu kanun, afet sonrası müdahale ve yardım esaslarını belirlese de afet öncesi hazırlık ve risk azaltma konusunda yetersiz kalmıştır (Aktel, 2010).

Bu yetersizlik, özellikle 1992 Erzincan ve 1995 Dinar depremleriyle birlikte açıkça ortaya çıkmış; bu süreçlerde müdahale koordinasyonu, ekipman eksikliği ve lojistik zafiyetler ciddi eleştirilere neden olmuştur (Sarol, 2007). Deneyimler, afet yönetiminde kurumsal kapasitenin ve planlı koordinasyonun hayati önemini gözler önüne sermektedir.

2.4.2.2. 1999 Marmara Depremi ve Dönüşüm

Türkiye’de arama kurtarma faaliyetlerinin kurumsallaşmasında en önemli dönüm noktası 17 Ağustos 1999 Marmara Depremi olmuştur. Yaklaşık 18 bin kişinin hayatını kaybettiği ve yine yaklaşık 50 bin kişinin yaralandığı bu afet, devletin afet yönetimi kapasitesinin yetersizliğini ortaya koymuş; buna karşılık gönüllü sivil arama kurtarma ekiplerinin önemi öne çıkmıştır (Öztekin, 2017).

Bu süreçte özellikle gönüllü ekiplerin katkısı dikkat çekmiş ve afet yönetiminde sivil toplumun rolü yeniden tartışılmaya başlanmıştır. Bu kapsamda 1996 yılında kurulan AKUT Arama Kurtarma Derneği, müdahale sürecinde ilk organize olan yapılardan biri olmuş; kamuoyunun ve kamu kurumlarının dikkatini çekmiştir. AKUT, yalnızca kurtarma operasyonlarıyla değil, aynı zamanda afet bilinci eğitimleri ve gönüllülük modelinin yaygınlaştırılmasıyla da önemli katkılar sağlamıştır (Sarol, 2007).

Türkiye’de arama kurtarma çalışmaları genellikle gönüllülük esasına dayalı olarak gelişmiş, 1999 Marmara Depremi ile birlikte ciddi bir dönüşüm sürecine girilmiştir. Bu felaket, devletin müdahale kapasitesinin sınırlı olduğu anlarda sivil toplum kuruluşlarının ne denli kritik rol üstlenebileceğini gözler önüne sermiştir (Tuğlu, 2020).

2.4.2.3. AFAD’ın Kurulması ve Entegre Yaklaşım

Marmara Depremi sonrası yaşanan dönüşümün kurumsal sonucu, 2009 yılında çıkarılan 5902 sayılı kanun ile Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı (AFAD)’ın kurulması olmuştur. AFAD; Sivil Savunma Genel Müdürlüğü, Türkiye Acil Durum Yönetimi Genel Müdürlüğü (TAY) ve Deprem Araştırma Dairesi’nin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur.

AFAD, yalnızca afet anına değil, risk azaltımı, hazırlık, müdahale ve iyileştirme süreçlerini içeren bütünselik afet yönetimi modelini benimsemiş ve Türkiye genelinde 81 ilde teşkilatlanmıştır. Ayrıca arama kurtarma ekiplerinin profesyonelleşmesini sağlamak amacıyla eğitim standartları, sertifikasyon sistemleri ve müdahale planları geliştirmektedir (Gül, 2022).

AFAD, arama kurtarma operasyonlarının ulusal düzeyde profesyonel ve koordineli biçimde yürütülmesini sağlamak amacıyla eğitimler, tatbikatlar ve müdahale planları geliştirmektedir. Ayrıca, 2015 yılında yayımlanan Türkiye Afet Müdahale Planı (TAMP) ile görev dağılımları ve hizmet grupları belirlenerek, müdahale süreçleri standardize edilmiştir (AFAD, 2025)

2.4.2.4. Gönüllülük ve Sivil Katılımın Yaygınlaşması

Gönüllü temelli yapıların evrimi de arama kurtarma tarihinin önemli bir boyutu olarak değerlendirilmektedir. Gönüllülük esaslı sivil toplum örgütlerinin afet alanındaki işlevi, yalnızca müdahale değil; aynı zamanda toplumsal bilinçlenme, eğitim ve kapasite artırımı gibi yönleri de kapsamaktadır (Tazegül, 2019).

Türkiye’de arama kurtarma faaliyetlerinin gelişiminde kamu kurumları ile birlikte; yerel yönetimler, üniversiteler, STK’lar ve bireysel gönüllüler de rol oynamaktadır. Bu kapsamda oluşturulan Mahalle Afet Gönüllüleri MAG, AKUT, ANDA, GEA, İHH Arama Kurtarma gibi birçok yapı, afetlerde hızlı müdahale gücünü artırmaktadır (Süngü, 2022). Elbette şirketlerin gönüllü arama kurtarma ekipleri de bu anlamda güçlü desteklerden sayılmaktadır. Oyak Renault ekibi ORSAR, Tofaş ekibi TAKUT, Bosch Arama Kurtarma Ekibi, Borusan ekibi BORBAK, Mercedes-Benz Türk Arama Kurtarma Ekibi, Eczacıbaşı Arama Kurtarma Ekibi örnekleri, afet bölgelerinde görev yapan ekiplerden birkaçıdır. Tüm bu sivil yapılar, afet öncesi hazırlık ve afet anı müdahale süreçlerinde aktif birer gönüllü olarak görev almaktadır. Bu yapıların önemi, 2023 Kahramanmaraş Depremleri sırasında tekrar ortaya çıkmış; gönüllülerin ilk 48 saatte sağladıkları katkıların hayati olduğu bir kez daha tecrübe edilmiştir.

Araştırma bağlamında ise ifade etmek mümkündür ki; Türkiye’de arama kurtarma ekiplerine personel alım süreçlerinde yaşanan yetersizlikler ve standart eksikliği, ekibe katılım kriterleri ile görevde etkinlik arasındaki bağın önemini ortaya koymaktadır. Seçim süreçlerinin profesyonelleştirilmesi, arama kurtarma faaliyetlerinin başarısını doğrudan etkilemektedir (Seğmenoğlu, 2013).

Ayrıca 2020 yılında başlatılan “AFAD Gönüllülük Sistemi”, gönüllü vatandaşların çevrim içi ve zaman zaman organize edilen yüz yüze uygulamalı eğitimlerden geçerek sisteme entegre olmasını mümkün kılmaktadır. Bu sistem, afet bilincini yaygınlaştırmak ve müdahale kapasitesini tabana yaymak açısından büyük önem taşımaktadır.

Sonuç olarak; Türkiye’de afetlerin tarihsel gelişimi, arama kurtarma faaliyetlerini sürekli biçimde dönüştürmüştür; 1999 Marmara Depremi ile başlayan bu dönüşüm, AFAD’ın kurulmasıyla kurumsal yapıya kavuşmuştur. Tarihsel olarak kriz temelli ve merkeziyetçi yapılarla şekillenmiş arama kurtarma faaliyeti, 1999 Marmara Depreminden bugüne

süregelen yapısal dönüşümle birlikte daha sistematik, katılımcı ve bütüncül bir çerçeveye evrilmektedir.

Afet yönetiminin çok aktörlü yapısı gereği, kamu-sivil toplum iş birliği bu alandaki başarının temel anahtarı olmaya devam etmektedir. Disiplinler arası bir yaklaşımla gönüllü sistemlerin geliştirilmesi, eğitimlerin yaygınlaştırılması ve teknolojik altyapının güçlendirilmesi, Türkiye'nin afet direncini artırmanın temel unsurlarıdır. Ancak hâlen kaynak planlaması, yerel düzeyde kapasite eksiklikleri ve afet sonrası sosyal dayanıklılığın artırılması yönünde geliştirilmesi gereken alanlar mevcuttur.

2.5. Türkiye’de Arama Kurtarma Faaliyetlerinin Genel Örgütlenme Biçimi

Türkiye, jeolojik yapısı ve iklim özellikleri nedeniyle başta deprem olmak üzere çok sayıda afet riskine açık bir coğrafyada yer almaktadır. Bu nedenle arama kurtarma faaliyetleri, ülkenin afet yönetim sisteminde hayati bir rol oynamaktadır. Türkiye’de arama kurtarma faaliyetlerinin örgütlenme biçimi, çok aktörlü ve çoğu zaman kamu-sivil iş birliği temelli bir yapı sergilemektedir. Bu yapı içerisinde AFAD başta olmak üzere, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları, gönüllü ekipler ve uluslararası kuruluşların zaman zaman devreye girdiği karmaşık bir ağ söz konusudur. Özellikle büyük ölçekli depremler ve kitlesel etki yaratan afetlerde, bu aktörlerin eşgüdümü ve kaynak paylaşımı, müdahalenin etkinliğini doğrudan belirleyen unsurlar haline gelmektedir.

2.5.1. AFAD (Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı)

Türkiye'deki arama kurtarma organizasyonunun merkezi aktörü, 2009 yılında kurulan AFAD’dır. AFAD, 81 ildeki İl Afet ve Acil Durum Müdürlükleri aracılığıyla yerel düzeyde faaliyetlerini sürdürmekte, afet öncesi hazırlık, afet sırası müdahale ve afet sonrası iyileştirme aşamalarını bütüncül bir şekilde koordine etmektedir. Arama kurtarma faaliyetlerinin standardizasyonu, görevlendirme esasları ve operasyonel protokoller AFAD tarafından belirlenmekte ve yürütülmektedir (AFAD, 2023). Bunun yanı sıra AFAD, gönüllü arama kurtarma ekiplerinin akreditasyonu ve eğitim süreçlerini de üstlenerek, farklı aktörlerin ortak bir standart çerçevesinde çalışmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Ulusal düzeyde oluşturulan Türkiye Afet Müdahale Planı (TAMP), kurumlar arası görev dağılımını netleştirmekte ve afet anında hızlı koordinasyon için bir yol haritası sunmaktadır. Ancak, özellikle büyük ölçekli afetlerde çok sayıda kurum ve

sivil inisiyatifin sahada aynı anda görev alması, AFAD'ın koordinasyon kapasitesini zorlayabilmekte; bu da zaman zaman görev çakışmaları, kaynakların etkin kullanılamaması ve iletişim kopuklukları gibi sorunlara yol açabilmektedir. Buna rağmen AFAD, ulusal afet yönetimi sisteminin merkezinde yer alan ve uluslararası iş birlikleriyle de kapasitesini geliştirmeye çalışan bir kurum olarak, Türkiye'de arama kurtarma faaliyetlerinin en kritik düzenleyicisi konumundadır.

2.5.2. Kamu Güçleri (JAK & TSK & Emniyet)

Jandarma Arama Kurtarma (JAK) birimi, askeri disiplinle örgütlenmiş profesyonel bir yapıdır ve özellikle dağ, sualtı, mağara gibi özel nitelikli kurtarma alanlarında uzmanlaşmıştır. 1999 Marmara Depremi sonrasında artan ihtiyaçların bir sonucu olarak kurulan JAK, zaman içinde gelişmiş donanım, teknik kapasite ve eğitimli personeliyle Türkiye'nin afet yönetimi sisteminde önemli bir aktör haline gelmiştir. Ülke genelinde çeşitli bölgelerde konuşlandırılmış ekipleriyle yalnızca deprem gibi büyük afetlerde değil, kayıp vakaları, sel, çığ ve ulaşılması güç coğrafyalarda meydana gelen kazalarda da aktif rol üstlenmektedir (İlhan, 2013; Jandarma Genel Komutanlığı, 2023).

Türk Silahlı Kuvvetleri (TSK), doğrudan arama kurtarma faaliyeti yürüten bir kurum olmamakla birlikte, büyük çaplı afetlerde lojistik destek, sahra hastaneleri, hava ve kara taşımacılığı gibi kritik alanlarda görevlendirilmektedir. Özellikle Hava Kuvvetleri, arama kurtarma timleriyle birlikte ulaşılması zor bölgelere erişim sağlamakta, mühendislik birlikleri ise enkaz kaldırma ve altyapının yeniden işler hale getirilmesi gibi görevler üstlenmektedir (İlhan, 2013; Defence Turkey, 2025).

Emniyet Genel Müdürlüğü de afetlerde çeşitli birimleriyle görev almakta, özellikle Polis Arama Kurtarma Timleri ve Deniz Polisi, sualtı ve sel gibi afetlerde müdahale kapasitesini artırmaktadır. Ayrıca emniyet birimleri, afet bölgelerinde güvenlik, trafik düzeni, tahliye ve insani yardım faaliyetlerinin güvenli şekilde yürütülmesini sağlamakta; böylece arama kurtarma faaliyetlerinin kesintisiz ve güvenli bir biçimde ilerlemesine katkı sunmaktadır (Emniyet Genel Müdürlüğü, 2022).

Sonuç olarak kamu güçleri, sahip oldukları kurumsal disiplin, eğitimli personel ve teknik donanım sayesinde Türkiye'deki afet yönetim sisteminin vazgeçilmez bileşenleri

arasında yer almakta; JAK, TSK ve Emniyet birimleri, birbirini tamamlayan işlevleriyle sivil ve gönüllü yapıların yanında kritik bir destek mekanizması oluşturmaktadır.

2.5.3. UMKE (Ulusal Medikal Kurtarma Ekipleri)

AFAD'ın yanı sıra, Sağlık Bakanlığı'na bağlı olarak faaliyet gösteren Ulusal Medikal Kurtarma Ekipleri (UMKE), afet bölgesinde sağlık hizmeti sunmak ve yaralıların tahliyesini sağlamak amacıyla organize olmaktadır. UMKE ekipleri, gönüllü sağlık çalışanlarından oluşmakta ve düzenli aralıklarla saha tatbikatlarına katılarak afet durumlarına hazırlıklı hale getirilmektedir (Günaydın, Tatlı & Ersöz Genç, 2016).

2.5.4. Gönüllü Örgütler

Kamu kurumlarının dışında, Türkiye'deki arama kurtarma yapılanmasının önemli bir parçası da gönüllülerdir. Türkiye'de gönüllü arama kurtarma faaliyetlerinde örgütler, teknik kapasite sunmanın ötesinde, yerel bilgi, hız ve toplumsal inisiyatifi harmanlayan bir yapı sunmaktadır. Bu bağlamda en bilinen örneklerden biri AKUT Arama Kurtarma Derneği'dir. 1996 yılında kurulan AKUT, başta dağcılık olmak üzere zorlu coğrafi koşullarda profesyonel kurtarma hizmeti sunabilecek gönüllü uzmanlardan oluşmaktadır. AKUT'un örgütlenme modeli merkezi olmayan, gönüllü temelli ve bölgesel yapılanmalara dayalıdır. Dernek hem yurtiçinde hem de yurtdışında operasyonlara katılarak büyük bir kurumsal kapasite geliştirmiştir (AKUT, 2024). Bununla birlikte Türkiye'de bu alanda faaliyet gösteren başka birçok STK da vardır. Örneğin BAKUT (Bursa Arama Kurtarma Spor Kulübü), kentsel arama, doğa kurtarma, sel ve kanyon kurtarma faaliyetlerinde bulunmakta ve tüm üyelerine eşit imkânlarla eğitimler sunmaktadır (Bakut, 2025). SAR Arama Kurtarma ve Acil Yardım Derneği ise 2014'te resmî olarak dernekleşerek İzmit merkezli olarak yangın, dar alan ve su üstü / altı kurtarma gibi alanlarda uzmanlaşmıştır (SAR, 2025).

Tüm bu gönüllü örgütler dikey hiyerarşiden ziyade yatay, uzmanlık ve gönüllülük esaslı bir organizasyon yapısıyla öne çıkmaktadır. Örneğin Bursa'da akredite gönüllü ekipler, kamu ekipleriyle koordineli bir şekilde eğitilmekte ve operasyonlar için bir araya gelmektedirler (Güler, 2023). Ayrıca, İzmir Büyükşehir Belediyesi gibi yerel yönetimler hem uzman arama kurtarma STK'larıyla hem de mahalle afet gönüllüleriyle iş birliği içinde sistemler kurarak, ortak dil ve özlük hakları oluşturmakta; hafif-orta seviye gönüllü

gruplar ile uzman ekipleri tek çatı altında toplayan protokoller geliştirmektedirler (İzmir BB, 2023). Bu yapı, yalnızca derneklerle sınırlı kalmayıp, belediyeler, özel şirketlerin gönüllü ekipleri ve kamu kurumlarını kapsayan yatay bir ağ oluşturmaktadır.

Bu çeşitlilik ve yatay örgütlenme, STK'ların yerel ihtiyaçlara duyarlılıkla yaklaşımlarına, hızlı müdahaleler yapmalarına ve bilgi paylaşımıyla kolektif öğrenme süreçlerine imkân tanımaktadır. Böylece, STK'lar arasında güvene dayalı iş birliği artarken, ekiplerin acil durumlarda aynı anda ve koordineli bir şekilde harekete geçmesi mümkün olmaktadır. Bu yatay yapı, Türkiye'nin bölgesel çeşitliliğini gözetken, esnek ve dinamik bir arama kurtarma ağı kurmakta temel rol oynamaktadır.

Bunlara ek olarak; 2019 yılında AFAD tarafından pilot uygulama olarak başlatılan "AFAD Gönüllülük Sistemi" giderek yaygınlaşmıştır. AFAD Gönüllülük Sistemi, afetlere karşı hazırlıklı toplumlar oluşturmak için bireyleri bilgi ve beceriyle donatarak, gönüllülük bilincini yaygınlaştırmayı amaçlayan etkili ve yapılandırılmış bir modeldir. Bu kapsamda, 2019 yılında geliştirilen AFAD Gönüllülük Sistemi; afet öncesi, sırası ve sonrasında toplum temelli müdahale kapasitesini artırmak amacıyla yapılandırılmış ulusal bir gönüllülük platformudur. Sistem, gönüllü bireylerin afet bilinci, ilk yardım ve arama-kurtarma gibi konularda eğitilerek afet yönetimi süreçlerine aktif ve organize biçimde katılımını hedeflemektedir. Temel, Destek ve Uzman olmak üzere üç seviyeden oluşan gönüllülük modeli; çevrimiçi eğitimlerle başlayan ve sahada uygulamalı eğitime kadar uzanan kademeli bir gelişim süreci sunmaktadır. Gönüllülük, yalnızca teknik müdahale değil, aynı zamanda afet sonrası sosyal destek, psikososyal yardım ve toplum dayanışmasının güçlendirilmesi gibi çok boyutlu katkılarla birlikte değerlendirilmekte; bu yönüyle afetlerde kurumsal ekiplerin desteklenmesinde önemli bir unsur haline gelmektedir (AFAD, 2022b).

2.5.5. Özel Uzman Gruplar

Bazı özel sektör ve kamu kurumları da uzmanlık alanlarına göre arama kurtarma sistemine entegre edilmektedir. Örneğin, Türkiye Taşkömürü Kurumu (TTK) bünyesindeki madenciler, özellikle göçük ve enkaz altında kalan afetzedelere ulaşmak için özelleşmiş ekipler olarak görevlendirilmektedirler. 2023 Kahramanmaraş Depremlerinde bu madenci ekiplerinin sağladığı katkı, afetlerde alan bilgisine sahip

uzmanların müdahale kapasitesinin önemini ortaya koymuştur (Gökalp Yılmaz vd., 2024).

Görüldüğü gibi Türkiye’de arama kurtarma faaliyetleri, kamu kurumları, gönüllüler ve özel uzman gruplar iş birliğiyle yürütülen çok katmanlı ve koordinasyona dayalı bir modelle organize edilmektedir. Bu sistemin işleyişi, AFAD çatısı altında oluşturulan görev paylaşımı, gönüllülük sistemleri, ortak eğitim programları ve saha tatbikatları ile desteklenmektedir. Arama kurtarma faaliyetlerinin çok aktörlü yapısı, müdahalenin hızlı ve etkin bir biçimde gerçekleşmesini sağlarken, aynı zamanda toplumsal dayanışma duygusunu ve gönüllü katılımını da güçlendirmektedir.

2.6. Arama Kurtarma Operasyonlarının Sorun Alanları

Arama kurtarma operasyonları, afetin meydana geldiği ilk saatlerde hayat kurtarma açısından en kritik müdahale sürecini oluşturmaktadır. Afet sonrasında yürütülen arama kurtarma operasyonları, yalnızca teknik bir faaliyet değil, aynı zamanda insan hayatını kurtarma açısından zamanla yarışılan hayati bir müdahale biçimidir. Kurtarma operasyonlarının afetin ilk 24–72 saati içinde gerçekleştirilmesi, enkaz altında kalan insanların sağ kalım olasılığını doğrudan etkilemektedir. Tuğlu’ya göre (2020), kurtarma ekiplerinin olay yerine ulaşmasında yaşanan dakikalık gecikmeler bile ölüm oranlarını anlamlı ölçüde artırabilmektedir. Bu süreçte yapılan müdahaleler, afetin doğrudan neden olduğu can kayıplarını azaltmakla kalmaz, aynı zamanda toplumsal moralin korunması, kamuoyunun güven duygusunun tesisi ve diğer yardım faaliyetlerinin organizasyonu için zemin hazırlamaktadır (Gül, 2022).

Arama kurtarma faaliyetlerinin önemi, afetlerin ani ve yıkıcı etkileri karşısında hızlı müdahalenin belirleyici olduğu gerçeğinden kaynaklanmaktadır. Bu müdahalenin başarısı ise; hazırlık, eğitim, zaman yönetimi, lojistik destek, koordinasyon ve ekipman yeterliliği gibi birçok faktöre bağlıdır (Süngü, 2022). Özellikle ilk 72 saat içinde yapılan müdahaleler, “altın saatler” olarak adlandırılmakta ve hayatta kalma oranları bu süre zarfında yapılan çalışmalara göre değişmektedir (Erkan, 2022).

Bununla birlikte, Türkiye ve dünya genelinde yürütülen arama kurtarma operasyonlarında çeşitli sistematik ve yapısal sorun alanları gözlemlenmektedir. Operasyonel sorun alanları olarak aşağıdaki başlıklara değinmek gerekmektedir:

2.6.1. Koordinasyon Eksikliği (Çok Aktörlü Müdahalelerde Yetki Belirsizliği)

Arama kurtarma faaliyetlerinde merkezi otorite ile yerel aktörler (belediyeler, STK'lar, gönüllü ekipler) arasında yeterli koordinasyon kurulamaması, müdahale süreçlerini geciktirebilmektedir. Bu durum hem kaynak israfına hem de zaman kaybına yol açmaktadır (Gül, 2022).

Gerek kamu kurumları arasında gerekse kamu-STK iş birliklerinde, görev ve yetki paylaşımında yaşanan belirsizlikler; karar alma süreçlerini yavaşlatmakta ve müdahale etkinliğini zayıflatmaktadır. Özellikle farklı illerden ya da farklı ülkelerden gelen ekiplerin bir arada çalıştığı büyük afetlerde bu sorun daha da belirginleşmektedir (Öztekin, 2017).

2.6.2. Gönüllü Yönetimi ve Eğitim Eksikliği

Türkiye’de çok sayıda gönüllü arama kurtarma ekibi bulunmasına karşın, bu ekiplerin yeterli eğitimden geçmemesi, afet anında düzensiz müdahalelere neden olabilmektedir. Ayrıca gönüllülerin psikolojik dayanıklılık, kriz yönetimi ve olay yeri güvenliği konularında hazırlıksız oluşu ciddi riskler doğurmaktadır (Süngü, 2022).

Başka bir örnek olarak; arama kurtarma görevlilerinin, durumun olağan akışına uygun olarak çok yüksek tempoda ve çoğu zaman yetersiz dinlenme imkânıyla çalıştığı, bunun da hem kısa vadeli performans düşüşüne hem de uzun vadede motivasyon kaybına yol açtığı ifade edilebilmektedir. Bu durum operasyonun başarısında doğrudan etkili olan “karar verme kapasitesini” de zayıflatmaktadır ki bu da gönüllü yönetimi konusunun önemli sorun alanlarından biri olarak tanımlanmaktadır.

2.6.3. Ekipman ve Teknolojik Destek Sorunları

Afet bölgelerine ulaşım, haberleşme sistemlerinin çökmesi, yeterli kurtarma araçlarının bulunmaması gibi problemler, arama kurtarma çalışmalarının etkinliğini düşürmektedir. Bu durum, özellikle kırsal alanlarda yaşanan afetlerde daha da belirginleşmektedir (Yıldırım, 2020). Yetersiz donanım, afet bölgelerinde en sık karşılaşılan problemlerden biridir. Gelişmiş kurtarma teknolojilerinin (örneğin termal kameralar, sismik akustik

dinleme cihazları vb.) yalnızca merkez teşkilatlarda bulunması ve yerel birimlerin bu araçlara erişememesi, müdahale eşitsizliğine neden olabilmektedir.

2.6.4. Afet Lojistiği Yetersizliği

Lojistik zincirin doğru işlemesi, arama kurtarma operasyonlarının kesintisiz sürdürülmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Ancak mevcut durumda afet lojistiği planlaması çoğu zaman merkezi düzeyde yapıldığından, yerel ihtiyaçlar yeterince hesaba katılamamaktadır. Gönüllülerin beslenme, barınma ve güvenliği gibi temel ihtiyaçları çoğu zaman göz ardı edilmektedir (Süngü, 2022).

2.6.5. Toplumsal Beklenti ve Algı

Toplunun arama kurtarma ekiplerinden “mucize” beklemesi, bu ekiplerin hem sahada hem kamuoyunda baskı altında çalışmasına neden olmaktadır. Afet sonrası oluşan panik ve umutsuzluk ortamında, her enkazdan canlı çıkarılması yönündeki beklenti, ekiplerin performanslarının gerçekçi olmayan bir çerçevede değerlendirilmesine yol açmaktadır (Ersoy, 2017). Medyanın arama kurtarma faaliyetlerini sürekli canlı yayınlarla aktarması, bu beklentiyi daha da pekiştirmekte ve ekipler üzerinde psikolojik bir baskı unsuru oluşturmaktadır (Özerdem & Rufat, 2012). Bu durum, yalnızca operasyonel verimliliği değil, aynı zamanda afet psikolojisinin yönetilmesini de doğrudan etkilemektedir. Sahada görev yapan personel, bir yandan enkaz çalışmasının fiziksel ve duygusal yüküyle başa çıkmaya çalışırken, diğer yandan toplumun umut ve kaygılarını da sırtlanmaktadır. Çoğu zaman bu, tükenmişlik ve ikincil travma riskini artıran bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Pfefferbaum et al., 2013).

Sonuç olarak, arama kurtarma faaliyetlerinin başarısı yalnızca teknik kapasite ve koordinasyona değil, aynı zamanda toplumsal beklentilerin doğru yönetilmesine de bağlı durumdadır. Bu nedenle afet yönetiminde kriz iletişimi, medya ilişkileri ve psikososyal destek mekanizmalarının güçlendirilmesi, ekiplerin üzerindeki baskının azaltılması açısından kritik öneme sahiptir.

2.6.6. Farklılıkların Yönetimi Sorunu

Gönüllü yönetimi maddesi ile bağlantılı olmasına karşın, araştırmanın bağlamı kapsamında daha derin bir bakış sağlamak için ayrı bir başlık açılmıştır.

Arama kurtarma ekipleri, yaşadıkları travmatik ortam ve hayati karar süreçleri nedeniyle zaten yüksek baskı altında çalışmaktadır. Bu baskının ve dinamik doğanın üzerine yaş, cinsiyet, meslek, dil ve kültürel köken gibi farklılıklar eklendiğinde, ekip içi uyumu sağlayacak liderlik ve iletişim eksiklikleri operasyon etkinliğini azaltmaktadır (Karakaş, 2019). Bu farklılıklar, bireysel algı ve kimlik grup dinamiklerine dayanan sosyal kimlik teorisine göre, “biz” ve “onlar” ayrımını belirginleştirerek çatışma riskini artırabilmekte, ekip içi iş birliğini ve güven ortamını zedeleyebilmektedir (van Knippenberg et al., 2020).

Bu tip olası sorunlar, sunulan hizmetin kalitesini de doğrudan etkilemekte, insan hayatına mal olacak hatalara yol açabilmektedir. Her ne kadar ekipler gönüllü de olsa; icra etmek üzere bölgede bulunduğu görevine, devletine, ekibine, topluma ve kendi varlığına karşı duyduğu vicdani sorumluluk altında ekip üyeleri, maksimum fayda yaratmak gayretindedir. Bu gayreti sürekli ve verimli kılmak adına farklılıkların etkin yönetimi meselesi hassasiyet taşımaktadır.

Arama kurtarma operasyonları afet sonrası müdahalenin kalbinde yer alırken, bu operasyonların etkili ve sürdürülebilir olabilmesi için çok aktörlü yapının iyi koordine edilmesi gerekmektedir. Gönüllü katılımın teşvik edilmesi kadar bu katılımın organize edilmesi, eğitimle desteklenmesi ve çeşitlilik içinde birlik sağlanması da hayati önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın konusu olan gönüllü arama kurtarma ekipleri organizedir ancak afet sahasında, görev esnasında yönetilmesi gereken spontane gönüllülerin sayısı da göz ardı edilmeyecek kadar fazladır. Gönüllü arama kurtarma ekipleri; kendi içindeki farklılığı yönetmeye çalışırken, öte yandan sahada organize edilmesi gereken spontane gönüllüleri de koordine etmek durumunda kalmaktadır. Bu noktada, farklılık yönetimi kapsamının da genişlediği ifade edilebilmektedir.

Birleşmiş Milletler tarafından oluşturulan ISO 22319:2017 standardı, afet sonrası spontane gönüllülerin etkili şekilde yönetilmesi için rehberlik sağlamaktadır. Bu standart, gönüllülerin kayıt, görevlendirme, eğitime ve operasyonlara entegrasyonu için pratik çerçeveler sunmakta; aynı zamanda gönüllü katılımının risklerini azaltmayı ve faydalarını en üst düzeye çıkarmayı hedeflemektedir. Standart, gönüllülerin farklı geçmiş, beceri ve motivasyonlara sahip olabileceği gerçeğinden hareketle, bu çeşitliliğin uygun

koordinasyon, eğitim, iletişim ve liderlik mekanizmaları yoluyla bir avantaja dönüştürülebileceğini belirtmektedir. Böylece, spontane gönüllülerin plansız bir şekilde sahaya yönelmesiyle ortaya çıkabilecek güvenlik riskleri, koordinasyon zafiyetleri ve kaynak israfı önlenmekte; aksine doğru yönlendirilen gönüllü katkısı, arama kurtarma faaliyetlerinin kapasitesini ve etkililiğini artıran bir unsur haline gelebilmektedir (ISO22319:2017, IFRC, 2019).

2.7. Farklılık Yönetimi Çerçevesinde Gönüllü Arama Kurtarma Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi

2.7.1. Afet Bağlamında Gönüllü Çalışan Profilleri

Gönüllülük, bireyin maddi karşılık beklemeden toplumsal fayda amacıyla bir işe zaman ve emek ayırması olarak tanımlanmaktadır (Wilson, 2000). Gönüllü profilleri; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kültürel geçmiş ve motivasyon kaynakları açısından çeşitlilik gösterebilmektedir. Özellikle afet sonrası gönüllülük, yalnızca yardımseverlik değil, toplumsal sorumluluk duygusu ve aidiyetin bir dışavurumudur (Snyder & Omoto, 2008).

Afet durumlarında gönüllü çalışanlar genellikle iki ana kategoride incelenmektedir: örgütlü (planlı) gönüllüler ve spontane (plansız) gönüllüler. Örgütlü gönüllüler, afet öncesinde belirli bir eğitime tabi tutulmuş, arama kurtarma ya da ilk yardım gibi teknik becerilere sahip, genellikle sivil toplum kuruluşları veya kamu kurumlarıyla ilişkilendirilen bireylerdir. Bu gönüllüler belirli prosedürleri takip eder, organizasyonel hiyerarşi içinde görev alır ve afet yönetim planlarının bir parçası olarak faaliyet göstermektedirler (UNDRR, 2020).

Öte yandan, spontane gönüllüler, afet sonrasında herhangi bir resmi eğitim ya da organizasyona bağlılık olmadan yardım etmek isteyen bireyler olarak tanımlanmaktadır. Bu kişiler yardım etme motivasyonu ile hızlıca sahaya intikal edebilir, ancak yeterli bilgi, koordinasyon ve kaynak eksikliği nedeniyle zaman zaman sürecin işleyişini zorlaştırabilmektedirler (Whittaker, McLennan & Handmer, 2015). Spontane gönüllüler sahada görünürlük açısından önemli rol oynasalar da onların yönlendirilememesi durumunda bilgi kirliliği, malzeme israfı, güvenlik riski ve hatta profesyonel müdahaleleri sekteye uğratma gibi sonuçlar doğabilmektedir (Fernandez, Barbera & van Dorp, 2006).

Bu iki farklı profil arasındaki yapısal ve operasyonel farklar, özellikle görev paylaşımı, iletişim akışı ve kriz yönetimi gibi alanlarda önemli koordinasyon sorunlarına neden olabilmektedir. Hustinx ve arkadaşları (2010), örgütlü gönüllülerin profesyonelleşmesi ile birlikte daha resmi ve bürokratik bir yapıya evrildiğini, buna karşın spontane gönüllülüğün daha bireysel, esnek ancak düzensiz olduğunu belirtmektedir. Bu karşıtlık, afet zamanlarında bir “örgütsel boşluk” yaratabilir ve ekip içi çatışmaları, rol belirsizliklerini ve kaynakların verimsiz kullanımını beraberinde getirebilmektedir (Hustinx, Cnaan & Handy, 2010).

Bu bağlamda afet yönetiminde etkili bir gönüllü stratejisi geliştirmek için hem örgütlü hem de spontane gönüllülerin kapasitelerinin tanınması, görevlerin net olarak belirlenmesi ve iletişim kanallarının açık tutulması büyük önem taşımaktadır. Modern afet yönetimi anlayışı, spontane gönüllülerin de dahil edilmesini sağlayacak şekilde esnek, kapsayıcı ve eğitim odaklı modelleri teşvik etmektedir (Twigg & Mosel, 2017).

2.7.2. Arama Kurtarma Ekiplerinin Yapısı ve Gönüllülük Temeli

Arama kurtarma faaliyetleri, acil durumlar ve afetler sonrasında hayat kurtarma, yardım ulaştırma ve toplumun yeniden ayağa kalkmasını sağlama gibi kritik görevleri içermektedir. Bu faaliyetler hem profesyonel ekipler hem de gönüllülük esasına dayanan yapılanmalar tarafından yürütülmektedir (Kapucu, 2008). Gönüllü arama kurtarma ekipleri, devlet kurumlarının kapasitesini tamamlayıcı nitelikte sahada etkin roller üstlenmekte ve özellikle afet sonrası ilk müdahalede büyük önem taşımaktadır (UNDRR, 2020).

Bu ekipler genellikle sivil toplum kuruluşları, yerel yönetimler, üniversiteler veya özel sektörle iş birliği içinde örgütlenmektedir. Türkiye özelinde AFAD, AKUT, İHH Arama Kurtarma, GEA, ORSAR gibi kuruluşlar bu yapılanmalara örnek olarak verilebilir. Bu ekiplerin çoğu, eğitilmiş ve belgeli gönüllülerden oluşmakta ancak afet anlarında gönüllü havuzu spontane bireylerle de genişleyebilmektedir (Hustinx et al., 2010).

Gönüllülüğün temelinde; bireylerin topluma katkı sağlama arzusu, sosyal sorumluluk bilinci, dayanışma motivasyonu ve bazı durumlarda travmatik deneyimlerin telafi edilmesi gibi psikososyal nedenler yer almaktadır (Snyder & Omoto, 2008). Özellikle arama kurtarma gibi yüksek riskli görevlerde gönüllü olmak, kişinin öz yeterlilik inancını

ve toplumsal aidiyet duygusunu güçlendirici bir rol de üstlenebilmektedir (Clary et al., 1998).

Arama kurtarma ekiplerinin yapısı tipik olarak bir görev hiyerarşisine, uzmanlık bazlı iş bölümüne ve operasyonel disipline dayanmaktadır. Ancak gönüllülük temeli, bu yapıya dinamizm ve katılımcılık da kazandırmaktadır. Bu ikili yapı —yani kurumsal organizasyon ile gönüllü esneklik— hem güçlü bir kaynak oluşturmakta hem de belirli zorlukları beraberinde getirmektedir. Özellikle ekiplerin hızlı mobilizasyonu, liderlik paylaşımı ve karar süreçleri gönüllülük temelinde yeniden şekillenmektedir (Kapucu & Van Wart, 2006).

Son yıllarda yapılan çalışmalar, gönüllü arama kurtarma ekiplerinin başarısını artırmak için görev öncesi eğitim, kriz simülasyonları, psikolojik hazırlık ve çeşitlilik bilinci gibi unsurların kurumsallaşması gerektiğini göstermektedir (IFRC, 2018). Gönüllü temelli yapıların kalıcılığı ise gönüllülere sağlanan değer, aidiyet duygusu ve sürdürülebilir koordinasyon mekanizmalarıyla doğrudan ilişkilidir.

Ülkemizde AFAD tarafından 29 Temmuz 2020 yılında yayımlanan yönetmelik ile birlikte kurumsal olarak yürürlüğe giren “AFAD Akreditasyon Sistemi”, Türkiye’de arama kurtarma ve afet eğitimi veren tüm kurum, kuruluş ve gönüllü bireylerin, krizlere müdahale hazırlığının standart, belgelenebilir ve denetlenebilir hale getirilmesi amacını taşımaktadır (Resmî Gazete, 31200 sayılı). Sistem; kamu, özel sektör, STK ve bireysel gönüllüleri kapsayacak şekilde zorunlu standartlara dayalı ruhsatlı eğitim süreçleri, denetim mekanizmaları, belge verme ve devamlılık esaslarını içermektedir (Tekirdağ AFAD, 2023). Böylece AFAD, Türkiye Afet Müdahale Planı altında ekiplerin profesyonel düzeyde görev almasının önünü açarak müdahale kapasitesini önemli oranda güçlendirmiştir. Daha önceleri gönüllü olarak bir araya gelmiş organizasyonlar arama kurtarma çalışmalarına kendi arzularına göre katılabiliyorken, akreditasyon sisteminin uygulanmaya başlaması ile göreve çıkmak için bir akreditasyon seviyesine sahip olmaları gerekmektedir. Bu sistemin pratikteki katkısı, afet bölgesinde kriz masası yönetimini sağlayan resmi kuruluş olan AFAD’ın; ekiplerin kapasitesi ve yetkinliği hakkında önceden bilgi sahibi olması ve bu sayede doğru görevlendirmeyi daha hızlı ve etkin yapabilmesidir.

AFAD Akreditasyon Sistemi kapsamında, tüm organizasyonlar ve bireysel gönüllülerin belirli standartları karşılaması zorunludur. Öncelikle kurumlar, görev almak istedikleri alanlarda tanımlı hafif, orta ve ağır düzey ekip sınıflamasına göre istenen asgari fiziksel, lojistik ve teknik donanım kriterlerine sahip olmalıdır (Tekirdağ AFAD, 2023). Bu standartlar akreditasyon tipine göre değişen; üye sayısı, alınması gereken eğitimler, ekip teknik yeterliliği ve malzeme çeşidi olarak sayılabilmektedir. Ayrıca ekiplerin sürdürülebilir bir şekilde görev alabilmeleri için düzenli tatbikatlara katılmaları, periyodik denetimlerden geçmeleri ve raporlama yükümlülüklerini yerine getirmeleri de akreditasyon sürecinin bir parçasıdır. Böylece afetlere müdahalede görev alacak ekiplerin yalnızca gönüllü motivasyonu ile değil, aynı zamanda kurumsal kapasite ve teknik yeterlilikle desteklenmiş bir şekilde sahada bulunmaları güvence altına alınmaktadır. Bu sistem hem operasyonel verimliliğin artırılmasına hem de sahada yaşanabilecek koordinasyon sorunlarının en aza indirilmesine hizmet etmektedir.

Akreditasyon seviyesine göre AFAD tarafından beklenen ekip organizasyonu ve eğitim programları aşağıda aktarılmıştır.

Hafif seviye ekip organizasyon şeması:

Şekil 1: Hafif Seviye Ekip Organizasyonu



Kaynak: Kentsel Arama ve Kurtarma Akreditasyon Sistemi (Kavkas) Kılavuzu – Kasım 2024

Şekil 1’de izleneceği gibi; hafif seviyede akredite olmak isteyen gönüllü organizasyonlar için AFAD akreditasyon sisteminin beklentisi 18 gönüllü + 9 yedek gönüllü şeklinde toplamda 27 kişidir. Bu gönüllüler temelde beş farklı kolda uzmanlık sahibi olmalıdır. Bunlar; yönetim, arama, kurtarma, medikal ve lojistik olarak sayılabilmektedir. Her bir uzmanlık alanı altındaki görevlendirmeler ise kişi sayıları ile birlikte Şekil 1’de izlenebilmektedir.

Şekil 2: Orta Seviye Ekip Organizasyonu



Kaynak: Kentsel Arama ve Kurtarma Akreditasyon Sistemi (Kavkas) Kılavuzu – Kasım 2024

Şekil 2’de görüldüğü gibi; orta seviyede akredite olmak isteyen gönüllü organizasyonlar için AFAD akreditasyon sisteminin beklentisi 38 gönüllü + 19 yedek gönüllü olmak üzere toplamda 57 kişiden oluşmaktadır. Gönüllüler, temel uzmanlık alanları aynı kalmak suretiyle alt uzmanlıklarda hafif seviyeden ayrılmaktadır. Örneğin; kurtarma uzmanlık alanı altında “ağır sapanla bağlama uzmanı” olarak iki kişinin görevlendirilmesi beklenmektedir. Bu beklentinin temel sebebi ise, daha önce de bahsedildiği gibi, farklı akreditasyon seviyelerinde farklı cihazlarla, farklı müdahale çeşitlerinin kullanılabilmesinin beklentisidir.

Yine belirgin farklardan biri kurtarma ekibinin ikiye ayrılmış olmasıdır. Bu düzenleme, operasyonların 24 saat kesintisiz devam ettirilebilmesi için zorunludur. Hafif seviye akreditasyonda tek bir ekibin görev alması yeterli görülürken; orta seviye akreditasyonda ekiplerin vardiya sistemiyle dönüşümlü çalışması esastır. Bu sistem sayesinde yorulmuş kurtarma ekibinin güvenli bir şekilde dinlenmeye çekilmesi sağlanırken, dinlenmiş ve göreve hazır ekibin sahaya çıkması mümkün hale gelmektedir. Böylece operasyonların sürekliliği, iş güvenliği ve etkinliği artırılmakta, aynı zamanda insan kaynağının tükenmişlik riski en aza indirilmektedir.

Şekil 3: Ağır Seviye Ekip Organizasyonu



Kaynak: Kentsel Arama ve Kurtarma Akreditasyon Sistemi (Kavkas) Kılavuzu – Kasım 2024

Şekil 3’de izlenebileceği üzere; ağır seviyede akredite olmak isteyen gönüllü organizasyonlar için AFAD akreditasyon sisteminin beklentisi 62 gönüllü + 31 yedek gönüllü şeklinde toplamda 93 kişidir. Ağır akreditasyon sahibi bir ekip artık tüm teknik donanımlara sahip ve yetkinlik anlamında oldukça gelişmiştir. Orta seviyeden farklı olarak; dört kurtarma ekibi bulunmaktadır ki bu da aynı anda 2 farklı istasyonda nöbetleşe çalışabilme yeterliliği anlamına gelmektedir. Elbette istasyon sayısı arttıkça ekipman sayısının artması da kaçınılmazdır. Dolayısı ile akreditasyon sistemi kuralları gereğince, akreditasyon seviyesi yükseldikçe sahip olunması beklenen teknik ekipman sayısı ve nitelikleri de artmaktadır.

Yukarıda da altı çizildiği gibi akreditasyon sistemi, afet ve acil durumlarda etkin müdahaleyi garanti altına almak için AFAD tarafından kamu kurumları, özel kuruluşlar, STK’lar ve bireysel gönüllülerin faaliyetlerinin yapılandırılması anlamına gelmektedir.

AFAD akreditasyon sistemi kapsamında yukarıda açıklanan organizasyon şemalarına göre örgütlenmiş ekiplerin akreditasyon sınavına girmeden önce tamamlamaları gereken eğitim programları da bulunmaktadır. Almak istediği akreditasyon seviyesine tanımlı ve aşağıda listeleri paylaşılan eğitimleri tamamlamayan ekipler, akreditasyon sınavına katılma hakkı kazanamamaktadırlar.

Tablo 1: Hafif Seviye Arama ve Kurtarma Ekiplerinin Alması Gereken Eğitimler

Eğitim Alacak Personel	Eğitim Adı
Tüm Personel	Afet Farkındalık Eğitimi Depremde Arama Kurtarma Eğitimi veya Hafif Arama Kurtarma Eğitimi Navigasyon Eğitimi Kampçılık Eğitimi Haberleşme Eğitimi Yangın Farkındalık Eğitimi
Tehlikeli Madde Personeli	Haz-Mat Eğitimi
Yönetim Bileşeni Personeli	UN BSAFE Eğitimi

Kaynak: Kentsel Arama ve Kurtarma Akreditasyon Sistemi (Kavkas) Kılavuzu – Kasım 2024

Tablo 2: Orta Seviye Arama ve Kurtarma Ekiplerinin Alması Gereken Eğitimler

Eğitim Alacak Personel	Eğitim Adı
Tüm Personel (Doktor hariç)	Afet Farkındalık Eğitimi Depremde Arama Kurtarma Eğitimi veya Hafif Arama Kurtarma Eğitimi Navigasyon Eğitimi Orta Seviye Arama ve Kurtarma Eğitimi Kampçılık Eğitimi Haberleşme Eğitimi Yangın Farkındalık Eğitimi
Yönetim Bileşeni Personeli	UN BSAFE Eğitimi
Kurtarma Bileşeni Personeli	Yüksekten ve Derinden Kurtarma Eğitimi
Tehlikeli Madde Personeli	Haz-Mat Eğitimi

Kaynak: Kentsel Arama ve Kurtarma Akreditasyon Sistemi (Kavkas) Kılavuzu – Kasım 2024

Tablo 3: Ağır Seviye Arama ve Kurtarma Ekiplerinin Alması Gereken Eğitimler

Eğitim Alacak Personel	Eğitim Adı
Tüm Personel (Doktor hariç)	Afet Farkındalık Eğitimi Depremde Arama Kurtarma Eğitimi veya Hafif Arama Kurtarma Eğitimi Navigasyon Eğitimi Ağır Seviye Arama ve Kurtarma Eğitimi Kampçılık Eğitimi Haberleşme Eğitimi Yangın Farkındalık Eğitimi
Yönetim Bileşeni Personeli	UN BSAFE Eğitimi
Kurtarma Bileşeni Personeli	Yüksekten ve Derinden Kurtarma Eğitimi
Tehlikeli Madde Personeli	Haz-Mat Eğitimi

Kaynak: Kentsel Arama ve Kurtarma Akreditasyon Sistemi (Kavkas) Kılavuzu – Kasım 2024

Ulusal standart olan AFAD Akreditasyon Sisteminin ekipleri sorumlu tuttuğu eğitim programı içerisinde, araştırma konusu olan farklılık yönetimi çerçevesinde şu an için herhangi bir eğitim başlığı gözlenmemektedir. Bununla birlikte AFAD akreditasyon alacak ekiplerde, güncellenmiş son akreditasyon kılavuzundan önce “tematik eğitimler” başlıklı bir eğitim programını tamamlama şartı da aramaktaydı. Tematik eğitimleri, 12 farklı eğitim başlığından oluşan bir paket eğitim olarak nitelendirmek yanlış olmayacaktır. Bu programın eğitim başlıkları ise şu şekildedir: Afet Medya İlişkisi, İletişim, Öfke Kontrolü, Stres ve Stresle Baş Etme, Psikolojik İlk Yardım, Psikososyal Destek Müdahale Araçları, Ayırt Edici Yerel Kültürel Özellikler, Takım Çalışması, Saha Emniyeti ve Güvenlik, Operasyon Hazırlık ve Organizasyon Bilgisi, Bina İşaretlerini Okuma, Yön Adres Bulma. Bu eğitimler toplamda 3 saat kadar süren video anlatım şeklinde formalize edilmiş olup, bazı durumlarda AFAD eğitmenleri tarafından sözlü de aktarılabilmektedir. Araştırma bağlamında aranan farklılık, çeşitlilik ve kapsayıcılık konuları, akreditasyon çerçevesinde yalnız bu paket içinde kısaca değinilen konular arasındadır.

AFAD akreditasyon sistemine göre ekiplerde, yönetim tarafında görev alan kişilerin BSAFE eğitimini tamamlaması gerekmektedir. BSAFE, “Basic Security in the Field” (Sahada Temel Güvenlik) ifadesinin kısaltması olan yeni bir çevrimiçi güvenlik farkındalık eğitimidir. Tüm BM (Birleşmiş Milletler) personeli için zorunlu olan BSAFE eğitimi, hayati önem taşıyan güvenlik ve emniyet bilgilerini içermektedir. Çalışanlarının güvenlik konusunda bilinçlenmelerini sağlayarak sahada karşılaşılabilecekleri risklere karşı hazırlıklı olmalarını sağlamaktır.

BSAFE eğitiminde ele alınan başlıca bölümler ve konular şunlardır: “Risk yönetimi ve profesyonellik”, “Hareketlilik ve seyahat güvenliği”, “Yerleşim yeri ve saha güvenliği” ve “Sağlık, esenlik ve şiddetle başa çıkma”.

BSAFE eğitimi, BM’nin çalışma ilkeleri doğrultusunda çeşitlilik (farklılıkların yönetimi) ve kapsayıcılık temalarına katkıda bulunmaktadır. Eğitimin içeriğinde yer alan kültürel farkındalık ile toplumsal cinsiyet ve çeşitlilik konuları, farklı kültür, dil, cinsiyet ve geçmişe sahip kişilerle çalışırken güvenliği sağlamanın yollarını öğretmektedir. Bu sayede personelin farklı ortamlarda saygılı ve duyarlı bir şekilde iletişim kurması, önyargılardan kaçınması ve herkesi kapsayan bir güvenlik yaklaşımı geliştirmesi

hedeflenmektedir. Eğitim kapsamında oldukça sınırlı şekilde farklılık yönetimine değinilse de, bu kısım aslında konunun kişisel güvenlik riski oluşturmaması hakkında uyarı niteliğinde işlenmektedir (BSAFE, 2025).

Uluslararası standarda bakılacak olursa, INSARAG (International Search and Rescue Advisory Group) incelenmelidir. INSARAG, Birleşmiş Milletler'in OCHA (İnsani İşler Koordinasyon Ofisi) çatısı altında çalışan, küresel ölçekli şehir arama-kurtarma (USAR) ağını yönlendiren danışma grubudur. 1991 yılında kurulan bu yapı, özellikle yıkılmış binalardan yaşam kurtarma operasyonlarını koordine etmek, standartlar geliştirmek ve başarılı ekipler arasında iş birliğini teşvik etmek amacı taşımaktadır. İçinde yaklaşık 80'den fazla ülkenin bulunduğu INSARAG yapısı, yıllık toplantılar, teknik çalışma grupları ve dış değerlendirme süreçleriyle ekip standartlarını ve kazanımlarını sürekli güncellemektedir. Başlıca görevleri arasında, uluslararası USAR ekipleri arasında operasyonel standartların belirlenmesi ve sınıflandırmaların yapılması bulunmaktadır (INSARAG, 2025). AFAD akreditasyon sisteminde olduğu gibi INSARAG standartlarında da hafif, orta ve ağır ekip akreditasyonu bulunmaktadır. Bu sistem, acil müdahale sırasında ekiplerin küresel standartlarla ölçülebilmesini, etkin kaynak planlamasını ve uluslararası müdahalelerde doğru kapasiteye sahip ekiplerin görevlendirilmesini sağlamaktadır. INSARAG eğitim gerekliliği incelendiğinde; AFAD akreditasyon sistemine benzer ancak tüm roller için daha detaylı bir program görülmektedir.

INSARAG Guidelines (2020) C ekinde belirtilen “eğitim standartları” bölümü, arama kurtarma ekiplerinin (USAR) ulusal ve uluslararası standartlarda yetkinlik kazanması, sürdürülebilir eğitim alması ve sınıflandırmalara uygun çalışması için bir çerçeve sunmaktadır. Tüm operasyonel yetkinliklere ek olarak içeriklerde; farklılık yönetimi, etik ve kapsayıcılıkla ilişkisi vurgulanmaktadır. Bu konunun açıklanabilmesi için aşağıda belirtilen boyutlara değinilmektedir:

Kültürel Farklılıklar ve Duyarlılık: Eğitim içeriklerinde, ekiplerin farklı ülkelerde görev alacağı varsayımıyla kültürel farklılıklar, yerel değerler, dil bariyerleri ve toplulukla ilişki kurma gibi konuları vurgulanmaktadır. “Topluluklarla güvene dayalı ilişki kurmak” başlığı altında, özellikle hassas gruplarla (kadınlar, çocuklar, yaşlılar, engelliler) iletişimde etik duyarlılık gerekliliği açıkça belirtilmektedir.

Disiplinler Arası ve Çok Uluslu Ekip Uyum Eğitimi: INSARAG eğitim modülleri, arama-kurtarma ekiplerinin uluslararası birlikte çalışma yetkinliğini geliştirmeyi amaçlamaktadır. Farklı meslek grupları, farklı uluslardan gelen personel ve lojistik / medikal ekiplerin aynı operasyonel dilde buluşması sağlanmaktadır. Bu durum, işlevsel çeşitlilik açısından doğrudan farklılık yönetiminin sahaya yansımaları olarak değerlendirilebilmektedir.

Eğitimde Kapsayıcılık İlkesi: Eğitim materyalleri erişilebilir, cinsiyete duyarlı ve yerel dil seçeneklerini destekleyecek biçimde önerilmiştir. Kadın katılımının artırılması, liderlik pozisyonlarına erişimde fırsat eşitliği ve saha uygulamalarında cinsiyete duyarlı yaklaşımlar gibi hususlar da yer almaktadır.

INSARAG tarafından tanımlanan eğitim gereklilikleri, yalnızca teknik yeterliliğe değil; kültürel farklılıklar, etik duyarlılık ve çok disiplinli iş birliği becerilerine de odaklanmaktadır. Bu yaklaşım, farklılık yönetimi literatüründe vurgulanan “kapsayıcı liderlik” ve “ortak değer yaratma” ilkeleriyle örtüşmektedir.

Uluslararası sınıflandırma süreçlerinde, ekiplerin hem operasyonel hem de sosyo-kültürel bağlamda hazırlıklı olmaları beklenmektedir. Bu durum, afet ortamlarında çalışan gönüllülerin sadece beceri değil, değer temelli bir anlayışla eğitilmesini gerektirir.

2.7.3. Gönüllü Arama Kurtarma Ekiplerinde Farklılık Yönetimi

Arama kurtarma operasyonları, zamanla yarışılan ve yüksek stres altında gerçekleşen faaliyetlerdir. Bu tür kriz ortamlarında gönüllülük temelinde çalışan ekipler, sosyo-demografik çeşitliliği yüksek bireylerden oluşmaktadır. Yaş, cinsiyet, mesleki geçmiş, etnik köken, dil ve kültürel değer farklılıkları; ekip içinde hem bir zenginlik hem de potansiyel çatışma kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır (UNDRR, 2020; Mor Barak, 2016).

Farklılık yönetimi, bu çeşitliliğin etkin biçimde yönlendirilmesini, dışlayıcı tutumların engellenmesini ve kapsayıcı bir ekip yapısının inşasını amaçlayan bir yaklaşımdır (Thomas & Ely, 1996). Kurumsal yapılarda uzun süredir uygulanan bu yönetim modeli, gönüllü esaslı örgütlenmelerde ise çoğu zaman yeterince planlı biçimde ele alınmamaktadır (Haski-Leventhal & CAN, 2009). Ancak arama kurtarma gibi yüksek koordinasyon ve güven temelli işlerde, farklılıkların etkin yönetilmemesi operasyonel başarıyı doğrudan olumsuz etkileyebilmektedir (Edmondson, 1999; Nishii, 2013).

Gönüllü arama kurtarma ekiplerinde farklılıkların etkili biçimde yönetilmesi, yalnızca ekip içi dayanışmayı artırmakla kalmaz; aynı zamanda kriz anında karar alma süreçlerinde eşitliği, gönüllü bağlılığını ve görev sürekliliğini desteklemektedir (Omoto & Snyder, 2002). Bu bölümde, farklılık yönetiminin arama kurtarma ekiplerine özgü bağlamda nasıl yapıldığı, ne tür sorunlar içerdiği ve hangi stratejik yollarla ele alınabileceği literatür doğrultusunda analiz edilecektir.

2.7.3.1. Gönüllü Ekiplerde Farklılık Algısı

Gönüllü ekipler, doğal olarak çeşitli sosyo-demografik geçmişlere sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu çeşitlilik, farklı bilgi ve becerilerin buluşmasına olanak sağlarken, aynı zamanda önyargı, dışlama ve iletişim sorunlarına zemin hazırlayabilmektedir (Haski-Leventhal & Cnaan, 2009a). Ekip üyelerinin birbirine benzeme derecesi, ekip içi uyum ve güvenin seviyesini doğrudan etkileyebilmektedir (Tajfel & Turner, 1986).

Özellikle cinsiyet, etnik köken ve dil farklılıkları, karar alma süreçlerinde katılımı ve söz hakkını sınırlayabilmektedir. Bu tür dışlamalar, gönüllülerde motivasyon kaybına ve psikolojik geri çekilmeye yol açabilmektedir (Clary et al., 1998; Omoto & Snyder, 2002).

Literatür taraması sırasında, doğrudan gönüllü arama kurtarma ekiplerinde farklılık algısını anlamaya yönelik yapılmış bir çalışmaya rastlanmamakla birlikte gönüllü ekiplerdeki farklılık algısı noktasında, yapılmış teorik ve ampirik çalışmalardan yola çıkılarak; önyargı, dışlanma, grup kimliği, iletişim sorunları ve motivasyon kaybı gibi olguların nasıl ortaya çıktığı ele alınmaktadır. Literatürde özellikle sosyal kimlik teorisi, gönüllülük motivasyon modelleri ve grup süreçleri çerçevesinde farklılıkların ekip içi işleyişe etkisi çok boyutlu olarak incelenmiştir. Alan yazında dikkat çeken çalışmalar aşağıdaki şekilde derlenmiştir:

Sosyal Kimlik Teorisi – Tajfel & Turner (1979-1986): Sosyal Kimlik Teorisi, bireylerin kendilerini ve başkalarını grup temelli tanımladıklarını açıklamaktadır. Bireyler “biz–onlar” ayrımıyla grup kimliği kurmakta; bu durum gönüllü arama kurtarma ekiplerinde ingroup kayırması ve outgroup mesafesi olarak görünür, zaman baskısı ve stres bu eğilimleri belirginleştirmektedir (Weller, Clarke & Brown, 2020).

Cinsiyet Performansı – Weller, Clarke & Brown (2020): İngiltere merkezli QuakeRescue organizasyonunda yapılan etnografide, toplumsal cinsiyetin performatif olarak kurulduğunu; hegemonik maskülenliğin “bedensel dayanıklılık/teknik yeterlik” üzerinden meşrulaştırıldığını ve kadınların çoğu zaman düşük statülü, rutin işlere kanallan edildiğini gösterir. Kadınların “ekte bir yerinin” olsa da bu yerin sınırlandırıldığını; bu sınırların da farklılık algısını daralttığı sonucuna varılmaktadır.

Grup Süreçleri ve Aidiyet – Haski Leventhal & Cnaan (2009a): Gönüllü gruplar için tipoloji öneren çalışma, aidiyetin motivasyonu yükselttiğini; fakat yüksek kohezyonun “benzerlik temelli” dışlayıcı normları da sertleştirebileceğini göstermektedir. Aidiyet güçlü olan ekiplerde moral artarken, farklı kimliklere sahip bireylerin dahil edilmesi zorlaşabilmektedir.

Aidiyet–Özgünlük Dengesi – Brewer (1991, 2003): Brewer’in Optimal Ayrışıklık Kuramı, bireylerin ekip içinde hem kabul görmek hem de benzersiz olmak istediğini belirtmektedir. Gönüllü ekiplerde bu denge iyi kurulmazsa, kişiler gerilim ya da dışlanma hissi yaşayabilmektedir.

Kapsayıcı İklim Modeli ve Karar Alma – Shore et al. (2011): Aidiyet ve kararlara katılım boyutlarından oluşan kapsayıcı iklim, çeşitliliğin olumlu sonuçlara (iş birliği, performans, elde tutma) dönüşmesinde kritik bir ara mekanizma olarak konumlanmakta; dışlanma algısı ve çatışma bu iklimde azalmaktadır. Gönüllü ekiplerde etnik ve kültürel farklılıklar iletişim, motivasyon ve karar mekanizmaları üzerinde etkilidir. Arama Kurtarma gibi ekiplerde kültürel anlayışın geliştirilmesi uyum ve etkinliği artırmaktadır.

Risk, Güven ve Motivasyon – Wollebæk et al. (2025): Norveç’te yapılan bu ampirik çalışmada arama kurtarma gönüllülerinin risk toleransı yüksek, güven düzeyleri güçlü bulunmuştur. Riskten kaçınan bireylerin motivasyonu düşerken, ekip güven kültürünün bu negatif etkiyi hafiflettiği ortaya çıkmıştır.

Aidiyetin Güçlendirilmesi – Weller (2016): Weller’in doktoraını da içeren saha çalışması, QuakeRescue içinde aidiyet duygusunun moral, kimlik inşası ve dayanıklılık açısından kritik olduğunu ortaya koymaktadır. Bu kimlik meselesinin ekip içindeki rollerle doğrudan ilişkisi olduğunu savunmaktadır.

Tüm bu çalışmalara ek olarak; erken dönem arama kurtarma etnografileri, gönüllü ekiplerde kimlik ve “kahramanlık” kültürünün, farklılık algısını nasıl çerçevelediğini göstermektedir. Lois (2003), gönüllü arama-kurtarma grubu gibi küçük toplulukların, duyguları tanımlayan ve pekiştiren normlarla ‘duygusal bir kültür’ inşa edebildiklerini; bu kültürün ‘kim neyden sorumlu, kim uygun’ algısını da biçimlendirdiğini göstermiştir.” Bu bulgular, farklılıklara ilişkin algının yalnızca demografik çeşitlilikten değil, aynı zamanda duygusal kültür ve mesleki kimlikten de beslendiğini düşündürmektedir.

Gönüllü itfaiye erleri üzerine çalışmalar, cinsiyetlenmiş normların “aidiyet eşiği” yaratarak kadınların konumunu daralttığını ve görünmez sınırlara dönüştüğünü göstermektedir. Yarnal, Dowler ve Hutchinson (2004), gönüllü itfaiye erlerinde hegemonik erkeklik normlarının özel / kamusal sınırlarla nasıl yeniden üretildiğini, buna rağmen ekip içi mahrem alanlarda duygusal dayanışma pratiklerinin de var olabildiğini saptamaktadır. Benzer şekilde Thurnell-Read (2008), maskülen etosun ritüeller, mizah ve gündelik pratiklerle normalleştirildiğini gösterir. Bu çalışmalar, farklılık algısının “yeterlik = bedensel güç / teknik kudret” varsayımıyla iç içe geçtiği durumlarda daha daraldığını ima etmektedir.

Farklılık algısını olumluya çevirmenin kuramsal zemini “içerme iklimi” ve “çeşitlilik iklimi” literatüründe bulunmaktadır. Shore ve arkadaşları (2011), kapsayıcılık-dışlama iki eksenini üzerinden bir içerme çerçevesi sunarken; Nishii (2013), birimde adil erişim, sınırlar-ötesi bağlar ve ortak problem çözmeyi teşvik eden bir “içerme ikliminin” özellikle cinsiyet çeşitliliği ile çatışma arasındaki olumsuz ilişkiyi tersine çevirdiğini göstermektedir. Dwertmann, Nishii ve van Knippenberg (2016) ise çeşitlilik iklimi araştırmalarını “adalet-ayrımcılık” ve “sinerji” perspektifleriyle ayrıştırarak, ekip performansına giden mekanizmaları netleştirmektedir.

Acil durum gönüllülüğünde tutunmayı ve güvenliğini güçlendiren yönetim bulguları da giderek artmaktadır. Avustralya’da Kragt ve ark. (2018), gönüllülerin rol, ödüllendirme ve organizasyonel destek beklentilerinin karşılanmadığı ortamlarda bağlanmanın zayıfladığını; kapsayıcı uygulamaların ise kalıcılığı artırdığını gösterir. Gagné ve ark. (2019), “kapsayıcılık kültürü” ve psikolojik güvenliğin gönüllü tutunmasına etkisini saha raporlarıyla ortaya koymakta; Farid ve ark. (2021) ise Eşitlik-Çeşitlilik-Kapsayıcılık

yaklaşımıyla acil durum gönüllülerinde katılımı ve sürekliliği güçlendiren adımlar önermektedir.

Türkiye bağlamında bulgular ise gönüllülük motivasyonu üzerine yoğunlaşmaktadır. Bulgular, gönüllülüğün “ciddi boş zaman” ve “toplumsal fayda” motivasyonlarıyla örüldüğünü; ancak cinsiyet ve rol dağılımı ekseninde algısal eşikler olabildiğini göstermektedir. AKUT örneğinde Ardahan (2016), gönüllü profilini ve katılım motivasyonlarını “ciddi boş zaman” perspektifinden belgeleyerek ekip aidiyetinin güçlü olduğunu, fakat uzmanlaşma ve eğitim gerekliliklerinin katılım eşiği doğurduğunu belirtmektedir. Diğer taraftan, sivil toplum aktörleriyle yapılan nitel görüşmeler, afetlerde kadın deneyimlerine dair eşitsizlikleri görünür kılarken (İlgın & Karagül, 2022), bu tür eşitsizliklerin ekip içi rol algılarını da dolaylı biçimde etkileyebileceğini ima etmektedir.

Özetle, gönüllü ekiplerde farklılık algısı;

- (i) duygusal kültür ve kimlik performansları (Lois; Weller),
- (ii) maskülen örgüt normlarının alan-özel yeniden üretimi (Yarnal; Thurnell-Read), ve
- (iii) kapsayıcı iklimin çatışmayı azaltıcı/sinerji yaratıcı etkileri (Shore; Nishii; Dwertmann ve ark.) kesişiminde şekillenmektedir.

Acil durum - arama kurtarma bağlamında, kapsayıcılık ve psikolojik güveni güçlendiren yönetsel uygulamalar ile (Kragt; Gagné; Farid) risk ve güven profillerindeki çeşitliliği tanıyan pratikler (Wollebæk) birlikte ele alındığında, farklılık algısının “aidiyet + katkı” doğrultusunda pozitifleştiği görülmektedir.

2.7.3.2. Ekip İçinde Farklılıkların Türleri

Gönüllü arama kurtarma ekipleri, farklı sosyal, kültürel ve bireysel geçmişlere sahip bireylerin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Bu çeşitlilik, ekiplerin hem insan gücü kapasitesini artıran bir avantaj hem de yönetilmediği takdirde çatışma ve iletişim sorunlarına yol açabilecek bir değişken olarak değerlendirilmektedir (Cox, 1993; Mor Barak, 2016).

Farklılıklar genellikle, görünür farklılıklar ve görünmez farklılıklar olmak üzere iki ana gruba ayrılmaktadır. Görünür farklılıklar; yaş, cinsiyet, etnik köken, fiziksel engellilik gibi kolayca fark edilebilen unsurlardır. Görünmez farklılıklar ise; değerler, inanç

sistemleri, kişilik özellikleri, eğitim seviyesi, yaşam deneyimleri ve iletişim tarzlarını içermektedir (Harrison et al., 1998). Her iki tür de ekip içi dinamikleri etkileyebilmekte ve iş birliğinin kalitesini belirleyen unsurlar arasında yer almaktadır.

Yaş ve Deneyim Farklılıkları: Genç ve yaşça büyük gönüllüler arasında görev alma isteği, dayanıklılık, liderlik beklentileri gibi açılardan farklılıklar görülebilmektedir. Yaşlı gönüllüler deneyimle katkı sağlarken, gençler daha fiziksel görevlerde öne çıkabilmektedir. Bu farklılıkların eşit fırsat anlayışı içinde yönetilmesi gerekmektedir (Kulik et al., 2007).

Cinsiyet Temelli Farklılıklar: Cinsiyet, ekip içinde görünür bir farklılık olarak karar alma, liderlik rolleri ve görev dağılımı gibi konularda eşitsizlik yaratabilmektedir. Kadın gönüllülerin teknik görevlere atanmasında hâlâ cinsiyetçi yaklaşımların varlığı bildirilmiştir (UN Women, 2021). Bu durum hem bireysel motivasyonu düşürebilir hem de ekip uyumunu zedeleyebilmektedir.

Etnik Köken ve Kültürel Farklılıklar: Etnik azınlıklar ya da farklı kültürel kökenden gelen bireyler, ekip içinde dil bariyerleri, ön yargılar ve dışlanma riskiyle karşı karşıya kalabilmektedirler. Bu durum kriz anlarında güven kaybına, yanlış anlaşılmalara ve görev aksaklıklarına neden olabilmektedir (Tajfel & Turner, 1986; Omoto & Snyder, 2002).

Dil Farklılıkları: Aynı ekip içinde birden fazla anadili olan gönüllülerin bulunması, özellikle hızlı ve etkili iletişim gerektiren operasyonlarda zorluk yaratabilmektedir. Bu durum, bilgi aktarımında aksaklıklara ve güvenlik açıklarına yol açabilmektedir. Dil uyumu, görev öncesi oryantasyon süreçlerinde planlanması gereken bir önceliktir (IFRC, 2018).

Eğitim ve Mesleki Geçmiş Farklılıkları: Farklı mesleki bilgi ve beceriler, doğru görev dağılımıyla büyük avantaj sağlayabilirken; bu çeşitliliğin yönetilmemesi durumunda çatışma, hiyerarşi karmaşası ve motivasyon kaybı gibi sorunlara neden olabilmektedir (Edmondson, 1999).

Bu çeşitlilik unsurları, gönüllü arama kurtarma ekiplerinin sahadaki faaliyetlerinde somut biçimde kendini göstermektedir. Örneğin, farklı eğitim düzeylerine sahip ekip üyeleri arasında görev dağılımı sırasında yaşanan belirsizlikler, deneyimsiz gönüllülerin

yeterince katkı sağlayamamasına ya da dışlandıklarını hissetmelerine neden olabilmektedir. Benzer şekilde, kadın gönüllülerin fiziksel dayanıklılık gerektiren görevlerden sistematik biçimde dışlanması ya da karar alma süreçlerinde daha az temsil edilmesi, cinsiyet temelli rol beklentilerinin hâlen etkili olduğunu göstermektedir (UN Women, 2021).

Çok dilli ekiplerde, komutların ya da güvenlik bilgilerinin yanlış anlaşılması sonucu operasyonel hatalar yaşanabildiği, Türkiye'deki büyük depremler sonrası hazırlanan çeşitli saha raporlarında da yer almaktadır (AFAD, 2020). Ayrıca, farklı etnik ya da kültürel kökenlerden gelen gönüllülerin, özellikle yerel halkla iletişim kurma süreçlerinde avantaj sağlayabileceği gibi, zaman zaman önyargıya maruz kalmaları da söz konusudur. Bu örnekler, gönüllü ekiplerdeki farklılıkların salt bireysel özellikler olmadığını, operasyonel başarıyla doğrudan ilişkili yapısal ve psikososyal bileşenler taşıdığını ortaya koymaktadır.

Bu bağlamda, farklılıkların sadece bir zorluk değil; doğru yönetildiğinde ekiplerin esnekliğini, yaratıcılığını ve dayanıklılığını artıran bir potansiyel olduğunu vurgulamak gerekmektedir. Gönüllü temelli arama kurtarma örgütlerinde bu potansiyelin açığa çıkması, çeşitliliğin bilinçli ve kapsayıcı stratejilerle ele alınmasına bağlıdır.

Gönüllü arama kurtarma ekiplerinde yer alan farklılıklar, yalnızca ekip içi dinamiklerle sınırlı kalmamakta, aynı zamanda afetzedelere sunulan hizmetlerin kalitesini de doğrudan etkilemektedir. Sahada yapılan gözlemler, bazı gönüllülerin yardım davranışını etnik, cinsiyet, kültürel ya da sosyoekonomik farklılıklar temelinde sınırlandırabildiğini göstermektedir. Bu durum, hizmetin eşit, adil ve insani temellerden uzaklaşmasına ve krizin daha da derinleşmesine neden olabilmektedir.

Örneğin, belirli etnik gruplara yardım etmek istememe, dili bilinmeyen afetzedelerle iletişime geçmekten kaçınma veya toplumsal cinsiyet rolleri doğrultusunda yardımı cinsiyetle ilişkilendirme gibi örüntüler, kriz anında hızlı ve tarafsız müdahale ilkesini zedelemektedir (UNDRR, 2020; Mor Barak, 2016). Bu tür eğilimler, sadece afetzedelerin hak ettiği hizmete erişimini sınırlamakla kalmayıp, aynı zamanda gönüllü sistemine olan toplumsal güveni de zedeleyebilmektedir (Omoto & Snyder, 2002).

Bu nedenle farklılık yönetiminin yalnızca ekip içi uyumu artırmakla sınırlı olmayan; aynı zamanda verilen hizmetin niteliğini, kapsayıcılığını ve adaletini de kapsayan bütünsel bir yaklaşımla ele alınması gerektiği açıktır.

2.7.3.3. Farklılıkların İş Birliği Üzerindeki Etkileri

Arama kurtarma gibi yüksek riskli ve zamanla yarışılan operasyonlarda ekip üyeleri arasındaki iş birliği, müdahalenin etkinliği ve afetzedelere sunulan hizmetin kalitesi açısından belirleyici bir rol oynamaktadır (Kapucu, 2008). Gönüllü arama kurtarma ekipleri, karmaşık görevlerin üstesinden gelmek için yüksek düzeyde iş birliği, güven ve koordinasyon geliştirmek durumundadır. Ancak bu iş birliği, ekiplerin içinde barındırdığı çeşitlilik unsurlarından doğrudan etkilenmektedir. Ekip içinde yer alan yaş, cinsiyet, etnik köken, dil ve eğitim gibi farklılıklar, bu iş birliğini hem zenginleştiren hem de zayıflatabilen dinamikler olarak ortaya çıkmaktadır. (Harrison et al., 1998).

Özellikle gönüllü esaslı ekiplerde, yaş, cinsiyet, etnik köken, dil ve sosyoekonomik statü gibi farklılıklar, bireylerin ekip içindeki konumlarını ve etkileşimlerini doğrudan şekillendirebilir. Harrison ve arkadaşlarının (1998) geliştirdiği “görünür ve görünmez farklılıklar modeli” bu tür ekiplerde zamanla oluşan güven, yakınlık ve aidiyet duygusunun, sadece dışsal benzerliklere değil, derin düzeydeki değer ve tutum uyumuna da bağlı olduğunu ortaya koymaktadır.

Farklılıklardan doğan çatışmalar çoğu zaman açık bir şekilde ifade edilmez; bunun yerine gönüllüler arasında görev paylaşımında adaletsizlik, karar alma süreçlerine katılmada isteksizlik ya da güven eksikliği şeklinde kendini göstermektedir. Özellikle gönüllü esasına dayalı yapılar, belirli kurumsal rollerin kesin tanımlanmadığı durumlarda bu tür gerilimleri daha yoğun yaşamaktadır (Edmondson, 1999).

Van Knippenberg ve Schippers (2007), çeşitliliğin ekip performansı üzerindeki etkisinin, yalnızca çeşitliliğin varlığına değil, bu çeşitliliğin nasıl yönetildiğine bağlı olduğunu savunmaktadır. Araştırmalar, çeşitliliğe sahip ekiplerde çatışmaların daha sık yaşanabildiğini, ancak bu ekiplerin aynı zamanda daha yaratıcı ve yenilikçi çözümler üretebildiğini de göstermektedir. Bununla birlikte, çatışma yönetimi becerilerinin ve kapsayıcı liderliğin zayıf olduğu yapılarda çeşitlilik, performans düşüklüğü ve düşük gönüllü bağlılığı ile ilişkilendirilmektedir (Nishii, 2013).

Bununla birlikte, doğru biçimde yönetilen çeşitlilik, ekiplerin kriz anlarında yaratıcı çözümler üretmesini, görev bölüşümünü etkinleştirmesini ve daha geniş kitlelerle empati kurmasını sağlamaktadır. Örneğin, farklı diller konuşan ekip üyeleri, yerel halkla iletişim kurma konusunda önemli avantajlar sağlayabilmektedir. Farklı yaş ve deneyim düzeyine sahip bireyler, ekip içinde hem hızlı aksiyon almayı hem de stratejik düşünmeyi bir araya getirebilmektedir (Van Knippenberg & Schippers, 2007). Ancak literatür, bu olumlu etkilerin yalnızca “farklılıkların kapsayıcı liderlik ve adil organizasyonel iklim içinde değerlendirildiği” yapılarda ortaya çıktığını göstermektedir (Nishii, 2013). Kapsayıcılığın olmadığı durumlarda, özellikle azınlık konumunda olan gönüllüler, dışlanma ya da değersizlik hissine kapılarak iş birliğine aktif katılım göstermekten çekinebilmektedirler (Mor Barak, 2016).

Son olarak, bu iş birliği dinamiği yalnızca ekip içi başarıyı değil, afetzedelere sunulan hizmetin niteliğini de doğrudan etkilemektedir. Özellikle sahada gözlemlenen, belirli etnik gruplara karşı yardım sunmaktan kaçınma gibi durumlar, literatürde “örtük ayrımcılık” ya da “sistemik dışlama” olarak kavramsallaştırılmaktadır (Hebl et al., 2002). Bu tür davranışların, ekip içindeki farklılıkların sağlıklı yönetilememesinden kaynaklandığı ve hizmetin kalitesini olumsuz etkilediği belirtilmektedir (Cox & Blake, 1991; Shore et al., 2011).

Ayrıca Tajfel ve Turner’ın (1986) sosyal kimlik teorisi çerçevesinde değerlendirildiğinde, ekip üyeleri kendilerini “biz” grubuna daha yakın hissettikleri bireylerle iş birliğine daha istekli olmakta, “öteki” olarak algılanan gönüllüler ya da afetzedelerle iletişim kurmaktan kaçınabilmektedir. Bu eğilim, yardımın adil dağılmasını engelleyebilmektedir.

Sonuç olarak, gönüllü arama kurtarma ekiplerinde farklılıkların iş birliği üzerindeki etkisinin çift yönlü olduğu ifade edilebilmektedir. Doğru yönetildiğinde büyük bir avantaj sağlayan bu çeşitlilik, kapsayıcı olmayan yapılarda ekip içi uyumu, bireysel motivasyonu ve nihayetinde afet bölgesinde sağlanan hizmetin eşitliğini olumsuz etkileyebilmektedir. Bu nedenle sadece ekip üyeleri arası ilişkiler değil, yardım davranışının kalitesi de bu bağlamda ele alınmalıdır.

2.7.3.4. Farklılıkların Yönetiminde Karşılaşılan Güçlükler

Gönüllü arama kurtarma ekiplerinde farklılıkların yönetimi, yalnızca kapsayıcı bir yaklaşım geliştirmekle değil, aynı zamanda bu yaklaşımın sürdürülebilirliğini sağlamakla da ilgilidir. Ancak uygulamada bu süreci zorlaştıran birçok yapısal, psikolojik ve kültürel engel bulunmaktadır.

Kurumsal Çerçevenin Eksikliği: Gönüllü ekiplerin çoğu, profesyonel acil durum kuruluşlarının aksine belirli bir kurumsal yapı ve sürekli eğitim programına sahip değildir (Kapucu, 2008). Bu da çeşitlilik yönetimi konusunda sistematik bir yaklaşım geliştirmeyi zorlaştırmaktadır. Örneğin, ekip içinde çatışma çıktığında çözüm mekanizmalarının net olmaması, farklılıkların gerilim kaynağına dönüşmesine neden olmaktadır.

İçselleştirilmiş Önyargılar ve Stereotipler: Bireylerin sahip olduğu görünmez önyargılar, özellikle etnik, cinsiyet ve yaş farklılıkları söz konusu olduğunda iş birliğini zedeleyebilmektedir. Nishii (2013), yöneticilerin ya da liderlerin farkında olmadan homojen gruplara öncelik verebildiğini ve bu durumun azınlıkta kalan gönüllülerde dışlanmışlık hissini artırdığını belirtmektedir.

Sahadan alınan gözlemler, bazı ekip üyelerinin belirli kökenlerden gelen afetzedelere karşı mesafeli olduğunu; hatta yardım görevlerini “isteksizce” ya da “gecikmeli” yerine getirdiğini göstermektedir. Bu, yalnızca iç huzuru değil, afetzedelere sunulan hizmetin kalitesini de doğrudan olumsuz etkilemektedir (Mor Barak, 2016).

İletişim Engelleri ve Rol Belirsizliği: Farklı geçmişlerden gelen bireylerin aynı dili konuşmaması veya görev tanımlarının net olmaması, iletişim kazalarına ve yanlış anlaşılmalara neden olabilmektedir. Edmondson (1999), bu gibi durumların “psikolojik güvenlik” duygusunu zedelediğini ve bireylerin fikir beyan etmekten ya da görev almaktan kaçınmasına yol açtığını vurgulamaktadır.

Liderlik Sorunları: Farklılıkları yönetme becerisi, büyük ölçüde liderlik anlayışıyla ilgilidir. Kapsayıcı liderlik anlayışı geliştirilmemiş ekiplerde çeşitlilik çatışma doğurmakta, yönetilen değil bastırılan bir sorun haline gelmektedir (Van Knippenberg & Schippers, 2007). Literatür, gönüllü sistemlerde çoğu zaman liderlik rollerinin "doğal

otoriteye" göre şekillendiğini ve bu kişilerin her zaman farklılık yönetimi konusunda bilinçli olmadığını göstermektedir (Mor Barak, 2016).

Gönüllü arama kurtarma ekiplerinde farklılıkları yönetmek, yalnızca gönüllü bağlılığını değil, aynı zamanda sahadaki müdahalenin tarafsızlık, eşitlik ve etkinlik ilkelerine uygun biçimde gerçekleşmesini de garanti etmektedir. Bu nedenle güçlüklerin farkına varmak ve onlara yönelik yapısal çözümler geliştirmek hem ekip içi sağlığı hem de kamuya sunulan hizmetin niteliğini doğrudan etkilemektedir.

2.8. Kuramsal Dayanaklar ile Birlikte Farklılıkların Yönetimine Yönelik Temel Stratejiler ve Model Önerileri

Farklılıkların yönetimi alanında kuramsal yaklaşımlar, gönüllü arama kurtarma örgütleri için yalnızca ekip içi ilişkileri değil, aynı zamanda afetzedelere sunulan hizmetin eşitliği, kapsayıcılığı ve adaletini açıklamak açısından da kritik bir zemin sunmaktadır. Sosyal Kimlik Teorisi (Tajfel & Turner, 1986), bireylerin grup aidiyetleri üzerinden “biz” ve “onlar” ayrımı yaptıklarını, bu ayrımın gönüllü ekiplerde özellikle stresli operasyon koşullarında belirginleştiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, farklı kültürel veya etnik özelliklere sahip gönüllüler ile afetzedeler, dış grup algısına maruz kalabilmekte; bu da hem ekip içi güveni hem de hizmetin eşitliğini olumsuz etkileyebilmektedir. Bu kuram, özellikle sahada gözlemlenen, belirli bölgelere gitmekten kaçınma ya da farklı kimlikteki afetzedelere daha mesafeli davranma gibi olguların altında yatan bilişsel ve grup temelli önyargı süreçlerini açıklamaktadır. Aynı zamanda gönüllüler arasında kurulan alt gruplar ve ayrışmaların hem ekip içi güveni hem de hizmetin eşit dağıtımını nasıl etkilediğini kavramsallaştırmak için güçlü bir çerçevedir. Benzer şekilde kapsayıcılık ve dışlanma kuramları, gönüllülerin örgüt içinde seslerini duyurabildikleri, değer gördükleri ve psikolojik güvenlik yaşadıkları kapsayıcı bir iklimin, gönüllülük bağlılığını güçlendirdiğini; buna karşılık kişinin kolektif bir yapının parçası olamadığına dair deneyimi olan dışlanmanın, motivasyon kaybı ve psikolojik uzaklaşmaya yol açtığını göstermektedir. Gönüllü sistemlerde, azınlık kimliğe sahip gönüllüler, yalnızca ekip içi kararlara katılamamakla kalmaz, aynı zamanda afetzedelere yardım sürecinde ikincil rol oynayarak kendilerini anlamsız hissetmeye başlayabilirler. Bu kuramsal çerçeve hem gönüllü bağlılığını hem de sunulan hizmetin insani yönünü açıklamak için kritik bir işleve sahiptir (Nishii, 2013). Bireylerin örgüt içindeki kararların ve süreçlerin ne kadar adil

olduğunu algılamalarıyla ilgili olan örgütsel adalet teorileri de, görev dağılımı, karar alma ve sorumluluk paylaşımı gibi süreçlerde adaletin algılanmaması halinde gönüllülerin bağlılık ve motivasyon düzeylerinde düşüş yaşandığını ortaya koymaktadır (Colquitt, et al., 2001). Ayrıca, gönüllü ekiplerde eşitlik yalnızca görev adaletiyle sınırlı değildir; afet bölgesine sunulan hizmetin kimlere, ne düzeyde, hangi gerekçeyle ulaştırıldığı da bu bağlamda değerlendirilmelidir. Dolayısıyla bu üç kuramsal yaklaşım, farklılık yönetiminin yalnızca bireysel tutumlar üzerinden değil, yapısal süreçler ve örgüt iklimi üzerinden de şekillendiğini göstermektedir.

Kuramsal zeminden hareketle geliştirilen strateji ve modeller, gönüllü arama kurtarma ekiplerinde farklılıkların etkin biçimde yönetilmesine yönelik somut yollar önermektedir. Bu stratejiler; bireysel farkındalık, liderlik, eğitim, destek hizmetleri ve kurumsal kapasite gibi çok katmanlı bileşenler içermektedir.

Eğitim ve Farkındalık Programları: Farklılık yönetiminin ilk adımı, ekip üyelerinin kendi önyargılarının farkına varmasını sağlamaktır. Bu bağlamda düzenli aralıklarla yapılan bilinçlendirme eğitimleri hem görünür hem görünmez farklılıklar hakkında bilgi sağlamaktadır (Diversity Charter Europe, 2021). Özellikle afet öncesinde uygulanan simülasyon bazlı eğitimler, ekip üyelerinin kriz ortamlarında kapsayıcı ve adil davranış geliştirmelerine katkı sunmaktadır (IFRC, 2018).

Psikososyal Destek ve Duygusal Dayanıklılık: Farklılıkların çatışmaya dönüşmesini önlemek adına, gönüllülere kriz sonrası psikososyal destek sunulmalıdır. Özellikle operasyon sırasında travmatik deneyim yaşayan ya da dışlayıcı bir ortamda görev yapan gönüllülerde tükenmişlik ve geri çekilme eğilimleri gözlenebilmektedir (WHO, 2020). Bu nedenle ekiplerde psikolojik ilk yardım ve süpervizyon uygulamaları yer almalıdır.

Kapsayıcı Liderlik ve Gönüllü Katılımı: Kapsayıcı liderlik, yalnızca farklılıklara “tahammül etmekle” kalmayıp, onları aktif olarak sürece dahil eden liderlik biçimidir. Bu modelde gönüllüler, yalnızca görev alan değil, karar alma süreçlerine de katılan bireyler olarak konumlandırılmaktadır (Mor Barak, 2016). Özellikle ekip liderlerinin, eşit görev dağılımı, temsil çeşitliliği ve çatışma çözme konularında yetkin olması gerekmektedir.

Afet Öncesi ve Sonrası Kapsayıcı Müdahale Modelleri: IFRC (Uluslararası Kızılhaç Kızılay Dernekleri Federasyonu) tarafından geliştirilen “Dahil Etme Politikası” modeli,

afet öncesi hazırlık, müdahale ve iyileştirme süreçlerinde toplulukların tüm kesimlerine erişimi hedeflemektedir. Bu kapsamda yerel dilde iletişim, kültürel hassasiyetler ve cinsiyet temelli ihtiyaçların dikkate alındığı müdahale protokolleri geliştirilmiştir (IFRC, 2018). Benzer şekilde Türkiye’de yürütülen bazı yerel pilot projelerde, topluluk temelli risk azaltma programlarına kadınlar, göçmenler ve yaşlı bireylerin doğrudan dahil edildiği görülmektedir (AFAD, 2020 saha raporu). Bu projeler, müdahalenin yalnızca teknik değil, aynı zamanda sosyal olarak duyarlı bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır.

Son yıllarda geliştirilen teknolojik modeller de bu alana katkı sunmaktadır. Yazdani ve arkadaşları (2024), gönüllülerin becerilerine göre görevlendirilmesini sağlayan bir karar destek sistemi önermiş, bu sayede hem farklılıkların dengeli biçimde yönetilebileceğini hem de operasyonel verimliliğin artabileceğini göstermiştir. Öte yandan kültürel bağlamı merkeze alan 4C modeli (koordinasyon, iş birliği, iletişim ve katılım), afet sonrası gönüllülerin farklı sosyal grupları dışlamadan sürece dahil edilmesine yönelik uygulamalı bir çerçeve sunmaktadır (National VOAD). Bu model, özellikle çok paydaşlı yapılar olan arama kurtarma organizasyonlarında farklılıkların entegrasyonu için yol gösterici niteliğe sahiptir.

Türkiye bağlamında ise AFAD’ın akreditasyon sistemi, ekiplerin standartlarını belirlemede önemli bir araç olmakla birlikte, farklılık yönetimi kriterlerinin açık şekilde entegre edilmediği görülmektedir. Oysa uluslararası iyi uygulama örneklerinde olduğu gibi; kadın, göçmen, engelli veya yaşlı gönüllülerin sürece aktif katılımını destekleyecek kapsayıcı kriterlerin bu sisteme dahil edilmesi önerilmektedir. Ayrıca yerel düzeyde gerçekleştirilen topluluk temelli risk azaltma projelerinde kadınların ve dezavantajlı grupların katılımının artırılması, yalnızca teknik kapasiteyi değil, sosyal kapsayıcılığı da güçlendiren bir strateji olarak öne çıkmaktadır (AFAD, 2020; IFRC, 2018). Dolayısıyla farklılık yönetimine yönelik stratejiler, yalnızca operasyonel verimlilik veya ekip içi uyum için değil, aynı zamanda hizmetin eşitliği ve adaletin sağlanması için kritik öneme sahiptir. Bu nedenle gönüllü arama kurtarma ekiplerinde geliştirilecek modeller, eğitim, liderlik, karar destek sistemleri, psikososyal destek ve kurumsal kapasite geliştirme gibi çok katmanlı bileşenleri içeren bütünsel yaklaşımlar temelinde şekillendirilmelidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GÖNÜLLÜ ORGANİZASYONLARDA FARKLILIK YÖNETİMİ: ARAMA KURTARMA GÖNÜLLÜLERİNİN FARKLILIK ALGISINA YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu son bölümünde, gönüllülük esasına dayalı olarak faaliyet gösteren arama kurtarma ekiplerinde görev alan bireylerin farklılık algılarına yönelik değerlendirmelerine yer verilmektedir. Nitel araştırma yöntemi ile yürütülen bu çalışmada, afet ve acil durum ortamlarında farklı yaş, cinsiyet, etnik köken ve inanç yapılarından bireylerle birlikte görev yapan gönüllülerin bu çeşitliliğe dair kişisel deneyim ve gözlemleri incelenmiştir. Katılımcıların gönüllü deneyimlerine dair algılarının derinlemesine anlaşılabilmesi amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme tekniği tercih edilmiştir. Araştırma, saha deneyimi olan ve farklı bölgelerde faaliyet yürüten çeşitli gönüllü arama kurtarma ekiplerinden seçilmiş katılımcılarla gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler tematik analiz yöntemi ile değerlendirilmiş ve gruplandırma yapılmıştır; görüşmelerden elde edilen bulgular doğrultusunda farklılık yönetimi bağlamında gönüllü organizasyonların iç dinamiklerine ışık tutulmaktadır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, gönüllü arama kurtarma organizasyonlarında görev yapan bireylerin farklılıklara ilişkin algılarını ortaya koymaktır. Farklılık yönetimi bağlamında yapılan bu nitel inceleme, gönüllülerin cinsiyet, etnik köken, yaş, inanç gibi demografik çeşitlilik unsurlarını nasıl deneyimlediklerini ve bu çeşitliliğin ekip içi ilişkiler ile saha performansına olan etkilerini anlamayı hedeflemektedir. Özellikle afet ve acil durum koşullarında, gönüllüler arası iş birliği, güven ve dayanışmanın farklılıklardan nasıl etkilendiği; kapsayıcılık, eşitlik ve aidiyet gibi kavramların pratikte nasıl karşılık bulduğu çalışmanın odak noktasını oluşturmaktadır. Farklılık yönetimine ilişkin gönüllülerin olumlu ve olumsuz deneyimlerini anlamak ve bu deneyimlerin örgütsel öğrenme süreçlerine etkisini tartışmak niyetiyle yapılan çalışma, önemli bir başka boyut olarak afet bölgesinde verilen hizmet davranışının farklılıklardan etkilenmeye müsait tansiyon noktalarının tespit edilmesi amacıyla da yürütülmüştür. Bu bağlamda araştırma, gönüllü organizasyonların iç dinamiklerine ilişkin özgün bir perspektif sunarken, aynı zamanda

insan kaynakları, çalışma psikolojisi, örgütsel davranış ve kriz yönetimi literatürüne de katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

3.2. Araştırmanın Tasarımı

Bu araştırma, gönüllü arama kurtarma organizasyonlarında görev alan bireylerin farklılık algılarını anlamaya yönelik olarak tasarlanmış nitel bir çalışmadır. Nitel araştırma, sosyal olguların karmaşık ve çok boyutlu yapısını anlamaya olanak tanıyan, katılımcıların deneyimlerine ve anlam dünyalarına odaklanan bir yaklaşım sunmaktadır (Creswell, 2021). Nitel araştırma yöntemi, bireylerin deneyimlerini, tutumlarını ve toplumsal olgulara ilişkin algılarını derinlemesine incelemeyi hedeflemektedir (Shields & Twycross, 2003). Bu yöntemin en belirgin özellikleri arasında; genelden özele değil, özelden genele doğru ilerleyen tümevarımsal bir yol izlemesi, spesifik kişi ve durumlara yoğunlaşması ve nicel verilerden ziyade sözel anlatımlarla analiz yapması yer almaktadır (Tutar, 2023). Nitel araştırma yönteminin tercih edilmesinin temel nedeni, incelenen olgunun sosyal bağlam içinde derinlemesine anlaşılmasını sağlamaktır. Farklılık algısı gibi öznel ve bağlamsal olarak şekillenen bir olgunun nicel verilerle tam olarak ortaya konması mümkün olmadığından, bu çalışmada katılımcıların bireysel deneyimlerinin, algılarının ve yorumlarının anlamlandırılmasına odaklanılmıştır.

Araştırmada desen olarak fenomenolojik yaklaşım tercih edilmiştir. Fenomenoloji, bireylerin belirli bir olguyu nasıl deneyimlediklerini, bu olguya nasıl anlam yüklediklerini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır (Patton, 2014). Bu bağlamda, gönüllülerin farklılıklara dair kişisel algıları, saha deneyimleri ve grup içi etkileşimlerde karşılaştıkları durumlar; araştırmanın temel inceleme alanını oluşturmuştur. Farklılıklara ilişkin algılar genellikle sessiz, örtük ve bağlamsal olduğundan, bu yaklaşımla gönüllülerin kendi anlatıları üzerinden daha derinlikli ve özgün veriler elde edilmesi hedeflenmiştir. Fenomenolojik desen çerçevesi ile yapılandırılmış çalışma kapsamında, arama kurtarma gönüllülerinin farklılıklara yönelik algılarının, bireysel ve örgütsel düzeyde nasıl şekillendiği, ekip içi ilişkilere ve hizmet sunumuna nasıl yansıdığı analiz edilmiştir.

Veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Bu form, önceden belirlenmiş açık uçlu sorular içermekle birlikte, katılımcıların kendi deneyimlerini serbestçe ifade etmelerine olanak tanıyacak esneklikte tasarlanmıştır.

Görüşme soruları; gönüllülük motivasyonu ve değerler, farklılık algısı, farklılık yönetimi ve kapsayıcılık, hizmet davranışında farklılık algısı, afetzedelere yaklaşım ve hizmet eşitliği, stratejik gelişim önerileri ve gönüllülük deneyimi temaları etrafında yapılandırılmıştır.

Görüşme formunun hazırlanmasında ilgili literatürden; Mor Barak, 2008; Thomas & Ely, 1996; Cox & Blake, 1991 ve saha gözlemlerinden yararlanılmıştır. Görüşmeler sesli kayıt altına alınmış ve katılımcıların onayı doğrultusunda transkript haline getirilmiştir. Elde edilen veriler, nitel araştırmalar için uygun bir analiz tekniği olan tematik analiz yöntemi ile değerlendirilmiştir. Veriler, kategorize edilerek sistematik bir biçimde çözümlenmiştir.

Araştırma sürecinde geçerlik ve güvenirliği sağlamak amacıyla alan notları tutulmuş, doğrudan alıntılar kullanılmış ve bulguların yorumlanmasında katılımcı ifadelerine sadık kalınmıştır. Ayrıca, araştırmanın etik onayı alınmış; katılımcıların kimlikleri gizli tutulmuş ve veriler anonimleştirilmiştir. Bu tasarım hem saha gerçekliğine duyarlı hem de gönüllülük temelindeki örgüt yapılarında farklılık yönetimini anlamaya yönelik özgün bir yöntemsel yaklaşım sunmayı amaçlamaktadır.

3.3. Araştırmanın Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini, Türkiye'nin farklı illerinde gönüllü esasla faaliyet gösteren arama kurtarma organizasyonlarında aktif olarak görev yapan gönüllüler oluşturmaktadır. Buna karşın araştırmanın örneklemi, araştırmacının da ikamet ettiği Bursa ili ile sınırlandırılmıştır. Araştırmacının uzun yıllardır gönüllü arama kurtarma faaliyetlerinde aktif rol alması ve birçok saha operasyonuna katılması, ilgili ekiplerle kurulan güven ilişkisini güçlendirmiştir. Bu bağlamda, araştırmacının sahada birlikte görev yaptığı gönüllülere erişimi kolaylaşmış; bu durum, nitel veri toplama sürecinde derinlikli ve samimi yanıtların elde edilmesini desteklemiştir. Aynı zamanda bu ilişki ağı, verilerin doğruluğu ve güvenirliği açısından da çalışmaya önemli bir avantaj sağlamıştır.

Katılımcılar, amaçlı örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Bu yöntemin tercih edilme nedeni, araştırmanın amacına en uygun, konuya dair derinlemesine bilgi ve deneyim sunabilecek bireyleri bilinçli olarak seçmeye olanak sağlamasıdır (Yıldırım & Şimşek, 2021). Örnekleme dahil edilen gönüllülerin seçiminde şu kriterler dikkate alınmıştır:

- Katılımcının en az iki yıldır arama kurtarma faaliyetlerinde aktif olarak görev alıyor olması (AFAD akreditasyon sistemine başvuru için ekiplerde aranan süre sınırı baz alınmıştır),
- En az 5 saha operasyonuna katılmış olması (Bu eşik, arama-kurtarma bağlamında temel protokollere birden çok kez maruz kalmış, farklı senaryolarda rol almış ve dolayısıyla deneyimlerini aktarabilecek ‘bilgi-zengin’ katılımcılara ulaşmayı amaçlamaktadır. İlk birkaç görevde gözlenen uyum/öğrenme etkisi ve eğitim evresi yanlılığını azaltmak, aynı zamanda aşırı deneyimli azınlıkta görülebilecek uzman körlüğünü dengelemek için beş operasyon pratik bir eşik olarak belirlenmiştir. Böylece, veri niteliği artırılarak tematik doygunluğa daha verimli biçimde ulaşılması ve katılımcılar arası karşılaştırılabilirliğin korunması hedeflenmiştir),
- Cinsiyet, yaş, eğitim durumu, meslek, gönüllülük süresi ve görev pozisyonu açısından çeşitliliği yansıtması (Katılımcıların bu kriterlerde farklılık göstermeleri, araştırmanın odaklandığı farklılık algısını daha bütüncül biçimde incelemeyi mümkün kılmak için gerekli görülmüştür. Böylelikle, farklı sosyo-demografik özelliklere sahip gönüllülerin deneyimlerinin temsili sağlanmış, önyargıların veya tutumların yalnızca belirli bir gruba özgü kalmasının önüne geçilmiştir. Ayrıca, bu çeşitlilik aracılığıyla elde edilen verilerin zenginliği ve karşılaştırılabilirliği artırılarak, bulguların güvenilirliği ve yorumların geçerliliği güçlendirilmiştir).

Nitel araştırmalarda karşılaşılan temel sorunlardan biri, uygun örneklem büyüklüğüne karar verilmesidir. Sayısal genellemeye dayalı bir formülasyon yerine, bu tür çalışmalarda esas olan unsur veri niteliği ve derinliğidir (Gelo et al., 2008; Baltacı, 2018). Özellikle fenomenolojik desenle yürütülen çalışmalarda, örneklem sayısı standart bir ölçüye bağlı olmayıp, araştırmanın amacı ve bağlamı doğrultusunda değişkenlik gösterebilmektedir. Literatürde yalnızca bir katılımcıyla gerçekleştirilen fenomenolojik araştırmalara da rastlanması bu durumu desteklemektedir (Yıldırım & Şimşek, 2021).

Bu bağlamda, çalışmada örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde temel ölçüt olarak veri doygunluğu esas alınmıştır. Başka bir ifadeyle, yeni katılımcılardan elde edilen verilerin önceki görüşmelerde ortaya çıkan temaları tekrar etmeye başladığı noktada veri toplama süreci sonlandırılmıştır (Shenton, 2004; Patton, 2014). Görüşme sürecinde, belirli bir

sayıya ulaşıldıktan sonra benzer anlatımların tekrarlanması ve yeni bilgi üretiminin azalması, araştırmanın örneklem büyüklüğünün yeterli düzeye ulaştığını göstermektedir.

Bu araştırmada, farklı gönüllü arama kurtarma ekiplerinden seçilen katılımcılarla yapılan görüşmelerde, her yeni görüşmenin benzer içerikleri yansıttığı ve temaların tekrarlandığı gözlemlenmiştir. Bu nedenle örneklem büyüklüğü, araştırmanın amacı doğrultusunda yeterli derinliğe ulaşan veri sağlandığında sınırlandırılmıştır. Bu yaklaşım, nitel araştırma ilke ve desenleriyle uyumlu bir biçimde örneklem kararının gerekçelendirilmesini sağlamıştır.

Bu doğrultuda, gönüllü arama kurtarma ekiplerinde faaliyet yürüten toplam 14 gönüllü ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar arasında ekip liderleri, ekip doktoru, köpek eğitmeni ve operasyon destek personeli gibi farklı rollerde görev yapan bireyler yer almıştır. Böylece araştırma bağlamında temsil çeşitliliği sağlanmaya çalışılmıştır. Bu çeşitlilik, farklılık algılarının örgüt içinde nasıl şekillendiğini farklı perspektiflerden değerlendirme olanağı sağlamıştır. Katılımcıların yaşları 28 ila 61 aralığında değişmekte olup; cinsiyet, etnik köken, mezuniyet durumu ve mesleki geçmiş açısından da heterojen bir yapı gözlemlenmiştir. Bu yapı, gönüllü organizasyonların kapsayıcı potansiyelini değerlendirme açısından değerli bir bağlam sunmuştur. Tüm katılımcıların kimlik bilgileri gizli tutulmuş ve görüşmeler gönüllü onamları alındıktan sonra gerçekleştirilmiştir.

3.4. Veri Toplama Süreci

Bu araştırmada veriler, nitel araştırma desenine uygun olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmıştır. Veri toplama süreci 2025 yılının Temmuz ayında, Bursa ilinde faaliyet gösteren gönüllü arama kurtarma ekipleriyle gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler araştırmacı tarafından yüz yüze ve bireysel olarak yapılmıştır.

Çalışma başlamadan önce, araştırmanın amacı, kapsamı ve yöntemi hakkında potansiyel katılımcılara açık ve anlaşılır bir şekilde bilgi verilmiş; bilgilendirilmiş yazılı onam alınarak veri toplama süreci başlatılmıştır. Katılımcıların araştırmaya gönüllü olarak katılması sağlanmış ve istedikleri anda süreci sonlandırma haklarının olduğu özellikle vurgulanmıştır. Tüm görüşmeler gizlilik ilkesi çerçevesinde gerçekleştirilmiş, görüşmeler sırasında elde edilen veriler, yalnızca araştırmanın amacı doğrultusunda kullanılmış;

kimlik bilgileri gizli tutulmuş ve tüm veriler anonimleştirilerek raporlanmıştır. Katılımcıların kişisel mahremiyetine ve örgütsel bağlılıklarına zarar verecek herhangi bir tanımlayıcı bilgiye yer verilmemiştir. Ayrıca, görüşmelerin ses kaydıyla yürütülmesi noktasında, kayıt alabilmek için açık izin alınmış ve bu izin metinleri arşivlenmiştir.

Her bir görüşme, 42–96 dakika arasında değişen sürelerde gerçekleşmiş ve araştırmacı tarafından derinlemesine dinleme, aktif not alma ve gerektiğinde ek soru sorma yoluyla zenginleştirilmiştir. Görüşme ortamlarının, katılımcıların kendilerini güvende hissedebilecekleri yerlerde yapılmasına özen gösterilmiştir. Ayrıca, araştırmacının gönüllü arama kurtarma topluluğunun bir üyesi olması, katılımcılarla kurulan iletişimi kolaylaştırmış ve verilerin açıklıkla paylaşılmasına olumlu katkı sağlamıştır.

Verilerin toplanmasında araştırmacının etik boyutuna büyük önem verilmiş; gönüllülük esası, bilgilendirilmiş onam ve mahremiyet ilkeleri titizlikle gözetilmiştir. Araştırma, etik onay gerektiren kurum prosedürleri kapsamında değerlendirilmiş ve gerekli izin süreçleri tamamlanmıştır. Tüm süreç boyunca “Araştırmalarda Etik Davranış İlkeleri” doğrultusunda hareket edilmiştir (Yıldırım & Şimşek, 2021; Patton, 2014).

Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlik, çalışmanın inandırıcılığı, tutarlılığı ve transfer edilebilirliği açısından büyük önem taşımaktadır (Lincoln & Guba, 1985). Bu çalışmada geçerlik ve güvenilirlik sağlamak amacıyla çeşitli stratejilere başvurulmuştur.

Öncelikle, katılımcı çeşitliliği sağlanarak farklı bakış açıları elde edilmiştir. Cinsiyet, yaş, görev rolü ve deneyim yılı gibi faktörlerde çeşitlilik gözetilmesi, verilerin bütüncül ve dengeli şekilde toplanmasına katkı sağlamıştır. Görüşmelerin birebir ve derinlemesine yapılması sayesinde veri derinliği artırılmıştır.

Araştırmada, doğrudan alıntılar kullanılarak bulguların katılımcı ifadeleriyle desteklenmesi sağlanmıştır. Böylece hem şeffaflık hem de iç tutarlılık sağlanmıştır. Ayrıca araştırmacı tarafından yapılan gözlemler ve süreç notları, görüşme verilerinin doğrulanmasında destekleyici rol oynamıştır.

Veri analizi sürecinde, tekrar eden temaların açık şekilde tanımlanması, tematik analiz ilkelerine uygun kodlama yapılması ve bulguların sistematik olarak raporlanması yoluyla iç geçerlik desteklenmiştir. Güvenirlik açısından ise, araştırmacının gönüllülük alanında

uzun yıllara dayanan saha deneyimi, verilerin doğru yorumlanmasına olanak tanımış; yorumlama sürecine bağlamsal duyarlılık katmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Bu araştırmada elde edilen veriler, tematik analiz yöntemi ile çözümlenmiştir. Bu analiz türü, nitel verilerin sistematik biçimde düzenlenmesini, anlamlı temalar çerçevesinde yorumlanmasını ve katılımcı ifadeleriyle desteklenmesini amaçlamaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2021).

Veri analizi süreci, toplamda 14 saat 34 dakikalık görüşme kayıtlarının dikkatlice dinlenmesi ve her bir görüşmenin aynen yazıya dökülmesi -transkripsiyon- ile başlamıştır. Transkribe edilen metinler araştırmacı tarafından defalarca okunarak anlam bütünlüğü içinde incelenmiştir. Görüşme sürecinde yalnızca ses kayıtları değil, aynı zamanda katılımcı ile yapılan etkileşim sırasında araştırmacı tarafından alınan ek gözlem notları da değerlendirmeye dahil edilmiştir. Veriler metne aktarılırken, katılımcı ifadelerine sadık kalınmış, yorumlama ya da anlam kaymasına yol açabilecek herhangi bir müdahaleden özellikle kaçınılmıştır. Aktarımlar, orijinal anlatımı koruyacak biçimde yapılmış; metinleştirme sürecinde herhangi bir ekleme ya da çıkarma yapılmamıştır. Ardından, ses kayıtları birkaç kez dikkatlice dinlenerek transkripsiyonun doğruluğu teyit edilmiş ve nihai metin bu kontrol süreci sonunda netleştirilmiştir.

Bu aşamada, katılımcı ifadelerindeki tekrar eden kavramlar, duygular, tutumlar ve algılar not edilerek ön kodlamalar oluşturulmuştur. Elde edilen kodlar, daha sonra benzerlik ve bütünlük ilişkileri temelinde gruplanarak temalara dönüştürülmüştür. Temaların oluşturulmasında araştırma soruları, literatürde yer alan kavramsal çerçeveler (örneğin: Thomas & Ely, 1996; Mor Barak, 2008) ve sahada gözlemlenen örüntüler birlikte değerlendirilmiştir. Temalar hem teorik bir çerçeveye dayalı hem de sahadan beslenen anlamlar bütünü temsil etmektedir.

Her bir tema altında, ilgili katılımcı ifadelerine doğrudan yer verilmiş ve bu alıntılar, verilerin güvenilirliğini artırmak amacıyla anonimleştirilmiş kodlarla (K1, K2, vb.) sunulmuştur. Katılımcıların ifadelerinin bağlamdan koparılmadan, ancak araştırmacı yorumuyla birlikte verilmesine özen gösterilmiştir.

Analiz süreci boyunca, araştırmacı hem teorik bilgi hem de gönüllü arama kurtarma alanındaki saha deneyimini kullanarak çok yönlü bir değerlendirme yapmıştır. Bu durum, verilerin daha derinlemesine anlaşılmasına ve bağlam içinde yorumlanmasına olanak tanımıştır. Böylece analiz süreci, nitel araştırma ilkelerine uygun şekilde, şeffaf, sistematik ve temellendirilmiş bir biçimde yürütülmüştür (Patton, 2014).

3.6. Bulgular

Bu bölümde; çalışmanın teorik kısmından hareketle hazırlanan araştırma soruları çerçevesinde, 14 katılımcı ile yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak yapılan yüz yüze görüşmeler doğrultusunda ulaşılan tematik bulgulara yer verilmiştir. Elde edilen bulgular, tematik analiz yöntemiyle çözümlenmiş; görüşmelerden elde edilen doğrudan alıntılar ile desteklenmiştir. Katılımcılar, mahremiyet ilkeleri doğrultusunda kodlanmış (K1, K2, K3...) ve kimlik bilgileri gizli tutulmuştur.

Bulgular, araştırmanın temel amacına paralel olarak; gönüllülük motivasyonu ve değerler, farklılık algısı, farklılık yönetimi ve kapsayıcılık, hizmet davranışında farklılık algısı, afetzedelere yaklaşım ve hizmet eşitliği, stratejik gelişim önerileri ve gönüllülük deneyimi gibi temalar çerçevesinde organize edilmiştir. Her bir tema altında, katılımcıların yaşadıkları deneyimlere dayalı özgün ifadelerine ve bu ifadelerin analizine yer verilmiştir. Böylece, gönüllü arama kurtarma ekiplerinde farklılıkların algılanışı ve yönetimine dair çok boyutlu bir değerlendirme sunulması amaçlanmıştır.

3.6.1. Katılımcı Profili

Araştırma kapsamında, Bursa’da gönüllü olarak faaliyet gösteren arama kurtarma ekiplerinden, amaçlı örnekleme yöntemiyle seçilen toplam 14 gönüllü ile görüşmeler yapılmıştır. Tablo 4’de araştırmaya katılan katılımcıların profilleri tanımlanmaktadır. Toplamda 11 farklı ekipten seçilen katılımcılar; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, mesleki arka plan ve gönüllülük deneyimi açısından çeşitlilik göstermektedir. Bu çeşitlilik, araştırmanın amacı doğrultusunda farklı bakış açılarına ulaşılmasını sağlamış ve verilerin zenginleşmesine katkı sunmuştur. Tablo 4’de katılımcıların; K (katılımcı) kodları, yaş ve cinsiyet bilgileri ile kayıt süreleri yer almaktadır. Buna karşın, katılımcıların kimlikleri ile ilgili bir çıkarım yapılmaması adına; eğitim durumu, meslek, gönüllülük süresi, ekip

içi görevleri gibi diğer bilgileri tabloda katılımcılarla doğrudan eşleştirilmemiş, bulgular aşağıda katılımcılardan bağımsız şekilde ayrıca aktarılmıştır.

Katılımcıların yaşları 28 ile 61 arasında değişmekte olup, büyük çoğunluğu 30'lu ve 40'lı yaş grubundadır. Yaş dağılımı, ekiplerin jenerasyonlar arası bir yapıda olduğunu ve bu durumun ekip içi iletişimde farklı kuşak bakış açılarını gündeme getirebileceğini göstermektedir. Cinsiyet dağılımı açısından, katılımcıların 3'ü kadın, 11'i erkektir. Cinsiyet dağılımındaki bu oransal farklılık, sahadaki gönüllü profiline de uygunluk göstermektedir. Eğitim durumlarına bakıldığında; lisans mezunlarının sayıca fazla olduğu, bununla birlikte lise, ön lisans, ortaokul ve yüksekokul mezunlarının da yer aldığı görülmektedir. Bu durum, gönüllülük faaliyetlerine katılımda eğitim düzeyinin çeşitliliğe engel teşkil etmediğini ortaya koymaktadır. Mesleki dağılımda ise dikkat çekici bir gruplanma söz konusu olamamakla birlikte; kamu personeli, mühendis, eğitmen, insan kaynakları uzmanı, doktor, çiftçi ve emekli gibi farklı alanlardan bireyler yer almaktadır. Bu çeşitlilik, gönüllülük pratiğinin çok farklı profesyonel yaşamlarla birlikte sürdürülebildiğini göstermektedir. Gönüllülük süresi açısından da katılımcılar arasında önemli bir çeşitlilik söz konusudur. Katılımcılar arasında 5 yıldan, 30 yıla uzanan gönüllülük süreleri tespit edilmiştir. Özellikle 10 yıl ve üzeri deneyime sahip katılımcı sayısının fazla oluşu, bu çalışmanın saha deneyimi yüksek bireylerden veri toplamasını sağlamıştır. Sahada uzun yıllar aktif görev almış kişilerin deneyim aktarımı, farklılık yönetimi konusundaki derinlemesine analizlere önemli katkı sunmuştur. Bu bağlamda, yalnızca demografik değil aynı zamanda deneyimsel çeşitliliğin de araştırma bulgularının zenginliğine doğrudan etki ettiği söylenebilmektedir (Patton, 2014). Katılımcıların çoğu gönüllülük deneyimlerine doğrudan arama kurtarma alanı ile başlamıştır. Buna karşı 2 katılımcı, K8 ve K12 arama kurtarma alanında gönüllü olmadan önce kısa süreli başka alanlarda da gönüllü çalışmalara katılmıştır. Doğa koruma, çocuk sağlığı gibi alanlarda gönüllülük deneyimlerine başladıklarından kısa süre sonra gönüllülük bakışları, arama kurtarma alanını da kapsayacak şekilde genişlemiş olduğundan burada ayrı bir sınıflandırmaya ihtiyaç duyulmamıştır.

Araştırmaya katılım sağlayan 14 gönüllünün 11 farklı ekibi temsil etmesinin yanında, katılımcılardan 7 tanesi daha önce başka arama kurtarma ekiplerinde de görev yapmıştır. Bu noktada katılımcılar tarafından aktarılan gözlemler, 11'den daha fazla ekibi temsil

etmektedir. Yine katılımcıların ekip iç rollerine bakıldığında; önemli bir bölümü arama kurtarma faaliyetlerinde doğrudan sahada görev alan operasyon ekip üyesi veya kurtarma personeli rollerini üstlenmiştir. Bu görevler, afet bölgelerinde arama, kurtarma ve ilk müdahale gibi kritik operasyonel süreçleri yürütmeyi kapsamaktadır. Öne çıkan bir diğer tema ise, operasyon lideri ya da ekip lideri unvanıdır. Bu roller, operasyonların planlanması, görev dağılımı, ekipler arası iletişimin sağlanması ve kaynak yönetimi gibi sorumlulukları içermektedir. Liderlik pozisyonlarında bulunan katılımcılar, kriz anlarında hem operasyonel hem de stratejik karar alma süreçlerinde yetki ve sorumluluk sahibidir.

Araştırmaya katılan bazı gönüllüler, özel uzmanlık gerektiren görevlerde bulunmuştur. Ekip doktoru, köpek eğitmeni, lojistik sorumlusu veya afet haberleşme sorumlusu gibi roller, operasyonların başarısı için kritik teknik bilgi ve beceriler gerektirmektedir. Yine katılımcıların önemli bir bölümü mevcut görevlendirmelerinin yanında ekiplerinde eğitmen olarak da görev yapmaktadır.

Katılımcıların aktif olarak görev aldığı afet türleri ve sayıları incelendiğinde, geniş bir operasyonel tecrübe yelpazesi olduğu görülmektedir. Çoğu katılımcı birden fazla afet türünde görev almış; deprem, yangın, sel ve doğada arama kurtarma operasyonlarında aktif rol üstlenmiştir. Deprem tecrübesi genellikle 2 ile 4 vaka arasında değişmekle birlikte, bazı katılımcılar 30'dan fazla yangın müdahalesi veya 250'den fazla doğa arama kurtarma operasyonu gibi yüksek sayılara ulaşmıştır. Bunun yanında, belirli katılımcılar afet haberleşme gibi özel operasyonlarda da yer almıştır. Özellikle doğada arama kurtarma sayılarının birçok katılımcıda yüksek olması, saha çalışmalarının yalnızca afet sonrası değil, kayıp kişi ve doğa kaynaklı acil durumlarda da yoğunlaştığını göstermektedir. Öte yandan, bazı ifadeler, afet türleri arasındaki görev dağılımında cinsiyet temelli kısıtlamalara işaret etmektedir; örneğin bir katılımcı, *“depremde çalışmadım çünkü depremde genelde kadınlar götürülmedi bizim ekipte”* sözleriyle bu duruma dikkat çekmektedir. Genel olarak, katılımcılar onlarca operasyona katılarak hem afet yönetiminin farklı alanlarında deneyim kazanmış hem de çeşitli koşullarda görev yapma becerilerini geliştirmiştir.

Bu bölümde katılımcılara sorulmuş son soru, aldıkları temel eğitimlerdir. Soru setinin sonunda farklılık yönetimine özel bir eğitim alıp almadıkları tekrar sorulacak olmakla birlikte, başlarken burada sorulmasının temel sebebi, bu eğitimin zihinlerinde öne çıkıp

çıkmadığını anlamaktır. Katılımcıların büyük çoğunluğu kentsel arama kurtarma, doğada arama kurtarma, ipler ve düğümler, ilk yardım, navigasyon, afet farkındalık, kış dağcılığı, KBRN (Kimyasal, Biyolojik, Radyolojik ve Nükleer) müdahale, su üstü ve su altı kurtarma, lojistik, tahkimat, GPS kullanımı, trafik kazalarına müdahale gibi çeşitli teknik ve operasyonel eğitimler almıştır. Bu eğitimler, hali hazırda AFAD akreditasyon sistemi kapsamındaki zorunlu eğitimlerdir. Katılımcıların önemli bir bölümü, doğrudan “çeşitlilik” veya “kapsayıcılık” başlığıyla düzenlenmiş resmi bir eğitim almadığını belirtmiştir. Çoğu, bu konulara yalnızca diğer teknik veya psikolojik eğitimlerin içerisinde kısa süreli değinildiğini ifade etmiştir. Bazı gönüllüler, sahada edindikleri tecrübelerle kültürel farklılıklara uyum sağlamayı öğrendiklerini vurgulamaktadır. Bir katılımcı, *“Çeşitlilik ve kapsayıcılık ile ilgili bir eğitim doğrudan programda yok ancak operasyon öncesi bölge hakkında bilgi alırken değerlendiriyoruz”* sözleriyle bu durumu dile getirmektedir. Bir grup katılımcı, özellikle afet psikolojisi veya kültürel farklılıklar temelli eğitimlerde, bölgesel hassasiyetlere uygun davranmanın önemine değinildiğini belirtmektedir. Örneğin, doğu bölgelerinde kadın-erkek etkileşiminin farklı algılandığını, bu nedenle müdahale süreçlerinde cinsiyet temelli görev dağılımı yapılabildiğini anlatan ifadeler bulunmaktadır. Bir katılımcı, *“Kadın bedenine erkeğin yaklaşması istenmiyorsa, o zaman kadın arkadaşlarımız enkaza giriyor”* diyerek bu uygulamanın saha pratiğindeki yansımalarını açıklamaktadır. Bazı katılımcılar, INSARAG ve benzeri uluslararası akreditasyon süreçlerinde yer alan “Cultural Awareness including race, religion and nationality” gibi rehberlerin ekip içinde uygulandığını ifade etmektedir. Bu rehberler, farklı kültürel bağlamlarda hassas iletişim yöntemleri, dini ve etnik hassasiyetlere saygı, afetlerde taleplerine uygun davranma gibi konularda çerçeve sunmaktadır. Veriler, gönüllü arama kurtarma ekiplerinde “çeşitlilik” ve “kapsayıcılık” konularında yapılandırılmış, sistematik ve standartlaştırılmış eğitimlerin yaygın olmadığını göstermektedir.

Katılımcılar; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, mesleki geçmiş ve gönüllülük süresi açısından oldukça çeşitli bir yapıya sahiptir. Çalışma kapsamında ulaşılan bu demografik çeşitlilik, katılımcıların farklılık yönetimi algılarının karşılaştırmalı olarak incelenmesine olanak tanımakta ve çalışmanın güvenilirliğini artırmaktadır. Böylece, belirli bir gruba özgü sınırlı bakış açısı yerine, farklı sosyo-demografik özelliklere sahip gönüllülerin deneyimleri bir arada değerlendirilmiş ve daha bütüncül sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 4: Katılımcı Profili

Katılımcı Kodu	Kayıt Süresi	Yaş	Cinsiyet
K1	57:02:00	48	Erkek
K2	57:45:00	34	Erkek
K3	86:11:00	42	Erkek
K4	43:06:00	36	Erkek
K5	43:36:00	32	Erkek
K6	46:46:00	43	Erkek
K7	62:55:00	28	Erkek
K8	65:18:00	61	Kadın
K9	49:24:00	52	Erkek
K10	73:16:00	32	Erkek
K11	62:28:00	39	Kadın
K12	86:38:00	42	Kadın
K13	42:29:00	48	Erkek
K14	96:55:00	46	Erkek

3.6.2. Gönüllülük Motivasyonu ve Değerlere İlişkin Bulgular

Bu bölümde, araştırma kapsamında yer alan 14 katılımcının gönüllü arama kurtarma faaliyetlerine katılım nedenleri ve zaman içerisindeki motivasyonel değişimleri tematik analiz yoluyla değerlendirilmiştir. Yapılan tematik analiz sonucunda dört ana temadan bahsedilebilmektedir: (1) Değerlere Dayalı Özgecil Motivasyon – yardım etme isteği, empati ve vicdani sorumluluk temelli yönelimler; (2) Kişisel Anlam ve Kimlik İnşası – gönüllülük aracılığıyla yaşam amacını bulma, kendini gerçekleştirme ve sosyal aidiyet geliştirme; (3) Travmatik Deneyimlerin Etkisi – geçmiş afet tecrübeleri, kayıp ve kolektif bellek üzerinden harekete geçme; (4) Motivasyonun Zaman İçinde Dönüşümü – başlangıçtaki duygusal motivasyonun kurumsal bilinç, süreklilik veya dönemsel yorgunluk gibi farklı biçimlere evrilmesi. Katılımcıların, gönüllü arama kurtarma faaliyetlerine katılım motivasyonları incelendiğinde, oldukça çeşitli ve çok katmanlı değer temelli yönelimler ortaya çıkmıştır. Katılımcıların ifadeleri, gönüllülük davranışlarının yalnızca bireysel bir eylem değil, aynı zamanda ahlaki, sosyal, duygusal ve hatta travmatik deneyimlerle şekillenen derin bir değerler sistemine dayandığını göstermektedir.

Gönüllülük, katılımcılar için yalnızca bir toplumsal fayda üretme eylemi değil; aynı zamanda kişisel bir tamamlanma, kimlik oluşumu ve hatta varoluşsal bir arayıştır. Bu

yönleriyle gönüllülük motivasyonları, Clary ve Snyder'ın (1998) geliştirdiği Gönüllülük Fonksiyonları Envanteri (VFI) modelinde yer alan değerler, anlama/öğrenme ve kişisel gelişim işlevleriyle örtüşmektedir. Katılımcıların büyük bir bölümü gönüllülüğe yönelimi, doğrudan insanlara veya canlılara yardım etme arzusuyla ilişkilendirmiştir. K1 bu durumu şu sözlerle ifade etmektedir:

“Çok küçük yaşlarımdan beri hem doğa sporlarıyla çok ilgiliyim hem de karakterim çok yatkın. Ben çok seviyorum insanlara yardım etmeyi, insanlara dokunabilmeyi; sadece insanlara değil, canlılara diyeyim yani, hayvanları da çok seviyorum. Hep içimde vardı bir şekilde, profesyonel olarak hayata geçirdim.”

Bu ifade, gönüllülüğün yalnızca bir dışsal davranış değil, bireyin içsel yönelimiyle gelişen uzun vadeli bir değer pratiği olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, K2 ise gönüllülüğünü şu şekilde açıklamaktadır:

“Bir cana değer katmak, ona değer verdiğini vicdanen hissetmek aslında gönüllü olmaya beni daha çok itti.”

K12 ise, gönüllü olma sürecini şu şekilde anlatmaktadır:

“Benim değerlerimde sanyorum insanlarla iletişim, insanlara dokunmak var. Yani meslek seçimine kadar uzanan. Bir birliktelik halinde değer yaratmak beni keyiflendiren, bunu ben başarı olarak hissediyorum. Yani bir 60 kişi, 30 kişi, 2 kişi, bazen tek başına da olsan, dünyaya değer yaratan, hayvanlara, işte bitkilere, insanlara değer yaratmak bana keyif veriyor. Açıkçası içsel bir motivasyon duyuyorum ben buna. Bu sebeple bu alanda gönüllü oldum.”

Bu tür anlatılar, Batson'un (1991) empatiye dayalı özgecilik modelinde ifade ettiği gibi, bireyin başka bir canlıya duyduğu derin empatik bağ üzerinden harekete geçmesini açıklamaktadır. Bazı katılımcılar ise gönüllülüğü kişisel anlam arayışı ve toplumsal katkı üretme ihtiyacı ile temellendirmiştir. K5'in ifadesi, bu durumun tipik bir örneğidir:

“O zamanlar sanki böyle kendimi bir işe yaramıyormuş gibi hissettim ve bir işe yaramayı düşündüm. İnsanlara dokunacak bir şeyler yapmak istedim, sonra arama kurtarma alanı ile tanıştım ve aradığımı bulduğumu hissettim.”

Gönüllülükle beraber kendimi bir işe yaramıyormuş gibi hissettim. Toplumsal fayda üretmek istedim.”

Bu anlatımla benzer şekilde K8;

"Bir yerde hayatı sorgulamaya başladım. Dedim ki ben toplum adına bir şeyler yapmalıyım, yani amacım sadece çocuk büyütmek olmamalı. Sadece üretici olmamalıyım, insanları çok seviyordum, yaşadığım çevrede daha farklı insanlar tanımak istedim ve böyle başladım. İnsanlardan güzel dualar, temenniler alınca benim de motivasyonum da arttı. Gittikçe ben de bu gönüllülük olayına iyice alıştım, temel motivasyon iyi geldi. 25 yıl oldu hala daha hiçbir eğitimi kaçırmıyorum, şu anda da gönüllü afet eğitmeni olarak çalışıyorum."

Bu anlatımlar, bireyin gönüllülük aracılığıyla kendi varlığını anlamlandırma ve toplum içindeki yerini yeniden inşa etme çabasını yansıtmaktadır. Literatürde bu tür motivasyonlar, bireysel anlam üretme ihtiyacının gönüllülük davranışını besleyen önemli bir unsur olduğunu göstermektedir (Snyder & Omoto, 2008). Gönüllülüğe yönelimin ardındaki önemli etkenlerden biri de travmatik toplumsal olaylar ve kişisel geçmişte yaşanan etkileyici deneyimlerdir. K10, çocuk yaşta yaşadığı deprem deneyiminin bu kararı nasıl şekillendirdiğini şu sözlerle aktarmaktadır:

"Aslında ailem 99 depremini yaşadı. Ailemle birlikte oturduğumuz evde depremi yaşadık. Sonrasında ailemin farkındalığıyla beraber, kendi bölgemizde kurulan arama kurtarma ekibinin öncülüğü yapıldı. Ailemin beni desteklemesi ile beraber bugüne kadar aktif bir şekilde geldim"

Benzer biçimde K4 ise bir öğretmen figürünün etkisini şu şekilde ifade etmektedir:

"Benim ilkokul öğretmenim 99 Yalova depreminden çok bahsediyordu. O zamanlarda çok etkilenmiştim. Bir de, önemli bir figürün enkazının çok geç bulunması beni de bu alanda elimi taşın altına koymaya sevk etti."

Bu ifadeler, geçmişte yaşanan olayların gönüllülük kararını tetikleyici etkisini ve bireyde kolektif belleğe dayalı bir sorumluluk duygusu oluşturduğunu göstermektedir (Tedeschi & Calhoun, 2004). Buna bir örnek olarak K9 şöyle demektedir:

"99 depremi ve ölüm korkusu motive etti. Yakınlarını kaybetme korkusu"

Zamanla gönüllülük motivasyonlarının nasıl dönüştüğü sorusuna verilen yanıtlar ise bu sürecin statik değil, dinamik bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bazı katılımcılar, gönüllülüğe başlarken sahip oldukları motivasyonun zamanla daha güçlü bir bilinçle birleştiğini ifade etmektedir. K1,

“Ben daha da motive olmaya başladım çünkü gerçekten birilerine dokunabildiğini gördükçe motivasyonun artıyor. Bir operasyon çağrısı geliyor görmemezlikten, duymamazlıktan gelemiyorum, rahatsız ediyor yani. Yardım edebileceksen kesinlikle gidip etmeliyim diye düşünüyorum.”

diyerek süreç içindeki dönüşüme dikkat çekerken, K2 bu dönüşümün örgütsel bir bilinçle birleştiğini ifade etmektedir:

“Belirli bir aşamaya ulaştıktan sonra bu vicdani deneyimi başka insanların da hissetmesiyle ilgili bir değişim oldu. Artık ben bu hissiyata büründüm. Ekip arkadaşlarım da bu hissiyatı tatsın, onları da geliştirelim şeklinde biraz daha böyle. Yani biraz da insan yetiştirmeye yönelik bir duruma evrildi. Asıl burada gaye, bütün bu gönüllülüğü yürüten insanların ortak bir disiplin içerisinde davranması.”

Bu dönüşüm, gönüllülüğün sadece bireysel değil, toplumsal bir sistem içinde yeniden tanımlanmasına da olanak tanımaktadır. Motivasyonlarının yıllar içinde hiç azalmadığını, hatta pekiştiğini ifade eden katılımcılardan K6,

“Benim motivasyonum hiç düşmedi, hâlâ o motivasyonla çalışıyorum. Mesela dün bile on ikide çıktım buradan. Burada bir görev kaygısıyla değil, gönül kaygısıyla kaldım. Evet, motivasyon düşürecek çok şey var. Düştüğüm anlar oluyor ama bırakmıyorum, yardım etme duygusuyla yaklaşıp bu işlere girince, birkaç olaydan sonra bana gelip ailemin ya da yakınlarımla sarılması, ilgi göstermesi, o ilgiyi duymam, hissetmem, yaşamam bende tarif edemeyecek duygular bıraktı. Sonra canım hep bunu istedi. Yeri geldi yöneticilerimle kavga ettim ama bölgeye hep gittim, hep bulundum bölgede, bir şekilde gittim yani.”

sözleriyle, motivasyonun sürekliliğini vurgulamaktadır. Benzer şekilde, K14 de;

“Kişisel olarak motivasyonumda pek bir şey değişmedi kesinlikle sürüyor ama kendimden çok fedakârlık etmem gerekti. Benim 16 yaşında bir tane oğlum var;

eşim var. Eşim çok fazla bir şey demiyor olsa da tabii çocuğum bazen gittiğimde, birkaç gün ortadan kaybolduğumda böyle bir burun kırın yapıyor çünkü değerlendirebileceğimiz daha güzel işler de var, o süreyi birlikte de geçirebilirdik. Dolayısıyla ben çocuğumdan ve sonra da kendimden çok fedakârlık etmiş oluyorum. Hanım için çok problem olmuyor. O kendine bir meşgale buluyor, geziyor, tozuyor. Ev tarafı birazcık yorucu oluyor benim için ama onun haricinde bir şey yok. Maddi olarak da tabii fedakârlık yapıyorsunuz yani o ayakkabı alıyorsunuz, kıyafet alıyorsunuz. Teknik malzeme alıyorsunuz. Çünkü bir yerden sonra artık kendi malzemenizi kullanmanın verdiği rahatlık ve konfor başka bir noktaya dönüşüyor. Bu sefer o tarafa da para yatırılıyorsunuz. Oğlumu da bu işe sokarak evde üstünlüğü sağladım. Boğazına kadar batmış durumda o da (gülüyor). Çocuk da mutlu, benim için de tabii pozitif oluyor. Çünkü hem çocuğumla birlikte zaman geçiriyorum, çocuğumla ortak bir şeyler yapabiliyorum. Artık çocuğa ben baktığım için o süreçte eşim çok rahat ediyor. Yani çok çok müteşekkir bana. Tek sorun; eskiden evin kapısına bir kirli geliyordum şimdi 2 kirli geliyoruz.”

ifadesiyle duygusal bağlılığın zamanla korunduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, gönüllülüğün her zaman pozitif duygularla pekişen bir süreç olmadığı da bazı katılımcıların ifadelerinde yer bulmaktadır. K9, zamanla yaşadığı duygusal yıpranmayı şöyle dile getirmektedir:

“Çok negatif anlamda değişti benim motivasyonum. Pozitif anlamda hiç destek görmediğimiz için böyle ifade ediyorum. Türkiye’de gönüllülük demek çok farklı bir şey, kullanmaya açık pozisyonda birisin demek yani gönüllü olmak. Hiçbir koruma sigortaları yok, psikolog desteği yok bir şey yok ama seni aynı ağır görevlerde kullanıyorlar. Yani hiç acımıyorlar. En azından bu görevlerde yaşanacak yaralanmalara karşı bir güvence verilebilir gönüllülere, kendi cebimizden para ödeyerek tedavi oluyoruz operasyon dönüşlerinde. Kaza geçirsek mesela göreve giderken, yine hiçbir güvencemiz yok. Çevremde de ilk başta insanlar tabii -ya boş iş bunlar- şeklinde yaklaştı ama sonrasında olan depremler afetlerle, bakış açıları değişti. Bir ara çok zorlandım, çok yoruldu. Artık devam edemeyeceğim sandım ama bir şekilde, tüm olumsuzluklara rağmen buradan da ayrılamıyorsunuz.”

Bu ifade, gönüllülerin zaman içinde şefkat yorgunluğu yaşayabileceklerine işaret etmektedir. Bu kavram, özellikle afet gibi yüksek stres düzeyine sahip alanlarda görev yapan gönüllülerde sıkça gözlemlenen bir tükenmişlik hali olarak ifade edilmektedir (Figley, 2002). Bir başka örnek olarak K3,

"Bu motivasyon, daha profesyonel anlamda ilerlediğimi ve yaptığım faaliyetlerin karşılık bulduğunu gördükçe arttı. Bununla birlikte biraz doluyum bu konuda. Afetle ilgili değerlendirme yapacaksak, toplumsal olarak aile yapılarımız da buna uygun değil açık söyleyeyim. Yaşadığım, benim kendi çevrem için söyleyebilirim ki çok gereksiz olduğunu düşünüyorlar. Toplumsal gönüllülük algısı, aile yapısına uygun değil demek istiyorum. Ben aile tarafında destekleniyorum ancak çevremde gözlemlediğim bu tip işlerin para karşılığı olmaksızın yapılmasını tuhaf buluyor insanlar. Boşa zaman kaybı gibi değerlendiriyorlar. Aldığım geri dönüşler bu şekilde. Eee tabi ki motivasyon olarak düşürüyor. Belki 5, belki 10 tane operasyon gideceksem bu yarı yarıya düşüyor. Alacağım eğitim eğer 10 taneyse, bunu da yarı yarıya düşürüyor. Bence toplum buna hazır değil, aile bireylerinin bir eğitim almalarına hazır değil yani. Ben eşim tarafından desteklenmeseydim bu işi başaramazdım, çünkü onun dışında kimse bu tip işlere değer vermiyor çevremde"

Bazı katılımcılar ise gönüllülük sürecinin onlara sağladığı katkılara odaklanarak bu süreci "geri dönüşü olmayan" bir yol olarak tanımlamaktadır. K4,

"Çevremın daha geliştiğini düşünüyorum, yani daha yeni insanlar tanıdık. Bu yeni insanlarla tanışma konusu motivasyonumuzu yükseltti daha da çok... insanlarla çalışmak mutlu etti yani. Gerçekten bu ülkenin bizlere ihtiyacı olduğu bilinciyle devam ettim ama bazı konularda çok fazla fedakârlık gerektirdiğini söyleyebilirim. Çoğu arkadaş çevremi değiştirdim mesela. Bundan da memnunum çünkü, ülkemize faydalı bir iş yapıyoruz"

Benzer şekilde K5,

"Gönüllülüğün bana en çok kattığı şeylerden bir tanesi özgüven ve bireysel kişisel gelişimdir. Bu yönde gün geçtikçe daha iyi bireysel, kişisel gelişim ve özgüvene katkı verdiği için motivasyonumu sağlıyor. Şimdi gönüllülük ile beraber yaşamız da büyüdü. Ben ilk gönüllü olduğumda 19 yaşındaydım. Şey diyorlar ya

böyle kuyuya girdiğin zaman, iple indiğin zaman bir daha çıkamıyorsun. Gönüllü kişi de bence o, bir kere sevip kuyuya düştüğü zaman çıkamıyor, ben de o şekilde oldum.”

diyerek gönüllülüğün uzun soluklu bir bağlılık biçimine dönüştüğünü aktarmaktadır. Bu tür anlatımlar, gönüllülüğün sadece dışa yönelik bir katkı değil, aynı zamanda kişinin kendi içsel gelişimini de destekleyen bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır. Nitekim yardım eden bireyin de psikolojik fayda elde ettiğini savunan "Yardımcı Terapi İlkesi", bu tür anlatılarla doğrulanmaktadır (Riessman, 1965). Buna karşılık, bazı katılımcılar motivasyonlarının dalgalı bir seyir izlediğini belirtmektedir. K7,

“Aslında bir noktada şöyle, tabii ki zaman zaman sıkıldığımız saçma bulduğumuz görevler oldu, mesela ağaçtan kedi kurtarmaya gidiyoruz. Hiç söylenerek gitmedim ama o kedinin oradan inebileceğini az çok tahmin edebiliyorsun ama yine de gittik, ya inemiyorsa ağaçtan diye düşünerek gittik. Motivasyon kaynağı dediğim gibi insanlardan aldığımız tepkiler, yani hayatına dokunduğumuz insanların verdiği tepkiler bu işin en başında gelir. Katkı yarattığını gördükçe motivasyon da artıyor tekrar. Ekip içindeki arkadaşlarımızla aramızdaki uyumda bu noktada besleyici. Aynı, çocukken sokakta oynadığın arkadaşınla beraber büyümen gibi bir şey bu.. Hep oradaki arkadaşlarımla beraberdim, sosyal hayatım da onlarla devam etti. Öyle olunca motivasyonum daha fazla arttı. Tabii mesleki hayatımdan da fedakârlık yapmak durumunda kaldım çoğu zaman. Günlük maaşımdan kesilmesi karşılığında izin alıp göreve gidebiliyordum. Onun dışında çok uzun eğitim faaliyetlerinde bulununca, ailenle vakit geçiremiyorsun. Duygusal boyutta da kız arkadaşına vakit ayıramıyorsun, orada başka problem yaşıyor vs. Yani çok dile gelmeyecek fedakarlıklar belki ama yapılan şeyler”

diyerek motivasyonun dönemsel iniş çıkışlarına dikkat çekmektedir. K10 da benzer bir şekilde,

“Motivasyon inişli çıkışlı olabiliyor. Bazen bu işi bırakacağım dediğim zamanlar oldu ama beni bu işte en çok devam ettiren şey, bu işi bıraktığımda benim yerimi doldurabilecek bir kurtarma personeli var mı? 17 yıldır eğitimi alıyorum ve bu milletin bu ülkenin parasıyla eğitimi alıyorum, karşılıklı bir borç diyebiliriz. Diğer taraftan da bu teknik bir iş ve doğru yaptığıma inanıyorum, bıraktığınızda

arkadan kim bu işi yapacak? En büyük motivasyonum belki bu, evet vicdani tatminler; insana yardım etkisi var ama bir işe devam etmekte ki en büyük şey o işi yapabilecek belki de başka biri olmaması. 17 yıl feda etmem gerektiğinde bu işe. Gece hayatım yok, kafe hayatım yok. Aile hayatından uzak kalıyorsunuz. Psikolojik anlamda etkileniyorsunuz ve toplumun kendini normal gördüğü yerde siz anormal karşılanmaya başlıyorsunuz. Yaşadığınız olayda insanların yaşadıklarının gerçekliği karşısında, normalde o afete maruz kalmayan ya da kurtarma yapmayan kişilerin hayatlarının sadece toz pembe olup hayatın gerçeklerini görmediği için, diğer hayatların biraz daha sade geçtiğini fark ediyorsunuz ve biraz daha hayattan artık keyif alamamaya başlıyorsunuz. Pek bir şeye üzülmüyorsunuz mesela çünkü sıradanlaşıyor her şey. Tabii bu iyi bir şey değil. Sürekli psikolojik destek görmek gerekiyor. Sıradanlaşması da kötü aslında baktığınızda çünkü insanların çok büyük tepkiler verdiği yerde siz tepkisiz kalınca işte o biraz önce bahsettiğiniz ötekileştirme devreye giriyor. Toplumun normal görüldüğü yerde siz anormal görünüyorsunuz aslında işte normal olan kim tartışılır bu noktada. Üzülme eşiğimiz değişti, biz canlı hayatı için, insanın hayatı için üzüliyoruz diyeceğim ama onun için bile üzülemiyorsunuz sahada. Sahadan çıktığınızda yas tutmaya başlıyorsunuz. Onun bile üzüntüsünü, insanların üzüntü duyduğu yerde sizi yaşayamazken psikoloji bilmiyordum, değişkenlik gösterebiliyor. Psikolojiyi yönetmek gerekiyor. Bu arada bu psikolojiyi yönetemeyenler; olaydan, bir acil durumdan ya da ilk afetten, ilk vakadan sonra bu iş genelde bırakıyorlar."

ifadesiyle gönüllülüğün hayatın diğer alanlarıyla etkileşim içinde olduğunu göstermektedir. Motivasyonunun içerik olarak değiştiğini, başlangıçtaki duygusal odaklılığın yerini daha yapısal ve disiplinli bir anlayışa bıraktığını ifade eden K11,

"İlk başlarda sürekli daha fazla geliyorsun her şeye, artık biraz daha yönetme kısmına kaydım. Yaş itibarıyla de hani başladığımda 23-24 yaşındaydım, 39 yaşına geldim. İlk başta ben de normal personelken, artık daha eğitmen ve operasyon sorumlusu tarafına geçtiğim için, bizim haftada bir gün toplantı oluyor yine de sadık kalman gerekiyor mesela. Ne yapıyorsan yap, zaten yerine başka bir şey koyarsan gönüllülük çok çabuk terk ediliyor. O yüzden süreklilik önemli. Birçok fedakarlıkta da bulundum bu iş için, evlenmeme sebeplerimden

birisidir mesela. Çok fazla enerji harcıyorum bu işe. Şöyle, hepimiz gönüllüüz ama birilerinin sırtlanması gerekiyor. O da 3-5 kişiye kalıyor. Herkes çalıştığı için hani genel yük 3-5 kişinin sırtında dönüyor. Çok masa terk ettik yani operasyon çıktı diye, artık kimse sorgulamıyor nereye diye. Operasyon çıktı gidiyor diyorlar. İlk başlarda kızıyorlar tabi fakat işin afet olunca, insanlarda biliyorsun afet zamanlarda anlıyor kıymetini ve daha çok hatırlıyorlar. Şimdi iyi ki varsınlara döndü tepkiler. İlk başlardaki "ya ne işin var" kısmında, şimdi gurur duyulan boyutuna taşındı iş. Artık kusura bakmalar falan kalktı, çevremde alıştı artık ama ailem çok destekçi oldu tabi özellikle babam. Ben bir operasyona giderken, erkek arkadaşım vardı, ayrıldı benden, kaç yıllık ilişkim bitti. Babam bana git dedi. Önemli olan benim ailem zaten, bu konulara ters bakmamaları çok değerli."

sözleriyle bu dönüşümü örneklendirmektedir. K2'nin daha önce belirttiği gibi, bu tür dönüşümler motivasyonun kurumsal bilinçle birleşmesini sağlayabilmektedir. Tüm bu ifadeler, literatürde gönüllülüğün motivasyonel sürekliliği ve dönüşümü üzerine yapılan araştırmalarla paralellik göstermektedir. Clary ve Snyder'ın (1998) VFI modeli, gönüllü motivasyonlarının zaman içinde güçlenebileceğini, şekil değiştirebileceğini veya dalgalanabileceğini öngörmektedir. Ayrıca, "yardımcı terapi" ilkesi (Riessman, 1965) ve "şefkat yorgunluğu" kavramı (Figley, 2002), gönüllülerin yardım etme sürecinden psikolojik tatmin elde ederek motivasyonlarını koruyabileceklerini, ancak aynı zamanda dönemsel yorgunluk veya tükenmişlik yaşayabileceklerini açıklamaktadır.

Sonuç olarak, katılımcıların gönüllülük motivasyonları; değerlere bağlılık, vicdani sorumluluk, travmatik geçmiş, toplumsal fayda arayışı ve kişisel gelişim gibi çok boyutlu temellere dayanmaktadır. Bu motivasyonlar zamanla değişebilmekte, gelişebilmekte ya da farklı yönle evrilebilmektedir. Gönüllülük süreci, bireyde yalnızca eylemsel değil, aynı zamanda duygusal, bilişsel ve sosyal düzeyde bir dönüşüm yaratmaktadır. Bu dönüşüm, gönüllülüğün yalnızca bir sosyal katkı biçimi değil, aynı zamanda bir kimlik inşası ve hayatı anlamlandırma süreci olduğunu ortaya koymaktadır. Nitekim, katılımcıların aktarımları gönüllülüğün bireysel yaşam öykülerine derin izler bıraktığını ve kişisel değerler sistemini yeniden şekillendirdiğini göstermektedir. Böylece gönüllülük hem bireyin iç dünyasında hem de toplumsal düzlemde kalıcı etkiler yaratan dinamik bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır.

3.6.3. Farklılık Algısı, Farklılık Yönetimi ve Kapsayıcılık Deneyimine İlişkin Bulgular

Afet ve acil durum sahalarında görev alan gönüllü arama kurtarma ekipleri, farklı kültürel, etnik, dini, yaş ve cinsiyet gruplarından gelen bireylerin bir arada çalıştığı heterojen yapılardır. Bu çeşitlilik, kimi zaman operasyonel sinerjiyi artıran bir güç unsuru olarak ortaya çıkarken, kimi zaman da iletişim, koordinasyon, iş bölümü ve değerler bağlamında çeşitli zorluklar yaratabilmektedir. Farklılık algısı, farklılık yönetimi ve kapsayıcılık deneyimi, yalnızca ekip içi ilişkileri değil, afet bölgesinde afetzedelerle kurulan etkileşimi ve sunulan hizmetin eşitlikçi niteliğini de doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, katılımcıların aktardığı kişisel deneyimler, farklı kültürel ve köken gruplarıyla çalışma süreçlerinde yaşanan olumlu ve olumsuz durumların ve ekip içinde bu konuların yönetim biçiminin, kapsayıcı bir gönüllü yönetim anlayışı açısından nasıl değerlendirilebileceğine dair önemli ipuçları sunmaktadır. Katılımcıların aktardığı deneyimler, farklılık algısının sahadaki işleyişe, gönüllüler arası ilişkilere ve afetzedelere sunulan hizmetin niteliğine doğrudan etki ettiğini göstermektedir. Bu bağlamda, ilk olarak farklı kültürel ve köken gruplarıyla görev yapma deneyimlerine ilişkin bulgular incelenmiştir. Yapılan tematik analiz sonucunda dört ana tema belirginleşmiştir: (1) Kültürel Çeşitliliğin Birleştirici Gücü – farklı kökenlerden gelen gönüllülerin afet sahasında ortak amaç etrafında kenetlenmesi ve iş birliğinin güçlenmesi; (2) Kültürel ve İnanç Temelli Hassasiyetler – cinsiyet rolleri, dini uygulamalar ve yerel geleneklerin operasyonel süreçlere yansımaları; (3) Ekipman, Disiplin ve Operasyon Kültürü Farklılıkları – ulusal ve uluslararası ekipler arasında çalışma temposu, donanım seviyesi ve disiplin anlayışındaki farklılıklar; (4) Ayrımcılık ve Önyargı Deneyimleri – milliyet, din veya diğer kimlik temelli olumsuz tutumların ekipler arası ilişkileri ve afetzede ile iletişimi etkilemesi.

Katılımcıların önemli bir bölümü, afet sahasında kültürel ve köken farklılıklarının birleştirici bir rol oynayabileceğini belirtmiştir. K2, farklı kökenden gelen kişilerle çalışırken ayrım hissetmediğini, aksine bu farklılıkların ortak bir amaç etrafında kenetlenmeyi sağladığını ifade etmektedir:

“Evet farklı gruplarla görev yaptım elbette ve genel gözlemim kesinlikle farklılığı hissetmiyorsun. Sanki ortak bir ırk, ortak bir din, ortak bir birleştiricilik varmış

gibi... afet boyutunda kesinlikle o ayrımı hissetmiyorsun. Yani anlaşılamadığın insanla bile o ortamda anlaşıyorsun, çünkü ne yapacağını ne için orada olduğunu biliyorsun ki onlar da biliyor. Aksine daha çok birleştiricilik gördüm. Hatta bu kültürel farklılıkların bizi birbirimize daha fazla yakınlaştırdığına bizzat şahit olduk”

Benzer şekilde K10 da ulusal ve uluslararası ekiplerin, kültürel ve dini farklılıklara rağmen sahada ortak etik değerlere uyum sağladığını vurgulamakta; bu çerçevede hassasiyetlere dikkat edilmesinin önemine değinmektedir:

“Evet uluslararası ekiplerle çalıştım. Aslında payda ortak burada çünkü o bahsettiğim uluslararası anlamdaki etik kısmı burada devreye giriyor. Burada ne kadar farklı köken yapı, etnik yapı, dini yapı devreye girmiş olsa da kurtarma sahasına çıktığında aslında herkes ortak bir şekilde hareket ediyor. Ve evet bu etik dışına çıkabilen durumlar olabilmekle birlikte, daha münferit tepkiler gibi ama temeline baktığımızda bu içerideki küçük bir oran diyebiliriz. Belki de o andaki olayın sıcaklığıyla, olayı tam kavrayamamakla ilgili olabilir ama geneline baktığımızda bütün arama kurtarma ekiplerinin ulusal ve uluslararası anlamda, özellikle uluslararası anlamda afetlere katılan bütün ekiplerin etik yapıya net bir şekilde uyum sağladığı görülebilir. Bu saha da kendine şöyle karşılık buluyor; bazen sahada mezhep farklılığından dolayı, kadınlara kadın kurtarmacının temas etmesinin istenmesi ya da enkaza köpek girmemesi istenmesi gibi durumlar yaşanabiliyor. O hassasiyetleri anlayıp, ona göre pozisyon alıyor ekiplerde. Mesela Maraş depreminden örnek verecek olursak, şu anda savaş politikaları sebebiyle tepki toplayan bir İsrail ordusu var. İsrail ordusu ile ben Maraş depreminde aynı insanlar için çalıştım ve yan yana kurtarma yaptık. Onun için kurtarma sahasına geldiğinizde ülkeler arası siyaset ya da ülkeler arası politika ortadan kalkıp tamamen tek bir amaç üzerine, etik kurallar çerçevesinde ilerleniyor.”

Bununla birlikte, bazı katılımcılar sahada belirli kültürel ve inanç temelli hassasiyetlerin operasyonel sürece doğrudan yansıdığını aktarmaktadır. K6, bazı kapalı yapıli ekiplerin kadın personel çalıştırmamasının sahada ciddi sıkıntılar yarattığını, kimi durumlarda afetzedelerin cinsiyet nedeniyle yardım kabul etmediğini belirtmektedir:

“Farklı bölgelerde ve farklı kültürlere sahip ekiplerle hem iş için hem de gönüllü olduğum alan dolayısıyla çokça çalıştım. Hiçbiri birbirine benzemeyen kültürler, haliyle halkla da muhatap oluyorsunuz. Arama kurtarma ayağında da yine gittiğim görevlerde bu kültür farklılıklarını fazlasıyla gördüm. Kültürden ziyade, bazı ekiplerin bugünkü konjonktürde, seküler ya da dindar olarak yapılandığını görüyorum. Bu anlamda bir ayrım var. Mesela bugün tamamı erkeklerden oluşan, kadın personel almayan ekipler var ki saha da gerçekten kadın arama kurtarmacılara da ihtiyaç duyduğumuz bir gerçek. Bunun sıkıntısını sahada çok yaşıyoruz. Van depreminde bir amca gelininin enkazdan çıkarılmasına izin vermedi erkek olduğumuz için... Bir başka boyut ise; bu tip daha kapalı ekiplerle ortak organize çalışmalarda da aynı lojistik alanını, sahayı kullanmak gerekebiliyor. Buralarda bizim kadın personellerimiz onların yaklaşımından dolayı psikolojik sıkıntı yaşıyor mesela. Rahat yaşayan yani demek istediğim normal yaşayan kadın personellerimize, uygun değil diyerek motivasyon düşürebiliyorlar. Bu gibi konulara çok şahit oldum. İyi haber bununla ilgili birtakım aksiyonlar alınıyor bugünlerde. Arama kurtarma deyince bir erkek hegemonyası, erkek üzerinden yürüyen tarzda görüldü bu iş uzunca zamandır. Bu iş sadece erkek üzerinden yürüyebilecek bir iş değil. Kadının her noktada olması lazım. Çünkü saha başka bir şey, yani kadını erkeği yok. Herkese ihtiyaç var dediğim gibi.”

K12 ise Maraş depreminde, yerel bir grubun namahrem gerekçesiyle kadın enkazına müdahaleyi reddetmesini örnek vererek, karşılıklı anlayış ve hassasiyet gözetilmesinin iş birliğini mümkün kıldığını anlatmaktadır:

“Bursa'dan çok farklı bir ortama gittik ve orada çalıştığımız ekipler farklı kültürlerdendi. Bölgede zaten en büyük sıkıntı; kim orada gerçekten arama kurtarmaya geldi, kim oraya yağmaya geldi bilmiyorsunuz, krizin olduğu bir yerde. Ceset kokusundan herkes maske takarken, maskeleri olmayan, puşi ile burun ve ağızlarını kapatmışlar, yalnızca gözleri görünen, siyah giyinmiş, arkalarında yalnızca Şemdinli yazan bir grup enkazda görünce ilk etapta bir tedirginlik oluyor elbette. Cenazelerin kendilerinin olduğunu söylüyorlar. Türkçe ve Kürtçe konuşmalar geçiyor. İletişim kopukluğu var, bazıları hiç Türkçe bilmiyor. Bir taraftan kendi ekipmanlarını getirmişler. Çok gözü kara enkaza

giriyorlar. Güvenlik önlemleri olmadan demek istiyorum. Kendi inşaat şirketlerinden her türlü malzemeleri de var. Orada bir şey söylemişti o ekibin sanırım lideri. Kendi ekip üyelerini kastederek, -Öleceklerse de ölecekler, bunların hepsi cenazeleri çıkartmak için geldi, çalıştırın bunları, bu cenazeleri alalım- şeklinde. Hatta en son biz bir kadın enkazına ulaştığımız zaman direk şey yaptılar. -Siz çekilin artık tamam enkazı buldunuz- gibisinden. Yani orada çok tedirgin olmuştum işin açıkçası. Sonra gelinleri olduğunu öğrendik bulduğumuz kişinin. Biraz da empati yapmak lazım sanırım. Böyle geriden bakınca tablo daha net görünüyor. Sonra biz kendimizi anlattık, gönüllü olduğumuzu, yardım etmek için orada olduğumuzu, onların hassasiyetlerine saygı duyacağımızı anlatınca ortam yumuşadı ve onlarda açıklama yapmaya başladılar. Namahrem olduğu için bizim dokunmamızı istemediklerini, bulduktan sonra çıkarma işini onlara devretmemizi istediklerini belirttiler. Bu şekilde anlaşp, koordine olduk. Biz enkazda kişilere ulaştıktan sonra, etrafını sardık, direk kimseye göstermedik vs. onların hassasiyetine uygun şekilde işimizi yaptık, dikkat ettik yani. Ama başta çok tedirgin olmuştuk, dillerini anlamıyoruz, bizim hakkımızda mı konuşuyorlar; bunlar kim iyi insanlar mı? yağmaya mı geldiler bilemiyorsun tabi başta. Sonra birbirimize yaklaşıncı anladık ki gerçekten orada cenazeleri olan, çalışmak için orada bulunan bir gruptu. Dediğim gibi sonradan ortam yumuşadı.”

Katılımcıların bir kısmı, kültürel çeşitliliğin ekip içi iş bölümüne ve cinsiyet rollerine etkisine dair gözlemlerini paylaşmaktadır. K4, fiziksel güç gerektiren görevlerde erkeklerin daha fazla çalışabildiğini, kadınların ise daha kısa sürelerle aktif olabildiğini ifade etmektedir:

“Kadın erkek bu konularda eşit değil. Kadının geri hizmetlerde daha fazla faydası oluyor çünkü erkek beden gücü olarak daha üstün. Yani ben bir saat çalışıyorsam, kadın mesela 15-20 dakika gibi sürelerde çalışıyor. Bana bir 15 dakika bir çay içme molası yaptırıyor gibi düşünebilirsin. Ekipte böyle konumlanmıyor ama olması gereken bu.”

K1 ise kadın gönüllülerin yardımseverliğinin bazen operasyonel verimliliği etkileyebileceğini, ancak bunun insani değerlerle çelişen değil, planlama gerektiren bir durum olduğunu belirtmektedir:

“Maraş depreminde farklı ülkelerden gelen insanlarla çalıştık evet. Bizim ekibimizde de her yaştan insan var. 18 yaşından büyük her yaştan ve kadın erkek karışık. Din anlamında da biz ekip içinde asla bu konuları konuşmuyoruz. Bunların bizim için bir önemi yok. Hani bizim ortak bir hedefimiz var. Sonuçta bir cana dokunma ama benim şahsi olarak bildiğim her dinden insan var. Tabi büyük operasyonlarda başka ekiplerde gözlemlediğim, böyle bir cinsiyet ayrımı varmış gibi hislere kapıldığım oldu. Sadece erkekten oluşan ekipler vardı, hiç kadın görmedim ya da operasyonda aktif görev alan kadın görmedim, saha da. Onun haricinde çok dikkatimi çekmedi yani genelde dediğimiz gibi bir cana odaklanıyoruz can kurtarmaya ama kendi ekibimizde de şuna şahit oldum: Mesela bir kadın gönüllümüz vardı bir operasyonda, bizlere gelen bazı yardımları (yemek gibi) bölgedeki afetzedelere dağıttığını gördük. Bizim de görev yapabilmek için beslenmeye ihtiyacımız var elbette. Arkadaşımızı bu noktada bilinçlendirmeye çalıştık ancak o çok anlayamadı bu durumu. Biz onlara yardım etmiyoruz, yemeklerimizi paylaşmıyoruz gibi göründü ona ama bizim oradaki görevimiz başkaydı o anda ve kendimize de bakmamız gerekiyordu görevi sürdürebilmek için. Görev dönüşü de ekipten ayrıldı. Biraz annelik duygusuyla davrandığını ve durumu tam anlayamadığını düşünüyorum. Aslında arama kurtarmada çok doğru değildi bakış açısı yani evet insani olarak doğrudu ama sonuçta biz orada kimseyi aç bırakma gayesinde değiliz, elbette yemeklerimizi paylaşırız gerekirse ancak ekibin sağlıklı çalışabilmesi, enerjisini koruyabilmesi için bizim de beslenmemiz gerekliydi. O ise anaç bir tavırla her şeyi, tüm yemeği vermeye çalıştı. Bu, bizi iş yapamaz duruma getirebilirdi”

Uluslararası ekiplerle çalışma deneyimleri, teknolojik imkânlar ve operasyon kültürü açısından da farklılıklar ortaya koymuştur. K3, Sırp bir ekibin daha disiplinli ve donanımlı olduğunu belirtmiş ancak bir başka ekibin katılım kriterlerinin esnekliğinin hem avantaj hem risk barındırdığının altını çizmektedir:

“Maraş’ta Sırp bir ekip ile çalışmıştık. Genel gözlemim daha disiplinli oluşları ve ekipman yönünden tam olmaları. Tabii ki farklı bir ülkeye gittikleri için tüm donanımlarıyla geliyorlar ve teknoloji bakımından da her malzemesi bizden ileri düzeydeydi. Gönüllü bir ekipti ve Türk ekiplerden çok daha ilerdediler teknoloji ve malzeme konusunda. Yine bir başka ekip ile çalıştık, olabildiğince çok insan ile

katılıyorlar operasyonlara. Yoğun bir katılım var ekip olarak. Bu nedenle bende bir iz bırakmıştır. Nitelik anlamında çok fark yarattıklarını düşünmüyorum ama saygı duyduğum nokta operasyonlara çok kalabalık katılım sağlamaları. Rağbet görüyorlar bu şekilde. Bazı kurallardan geçip de geldiklerini düşünmüyorum. Şöyle söyleyeyim örneğin bir operasyon var, hadi gidiyoruz deyip toplanıp geliyorlar. Mesela bizdeki operasyonlarda tüm eğitimlerini almış, bitirmiş ve yani performans testinden bile geçmiş insanları götürüyoruz yalnızca. Onlarda farklı olan, her üyeyi bir kıstas olmadan operasyonlara getirebiliyorlar. Katılımcı kim varsa geliyorlar, özel araç sivil araç hepsi. Bu da bir noktada iyi ama sorun yaratma potansiyeli var çünkü henüz formasyon tam değil. Şu ana dek ekipte bir anormallik görmediğimi de eklemeliyim.”

K14 ise batıya gidildikçe ekipman kalitesinin ve eğitim seviyesinin arttığını, ancak bunun yanında kültürel çalışma temposu farklarının da çatışmalara yol açabileceğini aktarmıştır. Nitekim Japon ekibinin yavaş çalışma temposunun yerel halk tarafından tepkiyle karşılanıp ülkeyi terk etmek zorunda kalması bu duruma örnek olarak verilmiştir. Bununla birlikte farklılıkların, farklı arama kurtarma ekiplerinde de yönetilemediği aktarılmaktadır:

“Elbette yaptım, illaki bir dirsek teması oluyor. Hemen hemen büyük olan operasyonların hepsinde bir yabancı ekiple denk geliniyor. Ya şunu söylemek çok mümkün, batıya gittikçe, gelen ekipler maddi olarak zenginleştikçe, eğitim seviyeleri de onlarla birlikte yükseliyor. Aynı zamanda kullandıkları alet edevat da değişiyor. Çok daha modern ve çok daha işlevsel bir hale geliyor. Ekipler daha böyle doğuya gittikçe ve ülkeler fakirleşme başladıkça ne yazık ki daha geleneksel yöntemlerle çalışma süreçleri artıyor. Genelde de bir problem yaşanmıyor ekipler arası ama istisnaları var. Mesela Maraş'ta Japon ekibi enkazı terk etmek zorunda kaldı çünkü onlar kültürel olarak yavaş ve ağır insanlar, ağır ağır ve düşünerek çalışmayı seven, hep 2 adım, 3 adım sonrasını planlayan insanlar. Ekibin çok yavaş çalıştığını düşünen halk üstlerine yürüyünce adamlar ülkeyi terk ettiler. Yani sadece enkazı değil, adamlar ülkeden çekildiler. Biz gitmek zorundayız çünkü can güvenliğimiz yok dediler. Sağlayamadılar da şimdi bu tarafına bakınca da işte yine kültürel özellikler devreye giriyor.

Ama öyle negatif diyebileceğim bir tek Sırp ekibin yaşadığı olay var. Bizim yanımızda Maraş'ta birlikte kaldığımız 5 tane Sırp arkadaşımız vardı. Bunların hepsi tıp öğrencisiydi Sırbistan'da. Hatta bir tanesi doktorasını yapıyordu. Bu arkadaşlar bize geldiler ve biz Türkiye'de çok bilinmiş, tanınmış bir ekibin olduğu enkaza gönderildik. Bu arkadaşlarla birlikte gidince ve arama kurtarma ekipleri tarafından bu arkadaşların Sırp olduğu öğrenilince -çıkartın bu (ifade etik nedenlerle aktarılmamıştır) buradan gönderin- dediler, üstümüze yürüdüler. Yani bu sadece halk tarafından arama kurtarma ekiplerine değil, arama kurtarma ekiplerinden de başka milletin arama kurtarma ekiplerine ya da başka inanç sistemlerine sahip millete de yansımış bir durum. Yani o adam orada geliyor. Enkazının içerisinde hayatını riske atıyor, belki bir şey bulurum, birisini çıkartabilirim diye ki yüzlerce binlerce kilometre öteden gelmiş buraya bir imkân bulmuş, malzemeleri kaybolmuş yolda malzeme tedarik etmişler burada tekrar, hani yardım sağlamaya çalışıyor. Bu da tabii işin ilginç bir tarafı. Başka taraflarda da problem var bu konuda. Yani şu INSARAG'ın hassas konularını bence ekiplerin de bir etüt etmesi gerektiğini noktasındayım. Hepimiz aslında insanız. Hani dilimiz, dinimiz, ırkımız hiçbir şey fark etmiyor. Burada çizilen ülke sınırlarının da hiçbir önemi yok. Hepimiz düşünebilen varlıklarız. Ben size pozitif yaklaştığım sürece iyi niyetle yaklaştığım sürece siz de o iyi niyeti ve pozitiviteyi gördüğünüz sürece siz de aynı şekilde yaklaşıyorsunuz bana. Yani şimdi bu aslında biraz mesela; sizin elinizde bir silah benim elime bir silah verip de bizleri sınırın iki tarafına koysalar işte Yunan sınırında olduğu gibi ya da Irak, İran; davranışımız tam tersine dönecek çünkü oradaki misyonumuz farklı bir hal almış olacak. Orada sınır kuruyor olacağız ama burada insan kurtarmaya çalışıyoruz. Dolayısıyla burada çok fazla böyle birbirimize girme sevdası içerisinde değiliz, olmuyoruz da. Ben bugüne kadar düşüneni de görmedim. Yani hep pozitif davrandık, yardım istediler, yardım ettik. O dillerini bilmediğimiz bir sürü insan var İngilizce konuşamayan bir sürü arama kurtarma personeli var. Hem bizden hem karşı taraftan ama oturup gülebiliyoruz birbirimize. O yüzden iyi niyet bence önemli. O hissedilebilen bir şey konuşulamasa da.”

K14 de Maraş depreminde Sırp gönüllülerin milliyetleri nedeniyle diğer ekiplerden sözlü saldırıya uğradığını, bunun yalnızca halktan değil, kimi arama kurtarma ekiplerinden de

kaynaklanabileceğini ifade etmiştir. Bu örnekler, afet sahasında profesyonel iş birliğinin önünde zaman zaman milliyet, din veya siyasi kimlik temelli bariyerler oluşabildiğini göstermektedir. K14'ün örneğinde olduğu gibi kültürel farklılıklar, sahada yanlış anlamalara, önyargılara veya doğrudan çatışmalara neden olabilmektedir. K9 bu durumu yine benzer ifadelerle aktarmaktadır:

“Daha önce 99 Yalova depreminde İsrailli bir ekiple görev yapmıştım. Aşırı profesyonel bir ekipti ancak dil konusunda hiç iletişim kuramadık. Ekip İsrailli olduğundan Yahudi olduğundan yerel halkın ciddi tepkisi vardı. Halk tarafından antipati ile karşılandılar; bizde İsrailli ekibi koruma görevi üstlenmiş olduk otomatik olarak. Yani o dönemde aktif bir görevlendirme yoktu biliyorsun, kendi inisiyatifimizle karar alıp yardımcı olmaya çalışıyorduk. Biz de bu ekibi çok profesyonel görünce, aynı zamanda halktan da tepki topladıklarını görünce onlara yardımcı olmayı seçtik ki o ekip kurtarma yapabilsin. Mükemmel bir ekipleri var, mükemmel çalışıyorlar. Ekip liderine herkes tabii, bir dediği iki olmuyor liderin. Gözde kaç retina var? 1 milyon retina var değil mi? bir tanesi çalışmasa görme duyunu kaybediyorsun. Onlarda böyle bir şey yok, hepsi sorunsuz çalışıyordu. Kusursuz bir çalışma prensipleri vardı. Biz şok olmuştuk. Hayranlıkla destek olmaktan başka bir şey yapamadık. Onlarda baskıdan çok sıkışmışlardı, bende daha önceden ekibe temas etmiştim su dağıtımı yaparken, bir güven vardı aramızda, dolayısıyla beni de çok hızlı kabul ettiler.”

Bulgular ayrıca, farklılık algısının yalnızca kültürel değil, aynı zamanda ekip içi yaş, ekipler arası tecrübe yılı, cinsiyet, din gibi konularda da kendini gösterdiğini ortaya koymaktadır. K4,

“Ben 9 yıldır bu işin içindeyim, sen ağır ekip olarak bölgede olabilirsin ama senene bakarım, yani kaç yıllıksın, tecrüben ne, nereye gittin, mesela ağır seviye olup da bir şey yapmayanlar da var. Sırf adam yokluğundan gidiyorlar. Benim bilgi ve tecrübemle, seninki bir mi diye bakarım seviyesinden bağımsız. Bak, şöyle bir şey söyleyeyim, tatbikat yaptıklarımız büyük ve gerçek enkazlar değil genelde. Mesela biz kütle çekmeyi de hiçbir enkazda yapmadık, tahkimat hiçbir enkazla yapmadık, tünel açtığımız zaman tünellere yapıyoruz tabii ama gerçek

bir pencere kapı tahkimatını yapmadık. Onun için diyorum yani gerçekçiliği depremde görmedikten sonra ağır seviye olsa da ekip bir şey yapamaz”

sözleriyle ekipler arası iş birliğini etkileyen önemli konulardan birinin altını çizmektedir. Yine bir başka katılımcı olan K5, doğrudan yaş faktörünü işaret ederek, ayrışma yarattığını bildirmektedir:

“Üyesi olduğum dernekte, değişik yörelerden insanlar var. Sonuçta yaşadığımız bölge her yerden göç alan bir bölge. Göç eden insanlar ekibe üye olduklarında, onlarla çalışma fırsatlarım oldu. Tabii ki onların da şahsi yaşantıları var ve ekip içinde hassasiyetlere dikkat etmek gerekiyor. Etnik Köken gibi, yaş da çok fark ediyor. Operasyonlarda farklı yaş grupları farklı davranışlar gösterebiliyor. Gençler örneğin eğitimlerde biraz daha heyecanlı ve neşeli davranıyor, yetişkin grup ise daha içine kapalı. Bizlere göre daha uyumsuzlar. Gençler daha uyumlu”

Din konusunun sahada farklı karşılık bulduğunu belirten K11:

“Evet çalıştım. Şimdi ben her yerde aynı şeyi söylüyorum. Bizim yaptığımız işin din, dil, ırkla alakası yok. Bu durumlarda kaderci bir insan değilim. Enkazla çalıştığım bazı ekiplerde görüyorum. Hani Allahu Ekber deyip böyle sanki ölüme gönderiyormuş gibi enkazdan çıkarmalara şahit oluyoruz. Bu tip durumlarda o ekiplerle gerginlik yaşayabiliyoruz. Tepki gösterdiğimizde de dinsiz gibi algılanıyoruz. Yani istiyorsa ilahi söyleyerek çıkarsın. Orada önemli olan içeriden çıkan kişiyi korkuya sevk etmemek zaten şokta çıkarttığımız bir kişi var. İyice korkutmaya gerek var mı? Orada iş ve işleyişin, ne diye bağırıldığıyla alakası yok. Olay ve kural, bağırılmaması. Ama bizde çok türedi şu son yıllarda. Enkazlardan Allahu Ekber diye çıkartmalar. Afetzedenin de kafası karışıyor tabi, nereye geldim? Yani ben kurtuldum mu öldüm mü? Daha sakin, sessiz olmak lazım. Yurtdışı ekiplerle de tamamen farklı kültürlere sahibiz. Müdahale anlamında onlardan çok farklı bir şey öğrenmiyoruz ancak ekipman konusunda farklılıklar var. Daha sakinler mesela genel olarak. Biz onlara göre daha gergin bir toplumuz. Sinirliyiz ve öfke kontrolü anlamında biz biraz geride kalıyoruz. Maraş depreminde de en çok AFAD gönüllüleri sorun oldu mesela, üzerine yelek giydi ben yetkiliyim diye gezdiler. Bizde biraz yetki olunca kendini kaybediyor insanlar. Yurtdışı ekiplerinde böyle değil, herkes yerini yurdunu biliyor.”

Genel olarak katılımcı ifadeleri, farklı kültürel ve köken gruplarıyla çalışmanın afet sahasında hem kapsayıcı bir güç hem de yönetilmesi gereken bir zorluk alanı olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, literatürde yer alan, farklılık yönetimi stratejilerinin kapsayıcılığı artırdığı ve operasyonel verimliliği desteklediğine dair sonuçlarla örtüşmektedir (Cox, 1993; Shore et al., 2011). Ayrıca, afet sahasında kültürel çeşitliliğin etkin yönetiminin, yalnızca teknik koordinasyonu değil, aynı zamanda paydaşlar arası güven ve iş birliğini de güçlendirdiği belirtilmektedir (Kapucu & Ustun, 2018). Afet ortamında kültürel duyarlılık, kapsayıcı iletişim ve iş birliğine dayalı liderlik hem ekip içi uyumu hem de afetzedelere sunulan hizmetin kalitesini güçlendiren unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda, Paton ve Johnston (2001), afetlerde farklı toplulukların dayanıklılığını artırmada kapsayıcı yaklaşımların ve kültürel hassasiyetin kritik olduğunu vurgulamaktadır.

Katılımcılara yöneltilen “Arama kurtarma ekiplerinde yaş, cinsiyet, etnik köken, meslek, dil gibi farklılıklara dair gözlemleriniz neler ve bu farklılıkların ekip çalışmasına etkisi” sorularına verilen yanıtlara göre katılımcıların ifadeleri, gönüllü arama kurtarma ekiplerinde farklılıkların yalnızca demografik değişkenlerden ibaret olmadığını; kültürel arka plan, yaş, cinsiyet, mesleki uzmanlık ve bireysel iletişim tarzlarının operasyon sürecinde belirleyici rol oynadığını göstermektedir. Arama kurtarma ekipleri, farklı yaş grupları, cinsiyetler, etnik kökenler, mesleki uzmanlıklar ve dilsel/kültürel geçmişlerden gelen gönüllülerin bir araya geldiği karma yapılar olarak, afet müdahalesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Çeşitlilik literatürü, bu tür farklılıkların iş birliğini zenginleştirebileceğini, yaratıcılığı artırabileceğini ve problem çözme kapasitesini genişletebileceğini; ancak uygun biçimde yönetilmediğinde çatışma, gruplaşma ve iletişim sorunlarına zemin hazırlayabileceğini göstermektedir (Cox, 1993; Shore et al., 2011). Katılımcıların sahadaki deneyimleri, bu teorik çerçevenin pratikte nasıl yansıdığını ortaya koymaktadır.

Birçok katılımcı, yaş farklılıklarının sahada hem operasyonel hem de sosyal açıdan etkilerini gözlemlemiştir. Genç gönüllüler, fiziksel dayanıklılık ve hız açısından avantaj sağlarken, yaşça büyük olanlar kriz anında soğukkanlılık ve deneyim katkısıyla öne çıkmaktadır. K7, bu dengeyi şu sözlerle ifade etmektedir:

“Aslında şöyle, ekibin dinamiği yönetimin verdiği kararlarla da oluşuyor, insanların sadece gönüllü olması yetmiyor. Hatta başkanımızın çok güzel bir lafı var, gönüllü olmamız çok da gönlümüze göre hareket edebileceğimiz anlamına gelmiyor. Bu birazcık da yaşla alakalı neden? Çünkü bizim ekibimizin 18 yaşında da üyesi var, 66 yaşında da. Tabi ki bunların ikisinin performansı bir olmuyor. Aslında şöyle, bir arama kurtarma ekibinin içerisinde birkaç alanın olması zaten bunu gerektiriyor işte kurtarma faaliyetini yapacak bir ekip var, planlama faaliyetini yapabilecek bir ekip var, lojistik faaliyetini yapabilecek bir ekip var şimdi 66 yaşında bir kişinin dağda kilometrelerce yürüyebilecek bir performansı yoksa, o ekipte olmayacak anlamına gelmez. O ekip içinde, değerlendirebileceği bir alanda değerlendirilmeye çalışılıyor. Biz kendi ekibimizde böyle yaptık. Burada aslında şeye hiç bakılmadı benim gördüğüm kadarıyla diğer ekiplerde de böyle; din dil, ırk, vesaire bunlar hiç değerlendirilmiyor ama yaşa göre ayrımların yapıldığı çok oluyor. Ben belki daha iyi kondisyon sahibiyim 66 yaşındaki bir insana göre ama onun hayat tecrübesini almanın da çok güzel olduğunu düşünüyorum... bazen çok kritik bir noktayı çözmüş oluyor. Negatif olarak ise, insanın bir noktada kendi duygularıyla da başa çıkması gerekiyor. Çok büyük bir insana mesela ben ekip sorumlusu olarak emir verdiğim zaman, onun bunu yanlış anlama süreci devreye girebiliyor. Ona çok üstten bakıyormuşum gibi bir süreç algılanabiliyor. Aslında şöyle ki, o negatif geri beslemeleri de yine bir saygı çerçevesinde cevaplayınca bir şekilde çözülüyor. Yaşadığım bir örnek "20 yaşındaki çocuk, bana akıl mı verecek" gibi bir söylem duydum.”

Benzer şekilde K14,

“Şimdi dernekler kanununa göre zaten 18 yaşından önce bu işe bulaşamıyorsunuz. 18 yaşından bu işi yapabildiği yaşa kadar yapan insanlara her noktada aslında ihtiyaç var. Genç olanına performans olarak ihtiyacınız var. Yaşlı ya da orta yaş dediğimiz insanlara da bilgi, tecrübe ve birikim olarak ihtiyacınız var. Bunları bir kenara atma şansınız yok. Her zaman bir yol gösterici olacak. Ama gençlere de, küçük minyon tiplere de, iri yapılara, uzun boylara, bunların hepsine ihtiyacınız var. Bunları ayırt etmenin bir anlamı yok. Önemli olan nokta sadece arama kurtarma ekiplerinin bu fiziksel yapıdaki ya da

farklılıklardaki insanların işte yaş farklılığı olan insanları doğru noktalarda, doğru zamanda doğru bir kapasite olarak değerlendirip kullanabiliyor olması. Yani örnek veriyorum şimdi benim gibi bir insana; ben 1.70 boyunda 100 kg bir adamım. Bana kapalı dar alanlara gir dersin girerim ama örnek veriyorum, 1.50 boyunda 45-50 kg olan bir kadın arkadaşım kadar rahat giremem. Dolayısıyla hepsinin yeri farklı. Bir tane kadın arkadaşımız var ama yani erkek personeli aratmaz dayanıklılık anlamında, eğitimlerde de, operasyonlarda da. Ufak tefektir ama gayet de bu konuda bence kendini yetiştirdi, son derece yetkin yani. O yüzden bunları ayırt etmemek gerekiyor ama yapabilirlikleri de iyi süzmek gerekiyor. Yani sırf gençleri çalıştıralım diye, yarım saatte yapılacak işi bir saatte bir buçuk saate çıkartmanın da bir anlamı yok. O kapasiteyi iyi yönetmek gerekiyor, iyi gözlemlemek gerekiyor. Ben tecrübe olarak baktığımda o işi uzattığını düşünüyorsam o arkadaşı oradan çekip yerine daha iyi yapabilecek birini koyabilirim. Bu seçeneklerden bir tanesi, seçeneklerden ikincisi de o arkadaşın kendisi -ben bu işi uzatacağım, ben tecrübe olarak ya da güç olarak bu işi yapamayacağım, daha iyi birisini koysana buraya ya da Ahmet yapsın, Mehmet yapsın, o daha başarılı biliyorum- diyebilmesi de çok önemli. Şimdi burada madalyonun 2 yüzü var, ikinciye çok yapamıyoruz. Bizim insanımız ben yaparım her şeyi diye giriyor ama kabul etmekte biraz biliyorsunuz kısır kalıyoruz millet olarak. Mesela akreditasyon sınavı esnasında bir arkadaşımız yapmadığı bir operasyondan dolayı söylendi. Arkadaşımız zaten haklıydı ama reaksiyonu o iş için doğru değildi. O arkadaşımız uzaklaştırdık. Tamam gel biz halledeceğiz dedik o da kabul etti zaten. Kendini de farkındaydı, yapamayacağını da biliyordu. Tekrar onu sahaya sürmedik bilgilendirdik. Diğer arkadaşımız olayı devraldı, halletti, bitirdi gitti. Gerçek durumda da aynı şeyi yapmak zorundayız; bir anne baba olarak açıklayabilirim. Annenin yükseldiği bir yerde tamam hayatım sen bırak ben bakayım diye baba girmeli veya babanın yükseldiği bir yerde anne işte -Tamam sen bir dakika dur ben bir bakayım- deyip olayı soğutmalı yani burada konuyu devralmak çünkü tansiyonu yükseltmenin bir anlamı yok. Bir yararı da yok bize. O yüzden sakın kalabilen personel bizim için daha avantajlı olabiliyor. Çoğu zaman diyeyim. Hani her zaman belki değil ama çoğu zaman.”

diyerek yapabilirliğini bilmenin önemini vurgulamıştır. K10 benzer şekilde yeterliliğe göre görevlendirme yapılırsa, tüm yaş gruplarının verimli olacağını aşağıdaki şekilde ifade etmektedir:

“Yaş skalası özellikle STK’larda 18 yaştan en üst yaşa kadar görebiliyoruz. Aşağıdaki yaşlarda yardım etmek istiyor ama yasal anlamda baktığımızda 18 yaşın üstünde olması gerekiyor, kendi kararlarını kendi verebilmesi için yasal anlamda. Yaş skalası çok geniş çünkü herkesin o vicdani tatmin dediğimiz bir şey yapma duygusundan kaynaklı olarak ya da o güne kadar bir şey yapmayıp o günden itibaren bir şey yapma duygusundan kaynaklı olarak bu iş herkese hitap ediyor. En küçük yaşlardan, üst anlamda fiziksel olarak yetebildiği bütün yaşlara kadar olan insanları bu sahalarda görebiliyoruz. Deneyimsel farklılıklar olabilmekte burada, daha önceki hayatındaki yaptığı işlerden gelen. 70 yaşındaki insan belki görmüş geçirmiş, 18 yaşındaki insanın heyecanı çok fazla. Bazen onu dizginlemek daha zor olabiliyor. Enerjiyi yönetmek daha zor oluyor, o anda oradaki riski ya da durumu göremiyor çünkü daha 18 yaşında ve daha o genç yaşta, yaşlıları kafelerde barlarda dolaşırken onun sahada bir şey yapma iç güdüsüyle beraber, bazen onu yönetmek zor olabiliyor ama yönettiğinizde de gerçekten onu enerjisini çok aktif bir şekilde ileriye dönük yatırım olarak kullanabiliyorsunuz. Kendi ekibimizde yaş konusu yönetiliyor. Diğer ekiplere baktığımızda da hiyerarşik yapı önemli. Arama kurtarmadaki hiyerarşi mi, yaş hiyerarşisi mi devreye girecek bu önemli. Ama arama kurtarma yapıyorsanız, arama kurtarmanın hiyerarşisinin devreye girmesi gerekli. Yaşı en büyük olan en deneyimlidir ama en iyi yönetebilen değildir. Baktığımızda oradaki iyi bir yönetici hepsini aktif şekilde kullanabilmeli. Hani o 70 yaşındaki kişi sahada nasıl hareket eder bunu görmeli, fiziksel olarak düşük ve yeterli değilse o anda sahaya, fiziksel olarak yeterli olabileceği bir yere onu çekmesi gerekiyor. Bunu iyi yönetmek lazım. Herkes sahada çalışabilir ama herkesin nerede çalışacağını iyi belirlemek lazım. O anda çalışırken, daha enerjisi bitmeden, biteceğini hissedip onu geri plana çekip, geri planda dinlendirip başka işler yaptırabilmek gerekiyor. Burada biraz daha o anki saha ekip liderinin gözlemi önemli. Oradaki yaş farklılıklarını ya da işte diğer farklılıkları görebilmesi gerekiyor. Burada işte sen yaşlısın sahaya gelme değil, senin fiziksel gücü zayıf sahaya gelme değil, o

anda onu nerede oyundan çekip, nerede oyna dahil edecek bunu iyi belirlemesi gerekiyor. Sahaya gittiğimizde Maraş depreminde bir ablamız vardı, 70 yaşının üzerinde bir ablamızdı ve oraya yardım etmek için geldi. Yaptığı şey, ana kampta bizim bütün temiz çamaşırlarımızı verip, temiz çorabımızı verip, yemeğimizi, içeceğimizi kontrol eden ve bütün arka süreci yöneten bir ablamızdı. Çünkü bu bir bütün, sadece sahada çalışmak değil, arka planı da yürütmek gerekiyor. Şimdi o anda o görevi verirken, bütün her şeyi gözlemlemek gerekiyor. Diğer ekiplerde gözlemim, sahada yönetilebildiği durumlar var, yönetilemeyen durumlar var. Bu tamamen ekibin sahadaki deneyimiyle alakalı. Net evet ya da net hayır; doğru bir cevap olmaz.”

K11 ise yetkinliğin yaştan önemli olduğunu şu kelimelerle vurgulamaktadır:

“Şimdi bizim ekibe baktığımız zaman en küçük minimum 18 olmak zorunda. Minimum 20, 21 yaşında üyemiz var. En üste baktığım zaman da 71 doğumlu üyemiz var. Yani 54-55 ondan daha yaşlı yok. Şimdi iki tane üyemiz var, bütün operasyonlarda önde koşuyor ama bir de ablamız var ki, o da elinden geldiğince her yere gelmeye çalışır ama geri destekte kalır ama bizim ona da ihtiyacımız var. Operasyondan dönüşte kamp alanında bizi dinlendirecek, çayımızı, çorbamızı halledecek kişiye de ihtiyaç var. Biraz yaş ortalaması yüksek erkeklerin kondisyonu daha ileri yaşlara kadar dayanabiliyor ama kadınlarda biraz daha hani yapmamışsa daha önce ve geç başlamışsa yaşla birlikte kondisyon düşüyor. Bizim için bu da engel değil ama. Bir sürü alan var destek olabilecekleri. Bizim ekipte şu o kadar net oturmuş durumda ki şimdi operasyonlar sorumlusuyum. Araziye gönderirken ekipleri bölüyorsam her ekibin başına tim liderleri veriyorum. Bizim ekipte kurallar çok net, yaşı, cinsiyeti, hiçbir şey önemli değil. Kural, liderliğin oradaki tecrübeli kişiye verilmesidir. 20 yaşında bir çocuk da başınıza geçebilir. 50 yaşındaki birisi de. Yani tecrübe, o dakika orda en tecrübeli kişi kimse bizim bildiğimiz başa o geçer.”

Yaş konusunda yaşanabilecek bir sorun için doğrudan lideri adresleyen K6,

“Yaş konusunda sorun yaşadığım da vardı, yaşamadığım da vardı. Sorun aslında karşıdakinin tamamen düşünceleriyle alakalı bence yaş konusunda. Aynı yaşta olup enkazda, sahada bütün her şeyini veren personel de vardı ama tam tersine

orayı, arama kurtarma organizasyonunu bir sosyal aktivite tarzında gören de vardı. Benim buradaki tavrım hep şöyle oldu; ben sosyal aktiviteye gelenleri değil, sahanın her yerinde görev yapabilecek kişileri tercih ettim ve diğerleriyle yolumu ayırdım, yani direk o çözüme gittim, enerjimi orada harcamadım, onu motive etme anlamında harcamadım. Yolumu ayırmaya yöntemine gittim. Ama dediğim gibi, aynı yaş grubunda farklı çalışan insanlar da vardı. Bizim işimizde tecrübe çok önemli kesinlikle. Genç arkadaşın tekniği çok iyi olur. Diğer arkadaşın tecrübesi çok iyi olur. Bunların ikisini de harmanlamak lazım. Yeri geldiğinde kişiye o bilgiyi aktarabilecek pozisyonu, durumu sağladıktan sonra bu iş yoluna giriyor. İş liderde bitiyor. Eğer lider bu harmanlamayı yapmazsa evet ekip içinde çok büyük kargaşalar çıkar, sorunlar çıkar. Gençler dışlanır.”

Ancak yaş farkının getirdiği fiziksel sınırlılıkların operasyonu zorlaştırdığı durumlar da olmaktadır. K5,

“Arama kurtarma, fiziksel güç isteyen bir konu. Kesinlikle kadınlar olmasın demeyeceğim. Yani özellikle bir yaş kriteri getirilmesi lazım ve bana göre arama kurtarma ekiplerine, fiziksel kriter de getirilmesi lazım. Mesela adam genç, 1.70 boyunda ama 130-140 kilo, bu adamlar, bir enkaza girdiğimizde ya da araziye çıktığımızda performans gösteremeyecek. Bütün ekip enkaza girmiyor evet, geri planda da çalışanlar var ama genellikle kilolu arkadaşların tansiyon, kolesterol, şeker gibi hastalıkları da devamında geldiği için, büyük bir afet anında risk taşıyor. Şöyle bir şey yaşadık. Bir arkadaşımız yaşlıydı, yaşından dolayı stresi kaldıramadı ve enkazda fenalık geçirdi. Özellikle afet anında insanların nasıl hissettiğini bilirsiniz, birazcık daha fedakâr olmaya çalışıyorlar, birazcık daha ileri atılmaya çalışıyorlar. Yorulsalar bile çalışmaya devam etmeye çalışıyorlar ve son çıktığımız Maraş operasyonunda bir arkadaşımız baygınlık geçirdi bu sebepten. Yorulduğu çok net. Bu da ekibe ekstra bir yük oluyor tabi ki. Yardım etmeye gidip, yardım isteyecek pozisyona düşmeyi istemiyoruz. Olumlu etkileri de var. Şimdi özellikle şöyle düşünelim, sürekli olumsuz yönlerinden gitmeyelim. Bizden daha eski, operasyonlara çıkmış mesela Van depremini tecrübe etmiş veyahut da sayısızca arama kurtarmaya gitmiş herhangi birisi varsa ekipte, bazı sıkıştığımız yerlerde nasıl müdahale edebileceğimizi, neler yapabileceğimizi danıştığımız da oluyor, tecrübesinden de yararlanıyoruz elbette.”

şeklinde yaşadığı olayı aktarmaktadır. Benzer şekilde K9,

“Enkaz içinde daha genç, daha böyle fizik kondisyonu yüksek insanların girmesi çok mantıklı. Yaşları ilerlemiş kişiler enkaz içinde pek etkili olamıyor. Ama tecrübe de lazım, özellikle teknik anlamda bir tecrübe lazım. Yönlendirme konusunda da gençler çok atak oluyor; aşırı atak oldukları için, ani ve fevri hareket ettikleri için, aldıkları kararlar yanlış olabiliyor, risk alıyorlar yani çokça. Daha olgun kişiler de aşırı emniyetli davranıyorlar. Ama bunlar bunları dengeliyor işte, dolayısıyla her yaştan insanların olmasının pozitif buluyorum. Ekip yönetimi genelde; yaşlı, biraz daha yaşı yüksek insanları daha hani kıyı köşe işlere vermeye çalışıyor. Bu sefer de yaşı ileride olan kendi ispat etmeye çalışıyor. Onlarda aşırı risk alıyor. Aksaklıklar başlıyor böylece.”

Ng ve Feldman’ın (2012) da belirttiği gibi, yaş çeşitliliği hem avantaj hem de görev dağılımında dikkate alınması gereken önemli değişkenlerdendir. K7 bu noktada farklı bir bakış getirerek, gençlerin önünün açılması gerektiği düşüncesini şöyle ifade etmektedir;

“Kendi adıma ben herkesi kucaklayıcı olarak bakıyorum. Özellikle gençlerin bu alanı sevmesi adına biraz geri planda durmaya çalışıyorum. Onlar daha ön planda olsunlar. Ülkenin geleceği onlar, bu gönüllü grupları sevsinler, onları yıpratmayalım diye. Ben böyle bakıyorum ama diğer arkadaşlarım, böyle bakmaya da biliyorlar tabi ki. Mesela genç bir arkadaşımız, işin heyecanı ile bize bazı bilgiler şeyler aktarıyor, ufku açık çocuğun, diyor ki işte böyle bunları bunları yapabilir miyiz? Ama işte yönetim olsun veya işte alt kadrolarda olsun arkadaşlarım, o çocuklara siz daha toysunuz, daha deneyimleriniz yok gibi böyle çocukları köreltici şeyler yapıyorlar. Tabi ki ben bunlara katılmıyorum. Eğer bir şey yapılacaksa da mutlaka geri planda duruyorum. Bir eğitime gidiyoruz diyelim, genç bir arkadaşım varsa, yeni eğitimci olmuşsa, eğitimi sen ver diyorum, sonra oturup eğitimi gözlemliyorum, arkadaşlara diyorum ki bakın şurada şöyle yapabilirsin, biraz daha işte söz hakkı ver gibi kendi eskiye dayalı deneyimlerimizi aktararak o kişinin o yolda ilerlemesini sağlıyorum.”

Cinsiyet farklılıklarının etkisi, sahada görev dağılımı ve afetzedelerle iletişim biçimlerinde belirginleşmektedir. K5,

“En son çıktığım Maraş depremine, kadınlar çıkmadı, sadece erkekleri götürdük biz ekip olarak. Yönetimin aldığı bir kararla o şekilde çıktık. Kişisel hijyen koşullarının, kadınlar için sağlanamayacağını düşündüğü için böyle bir kadar aldı. Cinsiyet ayrımından değil. Bölgede bizimle olsalardı belki onların da başka türlü faydaları olurdu, ortamı yumuşatmak için bir kadın görevlendirmek, afetzedelerde işe yarar mesela.”

diyerek cinsiyetin operasyon kararlarına doğrudan yansıdığı bir durumu aktarmaktadır. Benzer şekilde K7 kadın kurtarmacıların görevlendirmede ayrıştırıldığını belirtmektedir:

“Cinsiyet hakkında kadınlar evet özellikle lojistikte, işte siz bunu kullanamazsınız veya işte kullandınız hata yaptınız gibi söylemlere maruz kalıyoruz. Mesela büyük 6 Şubat depreminde kadın arkadaşlar götürülmedi. Bu ekip liderinin aldığı bir karardı, kadınları orada koruyamama, tuvalet ihtiyacına çözüm bulamama gibi düşüncelerle götürmediler. Güvenlik açısından bunlar düşünülerek bir sonraki ekibe bırakıldı kadınlar, o bir sonraki ekipte de gene o kadın grubu götürülmedi. Bölgeyi gördükten sonra, hiçten kadın grubunu çıkarmadılar. Ben kendi ekibim adına söylüyorum evet bir ayrımcılık var yani. Kadınlar bu karara itiraz etti ancak, ekip lideri de kendince açıklamalar yaptı. Sizleri koruyamazdık, ailelerinize ben bu cevabı veremezdim sizi koruyamazsam gibi böyle bir açıklama yaptı. Doğal olarak kadın arkadaşlar da sessiz kaldılar. Döndükten sonra yapıldı çünkü bu açıklamalar, artık yapacak bir şey yoktu, onun için çok fazla üstelemediler yani kabulleniş oldu. Ama bir yıl sonrasında sahaya gözlem amaçlı gidildiğinde, o zaman kadın arkadaşlar götürüldü.”

K9 görevlendirme de ön plana çıkamamalarına rağmen kadınların sahadaki etkinliklerini şu sözlerle ifade etmektedir:

“Ya Türkiye’de zaten bir cinsiyet sorunu var, arama kurtarmaya gelene kadar. Arama kurtarmada da kadınlara karşı bir negatif yaklaşım var, görevlere tam olarak dahil edilmiyorlar. Bazı operasyonlara götürülmüyorlar bile. Aksine kadınlar aşırı titiz davranıyor, saha da inanılmaz performans gösterebiliyorlar. Ekipleri toparlıyorlar ya var mı ötesi. Bir de kadın kazazedelerle iletişimde kesinlikle fark yaratıyorlar, şimdi sen bir erkeksin kadın afetzedeyle ne kadar, nasıl bir iletişim kurabilirsin ki? Yani daha bir aynı dilden aynı cinsten kişi, daha

rahat iletişim kurmaz mı? Düşün çıkarıyoruz birini, kadın eşarbını örtmeye çalışıyor, çıkarıyoruz birini sürekli üzerindeki battaniyeyi toparlamaya çalışıyoruz rahatsız olmasın diye. Sürekli hassasiyetlerine saygı göstermek için çabalıyorsun yani erkek olarak. Ama bir taraftan bunu abarttığımızda oluyor, kadını çıkarıyoruz üstü başı normal çekinecek bir durum yok, başında yemenisi kaymış, kadının elleri serbest yani düzeltebilir istese, o buna takılmamış bir an evvel çıkmaya çalışıyor, bizim arkadaşlar sürekli kadının yemenisini düzeltmeye çalışıyor, durup onu toplamaya çalışıyor, en son kadın uyardı tamam gerek yok çıkalım artık diye, böyle durumlar da var. O rahatsız olmazken biz onun yerine oluyoruz bazen de!”

Enarson ve Meyreles (2004), afet sahasında kadınların özellikle psikososyal destek ve toplulukla güven ilişkisi kurma süreçlerinde etkili olduklarını ortaya koymaktadır. Bu bulgular, katılımcı deneyimleriyle örtüşmektedir. K4 ise kadınların sahadaki performansının erkeler kadar güçlü olmadığını, başka alanlarda öne çıkabildiklerini aşağıdaki cümlelerle aktarmaktadır:

“Kadının bedensel gücüyle erkeğinki bir olmadığı için, erkeklerin performansı daha iyi. Kadınlarda yapıyorlar ama dediğim gibi daha kısa bir süre. Mesela ben bir saat çalışıyorsam onların 15 dakika çalışması fayda mı fayda. Ben bir çay sigara yapana kadar onlar o anı götürmeye çalışıyorlar. Ben kadın erkek eşitliğini kabul eden biriyim ama beden gücü olarak olmuyor yani. Bunu her yerde tartışabilirim. Yani şurada bir iş yapsak, diyelim burası yıkıldı çalışma yapsak, benim çalışacağım süreyle seninki bir olmaz. Mesela kayıp aramalarında, kadınlar da bizden daha hızlı ve daha istekli olduğunu söyleyebilirim. Çünkü sadece yürüme işi var, bir çalışma olayı yok. Yaşlı teyzelerimiz vardı mesela bize yemek yaptılar, çay yaptılar sağ olsunlar bu tabi ki çok olumlu. Kadınlarımız çalışıyor ama dediğim gibi aynı şey değil. Mesela benim annem İzmir depreminde, 65 yaşında geldi burada kolileri paketlemeye yardım etti, yapabileceği iş belliydi ama sahada olsaydı yemek yapabilirdi kahvaltıya yardım edebilirdi gibi. Olumsuz bir etki yok ya herkes bir işe yarıyor bizde gerçekten yani en azından benim olduğum kurumda lojistiğe bakanımız var;

sosyal çadırlarımızda sorumlu ablalar, teyzeler var yani. Çatışma da çıkmıyor aramızda çünkü amacımız enkaz altındaki insanlara ulaşmak.”

K4'ün görüşüne kısmen katılan K14, kişilerin kapasitelerinin farkında olmasının önemini şöyle aktarmaktadır:

“Bizim ekiplerimizde cinsiyet anlamında bir ayrıştırma yok. Kadın personellerimiz var ve hemen hemen her noktada aktifler. Bu insanların sınırlarını bilmesiyle de alakalı bence cinsiyetten bağımsız. Ben kış dağcılığı yapmam mesela çünkü yapamıyorum hatta nefret ediyorum. O yüzden ben lojistik desteğe çıkarım ama karda yürümem. Eee bizde kadın arkadaşlar da aynı şekilde davranırlar. Örnek veriyorum ip teknikleri eğitmeni vardır kadın arkadaşımız, ama bir ip operasyonu olduğunda eğer daha iyi birileri varsa onlar derler ki biz bir geride kalalım. Ha yok ihtiyaç vardır ve kadın inmesi gerekiyordur aşağıya, o zaman onlarda girerler. Yani o birazcık dediğim gibi kişinin kendi sınırlarını biliyor olmasıyla alakalı bir nokta. O noktada cinsiyeti yönetmek biraz daha kolay oluyor ama tabii erkek egemen bir toplumuz. Bazen kadınlar için hayat çok zor olabiliyor ya da kadınlar da bizim hayatımızı bazen çok zorlaştırabiliyor ne yazık ki. Çünkü çok daha fazla dikkat etmemiz gerekiyor hani. Nasıl söyleyeyim? İhtiyaçlar farklı oluyor. Şimdi bir kadını tek başına bir tuvalete gönderemiyorsunuz. Bir erkeği gönderebiliyor iken her ne kadar Buddy (ikili eşleştirme / ikili çalışma) sistemi çalışıyor olsanız da illaki yanına birisini vermeniz gerekiyor. Şimdi kentsel bir bölgede ve tuvalet örnek veriyorum, bulabildiğiniz bir yerdeyse sıkıntı yok ama dağda bayırda bu bambaşka bir problem haline dönüşmeye başlıyor. Dolayısıyla Türkiye’de bu konuda birazcık daha böyle kapalı. Avrupa’daki ekiplerde bu biraz daha rahat işleyebiliyor iken. Türkiye’de biraz daha zor işliyor. O yüzden birazcık cinsiyet orada bir ön plana çıkıyor. Tabii bir de eğri oturup doğru konuşmak lazım. Beden yapısı itibarıyla de bir kadın hiçbir zaman istisnalar kaideyi bozmaz tabii, bir erkek kadar genel olarak güçlü olamıyor. Şimdi örnek veriyorum. 12 kilogramlık kılıcıyla bir erkek 45 dakika yarım saat kesintisiz çalışabiliyor iken kadın arkadaşlar bu kadar bu süreyi 12 kilogramlık kırıcı ile çıkartamayabiliyorlar. Dolayısıyla sadece kadın ekip yaptığınızda ya da kadın sayısını ekibin içerisinde arttırdığımız da bu sizde bir fizik ve zaman kaybına da sebebiyet veriyor. Yani operasyon sürenizi

uzatmaya başlıyor, işte orada o dengeyi birazcık daha iyi kurmak lazım. İllaki kadınlar da sahaya çıkmalı. Onlar da çalışmalı ama bizde hep şey vardır. Örnek vereyim, yorulmadan değiştirilir bizde, böyle son tükenme noktasına geldikten sonra değil. Aynı şeyi kadınlardan da bekliyoruz. Erkeklerden de bekliyoruz. E tabi doğal olarak bunu da gözlemleyebiliyoruz. Fiziksel olarak daha çabuk yoruluyorlar, dayanımları daha düşük o ağır yüklere. Çünkü kas kütleleri daha düşük yani bu yaradılıştan gelen bir şey yanlış anlaşılmasın, kas kütlesi ve dayanım süresi cinsiyete göre değişebiliyor.”

Bu noktada K7,

“Kadın erkek ayrımıyla alakalı süreç ya da düşünce diyeyim evet eşit olmayabiliyor bazı noktalarda ama farkını ortaya koyan kadınlar da çıkıyor ve o tez de çürüyor bir anda yani örnek veriyorum, bir erkeğin cesaret edemediği bir şeyi orada bir kadın yapıyor. O kadın erkek tezini direkt çürütüyorum bunları gördüğüm için. Ama şuna şahit olabiliyorsunuz, siz de biliyorsunuz ki bazı gönüllü dernekler amaca hizmeti gerçekleştirebiliyorlar ama bir taraftan da bir görüş de sahibiler aynı zamanda, o görüşün getirdiği bazı inançları içinde barındırıyorlar ister istemez bu da bir gerçek. Kadınlar bu tip ekiplerde kendine yer bulamayabiliyor”

Yine benzer şekilde K1:

“Bazı ekiplerde buna şahit oldum. Büyük operasyonlarla birlikte çalıştığımız ve sahada hiç kadın kurtarmacı görmediğim ekipler oldu. Onlar kendi hayat görüşleriyle ilgili belki kadınları arka planda tutuyorlar diye düşünüyorum. Benim kendi görüşüm. Belki, kadınlar da onları, o hayat görüşlerinden dolayı da tercih etmiyor olabilirler. Yani sonuçta böyle yansıttıkları için, kadın arama kurtarmacı yok gibi duruyor ekiplerinde.”

K10 ise kadının toplumsal rolünün etkili olabileceğini belirtmektedir:

“Bizim ekibimizde bir cinsiyet ayrımı yok, sahada da çalışılıyor, arka planda da çalışılıyor. Hani sen zayıfsın, sen erkeksin daha fazla çalışacaksın ya da sen kadınsın daha fazla çalışacaksın değil çünkü bulunduğum ekipte, erkek de kadın da nerede duracağını biliyor. Ben yorulduğum deyip sahadan çıkabiliyor onun için sen yorulacaksın, girme demek, doğru bir mantık değil, işte o ekibin yönetimi

esasinda burada. Senin onun yorulduğunu biliyor olman lazım, onun da bunu biliyor olması lazım. "Evet, benim yorgunluğumu o hissediyor. Ben bu sahadan artık çıkmalıyım. Yoksa zaten lider beni bu sahadan çekecek." Bu ama işte biraz daha uzun yıllık çalışmalar ve deneyimlerle ilgili. Kurum kültürü, kurumun uzun yıllık deneyimi, farklı ekiplerle çalışmaları, bir şekilde ekibi buralara getiriyor. Ülkemizde genelde kadın çalışan sahada zayıf görüldüğü için Brezilya ordusunu örnek verebilirim, Brezilya ordusunda erkek kurtarmacıların başında kadın bir komutan vardı ve süreci o yönetiyordu. Bu ekip dinamiği ya da o ekip içi liyakat, hani kadın zayıf erkek üstün, erkeğin sözü geçer kadının geçmez değil, doğru yönetmeyle alakalı. Yine Brezilya'dan gelen bir kurtarma ekibini örnek vereyim. Bir kadın medikal personel vardı ve kendisi helikopter operasyonlarını yönetiyordu, helikopterin doktoru ve onun söylemiyle ilerliyor operasyon. Aynı şekilde Sırp ekibi gelmişti, beraber çalıştık. Kadın kurtarmacıları mevcut sahada. Türkiye'de de var ama Türkiye'de kadının yeri çok tartışıldığı için zaten, sahada da buna insanlar "kadın zayıf" gibi bakıyor ve bence öyle değil. Herkesin yapabildiği işi öncesinde belirleyebilmek gerekiyor. Çalıştığım tüm uluslararası ekiplerde kadın vardı. Evet sayıları oransal olarak düşük olabilir belki ama hepsinde bir kadın kurtarma personeliyle beraber sahada, aktif bir şekilde o sıfır noktasında, fiziksel gücün çok yoğun olduğu yerde beraber çalıştım. Toplumsal olarak dayatılan aile kavramında, kadının yeri evidir mantığından yola çıkarak sahada diğer insanlarla aynı yerde evinden uzak çalışıyor olması çok hoş karşılanmadığı için, biraz daha toplumda kadınlarımız bu işten uzak duruyor olabilir. Kesinlik değil. Ekiplerde ötekileştirme var mı? Zannetmiyorum. Bizim ekibimizde yok. Ama biraz daha toplumsal normlarla ilgili olabilir bu. Kurumsal olarak alt yapısı oturmamış ekiplerde bunu çok fazla görebiliyoruz. Oransal olarak daha az diyelim sahada, zaten sayı oransal olarak düşük kadın kurtarmacı anlamında, sahada daha düşük bir seviyede. Kadınlarda genelde kendi isteği ile de arka plandaki işleri seçtiği zamanlar oluyor, kendisini bilip "ben fiziksel olarak yeterli değilim bu işe, ben orada sizin gibi 20 saat 30 saatler çalışmam. Onun için ben arkada yönetim kısmında, lojistik kısmında, ulaşım kısımların da, ana kamp kısmında görev alacağım" diyebiliyorlar ve bunlar benim en fazla saygı duyduğum insanlar. Çünkü kendini biliyor. Bu bir zayıflık belirtisi değil, bence

bu çok güçlü olmanın belirtisi; kendini bilip, nerede ne kadar verimli olabileceğini biliyor olması, bence daha doğru bir işleyiş.”

Sahadaki kadın gönüllüler, arama kurtarma çalışmalarında yalnızca fiziksel güçleriyle değil, aynı zamanda iletişim becerileri, kriz anlarında yatıştırıcı rolleri ve farklı bakış açılarıyla ekiplere önemli katkılar sunmaktadır. Katılımcı ifadeleri, kadınların özellikle lojistik, afetzedelerle iletişim ve ekip içi moralin korunmasında belirleyici roller üstlendiğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, kimi zaman cinsiyet temelli korumacı yaklaşımlar ya da fırsat eşitsizlikleri nedeniyle sahada aktif görev alma imkanlarının kısıtlanabildiği de görülmektedir. Tüm bu bulgular, kadınların afet yönetiminde çok yönlü rollerini destekleyen kapsayıcı bir yaklaşımın hem operasyonel verimlilik hem de ekip uyumu açısından kritik önem taşıdığını göstermektedir. Bu noktada K12, kadınların afet ortamında gördüğü muameleyi şu şekilde özetlemektedir:

“Cinsiyetle ilgili Maraş'ta daha farklı bir şey gözlemledik, anaçlığı bu sefer erkekler yaptı. Oradaki kadınlar biraz daha oraya geldiği için ekstra kıymet gördü. İşte “gelmiş buraya kadar yardım etmişsin, en azından bir şeye ihtiyacın var mı, yardımcı olalım” gibi. Hani normalde anaçlık kadınların güdüsüdür ya, orada işler biraz farklılaştı. Bölgedeki erkekler, kadın arama kurtarmacılara bir şeye ihtiyaçları var mı diye sıklıkla sorup, onları rahat ettirmeye çalıştılar. Kadın olarak orada olmaları takdirle karşılandı benim gözlemlediğim. Kendi ekibimiz için de konuşacak olursak, biz bölgede cinsiyet hassasiyeti olan durumlarla da karşılaştığımız için kadınların kesinlikle ekip içinde yer almalarını destekliyoruz, herkesin kendi yetkinliğini kullanabileceği alanlar olduğunu biliyoruz.”

K6 ise cinsiyet meselesinde yaşadığı bir sorunu ekip içinde nasıl çözümlediğini aşağıdaki şekilde aktarmaktadır:

“Ben cinsiyet kavramında doğrudan sorun yaşamadım. Tabii ki ister istemez ufak konular oluyor. Nasıl diyeyim, dedikodu tarzında veya o anlamda. Müdahale konusu ise olayın boyutuna bağlı. Yani hangi anlamda sıkıntı yaşadığına bağlı, emir komuta da mı yoksa ahlaki konuda mı sıkıntı yaşadım ona bağlı, ben aslına bakarsanız ekibimde ikisini de yaşadım. İş anlamında; kadınlar ve erkekler karma çalışır bizim ekipte, yani birbirlerinin buddy si olabilirler. Şöyle bir örnek anlatayım, ekipten 2 kişi arasında bir duygusal bağ gelişti, gelişen o duygusal

bağ eğitimlere yansıdı. Eğitimleri kaynatma, beraber vakit geçirme tarzına döndü. Aslında onlara da zaman verdim. Bu iş böyle olunca, ilk önce bir konuşma yolunu tercih ettim bireysel, ikisi aynı anda değil, baktım olacak gibi değil, yani bunlar bu işi farklı şekilde devam ettiriyorlar sonra, bunun ekibin de birlikteliğini bozacağını düşünerek, kişiselleşmeye gideceğini düşünerek, kötü örnek olacağını düşünerek yolumu ayırdım hiç uzatmadan. Çünkü onun o yaşadığı olabilir, her şey olabilir hayatta, normal karşılıyorum ama ekibin içinde ben onu kabul edemem. Şöyle kabul edemem, çünkü herkes eğitim yaparken onlar kenarda fis fis veya ikisinin hep beraber hareket etmeleri olmaz. Benim buddy sistemimi, tim sistemimi bozar çünkü. Ekibe yansıtmıyordılar, yansıtmadan devam edebilirlerdi ama tam tersi olduğu için ben müsaade etmedim ona.”

Arama kurtarma ekipleri, afet bölgelerinde farklı etnik kökenlerden, kültürel geçmişlerden ve yaşam deneyimlerinden gelen gönüllülerden oluşan çok bileşenli yapılar olarak dikkat çekmektedir. Bu çeşitlilik, bir yandan farklı bakış açıları, problem çözme yöntemleri ve iletişim tarzlarıyla operasyonel süreci zenginleştirirken, diğer yandan saha içinde grup dinamiklerini ve iş birliği süreçlerini etkileyen bir unsur haline gelebilmektedir. Katılımcı ifadeleri, ortak amaç etrafında birleşildiğinde bu farklılıkların ekip ruhunu güçlendirdiğini; ancak hemşericilik, dil bariyerleri ya da kültürel ön yargılar gibi durumlarda gruplaşma eğilimlerinin ortaya çıkabileceğini göstermektedir. Literatürde de vurgulandığı üzere (Shore et al., 2011; Cox, 1993), kültürel çeşitliliğin ekip performansına etkisi, bu farklılıkların nasıl yönetildiği ile doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda, saha deneyimleri, etnik ve kültürel farklılıkların arama kurtarma operasyonlarında hem güç hem de zorluk kaynağı olabileceğini açıkça ortaya koymaktadır. Bazı katılımcılar, etnik ve kültürel yakınlıkların ekip içinde gruplaşma eğilimi yarattığını gözlemlemiştir. K8,

“Bazı arkadaşlarımız bunu o kadar güzel sindiriyor, birlikte çalışmaktan keyif alıyorlar ki ama bazı arkadaşlarım da maalesef. Yöresel farklı bir grup vardır mesela, onların hepsi bir araya geldiğinde daha güzel konuşurlar, daha iyi anlaşılır ve diğer grup diyor ki bak işte bunlar hemşericilik yapıyor. Doğal olarak onlar arasında illa böyle bir gruplaşma oluşuyor ister istemez, aynı kültürden geldikleri için konuşacak belki daha çok şeyleri var ama afet sahasında aslında bunun böyle olduğunu düşünmüyorum. Orada birleşiyorlar evet ama

öncesinde işte cadı kazanı gibi kaynıyor. Mesela bir arkadaşımı örnek vereyim bu konuda, bizden istifa etmişti bir şeye kızdı, yönetime kızdı, sonrasında bu 6 Şubat depreminde ekibe üye bile değildi, hemen alo dedi. O kadar kızgın olduğu halde, bu arama kurtarmaya onlarla katıldı ve sahada çalıştı. Gene zorlandı. O kızdığı ve ayrıldığı hatalar yine vardı ama yani o anda göz ardı etti bir şekilde çalıştı ve döndükten sonra bizim gruba bir daha gene uğramadı. Ama ekip lideri de o gelmesin bizden ayrıldı, onun sorumluluğunu almıyorum demedi, o arkadaş yine de götürdü. Yani söyleyeceğim, tüm farklılıklarımızla birlikte güçlüyüz.”

diyerek bu ikili durumu dile getirmektedir. K9 ise etnik köken ayrımının çok ciddi derecede gözlemlendiğini ifade etmektedir:

“Etnik köken çok var acayip, aşırı derecede var. Yani mesela Doğulu vatandaşlara çok büyük bir ayrım oldu bölgede. Bak, onlar da öyle yaptılar, onlar da kendi arkadaşlarına, kendi bölgelerine gitti, kendi etnik kökenlerinin binalarına gitti yani. Oradan özel ekiplerle gelenler bu tarafa gelmedi. Bu tarafta onlara gitmedi, ben onu gözlemedim yani. Konuşmalarından anlıyorum, şivelerinden. Yani görevlendirilmiş ekiplerden söz etmiyorum, özel ekiplerden söz ediyorum burada.”

K7 ise bu noktada kurumsal yapı içinde yönetildiğini aşağıdaki gibi özetlemektedir:

“Bursa gibi bir yerde etnik köken sıkıntısı yaşanmaz mı hiç. Ya bir bakıyorsun Erzurum, bir bakıyorsun Muş, bir bakıyorsun Bursa, bir taraftan Balkan hiç alakasız yerler birbirine. İnsanlar gelmiş buraya yerleşmiş Bursa'ya ama hala oradaki kültürünü buraya taşıyor. Ben tekrar şunu söylüyorum, kurumsal bir yapı için de bu ekibi yönetiyoruz. Burada siyaset, işte etnik yapı, milliyetçilik, hemşericilik konularında taviz vermeyeceğimizi baştan söylüyoruz. Olduğunda da ki çok şükür olmadı ama şey anlamında oldu işte mesela bir eğitimde kültürel bir örnek veriyorsun, Doğu tarafından bir örnek veriyorsun mesela, adam oralı olduğu için "hayır" diyor, "biz de öyle bir şey yok" gibi itiraz sesler yükseliyor. Yani "hep orayı örnek veriyorsunuz" diyor. "Neden hep orayı örnek veriyorsunuz?" diyor. Zaman ayırıp açıklıyoruz, açıklandığında da anlamazsa hadi sana güle güle diyoruz.”

Yine benzer bir şekilde K11,

“Çoğunlukla aslında daha büyük ekiplere baktığın zaman böyle birim birim olduğu için çoğunlukla kendi ilinin insanı oluyor. Bursa’ya baktığın zaman biz çok kozmopolit bir iliz ama her ekibin de kimliği oturuyor aslında. Bize mesela depremden sonra 400 kişi geldi. Biz biliyoruz oranı, başvuran sayısının onda biri. Bize çok bile kaldı yani onda 2 kaldı, 80 kişi kaldı mesela ama her ekibin ister istemez bir kimliği var. Biz hep diyoruz, bizim sizi seçmemiz değil konu, belki siz de bizi seçmeyeceksiniz, bizim ekip size göre olmayacak başka bir ekipte mutlu olacaksınız. Ayak uyduramayan zaten zamanla asimile oluyor, kayboluyor gidiyor. Aramızda farklı amaçlar için gelenler de oluyor. CV’ye bir şeyler eklemeye mesela, geldiği gibi ne eğitimleri alacağım diye soruyor. Ortam yapmaya gelen oluyor, bana çevre sağlar mı? ilişki kurar mıyım? Aradığını bulamayınca 3-5 ay maksimum dayanıp ayrılıyor. Artık biz aile gibiyiz, hepimizin en yakın arkadaşları ekipten. Hani Kürt de var, ateist de var, Türk de var, her telden insan var, yabancı da var bizim ekipte. Hep birlikteyiz.”

Buna karşın, bazı katılımcılar bu farklılıkların sahada birleştğini ve dayanışma sağladığını belirtmektedir. K5,

“Etnik kökeni düşünürsek, biz ülke olarak, duygusal bir ülkeyiz. O yüzden böyle durumlarda kesinlikle ekipte etnik kökenlerin sorun olduğunu düşünmüyorum. Enkazdan çıkarttığımız kişileri de bilmiyoruz ki, mesela en son gittiğimiz bölge doğu bölgesiydi, ülkenin gündeminden konuşursak, bizim özellikle doğu bölgesinde (katılımcı burada bazı hassas kimliklere atıf yapmıştır ancak doğrudan aktarılmamıştır) dediğimiz insanlar da var ama biz enkazdan insanlara çıkartırken, kim hangi siyasi görüşte demeden, buna bakmadan insanlara yardım etmeye çalıştık. Görevimiz bu o anda.”

diyerek kültürel bariyerleri aşmaya yönelik deneyimlerini aktarmaktadır. Aynı şekilde K14:

“Ekip içinde farklı milletlerden kişiler çalıştı bizimle. O milliyet duygusu, o nüfus cüzdanı bitiyor orda o kapıdan içeriye girince. Daha önce de söylediğim gibi yani bizim için önemli değil. Aynı amaca hizmet ettiğimiz sürece sıkıntı yaşamıyoruz.”

Shore ve arkadaşları (2011), kapsayıcı kültürün bu tür farklılıkların olumsuz etkilerini azaltmada belirleyici olduğunu vurgulamaktadır. Katılımcı ifadelerinin bütüncül

değerlendirilmesi sonucunda, gönüllü arama kurtarma ekiplerinde farklılık algısına ilişkin dört ana tema ortaya çıkmıştır: (1) Yaş farklılıklarının operasyonel rol dağılımı ve ekip içi iletişim üzerindeki etkileri dikkat çekmektedir; genç gönüllüler fiziksel dayanıklılık ve hız açısından avantajlı görülürken, yaşça büyük gönüllülerin kriz yönetimi, soğukkanlılık ve deneyim aktarımı açısından kritik katkılar sunduğu belirtilmektedir. (2) Fiziksel yeterlilik ve görev uyumu teması öne çıkmakta; katılımcılar, cinsiyet veya yaş ayrımından ziyade bireysel kapasitenin doğru analiz edilerek gönüllülerin, kendi kapasitelerine uygun görevlere yönlendirilmesinin operasyon verimliliğini artırdığını vurgulamaktadır. (3) Cinsiyet temelli rol algısı ve kadın gönüllülerin katkılarıdır; bazı durumlarda lojistik, psikososyal destek ve afetzedelerle iletişimde kadınların belirleyici bir rol üstlendiği, ancak kimi zaman korumacı yaklaşımlar veya toplumsal normlar nedeniyle aktif sahada görev alma imkanlarının kısıtlanabildiği görülmektedir. (4) Kültürel ve etnik çeşitliliğin ekip dinamiklerine etkisi belirginleşmektedir; farklı kültürel arka planlardan gelen gönüllüler ortak amaç doğrultusunda iş birliği sağlayabildiği gibi, zaman zaman hemşericilik veya önyargı kaynaklı gruplaşmaların da ortaya çıkabildiği ifade edilmektedir. Bu bulgular, literatürde vurgulanan kapsayıcı liderlik ve etkin farklılık yönetiminin (Cox, 1993; Shore et al., 2011) afet sahasında hem operasyonel başarı hem de ekip uyumu açısından kritik öneme sahip olduğunu göstermektedir.

Arama kurtarma ekipleri, yalnızca fiziksel dayanıklılık ve teknik donanım değil, aynı zamanda çok çeşitli mesleki bilgi ve yaşam tecrübelerinin sahaya taşındığı ortamlardır. Mühendislikten sağlık hizmetlerine, öğretmenlikten lojistiğe uzanan farklı meslek gruplarının gönüllü olarak bir araya gelmesi, operasyonel süreçlere hem stratejik hem de pratik katkılar sağlamaktadır. Katılımcı anlatımları, bir doktorun acil müdahale bilgisinin, bir mühendisin yapısal risk değerlendirme yetkinliğinin ya da saha tecrübesi yüksek bir gönüllünün kriz yönetim becerisinin ekip başarısında belirleyici olabildiğini göstermektedir. Literatür de benzer biçimde, mesleki çeşitliliğin afet müdahale kapasitesini artırdığını, farklı uzmanlık alanlarının entegrasyonunun ise ekiplerin problem çözme hızını ve yaratıcılığını geliştirdiğini ortaya koymaktadır (Paton & Johnston, 2001; Cox, 1993). Ancak bu çeşitlilik, rol tanımlarının net olmadığı durumlarda karar alma süreçlerinde çatışma ve yetki karmaşası riskini de beraberinde getirebilmektedir. Dolayısıyla mesleki farklılıkların etkin yönetimi, arama kurtarma

operasyonlarında hem verimlilik hem de ekip uyumu açısından kritik bir unsurdur. Katılımcılar, farklı mesleki geçmişlerin ekip çalışmasına önemli katkılar sunduğunu belirtmektedir. K13,

“Homojen ekiplerde çalıştığım için kendi ekiplerimin içerisinde çatışma gözlemlemedim ama benzer şekilde yapılanmış ekiplerden örnekler verebilirim. Yaş açısından farklı, tecrübe açısından farklı kişiler bir araya geldiği zaman illaki grup içinde birtakım çatışmalar olabiliyor. Alınan kararlar, herkes için aynı şeyi ifade etmeyebiliyor. Bu da çatışma yaratabiliyor. Homojen olmayan gruplarda çatışmanın daha çok olacağını düşünüyorum açıkçası. Cinsiyetle ilgili bir farklılık oluşacağını düşünmüyorum mesela. Bence daha çok grup içerisinde daha çok tecrübeye sahip olanlarla, daha az tecrübeye sahip olanlar bir de hani yaş açısından biraz dediğin gibi daha böyle olaya yeni ilgi duymuş, daha genç yaştaki kişilerin de arama kurtarma faaliyetlerinde olmasını destekliyorum fakat işte daha çok tecrübe sahibi lider kişilerde varsa, grupta olanlar arasında çatışma olabilir. Ekip üyelerinin birbirini tanıması en önemli şeylerden bir tanesi bence, her birinin kendi kabiliyetlerini biliyor olması lazım. Yani kısa sürede bir olay için toplanmış ekiple, sürekli aynı ortamda, çeşitli ortamlarda uzun süre birlikte vakit geçirmiş birbirini tanıyan ve bilen insanların-ekiplerin çalışma şekli kesinlikle birbirinden farklı olacaktır. Yani ilk tanıştığım birbirini tanımayan olay için bir araya gelmiş ekibi koordine etmek çok zor olur ama belli aralıklarla buluşan, toplanan, birtakım şeyler yapan, faaliyetlere giden, arama kurtarmalara katılan vesaire koordine olması çok daha hızlı olur ve birbirinin ne talep ettiğini, ne istediğini birbirine nasıl hitap edeceğini bilmek bile çok önemli. Farklı mesleki uzmanlıklar olması kesinlikle avantaj. Yani bu çeşit çeşit görüş açısı demek, tüm farklılıklar açısından kesinlikle aynı görüşteyim. Yani işin içerisine bir doktor, bir mühendis, bir diğer uzmanlar varsa her biri farklı açılardan değerlendirebilir konuyu, mesleki uzmanlığın getirdiği özellikleri de kullanabilir sadece oradaki hizmet ya da beden gücü açısından değil, hayat tecrübesi açısından da bu önemli. Benim ekibimde de görev esnasında farklı uzmanlıklara sahip kişiler görüşlerini belirttiler ve bunun operasyona katkısı olmuştu. Ancak bu farklılıklar çekişmeye de sebebiyet verebilir. Herkes kendi görüşünün doğru olduğunu savunursa beklenti bu şekilde oluşur.”

diyerek mesleki çeşitliliğin problem çözme kapasitesini artırdığını ifade etmektedir. K4 ise; “Meslekçilerin, yani teknik sınıfın bu işi daha iyi yaptığını düşünüyorum” söylemiyle, ekip içindeki profesyonel ve teknik yeterliliklere sahip bireylerin afet müdahalesinde daha etkili olduğuna vurgu yapmaktadır. Bu ifade, görevlerin başarıyla yürütülmesinde mesleki uzmanlığın ve teknik bilginin önemine işaret etmektedir. Benzer şekilde K8:

“Makinelere daha hâkim olan arkadaşlara biraz daha öncelik tanınıyor. Çünkü burası sanayi bölgesi, arkadaşlar fabrikalarda çalışıyorlar. Bütün o makinelere ve bakımlarına hakimler, doğal olarak o arkadaşlar biraz daha ön planda makine kullanımlarında. Mesleki olarak afet esnasında daha ön plandalar ama lojistikte mesela bir araya gelindiğinde bu arkadaşlar her şekilde bizlere de eğitim veriyor. Diğer arkadaşların bu makinelere adapte olması için, özveriyle çalışıyorlar.”

K1 ise uzmanlıkların, ekip hiyerarşisi içinde kendine yer bulduğunu ifade etmektedir:

“Ben kendi ekibimden bahsedeyim. Bizim ekipte hiçbir ayırım yok, herkes yediden yetmişe yardımcı olabilir ki oluyor da. Herkes sahada olmak zorunda değil ama zaten sen de biliyorsun bu işin geri plandaki lojistiği, ulaşımı işte doktorları, sahada her şeyiyle çok büyük bir ekip, herkes meşrebine göre, yeteneğine göre burada yardımcı olabilir. Ve ekipte asla bu yaşlı, bu genç, bu kadın, bu erkek diye asla bir sözü geçmez ama bir hiyerarşi olmalı operasyonlar sırasında bence ki bizim ekipte var. Bunun doğru olduğuna da inanıyorum. İşçi arkadaşlarımızdan bir tanesi çok yeteneklidir ve bir ekip lideri olabilir. O ekip liderinin altında yönetici bir arkadaşımız da olabilir. Ekip liderine orada uyumak zorunda, o hiyerarşi ayrı bir hiyerarşi. Onun kesinlikle doğru anlaşılması gerekiyor. Ekip içinde düzenin, can güvenliğinin ve operasyon güvenliğinin sağlanması için ekip düzenini doğru kurulması ve bunu herkesin doğru kabul etmesi lazım. Dışarıdaki, iş hayatımızdaki hiyerarşi başka bir şey. Bizim ekiplerde mesela yaşlı, daha tecrübeli olmasına rağmen bazen ekip lideri farklı seçilebiliyor. Bir operasyona giderken operasyona uygun genç bir arkadaşımız o alandaki uzmanlığı sebebiyle ekip lideri olabiliyor. Yine de asla otorite sorunu çıkmıyor. Bak ben senden daha tecrübeliyim, benim sözümü dinlemek zorundasın ya da böyle yapalım gibi değil. Gerçekten ekip liderlerine uyuluyor ve her zaman ekip lideri doğru karar vermiyor olabilir ama bunu tartışması operasyon sonrası yapılıyor.”

K9, mesleki uzmanlıklara ekip içinde yeterli önemin verilmediğini şu sözleriyle belirtmektedir:

“Mesleki uzmanlık anlamında da saygı olduğunu düşünmüyorum, ben vinçciyim mesela, makineciyim, montajcıyım, demir kesme vs. bu işlerden daha iyi anladığım halde, bir senelik arkadaş daha iyi anlarım dedi. Şimdi orada onu tartışamazsın, affedersin bilmem ne yarışına girmeye gerek yok yani o anda. Oluyor bazen, senin teknik bilgine güvenmiyorlar yani ve boşuna uğraşıyorlar, sende söylediğin için diyorlar ki sen çok biliyorsun.”

K10 ise mesleki geçmiş konusuna farklı bir noktadan bakıp durumu şöyle ifade etmektedir:

“Meslek konusunda da yine kendini ekibim ile alakalı; işte doktorlarımız genelde sağlık/medikal kısmını yönetiyor, bizim için en önemli kısım. Çünkü ben hastalandığımda doktorumun beni tedavi edebiliyor olması lazım. Ya da benim günlük sağlık durumumu kontrol edebiliyor olması lazım. İnsanlar bazen şey yapıyor, ben kendi mesleğime yakın bir şey yapmak istemiyorum diyerek, çünkü buraya bazen kendi normal hayatından uzaklaşmak için de geliyor, belki fabrikasında insan kaynaklarıdır ama buraya gelip evrak işleriyle ilgilenmek istemiyor. Sahada aktif olmak istiyor, diyor ki benim zaten işim bu. Ben burada da aynı işi yapmak istemiyorum diyebiliyor. Burada da kişinin isteğiyle bu iş ilerliyor. Meslek grubu evet bir faktör, kurtarma sahasında çok önemli bir faktör. Beden gücüyle çalışan insanlar, sahada daha fazla çalışabilmekte. Ülkemizin en büyük örneği madencilerdir, işi zaten bu, çok fazla fiziksel aktiviteye sahip insanlar. Ama burada biraz daha kişinin kendini yönlendirmesi ile alakalı. Kurtarma denilince o insana birebir dokunmak insanı daha fazla motive ediyor. Bu işin daha tam mantığı oturmadıysa, zor olabiliyor bunu yönetmek ama genelde belli bir süreden sonra bu yerine oturmuş oluyor. Kendisine göre ben burada daha iyi olacağım. Bunlar zaten deneyimli deyip bu yönlendirmeleri kabul ediyor ama yine söylüyorum, o da istekleri de ön planda tutuluyor hep.”

Bir başka katılımcı olan K2 ise,

“Kendi içinde bulunduğum ekipler içerisinde böyle bir sorun gözlemlemedim. Aksine burada deneyimli olan kişinin daha çok yönetici pozisyonunda olduğunu

gördüm. Nitekim yönetici olarak katıldığım bazı operasyonlarda da benden daha deneyimli olan insanların gözetimine ve yönetimine bıraktığım operasyonlar da geçirdim. Dolayısıyla yaş, ırk, cinsiyet gibi toplumsal hayatta maalesef ki ayrıştırıcı özelliği bulunan bu tarz özelliklerin kendi ekibimde olmadığını söyleyebilirim. Ama diğer ekiplerde gözlemledim, insanın olduğu her yerde sorun var zaten. Ben daha büyüğüm, ben 10 yıllık tecrübeliyim sen daha yenisin gibi şeyler yaşanıyor. Tecrübesiz insanın da tecrübesizliğinden aslında yararlanmak gerekiyor. Biz kendi ekibimizde, tecrübesiz olan arkadaşlarımızı lojistik kısmında değerlendirdik. O kişinin de bir şekilde tecrübe kazanması gerekiyor ama bunu farklı ekipler de farklı şekillerde kullananlar oldu. Yani yaşı daha küçük olup daha deneyimli olan arkadaşlarımıza, yaşı büyük olan arkadaşların maalesef engel olmaya çalıştıklarına şahit olduk.”

K14 ise, mesleki eğitimin önemini vurgulayarak;

“Eğitim seviyesini de işin içerisine katmak lazım. Ne yazık ki, birazcık gençlere dem vuracağım. O tarafta düz lise, Anadolu Lisesi gibi okullardan mezun olan arkadaşlarım, teknik bilgileri ve becerileri doğal olarak düşük oluyor arama kurtarmadaki ekipman kullanımı anlamında. Bu eğitim sistemi kaynaklı bir durum ve biliyorsunuz bizde de herkes üniversite okumak istediği için o aşamada teknik meslek anlamında pek gelişmemiş oluyor popülasyon. Bu insanlar sivil toplum kuruluşlarına geldiği zaman siz sivil toplum kuruluşu olarak da bu insanlara karşı bir meslek lisesi modeline dönüyorsunuz. Bir şeyler öğretmeye çalışıyorsunuz ama alt yapı eksik. Şimdi gençler burada bu noktada bir problem yaratıyorlar. Bu sefer tecrübe etmiş, yaşı ilerlemiş, bu işte de kendini ilerletmiş kişiler de bu durumu gördüklerinde bu sefer biraz sabırlarını sınıyorlar ya niye olmuyor, niye yapamıyorsun? Çünkü yıllar içerisinde uzunca öğrendiğini unutuyor ve genç arkadaşına bir kere de öğretmeye çalışıyor. Tabii karşıdaki insanın da bunu bir kere de öğrenmesi mümkün değil. Dolayısıyla tecrübe orada birazcık negatife dönüşebiliyor, bazen sınırları zorlayabiliyor.”

Konuya farklı bir bakış getiren K12, teknik tecrübenin de sahada bazen yerini bulamadığını şöyle özetlemektedir:

“Maraş'ta oldu mesela. Bizim kurum kültürü olarak bir hiyerarşimiz var ve herkes buna saygı duyar. Ekip liderinin verdiği kararlara uyulması gerektiğini herkes bilir. Buna rağmen bazı anlar oldu tabi, Maraş'tan geldikten sonra bazı arkadaşlarla devam etmeme kararı aldık. Kişinin bazen gerçek enkaz alanını görmeden verdiği kararlar gerçeği yansıtmayabiliyor. Buradaki eğitimleri tamam, her şey güllük gülistanlık. AFAD'ın enkaz alanına gidiliyor, eğitim alınıyor, dehliz açılıyor, giriliyor ama gerçekte o iş öyle değil. Biz seçimler esnasında arkadaşlara sorduk, yükseklik korkun var mı, kan tutar mı? Muayenelerini de yaptık. Bunlar çok önemli ama o bölgeye gidildiği zaman bazen insan baskıyla gerilebiliyor -ya çok enkazlara girme, haberlerde duyuyoruz ikinci depremler oluyormuş- tarzı şeylerle yani enkazda böyle bir durum yaşandı geri çekilen arkadaşlar oldu. Biz de saygıyla karşıladık.”

K3 ise, Türkiye'deki gönüllü ekiplerin, birbirlerinin uzmanlıklarına nezaket göstermediğini düşündüğünü şu kelimelerle ifade etmektedir:

“Genellikle Türkiye'deki arama kurtarmacıların birbirlerine karşı çok nazik olduğunu düşünmüyorum. Her ne kadar sahada olursak olalım, yine kendi ekibinden olmadıkça çok kaynaşılan bir ortam sezinlemedim. Maraş depreminde bir çağrı geldi, gittiğimizde enkazda madenciler çalışıyordu, onların uzmanlığı daha çok kırıp açma üzerine, enkazda kazazede yer yön tespitinde çok profesyonel değiller. Bu noktada destek verdik ekibimle, 70 yaşlarında canlı bir kazazedeyi tespit ettik, tam olarak yerini ve nasıl sıkıştığını bildirdik ve bir anda enkazın dışına atıldık. "Tamam artık sizin işiniz yok, gidin" dediler. Üzüldük ama sonra ekip lideri gelip, kendi ekibine kızdı, ne yapıyorsunuz diye. "İnsanlar bizim için geldi, yardımcı oluyorlar, nasıl gönderiyorsunuz" diyerek ekibi uyardı. Yani orada kalırsak biz çıkarıp bunun reklamını yaparmışız, böyle ifade ettiler ve bu oldukça üzücüydü. Enkazı onlara bırakarak ayrıldık. Sonra ne yaptılar bilmiyorum, sanıyorum çıkarabilmişlerdir. Yaş, cinsiyet, etkin köken faktörlerini de her zaman yaşamışızdır sahada. Kadın erkek meselesinde; "kadın bunu yapamaz, kadın orada olamaz, kadını bunu tutamaz, kıramaz" çok şahit olmuşumdur bu söylemlere. Mesleki mesleki açıdan da insanların becerisinden çok bulunduğu konum ön planda tutuluyor. Bir doktor, bir mühendis olabilir, iş hayatındaki profesyonel mesleği ekip için de büyük ölçüde etkili oluyor.”

Literatür, gönüllü afet ekiplerinde farklı mesleki bakış açılarını bir araya getirmenin yaratıcılık ve esneklik kazandırdığını, ancak bu farklılıkların işlevsel olabilmesi için karşılıklı saygı ve rol netliği gerektiğini belirtmektedir (Northouse, 2021). Dil farklılıkları doğrudan ifade edilmemiş olsa da jargon, mizah anlayışı ve iletişim tarzları ekip uyumunda önemli bir rol oynamaktadır. K1,

“Dil önemli, sonuçta aynı dili, ortak bir dili konuşabiliyor olmak lazım ve anlaşabiliyor olmak lazım. Ama aynı dil derken, aynı pencereden bakabilmek de önemli. Bir kere biz motivasyonumuzu en üst düzeyde tutmak zorundayız. Çünkü bazen karşılaştığımız şeyler normal bir insanın psikolojik olarak kaldıramayacağı yükte olabiliyor. Görüntüler ya da o duygusal anlar. Çünkü bir depremde; ezilmiş insanlar görüyorsunuz, sadece normal bir ölü değil, ya da doğa aramada birisi öldüğünde onun yakınının, kızının, annesinin feryatlarıyla karşı karşıya geliyorsunuz şimdi o yüzden bizler hep güçlü olmaya çalışıyoruz ama onun arkasında arka planda gücü morali yüksek tutmak için tabii ki yalnız kaldığımızda ufak espriler, birbirimize biraz mizahi duygularla bu moralimizi yükseltmeye çalışıyoruz ve bu bir gerçek, öyle olmak zorunda. Ben kendi adıma bunu doğru olduğunu hep biliyordum zaten arka planda. O yüzden bana çok garip gelmedi ilk seferlerde de. Ama bazen yeni arkadaşlarla çıktığımızda operasyona, suratlarının düştüğünü görüyorum. Onu fark ettiğim anda da bunun nedenini anlatmaya çalışıyorum. Bak bizim burada birbirimizi motive etmemiz lazım, güçlü olmamız lazım ki saha da çok daha güçlü bir şekilde yardım edebilirim diye insanlara. Ama benim bildiğim kadarıyla, sahaya çıkmadan kişilere aldıracağımız, özel bir eğitim yok. Yani hazırlanmış özel bir eğitim yok.”

diyerek mizahın moral artırıcı işlevini aktarmaktadır. Ancak bu tarzın, özellikle yeni katılan gönüllüler tarafından ilk etapta anlaşılmayabildiği ve uyum sürecinde mesafe yaratabildiği de belirtilmektedir. Paton ve Johnston (2001), afet ekiplerinde ortak dil ve paylaşılan anlamların, operasyonel uyumun temel taşlarından biri olduğunu vurgulamaktadır.

Katılımcı ifadeleri, yaş, cinsiyet, etnik köken, mesleki uzmanlık ve iletişim tarzı gibi farklılıkların arama kurtarma ekiplerinde hem sahada avantaj hem de potansiyel risk unsuru olduğunu göstermektedir. Bu farklılıklar, uygun biçimde değerlendirildiğinde

ekiplerin dayanıklılığını, yaratıcılığını ve problem çözme kapasitesini artırmaktadır. Ancak dikkate alınmadığında gruplaşma, çatışma ve motivasyon kaybına yol açabilmektedir. Bulgular, çeşitlilik yönetimi literatüründe vurgulanan “farklılıkların değer olarak görülmesi” yaklaşımıyla örtüşmektedir (Cox, 1993; Shore et al., 2011). Arama kurtarma ekiplerinde gönüllülerin farklı yaş grupları, mesleki geçmişleri, kültürel birikimleri ve kişisel çalışma tarzları, ekip içi işleyişi hem güçlendiren hem de zaman zaman zorlayan unsurlar olarak ortaya çıkmaktadır. Katılımcıların aktardıkları deneyimler, bu ikili doğanın sahadaki yansımalarını açıkça ortaya koymaktadır. Farklılıkların sahadaki olumlu etkileri olarak pek çok katılımcı, farklılıkların doğru kullanıldığında ekip performansını artırdığını vurgulamaktadır. K6, “*Tabii ki oluyor, iyi kullanırsan avantaj bu farklılıklar, kullanamazsan da ekibi dağıtır.*” diyerek çeşitliliğin potansiyelini net bir şekilde ifade etmektedir. Benzer şekilde K11,

“Ne kadar farklılık varsa o kadar fikir aslında. Her gittiğimiz bölgede o farklılıklardan bir tanesine uyacak bir durum oluyor mutlaka. Bundan besleniyoruz. Dolayısıyla bizde fazla fikri bir araya getirip mantık yürütüp, doğru düşünce ortaya çıkartabilmeyi sağlıyor ki bu önemli avantajlarından.”

sözleriyle farklı bakış açılarının ortak akıl oluşturmadaki rolünü vurgulamaktadır. Bu bulgu, farklı uzmanlıkların ve deneyimlerin ekiplerde yaratıcı çözümler ürettiğine dair araştırma sonuçlarıyla da uyumludur (Van Knippenberg & Schippers, 2007). Bazı durumlarda farklılıklar, saha yönetiminde esneklik sağlamaktadır. K12,

“Yetkinlik farklılığı konusu tamamen avantaj ekip için. Biz de görevlendirmeleri buna göre yapıyoruz. Farklı inanç, farklı görüş hatta farklı çalışma saatleri bile birer farklılık yaratıyor mesela. Bunları da olumsuzluk yaşanmadan yönetmemiz gerektiğini biliyoruz. Yönetilmediği takdirde elbette risk doğurur. Mesela bir arkadaşımız fazla inisiyatif alma yoluna gittiğinde onu yönetmemiz gerekiyor”

derken, K14, “*Herkese göre bir iş var, çeşitliliğimiz bize güç katıyor ve bu bir kültür bence.*” ifadesiyle bu durumu kültürel bir değer olarak tanımlamaktadır. Benzer şekilde K10, farklı düşüncelerin doğru yönetildiğinde ileriye taşıyıcı olabileceğini belirterek;

“Olumlu etkileri, çok farklı düşünceler daha ileriye götürebiliyor... bu kaosu doğru yönetirseniz de kaostan yeni olumlu sonuçlar çıkartabilirsiniz.”

demektedir. Diğer yandan, yönetilmeyen farklılıkların ekip içi uyumu zedeleyebileceği görülmektedir. K9,

“Ekip içinde çeşitlilik olur olmaz mı? Çok da iyi olur; olumlu elbette ama bir taraftan da ekibin dağılması için bir numaralı faktör. Ekip farklılıklara göre ayrışıyor bir noktada, hani gruplaşmaya çok açık.”

sözleriyle çeşitliliğin gruplaşma riskine işaret etmektedir. K3 ise yetkinlik sorunlarının motivasyonu düşürdüğünü ve ayrılmalara yol açtığını belirtmektedir;

“Yetkinliği olmayan birine yetki verildiği zaman, kişinin göstereceği performans sebebiyle daha yetkin kişilerin kuruma aidiyeti, bağlılığı zayıflıyor bir zaman sonra da ekibi bıraktıklarına şahit olmuşumdur. Yani çok da üzüldüğüm bir nokta, gerçekten hak eden kişilerin de bir zaman sonra dışlandığını görüyorum. Operasyonun başına geçecek yetkinlikte olan, yıllarca ekipte gelişmiş, hak eden, profesyonel olarak işi yapabilen kişiler yerine bazen, iş yaşamlarında iyi bir yerlerde olan bir kişi ekibe katılıyor; sonra süre bakmaksızın altı ay bir yıl diyelim mesela, o kişi başa geçebiliyor. Yıllardır bu işe gönül vermiş kişinin motivasyonu da düşüyor bu şekilde. O kuruma olan bakışını da değiştiriyor zamanla, sonra da kuruma gitmiyor, bırakıyor. Aynı şekilde saha da ötekileştirilen kadınlar da "ben niye geldim o zaman, ben zaten bunun eğitimini aldım, onun gibi ben de bu aletleri kullanabilirdim" diye söyleniyor haklı olarak. Bir süre içinde de gönüllülük esasına dayalı bu sistemden uzaklaşıyor, ayrılıyorlar yani. Bu durumlara şahit olan diğer üyelerde ekip içinde rahatsız oluyor ve bence kurumlarına saygılarını kaybediyorlar. Bir başka boyut olarak da gönüllülerin çevre etkisini söyleyebiliriz bence bu da bir farklılık. Herkesin ailesi bu işe aynı mesafede değil ne yazık ki. Bu işlere çok yoğunlaştığında, çok zaman harcadığından aileler ve çevre söylenmeye başlıyor; bunu yönetemeyen, baskıyla mücadele edemeyen birçok arkadaşım zaman içinde ekipten ayrıldı. Bu kapsamda işin %40'lık kısmı bu, bir diğer tarafı ise insanlar iş yerinden izin alamıyor; zaman yaratamıyor. Bir eğitim var mesela, işinden izin alıp katılamıyor. Türkiye'de iş hayatı çok üretim ve performans odaklı olduğundan gönüllü yetiştirmek çok zor oluyor. Yetiştirdiğin gönüllüleri elde tutmak da saydığım sebeplerle çok çok zor.”

K3'ün bu ifadesi, adil olmayan görev dağılımlarının ve liyakat eksikliğinin gönüllü bağlılığını zayıflatabileceğini gösteren çalışmalarla paralellik göstermektedir (Brewis et al., 2010). K1'in Maraş depreminde yaşadığı hijyen uygulaması örneği de bireysel bakış açılarının operasyon güvenliğini nasıl riske atabileceğini göstermektedir:

“Bu konuya giriyor mu bilmiyorum ama yine Maraş depreminde yaşamıştık. Şişelerden sular içiyorduk ama hepsini bazen içmiyorsun bir yere bırakıyorsun, yarım şişe oluyor. Bir arkadaşımız tüm o yarım şişeleri toplayıp bir yerde çay kaynatıyormuş mesela bize, ziyan olmasın düşüncesiyle. Ya sonuçta herkesin kullandığı sular, yani o kaynatıldığında, içinde mikrop varsa da temizleneceğini düşünüyormuş, tabii bu onun bakış açısıydı. Belki de bizim, daha önceden böyle bir şeyle karşılaşmadığımız için böyle bir uyarıda bulunmamamızdan da kaynaklanıyor olabilir. Ama bundan sonra mesela ne zaman bir operasyon olsa -bak buna dikkat- diyoruz. Böyle bir şey yapmıyoruz ve artık uyarıyoruz. Ondan sonra öğrendik. Kendisi bunu normal olduğunu düşünmüş. Ben böyle yapıyordum diyerek, dönüşte anlattı. Yani insanların hayata bakış açıları tabii etkiliyor. Yani bu aslında çok zararlı bir örnek değildi ama aynı yerde biliyoruz ki bir ekip komple zehirlendi. Sanırım orada yedikleri içtikleri bir şeyden zehirlendiler. Öyle bir şey de yaşayabilirdik. Yani birimizde farklı bir virüs, bir şey olsaydı zehirleniriz, doğru bir şey değildi. Arkadaşımız o an düşünememişti.”

K4 ise farklı teknik yaklaşımların sahada zaman kaybı ve koordinasyon sorununa neden olabileceğini şu şekilde aktarmaktadır:

“Herkesin farklı tecrübeleri var, herkesin farklı yöntemleri var. Mesela sedyenin boşluğu açılırken bile, örneğin bir kazazedeye ulaştık, biri diyor ki 60'a 60 açalım sedyenin çıkacağı kadar açın, ben de diyorum ki 80'e 80 açalım ki benim girip çıkmam da rahat olsun. Ya da mesela ben bu işlerde en iyisinin köpek olduğunu düşünüyorum ama başka ekiptekiler cihazlar olarak düşünüyor. Bu noktada başka ekiplerle çalışmak çok kolay olmuyor ama şöyle bir şey var, bize tebaa olurlarsa iş konusunda, sıkıntı yok çalışılabilir. Bizim fikirlerimizle yönlenecekler. Yani bizim verdiğimiz işi, verdiğimiz şekilde yaparlarsa demek istiyorum. Çünkü bilgi kirliliği oluyor ve hani bildiğimiz işte bile ne yapacağız dediğimiz zamanlar oluyor ama dediğim gibi gördüm ben İzmir depreminde,

askerler yukarıda çalışırken, birbirlerinden haberleri yok alttan başka bir ekip kese kese, kıra kıra iniyor, bir baktım askerler 2 kat aşağıdaydı, kazazede oluyorlar yani kurtarması gerekirken kazazede durumuna düşebiliyor "

K7'nin deneyimi, iletişim eksikliklerinin ve yanlış algıların ekip ilişkilerini zedeleyebileceğini göstermektedir:

"Ekip arkadaşım mesela bir konuda benden daha çok teknik bilgi sahibidir. Bir noktada ben onun fikrine başvuracağım zaten ama onun fikrine başvurmadığım noktalarda, ben kendi başıma bir şey yapıyormuşum gibi bir algı olabilir. O noktada negatif dönüş olur. Buna benzer şeyler de yaşandı ama tamamen dediğim gibi iletişimde çözüldü çoğu."

Bu, literatürde çeşitliliğin olumsuz etkilerini azaltmada açık iletişimin kritik rolünü vurgulayan bulgularla örtüşmektedir (Jehn et al., 1999). Benzer şekilde K11, ekibin birbirini tanımasının önemini şöyle ifade etmektedir:

"Farklılıklar çatışmaya sebep olabiliyor, inatlaşma gibi. Ekibe karşı, bazen kırılışlar bile sert olduğumuz oluyor, ekip gönüllü evet ama hep diyoruz yani gönlüne göre hareket edecek diye hiçbir şey yok. Normalde bazen bakıyorsun ekipte, günlük hayatta yan yana gelmeyecek insanlar aynı çatı altında beraber çalışıyorlar. Ekip içinde tabi ki herkesin kafa dengi olan kişilerle gruplaşmalar oluyor ama biz hepimiz bir şekilde operasyonda bir olmaya çalışıyoruz. O farklılıkları ortadan kaldırmak için mesela asla biz yakın arkadaşları, eşleri, sevgilileri aynı ekibe koymayız, başkalarıyla da kaynaşsınlar diye. Şu an ekipte iki kişi var birbirlerinden nefret ediyorlardı, şimdi en yakın arkadaşlar, bu politikamız sayesinde birbirlerini tanıdılar ve anladılar. Olanak tanımak gerekiyor. Ön yargılar var ya işte buna düşmeyelim diye hep karıyoruz ekipleri."

Ekip içinde farklılık yönetimi örneği olarak K10,

"Oluyor, ben uzun yıllardır bu işteyim, ben burada daha büyüğüm ya da yaş farkı sebebiyle ben burada yönetici olacağım dediğinde ama işte bunu diyen kişinin orada yönetselliğinde sıkıntı olabilir. Bazen onu ikinci yönetici gibi yapıyoruz, kendisine de rol verip orada, onu da yönetmek denilebilir. Onun herkese yayacağı, "ben bu işi yaparım" baskısı ve stres ortamını ortadan kaldırıp, ona

görevi başka birinin yanında yapacağı şekilde verip, onu da yöneterek, iş yönetirmek gibi açıklayabiliriz.”

Katılımcı ifadeleri, çeşitliliğin etkisinin doğrudan yönetim biçimi, iletişim kanallarının açıklığı ve ortak hedef bilincine bağlı olduğunu göstermektedir. Ekipler, farklılıkları bir rekabet ya da gruplaşma aracı olarak değil, tamamlayıcı bir kaynak olarak gördüklerinde verimlilik artmakta; aksi halde çatışma ve motivasyon kaybı kaçınılmaz hale gelmektedir. Bu sonuç, kapsayıcı liderlik ve etkin koordinasyonun arama kurtarma operasyonlarındaki başarının temel unsurları olduğunu vurgulayan literatürle uyum göstermektedir (Shore et al., 2011; Cox, 1993).

Sonuç olarak, arama kurtarma ekiplerinde farklı yaş, deneyim, iletişim tarzı, jargon ve vardiya anlayışlarının oluşturduğu çeşitlilik, sahada hem değerli bir güç hem de yönetilmesi gereken bir zorluk olarak ortaya çıkmaktadır. Olumlu yönleri, ekiplerin yaratıcılığını, uyum yeteneğini ve problem çözme kapasitesini güçlendirirken; olumsuz yönleri, yönetim eksikliği ve iletişim kopukluğu olduğunda performans kaybına neden olabilmektedir. Katılımcı görüşlerinin bütüncül değerlendirmesi, gönüllü arama kurtarma ekiplerinde mesleki geçmiş, teknik yetkinlik, yaş, cinsiyet, iletişim tarzı ve bireysel motivasyon gibi faktörlerin ekip işleyişinde çok katmanlı etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. En belirgin tema (1) mesleki uzmanlığın operasyonel verimlilik ve problem çözme kapasitesine doğrudan katkısıdır; mühendislik, sağlık, lojistik gibi farklı alanlardan gelen gönüllüler, teknik bilgi ve deneyimleriyle sürece değer katmakta, ancak rol netliği sağlanmadığında çatışma ve yetki karmaşası yaşanabilmektedir. İkinci olarak (2) tecrübe ve yaş farklılıklarının görev dağılımında belirleyici olduğu görülmekte; fiziksel kapasite, kriz yönetimi becerisi ve saha deneyimi arasında bir denge kurulması gerektiği vurgulanmaktadır. Üçüncü tema (3) iletişim ve ortak dilin moral, motivasyon ve koordinasyondaki rolüdür; paylaşılan jargon ve mizah, ekip dayanıklılığını artırırken, yeni katılımcılar açısından uyum sürecini zorlaştırabilmektedir. Son olarak (4) yönetim biçimi ve kapsayıcı liderliğin, çeşitliliği güç kaynağına dönüştürmede merkezi rol oynadığı anlaşılmaktadır. Bulgular, literatürde de belirtildiği üzere (Cox, 1993; Shore et al., 2011), afet ekiplerinde farklılıkların değer olarak görülmesinin hem operasyonel başarıyı hem de ekip uyumunu güçlendirdiğini göstermektedir. Bu nedenle, saha deneyimleri ve literatür ışığında, çeşitliliğin bilinçli yönetimi ve kapsayıcı bir ekip

kültürünün geliştirilmesi, gönüllü arama kurtarma ekiplerinin sürdürülebilir başarısı için kritik önemdedir.

Yüksek risk ve belirsizlik altında çalışan gönüllü ekipler, yalnızca teknik becerilerle değil, karmaşık sosyal dinamiklerle de başa çıkmak zorunda kalmaktadır. Sahadaki koşullar, bireylerin farklı geçmişlerden, kültürlerden ve değer sistemlerinden gelmesi nedeniyle hem güçlü bir dayanışma zemini hem de potansiyel gerilim alanları yaratabilmektedir. Özellikle afet bölgelerinde, zaman baskısı, fiziksel yorgunluk ve duygusal yük, var olan küçük farklılıkların büyüyerek önyargı veya dışlanma davranışlarına dönüşmesini kolaylaştırabilmektedir. Literatürde bu durum, kriz anlarında artan “biz” ve “onlar” algısının grup içi ilişkilerde çatlaklar oluşturabileceği şeklinde açıklanmaktadır (Tajfel & Turner, 1986; Williams, 2007). Çeşitlilikle birlikte gelen önyargı ve dışlanma risklerinin, özellikle yüksek stresli ve zaman baskısı altındaki görevlerde daha belirgin hale geldiği vurgulanmaktadır (Pelled et al., 1999; Shore et al., 2011). Katılımcı ifadeleri, sahadaki gönüllülerin bu dinamikleri doğrudan deneyimlediklerini ve gözlemlediklerini göstermektedir. Katılımcıların aktarımları, bu gerilimlerin yalnızca kültürel veya etnik farklılıklardan değil; yaş, cinsiyet, statü, kişisel iletişim tarzı ve hatta ekip içi rol dağılımı gibi çok çeşitli unsurlardan kaynaklanabileceğini göstermektedir. Kimi zaman yanlış anlaşılmalara, kimi zaman da grup normlarına uymayan davranışlar, kısa süreli mesafeler veya kalıcı kopuşlara neden olabilmektedir. Bununla birlikte, ortak amaç bilinci ve birlikte geçirilen zaman, birçok durumda bu olumsuzlukların aşılmasında belirleyici rol oynamaktadır. Bazı katılımcılar, özellikle farklı ülkelerden veya kültürel geçmişlerden gelen ekiplerle ilk temaslarda kısa süreli önyargılar yaşandığını belirtmektedir. K2,

“Ön yargı oluyor. Farklı milletlerden insanlar geliyor, farklı ekipler geliyor. Bu ekiplerin kabiliyetlerini bilmiyoruz. Bu ekiplerin dünya görüşlerini bilmiyoruz. Aslında burada operasyonel anlamda dünya görüşünün bir önemi yok gibi gelse de insanoğlu ön yargıları da hayatta kalan bir varlık dolayısıyla bir İsrail'den gelen ekibe bakış açısı ile Fransa'dan gelene aynı olmayabiliyor ama bu önyargının kırılması da çok kısa sürüyor. Çünkü oradaki gaye insan hayatı, hatta canlı hayatı diyelim, sadece insan da değil canlı hayatını kurtarma noktası olduğu için kısa süreli önyargılar olmuştur ekipte ama bu çok kısa bir sürede aşıldı. Ön yargının olması için zaten farklılığın büyük bir oranda olması

gerekiyor. En büyük farklılık farklı bir kültürden gelen, yani Türk kültüründen uzak olan bir kültürden gelen ekip olması, dolayısıyla onlara karşı bir ön yargı oluyor. Bizim toplumumuz daha duygusal bir toplum, duygularıyla hareket eden bir toplum ve bizim bir canımız yanıyor çünkü bizim bölgemizde yaşanan bir doğal afet var. Dışarıdan gelen ekibin bize nazaran daha soğukkanlı olması bence beklenen bir durum. Tam tersini düşündüğümüzde biz İsrail'e yardım etmeye gittiğimizde, bizim de aynı soğukkanlılıkta olabileceğimizi düşünüyorum. Burada hani formaliteden gelmiş havasından ziyade en azından daha iyi niyetli bakmaya çalışıyorum çünkü ateş düştüğü yeri yakar sözünden hareket ettiğinizde, biz bir başka ülkenin derdine derman olmaya gittiğimizde, orada o yörede yaşayan insanlara göre daha soğukkanlıyız, o acıyı hissederiz ama onlar kadar değil. Dolayısıyla bizim de tavırlarımız onlara göre daha sert olabilir. Tabi bunun kültürel farklılıkları da var. Biz millet olarak biraz daha samimiyeti seviyoruz ama dışarıdaki bir millet bunu yapmak zorunda değil, yapmaya da bilir. O yüzden bize böyle görünüyor olabilir diye ben düşünüyorum.”

diyerek, önyargının genellikle operasyonun aciliyeti karşısında eridiğini ifade etmektedir. Benzer şekilde K9 etnik kökeni sebebiyle önyargıya maruz kaldığını şu şekilde belirtmektedir:

“Ya tabii yaşadık. Mesela benim hakkımda bunlar tehlikeli unsur (katılımcının burada ifade ettiği kelime anlam bozulmadan değiştirilmiştir) falan diyorlardı. Sonra konuştuk, tanıştık. Mesela dışlamışlar, benim haberim yoktu, yani hissediyordum, farkındaydım ama tam olarak konduramıyorsun. Bir şeyler olmuyordu. Sonra bana itiraf ettiler, Doğu'lu olduğumuz için bizi tehlikeli unsur gibi düşünmüşler. Bir de ramazanda çok olurdu, oruç tutmadığım için. Tanıdıkça ve birlikte aynı amaç için canla başla çalıştıkça çocuğunun fikri değişti tabi ama insanlar bilinçsiz Türkiye'de işte biliyorsun çok çabuk etkileniyor.”

Bu örnekler, temas hipotezi (Allport, 1954) ile uyumlu olarak, ortak amaç ve iş birliğinin önyargıların azalmasına katkı sağladığını göstermektedir. Bazı durumlarda, önyargılar doğrudan hiyerarşik düzen ve görev dağılımıyla ilişkilidir. K1,

“Özellikle hiyerarşik bazı konularda ön yargılı olunuyor, onu görüyorum. Yani bazen diyor ki niye böyle davranıyoruz? Uyulması gereken bazı kurallar var onu

anlayamıyorlar, tamam biz gönüllüüz diyorlar biz buraya gönüllü geldik ama bu arkadaş niye bana emir verir gibi konuşuyor diyor mesela şimdi. Onlara da yeri geldiğinde anlatmaya çalışıyoruz. Gönüllüüz evet ama bu gönüllülüğün de bir sorumluluğu var. Bu sorumluluklardan birisi de hiyerarşik düzene uymak ki o zaman başarı gelir. Tabii ki bu hiyerarşik düzende bir hata varsa onun da konuşacağı yerler var ama operasyon sırası değil. O yüzden teorisinin ne olduğunu anlatmaya çalışıyoruz. Yani bazen böyle ön yargılar oluyor tabii yani. Neden ben uyumak zorundayım şu anda bu arkadaşın söylediğine gibi. Özellikle yeni arkadaşlar da oluyor. Eğitimlerde her şeyi anlayamıyorsun. Yani bazı insanlar kendi sınırlarının farkında değil, örneğin karanlığa girmeden karanlık fobisinin olup olmadığının farkında olmuyor. Yani bazen insanlar sahaya çıkıyor operasyona, işte yangın operasyonuna gidiyoruz. Yangın deyince, ekipten çıt çıkamıyor yani."

sözleriyle, yeni katılımcıların talimatlara uyma konusundaki dirençlerinin yanlış anlamalara yol açtığını ifade etmektedir. K5 ise genç yaşından ötürü uzun süre ciddiye alınmadığını, tecrübesiz kişilerin altına verildiğini ve bunun bir tür dışlanma hissi yarattığını aşağıdaki cümlelerle belirtmektedir:

"Bizzat kendim yaşadım, yaş faktörüne geri dönersek, belli bir sene boyunca hep gencim diye dışlandım. Dışlanmaktan kastım, ciddiye alınmama, görev vermeme, tecrübe kazanmama rağmen benden tecrübesiz insanların altına verilme gibi, sırf gencim diye varlığım pek görülmedi mesela ekipte. Bir diğer sebep, ben birazcık neşeli bir insanım, yorulmam, moral olarak düşmem kolay kolay, operasyon biter ya da eğitim biter çekiliriz geriye, ben ekibi bir arada tutmak, ortamı yükseltmek için enerji koyarım, arkadaşlar da benim enerjimi beğenir ama nedense üst yönetim mi diyelim ya da ekip liderleri diyelim, bunu tuhaf karşılıyorlar. Ne bileyim kendi yerlerine rakip mi görüyorlar, sürekli bir geri plana itme çabası vardı. Bunun en büyük örneğini de Maraş'ta gördüm. Daha önce operasyon sayılarımı söyledim. Tecrübem ortada olmasına rağmen, ilk defa operasyona çıkan insanları ekip lideri olarak görevlendirdiler. Beni de onlara bağladılar, yani sen git şunun altında çalış gibi. Adamın hiç enkaz tecrübesi yok, zaten oraya gittik ben yönetiyorum ben yönlendiriyorum ama ben o insanların altına veriliyorum. Hani birilerinin altında çalışmak mevzu değil

ama bir şey bilmeyen insanların altında çalışmak çok tehlikeli. Bu birazda kurum liderinin yeğeni olmamla alakalı sanırım, yeğenini kayırıyor gibi olmasın diye.”

Bu durum, literatürde statü temelli önyargı ve yetkinlik atıflarının ekip içi ilişkilerde önemli bir gerilim kaynağı olduğuna işaret eden bulgularla örtüşmektedir (Ridgeway, 2014). Katılımcıların aktardıkları örnekler, dışlanmanın her zaman bilinçli bir ayrımcılık sonucu olmadığını, bazen kişisel özellikler veya iletişim tarzından kaynaklandığını göstermektedir. K7, fazla soru sorma gibi davranışların çevrede rahatsızlık yaratabildiğini ve bu nedenle mesafenin arttığını şu şekilde belirtmektedir:

“Birinin çok fazla soru sorması ama sorunun çok fazla alakasız yerlerden, farklı şekillerde gelmesi ve çok alakasız konularda gelmesi can sıkıcı olabiliyor. İster istemez ondan uzaklaşmak isteyebiliyorsun. Ben de şöyle, kendimce bir mahcubiyet hissettiriyor. Örnek veriyorum, ben 4 kişi duruyorum, o kişi geliyor ve sürekli ortama soru sormaya başlıyor. Sadece benimle alakalı değil, ben tahammül edebilirim diyorum kendimce belki ama sanki benim arkadaşlarım bu durumdan rahatsızmış gibi hissediyorum. Ya onların darlandığını hissediyorum. Burada bir de darlanma duygusu geliyor orada yani. Bu böyle uzaklaşmaya çalışıyorsun gibi bir şekilde. O da kendini yavaş yavaş fark etmeye başladı ve sürekli soru soruyor. Yani aslında biraz sessiz kalarak, hani bir soru sordun ve cevabını alamadın gibi.”

K6 ise;

“Geveze, bu her işi çok biliyor kişiler vardır ya, bunlar hep dışlanmaya sebep oluyor. Kendini işte özel harekât zannediyor tarzında vardır ya telsizleri göstererek takarlar, üniformayı çıkarttıramazsın. Bunlar hep dışlanmaya sebep. Bir ekip bütünlüğü olması lazım. Ben katı kurallarla yönettim. Mesela benim çalıştığım sahanın gerekliliği dışında hiçbir şey istemiyorum. Deprem arama kurtarmada çalışacaksan, uzun kol kıyafet istiyorum. Sağında solunda bıçak, bilmem ne işte bunları istemiyoruz gibi katı kurallar koyduk. Uymayanı sahadan çıkarıyorum, sahaya giremiyor; giremeyince de zaten o ya küser ya da uymak zorundaydı. Bunu katı kurallarla çözdüm yani bunun yumuşatarak, iyilikle çözüleceğini ben kendi adıma düşünmüyorum.”

diyerek, ekip içi bütünlüğü korumak için katı kurallara başvurduğunu anlatmaktadır. Bu gözlemler, grup normlarından sapmaların ve farklı çalışma stillerinin sosyal dışlanmaya zemin hazırlayabileceğini ortaya koymaktadır (Williams, 2007). Yine K5'in gözlemine göre, bilgili ve dominant bir kadın üye, ekibe katkı sağlamak isterken ego yaptığı düşüncesiyle dışlanmış, sonunda ekipten ayrılmıştır.

“Bir başkasının da dışlandığını gördüm, dominant ve bilgili bir kadın üyemiz vardı. Arkadaş, sürekli kendini geliştirmek istiyor ki aynı zamanda ekibe de bu desteği vermek istiyor ama ekip bir yerden sonra bunları kaldıramadı, artık şey gibi görünüyor aslında ekibe katkı sağlamaya çalışırken, iyilik yapmaya çalışırken, karşı tarafa bu çaba, birazcık böyle geride kaldıkları için, kadının ego yaptığını düşündürdü, öyle sandılar yani, bu sebeple de dışlamaya kalktılar. Bu arkadaşımız sonunda ekipten ayrıldı, bir başka ekipte ekibini geliştirmeye devam ediyor şimdi.”

Bu deneyim, özellikle erkek egemen alanlarda kadınların liderlik davranışlarının yanlış yorumlanabileceğine dair literatürle uyumluluk göstermektedir (Eagly & Karau, 2002). Ego konusunda K3,

“Ben yaşamadım ama tabi ki gözlemledim. Kendi ekibimde değil ama bir başka ekibin üyelerinin, kendi ekip liderlerinin egosundan birçok ortamda şikayet ettiklerini görüyorum. O kişiye karşı bu sefer bizlerinde önyargısı oluşuyor. Şahsen tanışmıyoruz ama bir görevde denk gelsek, bu durumu nasıl idare ederiz şu aşamada bilemiyorum. Bir başka örnekte, katıldığımız bir operasyonda, arama kurtarma ekiplerinden birinin lideri operasyona alkollü katılmıştı. Bu da son derece tuhaf bir durumdu. Kendi ekibine de diğer arama kurtarmacılara da oldukça kötü örnek oldu ve o sırada operasyon bölgesinde olan bizler, o ekibe karşı da negatif hissettik.”

Bazı durumlarda dışlanma, tamamen kişisel gerilimlerden kaynaklanmaktadır. K8, ekip lideriyle yaşadığı gerilimi gönüllü faaliyetlerinden ayırmaya çalıştığını, kişisel anlaşmazlığın ekip bütünlüğünü bozmaması için çaba gösterdiğini anlatmaktadır:

“Yani dışlanma demeyeyim ama özel bir nedenden dolayı ekip lideriyle bir süre böyle bir gergin ortam yaşadık. Ekip liderinin işte beni yok sayması gibi şahsi bir şeydi. Ama benim hayata bakışım öyle değil, kişiye kızıp da işte

gönüllülüğümü unutacak kadar şey değilim. Ben o konuda boş verebiliyorum veya işte göz ardı edebiliyorum. Belki bir başka arkadaş bu konuda zorlanabilir. Ben öyle bakamıyorum olaya, eğer gönüllü bir gruba girdiysem bunu sürdürmeye çalışıyorum kişilere takılmadan. Bir süre sonra o ilişki tabii ki tamamen düzelmese de yine devam ediyor bir şekilde. Konuşma şansım oldu bir kere. Kişi kendini açıkladı ve ben ikna olmadım tabii ki ama ben gönüllülüğe o kadar inanıyorum ki, grup içerisinde ona cephe almadım, konuyu ayrı tuttum.”

Bu deneyim, bireysel olgunluk ve görev bilincinin, potansiyel ayrışmaları sınırlayıcı rol oynayabileceğini göstermektedir. K14’ün deneyimi, önyargıların zamanla, ortak deneyimler ve yardımlaşma aracılığıyla yumuşayabildiğini ortaya koymaktadır:

“Türk insanı çok ön yargıdır. Benim gözlemlerime göre bir ekibin içerisine girdiğinizde herkes böyle bir sizi süzüyor ister istemez. Kimdir, nedir bu? Siz kendinizi kabullendirmek zorundasınız. Bu kabullenme de tabii zaman istiyor, tecrübe istiyor, o insanlarla birlikte çalışma istiyor. Ama o süreç içerisinde bazen dışladığınız, kenarda bekletildiğiniz oluyor. Bazen sizden hoşlanılmadığı oluyor, bazen siz birilerinden hoşlanmıyorsunuz ya da siz birilerini önünüze taş koyduğu için dışlıyorsunuz. İnsanın olduğu her yerde bunlar var. Daha önce gördüğüm bazı örneklerden dolayı söyledim. Bana direkt yapılmadı ama benden hoşlanmayan insanlar olduğunu biliyorum. Zamanında ben de bazılarından hoşlanmadım ama sonra bu yaşanan afetlerde ya da operasyonlarda birazcık daha gardlar düşüyor, insanlar biraz daha fazla sohbet ediyor. Birbirine yardım edince bu sınırlarda ortadan kalkıyor ya da negatif kutupları ortadan kaldırılıyorsunuz ve o tip durumlarda birbirini daha iyi anlamaya ve tanımaya başladığınız anlar oluyor. Yani dediğim gibi, illaki herkesin kendine göre bir doğrusu var. Herkesin kendine göre bir tecrübesi var. Siz bir arabayı ojeyle boyarsınız. Ben spreyle boyarım, sizin için oje ile boyamak doğrudur. Benim için spreyle boyamak doğrudur. Şimdi ben size spreyle boya ederim. Siz bunu ojeyle boya dersiniz işte burada da anlaşmazlık çıkıyor ortaya ama bir gün arabanın sağ tarafını siz ojeyle sol tarafını ben spreyle boyayıp da araba komple yeşile döndüğünde böyle de oluyormuş diyorsunuz. Yani yeşil mi araba yeşildir, çok önemli değil gerisi. O saatten sonra da her şey süt liman oluyor. Dış bir müdahale gerekmeden kendiliğinden çözülüyor çoğu zaman. Yoksa hepimiz insanız,

hepimizin duyguları var; her şeye kızabiliyoruz. Her şeye sinirlenebiliyoruz ama sonra birlikte yaşamayı da öğreniyoruz.”

Bu, özellikle yüksek riskli görevlerde ortak yaşantının sosyal bağları güçlendirdiğini ve olumsuz algıları azalttığını gösteren araştırmalarla paralellik göstermektedir (Drury, 2012). Katılımcı ifadeleri, arama kurtarma ekiplerinde önyargı ve dışlanmanın çok boyutlu nedenlere dayandığını ortaya koymaktadır: (1) Kültürel farklılıklar, (2) statü ve yetkinlik algısı, (3) kişisel davranışlar, (4) toplumsal cinsiyet rolleri ve (5) bireysel çatışmalar. Ancak, bu olumsuzlukların çoğu, açık iletişim, ortak amaç bilinci ve zaman içinde gelişen güven ilişkileriyle aşılabilmektedir. Öncelikle, kültürel ve ulusal farklılıklar, özellikle farklı ülkelerden gelen ekiplerle ilk temaslarda kısa süreli mesafeler yaratabilmekte, ancak ortak amaç ve birlikte çalışma süreci bu bariyerleri büyük ölçüde aşabilmektedir. İkinci olarak, statü, yaş ve yetkinlik algısı, ekip içi rol dağılımında gerilimlerin önemli bir kaynağı olarak yorumlanmaktadır; tecrübeli üyelerin genç ya da yeni katılanlara bakışı ile fiziksel güç veya teknik beceriye dayalı görev atamaları kimi zaman dışlanma hissi doğurabilmektedir. Üçüncü olarak, kişisel özellikler ve iletişim tarzı da sosyal mesafeyi etkileyen unsurlar arasında yer almakta; fazla sorgulayıcı ya da dominant davranışlar, yanlış algılarla birlikte ekip içinde uyumsuzluk olarak değerlendirilebilmektedir. Bununla birlikte, ortak yaşantılar, operasyonel dayanışma ve kapsayıcı liderlik uygulamaları, bu olumsuzlukları azaltmada belirleyici rol oynamaktadır. Bulgular, literatürde vurgulanan temas hipotezi (Allport, 1954) ve kapsayıcı kültür yaklaşımı (Shore et al., 2011) ile uyumlu biçimde, güven ilişkilerinin ve açık iletişimin gönüllü ekiplerde uzun vadeli uyumu güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Bu bulgular, gönüllü ekiplerde kapsayıcı bir kültür oluşturmanın yalnızca operasyonel değil, aynı zamanda insani ve sosyal bir gereklilik olduğunu vurgulamaktadır.

Katılımcı anlatıları, saha liderliğinin teknik süreç yönetimi ile insan ve farklılık yönetiminin iç içe geçtiğini göstermektedir. Zaman baskısı, yüksek belirsizlik ve etik ikilemler liderin kararlarını keskinleştirirken K1, bu kararların güvenlik, adalet ve kapsayıcılık ilkeleriyle uyumunun aynı zamanda ekip uyumunu belirlediğini ifade etmektedir:

“Sonuçta belli bazı kurallarımız var. Her ekip lideri hemen hemen aynı kurallara uyuyor ama tabii ki karakter olarak her yiğidin yoğurt yiyişi de farklı. Sonuçta

bizler ekip liderlerini seçerken tecrübeli, eğitilmiş, güvenebileceğimiz insanları seçiyoruz. Onların verdiği kararlara da saygı gösteriyoruz. Bizde tabii ki kendi can güvenliğimiz, gönüllülerimizin can güvenliği her zaman aslında tüm arama kurtarmacılar arasında ilk önemli olan, ilk sırada olan şey. O yüzden kimse kimsenin gerçekten hayatın tehlikeye atacak kararlar vermiyor, bunun farkındayız. Bugüne kadar bir şey yaşamadık. O yüzden ben kendi ekip liderlerime güveniyorum.”

Afet gibi aşırı koşullarda etkili liderlik; standartlara bağlılık (prosedür ve güvenlik), ilişkisel hassasiyet (psikolojik güven ve saygı), adil kaynak/rol dağılımı ve yansıtıcı öğrenme boyutlarında görülmektedir (Edmondson, 1999; Weick & Sutcliffe, 2001; Hannah et al., 2009). Birçok katılımcı, K1 gibi liderliğin temelinde can güvenliği ve prosedür vurgusu olduğunu belirtmektedir. K6 aynı çizgiyi katı normlarla somutlaştırmaktadır:

“Gözlemlediğim çoğu ekip düzgün yönetilmiyor. Lider şöyle olmalı, öncelikle arama kurtarma işinin, gönüllülük işinin; siyaset üstü, dinler üstü, cinsiyetler üstü olduğunu bilmeli. Bu yapıda değilse bir lider, zaten liderliğe soyunmasın. Ayrıca liderin sorumluluk alan kişi olması lazım. Yani yukarıdan, dışarıdan gelen her baskıyı, her değerlendirmeyi, aynı şekilde ekibine yansıtırsa, bu ekibinin hayatta kalma şansı bana göre sıfır. Olur, insanın olduğu, kalabalığın olduğu yerde her türlü eleştiri olur. Dedikodu olur, yalan olur, yanlış bilgi olur. Dışarıdan çok baskı gelir ama bunu yüklenecek liderin, sıkıntıyı veya sorunu önce göğüsleyip, yumuşatıp, değerlendirip sonra ekibine aktarabilmesi lazım. Bazı liderler ne yapıyor, tepki geliyor veya işte görüş geliyor, hemen dönüyor ekibine, hayır, bu yanlış. Ekibin hem psikolojisini bozuyor hem üretkenliğini bozuyor, devamlılığını da bozar çünkü şöyle, ekipteki herkes liderin gözünün içine bakmalı. Şu anlamda; ya ben burada aç kalmam, ben burada uykusuz kalmam, ben burada örnek veriyorum tuvaletsiz kalmam. Benim liderim bunları düşünmüştür, bunun organizasyonunu yapmıştır diyebilmeli ekip ki ondan sonra canla başla çalışsın. Liderine güven duyacak. Diyelim ki ekibe, şurada göreve gideceğiz. Tamam gidelim, ben alacağım kamp sandalyemi oturacağım, bacak bacak üstüne atacağım, yanıma da kahvemi demleyeceğim. Sonra tim liderlerim gelecek bana diyecek ki şurada şunu yaptık, burada bunu yaptık, bu da bir ekip lideri. Ama ben hiç öyle olmadım. Ben enkazın en ortasında oldum. Ekibimle

irtibat kurdum, gördüğüm aksaklıklarda direkt sahayı boşalttım veya sahadan ayırdım ve hiçbir zaman da ekibim benim aç kalmadı, açıkta kalmadı, üşümedi veya terlemedi. Ekibin lidere güven duyması bu işte. Her şey liderde bitiyor ve buna bağlı sorumlulukları da ona göre dağıtacak ekip lideri, ekibi iyi gözlemlemesi lazım ekip liderinin, yani şimdi lojistik konusunda çok iyi olan bir insanı tutup da örnek veriyorum, güvenlikçi yapmanın bir anlamı yok ya da ne bileyim direk enkazın içine sokmaya gerek yok. Enkazda da iyi olabilir ama lojistikte çok iyiye alacaksın direkt lojistiğe koyacaksın. Katiyen buluşturmayacaksın hiçbir işe, gözlemleme anlamında bu. Kapalı kısıtlı alanda çalışma sıkıntısı yaşıyorsa personel, tutup da bunu sürekli oraya sokmanın bir anlamı var mı? Bu analizleri ekip liderinin çok iyi yapması lazım, planlamacısını ve yardımcısını çok iyi seçmeli yani. O üçlünün uyumu çok iyi olmalı.”

K7, “duygusal/politik bakmayan, objektif” lider profilini vurgulamaktadır. Kurumsal yapılanmalarda bu standartların daha görünür olduğu da belirtilmektedir:

“Özveri ile diyeceğim ama yeterli bir cevap olmayacak. Liderlikte belli başlı kurallar oluyor; ekip lideri ekibi şu şekilde yönetir, süreci şu şekilde yönlendirir, olaya tamamen duygusal bakmaz, politik bakmaz, siyasi olarak bakmaz, tamamen objektif olarak değerlendirir gibi. Burada herhangi bir farklılık durumu söz konusu olmaması gerekiyor ekip liderinin zihniyetinde. O ekip lideri de her şekilde yeni gelenleri yetiştirir, yetişen ekip lideri de ona bakarak ekip liderliğini devralır ve bu noktada aslında belli kurallar çerçevesinde yürüyüp giden bir süreç.”

Yanıtlar, yüksek güvenilirlik örgütlerinin “prosedür ve dikkat kültürü” vurgusuyla uyumlu görünmektedir (Weick & Sutcliffe, 2001). K10 yine kurumsallığın bu işteki etkisini aşağıdaki şekilde açıklarken, farklılık yönetiminin iki farklı şekilde yapılabileceğinin altını çizmektedir:

“Kendi ekibim kurumsal olduğu için yönetimi rahat çünkü gelirken farklılıklarını herkes dışarıda bırakıyor. Din, dil, ırk, siyasi görüş, dünya görüşü, ahiret görüşü. Kurtarmada bunların hiçbiri yok ve bulunduğum STK da bunların konuşulması zaten yasak. Ancak sahada gözlemlediğim inanç oluşumlarında bazen bu farklılıklar ortaya çıkabiliyor, lider doktrinli yapılar diyebiliriz burada.

Lider yapısının ön plana çıktığı yerde, bu sefer sadece kendine yakın olan insanlarla daha fazla iş yapma durumu olabilir. Tabii bu örgütlere de kendi görüşlerinden farklı görüşe sahip insanlar gitmiyor. Yer alsın bile zamanla uzaklaşabiliyor. Farklılık iki şekilde de yönetiliyor aslında. Birisi bütün herkesi yönettiğin durumlar, diğer tarafta da sadece kendisine yakın duruşta olan insanları yanına alıp yönettiği durumlar.”

K12, kurumsal arka planın hiyerarşiye uyumu kolaylaştırdığını söylerken, bazı çeşitliliklerden arındırılmış özel grupları ve liderliği amacı dışında bir bağlama oturtmuş kişileri işaret etmektedir:

“Bizde ekip liderlerinin işi nispeten daha kolay, arka tarafta bir şirket kültüründen beslendiğimizden, hiyerarşik düzene uymada sorun yaratmıyor ekip. Farklılıklar aynı şekilde ekibe seçilme konusunda destekleniyor vs. ama diğer ekiplerde gözlemlediğim; bence eksikler var yani bazıları bu işe gerçekten gönüllü, hissediyorsunuz ama bazıları da bu işi ticari amaçla kullanıyorlar. Kamplarda görüyoruz işte "ben falanca ekibin lideriyim, size mentorluk yaparım" gibi. Bu işi ticari bir boyuta taşıma, orayı bir ticarethaneye çevirmek ve yolunu tutmak isteyen de var ekip liderlerinden. Diğer taraftan gerçek anlamda işte bir tane daha üye kazandırayım ekibe diye uğraşan insanlar da var. Bir başka konu olarak; kendi eko sistemlerinden kurulu erkek grupları ya da biraz daha önyargıyla baktığım farklılaşan kadın grupları da var. Yani kadın grubu baktığınızda, evet çeşitlilik almamışlar ama içlerinde farklı konularda çeşitlilik olan kadın grupları ve bunların kuruluş misyonunun tanımı buna uygun. Dolayısıyla verecekleri hizmet de bu dünya görüşlerine göre şekillenecek diye düşünüyorum. Büyük bir eforla toplanmışlar, bu noktada çok da başarılı buluyorum ancak çeşitliliği böyle kullanmaları günün sonunda ülke insanına ne kadar fayda getirir bilmiyorum. Dolayısıyla ben karma çeşitlilikten yanayım.”

Bu anlatıma benzer şekilde K9, ekip liderlerinin farklılığı kendi avantajına olacak şekilde konumlandığını aşağıdaki cümlelerle aktarmaktadır:

“O profesyonellikte değil ekipler. Farklılığı yönetmek şöyle dursun, kendine avantaj olarak kullandığı bile oluyor liderlerin. Kendine yakın kişileri etrafında toplayıp, yaptığı yanlışları örtüyor. Örtü olarak kullanıyor yani”

Bu üç ifade, lider davranışındaki tarafsızlık ve eşit mesafe ilkesinin, gönüllü bağlılığı ve psikolojik güven için kritik olduğunu göstermektedir (Edmondson, 1999). K1'in aktarımındaki etik ikilem (yaşamı kurtarmak-yetki/sınır) aşırı koşullarda liderliğin karar baskısını ve çok disiplinli koordinasyon ihtiyacını görünür kılmaktadır (Klein, 1998):

“Maraş'ta bir bebeğe ulaşıyor; canlı, çıkaracağız ama kolonun altında bir kolu. Kolonda kaldırılamıyor, saatler olmuş. Şimdi ya kolu kesilecek ama bizim yetki alanımız değil, ekip lideri doktorlara ulaşmaya çalışıyor, doktor diyor ki kesemeyiz, kestiğimiz an ölür ama kolu kesilmezse bebek ölecek. Şimdi bu çok büyük karar. Ben o telsiz konuşmalarımı hatırlıyorum mesela, bir saate yakın sürmüştü, karar da veremiyorsun. Çok zor bir karar. Ama çok şükür bir şekilde o kolu, kolonun altından çıkardılar kesmeden. Muhtemelen sonradan hastanede kesilmiştir steril bir ortamda. Ama böyle bu en uç örneklerden bir tanesi, böyle bir karar vermek zorunda kalabiliyor insan o anda. Bana farklılığı şuradan çağrıştırdı. Şimdi orda arama kurtarmacı olarak varız, sağlık personeli değiliz ve çok az zaman var. Her şeyi denemiş bir türlü çıkaramıyor, ya öyle bırakacak kesemezse o şekilde ölecek bebek ya da son çare olarak kesilmesini sağlayıp bebeği alacak. Yani orada sağlıklı olmamasına rağmen, o kolu kesme kararının onayını almaya çalışıyor o doktorlardan, doktorlar da izin vermiyor tam olarak. Oradaki o durum beni çok sarsmıştı, ben olsam ne yapardım acaba diye çok düşündüm. Allah'tan yani kesmek zorunda kalınmadı. Ekip lideri olmak çok zor.”

K2, farklı ekiplerin “abla–abi modeli” ile katı hiyerarşi arasında değişen üsluplarını örneklendirmektedir:

“Tabi ki her insanın davranışsal becerileri, yönetim becerileri birbirinden farklıdır. Bu farklılıklar insanları birleştirici güç olmalı. Buradaki gözlemim şu, her yönetsel farklılıktan kendime, ekibime uyanı almaya çalıştım. Farklılıkları ayırıştırıcı değil de lehimize nasıl çevirebiliriz bunun arayışı içerisindeydim. Dolayısıyla her yiğidin yoğurt yiyişi farklıdır tezinden hareketle, bence farklı yönetim şekilleri, farklı liderlik anlayışları güzel bir durum. Burada önemli olan, gönüllülerin belirli bir standarda ulaşması ama bu standarda ulaşması için izlenecek yolun ne olduğu çok önemli değil. Şimdi bazı ekiplerde; abla, abi, kardeş ilişkisi ile yönetim gerçekleşir, bazı oluşumların içerisinde de tam bir

hiyerarşi uygulanır ve mutlak bir itaat anlayışı vardır. Bu biraz o ekibin içerisinde bulunan insanlarla da alakalıdır. Mesela Dubai'den gelen ekibin bütün üyeleriyle kucaklaşabildik ziyaret ettiğimizde, ekibin bütün üyeleriyle sohbet ettik, fotoğraf çekildik, deneyimlerimizi konuştuk ama Fransa'daki ekipte sadece ekip lideriyle görüşebildik. Çünkü Fransa ekibi diyor ki bu ekibin sözcüsü benim, sen benimle muhatap olacaksın. Yani paylaşımını da işte şakanı da, mizahını da, ciddi bir meseleyse onu da benimle konuşacaksın diyor ama Dubai ekibi biraz daha samimiydi. Bu da bir farklılık ve yönetiliyor.”

K4 ise sadakat merkezli bir tarzdan söz etmektedir:

“Bizde ekip liderine sadakat var. O ne derse o. Kimse itiraz etmez. Yanlış olsa bile, yanlış toplumdaki değil ama kendi içimizde sonra tartışabiliyoruz. Ekip lideri de üyeleri tanıyor, kimin ne yapabileceğini biliyor; tecrübesine, çalışma yeteneklerine göre görevlendiriyor.”

Buna karşılık K3 operasyonel standardı aşağıdaki sözleriyle savunurken, sahaya inmeyen liderliğin risklerini vurgulamaktadır:

“Ekip liderlerinin, sahada operasyon görmüş kişiler olması önemli. Yani tepe bir konumdan değil de operasyonun içinde olup yönetebilir, katılabilir, ulaşılabilir olmalı. Eğitim anlamında da donanımlı olmalı. Eğer böyle olmazsa çok olumsuzluklarla karşı karşıya kalabilir empati kuramadığı için. Bu işin standardı olmalı bence, farklılık yönetiminin de ekipler tarafından nasıl uygulanacağını bir standardı olmalı, kişisel anlayıştan uzaklaşmalı konu, operasyonel olmalı. Kişisel yoruma kapalı olmalı çünkü şu anda çok kişisel beklentilerle yönetilen bir konu ekipler içinde. Çok yoruma açık ve bu bence tehlikeli.”

Bulgular, afet sahasında durumsal/bağlamsal liderliğin kaçınılmaz çeşitliliğine işaret etmektedir (Bass & Riggio, 2006). Farklılıkların yönetiminde en kırılgan başlıklardan biri, adalet/kayırmacılık olarak karşımız çıkmaktadır. K5, teknik olarak güçlü kişilerin görünmezleştğini ve “sürekli sirkülasyon” yaşandığını aktarmaktadır;

“Ekibimden bahsedeyim. Bana göre ekip liderinin, teknik operasyon yönetmesi güzel ama sonrasında diğer ekiplerle iletişim veyahut da ekip yönlendirme konularında eksi çünkü belli bir insana kitlenip diğer insanlara sanki hiç

yoklarmış gibi davranıyor, bu da ekipte dağılmalara yol açıyor. Hani bunu yıllar içinde gördüm. Neye dayanarak söyledin dersiniz de yıllardan beri ekipte sürekli bir sirkülasyon oluyor, kaliteli, nitelikli insanlar geliyor ama bir süre sonra bu ayrışmalardan dolayı ekipten ayrılıyorlar. Örnek, en son ekibin içinde 2-3 tane çok samimi olduğum arkadaşlarım vardı, akreditasyon da aldılar ama buna rağmen ekipten uzaklaştırdılar kendilerini. Ekip yönetmek için sadece operasyonel yetkinlik yetmiyor, bununla birlikte yöneticilik vasıfları da lazım. Kurumsal bir kimlik sahibi olan başka ekiplerde bu işleri yönetmek nispeten daha kolay, örneğin fabrikaların gönüllü ekiplerini kastediyorum. Ancak dışardaki gönüllü bir ekipte bu işleri yönetmek zor. Yani fabrika ekipleri de gönüllü elbette ama orada bir de kurumsal formasyon var. Başvuran tüm gönüllüler, tüm çeşitlilikleri ile ekibe dahil oluyorlar. Tabii ki kurumsal formasyon olduğu için insanlar bunun dışına çıkamıyorlar. Bana göre fabrikalarda bu işi yönetmek daha kolay ama fabrikaların eksisi de özellikle son zamanlarda ülkede yaşadığımız krizden dolayı eleman eksiltesinden dolayı ekipler dağılıyor. İşten ayrılanlar direk olarak ekipten de ayrılmak zorunda kalıyor. Sürekliliği sağlamak zor.”

K8, liderliğin sorgulanamadığı ve duygusal davranışlarla ön plana çıkan bir liderlik modelinin örneklerini aktarmaktadır:

“Farklılıkları yönetmeye çalışıyor ama bazen kişisel hırslarına teslim oluyor; iyi yönetemiyor; anlık ruh haliyle alakalı diyelim. Ekibin kurulmasından bu yana aynı kişi liderlik yapıyor; çeşitlilik iyi yönetilmediği için de kişisel tartışmalar veya ekip liderinin bazılarına çok böyle ihtimamlı davranması diğerlerini rahatsız ediyor. Sağ kolu olan bir yardımcısı var ve ondan çok etkilendiğini düşünüyoruz. Doğal olarak sadece onun sözlerini dikkate alınca, diğer ekip arkadaşları tepki veriyor. Özel hayatlarında birlikte ortak iş yapıyorlar, birlikte çalışıyorlar ve doğal olarak çok uzun zamanları oluyor. Neden sadece o kişinin söylemleri dikkate alınıyor gibi huzursuzluklar yaşanabiliyor ama bir şekilde diyor ki, operasyon amiriniz, işte lideriniz, ona itaat etmeniz gerekiyor. Lider olmazsa olmaz. Zaten deneyimliler bir süre sonra ayrılıyorlar gruptan, yenileri geliyor. O yeni gruplar da henüz yeterince tecrübe olmadığından, ekip liderin her söylediği onlar için bir kanun niteliğinde ama bizim gibi böyle eski üyeler yönetim şeklini ve nasıl işlediğini biliyor. Doğal olarak biz bunlara tabi ki

müdahale etmiyoruz ama uzaktan da izliyoruz. Ekip liderimiz her zaman ekibe güvendiğini söyler ama sahaya çıktığımızda ekipten önce davranır her şeye. 2,5 yaşında bir kız çocuğunun çıkarılacağı zaman, başka bir arkadaşım ulaşmak üzereyken, belki onu riske atmak istemedi bilemiyorum ama ekip lideri her şeye önden kendisini atıyor. Kendisi gitti çocuğu çıkardı, aslında kucağına alıp tamamen çıkarmaması gerekiyordu, böyle yanlışlar da oldu. Tabii lider o olduğu için doğal olarak arkadaşlar sesini çıkaramamış, geldikten sonra bunun kritiğini yaptılar ama çok da iyi yapamadılar açıkçası, bizim fotoğraflardan gördüğümüz onun yanlış olduğuydu zaten ama biraz orada duygusal davranmış ekip lideri.”

Liderin farklılıkları “işe dönüştürmesi” rol/kapasite uyumuyla başlamaktadır. Daha önce aktarıldığı gibi K6, gözlem temelli yerleştirmeyi somutlaştırmaktadır:

“Lojistikte çok iyiye direkt lojistiğe koyacaksın; kapalı alan fobisi varsa oraya sokmayacaksın.”

K11, yetersiz insan kaynağının bazen doğru eşleşmeyi zorlaştırdığını; yeterli uzman yoksa operasyona çıkmadıklarını belirtmektedir:

“Sadece farklılık yönetimiyle ilgili değil bence. Ekipte yeteri kadar kişiye sahip değilsen, öyle çok da doğru kişiyi doğru yerde değerlendirme alternatifin olmuyor. Bugüne kadar kaçırdığımız operasyon neredeyse yok ama yine de operasyon çağrısı aldığımızda o anda orada daha önce gözlemlediğimiz, uzmanlığına güvendiğimiz biri yoksa, operasyona çıkartmıyoruz. AFAD tarafında da ciddi gelişmeler var. Eskiden bölgeye gittiğimizde harita açar oradan karalama yaparken bugün sektörlere yapılıyor, koordinat veriyor AFAD, yani bu bilgi ekibinizde yoksa doğru bölgeye bile gidemiyorsunuz. Bazı ekip üyelerinin kendi ekip liderlerini bize şikayet ettiğine bile şahit olduk. Dolayısıyla yetkinlik sahibi olmayan kişilerin liderliği sorgulanıyor. Bu da ekiplerde soğumaya sebep oluyor.”

K13 son katıldığı olayda, farklı meslekten kişilerin hızla toplanıp uyumlu çalıştığını aktarırken, önceki deneyimlerinde “görev benimsememe ve mikro gruplaşma” gördüğünü söylemektedir:

“Bu soru çok fazla miktarda olaya müdahale edip, çok fazla yaşanmışlık gerektiren bir soru esasında. Son katıldığım faaliyette ekip liderinin ekibin

farklılıklarını doğru yönettiğini düşünüyorum mesela. Hem ekibin çok hızlı toplanması, farklı gruplardan ve mesleklerden pek çok kişinin olmasına rağmen bunun doğru yönetilebildiğini gördüm. Kişiler arasında, görev paylaşma esnasında bir uyumsuzluk çıkmadı. Herkes görevini benimsedi ve yaptığını düşünüyorum. Ama daha önceki çalıştığım ekiplerde, ekip liderinin kişiye verdiği görevi benimsemediğini, yapmadığını, itiraz ettiğini, kendi grupları içerisinde daha küçük gruplara bölünmesini, sadece provokasyonlar yapılması vesaire gibi şeylere de şahit olduğum oldu. Mesleğim gereği kendim için öyle bir şey hiçbir zaman hissetmedim, doktor olduğum için benden beklenen olay, yapacağım iş hep aynı, alternatifin yok. Hep aynı şeye doğru yönlendirilme olduğu için ama farklı bir şeye yönlendirilsem de açıkçası gocunmazdım.”

K14, ekip içi istişareyle denge aradıklarını anlatmaktadır:

“Zor bir süreç, kime nasıl davranacağınızı, kimi nasıl yöneteceğinizi, kime, ne kadar, ne iş vereceğinizi, nasıl vereceğinizi, nasıl söyleyeceğinizi kara kara düşünüyorsunuz. En azından başlangıçta bunları böyle düşünüyorsunuz, sonra iş doğal bir akışa dönüyor. Ama gözüme uyku girmemişti bir süre. Farklı insanlar, en ufak bir şeyden alınabilirler. Farklı bir söylem onları üzebilir. Hangi durumda nasıl tepki vereceğiz, nasıl bu konuyu büyütmeden, nasıl kendi aramızda çözeceğiz? Bütün bunlar kafanızda dönüyor tabii doğal olarak. Açıkçası ben en ufak sıkıştığımda arkadaşlarıma danışıp, ne yapacağız dediğimi biliyorum. Yani bir fikir birliğine varıyoruz. Ben kendi fikrimi söylerim, onlar kendi fikirlerini ve evet bu daha doğru böyle mi yapalım, şöyle mi yapalım bir tartışırız konuyu hemen hızlıca. Neyse o konu, çok hızlı ve iyi bir sonuç elde ederiz. Mesela cinsiyet anlamında, şu anda ekibimizde bir kadın personel var. Ondan söz edecek olursak, o bize ayak uydurdu, biz de ona gerektiği gibi davrandık. Fizyolojik olarak farklı olduğunu ama ekibin bir üyesi olduğunu, bunun da bizim tarafımızdan kabul edildiğini gösterdik. O elinden gelen çabayı gösterdi, imkanları doğrultusunda her şeyi yapmaya çalıştı. Yapabilirlik ölçüsünde işte biz giremiyoruz, şuraya gir bak bakalım dediğimizde hiç çekinmeden o şeye eğitimde ya da sınavda girip baktı çıktı, hiç kendini sakınmadı, ben kadını ben bu işi yapmam demedi, gerektiğinde ağır taşıma işine bile yardım etmesi, el atması ile kabullendirdi

kendini. Ama biz de onun sınırlarını bilerek çok zorlamadan ekibin içinde olduğunu hissettirdik diye düşünüyorum."

Bu tablo, kabiliyet temelli görevlendirme ve ortak akıl kullanımının kapsayıcı liderliğin iki omurgası olduğunu düşündürmektedir (Nembhard & Edmondson, 2006). Veri, saha liderliğinin farklılıkları riskten kaynağa çevirdiği ölçüde etkili olduğunu göstermektedir. Katılımcılar, güvenlik ve standartlara sadık, tarafsız ve eşit mesafeli, kabiliyet temelli görev dağıtan, baskıyı filtreleyip ekibine psikolojik güven sunan ve deneyimi öğrenmeye dönüştüren liderleri güçlü bulmaktadır (K1, K3, K6, K11). Tersi durumda, kişisel yakınlıkların belirleyici olması, duygusal reflekslerle sahaya atlama, adalet algısının zedelenmesi gibi örneklerle, bağlılık ve kapsayıcılık zarar görmektedir (K5, K8, K9). Katılımcı anlatılarının bütüncül değerlendirmesi, afet sahasında gönüllü liderliğin dört temel eksen etrafında şekillendiğini ortaya koymaktadır. İlk olarak (1) standartlara ve güvenlik prosedürlerine bağlılık hem ekip uyumu hem de operasyonel başarı için ortak payda olarak öne çıkmaktadır. İkinci olarak (2) tarafsızlık ve eşit mesafe ilkesi, farklılıkların adil biçimde yönetilmesinde kritik görülmekte; kişisel yakınlık, kayırma veya duygusal reflekslerle hareket etmenin ekip bağlılığını zedelediği ifade edilmektedir. Üçüncü olarak (3) kabiliyet temelli görev dağılımı ve gözleme dayalı yerleştirme, doğru insan-doğru görev eşleşmesini sağlayarak hem güvenlik hem de verimliliği artırmaktadır. Dördüncü olarak ise (4) psikolojik güven ve kapsayıcı iletişim, liderin baskıyı filtreleyip ekibiyle dengeli bir istişare süreci yürütmesiyle mümkün olmaktadır. Aşırı koşullarda etkili liderlik, bu bulgularla uyumlu biçimde, "standart + ilişki + adalet + öğrenme" dörtgeninde şekillenmektedir (Edmondson, 1999; Shore et al., 2011; Weick & Sutcliffe, 2001; Bass & Riggio, 2006).

Arama kurtarma operasyonlarında iletişim kanallarının işleyişi ve komuta zincirinin etkinliği, operasyon başarısında kritik bir rol oynamaktadır. Afet sahalarında farklı ekiplerin bir araya gelmesi, farklı teknik altyapılar, yönetim anlayışları ve hiyerarşik yapıların bir arada bulunması hem fırsatlar hem de zorluklar yaratmaktadır. Literatürde, özellikle yüksek riskli ve zaman baskısı altındaki operasyonlarda iletişim ve komuta zinciri uyumunun hayati önem taşıdığı vurgulanmaktadır (Hannah, et. all, 1998). Katılımcı ifadeleri de bu durumun sahadaki yansımalarını açıkça ortaya koymaktadır.

Katılımcıların önemli bir kısmı, sahada farklı kültürel arka plan ve kişisel iletişim tarzlarının iletişim biçimlerini etkilediğini vurgulamaktadır. Özellikle Karadeniz gibi bölgesel özelliklere sahip ekip üyelerinin daha sert ya da hızlı tepki verme eğilimlerinin, tanıma ve niyet okuma becerisi sayesinde sorun yaratmadan yönetilebildiği belirtilmektedir. K1 bu durumu şu sözlerle ifade etmektedir:

“Mesela Karadenizli bazı arkadaşlarımız var onlarla operasyona çıktığımda onların biraz daha asabi ya da sert olmalarını anlayışla karşılayabiliyorum. Onlar sonuçta karakteri gereği böyle görünüyor, tanıyorum, niyetlerini de biliyorum. Yani arkada bir kötü niyet yok. Ama tam tersi her operasyonu çok çok sakın geçiren insanlar var. Burada birbirini çok iyi tanımak önemli. Yani hiç kimse birbirine sen kadınsın, erkeksin, yaşın benden büyük ya da küçük ya da oralısın, buradasın diyerek bir şey söylemiyor. Orada söylenen bir laf varsa ya da alınan bir karar varsa tek sebebi operasyonun gerekliliği içindir, başka bir şey değil. Bunu böyle algılamak lazım. Ben bir kadından emir almam ya da bana bunu söyleyemez dersen operasyon olmaz. O kişi zaten operasyona gitmemelidir. Ama karşılaştığımız oldu. Hatta eski arkadaşlar arasında bile oluyor. Mesela birisi ekip lideri, birisi yine onun kadar tecrübesiyle orada aynı operasyona çıkmışlar. Ekip lideri belki o anın heyecanıyla bir karar veriyor, bir şey söylüyor, belki biraz sert geliyor ona, ya böyle konuşma dedikleri ufak tartışmalar oluyor ama şu biliniyor yani anlık bazı tepkiler verebilirsin ama orada kalır. Yani asla operasyonu tehlikeye atacak bir şey de olmaz. Rahatsızlık varsa operasyon sonrası yapılan debrieflerde konuşulur. Orada bir karara bağlanır herkes tarafından. Ne doğru yapıldı ne yanlış yapıldı, nasıl olmalı? Bir daha ki operasyonda ne yapmalıyız ne yapmamalıyız ama bazen rahatsızlık veriyor bazı arkadaşlarım. Ancak ekip liderinin müdahalesine gerek kalacak kadar hiç büyümedi bizde. Ben karşılaşmadım ama başka ekiplerde duyduğum oldu, kızan bir ekip üyesi ekibi operasyonda terk edip gitmiş mesela. Bizde şu var, eğer öyle bir uyumsuzluk olursa, bu işi bilen diğer üyeler de zaten ekip liderine destek vererek uyumsuzluk yaratan kişiye, lütfen arabaya geçer misin, kampa geçer misin, orada bekle sen çıkma deriz yani.”

Benzer şekilde K13, emir kipindeki ifadelerin ya da sert hitapların, ekibin birbirini tanıma düzeyine göre farklı algılandığını ifade etmektedir:

“Farklılıklar bundan kesinlikle etkileniyor çünkü bazısı bu işe askerlik gibi bakıyor, emir demiri keser diyor. Bazısı diyor ki ben niye böyle bir şeyin içerisindeyim? Yani sorgulamalar oluyor evet. Esasında söylemeye çalıştığım şey şu, kişilerin birbirini gerçekten tanıyıp tanımaması ile alakalı bir olay. Birlikte vakit geçirmişlik varsa ve birlikte birçok göreve katıldığınız zaman kişilerin bu hitap tarzı veya olayın stresi esnasında söylediği bazı şeyler size dokunmaz. Yani buna takılmazsınız onu bilirsiniz ki orada argo kelimeler, hatta yeri gelse küfür bile kullanmış olsa siz bunun, olayın stresinden kaynaklandığını ya da işte kişinin o esnada içtenlikle bunu söylemek istemediğini bilirsiniz. Ona göre davranırsınız ama ekip çok yeniyse, birbirini tanımiyorsa bunu kişisel algılayabilir. Emir kipiyle konuşmasını, hitap etme tarzını yadırgayabilir. Bu çok doğal bir şey. Çünkü arama kurtarma ekibi, yakın arkadaş gibi oluyor bir müddet sonra.”

K7 ise kişisel özelliklere göre iletişim beklentilerinin değiştiğini şu şekilde açıklamaktadır:

“Normalde kendini gayet iyi ifade edebildiğini bildiğimiz birinin canı sıkılmış bir olay karşısında, bunu o an dile getirmez ya da çok fazla biriktirerek çok alakasız bir noktada dile getirdiği zaman herkes rahatsız oluyor. Bu noktada onun çıkıp, en başta dile getirmesini isteriz. Bununla alakalı biz de serzenişte bulunuruz tabii. Ama normalde de suskun kalan, sessiz kalan birinden zaten bizim böyle bir beklentimiz yoktur. Yani yarın öbür gün başka bir yerde söylediği zaman da onun o durumuna göre anlayış gösterip ona göre dinleriz ya da değerlendiririz. Farklılıkları bu anlamda hani kişinin özelliklerine göre değerlendiriyoruz diyelim. Her kişiye ayrı bir tahammülümüz varmış gibi düşünebiliriz.”

Literatürde de kültürel farklılıkların ve kişisel iletişim tarzlarının, kriz koşullarında ekip içi ilişkiler üzerinde etkili olduğu, ancak yüksek güven ve tanışıklık düzeyinin bu etkileri hafiflettiği belirtilmektedir (Shore et al., 2011; Stahl et al., 2010). Özellikle büyük ölçekli afetlerde, iletişim ve komuta zinciri sorunlarının çoğu fiziksel ve psikolojik yorgunlukla birleştiğinde artmaktadır. K5 bu durumu şu sözlerle vurgulamaktadır:

“Afet psikolojisi o anda insanları tesiri altına alıyor. Şöyle anlatayım; afet sonrası ilk 3 gün içinde bölgeye ulaştıysanız, vardığınızda tek yaptığınız sesler gelen enkazlardaki insanlara ulaşmak, o anda kimse lider bana emir vermiş, ekip

arkadaşım bana bağırmış, umursamıyor. Herkes 24 saat enkaz tepesinde, can havliyle, zamanla da yarışarak birilerini kurtarmaya çalışıyor. Sonra, zaman geçtikçe sinirler iyice geriliyor, psikoloji sarsılıyor, manzara acı, afetzedeler perişan, yorgunluk, açlık susuzluk da başlamış, o andan itibaren her şey batmaya başlıyor çünkü bunu yönetemiyoruz. Ya oradan gitmek istiyorsun ya da hırçınlaşıyorsun. Bunun önüne geçmek içinde; o psikolojiden uzak, kamp alanında aktif dinlenmeyi uygulayabilmek çok önemli, bu sadece arama kurtarmacılar birbirine bağırmasın ya da birbirlerine alınmasın diye değil, görev esnasında majör hatalar yapmasınlar diye aslında. O duruma gelmiş birinin verimli ve sağlıklı bir operasyon yürütmesini bekleyemezsiniz. Akreditasyon kapsamında da bu dinlenme konusu bulunuyor aslında ama daha önce de söylediğim gibi biz duygusal bir millet olduğumuz için, halk o kadar perişanken gidip dinlenemiyoruz. Burada yine ekip liderine görev düşüyor. Ekibi bu şekilde kurallara uymaya zorlamalı.”

Bu yaklaşım, literatürde afet sonrası stres yönetimi ve iletişim kalitesi arasındaki güçlü ilişkiye işaret eden çalışmalarla örtüşmektedir (Kapucu, 2006; Hannah et al., 2009). Birçok katılımcı, sahada hiyerarşik yapının ve komuta zincirinin net olarak uygulanmasının operasyonel başarı için vazgeçilmez olduğunu vurgulamaktadır. K2 bu noktada düşüncesini aşağıdaki şekilde ifade etmektedir:

“Şimdi operasyonlarda en önemli bulduğum şey iletişimdir. İletişim koptuğu için oluşan iletişim ihtiyacından bahsetmiyorum. Koordinasyonla alakalı, koordinasyona ihtiyaç duyduğumuz için biz iletişimi kullanıyoruz. Yani bazı şeylerin bir hiyerarşi içerisinde gerçekleşmesi gerekiyor. Dolayısıyla bunu, eğer ki deneyimsiz arkadaşlarımız bozarsa, aksaklıklar ortaya çıkıyor, bunlara tanık olduk maalesef ama özellikle depremin ikinci gününden sonra, bunun toparlandığını da gördük ve artık insanların bu hiyerarşik yapıyı kabullenmek zorunda kaldığını, çünkü öteki türlü haberleşmenin mümkün olmadığını, en azından önem sıralamasının bozulmadığını insanlar da görmüş oldu. Dolayısıyla komuta zincirinde hiyerarşi kesinlikle olmalı ve çok katı bir şekilde uygulanmalı. Öteki türlü başarısız olunuyor.”

K3 ise standart kuralların farklı kültürel veya bölgesel yaklaşımlardan doğan algı farklılıklarını ortadan kaldıracığını şu sözlerle ifade etmektedir:

“İletişim önemli, iletişim olmazsa operasyon olmaz. Operasyon olmasa da zaten başarı olmaz. Afetle mücadele olmaz. Operasyon anında nasıl bir ciddiyetimiz varsa, iletişimde de bunu korumak gerekiyor. Yine bu noktada da ekibin bir iletişim standardı olmalı, bu standart yaklaşım farklı kültürlerden, bölgelerden, yaklaşımlardan insanların ayrışmasının da önüne geçecektir. Kurallar olduğu zaman, kişisel algılama zemini ortadan kalkacaktır. Eğer olmazsa her türlü fikir ayrılıkları, görüş ve düşünceler ortaya çıkar, bir noktada buluşamayız. Biraz ben katı bakıyorum duruma. Bir kural varsa; ekip liderimin mimikleri ya da jestleri çok da beni etkilemiyor. Bir kural ve yapılacak bir eylem varsa yaparım. Benim ekip liderim bana bunu gülerek söylemiş, bana benim dilimden konuşmuş ya da destek vermiş o anda çok da beni motive etmiyor ya da düşürmüyor. Ben operasyona odaklanıyorum, işimi yapıyorum, bitiriyorum. Hayati bir risk görmüyorsam, ne derse nasıl derse de yaparım gerçekten.”

K10, sahada komuta zincirinin mutlak önceliğe sahip olması gerektiğini şu şekilde dile getirmektedir:

“Lider ne derse, odur. Hayati bir fonksiyon yoksa, kurtarma takım liderinin sözü geçer. Sahada çalışan bir ekip lideri varsa, sahada çalışmayan daha üstteki bir lider bile gelip sahadaki lideri yönetemez. Geri döndüğünde oradaki hatayı, eksiği, fazlayı sorar ama o anda sahada şunu yap, bunu yap diye kesinlikle karışmaz. Sahada artık farklılık değil de kural var. Öyle olması gerekiyor. Yoksa götürdüğünüz her bir insan bir tane düşünce, evet düşüncelere açık bir yapı ama kurtarmada, çok yoruma dayalı bir şey değil, işin ucunda maddi kayıplar ya da manevi kayıplar değil insan kayıpları ortaya çıkıyor. Orada bazen kişi yorumlarını alırsınız ama ekip lideri en son kararı veren kişidir. Bu noktada biz sorun yaşamıyoruz, diğer ekiplerde de sıkıntı yaşandığını zannetmiyorum. Ben normal bir vatandaşım baktığınızda ama gelip orada benim komuta zincirim altında, söylediğim işi yapan ordu ve askeri kurumlar vardı. Çünkü bu işin doğrusu bu. Gönüllü ekiplerde ise ego yarışları var. Kendi kurumumuz içerisindeki şubeler arasında böyle bir durum olmuyor ama diğer kurumlar

arasında oluyor evet. Biz onun altında gidip çalışmayız. O bizden üstün mü ki biz onun altında çalışalım. O kim ki gibi. Akreditasyon seviyesi senden düşük bile olsa bu durum yaşıyor, ego savaşları başlıyor. Biz bu işi bilmiyoruz muyuz ki burada o yönetim pozisyonuna geldi. Ya yönetemiyoruz değil de aslında, ekipler egosuna yeni düşüyor. Günün sonunda o birlikte çalışma modelini sindiremedik, kurumlar sindiremedi ama AFAD'da hepsine farklı alanda görevler verip, kimseyi kimseyle muhatap etmeyerek bu işi yönetiyor. STK'lar birbiriyle yakın olsa bile bu işin sonunda bir skor var. Sen mi çıkarttın, ben mi çıkarttım skoru. Herkes ben çıkarttım skoruna oynadığı için, genelde bu farklılık problemi ortaya çıkıyor.”

K11, kendi ekibinde hiyerarşik düzene direnç gösteren üyeleri yönetmek için ikna temelli bir yaklaşım benimsediğini belirtmektedir:

“Bizim ekipte komuta zinciri dediğimiz hiyerarşik ifade biçiminden hoşlanmayan, buna uymayan iki kişi var. Ekibe katkıları büyük olduğu için içeride onları kontrol etmeye çalışıyoruz. Yani ona, sen şunu yap dediğin zaman yapmaz ama açıklama yapmaya zaman ayırıp -evet bu kişi senin kadar yetkin olamayabilir ama burada yetki onlarda, işimizi sorunsuz yapıp çıkalım- dersen mesela, o da daha sakın şekilde talimata uyuyor. Biz şuna da müsaade etmiyoruz. Uludağ Üniversitesi yangınlarında mesela, Orman Bölgeden birisi bizim ekibe emir vermiş: şunu şuradan gidin alın gibi. Ekip gelip bana bildirdi durumu, ben gittim adamla tartıştım, günün sonunda biz hep beraber çalışıyorduk. Bir başkasının zaten bizim ekibe emir vermesi ya da onları komuta etmesiyle ilgili bir sürece izin vermiyoruz. AFAD'da bunu yapmıyor. Ekip liderine gerekli şeyi söyleyip, o ekibin kendi planlamasını kendisinin yapması gerektiğini biliyor. Zaten hiçbir ekip birbirine karışmaz.”

Bu bulgular, literatürde kriz ve afet yönetiminde net hiyerarşi ve komuta zincirinin koordinasyonu sağlama, karar alma hızını artırma ve belirsizliği azaltma işlevine dair vurgularla örtüşmektedir (Hannah et al., 2009; Klein, 1998). Katılımcılar, liderin farklı iletişim tarzlarını ve kişisel hassasiyetleri yönetme becerisinin, ekip uyumu açısından kritik olduğunu ifade etmektedir. K6,

“Yani kimisi geliyor oturuyor karşına derdini yüz yüze çatır çatır anlatıyor. Kimisi tepkisini, yüzünü düşürerek, susarak dile getiriyor, mimiklerle yapıyor.

Kimisi işte küsüyor gibi, tabii ki fazlasıyla karşılaştım bunlarla, ne yapıyorum ben, gelip elimi omuzuna koyarak "hayırdır sen hiç eğitime katılmıyorsun" gibi, bir abi gibi, baba gibi yaklaşıp hani ağzından laf alıyordum. Öyle çözüyordum konuşamayanı. Konuşanı da dinleyerek, baktım çok konuşuyorsa da biraz sert yapıyordum, ters yaptığımda oluyordu yani. Kişiye göre bir analiz yapıyordum evet. Bu iş disiplin, bu sosyal aktivite değil”

diyerek liderin esnek yaklaşımını vurgulamaktadır. K8 ise buddy sistemindeki (ikili eşleştirme / ikili çalışma sistemi) adalet algısının önemine dikkat çekmekte, standarttan sapmaların ekip motivasyonunu olumsuz etkilediğini belirtmektedir:

“Bir kayıp vakası vardı, ekip buddy sistemiyle çalıştı. Eşleşirken herkes iyi anlaştığı arkadaşını istiyor buddy olarak. Ekip lideri kimisini tolere ederken, tamam diyor işte veya kıramıyor diyelim. Kimisine diyor ki, hayır ben olaya el atıyorum, şu kişilerle buddysiniz. Özellikle işte operasyon amirinin listeyi belirleyip bazılarına, sen kimi istersin yanında buddy olarak gibi sorduğu durumlarda yaşanıyor, tabii ki bunlar çalışma düzenini etkiliyor doğal olarak, çifte standart fark eden arkadaşlar üzülüyor, enerjisi düşüyor. O iletişimin standart ve adil yapılması lazım her zaman. Her operasyonda yöntem değiştirmek rahatsız edici. Mesela hepsinde dese ki, standart olarak buddy sistemini ekip lideri hazırlayacak bütün operasyonlarda, sanıyorum zamanla bu oturacak ama bir öyle yapıp başka seferde değiştirdiğinde, sürekli böyle fikir değiştiriyor oluşu ekipte rahatsızlık yaratıyor.”

K9 ise liderin bu farklılıkları yönetme kapasitesinin belirleyici olduğunu şu şekilde dile getirmektedir:

“Bu farklılıkları anlayıp, onlara göre davranacak birilerinin ekibin başında olması lazım öncelikle, orada stres altında zaten iletişim iyice zorlaşıyor, bir de bunu yönetemeyen bir ekip lideri varsa vay haline.”

Bu gözlemler, literatürde kapsayıcı liderliğin, çeşitlilikten doğan potansiyel çatışmaları minimize etme ve ekip moralini koruma etkisine dair bulgularla uyumludur (Nembhard & Edmondson, 2006; Shore et al., 2011). Bazı katılımcılar, resmi protokollerin esnetilerek ekip kültürüne uygun iletişim biçimlerinin benimsenmesinin, sahada işleyişi

kolaylaştırdığını belirtmektedir. K12, telsiz kodlarından isim kullanımına, sonrasında da tamamen serbest düzene geçiş sürecini şu sözleriyle ifade etmektedir:

“Mesela başta telsiz kodları oluşturduk herkesin kodu birbirine karıştı, sonra isimlerle hitap etmeye başladık bu da gereksiz bir resmiyet çağrıştırdı, en son istediğiniz şekilde seslenin noktasına vardık ama bizi bu noktaya bizim kültürümüz samimiyetle getirdi. Dolayısıyla herkes nasıl rahatsa öyle yaptık biz ve bize böylesi iyi geldi. Çünkü biz zaten birbirimizi tanıyan bir ekibiz. Mesela ben hep madencileri örnek veririm. Madenciler beraber çalışmış insanlar, aslında bölgeye onlar bir arama kurtarma ekibi olarak değil de, başındaki şefle beraber işlerini yapmaya gelmişler gibi, adamlar zaten yer altında çalışıyorlar. Yani onlar daha birbirine alışkın, asker zaten emir komuta zinciri ile çalışıyor ama şimdi bizim gibi ekiplerde liderlik önemli. Bizde hiyerarşi daha kolay gidiyor ama ben dış ekiplerde muhakkak sorun olduğunu düşünüyorum. Yani ekip liderleri için, zaten bu işi çok iyi bilmiyor gibi arka taraftan eleştiren ekiplere şahit oldum. Bizde bir iş söylediğin zaman kimin söylediği önemli değil. O iş söylendi, o iş olacak yani hiçbir arkadaşta, ya bu bana emir olarak söyledi şeklinde bir algı oluşmadı. Diğer ekiplerde özellikle de birbirini tanımayan ekipler, yani işte geçen denk geldik bir arkadaşta, mahalle ekibi topluyor berber, manav. Bu adamlar yılda birkaç kez bir araya gelecek, bizim en büyük avantajımız sürekli birlikte olmamız. Bizde bir diğer avantaj da herkes rollerini sorumluluklarını biliyor. Yazarak çizerek çalıştık bunları. Dolayısıyla bu tür iletişim kazaları da pek yaşanmıyor. Ekip lideri bir şey talep ettiğinde örneğin, herkes bunu neden istediğini biliyor.”

K14 ise iletişimin bazen tamamen sözsüz yollarla yürüdüğünü ifade etmektedir:

“Bir arkadaşına örneğin -Mehmetciğim şunları bir hallediver- dediğimde oluyor, bir başkasına -Ahmeeeeett - diye uyarı verdiğimde. Bazıları ile sadece göz göze gelip de anlaşabiliyoruz. Yani iletişim her zaman sözlü olmayabiliyor ve kişiye göre değişebiliyor. Bir bakış, bir işaret. Bir böyle kaşlarını kaldırmak.”

Literatürde de afet ortamlarında iletişim kanallarının çeşitlendirilmesi ve ekibin alışkın olduğu yöntemlere uyarlanması, bilgi akışını hızlandırdığı ve hata riskini azalttığı belirtilmektedir (Weick & Sutcliffe, 2001; Kapucu, 2006). Bu bulgular, operasyon

esnasında iletişim kanalları ve komuta zincirine dair farklılıkların ekip performansına çok boyutlu etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Kültürel ve kişisel farklılıklar, tanışıklık düzeyi yüksek ekiplerde daha kolay tolere edilebilmekte, ancak yeni ya da heterojen ekiplerde çatışma riski artmaktadır. Net hiyerarşi, kapsayıcı liderlik ve esnek iletişim yöntemleri, bu farklılıkların operasyonel başarısızlığa dönüşmesini engelleyen kritik unsurlar olarak öne çıkmaktadır.

Katılımcı ifadelerinin bütüncül değerlendirmesi, afet sahasında iletişim ve komuta zincirinin etkinliğini belirleyen üç ana eksenini ortaya koymaktadır. İlk olarak (1) kültürel ve kişisel farklılıkların iletişim tarzlarına etkisi, özellikle tanışıklık düzeyi yüksek ekiplerde tolerans ve esneklikle yönetilebilmekte, ancak yeni ya da heterojen ekiplerde yanlış anlamalara ve çatışmalara yol açabilmektedir. İkinci olarak (2) net hiyerarşi ve standartlaştırılmış prosedürler, bireysel ego, bölgesel farklılık ve kurumsal rekabetten kaynaklı gerilimleri azaltarak karar alma hızını ve operasyon güvenliğini artırmaktadır. Üçüncü olarak (3) kapsayıcı liderlik ve esnek iletişim stratejileri hem resmi protokollerin hem de ekip kültürüne uygun samimi iletişim biçimlerinin dengeli kullanımını sağlayarak motivasyonu ve ekip bütünlüğünü korumaktadır. Bulgular, kriz yönetimi ve yüksek güvenilirlik örgütleri literatüründe (Weick & Sutcliffe, 2001; Nembhard & Edmondson, 2006; Shore et al., 2011) vurgulanan biçimde, afet sahasında etkili liderliğin, standartlar ile insan ilişkileri arasındaki dengeyi kurma becerisine dayandığını göstermektedir.

Katılımcı ifadelerine göre, çeşitlilik doğru şekilde yönetildiğinde operasyonel performansa olumlu yansımaları olduğu görülmektedir. Farklı uzmanlık alanlarından gelen bireylerin bir arada bulunması, ekiplerin operasyonlara daha donanımlı şekilde katılım göstermesine imkân tanımaktadır. Bu durum, katılımcıların ifadelerinde açıkça vurgulanmaktadır. Örneğin K2 bu görüşünü şu şekilde ifade etmektedir:

“Ekipte bulunan her bireyin farklı özellikleri var tabi ki, farklılıktan dolayı da bir çeşitlilik oluşuyor. Bu farklılıkları doğru noktada kullandığımızda zaten otomatik olarak o ekip, daha donanımlı hale gelmiş oluyor. Yani bir ekibin içerisinde hem ilk yardımcı, hem yangın uzmanı, hem enkaz uzmanı, hem haberleşmeci, hem şoför, hem lojistikçi bulunduğunda o ekip zaten aranan, gözde bir ekip oluyor. Dolayısıyla çeşitlilik burada önemli, bu çeşitlilik ortadan

kalktığında yapı daha zayıf bir hale geliyor. Çünkü biz nereden ne geleceğini bilmiyoruz. Her ana hazırlıklı olmamız gerektiğinden, çeşitliğin olması avantaj.”

Benzer biçimde K12 uzmanlık temelli görev dağılımının etkinliğini vurgulamaktadır:

“Biz öğrenen öğrenen gittiğimiz için, Maraş bizim için bir taraftan ciddi tecrübe oldu. Yani kafamızda ihtiyaçlar netleşti. Direkt doğru kişiyi doğru operasyona verdik. Mesela ekibe yeni katılan arkadaş bir gün sordu, bizim araç yolda kalsa ne yaparız? O açıdan hiç düşünmemişiz o ana kadar. Araç bakımından anlayan bir arkadaş aldık ekibe. Biz motorunu söküp tamir edemeyiz ama o varken aracımız artık hayatta yolda kalmaz. Doğru kişiyi doğru pozisyona getirince bu kişiler zaten gözü kapalı yapabiliyor bu işleri. Dolayısıyla çeşitliliği doğru yönetirseniz, çok daha hızlı ve başarılı operasyonlar oluyor.”

Literatürde de doğru görev-kışı eşleşmesinin, özellikle kriz ve acil durum operasyonlarında performans üzerinde kritik rol oynadığı belirtilmektedir (Salas, Rosen & King, 2007). Çeşitliliğin moral ve motivasyon üzerinde de etkili olduğu görülmektedir. Katılımcılardan K6, küçük fakat anlamlı jestlerin ekip içi bağıllığı güçlendirdiğini ifade etmektedir:

“Çeşitliliğe kadın erkek meselesinden başlayalım, şu o kadar çok işe yarıyor ki mesela en büyük o depremlerde ilk gittiğimizde, ekibim sahada çalıştı, ana kampa döndüğünde daha yemek düzenimiz kurulmamıştı ama bir kadın arkadaşımız vardı, geldiğimizde bize menemen yapmış, yani evde yiyemeyeceğim menemeni orada yedim. Bu küçücük ayrıntı, bütün ekibin moralini bir anda yükseltti, bir menemenden sebep. Yani bu çeşitlilik olmazsa, bu ekipten bir güç bekleyemezsiniz. Kültür çeşitliliği de olmalı, bazı yerlerde çok artı yapıyor veya gittiğin noktada, senin bilmediğin yerde o, "burada buna böyle denir" diyor daha hızlı bağ kurabiliyorsun. Dil farkı Kürtçe mesela, özellikle bunu çözebiliyorsun, ekibinde bu çeşitlilik varsa. Mesleki anlamda çeşitlilik varsa o da elini çok rahatlatıyor. Kimisi mühendistir, kimisi işte öğretmendir, hemşiredir. Ekibin verimli çalışması anlamında, müthiş takviye ediyor.”

Benzer şekilde K9, ekiplerin sahada sergilediği dayanışmanın hem ekip içi hem de afetzedeler açısından güven hissi yarattığını ifade etmektedir:

“Operasyon hiçbir zaman sonuca odaklı çalışmaz. Hani ben şu kadar yaralı kurtardım değil senin orada var olduğunun hissiyatı çok önemli. Çünkü sen bazen 500 kişinin olduğu binadan 1 kişi canlı kurtarıp insanları etkileyebiliyorsun. Orada önemli olan eylem ve niyet. Ama ekibin uyumlu çalışması, motive çalışması, oradaki performansı elbette güçlendiriyor. Diğerlerine de örnek oluyor, iyi bir hissiyat veriyor insanlara. Bak arama kurtarma var nasılsa bize gelecekler diye insanlar biraz korkularıyla baş edebiliyorlar iyi bir ekip gördüklerinde, arabada yangın tüpü olması gibi bir şey bu, güven veriyorsun yani. Yangın tüpünde seni ilgilendiren şey nedir mesela? Yani bir arabada bulunması gereken yangın tüpünde seni ilgilendiren tek şey nedir? Onun dolu ve kullanıma hazır olması, değil mi? Kadın mı erkek mi doldurmuş önemi var mı senin için? Olay bu işte, ben de onu düşünüyorum. Her zaman diyorum ki, o yangın tüpünü kadın, erkek, Yahudi, robot, uzaylı kim doldurduysa da önemli değil, amacını yapsın yeter. Arama kurtarma ekibi de iyi yönetilirse o yangın tüplü gibidir işte. Tek bir amaca odaklıdır.”

Nitekim grup içi destekleyici davranışların motivasyon ve dayanışmayı artırdığına ilişkin bulgular, sosyal psikoloji literatüründe de geniş yer bulmaktadır (Forsyth, 2019). Katılımcıların büyük bölümü, uzmanlıkların etkin kullanılmasının performansa katkı sağladığını belirtmektedir. K1, sahadaki farklı görevlerin etkin biçimde yürütülmesi açısından çeşitliliğin önemini ortaya koymaktadır:

“Ne olursa olsun çeşitlilik bence olumlu yani yüzde yüz olumlu yansıyor. Buna sosyal açıdan bakalım; hayata bakış açıları, her ne kadar bilmesek de inançları. Sonuçta herkesin inancı farklı ama özünde insan olduğu için bir şekilde yorumuna yansıyor. Senin çok bakamadığın bir şeye, o daha farklı bir açıdan bakıp senin dikkatini çekebiliyor. Eğitim açısından zaten çeşitli olmalıyız; her türlü marangozundan, mühendisine her çeşit uzmanlığın bir ekipte olması insanı rahatlatıyor, daha güvende hissetmesini sağlıyor. Çünkü her işi yapabilecek ehli insanlar var ekipte demek. O yüzden bence çeşitlilik iyi yönetilirse çok faydalı. Biz de bu işler aslında çok iyi yönetiliyor. Bir kere operasyona çıkacak seviyeye gelene kadar birçok eğitimden geçiyor ekip. O eğitimlerde de birbirini tanıma şansı buluyor insanlar. Mesela birçok ekip lideri o eğitimlerde yeni personelleri, yeni gönüllüleri ilk kez tanıyorlar, hangi yönlerde çok daha başarılı olurlar;

olmazlar yönünde fikirleri oluşuyor. Onları o alanlara yönlendirmeye çalışıyorlar, insan kaynakları gibi çalışıyoruz bu noktada. Kendi yetkinliklerine göre yönlendiriliyorlar.”

Bir başka katılımcı olan K5, operasyon tipine göre farklı liderlik biçimlerinin de değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır:

“%100 katkı sağlar, çeşitliliklere saygı duyup ekibi o yönde geliştirmek lazım. İnsanların çeşitliliğini bilmek lazım çünkü ekiplerden, birden çok lider çıkabilir ama kötü bir lider bunu göremeyebilir. Ekibinin potansiyelinin de farkında olmalı diye düşünüyorum ekip liderinin. O yüzden bu çeşitlilikleri bilmek lazım ve hangi kişinin nerede daha iyi olduğunu bilmek lazım. Örneğin ben ormanda kayıp aramada daha iyiyimdir, işte siz enkazda daha iyisinizdir. Bir arkadaş su altında, su üstüne daha iyidir. Mesela ekiplerde bana göre yapılan en büyük hatalardan bir tanesi, ekip lideri belirleniyor ve operasyon çeşidi fark etmeksizin her noktada aynı kişi yönetiyor. O yüzden bu çeşitliliğin farkına varmak ve uzmanlığa göre operasyonlarda ayrı ayrı değerlendirilmeli. Bu noktada herkesin farklılıklarının saygı gördüğü bir ortam yaratmış oluruz ki bu da maksimum potansiyel anlamına gelir.”

Bir başka katılımcı olan K10, farklı liderlik biçimlerinin de değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. İfadesi, çeşitliliğin yalnızca uzmanlık değil, aynı zamanda fiziksel, duygusal ve yönetsel uygunluk boyutunun da önemini göstermektedir:

“Olumlu yansır tabi ki, herkesin efektif olduğu yeri doğru seçerseniz doğru kullanırsanız, uzun saatler herkesin mutlu olduğu bir süreç yaşanmış olur. Bazen burada işi yönetemeyecek kişiyi sahaya çıkartıyorsunuz, biliyorsunuz o duygusal olarak oraya uygun değil. Erkek, kadın fark etmiyor bu arada, ama illa sahaya çıkmak istiyor. Bazen ona sahada bir şans veriyorsunuz. Bu da bir yönetim, sahada onun oraya uygun olmadığı zaten kendisi kısa bir süre sonra anlıyor ve şey diyor "ben vardiya bitince geri döneyim ya da işte ben kenara çekilip dinlenebilir miyim?" diyor ve süreç böyle yönetiliyor işte. Genelde olumlu katkısı var çeşitliliğin ama çok baskın karakterlerde bazen o anı, o kişiye yaşatmanız gerekiyor. Onun uygun olmadığını sizin söylemeniz, kendi kendine düşününce mantıklı gelmiyor, "ben yeterliyim ki buraya geldim" diye düşünüyor. Her şey

fiziksel yeterlilik değil. Bazen duygusal yeterlilik gerekiyor. Bazen duygu olarak çok yeterlidir ama fiziksel olarak yeterli değildir. Bazen yönetsel yeterliliği yoktur. Evet, bunun dönüşünde duygusal anlamda kötü etkilenmiş olabiliyor ama o olayı ona göstermeden bazen o kişiyi yönetemiyorsunuz. Kişiye göre bir yönetim var ama genelde pozitif bir sonuçlanması oluyor.”

Bu yaklaşım, operasyonel etkinliği artırmak için liderlik ve görev dağılımında esneklik gerektiğine işaret eden çalışmalarla uyumludur (Yukl, 2013). Ekip uyumu ve dayanışma, çeşitliliğin olumlu etkilerini güçlendiren bir başka unsurdur. Katılımcılardan K7:

“İyi yönetilmesi ekibin performansında şöyle bir şey yaratır, ekipte bir motivasyon varsa, bir enerji varsa örneğin doğa arama kurtarmada daha fazla alan arayabilir. Motivasyon varsa, birbirini destekleyen bir ekip varsa ve iyi yönetiliyorsa, ekip lideri ekibe karşı samimi ise performans da artar elbette. Mesela ekibimizde bir çift var sevgililer, genelde ekipleri böldüğümüz zaman onlar aynı ekibe vermemeye çalışırız, oraya duygusal bir süreç girmesin diye. Örnek vereyim, kız arkadaşım arkada kaldı gideyim, yardım edeyim, onu getiriyim gibi endişelere düşmesin diye. Bunların önüne geçmek için, ekipleri ayırırken onları da ayırıyoruz ki daha işe odaklı bir şekilde çalışabilsinler. Böyle yapıldığında işler daha güzel yürütülüyor.”

sözleriyle, liderin ekip üzerindeki etkisini ortaya koyarken; bir diğer katılımcı K8:

“Ne farklı olur? Diyelim ki etnik kökenden dolayı arkadaşlar mesela dernek içinde oturup sohbet etmemiş olabilirler veya birbirlerine daha farklı bakmış olabilirler. Tartışmaya girmemek adına uzak kalmış olabilirler ama sahada bu kişiler ister istemez, birlikte çalışacaklar. Kaderleri aynı ve doğal olarak birbirlerini çok iyi tanıyarak veya gözlemleyerek, etnik farklılığın çok da ayrıştırıcı bir şey olmadığını anlarlar. Bu da arama kurtarma ya da operasyon performansına pozitif yansır diye düşünüyorum. Ben, olabildiğince farklı kişilerin birlikte çalıştırılması gerektiğini düşünüyorum. Ekip lideri tarafından bu ayrışmaya izin verilmemesi gerekiyor.”

diyerek, saha deneyiminde farklı kültürel arka planların birleştirici bir unsur haline gelebildiğini ifade etmektedir. Bu bulgu, çeşitlilik yönetiminde kapsayıcı liderliğin önemine işaret eden araştırmalarla paraleldir (Nishii & Mayer, 2009). Liderlik ve yönetim

kalitesi, çeşitliliğin performansa dönüşmesinde belirleyici bir faktör olarak öne çıkmaktadır. K11,

“Bu noktada en tepeyi düşünmek lazım, önce AFAD'ın çeşitliliği iyi yönetmesi çok fazla şeyi değiştirir. En tepe kurumdan aşağı yayılan bir konu bu. Orada da kurumların birbirini tanuması önemli.”

sözleriyle tepe yönetimden aşağı doğru aktarılan bir yönetim tarzını vurgulamakta; bir diğer katılımcı olan K14:

“Siz sahaya çıktığınızda çeşitliliğiniz ne olursa olsun daha önceden bu ekiple birtakım çalışmaları yapmış olma zorunluluğunuz var ki ortak hareket tarzını benimsemiş olun. Bu insanlar ortak hareket tarzını benimsediğinde çeşitliliğin yönetimine bile ihtiyaç kalmıyor. O yüzden çeşitliliği sahaya sürmeden önce eğitmek gerekiyor. Bu insanların birlikte zaman geçirmesi gerekiyor. Eğer bunu yaparsanız sahada ne yapmaları gerektiğini öğrenirlerse öncesinde o çeşitliliği çok daha rahat yönetirsiniz. Hatta yönetmenize gerek kalmaz. Onlar giderler, görevlerini yapıp gelirler. Ancak farklı ekiplerin birlikte çalıştığı durumlarda çok zor. Orada dominant karakterler ön plana çıkar. Eğer 2 ekipte de dominant karakter varsa ve öncesinde bir çatışmaları varsa o zaman iş çok zor hale gelir. Hiç birbiriyle çalışmamış 2 ekip çok büyük bir problemidir. Her yiğidin kendine has bir yoğurt yiyişi var, siz çiviği farklı çıkarsanız, ben ağacı farklı keserim. Ben farklı bir malzeme kullanırım, o malzeme sizde hiç yoktur, siz onu orada kullanmak isterseniz, ben vermek istemem çünkü benim için risk doğurur. Şimdi örnek veriyorum biz ekip içerisinde eğitim yaparken malzemenin kullanım kılavuzundan başlarız, çünkü iş orada başlıyor. Siz benzer bir malzemeye karşı tecrübe kazanmış olabilirsiniz daha önce ama bu yeni bir malzeme ve belki başka özellikleri var o anda bilmiyoruz. Kullanmayı biliyor olman benim için bir şey ifade etmez, spesifik olarak elimizdeki cihazı daha önce çalışmış olmalısın kullanabilmek için. Bütün altyapı o kılavuzun üstüne kuruluyor. Dolayısıyla herkes aynı bilgide, örneğin bir kesim yapıyorsam önünde kimse durmuyor, arkadan kimse geçmeye çalışmıyor ama sahaya baktığınızda şimdi yabancı ekip bunu bilmiyor. Nasıl kesiyor diye gidiyor, merakla izlemeye çalışıyor. Hani böyle kesicinin önüne gidip bakıyor, nasıl kesiyorum diye. Şimdi bu benim için ayrı bir

risk, stres. Kazaya davetiye doğuruyor. Dolayısıyla ben orada durup bu arkadaşı kenara çekmek zorunda kalıyorum. Bu sefer çatışmalar başlıyor. Bursa'da AFAD'ın yaptığı bu tematik tatbikatlar biraz daha önem kazanıyor. Ekiplerin bir arada çalışabilmesi ve tanışabilmesi açısından önemli. Bu şekilde elbette operasyon performansına katkı sağlar çeşitlilik. Yani başa dönecek olursak, o iki liderin kendi ekibine ne kadar söz geçirebildiğine bağlı aslında bu noktada performans, nasıl yönettiğine, çünkü onların yönetmesi gerekiyor.”

sözleriyle, hem kurumsal düzeyde hem de saha liderliğinde net yönlendirme ve disiplinin önemini vurgulamaktadır. Liderlik literatüründe de kriz durumlarında güçlü yönetsel yapıların karar alma süreçlerini hızlandırdığı ve ekip performansını artırdığı belirtilmektedir (Northouse, 2021). Bununla birlikte, bazı katılımcılar homojen grupların hızlı karar alma süreçlerinde avantajlı olabileceğini dile getirmektedir. Örneğin K13,

“Seri biçimde bir şeyleri yönetmeye çalışıyorsunuz. Yani komuta sahibi olan kişi bir karar alabilir. Bu karar doğudur ya da yanlıştır. Esasında önemli önemli olan, oradaki amaç ve sonuca ulaşma hızın senin. Şunu demek istiyorum, Farklılıklara sahip ekipleri yönetmek tabi ki daha zor. Homojenlikten kastım da oydu konuşmanın başında, esasında bu tip kararların çabuk uygulanması, kişilerin itirazlarının azalması için daha homojen grupların daha iyi olduğunu düşünüyorum. Ama işte orada, o ekip içinde bu kişiler birbiriyle uyumlu çalışabiliyorsa elbette operasyon performansı çok daha iyi olur.”

ifadesiyle, çeşitlilik ile karar alma hızı arasındaki dengeye işaret etmektedir. Bu durum, çeşitlilik yönetiminde performans kazanımları ile operasyonel hız arasındaki potansiyel gerilimi göstermektedir (van Knippenberg & Schippers, 2007).

Katılımcı ifadeleri, çeşitlilik yönetiminin arama kurtarma ekiplerinde beş ana tema etrafında şekillendiğini göstermektedir: (1) Uzmanlıkların etkin kullanımı – farklı mesleki yetkinliklerin doğru görevlerle eşleştirilmesinin operasyonel başarıya katkısı; (2) Moral ve motivasyon – kültürel ve demografik çeşitliliğin küçük jestler ve destekleyici davranışlarla ekip bağlılığını artırması; (3) Ekip uyumu ve kapsayıcı liderlik – farklı geçmişlere sahip üyelerin iş birliği içinde çalışmasını sağlayan kapsayıcı yönetim anlayışı; (4) Kurumsal hazırlık ve eğitim – çeşitliliğin performansa dönüşmesinde önceden yapılan tatbikatlar ve ortak standartların belirleyici rolü; (5) Karar alma hızı ve

operasyonel esneklik – homojen grupların hızlı karar alma avantajı ile çeşitli grupların yaratıcı problem çözme gücü arasındaki denge. Bu temalar, literatürdeki (Salas et al., 2007; Yukl, 2013; Nishii & Mayer, 2009; Northouse, 2021; van Knippenberg & Schippers, 2007) bulgularla uyumlu biçimde, çeşitliliğin ancak doğru yönetim stratejileri ve güçlü liderlik ile performansa pozitif yansıdığını ortaya koymaktadır.

Katılımcı ifadelerine göre, arama kurtarma operasyonlarında çeşitliliğin ya da genel ekip yapısının kötü yönetilmesi hem ekip içi uyumu hem de operasyonel başarıyı ciddi şekilde olumsuz etkilemektedir. K1 bu durumu, “*Yani ekip çalışmasından söz edilemez, kaos çıkar*” sözleriyle özetlemektedir. Benzer şekilde K2,

“Kaos oluşur. İnsanın en verimli olduğu yerde bulunması gerekiyor. Eğer ki siz bunu yanlış yerde konumlandırırsanız ya da bu çeşitlilikten yararlanamazsanız veya bu çeşitliliğiniz yoksa insanlar bulunmak istemediği yerde görev almayı reddedecektir. Doğal olarak bir kaos ortamı oluşacaktır. Kütahya'daki bir tatbikat esnasında yaklaşık 20 kişi olmamıza rağmen, operasyona 2 kişi katılabildik ve yürütebildik. Sebebi de tam olarak bu, insanların o çeşitliliğin farkında olmayışı veya çeşitliliğin hiç olmayışı. Nicelik olarak bizi var gösterse de nitelik olarak yok olduğumuzu gösterdi. Yani oraya ben şuyum diyerek gitmek farklı bir konu, ben bunu biliyorum diyerek gitmek farklı bir konu. Yani nicelik olarak baktığımızda sayı olarak çok güzeliz. Çok fazla insan var ama nitelik olmayınca, deneyim olmayınca durumu idare etmek çok zor, o yaşanacak bütün gerek psikolojik gerek fiziksel bütün olumsuzluklara karşı koymak çok zor oluyor. Bunu da biz 2 kişiyle yapmaya çalışmıştık.”

ifadesiyle, yanlış görev dağılımı ve uygun olmayan pozisyonlandırmanın, ekip içinde motivasyon kaybı ve operasyon verimliliğinde düşüşe yol açtığını göstermektedir. Birden fazla katılımcı, kötü yönetimin ekip performansını düşürmesinin yanı sıra güven kaybı ve moral bozukluğuna da neden olduğunu vurgulamaktadır:

“Kötü yönetildiğinde hem performans düşüklüğü hem de yaptığımız faaliyette; arama kurtarma, doğa arama, kentsel arama neyse artık olabilecek daha kötü risklere açık hale geliyoruz. Kaos oluşuyor.”

K3'ün bu ifadesi, bu durumun risk yönetimi açısından da tehdit oluşturduğunu ortaya koymaktadır. K9 ise yaşanan süreci;

“Dağılır, dışarı büyüyen negatif etki dağıldıkça ekip de dağılır. Güvenin sarsılır, her şeye güvenin sarsılır. Gönüllülük anlamında bitersin. Benim ekibimde yönetilemiyor mesela, hiç yönetilmedi. Bu sebeple ekip devamlı kan kaybetti. İyi, pozitif insanlar, daha böyle yetenekli kişiler, hep ayrıldı ekipten. Ekip dayatmalarla devam ediyor. Ekip şöyle devam ediyor, o giden insanların koyduğu temeller sayesinde devam ediyor, işin doğrusu o, ciddi söylüyorum.”

şeklinde ifade etmektedir. Bu bulgular, kriz durumlarında etkin liderliğin moral ve güveni korumadaki önemini vurgulayan literatürle örtüşmektedir (Northouse, 2021; Yukl, 2013). Bazı katılımcılar, kötü yönetimin fiziksel ve psikolojik riskleri artırabileceğini dile getirmektedir. Örneğin K10;

“İnsanlar ölür, insanlar sakat kalır. Bunun yani başka bir tanımı yok, ekip dağılır. Ekibin size güveni azalır. Bir daha o ekip size güvenerek çalışmaz ve ekip sizi lider yerine koymaz. Ekibin dağılmasına kadar gidebilecek bir durum.”

diyerek, yönetim eksikliğinin doğrudan hayati sonuçlar doğurabileceğine dikkat çekmektedir. Benzer biçimde K6;

“Büyük sorunlar çıkar. Bir kere personeli kaybedersen, kazaya sebebiyet verirsin. Bireysel çatışmaya döner. Kavgalar başlar, etnik sorunlar olabilir. Dindar seküler ayrımı başlar orada ki bu büyük bir sorun, kadın erkek ilişkilerinde büyük sıkıntılar yaşarsınız. Bunlar hepsi kontrol edilmeli. Bunlar yürütülmesi gereken süreçler bana göre. Bunları diyorsam, birer sıkıntı yaşamışım demektir yani.”

ifadeleriyle, hem güvenlik hem de kültürel uyum açısından kontrolün önemine değinmektedir. Araştırmalarda, acil durum ekiplerinde liderlik eksikliğinin hem güvenlik hem de performans risklerini artırdığını göstermektedir (Salas et al., 2007). Kötü yönetim, yalnızca operasyonun başarısızlığına değil, ekip üyelerinin motivasyon kaybına ve ayrılmasına da yol açabilmektedir. K5 bu durumu, “Çeşitliliğinin farkına varmadığınız insanlar birer birer ekipten ayrılır” şeklinde ifade ederken K8;

“Arama kurtarma diye bir şey olmaz herhalde. Herkes bir tarafa çeker. Yani böyle bir takım olmaz. Deneyimli isimler doğal olarak hiçbir şey

değiştirmediklerinde geri çekiliyorlar ve yeni gönüllüler heyecanla bir süre devam ediyor. Ondan sonra onlar da yine iyi yönetilmediği için bir süre sonra geri çekiliyorlar. Bir olayda ters düşüyorlar. Arkadaşın hiç gelmemesi, hiçbir operasyona katılmamasından anlıyoruz ki bir sorun var işte oldu da bireysel olarak bir yerde karşılaştığımız arkadaşımıza soruyoruz, diyoruz ki "Ne oldu? Neden yoksun?" gibi o zaman o kişi beyan ediyor. Bunlar olduğu için ben gelmiyorum veya bir mazeret uyduruyor. O mazeretinin arkasına sığınyor ya da doğrudan ekip yönetimini beğenmiyorum, ben konuya daha farklı bakıyorum, ekip lideriyle çalışamıyorum şeklinde dürüstçe ifade edebiliyor."

sözleriyle sürecin uzun vadeli etkilerini ortaya koymaktadır. Bu durum, gönüllü katılımın sürdürülebilirliği açısından liderliğin kritik rolünü vurgulamaktadır (Clary et al., 1998). Katılımcılar, kötü yönetimin aynı zamanda dışarıya karşı ekip imajını zedelediğini de belirtmektedir. K7, dış itibarın da yönetim kalitesiyle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır:

"Ekip liderinin ekiple bağlantısı çok belli başlı kurallar üzerinde gidiyorsa, basitse yani o da basite indirgiyorsa, ekibin performansı düşecektir. Bu dışarıdaki ekiplere yansiyacaktır bu noktada. Kötü bir imaj verilecektir, kimse de kötü imajı olan bir ekipte bulunmak istemez. Ekibin dağılmasına kadar gider."

Bazı durumlarda ise, kurumlar arası koordinasyon eksikliğinin sorunları derinleştirdiği görülmektedir. K14 operasyon öncesi bilgilendirme ve net rol tanımlarının önemini vurgulamaktadır:

"Yönetilemediği durumlarda kişisel sorunlar, anlaşmazlıklar, hır gürlere yaşıyor. Hatta yaşandı da kavgalara kadar gördük Maraş depreminde. Özellikle de iki ekibin bir araya geleceği durumlarda AFAD'ın bu çeşitliliği yönetmesini bekliyorum ilk etapta. Beni bir çalışma sahasına gönderen bir üst kurum AFAD. AFAD benim için devlettir. Devlet beni bir yere çalışmaya gönderiyor. Ben oraya çalışmaya gittiğimde o çalışma sahası bana rezerve edilmiş durumda. Eğer ben ek bir kuvvet istiyorsam ya da AFAD diyorsa ki ya elimde bir ekip var, bir yere gönderemedim sana gönderiyorum; gönder dediğimde AFAD'dan şunu yapmasını beklerim. Bir bana haber vermesini, sana örneğin 10 kişilik bir ek kuvvet gönderiyorum, seviyeleri şu bunları

kullanabilirsin, birlikte çalışabilirsiniz. Oradaki arkadaşlara da orada bir ekip lideri var. Ekip liderine gidin onların dediklerine tabisiniz, onların alt ekibi olarak çalışacaksınız dediğinde aslında bütün problem baştan kesilmiş oluyor. Sonrasından çıkacak olan bütün anlaşmazlıklar ya da hır gürler, bireysel ya da kişisel problemlerden kaynaklanabilecek. Çünkü ekibi ekip yapan, kişiler. Kişilerin de kendi sınırlarını ve yapabileceklerini biliyor olması lazım. Ben eğer hafif ya da orta seviyede bir ekip üyesi olarak aldığım eğitimle oraya gittiysem istediğim kadar daha fazla bir şeyi biliyor olayım, orada ağır seviyeye ekip varsa ben gidip de o adama o konuda bilgiçlik taslamam çünkü sorumluluğu o almıştır; o yönetiyordur; ben kenarda dururum, yap derse yapabiliyor musun derse, bunu yapmak ister misin derse yapabiliyorsam yaparım. İşte bunu yapabilesek problemler ortadan kalkacak ama bunu yapamayıp da başka noktalara vardığımızda o zaman bazı problemler yaşanıyor.”

Katılımcı anlatımlarının bütüncül değerlendirmesi, kötü çeşitlilik yönetiminin arama kurtarma operasyonlarında yarattığı olumsuz etkilerin çok boyutlu olduğunu göstermektedir. Bu olumsuzluklar arasında kaos ve risk artışı, güven ve moral kaybı, personel kaybı, kazalar, kültürel çatışmalar, motivasyon düşüklüğü, imaj zedelenmesi ve kurumlar arası uyumsuzluk öne çıkmaktadır. İlk olarak, yanlış görev dağılımı ve uygun olmayan pozisyonlandırma, ekiplerin hem nicelik hem de nitelik açısından zayıflamasına ve operasyon verimliliğinin düşmesine yol açmaktadır. İkinci olarak, liderlik eksikliği ve adaletsiz yönetim uygulamaları, ekip içi güvenin sarsılmasına, moral bozukluğuna ve gönüllülerin ekipten ayrılmasına neden olmaktadır. Üçüncü olarak, iletişim kopukluğu ve kişisel çatışmalar hem fiziksel hem de psikolojik riskleri artırmakta; kültürel, dini ve cinsiyet temelli gerilimlerin büyümesine zemin hazırlamaktadır. Dördüncü olarak, kurumlar arası koordinasyon eksikliği ve rol belirsizliği, sahada gereksiz çatışmaların ve güvenlik risklerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Son olarak, katılımcı ifadeleri, kötü yönetimin yalnızca mevcut operasyonu değil, aynı zamanda gönüllü bağlılığını ve organizasyonun uzun vadeli sürdürülebilirliğini de tehdit ettiğini ortaya koymaktadır. Bu bulgular, literatürde kriz ekiplerinde etkili liderlik, net görev tanımları ve kapsayıcı yönetim stratejilerinin (Salas et al., 2007; Cox & Blake, 1991; Shore et al., 2011; Northouse, 2021; Forsyth, 2019) performans ve güvenlik üzerindeki kritik rolünü vurgulayan çalışmalarla paralellik göstermektedir.

Bu bölümde, gönüllü arama kurtarma ekiplerinde yer alan katılımcıların farklı kültürel köken, yaş, cinsiyet, meslek ve dil gruplarından bireylerle birlikte çalışma deneyimleri çok boyutlu olarak ele alınmıştır. Katılımcı ifadeleri, çeşitliliğin yalnızca demografik farklılıklarla sınırlı kalmadığını; deneyim düzeyi, fiziksel ve duygusal yeterlilik, operasyonel uzmanlık alanı ve ekip kültürüne uyum gibi unsurların da bu kavramın ayrılmaz parçaları olduğunu göstermektedir. Bulgular, farklılıkların etkin şekilde yönetildiği durumlarda, operasyonel performansın anlamlı şekilde arttığını ortaya koymakta, bu tür durumlarda görev dağılımının yetkinliklere uygun yapıldığı, iletişim kanallarının açık ve şeffaf işlediği, liderliğin kapsayıcı bir yaklaşım sergilediği ve ekip içi güvenin pekiştiği görülmüştür. Özellikle kriz anlarında, farklı bakış açıları ve becerilerin birleşimi hem yaratıcılığı hem de problem çözme hızını artırarak operasyon başarısını desteklemektedir. Öte yandan, çeşitliliğin kötü yönetildiği ya da tamamen göz ardı edildiği durumlarda, ekip içi dinamiklerin hızla bozulduğu, kaos ortamının oluştuğu ve nitelikli üyelerin ekipten ayrıldığı sıklıkla dile getirilmektedir. Yanlış veya adaletsiz görev dağılımı, liderlik eksikliği, iletişim kopukluğu ve kişisel çatışmalar, operasyon güvenliğini zedeleyen ve gönüllü motivasyonunu düşüren temel riskler olarak öne çıkmaktadır. Bazı katılımcılar, bu durumlarda yalnızca operasyonel başarısızlık değil, aynı zamanda insan hayatını tehlikeye atabilecek sonuçların doğabileceğini vurgulamaktadır. Liderin saha bilgisi eksikliği, önyargılı yaklaşım sergilemesi veya kriz anlarında etkili koordinasyon kuramaması, çeşitlilikten doğabilecek potansiyel faydaların tamamen ortadan kalkmasına yol açabilmektedir.

Katılımcıların aktardığı deneyimler, çeşitliliğin yönetiminde liderlik becerilerinin ve organizasyonel kapasitenin belirleyici rolünü net biçimde ortaya koymaktadır. Literatürde Cox ve Blake'in (1991) vurguladığı üzere, çeşitliliğin stratejik yönetimi, yalnızca bireysel farklılıkların tanınması değil, bu farklılıkların kurumsal hedeflerle uyumlu şekilde yönlendirilmesini de gerektirmektedir. Benzer şekilde Shore ve arkadaşları (2011), kapsayıcı liderlik ve adil yönetim uygulamalarının, farklılıkların çatışma yerine sinerji yaratmasını sağladığını belirtmektedir. Bu araştırmanın bulguları da gönüllü arama kurtarma ekiplerinde çeşitliliğin yönetimi konusundaki eksikliklerin, uzun vadede sürdürülebilir gönüllülüğü ve ekip kültürünü tehdit ettiğini göstermektedir.

Sonuç olarak, farklılıkların doğru yönetilmesi, yalnızca ekip uyumunu ve operasyon başarısını artırmakla kalmaz; aynı zamanda gönüllülerin uzun süreli bağlılığını, kurumlar arası iş birliğini ve afet müdahale kapasitesini de güçlendirmektedir. Bu bağlamda, gönüllü organizasyonların lider seçiminden eğitim politikalarına kadar tüm süreçlerde kapsayıcı ve stratejik bir yaklaşımı benimsemesi kritik önem taşımaktadır.

3.6.4. Afetzedelere Yaklaşım ve Hizmet Eşitliğine İlişkin Bulgular

Afet sonrası arama kurtarma operasyonlarında ekiplerin temel amacı, tüm afetzedelere kimliklerinden bağımsız olarak eşit ve etkin şekilde müdahale etmektir. Ancak, saha koşulları, yerel toplumsal dinamikler, kaynak kısıtlılığı ve kültürel hassasiyetler, bu idealin uygulanmasında çeşitli sınamalar ortaya çıkarabilmektedir. Bu bağlamda, katılımcılara görev aldıkları operasyonlarda afetzedelerin etnik köken, dil, giyim, cinsiyet gibi kimlik özellikleri nedeniyle farklı muamele görüp görmedikleri ve böyle bir durumla karşılaştıklarında bunun kendilerinde nasıl bir etki bıraktığı sorulmuştur. Veriler, büyük ölçüde eşitlikçi bir yaklaşımın benimsendiğini, ancak bazı durumlarda pozitif ayrımcılık veya yerel halkın tutumlarından kaynaklı dolaylı ayrımcılık vakalarının yaşanabildiğini göstermektedir. Ayrıca, ekiplerin kültürel ve dini hassasiyetlere uyum sağlamak amacıyla geliştirdikleri stratejiler dikkat çekmektedir. Bulgular, afet ortamında hizmet eşitliğinin yalnızca etik bir ilke değil, aynı zamanda operasyonel başarıyı etkileyen kritik bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır.

Katılımcıların büyük çoğunluğu, görev aldıkları operasyonlarda afetzedelere yönelik kimlik temelli olumsuz ayrımcılık gözlemlemediklerini belirtmektedir. K1'in ifadesi bu durumu açıkça ortaya koymaktadır:

“Ben bir ayrımcılık gözlemlemedim. Din, cinsiyet bunlar zaten hiç söz konusu değil. Dil ile ilgili olabiliyor bazen, birine ulaştığımızda hiç ortak dilimiz yoksa, onun sağlık durumu ile ilgili bilgi alamıyoruz doğal olarak ve bir tercüman aramaya çalışıyoruz. Dil o yüzden sorun olabiliyor çünkü ulaştıktan sonra operasyonun devamı için anlaşabilmek önemli. Çocuklarda durum biraz daha farklı, çocuk dendiğinde çok daha heyecanla bunun olumlu yansıdığını gördüm sadece. Çocuğun sesini duyduğunda insan, makine cihazı bırakıp artık neredeyse elleriyle kazıyor. Yani insan daha bir hırslı çalışıyor. Ya da bazen “aa burada 2 kişi varmış, bak arkada bir kişi daha var” dendiğinde bazı ekiplerinde hemen

koşa koşa ekstra yardıma geldiğini gözlemliyorum mesela, hepimizin amacı sahada aynı ve tek. Kurtarmak.”

Dil ve iletişim engellerinin operasyon sırasında zorluk yaratabildiğini ancak bunun ayrımcılık amacı taşımadığını ifade eden K1’e ek olarak K2; özellikle Suriyeli afetzedelerle ilgili olumsuz söylemler duyduğunu ancak birebir tanık olmadığını ve görev anlayışlarının bu tür ayrımcılığa izin vermediğini vurgulamaktadır:

“Ben denk gelmedim ama zaten orada konu gereği hassas bir olaydasınız. Hiç kimsenin ne kimliğine baktık ne bu Suriyeli bunu çıkarmayalım gibi bir anlayışın olabilmesi mümkün değil. Kabul etmiyoruz. Duyuyoruz böyle şeyler; önce bizimkileri alalım gibi söylemler; ama ben hiç şahit olmadım bu sebeple doğruluğundan emin değilim. Çok insanlıktan uzak, medeniyetten uzak bir tutum olurdu, bizim oradaki görevimiz bu değil. Biz canlı kurtarmak, canlılığı sürdürmekle mükellefiz. O zaman hayvanları da ayırmamız gerekiyor. Önce işte yılanları kurtaralım, kedileri bırakalım gibi bir anlayış olması gerekiyor. Bence doğru değil. Umarım böyle bir şeyler yaşanmamıştır, söylentidir”

Bununla birlikte, bazı katılımcılar yerel halkın tutumlarından kaynaklanan dolaylı ayrımcılık örneklerine tanık olduklarını aktarmaktadır. K9, Suriyeli afetzedelere yönelik “ikinci sınıf muamele” olarak tanımladığı bir durumu şu sözlerle ifade etmektedir:

“Ben sahada bu durumu gözlemledim. Suriye vatandaşları vardı, onlar ikinci sınıf muamelesi gördü. Aşağıda kim var? Suriyeli deyince bir geri çevirme oluyor yani öyle şeyler oldu. Hani böyle bir geri adım atıldı başka binaya bakalım şeklinde oldu. Ben bu olaya şahit oldum, yani direkt şahit oldum. Hani aşağıda 5 tane Suriyeli var, bir arama kurtarma ekibi yoktu ama sonra duydum 3 tanesi sağ çıkarılmış galiba. Arama kurtarma ekipleri değil ama bunu yapan, bu söylediğim, bölge halkı o enkazlara sokmak istemiyor ekipleri. Burada kimse yok diyerek, başka enkazlara çekmeye çalışıyorlar. Ekiplerin müdahalesine izin verilmedi. Yanlış bilgilendirildi insanlar. Kendime şöyle dedim, acaba ben de mi aynısını yapardım? Yöre insanı olsaydım acaba diyorum ben de aynısını yapar mıydım? Hani bende mi arama kurtarmacıları kendi akrabalarım, kendi yakınlarıma yönlendirirdim? Ama bir kaplumbağa için bile saatlerce uğraştığım

geldi aklıma, kaplumbağaya gösterdiğim hizmeti neden insanlara göstermeyeyim ki dedim. Bu durumu bölgedekiler gördü, ama müdahale edilmedi.”

K13 de benzer şekilde, afetzedeler arasında sözlü ayrımcılığın yerel halk içinde yaygın olabileceğini, ancak ekiplerin bu tutumu kendi içinde paylaşmadığını ve liderin müdahalesiyle eşitlikçi yaklaşımın yeniden pekiştirildiğini şu cümlelerle aktarmaktadır:

“Kesinlikle farklı muamele gördüklerini düşünüyorum. Özellikle Kahramanmaraş depreminde, son katıldığımız yerde etnik olarak çok farklı gruplar vardı. O grupların içerisinde de karşı grupların ayrımcılık yaptığını gözlemliyorsunuz. Yerel halk, belki kolluk güçleri; sonuçta davranış açısından ayrımcılık yapmamış olsalar bile sözlü ayrımcılık yapıyorlardı. Kendi arasındaki konuşmalarda ayrımcılık yapıyorlardı. Arama kurtarma ekiplerinin ayrımcılık yaptıklarını gözlemlemedim ama işte bu şuralı, burdaki göçük altında kalan bundanmış ya da şundanmış gibi kendi aralarında konuşmalar oluyor. Özellikle etnik köken ile çok ilgileniyorlar, evet kesinlikle çok ilgileniyorlar. Yani yansıtmasa bile davranışına, sözel olarak bu ayrımcılığı dile getiriyorlar. Bunu da tüm ekip üyeleri fark etti tabi ve bence onlarda sarsıldı. Beklemiyorduk yani, belki de o bölgeye çok uzak bir yerden müdahale ettiğimiz için hani daha yakın çevresindeki illerden müdahale edenler o kısma daha alışkın olabilir. Ama biz Bursa'dan Kahraman Maraş'a gidince, burada bu kadar karşılaşmadığımız için fark etmiyorduk. Bu sarsılma durumu ekip liderimiz tarafından da fark edildi, yani ekip bu noktada zorlanıyordu ve ekip lideri olarak konuya müdahale etti. Ekibi toplayıp, bütün herkese eşit mesafede yaklaşmamız gerektiğini, bizim orada insani yardım için bulunduğumuzdan, bu şekilde bir ayırım yapmamamız gerektiğini hatırlattı. Bu tip şeylerle ne yazık ki her zaman karşılaşabileceğimizi ama bunlara aldırış etmeden ve doğru bildiğimiz şekilde, bulunma amacımıza uygun olarak görevimizi yapmamız gerektiğini söyleyerek, tekrar ortak amaca odaklanmamıza destek oldu. Sonrasında, bölgeden dönüşte zaten ekip içinde ayrıca konuştuk ve değerlendirdik bu durumu.”

Bazı durumlarda ise önceliklendirme meselesi, eşitlik algısında tartışmalı bir boyut yaratmaktadır. K7, K8 ve K10 gibi katılımcılar, çocuk veya bebeklerin kurtarılmasının

vicdani olarak önceliklendirildiğini, bunun teknik anlamda bir tür pozitif ayrımcılık sayılabileceğini belirtmektedir. K7 bu görüşünü şu şekilde aktarmaktadır:

“Sahada bir ayrımcılık şu ana dek gözlemlemedim. Karar vermekte çok zorlandığımız anlar yaşıyor, kapasitem belli, müdahale edilmesi gereken alan çok özellikle Maraş'ı düşünüyorum, tabii ki böyle bir durumda karar mekanizmanız genelde çocuk, bebek varsa onlardan başmak şeklinde ilerliyor, yani vicdani olarak tabi yetişkinlere de kıyamazsın ama çocuk bebek olunca hemen oradan çıkarmak istiyorsun. Düşününce bu da bir ayırım gibi. Hakikaten bu tarz şeylerde karar vermek bazen çok zor olabiliyor.”

Buna karşın K8, aldıkları bir eğitimde tam olarak bu konuyu konuştuklarını şöyle aktarmaktadır:

“Farklı şekilde muamele göstermiyorsunuz ekip olarak. Yani kötü bir şekilde gözlemlemedim ama iyi anlamda gözlemlediklerim var mesela, bir kayıp aramada bütün köy halkının 100 kişilik arama kurtarma ekibine yemek yaptığını, çok özverili olarak çalıştıkları için çok iyi davrandıklarını, hele bir de gönüllü olduklarını duyduklarında çok daha böyle sevecen yaklaştıklarını biliyorum. Daha önce hiç böyle bir şeye tanık olmamıştık. Bunun dışında bölgede böyle bir ayırım söz konusu olamaz. Bununla ilgili güzel bir örnek var en son aldığımız eğitimde, böyle bir soru geldi. Soru şu; afette işte yaşlı bir adam var bir de çocuk var, ilk önce hangisini tercih edersiniz diye, doğal olarak hepimiz bir durduk düşündük ne yaparız diye tabii ki çoğunluk çocuk dedik. Neden dedi eğitmen. Çünkü yaşlı hayatının belli bir bölümünü yaşamış, çocuğun daha göreceği günler var ve sınıfın çoğunluğu bunda birleşti. Gönül ister aynı anda ikisini de kurtarmak ama kapasite sınırlı. Eğitmen ucunu açık bıraktı, kişinin duygularına ait dedi. Ben herhangi bir ayrımcılık gözlemlemedim, denk gelseydim çok kötü hissederdim, kendimi ve ekibi sorgulardım sanırım ve sessiz kalamazdım”

K10 ise ayrıca, operasyonel kararların “yaşamsal oranlar” ve “kaynak verimliliği” çerçevesinde alındığını, bu nedenle bazı bölgelerin öncelik sırasının değişebileceğini ifade etmektedir:

“Bizim tarafımızda böyle bir muamele yok. Uzun yıllardır farklı coğrafyalarda kurtarma yapıyoruz. Kurtarma zaten din, dil, ırk ayrımı gözetmeden yaptığınız

bir şeydir. Bütün canlı hayatına saygı duymaktır. Ama bazen olabilmekte. Maraş'ta yaşadığım bir olay, Suriyelilerin yoğun yaşadığı bölgelere çok fazla kurtarma ekibi girmemişti. Bunun arkasını çok araştırmadım, belki oradaki yaşamsal yoğunluk daha düşük olduğu için daha az ekip gitmişti ama başıma gelen olay, yolda giderken bir kişi yolumuzu kesti ve dedi ki bize 1-2 malzeme verin biz şurada canlı çıkartacağız. Tamam biz gelip çıkartalım dedik, ekibi ikiye böldük. Gittiğimizde söylediği, "ya burada çok fazla Suriyeli yaşadığı için buraya fazla kurtarma ekibi gelmedi" şeklindeydi. Tabi bunun doğruluğu nedir bilmiyorum. Zaten sahada yeteri kadar kurtarma ekibi yoktu, o anda kazazede ya da afetzedeler bunu böyle yorumlamış olabiliyor. Geniş çerçeveye bakmak gerekiyor. Herkese yetişilebilen bir durumda orası atlansaydı sorgulardım ama zaten ekipler yetersiz kaldı, afetin etkisi çok genişti. Biraz ucu açık bir yorum, normalde böyle bir ayrımcılık yok. Bütün insanlar aynı amaç için çalışıyor. Kurtarmada böyle de bir şey de var. Hani cümleyi böyle söyleyince çok saçma gelirdi ama kurtarmada önceliklendirdiğimiz alanlar var. Yaşamsal oranlar nerede fazlaysa, oraya öncelik veriliyor, çünkü skora oynarsınız büyük bir afette. Onun için yaşam oranı olarak daha düşük olan yerlerde ya da işte binanın yapısına baktığınızda içinden daha az canlı çıkacak bir binaysa, bazen bunu önceliklendirmeyebiliyorsunuz. Bu sebeple totale bakmak lazım. Kaç bina yıkıldı, ne kadar etnik köken var, ne kadarına müdahale edildi? Şehrin %3'ü göçmen diyelim, o %3'lük kısma kurtarmacıların da %3'ü gidiyorsa bir problem yok. Ancak %50'lik bir popülasyon var ve oraya kurtarmacıların %3'ü gidiyorsa problem var demektir. Sayısal veriye dayandırmadan yapılacak yorum çok doğru olmaz. O anda bunu düşünüp buraya gerçekten girmediler mi gibi buna takılacak zaman yoktu, kurtarma yapmak gerekiyordu, canlı tespit etmiştik. Bir kadına ulaştık, onu çıkarttık ve döndük. Sonrasında sorguladığım anlar oldu elbette. Acaba böyle bir şey olmuş mudur? Daha küçük bir afet olsaydı belki daha fazla sorgulardım ama bu kadar büyük afette ben de sorgulamayı çabuk bıraktım. Ekipten de fark eden olduğunu sanmam, o anda kurtarmacılar çoğu şeyi bilmez. İçerideki kişinin nereli olduğu, ismi, soy ismi gibi, bilgiyi ekip lideri toplar, ekip sadece işte içeride Ayşe teyzeyi çıkarıyoruz bilirdi. Ayşe teyze kimdi, nereliydi detay yok onlarda, gerek de yok."

Bu, afet yönetimi literatüründe triage olarak bilinen ve acil durumlarda kaynakların en fazla hayatta kalma potansiyeline sahip kişilere yönlendirilmesini öngören yaklaşımla uyumludur (Iserson & Moskop, 2007).

Elde edilen veriler, sahada ayrımcılığın arama kurtarma ekiplerinden ziyade dış faktörler (yerel halkın yönlendirmeleri, güvenlik koşulları, kapasite kısıtlılıkları) kaynaklı olarak ortaya çıkabileceğini göstermektedir. Bununla birlikte, ekiplerin kendi içinde etik standartlara bağlı kaldıkları, farklı kültürel ve dini hassasiyetlere uyum sağlamak için bilinçli stratejiler geliştirdikleri görülmektedir. Buna örnek olarak K11;

“Biz zaten farklı şekilde müdahale etmeye çalışıyoruz. Şöyle ki ekipte dil çeşitliğimiz var. Ekipte Arapça bilen de var, Kürtçe bilen de var, Romence bilen de var, İngilizce de var. Birçok dili bilen arkadaşlarımız var. Özellikle Doğuya gidiyorsak, daha önce 2011 yılında deneyimlediğimiz Van Erciş depreminde namahrem diyerek dokundurmayanları da gördükten sonra, kadınla ilgili bir şey varsa üst baş açıklığı vesaire kadın personeli zaten önden bir gönderiyoruz, uygun pozisyona getirelim, aile rahatsız olmasın diye ya da orali bir arkadaşımız varsa mesela muhakkak onlardan birini kendi dilini konuşturmaya çalışıyoruz. Suriyeliler vardı mesela, Arapça konuşturduk doğrudan Arapça bilen arkadaşımızla. Yani yöre insanı varsa ekipte, onu zaten evet muhakkak değerlendiriyoruz. Afetin; dili, ırkı, cinsiyeti olmaz. İnsan olarak bakıyoruz biz. Hayvana da gidiyoruz. Yani önemli olan canlı hayatı kurtarmak. Ama tabi insan faktörü var, insanların bu tip konulara hassasiyetleri var, bu ayrıştırmayı içinden düşünse bile bir ekip içinde farklı muamele göstermesi pek mümkün değil. Ekip buna müsaade etmez ama eminim ki vardır. Yine de ekiplerde değil de bizim insanımızda görüyorum bunu, örneğin Maraş depremine İsrail ekibi geldi bizim insanımızı kurtarmak için, üç uçak dolusu hiç görmediğimiz teknolojik malzeme ile inanılmaz bir profesyonellikle. Orada amca bas bas bağıırıyordu. Çıkarın bunları, ölsün. Ben bunlara kendi cenazemi aldirtmam diye. O amcayı ikna edip, İsrail ekibine halkı alıştırarak bir gün aldı nerdeyse. Vatandaş istemedi yani, almasın, İsrail alacaksa almasın, karım ölsün diyordu.”

K11 ekiplerin dil çeşitliliğini operasyonel avantaja dönüştürdüğünü, yerel dillerin konuşulmasının ve cinsiyet hassasiyetlerine dikkat edilmesinin sahada güven ilişkisini

güçlendirdiğini belirtmektedir. Bu yaklaşım, literatürde “kültürel yetkinlik” (Betancourt et al., 2003) kavramı ile açıklanmaktadır; zira ekiplerin yerel değerleri ve hassasiyetleri gözetmesi, hizmet eşitliğinin sağlanmasında kritik bir rol oynamaktadır. Yine benzer bir örnek aktaran K12:

"Hiçbir ekibin bu tür bir ayrımcılık yaptığını sanmıyorum, gözlemlemedik de. Yanlış anlaşılmalarda olmuştur ama. Nasıl olmuştur mesela? Yani herkes önümüzü çevirdi orada zaten, bölgede şu var, hani neredesin? niye gelmediniz? İşte 20 kişi canlı enkazda hemen gelin, sesler geliyor şeklinde herkes kendi enkazına çekmeye çalışıyor. O psikolojiyle ekipler o talebi doğru yönetememiş olabilirler. Demek istediğim belli bir kesimin özellikle dışlanması değil de bu işin doğası gereği görevlendirildiğimiz enkazlara giderken, pas geçtiğimiz yerlerde karşımıza çıkan insanlar bunu ayrımcılık gibi yorumlamış olabilir. Bununla birlikte görevlendirildiğimiz bölgeye kadar herhangi bir dağılmama üzerine çalışırız. Yani araç birileri tarafından durdurulabilir ama kesinlikle camlarımız, kapılarımız açılmaz. Dolayısıyla biz, gönderildiğimiz bölgeye konuşlanır ve orada hizmet ederiz. Orada da herhangi bir ayrımcılık zaten yapmayız. Enkazdan çıkarma esnasında herhangi bir ayrımcılık yapmayız ama giderken ederken yolumuz kesilirse onu da güvenlik amacıyla yetkililere bildiriyoruz."

Bu durum, hizmet eşitliğinin yalnızca insani bir sorumluluk değil, aynı zamanda operasyonun başarısı için de gerekli olduğunu ortaya koymaktadır (Sphere Project, 2018). Afet sonrası müdahale süreçlerinde afetzedelerle kurulan iletişim, yalnızca teknik bilgi ve operasyonel yeterlilikle değil, aynı zamanda farklılık bilincine dayalı sosyal ve kültürel duyarlılıkla da şekillenmektedir. Araştırmaya katılan gönüllüler, sahada karşılaştıkları çeşitli sosyokültürel, dini ve bireysel farklılıkların, doğru yönetildiğinde iletişimin etkinliğini artırdığını, yanlış yönetildiğinde ise çatışma, direnç ya da güven kaybına yol açabileceğini belirtmektedir. Katılımcıların deneyimleri, afet alanlarında yalnızca enkaz kaldırma ve kurtarma faaliyetlerinin değil, aynı zamanda toplumsal hassasiyetleri gözeterek ve afetzedenin içinde bulunduğu psikolojik durumu dikkate alan bir iletişim yaklaşımının da hayati olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle büyük ölçekli afetlerde, bölgesel kültürel özelliklerin, dini inançların, yas sürecine ilişkin beklentilerin ve toplumsal rollerin bilinmesi hem operasyonel sürecin kesintisiz ilerlemesine hem de afetzedelerle güvene dayalı bir bağ kurulmasına katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda, farklılık bilincine

sahip iletişim stratejilerinin, gönüllü arama kurtarma ekiplerinin sahada karşılaştıkları zorlukları aşmalarında önemli bir araç olduğu görülmektedir.

Katılımcılar, afet bölgelerinde farklı dini inanış ve kültürel normlara sahip afetzedelerle karşılaşmanın kaçınılmaz olduğunu, bu nedenle müdahalede bu hassasiyetlerin dikkate alınmasının sürecin sağlıklı ilerlemesi açısından önemli olduğunu vurgulamaktadır. Özellikle mahremiyet, cinsiyet rolleri ve dini ritüellere saygı gösterilen bir iletişimin, afetzedelerle güven ilişkisini güçlendirdiği belirtilmektedir. K10, bu konuda yaşadığı bir olayı şu sözlerle aktarmaktadır:

“Kurtarmada cinsiyet yok. Cinsel dürtü ve cinsel düşünce yoktur. Gittiğiniz kazazede o an çıplak da olabilir, ona uygun bir şekilde hareket ediyorsun. Üstünü örtersin, bir şey yaparsın ya da işte sorarsın ona. Çıkarttığım 20 yaşında bir genç kız vardı, ona ulaşmak için kırma yaparken şöyle demişti, "gece ben yatakta yatıyordum. Şu an üstünümde ne olduğunu bilmiyorum, üstümde bir şeyler var ama ne olduğunu bilmiyorum. Çıplak mıyım, değil miyim? Çıkarırken üstüme bir battaniye atar mısınız" Elbette dikkat ederek çıkardık, çıkardığımızda pijamaları üstündeydi ama bu isteğe de tabi olmak, saygı göstermek zorundasınız. Yine dini yapısı gereği köpekle temas etmeyen Şafiler, enkazımıza köpek sokmayın diyebiliyorlar. Orada köpekli arama yerine, dinleme cihazları devreye giriyor, başka yöntemleri devreye sokuyorsunuz. Arama kurtarmanın etiğinde bu var çünkü bölgesel, dini ve etnik yapıya uyum sağlamak zorundasınız.”

Bazı katılımcılar, görev öncesi elde edilen yerel bilgi ve kültürel hassasiyetlerin iletişimi kolaylaştırdığını vurgulamaktadır. Örneğin K1,

“Operasyona katılacağımız bölgelerle ilgili aldığımız bilgiler çok değerli oluyor. Gideceğimiz yerlerdeki insanların kültürel durumları, sosyal durumları ve hassasiyetleri çok önemli. Bunları bilerek konuştuğumuzda, insanların bize bakış açıları da farklı oluyor, yardımcı oluyorlar. Diğer türlü bilmeden onların hassas olduğu bir noktaya basarsak, o zaman çok sert tepkiler alabiliriz. Gittiğimiz yerlerde, cesetlerini çıkartmaya çalışan çok insan oluyor, bize artık yalvaracak duruma geliyorlar. Ancak bizim ilk görevimiz canlı çıkarmak, zaten zamanla yarışılan bir ortam dolayısı ile ilk etapta diğer işlere vakit ayıramıyoruz. Bunu onlara doğru bir şekilde anlatmak çok önemli. Bazen onlar mesela bi ses duydum

diyor, onu ikna edene kadar bir saat boyunca ben kaldığımı biliyorum. O sesi dinlemeye çalışıyorum, işte sesli arama yapıyoruz, ona da bak sen duymuşsun ama biz duymuyoruz hala, bir ses duysak ekipler yığılalım buraya bir can bir candır tabii ki ama, genelde bir şey çıkmıyor. Yine de dediğim gibi tüm teknik arama, dinleme işlemlerini yapıyoruz ve kişiyi ikna edene kadar orada kalıyoruz. İşte oradaki insanın hem yaklaşımıyla ilgili hem de bizim bölge hakkında daha önce aldığımız bilgilerle, bunlara dikkat edin dedikleri şeylerle ilgili. Asla şöyle değil " ya o bir ölü artık, biz canlı arıyoruz" şeklinde değil, hani değersiz bir şeymiş gibi oluyor bu şekilde. "Bak en azından şu anda bazı canlara dokunabiliriz. Bunlar da önemli, onları da çıkaracağız emin ol, biz de yardımcı olabiliriz ama her şey bittiğinde" bu şekilde bu davranış biçiminin daha doğru olduğunu anlatmaya gerçekten zaman ayırıyoruz. Tabii ki oradaki özellikle kazazede yakınlarının psikolojik durumları hiç normal olmadığı için bunları anlamaları da çok kolay olmuyor ama doğru dili kullanmaya çalışıyoruz."

diyerek, bu bilincin saha güvenliğine de olumlu yansıdığını belirtmektedir. Benzer şekilde K2, afetin büyüklüğüne göre iletişim biçiminin değiştiğini şu sözleriyle ifade etmektedir:

"Bence iletişimdeki farklılığı afetin büyüklüğü de etkiliyor. Gittiğimiz bölge zaten büyük bir etken ama afetin büyüklüğü de en az onun kadar önemli. Çünkü Maraş'ta yaşanan afet gerçekten çok büyüktü. Daha sıcakkanlı olmamız gerektiğini hissettim ve afetzedelerin, sağ çıkan ama bir yakınını kaybetmiş veya enkaz altında kalan insanlarla daha samimi bir diyalog kurmak durumunda hissettim. Bir orman yangını veya daha küçük bir afet bu kadar samimi olmayı gerektirmeyebilir. Enkazın dışındaki insanı da bir şekilde oyalamamız gerekiyor. Bu insana dur geçme diyerek değil de ya abi dur arkadaşlarım çalışıyor. Ben sana özel olarak bilgi vereceğim mutlaka, sen benim aklımdasın gibi daha samimi bir dille o insanın en azından acısını hafifletmek gerektiğini bilip, değerli hissettirmek lazım. Acısını paylaştığımızı, o acıyı bizim de hissettiğimizi bilmesi önemli. Onlarla daha samimi bir iletişim kurduğumuzda, daha hızlı sonuç aldık."

Katılımcıların bir kısmı, doğrudan afetzedelerle iletişim kurmamaya çalıştıklarını, ancak büyük afetlerde bu temasın kaçınılmaz olduğunu aktarmaktadır. K5, bu durumu şöyle ifade etmektedir:

“Biz arama kurtarma ekipleri, lider ya da görevlendirilmiş kişi dışında afetzedelerle temas kurmamaya çalışıyoruz. İlk aldığımız eğitimlerden bir tanesidir bu. Gittiğimiz zaman ne konuşuruz? Enkazda afetzedeye söylenecek ve söylenmeyecekler vs. ama ister istemez büyük afetlerde özellikle Maraş gibi afetlerde temas etmek zorunda kalıyorsun. Burada da tabii üslup ve aldığın uyarılara göre hareket ediyorsun. Mesela bölgede çalışırken bana gelip bir şey soran afetzedeleri hep ekip liderine yönlendiririm. Afet ya da panik anında insanlara bir hedef belirlersen, o hedefi meşru kabul edip, sınırları algırlarlar.”

K7 ise umut verici ancak yerine getirilemeyecek sözler vermemek gerektiğini, bunun eğitimlerde sıkça vurgulandığını şu cümlelerle aktarmaktadır:

“Kurallarımız var; afetzedeye genelde umutlandırarak sözler söylemeyiz, aslında bu standart haline geldi artık. Söz seni oradan çıkaracağım, kurtaracağım tarzında söylemlerimiz olmaz, hatta özellikle bunu eğitimlerde defalarca dile getiririz ki böyle bir algı yaratmayalım. Onu oradan kurtaramadığın anda ne olur da düşünmek gerekir. Ayrıca sadece enkaz içindekiler değil, dışarıda, bir şekilde kendini tahliye etmiş afetzedeler de bu noktada senin iletişiminden etkileniyor. Bilgi akışı istiyor, güvenlik tedbirleri sebebiyle sahaya giremediği için bilgi istiyor ve bu bilgi akışını verebilecek yetkili kişi sen olmayabilirsin. Bilebilirsin konuyu ama güvenlik protokolü sebebiyle aktarmamak gerekir. Bu noktada olabildiğince kırmadan, incitmeden de yetersiz kalıyor, onu da tatmin etmen gerekiyor vereceğin cevapla, işte burada kelimeleri ekstra ince eleyip sık dokuyorsun. Örneğin enkazda denk geldiysek, daha çok algısını değiştirebilecek konular seçmeye çalışırız, olayın şokunu atlatabileceği şekilde. Çıkarmak için çalışıyorsun o sırada, kaç saat sürecektir belli değil, bir şekilde o afetzedeyi bunaltmadan zamanı geçirmen gerekiyor. Bir afetzedeyi hatırlıyorum, bulunduğu enkaz, sıkıştığı yer ciddi anlamda zorluydu, zor hayatta kalmış. 90. saati yanlış hatırlamıyorsam, çalıştığımız 90 saat boyunca sıkışmış pozisyonda hiçbir şekilde kıpırdamadan duran bir insanın tabii ki psikolojisi normal olmayabilir ve bu noktada onunla konuşacağın şeyler aslında verdiği cevaplarla da şekilleniyor; farklı konulara girip gerçekten hâlâ farklı konular hakkında konuşabiliyor mu? Konuşamıyor mu? Biraz da onun bilinç durumunu anlamaya çalışıyoruz.”

Bu yaklaşım, kriz iletişimi literatüründe “gerçekçi umut” ve “beklenti yönetimi” kavramlarıyla örtüşmektedir (Reynolds & Seeger, 2005). Diğer anlatılar, farklılık bilincinin bazen çatışma çözümü ve gergin ortamların yatıştırılması için de kritik olduğunu göstermektedir. K4’ün afet bölgesinde silahlı bir afetzede yakınıyla yaşadığı olayda, sabırlı ve ikna edici iletişim sayesinde operasyonun devam edebilmesi sağlanmıştır ve şu şekilde aktarılmaktadır:

“Bir silahlı rehin alınmam oldu mesela. İzmir’de biz pamuklara sarılmış gibiydik. Elazığ’da mesela adam çiftliğinden günlük sütünü getiriyordu. Oranın yöresel yemeğini yapıyorlarmış sütle, onları getiriyorlardı. Adamın ailesi enkazdaydı. Kültürel olarak yaşam coğrafyası, yaşam tarzı, davranışları değiştiriyor bence ve beni silahla rehin alan adam, polisti, özel harekât timiydi, abisi enkaz altındaydı. Stres kontrolünü yapmak zorundasın, karşında kazazedenin yakınları var, sakinleştirmek zorundasın psikolojileri iyi olmadığı için. Vinci değiştirmek istedim, büyük tonajlı vinç gelmesi lazım, adam silah çekti. “Bu vinci buradan alamazsın” dedi. Bir saat adamı ikna etmeye çabaladık, bir saat sonra beni bıraktı, ondan sonra vinçleri değiştirip devam ettik işimize.”

K6 ise saldırgan bir kalabalığın liderini sakinleştirerek onları enkaz çalışmasına dahil ettiğini, böylece ortamın tamamen değiştiğini aşağıdaki gibi aktarmaktadır:

“Ben ilk etapta insanlarla çok iyi iletişim kurabilen bir insan değilim. Mesela İzmir’de bir kurtarma yapıyoruz, aile yakınlarının hiçbirisiyle ben iletişim kuramadım ama ekibimden iletişimi kuvvetli olan bir arkadaşımın aile ile kurduğu iletişim sayesinde hem onları rahatlatma hem güven verme anlamında hem de toplayabildiğimiz istihbarat konusunda çok fazla işime yaradı. Ayrıca ailenin bize ikramları, ekibe gösterdiği sevgi inanılmazdı. Bazı personellerin bu iletişimi kurabilmesi veya girişken olması, böyle etkiler yarattı. Van örneğini anlattım mesela, kadın geline dokundurtmama örneği. Ne yaptık orada hamle olarak, kayınpederini ikna ettik dedik ki, buraya perde çekeceğiz, operasyonu uzatmaya başladık, battaniyelerle perde çektik, paravan yaptık, içeriye sadece birimiz girecek dedik, o şekilde amcaıyı ikna ettik. Bir başka örnek olarak; Maraş’a ilk indiğim gece arabam taşlandı, yumruklandı, sopalarla saldırıldı. “Sürekli siyasi baskının olduğu yerlere gidiyorsunuz” tepkileriyle karşılaştım

mahalleli tarafından, 25-30 kişilerdi. Hem kültürümüz farklı hem ortam çok gergin. İnsanlar psikolojik olarak bitik. N'aptım? İndim araçtan dedim, bir sakın olun, gelin konuşalım. Bana en çok bağıranı yanıma çekmeye çalıştım. O ekibi kim galeyana getiriyor, onu yakaladım gözümle, dedim ki "Gel bakayım sen, sorun ne? derdin ne?" o da şöyle söyledi; "benim burada cenazem var, işte canlı var içeride" tamam gireceğim dedim, "bana izin ver, ben daha şimdi buraya geldim, bana yardım edin, destek olun ki daha çabuk çıkaralım" diyerek onları bir motivasyona soktum ve bu sefer onlarla beraber çalışmaya başladık enkazda. Yani ben orada tam tersi bir psikolojiye bürünseydim, siz kimsiniz, benim işim burası değil, benim noktam farklı deseydim, ben oradan sağ çıkamazdım muhtemelen. Sonrasında, onlarla ahbap olduk ve o zaman bizim gönüllü ekip olduğumuzu anlayıp şaşırdılar. "Siz gönüllü müsünüz, bu iş parasız mı yapıyorsunuz? Belediyeden, AFAD'dan maaş alıyor musunuz?" gibi sorular geldi. Hayır dedikçe de değişti ortam."

K9 enkaza girmeleri karşılığında kendilerine para teklif edildiğini şu kelimelerle aktarmaktadır:

"Bir afetzede bize kendi enkazına gidip eşyalarını çıkarmamız karşılığında para teklif etti, ortam da gergin, ters birisiydi. Biz ekip liderine yönlendirdik o da kendi başımıza karar almadığımızı, çalıştığımız bölgenin kriz masası tarafından seçildiğini ve bizim yönlendirildiğimizi, bu alanın dışına çıkamayacağımızı, öncelikli olarak da canlı yaşamı kurtarmamız gerektiğini anlattı. Sonra o kişi aslında yeğenlerim de içerde onları kurtarmaya gelin o zaman dedi, biz de çalıştığımız enkazda görev değişimi yaparken birkaç kişi keşif için gittik, gerçekten söylediği gibi canlı var mı enkazda diye ama içeride biri yoktu yani."

Yine benzer bir kriz ortamı gözlemleyen K8:

"Bir kayıp aramada, adamın eşi çok böyle kendini oradan oraya atıyor, ortalığı ayağa kaldırıyor, panik halinde, küfürler ediyor bulamadınız diye, ondan sonra ekip lideri devreye girdi, o teyzeyi yanımıza aldık, sende bizimle gel, birlikte arayalım dedik. Sana söz veriyoruz, sana sağ salim getireceğiz gibi bir şey demedik ama oldu da getiremeye de biliriz. O ihtimali de açık bırakarak, bulmaya çalışacağız, sende bize bilgi ver, destek ol diyerek, teyzenin çabucak

sakinleştğini görmüştüm. O bizim için çok güzel bir deneyimdi, yani o kişiyi kazanmak öyle.”

Müdahale ettiği enkazda ekibi saldırıya uğrayan K7 ise olayı şu şekilde aktarmaktadır:

“Aslında çoğu zaman bölgenin farkında olarak gidiyoruz, enkazdan bir kadını çıkarmak üzere bizim ekibin erkek üyeleri çalışıyor, üzeri de herhalde müsait değilmiş kadının, kadının yakınları tarafından bir saldırı süreci oldu bıçak çekme gibi, sen benim kadınıma nasıl dokunursun gibi. Tabi oranın sosyokültürel farklılığı bu noktada devreye giriyor, afetzedenin yakınına ne desen olur ki böyle bir durumda? Hani kardeş bizim amacımız kurtarmak falan filan anlatmaya çalışsan da derdini, bir noktada onun algısını o an değiştiremeyebilirsin. Yani o an tam olarak nasıl yönetildiğini bilmiyorum, orada değildim ama güvenlik güçlerinden destek alınmış, bir şekilde o kişiler uzaklaştırılmış, ekibin kadın personelleri destek sağlamış sonrasında müdahale anlamında ve kadın kurtarıldı.”

Bu durumlar, saha liderliğinde kültürel zekânın önemini destekleyen bulgulardır (Earley & Ang, 2003). Katılımcılar, iletişim stratejilerini afetzedelerin yaşı, cinsiyeti, dini hassasiyetleri ve ruhsal durumu gibi unsurlara göre uyarladıklarını da vurgulamaktadırlar. K10 verdiği birkaç örnekle durumu şöyle özetlemektedir:

“Herkes aynı yaklaşmıyorsunuz. Çocuğa mesela, çocuk gibi bile yaklaşmamanız gerekiyor, o da bir birey bu arada ama o ortamı iyi koklamanız gerekiyor. O olumsuzlukların içerisinde olumluyu yansıtmanız gerekiyor. Evet, binanın altında sıkışmış, saatlerce, belki günlerdir orada ama bazen işte o iletişimi şöyle yapmanız gerekiyor, seni dışarı çıkartacağım değil de bak içeride güvendesin. Biz de içerideyiz. Çünkü dışarıyı bilmiyor. Dışarıyı ne kadar güvenli veya güvensiz bilmiyor. Sizin de içeride olduğunuzda yaşadığı güven hissiyatı daha fazla, orada da iletişimi kişiye göre şekillendirmek gerekiyor. İsmi çok iyi hatırladığım bir kız çocuğu var, Onunla 8 saat sadece kahve sohbeti yaptık. Şöyle kahve içeceğiz, böyle kahve içeceğiz, çıkarttık. Çok içmek istedi bizimle, sonrasında çok aradı. Ben iletişim kurmak istemedim, ömür boyu minnet duyacak yoksa, mesela onunla bu sohbeti yaptık 8 saat boyunca ve onu canlı çıkardık. Başka bir erkek kazazede vardı. Onu çıkarmak için yaklaşık 11 saat uğraştık.

Mesela o elimde hayatını kaybetti. Sıkıştığı yer çok kötüydü ama "iyisin, sıkıntı yok, bacaklarının üstüne oturduğundan bacakların uyuştı" gibi biraz direnmesine yardımcı olmak istedik, hayati bulguları zayıftı, kaybedeceğimizi öngörebiliyorduk ama ne kadar şansımız varsa o kadar kullandık. Son saatlerinde biraz onu rahatlatmak istedik, yanında hep erkek kurtarmacılar vardı, biraz daha o psikoloji, o yoğun ortam değişsin diye bir kadın faktörü gözünde canlansın diye, çünkü kadının olduğu yerde biraz daha ortam yumuşar, bir kadın kurtarmacı arkadaşı aldık enkaza, birkaç saat sohbet ettiler. O anları yönetmeniz gerekiyor; hani son anlarıysa son anını güzel geçirmesi gerekiyor değilse de dışarı çıktığında psikolojik olarak etkilenmeyecek şekilde bu işin devam etmesi lazım. Yine üstünü battaniyeyle örttüğümüz kazazedeye, "uzun saatler karanlıkta kaldın ama yüzünü kapatmak istiyorum" dedim. "Kameraların burada senin yüzünü çekip basına yansıtmamasını istemiyorum. Bir ömür boyu kendini televizyonlarda izleme diye". O iletişimi o anda kuruyorsunuz. Ama bu, tüm o deneyimlerle alakalı. İçeri girdiğinizde işte deprem oldu, her yer yıkıldı, annen öldü, baban öldü dersiniz o iş yürümüyor. Çünkü o psikolojiyle durumu daha da kötüye gidebilir. Bütün her şeyi yönetmeniz gerekiyor. Bazısı, annesi gözünün önünde ölmüş, biliyor ama işte kurtarma yaparken annesinin önüne yatıyorsunuz ki oradaki bütün görüntüyü kesebilip, saatlerce onunla sohbet edip dikkatini başka yere çevirmeye çalışıyorsunuz. O iletişimi iyi yapmazsanız, kişiyi canlı çıkartabilirsiniz ama kurtarma dediğimiz şey mevcut yapının daha kötüye gitmesini engelleyecek bütün unsurlardır. Dışarı çıktığında da o psikolojinin daha kötüye gitmemesi için çalışma yapmanız gerekiyor. Burada da ekiplerin o kazazede psikolojisine yönelik eğitimleri net bir şekilde alması lazım."

Farklı dil konuşan afetzedelerle iletişimde ise sözsüz yolların devreye girdiği görülmektedir. K13,

"Bazen iletişim dahi kuramıyorsunuz, farklı dil konuşuyorsunuz ama yine de empati yapmaya çalışıyorsunuz. Konuşmadan bir şekilde kişinin ne hissettiğini ne düşündüğünü yani orada ne yaşadığını anlamaya çalışıyorsunuz. Kesinlikle faydalı oluyor. Öncesinde afet psikolojisi çalışırken bu tip durumlara hazırlanıyoruz zaten."

diyerek, empati temelli gözlem ve beden dili kullanımına dikkat çekmektedir. K14 ise sahada karşılaşılan dini inanç kaynaklı öncelikleri (ör. cenazelerin hızla çıkarılması) başlangıçta bilmemelerinin, operasyon sürecinde gerginliklere yol açabildiğini; ancak bu deneyimlerin sonraki görevlerde dikkate alınacak birer “kontrol listesi” maddesine dönüştüğünü şu şekilde ifade etmektedir:

“İstediğiniz kadar eğitim alın, sahaya yansıtamadıklarınız var. O kadar anlatılıyor kültürel özellikler ama oraya gittiğinizde değil de döndükten sonra öğrendikleriniz oluyor. Mesela oradaki insanlar dini inanışları gereği, kaybettiklerini her ne şart olursa olsun bir parçası da olsa bir an evvel çıkartıp bir mezarını oluşturmak istiyorlarmış. Ben bunu bilmiyordum, yanlış hatırlamıyorsam Şiiler için böyleymiş. Dolayısıyla onlar için yöntemden ziyade bir an evvel o bedenin oradan çıkartılması canlı veya cansız bu önemliymiş. Şimdi bizim de işletmemiz gereken süreçler var orada, biz oradaki vatandaşlara tabii ki normal bir vatandaş gibi davranmıyoruz, acılarını anlamaya çalışıyoruz, işimizi yapmaya çalışıyoruz ama onlar hep bizim üstümüze geliyorlar. En sonunda dedik ki, artık çalışamayacağız, olmayacak böyle bizi kovdular mesela enkazdan. Sizi dediler atarız buradan aşağıya şimdi, biz anlam veremedik baştan yani zor oldu anlamamız bunu. Oysaki onların aceleleri varmış. Hani ekipler gitmeden kepçeler çalışmaya başladı ya, bunların altında hep bunlar yatıyormuş. Biz bunları hep sonradan öğrendik, oraya gitmeden önce Türkiye'nin içinde bir yer olmasına rağmen ben bunları bilmiyordum. Bu kadar hassas olduklarını bilmiyordum. Orada bir şok yaşamıştık açıkçası. Bir başka yerde olsa, gittiğimizde belki de soracağımız, konuşacağımız ilk konulardan artık bu da. Ders alıyoruz bizde. Tabi arama kurtarma önceliği ile oradaki insanların inanç özelliği çatışıyor. Siz orada öncelikli olarak canlıya ulaşmaya çalışırken, bölge halkı cenazelerini aldirmaya çalışıyor. Böyle de bir boyutu var. Oldu x sitesinde yaşadık mesela, bizi valilik ses var diye gönderdi. Gittiğimizde baktık cansız beden, kadın yalvarıyor, kızımın bedeni orada diyor. Yani şöyle söyleyeyim 10 m de görüyorsunuz bedeni, çürümüş beden yani artık yemyeşil olmuş benim diyor kızımın damadım orada ama kızımı istiyorum diyor, damadı bırakın kızımı getirin bana diyor. Bakıyorsun yandaki bina üzerimize yıkılmak üzere, bedeni görüyoruz ama girip alamıyorsun çünkü cansız beden hem riski var hem de ulaşabileceğiniz

diğer canlılar var, böylece oradan uzaklaşmak zorunda kaldığımız zamanlar oldu çünkü biz de akşam eve gitmek istiyoruz. Biz de bazı riskleri elimine etmek zorundayız. Bir yere risk alarak girmek, bizim için de kolay olmuyor.”

Bu örnekler, afetzedelerle iletişimde farklılık bilincinin yalnızca bireyler arası anlayışı artırmakla kalmadığını, aynı zamanda operasyonel başarı ve güvenliği de doğrudan etkilediğini göstermektedir. Araştırmalar, kültürel farkındalık ve empatik iletişimin afet bölgelerinde hem ekip-afetzedede ilişkisini hem de toplumun afet yönetim sürecine güvenini güçlendirdiğini ortaya koymaktadır (Drabek, 2018; Waugh & Tierney, 2007).

Afet ve acil durum yönetimi bağlamında çeşitlilik ve kapsayıcılık eğitimleri hem ekip içi ilişkilerin güçlendirilmesi hem de afetzedelere eşit ve saygılı hizmet sunumu açısından kritik bir role sahiptir. Literatürde bu tür eğitimlerin, ekiplerin önyargıları azaltmasına, iletişim becerilerini geliştirmesine ve kültürel farklılıklara duyarlı yaklaşımlar sergilemesine katkı sağladığı vurgulanmaktadır (Banks, 2016; Cox, 2001). Ancak, bu çalışmalar aynı zamanda bu eğitimlerin etkinliğinin, yalnızca verilmiş olmasıyla değil, içerik, süreklilik ve uygulamaya entegrasyon derecesiyle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Sabharwal, 2014). Katılımcı yanıtları, araştırma grubunda kapsayıcılık odaklı eğitim alma durumlarının farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bazı katılımcılar, işyeri veya kurum içinde bu tür eğitimler aldıklarını ve bunların sahaya yansıdığını belirtirken; bazıları hiç eğitim almadıklarını, bazıları ise yalnızca yüzeysel veya dolaylı biçimde temas ettiklerini ifade etmektedir. Eğitim alan katılımcılar, bu deneyimin hem kendi farkındalıklarını hem de ekip içi tutumları olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir. Örneğin K1,

“Farklı bir bağlamda işyerinde aldım bu kapsamda bir eğitim. Şöyle söyleyeyim, yani ben de %100 yaratmadı çünkü ben zaten bunun farkında olarak yaşayan bir insanım. Yani o yüzden yaratmadı ama şunu gördüm, bunun farkında olmayan insanlar olduğunu gördüm daha fazla. O insanlara da özellikle arama kurtarmada, bu ayrımların yapılmaması gerektiğini, nasıl davranmaları gerektiğini anlatmaya çalışıyoruz. Bu şekliyle elbette saha da karşılığı var.”

sözleriyle, eğitimin yalnızca bireysel değil, ekip içi farkındalık yaratma işlevine de dikkat çekmektedir. Benzer şekilde K8, kapsayıcılık eğitimlerinin uygulamaya yansıdığını vurgulamaktadır: “Bence sahada, uygulamada karşılığı kesinlikle var, bir kelimesi de

kalsa aklında muhakkak var” ifadesini kullanmaktadır. Bazı katılımcılar ise, aldıkları eğitimlerin doğrudan kapsayıcılık başlığı altında olmamakla birlikte, afet sahasında kapsayıcı uygulamaları güçlendirdiğini ifade etmektedir. K10,

“Besafe’in içerisinde var zaten bu. Etnik yapılar, kazazede yaklaşımları gibi konular var. Gittiğiniz bölgenin etnik yapısına dikkat etmek, yol güzergahları hepsinden bahsediyor. Bununla beraber zaten kurtarma etiğinde hep konuştuğumuz bir şey olduğu için aldım diyebilirim. Sahaya yansıdığını da kesinlikle düşünüyorum. Örneğin, bir kişiyi çıkartırken yüzü görünüyorsa bir görüntüde ve o bir yere servis edilecekse de yüzü bulurlanıp gönderilir. Hani bu prosesin etiğinde var, çünkü insanların size minnet duymaması gerekiyor. Yeni ekiplerde, yeni oluşuyor olduklarından odak, içeri gireyim, kişiyi canlı çıkartayım olduğu için; biraz orada psikolojik düşünme ikinci plana atılabiliyor ama bu biraz daha zamanla oturan bir şey. Tecrübelerle de besleniyor. Ama kesinlikle sahada bunun net karşılığını görüyorsunuz”

sözleriyle özellikle etik ve mahremiyet konularındaki farkındalığın bu eğitimler aracılığıyla arttığını belirtmektedir. Bununla birlikte, hiç eğitim almayan katılımcılar da önemli bir orandadır. Katılımcıların, K2’nin *“Hayır; böyle bir eğitim almadım ama bu misyon altında zaten bu görevi yürütüyoruz”* yanıtına benzer ifadeleri, kapsayıcılığın bazı durumlarda kurumsal kültür veya bireysel değerler aracılığıyla benimsendiğini göstermektedir. Ancak literatür, kurumsal kültür ve kişisel duyarlılığın önemli olmakla birlikte, sistematik eğitimlerin yerini tam anlamıyla dolduramayacağını vurgulamaktadır (Shen et al., 2009). Bazı katılımcılar, eğitim eksikliğini deneyim, kurum kültürü ve ortak değerler ile telafi ettiklerini ifade etmektedir. K14, kurumsal uyumun eğitim kadar etkili olabileceğine işaret etmektedir. Ancak bu yaklaşım, Sabharwal’ın (2014) belirttiği gibi, kurumsal farklılık yönetimi stratejilerinin sürdürülebilirliği açısından sınırlı olabilmektedir:

“Çeşitlilik kapsayıcılık konusunda doğrudan bir eğitim almadık ama sürekli bu konu üzerinde durulur. Kurum kültürü olarak oturmuş durumda. Örneğin, bazı arkadaşların inançları gereği olan durumlara herkes saygı gösteriyor, tamamdır diyoruz sıkıntı yok bizim için. Aynı şekilde onlar da diğerlerine saygı gösterdiği sürece hiçbir problem yaşamıyoruz. Çeşitlilik aslında bu bence yani çeşitlilik

gayet güzel bir şekilde kendi içinde uyum sağlayarak devam ediyor. Burada önemli olan uyum ve amaç birliği”

Genel olarak veriler, kapsayıcılık eğitimlerinin ekip içi ilişkiler, sahadaki etik uygulamalar ve afetzedelerle iletişim biçimleri üzerinde olumlu etkiler yarattığını; ancak bu eğitimlerin tüm ekip üyeleri tarafından eşit şekilde alınmadığını ve içerik/uygulama farklılıkları bulunduğunu göstermektedir. Bu bulgu, afet yönetimi alanında standartlaştırılmış ve sürekli kapsayıcılık eğitimleri ihtiyacına işaret etmektedir.

Afet ve acil durum yönetiminde hizmetin eşit ve tarafsız biçimde sunulması hem etik hem de insani bir zorunluluktur. Literatürde, afet sahasında farklılıkların gözetilmeden hizmet verilmesinin, ekip içi uyumu güçlendirdiği, afetzedeler arasında güveni artırdığı ve yardım etkinliğini yükselttiği belirtilmektedir (Alexander, 2015; Perry & Lindell, 2007). Bununla birlikte, eşit hizmet sunumunu sağlamak için benimsenen politikalar yalnızca yazılı metinlerle değil, ekip kültürü, liderlik yaklaşımı ve bireysel etik anlayışı ile de şekillenmektedir (Kapucu & Van Wart, 2006). Katılımcı yanıtları incelendiğinde, ekiplerin büyük çoğunluğunun herkese eşit hizmet sunma ilkesini benimsediği, ancak bu ilkenin uygulanma biçimlerinin farklılık gösterdiği görülmektedir. Bazı katılımcılar bu yaklaşımı yazılı politika ve etik bildirgeler ile güvence altına aldıklarını (K5, K8, K11, K12, K13), bazıları ise sözlü kültür aktarımı ve deneyim paylaşımı yoluyla sürdürdüklerini (K1, K2, K3, K4, K6, K7, K9, K10, K14) ifade etmektedir. Yazılı düzenlemeler kullanan katılımcılar, bu belgelerin ayrımcılığı önlemede ve hizmet standartlarını korumada önemli bir araç olduğunu belirtmektedirler. Örneğin K5, *“Bizim tüzüğümüzde, AFAD'ın bizi görevlendireceği yerde din, dil, ırk, etnik köken ayırmadan ekip olarak elimizden gelen faydayı ortaya koyacağımız yazılı”* sözleriyle K11 gibi kurumsal bağlayıcılığa vurgu yaparken; K8, kapsamlı bir kurallar listesinin olduğunu ifade etmektedir:

“Tabii ki var, kurallar listesi diyelim. Bir arkadaşımız hazırladı. Doğal olarak bunu olabildiğince geçirmeye çalışıyoruz, afetlerdeki ilk müdahalede kişiye yaklaşım, psikososyal konular, psikolojik destek gibi, afet alanında ne söylenir ne söylenmez, sihirli kelimeler nasıl kullanılır, hangileri kullanılmaz, yardım dağıtımlarında dikkat edilecekler gibi birçok madde var, arkadaşlar buna imza atarak uyacaklarını beyan ediyorlar”

Buna karşılık sözlü kültür aktarımı ile yürütülen yaklaşımlar, daha çok ekip liderlerinin bireysel inisiyatifi ve operasyon öncesi brifingler üzerinden şekillenmektedir. K1'in

“Her fırsatta zaten böyle bir ayrımın olmadığını hep anlatıyoruz arkadaşlara. Kendi içimizde de operasyon görevlendirmeleri yaparken herhangi bir ayrım yapmadan hareket etmeye özellikle dikkat ediyoruz”

vurgusu ve K6'nın

“Bu işin bir siyaset üstü, dinler üstü, ırklar üstü, cinsiyet üstü bir iş olduğunu ben baştan, gönüllü olarak gelmek isteyen bütün arkadaşlarıma tebliğ ettim. Bu konuda katı ve kuralcı olduğumu da gözünün yaşına bakmayacağımı da kendilerine baştan söyledim ve birkaç örnek de yaşadktan sonra kararlılığım da görülünce, bununla ilgili hiçbir sıkıntı yaşamadım”

ifadesi, bu tür uygulamaların yazılı olmasa da güçlü bir norm oluşturduğunu göstermektedir. Bazı katılımcılar ise etik ilkeler ve vicdani kararlar üzerinden hareket ettiklerini belirtmektedirler. K3 ve K4, hizmet önceliklerini tamamen yaşamsal risk durumuna göre belirlediklerini, K10 ise çocuklar gibi belirli gruplara yönelik daha hassas bir yaklaşımın, kurumsal bir politika olmasa da içgüdüsel olarak devreye girdiğini aktarmaktadır. Bu durum, literatürde “durumsal etik” olarak tanımlanan, sabit kurallardan ziyade sahadaki bağlama göre şekillenen karar alma biçimlerine örnek teşkil etmektedir (Kidder, 1995). Öte yandan, az sayıda katılımcı (K9, K14) herhangi bir özel politika bulunmadığını, eşit hizmet anlayışının zaten kurum kültürünün doğal bir parçası olarak görüldüğünü ifade etmiştir. Bu yaklaşım, güçlü bir kurumsal kültürün ayrımcılığı önlemede etkili olabileceğini, ancak yeni katılımcılar veya farklı deneyim düzeylerine sahip gönüllüler açısından standartlaştırılmış eğitim ve prosedürlerin önemini azaltmadığını göstermektedir (Kapucu & Van Wart, 2006).

Genel olarak bu bulgular, arama kurtarma gönüllüleri arasında eşit hizmet sunumunun yaygın olarak benimsendiğini, ancak bu ilkenin kurumsal yapılara, liderlik tarzına ve bireysel değerlere bağlı olarak farklı yöntemlerle hayata geçirildiğini ortaya koymaktadır. Literatür, yazılı ve standartlaştırılmış prosedürlerin sözlü kültür aktarımıyla desteklenmesinin, eşitlik ilkesinin sahada daha tutarlı şekilde uygulanmasına katkı sağlayacağını vurgulamaktadır (Alexander, 2015).

3.6.5. Stratejik Gelişim Önerilerine İlişkin Bulgular

Afet ve acil durumlarda görev yapan gönüllü ekiplerin etkinliği, yalnızca teknik yeterlilikleriyle değil, aynı zamanda kapsayıcı ve iş birliğine dayalı bir çalışma kültürü geliştirmeleriyle de yakından ilişkilendirilmektedir. Çeşitli yaş, cinsiyet, etnik köken ve kültürel geçmişe sahip bireylerden oluşan bu ekiplerde, farklılıkların yapıcı biçimde yönetilmesi hem ekip içi uyum hem de afetzedelere sunulan hizmetin kalitesi açısından kritik öneme sahiptir. Bu nedenle araştırmada katılımcılara, ekiplerde farklılıkların daha kapsayıcı biçimde yönetilebilmesi için neler yapılabileceği sorulmuş ve alınan yanıtlar hem bireysel hem de kurumsal düzeyde uygulanabilecek çeşitli stratejiler ortaya koymuştur. Bu öneriler, tematik analiz yöntemiyle eğitim ve farkındalık çalışmaları, standartlar ve akreditasyon, liderlik ve rol model olma, ekip içi iletişim ve birliktelik, katılımcı seçimi ve devlet ile kurumsal destek olmak üzere altı başlıkta toplanmaktadır.

Eğitim ve farkındalık çalışmaları, en sık dile getirilen çözüm önerilerindendir. Katılımcılar, bu eğitimlerin yalnızca başlangıç aşamasında değil, belirli aralıklarla tekrarlanması gerektiğini vurgulamaktadır. K1, bu ihtiyacı şu şekilde ifade etmektedir:

"Bu konuya özel bir eğitim olabilir, hatta ilk eğitim belki bu olabilir. Bunun önemi ve gerekliliği anlatılmalı yani insanlara. En doğru yöntemi de eğitimidir ve belki bu eğitim de belli dönemlerde tekrarlanırsa harika olur."

Benzer şekilde K9, temel ilkeleri;

"Öncelikle eğitim, insanların eğitim alması lazım, bilinçli olması, birbirine saygı duyması lazım. O bilinç seviyesinin açık olması lazım bunun için de"

sözleriyle özetlemektedir. Yetişkin öğrenme kuramı açısından değerlendirildiğinde K12'nin belirttiği gibi uygulamalı örneklerin akılda kalıcılığı artırdığı bilinmektedir:

"Yetişkin öğrenmesinde örnek görmek çok daha çarpıcı. Bu işin doğrusu budur işte şuna böyle davran, buna böyle davran söylemleri değil de yaşanan olayların ekipler tarafından birbirlerine aktarılması. Şimdi biz burada bunu yaşadık. Şurada şu yaşandı gibi bölge genelinde ekipler arası paylaşımları yapılamıyor. Bunun yapılması iyi olurdu. Ekiplerin hepsi aynı çerçeveden bakmadığı müddetçe bu farkındalığın değişeceğini zannetmiyorum."

Bu durum, literatürde de farklılık yönetiminde deneyim paylaşımının önemine işaret eden çalışmalarla örtüşmektedir (Cox, 2001; Shore et al., 2011). Standartlar ve akreditasyon, farklılıkların yönetiminde yapısal bir çerçeve oluşturulmasına olanak tanımaktadır. K2, temel standartların kapsayıcılığı desteklediğini belirtmektedir:

“Ben gönüllüyüm demek için bir standarda erişmemiz gerekiyor. Ekip liderlerinin bence bu standardı yakalamak için çaba sarf etmesi gerekiyor. Yani burada zaten biz belirli bir standardı kendimize amaç bellediğimizde, temel bir standardımız olduğunda o farklılıklar kendiliğinden ortadan kalkıyor.”

K3, devlet tarafından belirlenen sınav ve denetim süreçlerinin önemini vurgulamaktadır:

“Yani bence arama kurtarmacıların bir standartları olmalı, bu işin tek bir kitabı olmalı. Bir ekip lideri, ekipte 3-5 kişinin seçip de sen yaparsın demesiyle o göreve seçilmemeli. AFAD tarafından standartları olmalı. Bir sınava tabi tutulmalı. Sonra ekip liderliğine gelebilmeli, çünkü çok kritik, sen de hak verirsın ki ekip lideri varsa bir takım var. İnsanları soğutabilir, yaklaştırabilir, uzaklaştırabilir. Devlet tarafından da gönüllü organizasyonların denetlenmesi ve farklılık, kapsayıcılık konularında da ekiplerin desteklenmesi yani bu farkındalığın devlet eliyle de verilmesi gerekir. İş hayatında ve sosyal hayatlarında onları destekleyici rollerin yazılması ya da devlet tarafından desteklenmesi gerektiğini düşünüyorum. Bu işin de devlet tarafından güvence altına alınması lazım. Bu şekilde farklılıkları ekibe çekebiliriz öncelikle, sonra yönetmeyi konuşuruz. Mesela Türkiye’de işveren çalışanını herhangi bir operasyona gönderdiği zaman, bunu yüküne girmek istemiyor çünkü sorumluluk almak istemiyor hala.”

K5 ise bölgesel kültürel farklılıkların akreditasyon eğitimlerine entegrasyonu hakkında:

“Sanırım akreditasyon eğitimlerinin içinde de yok, kesinlikle yöresel bilgiler verilmeli, tüm bölgelerde afet psikolojisi araştırılıp, oralara gittiğimiz zaman hangi hassasiyetlere sahip olduklarını bilelim. Kesinlikle akreditasyon eğitimlerine entegre edilmesi lazım. Çünkü çok etnik kökenli bir ülkeyiz. Her bölgemizde başka etnik köken, başka kültürel zenginliğimiz var. Bu ülkemizi güzel yapılan şeylerden de bir tanesi. Afet anında bu psikolojilerin hepsinin bize vereceği cevap da ayrı. O yüzden buralardaki afet psikolojisinin bir an önce araştırılıp, akredite ekiplere de bu bağlamda eğitim verilmeli.”

Bu öneriler, afet yönetiminde kültürel yeterlilik kavramını öne çıkaran güncel çalışmalarla uyumludur (Perry & Lindell, 2003). Liderlik ve rol model olma, kapsayıcı ekip kültürünün oluşmasında kritik bir faktör olarak görülmektedir. K1, liderlerin yeni katılanlara örnek olma gerekliliğini şu cümlelerle vurgulamaktadır:

“En büyük etki de aslında zaten ekibin yaklaşımı, asla bu konuda taviz vermemeli, hiç, kesinlikle taviz vermemeli. Yani verdiği her kararda; işte bir ekip lideri seçerken, eğitime birilerini gönderirken, operasyonlardaki davranışlarda; tüm bu konuştuğumuz farklılıkların hiç öneminin olmadığını, tek önemli şeyin oradaki amaç olduğunu sürekli hatırlatmalı. Ekip liderlerinin ve eski üyelerin de bu anlamda yeni katılan arkadaşlara rol model olmaları gerekir, bu tutumu yansıtmaları gerekir. Sadece sözde kalmamalı, yaşanan somut örneklerde de farklılık algısı ve buna duyulan saygı ile bunun bir ayrımcılık meselesi olmadığı ortaya konmalı. Yani insanların aldıkları eğitim, başka bir şey değil. Tek fark yaratan şey o”

K8 ise liderin tarafsızlığına dikkat çekmektedir:

“Bir kere önce ekip lideri çok iyi seçilmeli, ekip lideri herkese eşit mesafede olmalı. Olaya duygularını, kişisel samimiyetini karıştırmamalı. Bir kere egosundan arınmalı. Şirinlik yapmak adı altında, saygı seviyesini aşmamalı. Ekip lideri diyorum yine tabi herkes için geçerli, ekip liderinin buna daha da dikkat etmesi gerektiğinden yanayım. Kısa ve net cümlelerle ekibini yönetmeli. Diğer arkadaşlar da ekip içindeki kültürü örnek alıp doğru adımları atmalı. Ve arkadaşlar arasında da aynı şekilde sahada asla laçka, şaka adı altında veya işte psikolojisini düzeltelim adı altında saçmalıklara yer verilmemeli. Olabildiğince birlikte eğitimler yapmak, birlikte zaman geçirmek önemli. Ancak böyle insanlar birbirleriyle bütünleşir diye düşünüyorum kapsayıcı bir şekilde. Yoksa sadece ufak tefek şeyler de bir araya gelirse, o kaynaşma olamıyor. Yani o sahaya yansır mutlaka.”

K10, farklılıkları ortak amaç etrafında toplama görevine vurgu yapmaktadır:

“Herkesin kendini bilmesi gerekiyor. Ekibin birbirini iyi tanıyor olması lazım. Eğer bir ekip, kendi ekibini tanımıyorsa burada kesinlikle farklılıkları ayrıştırıcı bir yola gidecektir ama kendi ekibini tanıyorsa, onunla çok zaman geçirdiyse,

sahada çok bulunduysa bu farklılıklardan neler yapabileceğini çok iyi biliyordur. Önemli olan farklılıkları ötekileştirmek değil, farklılıkları tek bir noktada, ortak paydada, herkesin iş yapabildiği alanda yoğunlaştırıp, maksimum verim almak ki bu da zaten liderlikle alakalı bir durum”

Literatürde, liderlerin kapsayıcı davranışlarının ekip bağlılığı ve iş birliği üzerinde doğrudan etkili olduğu belirtilmektedir (Nishii & Mayer, 2009). Ekip içi iletişim, paylaşım ve birliktelik, katılımcılar tarafından hem operasyonel hem de sosyal bağlamda geliştirilmesi gereken bir alan olarak görülmektedir. K13,

“Ekibin daha çok birbiriyle vakit geçirmesi lazım. İlk zamanlarda mutlaka ekip üyelerinin arasında da ekibi yöneten kişi arasında da görüş aylıkları farklılıklar mutlaka olacak ama ben inanıyorum ki bu işte gönlü olan kişiler zaman içerisinde bunları öğrenerek yeniyorlar yani.”

derken, K14 ekip moralini yükseltmeye yönelik sosyal etkinlikleri önermektedir:

“Ekibin belki de sadece arama kurtarma özelinde değil, arada sırada böyle farklı bir aktivite, bir yemek aktivitesi, bir piknik aktivitesiyle bir araya getirmek moral ve motivasyonu yükseltmek açısından doğru olabilecektir çünkü ekip genelde hep arama kurtarma özelinde toplanıyor. Ya eğitim oluyor ya operasyon oluyor. Bunların hepsi psikolojik olarak yorucu şeyler ama bu ekibi normal bir günde, hiç arama kurtarma ile ilgisi olmayan bir aktiviteyle bir araya getirdiğinizde o hem moral kazandırıyor ekibe hem de ekibin bağlarını kuvvetlendiriyor. Biz her zaman her yerde beraberiz mesajı geçmek önemli.”

K12 ise deneyimlerin paylaşılmasının farkındalığı artırdığını ifade etmektedir. Bu durum, sosyal sermaye teorisinin (Putnam, 2000) ekip dayanışması üzerindeki etkisiyle de ilişkilendirilebilmektedir. Katılımcı seçimi ve uygunluk da öneriler arasında yer almaktadır. K6, bu konuda net bir tavır sergilemenin önemine değinmektedir:

“Personelini ona göre seçmeli ekipler, farklılık bilincine sahip kişiler personel olarak seçilmeli mümkünse. Yani kişi zaten kafadan ben kadının olduğu yerde çalışmam diyorsa, zaten hiç bulaşmasın yani, ben işte şuralı adamın olduğu yerde çalışmam diyorsa bulaşmasın bence, baştan öyle olmalı diye düşünüyorum”

K4 ise tüm görevlerin eşit değerde olduğunun vurgulanması gerektiğini belirtmektedir:

“İnsanlarımızın merak etmesi lazım bu işleri, şimdi dikkat edenler zaten bu konuda hassaslaşıyor ama bazı ekipler var; kadın almıyor ekibe. Var böyle ekipler. Bizim eğitimlerimizde ben ne gördüysem, onlar da aynılarını görüyor. Ama ben tecrübe edindim yani bu öğrendiklerimi gerçek hayatta da uyguladım ve insan hayatına dokunabildim. Ekiplerde iyileştirilmesi için de her görevin değerli olduğu ve aynı şekilde önemli olduğu bilinci aktarılabilir.”

Son olarak, devlet ve kurumsal destek önerileri, kapsayıcılığın sürdürülebilirliğini sağlamak için önem taşımaktadır. K3, devlet denetiminin gerekliliğini ifade etmekte, K7 ise yasal düzenleme ve psikolog desteğini önermektedir:

“Kanunlar mı çıksa? Kanunlar çıkartılsa da buna göre bir müdahale şekli mi gelişse farklılıklara? Bu yine devlete bağlanıyor; belki teknik ağırlıklı akreditasyon süreci şartlarına, gönüllü ekiplerin insanlara davranışlarıyla alakalı süreç de eklenebilir mi? Uzman psikologlar tarafından anlatılsa, bu insanlar bunu yaşar; böyle davranılmalı, hatta daha ileri giderek ekip üyelerini bir checklist üzerinden değerlendirip tamam bu kişi bu işe uygun vs gibi bir uygulamaya gidilebilir mi acaba?”

Bu öneriler, afet gönüllülüğü alanında kamu politikalarının ve yasal çerçevenin rolünü vurgulayan araştırmalarla paralellik göstermektedir (Tierney, 2014). Bu bulgular, ekiplerde kapsayıcı farklılık yönetiminin yalnızca bireysel tutum ve davranışlarla değil, aynı zamanda kurumsal politikalar, liderlik anlayışı ve eğitim programlarıyla da desteklenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Afet ve acil durumlarda görev yapan gönüllü ekiplerin başarısında kritik rol oynayan; eğitim, liderlik ve iletişim alanlarındaki yeterlilikleridir. Eğitim içeriklerinin niteliği, liderlerin sahip olduğu yönetim ve karar alma yetkinlikleri ile ekip içi ve ekipler arası iletişim kanallarının etkinliği, operasyonların verimliliğini doğrudan etkilemektedir. Araştırmada katılımcılara, bu alanlarda gözlemledikleri ihtiyaçlar sorulmuş ve verilen yanıtlar hem mevcut eksiklikleri hem de geliştirilmesi gereken yönleri ortaya koymaktadır. Tematik analiz sonucunda elde edilen bulgular, eğitimde yetersizlik ve uygulamalı pratik ihtiyacı, liderlik becerilerinde eksiklik ve standart belirleme gerekliliği, gönüllülük anlayışı ve disiplin ihtiyacı, iletişim sorunları ve koordinasyon eksikliği,

psikolojik dayanıklılık ve stres yönetimi ile mesleki formasyon ve uzmanlık alanlarının önemi başlıklarında toplanmaktadır. Eğitimde yetersizlik ve uygulamalı pratik ihtiyacı, katılımcıların en sık vurguladığı konulardan biridir. K7 bu durumu eğitim sahası eksikliğine aşağıdaki şekilde bağlamaktadır: *“Eğitim alanında değerlendirecek olursak, eğitim sahaları yetersiz kaldığı için gönüllüler yeterince uygulama yapamıyorlar. Süreci yeterince tatbik edemiyorlar.”* K9 bu durumu:

“Eğitimler tabii yetersiz. Yani pratik anlamda desteklemeli bence sistem. Teorik olarak anlatıyorsun ama pratik yok. Asıl tatbik ederek öğreniyor insan. Onun dışında şöyle düşün, ilk yardım eğitim veriyorsun sedye taşıma, sadece 4 kişi deniyor eğitim esnasında, diğer 30-40 kişi zaman darlığından dolayı sadece bakıyorlar ama herkesin gidip bunu yapıyor olması lazım tek tek. Daha sonra toplanıp yapması değil, eğitimcinin yanında yapmalı ki hatasını orada görmeli, eğitmeni izlemeli, gerekirse müdahale etmeli. Eğitimleri de doğru, sertifikalı olan kişilerden almak lazım. Sertifikasız kişi eğitim veremez zaten literatürde. Tam bir senaryoyla, o kaosu da yaşatarak yapılacak tatbikatlar bu anlamda çok önemli.”

sözleriyle ifade etmekte, K12 ise hibrit yapıların önemine değinmektedir:

“Eğitim konusunu hiçbir zaman yeterli bulmadık, yeterli bulmadığımız için de çok fazla kamp yaparak destekledik. Yani sınıf ortamında anlatılan bir düşümlerin pratikte yaşamadıkça o düşümler eğitiminin hiçbir faydası olmayacağını ama o sınıf eğitiminde olmadan diğerine geçilmemesi gerektiğini gördük. O hibrit yapının tutulması ama pratiğin daha ağırlıklı ekip içerisinde yaşaması taraftarıyız. Dolayısıyla yeterli değil demeyeyim ama bol pratikte desteklenmesi gereken bir yapıda, biz ekibimizle böyle deneyimledik. Bazı eğitimlerde sadece video kaynak verildi. Biz onları farklı şekilde kendi oturumlarında desteklemeye çalıştık, tartıştık gibi. Öğrenmeyle dolu bir süreç.”

K4 ise eğitim konusundaki eksikliklerin tamamlanması durumunda bile saha da karşılık bulamayacağının altını çizmektedir:

“Eğitim konusunda da birçok başlık sayabilirim ama sahada işe yaramıyor. Şu an bir sürü insan geliyor gidiyor, onların ters yönünü bilemeyiz, neye sinirlenecek, neden psikolojisi bozulacak, neden etkilenecek bilemeyiz. Mesela ben, benim dönemimdeki arkadaşlardan kimin ne yapabileceğini söyleyebilirim

sana. Aynı şekilde bölgedeki afetzedeler için de böyle, dediğim gibi işte silahla rehin alındım. Adamın neler yapabileceğini bilemezsin, kişiyi tanımıyorsun. Karşıdaki kişi, bu işlerde bize olan ihtiyacını biliyorsa, tamam işin kolaylaşır, vardı abiler, abi siz şurada bize çay demleyin, abi siz bizim lojistiğe gelen malzemeyi boşaltın diyerek çalıştırdığımız. Ama işe yaramayanlar da var.”

K3, eğitimdeki sorun alanının, davranışsal eğitimler olduğunu düşünmektedir:

“Akreditasyon sistemi dışında bir eğitim planı olmaması bence sorun alanı. Teknik eğitimleri, davranışsal eğitimlerle de desteklemeliyiz.”

Benzer şekilde K11,

“Standart eğitim paketinin yeterli olduğunu düşünmüyorum. Operasyonel eğitimler var, onların da sıklıkla tekrar edilmesi gerekir ancak arama kurtarmanın tek bir ayağı yok. İletişim mesela. Çok kapsamlı bir konu. Aklımıza hemen basın geliyor iletişim deyince ama ekip içi iletişimden başlıyor, diğer ekiplerle iletişim, kazazedeyle iletişim gibi birçok dalı var bu işin. Biz bu işi ekip içinde biraz daha oyunlaştırarak aktarıyoruz mesela, orada kişilerin davranışlarını da gözlemliyoruz. Öfke, liderlik vs. gibi. birçok konuda fikir veriyor gözlemlemek. Biraz da davranışsal konulara eğilmek faydalı olacaktır.”

K13, özellikle pratik eğitimlerin artırılması gerektiğini vurgulamakta ve afet bölgesinde görev yapacak ekiplerin bu alanda hazır bulunmasının önemine işaret etmektedir:

“Eğitim konusunda daha çok pratik eğitime ihtiyacımız var. Her bölgede farklı bir durumla karşılaşıyorsun, hazırlıklı olman şart. Bununla birlikte, diğer konularda işte konuştuğumuz farklılık yönetimi, ekip olma vs konular ekiplerin inisiyatifine bırakılmış durumda. Bunların da bir standardı olmalı. Bir de mesela şey olduğunu düşün. Örneğin daha profesyonelleşmiş bir ekipsiniz ve yurtdışına arama kurtarma faaliyetine gideceksiniz. O zaman bunun kat kat üstü gerekecek yani. Orada meseleye bir de devleti - ülkeyi temsil sorumluluğu ekleniyor. Farklı bir ülkenin insanı hakkında bilgi vesaire, onların davranışları, kültürleri, yaklaşımları yani bunları bilmek gerekir. Eğitimlere ihtiyaç var.”

Literatür de afet gönüllülerinin sahada etkin performans gösterebilmesi için uygulamalı tatbikatların kritik olduğunu ortaya koymaktadır (Kapucu & Garayev, 2011). Liderlik

becerilerinde eksiklik ve standart belirleme gerekliliği, diğer önemli bir bulgudur. Katılımcılar, liderlerin yalnızca teknik bilgiye değil, aynı zamanda yönetim, iletişim ve kriz yönetimi yetkinliklerine de sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır. K1,

“Bence en büyük eksiklik; biz özellikle arama kurtarma ekipleri olarak ekip liderini tecrübeli insanlardan seçiyoruz, eğitimli insanlardan ama bir ek olarak da hani yöneticilik vasfı, iletişim gibi daha yönetsel beceriler de aranmalı, buna çok dikkat edilmeli. Çünkü bir ekibi yönetmek ayrı bir meziyet ister, bir konuda çok yetenekli olabilirsin ama bir ekibi yönetemeyebilirsin. O yüzden orda bi ekip sorumluluğu veriliyor, yöneticilik eğitimi ya da yöneticilik yeteneği olan insanlar kesinlikle seçilmeli ekip lideri olarak.”

diyerek bu ihtiyacı net bir şekilde ortaya koymaktadır. K3 ise liderlik konusuna başka bir eleştiri getirerek şöyle ifade etmektedir:

“Her topluluk bir dernek kurup, bu işe girmemeli. Liderlik konusunda da şunu görüyorum; profesyonel iş hayatını desteklemek isteyen kişiler görüyorum ekip lideri olarak. Gönüllü doğasından çok sermaye besleniyor gibi.”

Bu noktada K6, K3’ü destekler nitelikte aşağıdaki açıklamayı paylaşmaktadır:

“Liderlik konusunda kesinlikle bir eğitim alınmalı, eğer bir insanda liderlik vasıf ve unsurları yoksa zaten liderliğe soyunmamalı. Bu tarz arkadaşlar çok fazla var ülke genelinde ve il genelimizde. Sadece PR için liderlik yapılmamalı. Bu işi gerçekten lider olanlar yapmalı. Yani onun için de bir eğitim alınabilir ama ne kadar eğitim alsak da bu kumaş bu ruh sen de yoksa olmuyoruz. Yani olmuyor; bunu çok kez denedik başka başka danışmanlık yaptığımız ekipler diyelim. Olmuyor yani.”

K5, liderlik özelliklerinin ölçülmesi gerektiğini savunmaktadır:

“Liderlik konusunda; akreditasyon kılavuzunda yazıyor ya organizasyon şeması; arama kurtarma lideri, ekip lideri ve ekip lider yardımcısı bunların bence ayrı bir sınava tabi tutulması lazım. Liderlik özelliklerinin ölçülmesi lazım çünkü yarın öbür gün ekipleri dağıtabilirler. Ayrı bir mülakata girmeleri lazım, sadece kendi içimizde çalışmıyoruz, yeri geliyor başka ekiplere katılıyoruz, yeri geliyor bazı arkadaşlarımızı koordinasyon masasına bırakıyoruz”

K9 da standart belirleme gerekliliğine dikkat çekmektedir:

“Liderlik konusu ekipler de tamamen politika, başka bir şey değil. Bu liderlik kavramının bazı standartları olmalı, girmesi gereken sınavlar olmalı. Teknik beceri, mutlaka liderlik vasıflarıyla güçlendirilmeli. Yoksa da lider yapılmamalı”

K11 ise ortaya koyulan standartlar ile sürecin nasıl işlediğini örneklendirmektedir:

“Liderlik konusunda ekipte; 10 yıldır dernekte olup da hiçbir zaman için ekip sorumlusu olmayan kişi de var, Maraş depreminden sonra ekibimize katılmış olup da ekip sorumlusu olan kişi de var. Bu tamamen ilgi alaka, birçok sınava tabi tutuyoruz. Eğitimlerden sonra, sınavdan geçip geçmediğine bakıyoruz. Eğitimlere, toplantılara katılım durumu önemli. Aktifliğine bakıyoruz. Sonra bu zaten oyunlarda da gözlemleniyor, en çok da operasyonlarda anlıyoruz. Öncelikle soğukkanlı olması zaten gerekiyor. Doğru karar verebilmesi gerekiyor ve ekibi yönetebiliyor olması gerekiyor. Zaten kendini dinletebilmek farklı bir şey. Hani yöneticilik ile liderlik çok farklı süreçler zaten. Bizdeki liderler liderlik vasıflarına pek sahip değil, benim gözlemim.”

K12, liderlik ekosistemi önerisini paylaşmaktadır:

“Liderlik konusunda doğrudan bir network de yok. Role özel bir ekosistem yok yönetilen. Bu noktada liderlik konusunda biraz daha detaylı çalışmaya ihtiyaç olduğunu düşünüyorum.”

K13 ise liderin vasıflarıyla beraber, ekibin gösterdiği reaksiyonunda belirleyici olduğunu vurgulamaktadır:

“Lider olunmaz, doğulur gibi bir şey bu. Bu alanda liderlik üstlenenlerin liderlik vasıflarına sahip olması gerektiğini düşünüyorum. Alanda liderlik edebilmek için ekibin liderini benimsemesi lazım. Ekip lideri benimsemediği zaman olmuyor. Uyum içinde çalışacak bir ekipse, ekip lideri de içeride sürekli değişebilir. Bir operasyonda bir konuda daha yetkin bir kişi varsa, o operasyonda o liderlik edebilir.”

Bu görüşler, kapsayıcı liderlik literatüründe yer alan lider seçiminde ölçütlerin belirlenmesi gerektiği vurgusuyla paralellik göstermektedir (Nishii & Mayer, 2009).

Gönüllülük anlayışı ve disiplin ihtiyacı, ekiplerde süreklilik ve iş disiplini açısından kritik görülmektedir. K2, gönüllülük kavramının yanlış anlaşıldığını belirtmektedir:

“Gönüllülük, bir işin yapılıyor olmasını gerektiriyor, ortada iş yoksa zaten biz gönüllü olamıyoruz. Bu gönüllülük kavramını bir kere gönüllülerin çok iyi analiz edip benimsemesi gerekiyor. Gönüllülük dediğimizde ben istediğim zaman gelir giderim havasında değil de bir disiplin içerisinde, bir karşılık beklemeden, işin disiplinle yapılması noktasında hemfikir olmamız gerekiyor. Ekip liderinin de bu anlayışta ve bu anlayışı empoze edecek yapıda olması gerekiyor. Bütün sorunların temelini bu olduğunu düşünüyorum, çünkü hiyerarşik anlamda yani iletişim diyoruz ya, bu sağlanamadığında ekip üyeleri arasında iletişim bozulur.”

K6 ise gönüllü seçiminin önemine vurgu yapmaktadır:

“Bir kere gönüllülük eğitimi olmalı en başta, gönüllülük nedir yani? Gönüllü dediğin kişi, eli cebinde etrafı izleyen mi? yoksa üzerinde atleti pantolonu yırtılmış su taşımaya çalışan mı? Ya da fotoğraf çekip orada Instagram'a servis yapan mı? Bu gönüllülük tabirinin eğitiminin öncelikle anlatılması lazım. Her yoldan geçeni de gönüllü olarak derneğe ya da ne bileyim işte ekibe veya kuruma almamak lazım. Benim görüşüm bu, bu konuda aşırı hassas ve katıyım.”

Araştırmalar, gönüllü yönetiminde disiplin ve sorumluluk bilincinin ekip etkinliğini artırdığını göstermektedir (Cuskelly et al., 2006). İletişim sorunları ve koordinasyon eksikliği, katılımcılar tarafından hem ekip içi hem de kurumlar arası ilişkilerde öne çıkan bir sorun olarak tanımlanmaktadır. K5, afet bölgesinde yaşanan haberleşme eksikliğini;

“Afet haberleşme konusunda zaten eksikiz. Gittiğimizde sorumlu bize dedi ki, şu enkaza gidin. Gittik ve biz 3-4 gün boyunca bir daha koordinasyon merkezine dönmedik, çadırımızı enkaza yakın bir yerde kurduk, konuşlandık. 3-4 gün boyunca oradaydık ve 4 gün boyunca kimse bize siz neredesiniz demedi. Yani o an biz yokuz, belki çok kısıtlı bir haberleşme var; 3-4 gün boyunca Maraş'ta telefonlar da çekmiyordu, nereden haberleşeceğiz? Biz telsizimizi de kaydettirmedik, röleye de bağlanmadık, koordinatı alıp çıktık direkt. 4 günün sonunda AFAD bize ulaştı.”

sözleriyle ifade etmektedir. K8 ise ekip olarak operasyon verimliliğini besleyecek iletişim başlıklarının altını çizmektedir:

“İletişim konusunda bence iyileştirme alanları var; her şekilde var. Buradaki sorun mesela kadınları sahaya götürmüyorlar ya, ben o konuda çok rahatsızım. Neden? Kadın bir afettede enkazdan çıkarılacak, altına kaçırmış ve erkeler onu çıkarırken istememiş çıkmayı, utanmış yani. Orada o iletişimi kadınlar kurabilirdi. Yani orada bir kadın istiyor, kadına ihtiyaç var. Kadına rahatsızlığını söylemek istiyor ama maalesef işte dediğim gibi kadınlar çok afet işlerinde çalıştırılmadığı için ya da çalışanlar küstürüldüğü için hala bunları duyuyoruz. Benim karıma hiçbiriniz dokunamazsınız diyen bir afettede ile de karşılaştık daha önce, bizim ekibi enkaza yaklaştırmamış eşi, başka ekipten kadın arama kurtarmacılardan rica edilip enkaz onlara bırakılmıştı. Doğrudan bir iletişim konusu bu bence, iletişimle çözülür. Yani saha da doğru iletişim için, kadınlara da bu noktada aktif görevler vererek başlayabiliriz.”

K9, iletişimin etik ve ahlaki taraflarına vurgu yapmaktadır:

“İletişimde de kötüyüz, kimse açık sözlü değil. İletişim çok kritik ekipler için ama bizde öz eleştiri kısmı çok zayıf olmakla birlikte eleştiri kültürü çok hâkim. Yapıcı konuşmuyoruz bu noktada, birbirimizi desteklemiyoruz. İletişim kurmanın da bir anlamı kalmıyor. Topyekûn bir dönüşüme ihtiyaç var; ya bunlar ahlaki şeyler. Etik ve ahlakla alalı konular, ahlak da böyle eğitimde alınacak mevzu değil. Anne babadan gelen şeyler, toplumun insanlara verdiği şeyler.”

K11 de benzer şekilde;

“İletişim konusunda, bölgede koordinasyon çok kopuk. Bu da büyük ölçüde iletişime bağlı. Küçük ekiplerden başlayıp bütün afet bölgesinin koordinasyonuna kadar esasında ilgilendiren bir konu bu bence. Çünkü eğer ki benim afet bölgelerinde en çok gördüğüm eksiklik ne dersen koordinasyonsuzluk esasında, bu da iletişim eksikliğine bağlı olarak oluşuyor ama çekirdekten itibaren bütün afet bölgesinin koordinasyonuna kadar ilgilendiriyor. Çok derin bir konu, nasıl çözülür bilemiyorum açıkçası.”

K12 İletişim ve koordinasyonu adresleyen bir olayı aktarmaktadır:

“İletişim noktasında da 2 büyük tatbikata katıldık. Güney Marmara tatbikatında bir de Gemlik konuşlanması vardı. Tatbikatta gece 2 oldu, dediler ki sabaha kadar duracaksınız. Sonra bir yerden duyum aldık, Gemlik toplanmış, gitmiş bitmiş aslında, tatlı bir geceydi biz hala orada bekliyorduk. Dolayısıyla iletişimsel olarak halen çok yol var yürüyeceğiz.”

K6 ise bölgede ilk iletişimde yaşanan sorunlara değinmektedir:

“İletişim anlamında kesinlikle bir eğitim safhası açılması lazım. Bu 3 günlük olur, 5 günlük olur. Bizim gelişim sürecimiz takip edilebilir. Benim Maraş'taki iletişimim farklı olsaydı, ben şu anda belki hayatta değildim. O konu çok önemli, hatta kazazedeye ilk iletişim bile çok önemli. Bunların da eğitimi ciddiyetle verilmesi lazım. Tamam, evet teknik anlamda hepsini öğreniyoruz ama iletişim kurma anlamında sıkıntı. Onunla ilgili de bir şey yaşadım, şöyle bizden önce bir ekip giriyor sahaya çalışıyor, çalışıyor, saatlerce kazazedeye, canlıya ulaşamıyorlar. Onlara, benim ekibimden biri gidiyor diyor ki şöyle yapın, böyle yapın falan. Sonra geri çıkıyor, işte bu gönüllerde bu heyecan var ya hani biz kurtaralım, biz çıkaralım, onlar onu istiyor. Benim arkadaş da onu istiyor. Biz gelelim biz çıkaralım. Derken derken, tavır ve üslup tarzında bir sıkıntı doğmaya başlıyor ve enkaz alanında bir kavga yani sözlü tartışma başlıyor. Bunun sebebi tamamen iletişim. Orada şunu dese, "durumunuz nedir? Desteğe ihtiyacınız var mıdır, size ekipman mı sağlayalım, personel mi sağlayalım" gibi bir iletişim yoluna gitse bu olanların önüne geçmiş olacak, amacında kalmış olacak her şey.”

K10, kurumlar arası iletişim eksikliğinin operasyonel sonuçlara etkisini vurgulamaktadır:

“İletişim en büyük problem. Ekip içerisinde değildir ama kurumlar arasında ciddi bir problem iletişim. Ekipler dedik ya ortak paydada buluşuyor diye, bir dünya sivil toplum kuruluşu var ve herkes kendine yakın olanı seçip o kuruma gidiyor. Onun için ekip içi iletişimde çok zorluk olmuyor. Bu da daha ülkemizde son 2 yıldır akreditasyonla beraber biraz daha oturmaya başladı. INSARAG yapısının ortaya çıkması zaten buydu. Uluslararası anlamda afetlerde ortak dili konuşmak adına yapılandırıldı ve sonrasında ülkemizde de standartlar uygulanmaya başlandı. Ülkemizde de sivil toplum kuruluşları sahada en azından aynı dili konuşsun şeklinde bir ilerlemeye gitti çünkü bir dünya farklı çalışmalar

vardı. E şu anda herkes, hemen hemen birbirine yakın çalışıyor, eğitimler daha birbirine yakın hale geldi. İletişimde güçlendirildiğinde, ekiple vakit geçirip, egolarını bir kenara bırakırlarsa daha verimli süreçler ve operasyonlar oldu. Sahada şöyle oluyor, eğer ekip liderleri birbirlerini iyi tanıyorsa ve bundan bir art niyet doğmayacağını biliyorsa, ekibini diğerinin altına verebiliyor. Egosu çok yüksek ekiplerde ise, "o kim ki biz ekibimizi onun yanına verelim" modu geliyor. Ne yazık ki yaşadığımız bölgede bu çok fazla var. Kurtarmada ortak paydada, ortak işler yaparak daha güçlü ve daha kesin sonuçta varabilirsiniz."

Bu durum, afet yönetiminde iletişim ağlarının güçlendirilmesinin önemine işaret eden çalışmaları desteklemektedir (Perry & Lindell, 2003). Psikolojik dayanıklılık ve stres yönetimi, özellikle liderlik ve iletişim performansını etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. K4, afet sahasında yaşanan stresin olumsuz etkisini şu sözlerle dile getirmektedir:

"Bence strese bağlı sinir bozuklukları oluyor çünkü altta bir ses var ve sen onu çıkarmaya gitmişsin. İnsanların da yorulduğu göz ardı ediliyor ama insanların da bir yerden sonra pili bittiği için kenara kaçması geriyor. Yakınlar bağılıyor hadi hadi hadi diye yani stres sinire bulaşıyor, bulaştığı zaman da karşıdaki insanı kırabiliyorsun. Bu; liderlik ve iletişimi olumsuz etkiliyor ancak bizim psiko teknik alanında çalışan psikolog üyelerimiz de var bu sorunu onlarla çözüyoruz."

K8 ise liderin ekibi motive etme ve kriz anında yapıcı yaklaşım sergileme becerisinin önemine dikkat çekmektedir:

"Liderlik bence yeterli değil. Lider dediğim gibi, eşit mesafede olmalı. O, gerçekten çok yansıyor ekibin işleyişine, ekibin moralini bozuyor ister istemez. Bu herkes için de geçerli değil, kimisi çok önemsemiyor liderin bu kadar ayrıştırıcı davranmasını ve bunu sonraki kritik de konuşurum gibi sonraya saklayabiliyor, tolere edebiliyor ama diğeri mesela öfkeli bir karakterse eğer o anda stresi yönetemeyerek afet sahasında isyan ediyor veya işte o ekibin düzenini bozuyor. Operasyonu da tehlikeye atıyor ayrıca. Burada işte lidere çok iş düşüyor bunu yönetmek adına, o kişiyi kazanmak adına, onun için liderin çok donanımlı olması gerekiyor diye düşünüyorum. Liderlik yalnızca teknik bilgi ile değil, gerçekten yönetim vasfıyla da alakalı ama şu da var gönüllü gruplarda da

insanlar çok öne çıkıp lider olmak istemiyor, o sorumluluğu almak istemiyor, böylece çok da seçme şansınız olmuyor.”

Afet psikolojisi literatürü, gönüllülerin stresle başa çıkma kapasitesinin operasyonel başarıda belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır (Paton, 2003). Son olarak, mesleki formasyon ve uzmanlık alanlarının önemi de katılımcılar tarafından dile getirilmektedir. K14, üye seçiminde mesleki becerilerin dikkate alınmasının hem eğitim sürecini hızlandıracağını hem de operasyon kalitesini artıracığını belirtmektedir:

“Mesleki eğitim çok önemli. Herkes bir arama kurtarma derneğine üye olabiliyor ama ne yazık ki mesleki formasyonla oraya gelmeyen insanlar; ekiplerin gelişim süreçlerini gayri ihtiyari biraz baltalıyor. Çünkü siz o insanları eğitmek zorundasınız, süreçlere hazırlamak zorundasınız ve bunlar hiç kolay olmuyor. Şimdi yeni başlayan bir üyenin temel eğitimlerini ve kentsel arama kurtarma eğitimlerini tamamlaması neredeyse 2 yılını alıyor. Çünkü zaman bulamıyor. Eğitimin birisini kaçırıyor, bir sonraki eğitimi bekliyor. Eğitimde her zaman açılmıyor. Çünkü sirkülasyon sürekli değil. Dolayısıyla bu hazırlanma sürecini biraz baltalıyor ve yavaşlatıyor. Lakin buna karşılık arama kurtarma ekipleri, sivil toplum kuruluşları yeni üye alımlarında belki ütöpik olacak ama ben böyle düşünüyorum, üye alırken üyelerini mesleki formasyonu olanlara göre seçseler. Örnek veriyorum, bana bu ay 2 tane kaportacı lazım. Niye? Çünkü bu insanlar oksijen kaynağı kullanıyorlar. Oksijen kaynağıyla kaynak yapıyorlar. Demir kesmek zorundasınız, bu adam kesebilir, amaca yönelik birazcık daha ilerlese kalite yükseleceği gibi eğitim süreçleri de daha kısalmaktadır diye düşünüyorum. Dolayısıyla hazır ekip sayısı ya da hazır personel sayısı daha da yukarıya gidecek. Çünkü ne yaparsanız yapın, böyle bir ülkenin içerisinde, afetselliğin bu kadar yüksek olduğu bir ülkede devletin tek başına yapma şansı yok. Herkesin başına bir AFAD personeli, bir itfaiye, bir polis dikemeyeceğimiz için bizim bunları daha hızlı öğrenmemiz gerekiyor. Daha hızlı öğrenmemizin de tek yolu mesleki gelişim burada tabii görev birazcık da devlete düşüyor. Mesleki eğitimin özendirilmesi.”

Bu yaklaşım, afet yönetiminde uzmanlık çeşitliliğinin önemini vurgulayan çalışmalarla uyumludur (Kapucu & Van Wart, 2008). Bu bulgular, eğitim, liderlik ve iletişim

alanlarında yapılacak iyileştirmelerin yalnızca ekiplerin operasyonel kapasitesini değil, aynı zamanda kriz anlarında sunulan hizmetin kalitesini de artırabileceğini göstermektedir. Etkin liderlik, uygulamalı eğitim, disiplinli gönüllülük anlayışı, güçlü iletişim ağları, stres yönetimi ve mesleki yetkinlikler; kapsayıcı ve etkili arama kurtarma ekiplerinin temel yapı taşlarını oluşturmaktadır.

Katılımcılar, daha adil, eşit ve etkili bir gönüllü arama kurtarma sistemi için geliştirilebilecek model önerilerini farklı boyutlarda ele almaktadır. Görüşlerin önemli bir bölümü, standartlaşma, lisanslama ve akreditasyon süreçlerinin yeniden tasarlanması üzerinde yoğunlaşmaktadır. K2, mevcut dernek yapılanmasının bürokratik yüküne dikkat çekmektedir:

“Bence bir ekip oluşmadan önce bir standart elde edilmeye çalışılmalı. Ondan sonra ekleme yoluna gidilmeli. Yani biz örneğin dernek oluşturup ondan sonra bir standart yakalamaya çalışıyoruz ama yanlış. Bir arama kurtarma yapısının içerisinde olması gereken zorunlu malzemeler var örneğin, bunların mutlaka elde edilmiş olması gerekiyor. Bu da zaten belirli bir yapının asgari seviyede olması demek. Bence farklı bir yapı oluşturulması gerekiyor ve arama kurtarmanın dernek bünyesinden çıkarılması gerekiyor. Şimdi derneği idame ettirdiğimiz bazı bürokratik sorumluluklar var, bir de bununla taban tabana zıt olan, tamamen amacımızla ilgili olan bazı sorumluluklarımız var. Dernek yönetirken bazı evrakları toparlamanız gerekiyor, bir yere giderken karar almanız gerekiyor mesela ama siz afet anında üyeleri toplayıp da o kararı alamayabilirsiniz. Bunu sözlü bir kararla yapıyorsunuz. Doğal olarak bu dernek adı altında olduğunda, burayı yönetmekte zorluk olduğunu düşünüyorum. En azından daha farklı bir yapı içerisinde, hani belediyelerin kendi içlerinde gönüllü bir ekibi olarak, en azından bu bürokratik işlemleri gönüllülerin değil de daha farklı bir birimin yürütebileceği bir yapı benim ütopyam diyebilirim. En azından şöyle olabilmeli, arama kurtarma dernekleri, dernek yapısından çıkarılıp daha farklı bir organizasyonda birleştirilebilmeli. Bu organizasyona da tıpkı sporcu lisansı gibi bir lisanslama yöntemiyle gönüllü kabul edilebilir. Arama kurtarma lisansı gibi bizzat devlet kurumunun, devletin verdiği bir lisanslama yolu tercih edilebilir,

böylelikle arama kurtarma ekibine yoldan geçen herhangi birinin de üye olmasının önüne geçmiş oluruz.”

Başka bir katılımcı olan K3 ise, Türkiye’deki mevcut standartların yetersiz olduğunu,

“Avrupa Birliği’nin standartlarını alırdım. Güzelce üzerine çalışırım ve dinamikleri öyle oluştururum. Detaylarına çok da hâkim olmamakla birlikte şöyle söyleyeyim, daha kurallı. Yani çöpünden, kimyasalına kadar, yiyeceğin yemekten, yapacağın faaliyetlere kadar hepsinin standartları var. Bu standartları oluşturmak için de bir kitabın ya da bir şartnamen var. Buna bağlı oluyorsun. Türkiye’de bunun yönetilmediğini apaçık görüyorum. Yani standardı yok bence, standardı yok çünkü operasyonlarda görüyorsun. Herkes ayrı bir dünya”

sözleriyle vurgulamaktadır. Benzer şekilde K2;

“Bir de tabi başka boyutu var; ben bu eğitimi veriyorum, herkes bu eğitimi almak zorunda dediğimiz zaman gönüllüyü oraya getiremiyorsun. Yani maaş verdiğiniz bir insanı bir yere getirmekten daha zordur gönüllüyü çağırmak. Akreditasyon yönetmeliğini incelediğinizde, bir afet anında o ekibin oraya gelmesi bekleniyor ama bu gönüllünün oraya nasıl ulaşacağı ile ilgili, masrafı dahil, yöntemleri dahil, bunlar detaylandırılmıyor. Dolayısıyla o akreditasyon sisteminin ileriki zamanlarda çalışmayacağına kanaat getiriyorum. Kaldı ki akreditasyon belki 5 sene önce ortaya çıktı ama Maraş depreminde akredite olmayan ekiplerde çalıştı. O zaman akla şu soru geliyor, ben neden akreditasyon için zaman, vakit, para, insan gibi değerleri çok fazla göz ardı ediyorum gibi bir serzeniş ortaya çıkıyor. Dolayısıyla bu haliyle akreditasyon sistemini, doğru ve işlevsel bulmuyorum.”

K13, mevcut modelin farklılıkları standardize ettiğini, farklılıklarını korumalarına izin vermeyen bir sistem olduğunu şu şekilde ifade etmektedir:

“Mevcut modele baktığımız zaman, standardize bir ekip yaratmayı amaçladığını görüyoruz. Esasında ülkenin arama kurtarma faaliyetlerini koordine eden bir otorite, kendisinin eleman ihtiyacını gidermeye çalışıyor. Bu aşamada hani standardize ekipleri böyle yorumluyorum. Ama değişik farklı gruplardan oluşan gönüllü ekiplere şans tanımıyor bu durumda. Yani yaş olarak olsun, teknik yetenek olarak olsun. Onlara şans tanımayıp daha böyle farklılıkları standardize

ediyor, farklılıklarını korumalarına izin vermeyen bir sistem olduğunu düşünüyorum."

Literatürde de afet yönetimi ve gönüllü organizasyonlarda kalite standartlarının, kapsayıcılık ilkesini göz ardı etmemesi gerektiği belirtilmektedir (Alexander, 2013; Kapucu & Sadiq, 2016). Diğer bir yoğunlaşma alanı hukuki çerçeve, yönetim ve liderlik atamalarında objektif kriterlerdir. K6, gönüllülük faaliyetlerinin "gönüllü arama kurtarma kanunu" ile düzenlenmesi, yetkinliklerin belirlenmesi ve yenileme sınavlarına tabi tutulması gerektiğinin altını çizmektedir:

"Ben olsam gönüllülükle ilgili önce bir kanun, yönetmelik yapıp, adını koyardım. Özellikle bizim arama kurtarmaların yetkinliklerini belirlerdim ve bununla ilgili de yenileme sınavlarına tabi tutardım. Her türlü yetkinlikten söz ediyorum, iletişim dahil, kültür dahil, operasyonel yetkinlik de dahil. Ekipleri en azından 2 yılda bir bireysel anlamda yetkinlik sınavına sokardım. Tabii buna beden de lazım, kondisyon da lazım. Ben böyle bir çerçeve oluşturdum. Derdim ki tamam kardeşim, gönüllü ekipler olsun, dernekler böyle şeyler yapsın ama bu kurallara uysun. Vakıflar veya dernekler kanununa göre değil de gönüllü arama kurtarma kanunu ya da adına her ne dersek ona uysun. En uygunu yine merkezi yönetimi Ankara'ya bağlı bir başkanlık tarafından yönetilmesi bu gönüllü kişilerin. Gönüllülük adı altında çalışanların, arama kurtarmaların denetime tabi tutulması lazım ve sürekliliği olmalı. Belki bir bakanlık olması lazım ki bakanlık olsa daha uygun. Yani şimdi herkes gönüllü baktığın zaman, çıkalım sahaya herkes gönüllü! Bu şekilde yürüyemiyor maalesef."

Benzer şekilde K5, ekip liderlerinin mutlaka ayrı bir eğitim ve mülakat ile seçilmesinin adalet ve eşitliği sağlayabileceğini ifade etmektedir:

"Ülkemizde, sivil toplum kuruluşları çok fazla ve hepsinin kendi içinde bir hiyerarşisi var ama bu hiyerarşinin içinde kim gerçekten ne kadar ekipte varlık gösteriyor ya da gerçekten bu işi hakkıyla yapan ne kadar insan bir sene içinde küsüyor, gelmiyor. Mesela çok iyi bir arama kurtarmacıdır ama o hiyerarşide cidden ezilmiştir ya da atıyorum kurumsal bir STK'nın içindedir ama o ekip lideri olan arkadaş genel merkezde birini tanıyordu; hiçbir vasfı olmaması, hiçbir yönetme kabiliyeti olmamasına rağmen ekip lideri olmuştur. Bir şekilde bunlar

denetlenmelidir derken, yine eğitim kısmına dönüyoruz. Burada ekip liderlerine ayrı bir eğitim, mülakat yapılırsa; bu mülakatlardan geçemeyen insanlar, ekip lideri olma vasfına kavuşamazsa belki o zaman daha eşit, daha adil bir STK hiyerarşisi olabilir. Çünkü buradaki adalet ve eşitliği belirleyen ekip liderleri.”

Afet yönetimi literatürü, gönüllülerin seçimi ve liderliğin belirlenmesinde merit bazlı sistemlerin, operasyonel verimliliği ve gönüllü motivasyonunu artırdığını ortaya koymaktadır (Tierney, 2014; Twigg & Mosel, 2017). Gönüllülük anlayışının güçlendirilmesi ve adalet algısı da önemli bir temadır. K1, afet sonrası kısa süreli hevesle gönüllü olan ancak sorumluluk almayan kişilerden söz etmektedir:

“Bizim aslında yaptığımız model fena değil ekip olarak, belli dönemlerde gönüllü olarak başvuruları çağırıyoruz. Buyurun gelin tanışalım diye, şimdi orada gönüllülüğün ne demek olduğu çok net anlatılmalı en önemli şey o. Hani tamam ben gönüllüyüm diyerek, özellikle deprem sonraları, afet sonraları bir gaza geliyorlar ama sanki gönüllü olunca sorumluluk sahibi olmuyorsunuz gibi davranıyorlar. Bunun ayrımı çok net anlatılmalı ve daha en baştan bunun önü kesilmeli. Yani o sorumluluğu almayacaksan, alamayacaksan boşuna gönüllü olma, kimse de senin için zaman kaybetmesin. Biliyorsun, gerçekten orada insanlara günlerce eğitim veriliyor, herkes zamanını harcıyor. Sen bir eğitim alıyorsun ve hiçbir operasyona gitmemişsin ya da bir eğitim alıyorsun, ondan sonra gidiyorsun bir daha gelmiyorsun. Baştan bu çok net anlatılmalı. Nasıl daha etkili olur bilmiyorum, içine girmeden bazen zor oluyor anlatmak tabii de belki bununla ilgili bazı farklı eğitim kitleri de konulabilir ama gönüllülüğün ne olduğu mutlaka anlatılmalı”

K7 ise kıdem sisteminin, yeni ve heyecanlı üyenin motivasyonunu kırabileceğini vurgulamakta ve yönetimde yer alan kişilerin de “ben de bir gönüllüyüm” yaklaşımını benimsemesi gerektiğini şu sözleriyle belirtmektedir:

“Bu işe gönül vermiş herkesin gerçekten gönüllülük kavramıyla oraya gittiğini anlaması gerektiğini düşünüyorum. Onu oraya getiren şey, o kıdeme getiren şey sadece geçirdiği süre ise, geçirdiği sürede de hiçbir şey yapmadıysa bir şey ifade etmiyor. Bu noktada yeni gelen bir gönüllünün daha çok istekli ve daha çok motivasyonu varsa onun kısa zamanda diğerini geçmesi de mümkün. Kıdem,

rütbe konusu bu yeni ve heyecanlı üyenin motivasyonunu da kırabiliyor. Bu noktada aslında tüm gönüllü olarak çalışan herkesin, gerçekten gönüllü kavramıyla orada bulunması gerekiyor. Burada nasıl bir çıkar gözetmeden gönüllü oluyoruz, amacımız kamu hizmeti, vatandaşa yardım etmek vesaire bu noktada yönetimdekilerin de bunu fark edebilmesi önemli, yani bu adam onun için geldi buraya, benim onların çok üstünde olduğum bir durum söz konusu değil. Ben sadece bu işin planlama, evrak işlerini tutuyorum. Ben de bir gönüllüyüm şeklinde yaklaşması gerekir.”

Bu bulgular, gönüllü motivasyonu ve katılım sürekliliğinde rol netliği ve adil görev dağılımının kritik olduğunu gösteren araştırmalarla paralellik göstermektedir (Clary et al., 1998; Hustinx & Lammertyn, 2003). Ayrıca, iletişim ve koordinasyon eksiklikleri ile kamu farkındalığı konusu da sıklıkla dile getirilmektedir. K4,

“Arama kurtarma konusunu önemseyen bir ülkeyiz. Tabi eksiklerimiz var, koordinasyon çoğu yerde olmamıştı. Ama bu da normal; internet yok, elektrik yok. Koordinasyon geliştirilebilir özellikle haberleşme konusunda. Yani haberleşme çok kötü oluyor”

diyerek bu alandaki zayıflığa dikkat çekerken; K7, saha çalışmalarında, aynı dili konuşmama problemini vurgulamaktadır:

“Eğitim konusunda, son yıllarda standartlar oturmaya başladı, onun öncesinde farklı ekipler, farklı şekillerde eğitim yapıyordu. Örneğim tam kazık düğümünü her ekip farklı gösteriyor. Bununla alakalı bir standardın oturtulması gerekiyor. Ekip içerisinde kendi eğitimlerimizi veriyoruz mesela, eğitim verecek arkadaşın da hakikaten notu falan tüm ekiplerle aynı standartlarla olması gerekiyor. Bununla alakalı AFAD'ın eğitimini alıp, sınavlarına girmiş, o standartları öğrenmiş ve gelmiş ekiplerine aktarmış birinden bahsetmiyorum. Orada standart zaten var. Sadece süreci bildiği için aktarabilenlerden bahsediyorum. Aynı dili konuşmayabiliyoruz sahada.”

Katılımcılar, sadece ekip içi değil, halkın da afet süreçlerinde bilinçlendirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu vurgu, afetlerde toplum temelli farkındalık çalışmalarının operasyon başarısına katkısını gösteren çalışmaları desteklemektedir (Paton, 2003; Shaw et al., 2011). Örneğin K7, yaşadığı deneyimi aşağıdaki gibi özetlemektedir:

“Biz kurtarmacı olarak, taşın altına elimizi koymayı çok severiz. Zaten hiçbir şekilde bir çıkarımız olmadan koşa koşa gittik enkaz bölgelerine ve günlerce çalıştık, kendimizden fedakârlık yaptık, hatta sağlığımızdan yaptık çoğu zaman. Şunu yaşamıştım, enkazın içine siyah kıyafetlerle girip çıktığımda bembeyazdım, bir emek verdim oraya, hakikaten çalıştım ve dedim ki çıkıp bir dinlenmeliyim. Sigara içeyim, insanım çünkü enerjim bitecek, şalteri kapatacağım yoksa, çıkıp sigara içmeye çalıştığım sırada çevredeki vatandaşlardan şöyle bir tepki aldım, sen buraya sigara içmeye mi geldin? Bu tarz sorunların da aslında biraz çözülebilmesi gerekiyor, vatandaşa farkındalık eğitimlerinin daha fazla arttırılarak verilmesi gibi. Ben; arama kurtarma ekiplerinin ya da oraya gelmiş çorba dağıtan yemek firması personelinden ziyade, gerçekten vatandaşın da bu noktada bilgilendirilmesi, farkındalığının olması gerektiğini söylüyorum. Bunların hepsi operasyon performansına etki eden konular. İşin provokasyon kısmını atlıyorum, provoke etmeye çalışanlarla da karşılaşıyoruz ama bunlar emniyetin alabileceği güvenlik önlemleri o noktada arama kurtarmacının yapabileceği bir şey yok, yani işi değil. Başka provokasyonlara maruz kaldığımız da oluyor. Bir yelek giyip AFAD gönüllüsüyüm diyerek ortamı domine etmeye çalışan kişiler oluyor. Reflektörlü yelek giyip arama kurtarmacıyım diye gelen de var. Vicdanıyla baş başa kalıyorsun, cevap versen kardeş ben çalıştım diye açıklamaya çalışsam o ayrı bir dert, açıklamasan sessiz kalsan daha fazla bir baskı. Bu noktada işte kişisel stres yönetimi alanında da gönüllülerin fazlasıyla beslenmesi gerekir, sadece online sunular üzerinden değil de gerçekten uzman kişiler tarafından gerekirse psikolojik baskıyla karşı karşıya bırakarak.”

Bazı katılımcılar, gönüllülere yönelik maddi ve manevi destek mekanizmalarının önemini vurgulamaktadır. K9, diğer ülkelerde gönüllülere, şirketler tarafından masraf desteği, izin hakkı ve ailelerine destek sağlandığını belirterek bu modelin Türkiye’de uygulanabilirliğini sorgulamaktadır:

“Şimdi ben bunu çok araştırdım, tamam bizde böyle ama acaba İngiltere’de de mi böyle? acaba Finlandiya’da da mı böyle? acaba işte Amerika’da da mı böyle? Nasıl yapmışlar biliyor musun, gönüllü olsa dahi hep bir karşılık koymuşlar yani. Çok müthiş profesyonel bir yapı içine kurmuşlar gönüllülüğü, gönüllü sadece bunu düşünüyor hiçbir zaman parayı düşünmüyor. Neden? Gönüllü olarak

çalıştığı saat boyunca -bunu bilmiyor ama- şirketler bunlara sponsor olmuş, destek veriyor. Gönüllü kişilerin masraflarını ödüyorlar. Sen gönüllü bir çalışmaya gitmek istediğinde şirketler ayda 10 saat buna izin veriyor, destekliyorlarmış. Ve belediye gönüllü olmayan insanlardan bunun vergisini kesip, gönüllülere ücret ödüyorlarmış. Sosyal bir statü sağlıyorlar. Bir kaza anında, afet anında gönüllülerin ailelerine destek sağlıyorlar. Türkiye'de olması mümkün değil ama yani keşke olsa, olsa daha iyi olur.”

K12 ise kaynakların sektörel akreditasyonla (sağlık, lojistik vb.) haritalandırılmasını önermektedir:

“Afet yaşanan olay değildir, olayın sonucudur. Yani bunun gerçekten topyekûn ülke olarak ya da işte bütün dünya olarak ele alınarak; bizim elimizde hangi tür riskler var ve buna karşın elimizde hangi kaynaklar var, nereyi nasıl yönetmemiz gerekiyor, büyük resminden bir kere daha gerçekçi olarak çalışılması gerekir. Gerçekçiye turnak içine alıyorum. Rantsal değil gerçekçi şekilde işte x'in kaynakları bunlardır, y bunları sağlayabilir gibi. Hızlıca bunlar bu elmalar toplanır. İşte şu vinç firmasının kaynakları bunlardır gibi çok kâğıt kürek işine girmeksizin, gerçek analizlerle yapıp gerçek gönülleri topladığımız bir yapı. Bence çok zor olmasa gerek. Bugün de güzel adımlar var yok değil. Mesela akreditasyonu; sağlık, akreditasyonu, lojistik akreditasyonu gibi topladıklarını duyduk. Çok doğru bir hamle. Yani bizler iş gücü anlamında evet el kaldırdık ama bazı etkinliklerde de işte sağlık akreditasyonu gibi farklı mesleklerin farklı kaynakların örneğin bu lojistikse belki vinç firmalarını akredite ederler. Bu tür çalışmaların, böyle köşe başlarında ilave olması da farklı bir bakış açısı. Bu tür çapraz yapılar çok ciddi katkı sağlayabilir.”

Literatürde, gönüllülük faaliyetlerinin sürdürülebilirliği için kurumsal sponsorluk, lojistik destek ve sosyal güvence mekanizmalarının kritik olduğu vurgulanmaktadır (Cnaan & Cascio, 1999; Hustinx et al., 2010). Son olarak, psikososyal dayanıklılık ve etik sorunlarla baş etme ihtiyacı öne çıkmaktadır. K7, gönüllülerin “kişisel stres yönetimi” konusunda yalnızca online sunumlarla değil, gerçekçi ve uygulamalı eğitimlerle desteklenmesi gerektiğini ifade etmektedir. K8 ise, ön plana çıkma ve adam kayırmacılık gibi etik

sorunların, eğitimde verilen değerlerin sahaya yansımadağını göstermesi bakımından dikkat çekici olduğunu dile getirmektedir:

“Şu anki yapı iyi, kurallar belli, şunlar olacak diyoruz mesela iletişimde ama işleyişte sıkıntı var. İnsana dair her şeyde olduğu gibi bunda da işte suistimaller, adam sendecilikler, boş verişler. Bizim insanımızın yapıyla alakalı diye düşünüyorum. Her ne kadar eğitilmiş olarak gördüğün kişiler de olsalar inanin sahada çok daha farklılar. Mesela aldığımız eğitimde diyoruz ki; arkadaşınıza saygılı olun, sahada birlikte çalışacaksınız. Sonra bir bakıyorsunuz ki, o kişiler ön plana çıkmak için arkadaşını yemiş sahada. Bu ön plana çıkma maalesef bu gönüllü gruplarda da var. Kime, neye ön plana çıkmaya çalışıyoruz hala daha anlamış değilim. Alınan eğitim sahaya yansımıyor ne yazık ki. Yani bu her şeyde böyle. Adam kayırmacılık, adam tutma vs. her şey de böyle. Bu arama kurtarmaya da yansıyor. Belki sonraki kuşaklar düzeltir bu durumu.”

Bunun yanında, K14'ün kontrolsüz büyüme ve çok sayıda küçük ekibin koordinasyon maliyeti uyarısı, kapasite yönetimi literatüründe sıkça vurgulanan bir noktadır (Kapucu et al., 2010):

“Valla daha adil ne kadar olunabilir? Bursa'da şu anda 42 tane sivil toplum kuruluşu var. Arama kurtarma yapmak üzere kurulmuş, hazır bekleyen. Yani daha ne kadar adil olunabilir bilmiyorum. Birisini AFAD operasyona çıkarsa, öteki ekip beni niye çıkarmadın diyor ya şimdi çıkartmaya kalksanız AFAD'ın üç katı insan çıkacak sahaya bu sefer AFAD haklı olarak yönetemeyecek o kadar kalabalığı çünkü dinlemeyecekler, o yüzden daha ne kadar adil olunabilir bilmiyorum bence birazcık daha despotluğa gitmek gerekiyor aslında birazcık daha kesmek gerekiyor süreci. Yani bu kadar çok arama kurtarma ekibinin kurulması ve kontrolsüz büyümesi de çok doğru gelmiyor bana.”

Benzer şekilde K10:

“Şu oluyor; size daha fazla destek geliyor, bize gelmiyor gibi ama herkese kendi boyutu kadar destek geliyor dışarıdan, herkes aslında adil yaklaşıyor. O, düşünce inanç hareketiyle oluşmuş kurtarma ekiplerinden bahsetmiştim. Baktığınızda kendine yakın olan kesimin desteğini alıyor yalnızca, bu da adil. Çünkü bir havuz yok ki orada toplansın destek ve herkese eşit dağıtılsın. Baktığımda, herkese adil

bir yaklaşım var. Kesinlikle devlet nezdinde de halk nezdinde de öyle. Mesela akreditasyonla beraber yetkin ekipler sahaya alınıp, yetkin olmayanlar kenarda bırakılıyor. Bu da adil bir yaklaşım. Çünkü insan hayatı var ucunda, bu sefer afetzedeye göre adil davranmış oluyorlar. Ekibe göre adil olmayabilir ama kurtarılacak kişiye göre adil. Ben hep şey diyorum, beni kendi ekibim gelsin kurtarsın, benim için en adil karar bu. Akşam çayından çıkıp toplanan bir dernek gelip kurtaracaksa, kesinlikle bu bana adil bir yaklaşım olmaz. Evet, kesinlikle yetkin olan yetkisi dahilinde her yere gönderiliyor. Bu düşünceme çok karşı çıkanlar olur çünkü bu sefer şöyle düşünülüyor, "basında sen çıkıyorsun, ben çıkıyorum" ama işte yetkin olmayan niye çıkasın ki zaten, sende yetkin bir hale gel sen de çık. İnsanlar bu işi niye yapıyor? soru bu. Basına çıkmak için mi? Televizyona çıkmak için mi? Popüler olmak için mi? Meslek olarak kariyerini artırmak için mi? Buradan bir popülerlik sağlayıp, iş hayatında daha iyi yere girebilmek için mi? Sorunun cevabı sende var mı?"

Genel olarak, katılımcıların önerileri; hukuki altyapı, standartlaşma, liderlik mekanizmaları, iletişim ve farkındalık, destek sistemleri, psikososyal dayanıklılık ve kapasite planlaması gibi yedi temel eksen üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu bulgular, gönüllü arama kurtarma sistemlerinin adalet, eşitlik ve etkinlik ilkeleri doğrultusunda yeniden yapılandırılması gerektiğini göstermektedir.

Katılımcıların büyük bölümü, gönüllü organizasyonlarda farklılık yönetiminin daha sistematik bir yaklaşımla ele alınması gerektiği konusunda hemfikirdir. Bu durum, literatürde de güçlü biçimde desteklenmektedir; zira Sharma ve Palvia'nın (2020) proje ekiplerinde çeşitlilik ve kapsayıcılığın performans üzerindeki olumlu etkisini ortaya koyan bulguları, benzer şekilde Kapucu ve Özerdem'in (2013) afet yönetiminde disiplinli, koordineli ve kapsayıcı bir yapının kritik rolünü vurgulamaktadır. Katılımcı ifadeleri, bu ihtiyacın altını çizirken üç temel boyuta odaklanmaktadır: ortak gönüllülük anlayışının geliştirilmesi, disiplin ve standartlaştırma mekanizmalarının güçlendirilmesi ve sahada rekabeti azaltıp iş birliğini artıracak kültürel dönüşümün sağlanması. Ortak bir gönüllülük kültürü oluşturma ihtiyacı, katılımcıların sıkça vurguladığı bir temadır. K1,

"%100 yani bence bu belki tüm gönüllü organizasyonlar bir şekilde bir araya gelip bununla ilgili bir çalışma bile yapabilirler. Yapmalılar yani. Farklılık

yönetimini de içeren gönüllülük anlayışı ortak olmalı. Ortak bir bildiri yayınlatabilirler. Konuşmanın başında belirttim, bazı olumsuz ekipler gördüm bu konuda, belki bu etkileşimden onlar da olumlu şeyler çıkarabilirler”

diyerek, bu kültürün tüm gönüllü ekiplerce benimsenmesi gerektiğini savunmaktadır. Benzer şekilde K8, sahada ortak amaç doğrultusunda hareket edilmesi gerektiğini ancak mevcut durumda ekipler arası rekabetin öne geçtiğini belirterek,

“Bir kere herkes birbirini rakip görüyor. Oysaki ortak amaç belli; insan hayatı, afetzedelere yardım, daha çok insanın hayatta kalması için mücadele. Ama bir rekabet olayı var ama bu rekabet birbirimizin önüne geçmesin. Özellikle işte enkazdan biri çıkarılacak, basın çağırılıyor, fotoğraf verilme, o fotoğrafla başış alma gibi bu tür kirli oyunları çok doğru bulmuyorum açıkçası ve sahada da bunlar yaşıyor zaten görüyoruz. Diğer gruplarla birlikte çalışmayı öğrenmemiz gerek. Gerçi bunu ara ara tatbikatlarda yapıyoruz artık ama gene de bir rekabet söz konusu. Bak benim ekibim buldu, benim ekibim çıkardı gibi. Bundan kurtulmalıyız ilk olarak.”

ifadesini kullanmaktadır. Bu görüşler, afetlerde dayanışma kültürünün önemini ortaya koyan Aldrich’in (2019) çalışmalarıyla örtüşmektedir. Disiplin ve standartlaştırma boyutunda ise K2, gönüllülerin görev sırasında bir devlet memuru disipliniyle hareket etmesi gerektiğini, bunun afetle mücadelede başarıyı artıracığını şu sözlerle savunmaktadır:

“Kesinlikle tek bir çatı altında olmalı diye düşünüyorum, bunu AFAD yapıyor gibi gözüküyor ama AFAD bizim iç işleyişimize karışmıyor. Burada temel sorun iç işleyişimizden başlıyor. Yani yarı devlet gibi bir yapı, orada görev alan insanların görev esnasında bir devlet memuru gibi olabilmesi gerekiyor. Bir disiplin olması gerek. Nasıl ki erkekler askere gidince hayatın bir bölümünü tamamen sanki Türk Silahlı Kuvvetlerinin bir parçasıymış gibi yaşıyor, askerlik bitince normal yaşantısına dönüyor, arama kurtarmada da tamamen böyle olması gerekiyor. Yani o görev esnasında biz normal kişiliğimizden birazcık daha farklı, birazcık daha uzak olmamız gerekiyor. Zaten çeşitlilik dediğimiz kavram bu noktada, ortak bir noktaya gelmiş oluyor, tek tip bir model oluşmuş oluyor. Afetle mücadelede başarıyı bu getirir çünkü, bu eğitimlerin temel amacının ben

aslında en başta psikolojik olarak bizi hazırlamak olduğuna inanıyorum. Ardından bizim fiziksel deneyimlerimiz ortaya çıkacak. Bunun da bu üst yapıyla daha tek yönetim anlayışıyla olacağını düşünüyorum.”

K6 da benzer şekilde bu alanı bir spor disipliniyle karşılaştırmakta, sistematik ve sürekli bir çalışma ihtiyacını dile getirmektedir. Bu yaklaşım, Haddow, Bullock ve Coppola'nın (2021) afet yönetiminde standart operasyon prosedürlerinin kritik önemi vurgusuyla uyumludur. Bazı katılımcılar, farklılık yönetiminin uygulanabilirliğine dair daha temkinli yaklaşmaktadır. K9, *“Farklılık işin en sonu. Daha ekip olmayı beceremiyoruz.”* diyerek öncelikli sorunların ekip olma kültürü ve etik değerlerde yattığını şu cümlelerle öne sürmektedir:

“Organizasyonların farklılık yönetiminden daha önce yapacak daha büyük sorunları var. Farklılık işin en sonu. Daha ekip olmayı beceremiyoruz, bizim bölgemiz için söylüyorum gönüllü olduğunda sen bir kölesin, bir araçsın. Tamamen senin üstünden kendi amaçlarını gerçekleştiriyorlar. Amaç da şu fotoğraf çekilmek, başka bir şey değil. Kesinlikle bunu söyleyebilirim. Mesela doğa dernekleri var, bir tane ağaç dikmemiş. Farklılık işin artık nirvanası.”

K11 ise gönüllü ekiplerde üye değişiminin yüksek olması nedeniyle bu tür uzun vadeli stratejilerin uygulanmasının zorlaştığını belirtmektedir:

“Gönüllü ekipler, üyelerin sürekli kaldığı yapılar değiller. Dolayısıyla üyelerin büyük bölümünün değiştiği dönemde o gönüllü organizasyonun iç yapısı da hem yönetsel anlamda hem operasyonel anlamda değişiyor. Bir dönem orman yangınında daha başarıyla arazide yürüyen kişiler varken, bir dönem kentsel arama kurtarmada daha başarılı olursunuz. Neden? Teknik bilgisi daha yoğun insanlar ekibe dahil olur. Bu sürekli işleyen bir sistem. Dolayısıyla böyle bir gönüllü bir ekiple bu tarz işte farklılık yönetimi falan gibi konulara girmeniz çok güç. Yani o idari açıdan değerlendiriyorsak, neredeyse imkânsız.”

Bu çekinceler, Boin, Comfort ve Demchak'ın (2010) kriz yönetiminde kurumsal esneklik ve adaptasyon ihtiyacına dair vurgusuyla paralellik göstermektedir. Eğitim ve yeterlilik ölçme süreçleri de sistematik farklılık yönetiminin bir parçası olarak ele alınmaktadır. K14, bulunduğu ekipte eğitimlerin sınav ve uygulamalarla ölçüldüğünü, başarısız olanların sürece devam edemediğini aktarırken, daha önceki ekiplerinde bu denli bir

değerlendirme sisteminin olmadığını belirtmektedir. Bu tür yapılandırılmış eğitim süreçleri, Bryson, Crosby ve Bloomberg'in (2014) kamu değerini artıran kapsayıcı yönetim anlayışı çerçevesinde önerdiği mekanizmalarla uyumlu bir örnek sunmaktadır. Öte yandan K10, sahada farklılıkların çoğu zaman yazılı olmayan etik ve dayanışma kurallarıyla aşıldığını, bu nedenle örgütsel yapının aşırı bürokratikleşmesinin esneklik ve uyum kapasitesini azaltarak riskli olabileceğini savunmaktadır:

“Zaten şu anda bir kapsayıcılık var. Sahaya gittiğinizde dünya görüşü olarak uyuşmadığınız insanlar, yan yana gelmeyeceğiniz insanlar size çorba getiriyor. Ortak bir payda var. O zor anlarda, başka bir şey kalmıyor. İsrail ordusundan bahsetmiştim, bugün desteklenmeyen bir durumdalar, bir savaş var ortada ve insanlar ölüyor ama 6 Şubat'a geldiklerinde, diğer faaliyetlerini düşünmedim, hepimiz ortak bir paydadaydık. O kötü olanlarda o farklılıklar ortadan kalkıyor. Bunun yazılı bir sistematiğe oturmasına gerek yok, yazılı olmayan örf, âdet ya da etik, etnik kurallar diyebiliriz bunlara. Yazılı olmayanlar kanunlar vardır. Bu anlarda, insan vicdanıyla beraber o yazılı olmayan kanunlar devreye girmekte. Yoldan geçerken yüzüne bakmayacak insan, sen sahada yoruldun diye sana oturacak yer veriyor, yatacak yer ayarlıyor, uyuyakaldığında üstünü battaniyeyle örtüyor, sıcak çorba getiriyor ya da bugün mülteci diye ötekileştirdiğimiz insanın sahada kurtarmaları yapıyor. Yazılı olmayan bir kural var, zaten kötü anda herkes bir şekilde birleşmiş oluyor. E bunu bir organizasyon altına sokarsak, işte o zaman bilinçli bir ötekileştirme olacak. Şuna dönecek, sen zaten böyleydin sen böyle yapma diye ben seni buraya alıyorum! Zaten sahada o kendi fikrini empoze etmiyor ki, bir misyonerlik hareketi yapmıyoruz sahada çünkü bir kurtarma, bir insana yardım hareketi var. Farklılık yöntemi dediğim gibi net bir şekilde dile getirilmeli ve bu zorunlu hale gelmeli. Bu sadece kurtarma alanında değil. Bu ilkokulda akran zorbalığından başlayan ve bu akran zorbalığı sadece okullarda da değil bu arada, iş hayatında da akran zorbalığı var ya da fiziksel özelliklere bakılarak yapılan zorbalıklar, hepsi aslında farklılık yönteminde ele alınması gereken süreçler ülkemizde. Ahlaki değerler ön plana atılarak ya da işte bazı güzellik algılarıyla ya da işte kişisel çıkarlar uğruna diğerlerini yok saymak, bu farklılık yönteminin eksikliğinden. Ülke ortalamasına bak, 85.000.000 ülke mevcudunun 35.000 tane kurtarmacısı sahadaydı. Hadi gelmeyenleri de sayalım.

100.000 olsun, 85 milyonda 100.000 kişi, bunun net bir şekilde farkındayken geri kalanın bunun farkında olmaması, biraz kötü. Özel alanlarda farklılıklar yönetilebiliyor ama dışarı geldiğimizde kesinlikle farklılık yönetilmiyor derim.”

Bu görüş, Maclean, Cuthill ve Ross’un (2014) sosyal dayanıklılıkta topluluk içi güvenin ve gayriresmî ağların önemine ilişkin bulgularını hatırlatmaktadır. Sonuç olarak, katılımcıların çoğunluğu gönüllü organizasyonlarda farklılık yönetimine dair daha sistematik bir yaklaşımın gerekli olduğu konusunda hemfikir olsa da, uygulama biçimi konusunda farklı perspektifler bulunmaktadır. Kimi katılımcılar disiplin ve standartlaşmayı öncelikli görürken, kimileri gönüllülüğün özündeki esnekliğin korunmasını ve yazılı olmayan dayanışma kültürünün desteklenmesini savunmaktadır. Literatür de bu iki yaklaşımın dengeli biçimde harmanlandığında afet yönetiminde kapsayıcılık, dayanışma ve etkinliğin artacağına işaret etmektedir (Kapucu & Özerdem, 2013; Sharma & Palvia, 2020).

Görüşmelerde katılımcıların önemli bir kısmı, yapılan bu mülakatın bile kendi içinde bir farkındalık yarattığını ve farklılık yönetimi konusunun yeniden düşünülmesine vesile olduğunu ifade etmiştir. Yanıtlar incelendiğinde üç ana tema öne çıkmaktadır. İlk olarak farkındalığın artması ve kendi uygulamalarını sorgulama noktasında katılımcıların büyük bölümü, görüşme sırasında sorulan soruların geçmiş deneyimlerini hatırlattığını ve fark etmedikleri bazı durumları görünür kıldığını belirtmektedir. Bazı katılımcılar, ekiplerinde farklılık yönetimi başlıklı özel bir eğitim düzenleme fikrine olumlu yaklaşmakta; bu konunun ekip içi iletişim, stratejik görev dağılımı ve kriz anındaki rol paylaşımına katkı sağlayacağını vurgulamaktadır. Bir kısım katılımcı ise farkındalık oluşturma saha gerçeklerinin ve mevcut organizasyon yapılarının, bu farkındalığı her zaman eyleme dönüştürmeye izin vermediğini ifade etmektedir. Katılımcılardan bazıları, görüşmenin kendi ekiplerinde yeni bir gündem maddesi oluşturduğunu dile getirmektedir. K1, bu röportajı ekibine aktararak ortak bir çalışma yapılmasını önereceğini kendi kelimeleriyle aşağıdaki gibi ifade etmektedir:

“Bir kere bu durumu anlatacağım zaten, bu yaptığımız röportajı. En azından, bu az önce bahsettiğimiz ortak bir çalışma yapılması konusunu gündeme alabiliriz. Şu anda seninle konuşurken aklıma geldi ve çok mantıklı, neden olmasın”

Benzer şekilde K2, afet anında farklı kültürel ve fiziksel özelliklere sahip gönüllülerin stratejik olarak görevlendirilmesinin sahadaki sorunları önleyebileceğini, bu nedenle farklılıkların tespitine yönelik çalışmaların faydalı olacağını ifade etmektedir:

“Tabii ki farkındalık yarattı. Olabilir yani, bir eğitim düşünebiliriz. Herkesin farklı bir kültürü oluşu, bize farklı noktalarda fayda sağlayabilir. En güzel örnek şöyle verebiliriz: Afet anında öfkeli vatandaşlar olabiliyor, orada anlık tavır almamız gerekiyor. Doğal olarak ne oluyor? Daha sert yapılı veya daha iri yapılı, o fiziksel özelliği de kullanan veya söylemi, iletişim becerisi daha güçlü olan bir arkadaşı orada görevlendirirseniz, en azından karşılaşacağınız sorunu ortadan kaldırırsınız. Yaşadık çünkü, daha iri yapılı bir arkadaşı görevlendirdik, etkili oluyor diye. Ya da bir erkeğe gösterebileceği tepkiyi bir kadına gösteremiyor insanlar genelde. Doğal olarak burada stratejik davranmak gerekiyor. Buradan da çıkan sonuç şu, bu farklılıklarla ilgili en azından bu farklılıkları tespit etmeye yönelik bir çalışma yapılabilir. Yapmayı da ben isterim. En azından bu tarz bir durumda hangi farklılığı, nerede kullanacağımın bilincinde olurum.”

K3 de, konunun eğitim planlamasında yer alabileceğini belirtmektedir:

“Evet, üzerine konuşmak farkındalık yarattı, eğitim konusunda da belki benim aklıma gelmedi ama ilk iş yarın sorgulayacağım bunu, belki aldım da hatırlamıyorum ya da almadı isek, bunun üzerine çalışma yapmak isterim elbette.”

Bazı katılımcılar için bu görüşme, geçmiş olayların zihinde canlanmasına neden olmuştur. K4, daha önce yaşanan deneyimlerin AFAD eğitimlerinde zaten kısmen ele alındığını ancak doğrudan farklılık yönetimi başlığı altında işlenmediğini aktarmaktadır:

“Biraz eskiye götürdü, yaşadığımız deneyimleri canlandırdı. Ama bu başlığa özel eğitim yapalım diye düşünmedim, zaten biz ne kadar farklı bir eğitim istesek de bu işin kılavuzları belli, onlara göre alınıyor eğitimler. Bunu AFAD da yapıyor aslında. Doğrudan olmasa da bu farkındalık AFAD'da var. Anlatıyor sürekli insan psikolojisi olarak, kendinizi bir kazazedeye yakın görün gibi. Başlık olarak değil ama değiniyorlar.”

K5 ise görüşme öncesinde farklılıkların bu kadar önemli olduğunun farkında olmadığını, artık ekipte herkesin görüşünü almayı düşündüğünü şu cümlelerle vurgulamaktadır:

“Aslında farklılığın o kadar da farkında değilmişim, bunun farkındalığı oldu bende bu görüşmeden sonra. Kesinlikle herkesin düşünce ve görüşünü almayı düşünüyorum ekipte”

K6, iletişim boyutuna dikkat çekerek, bu konuda daha yoğun eğitim verilmesi gerektiğini fark ettiğini ifade etmektedir:

“Evet yarattı, mesela sizin şu sorduğunuz soruların içinde iletişim kısmı dikkat çekici ve evet iletişim eğitimini daha sıkı tutabilirmişim mesela ben. Yaşadığım sıkıntıları düşündüğüm zaman şöyle bir, aklımda o canlandı benim, bu konuya ayrı bir parantez açabilirmişim ya da bu konu benim için personeli reddetme konusunda bir nüans bir nokta olabilirmiş.”

K7 de geçmiş deneyimlerinden yola çıkarak, bu konunun üzerinde daha fazla düşünmeye başladığını ve eğitim planlaması yapabileceğini dile getirmektedir:

“Yaşadığım olayları hatırlamaya çalışıyorum. Yaşadığım şeylerden örneklendirip bunu çözebilseydik dediğim noktalar oldu. Üzerine daha fazla düşünmeye başladım artık diyebilirim. Bununla alakalı bir eğitim düşünürüm.”

Farkındalığın yalnızca zihinsel düzeyde kalmaması gerektiğini savunan K8, her tür eğitimden yana olduğunu ve kendi ekibinde bu konunun nasıl işlenebileceğini düşündüğünü aktarmaktadır:

“Evet, düşündüm, sorguladım. Bir farkındalık oluştu, kesinlikle oluştu. Tabi ki şimdi kendi ekibime bu noktada nasıl bir eğitim hazırlayabiliriz diye düşünmeye başladım. Kesinlikle eğitimin her şekilde olması gerektiğinden yanayım. Hangi çeşit olursa olsun.”

K9, konunun gündeme gelmesini değerli bulmakla birlikte, bu tip eğitimlerin süreklilik arz etmesi gerektiğini; tek seferlik programların yeterli olmayacağını vurgulamaktadır:

“Ya tabi bunu gündeme getirmek güzel bir şey, yani bayağıdır konuşmadığımız şeylerdi bunlar. Çünkü biz bunları artık kabul etmiştik, kabul ediyoruz sosyal hayatımızda ne yazık ki. Bu farklılıklar zaten var, gözünü kapatsan da var, orada duruyor. Gündeme getirmek, konuyu konuşmak tabii ki güzel bir şey, eleştirilerini sunuyorsun ama burada gene bende karakteristik Türk insanı gibi, hep eleştiriyoruz derken, bundan şikayet ederken, kendimde eleştirdim. Dediğim gibi

hep eleştirecek konularımız çok, hiç böyle yapıcı şeylerimiz yok. Ya düşünürüm de uygulanabilir mi, nasıl olur bilemiyorum. Tabi bunların böyle bir tek sefer aldık bitti eğitimleri yok, sürekliliği çok önemli yani.”

Saha dinamiklerinin bazen farkındalık seviyesinin dışına çıkmayı gerektirdiğini söyleyen K10 ise, mevcut iç eğitimlerde etik kurallar çerçevesinde zaten benzer konulara değindiklerini ancak bunun her yerde zorunlu hale gelmesinin yararlı olacağını ifade etmektedir:

“Farkındayım ancak bazen kendimi bu farkındalığın dışında bulabiliyorum, krizi yönetirken bazen o farkındalık seviyenizin dışına çıkmanız gerekebiliyor. Yazılı olmayan etik kurallar demiştik, bazen yazılı olan etik kuralı çiğneyebiliyorsunuz. Sahanın dinamikleri bazen her şeyi ortadan kaldırıyor. Bu kadar soruya her seferinde bütün sahayı kafamda canlandırarak cevap verdim. Nerede hata yaptığımı o zaman da biliyordum şu an da biliyorum, tekrar hatırlamış oldum. Kendi iç eğitimlerimizde bir konumuz bu bizim. O etik kısmın içerisinde zaten bu farklılıkların farkı olmadığını, ortak bir payda olduğunu hep dile getiriyoruz ama bunun bütün her yerde zorunlu hale gelmesi net isteyeceğim bir durum.”

K11 ise, kadın olarak zaten bu konulara duyarlı olduklarını, bu nedenle ekstra bir eğitim ihtiyacı hissetmediğini aşağıdaki şekilde ifade etmektedir:

“Erkek olsam evet hakikaten kadın da varmış gibi bir farkındalık olurdu muhtemelen ama kadın olarak yapıyoruz ya şu an. O yüzden ben de çok da fazla bir şey olmadı. Bu tip konuları aslında çalışıyoruz, ekstra bir eğitim şu an için düşünmüyoruz.”

K12 ise görüşmenin ekibine gelişim adımı kattığını, bazı konuları not aldığını ifade etmektedir:

“Oldu tabii ki teşekkür ederiz, bu arada bu da bizim ekip için bir gelişim adımı oldu. Bence sizinle bu konuya eğilip konuşmak da bir eğitim kadar faydalı oldu. Teşekkürler gerçekten. Ne yaptık bunu konuştuk. Şimdi bu alanda yaptıklarımız ya da işte tekrar bir eğitim alalım, farklı bir yerden eğitim alalım gibi konularımızı da çıkardık aslında konuştukça. Yaşadığımız zaman askıya aldığımız şeyleri tekrardan hatırlamış olduk. -Ha doğru bu vardı, not alalım- diye not almışlığım var şimdiden.”

K13, özellikle afet bölgesinde farklı kültür ve kimliklerden kişilerle çalışma konusunda sistematik bir yaklaşım gerektiğini ve bunu vaka çalışmalarıyla desteklemek istediğini ifade etmektedir:

“Kesinlikle oldu ve kendi ekibimde bu konuyu daha sistematik şekilde işlemeyi de kesinlikle düşünüyorum. Yani özellikle afet bölgesinde, farklı kültürden, farklı dinden, etnik kökenden olan kişilere yaklaşım konusunda, ekibin bunu hiç tecrübe etmemiş kişilerine bunu daha sistematik şekilde ve belki vaka çalışmalarıyla anlatmak lazım. Neyle karşılaşabileceklerini söylemek lazım. Önceden bildirmek lazım.”

K14 ise mevcutta yaptıkları uygulamaların üzerine daha çeşitli konuların eklenebileceğini, özellikle ekip liderlerinin eğitiminin kritik olduğunu vurgulamaktadır:

“Şöyle, sorduğunuz soruların çoğunu evet biz yapıyorduk, uyguluyordum ama, aması var. Evet yapabileceğimiz şeylerin de farkına vardık. Yani daha fazla şeyler yapılabilir daha çeşitli konular gündeme getirilebilir. Ekibin üyelerinin eğitiminden tutun sosyokültürel yapısına kadar indirilebilir. Biraz indirgenebilir, çeşitlilik anlamında ekibe daha fazla faydalı olabilecek belki bir eğitim düzenlenebilir. Bunu ileriki tarihlerde ileriki zamanlarda yapabiliriz. Bu konuda girişimlerde bulunabiliriz. Şunu görmek lazım aslında bir de operasyonda, operasyon lideri, operasyon sorumlusu tek ve mutlak liderdir. Yani onun söylediği kabul etmek durumunda ekip üyeleri bu arkadaşların ekip üzerindeki etkisi çok büyük. Onları iyi yetiştirmek, onları iyi eğitmek önemli ve gerekli.”

Genel olarak bakıldığında, bu görüşme süreci katılımcıların hem kişisel hem de ekip düzeyinde farklılık yönetimi konusundaki farkındalıklarını artırmış, kimi katılımcılar için eğitim planlama fikrini somutlaştırmakta, kimi katılımcılar içinse mevcut uygulamaları sorgulama fırsatı sunmaktadır. Bununla birlikte, sahadaki operasyonel gerçeklikler ve mevcut organizasyonel sınırlılıklar, bu farkındalığın eyleme dönüşmesinde en önemli kısıt olarak öne çıkmaktadır.

Katılımcılardan son olarak, katıldıkları operasyonlarda bugüne dek onları çok etkilemiş bir olayı paylaşmaları istenmiş ve verdikleri yanıtlarda farklılık temalı konular aranmıştır. Katılımcıların operasyonlarda en çok etkileyen olaylara ilişkin yanıtları, gönüllülerin farklılık algısını şekillendiren çok boyutlu deneyimleri ortaya koymaktadır. Bu

deneyimlerin önemli bir kısmı, afet alanında karşılaşılan etnik ve kültürel çeşitlilik, çocuklar ve dezavantajlı gruplarla temas, kaynak kısıtlılığı ve önceliklendirme kararlarının vicdani yükü, medya ve gösteriş odaklı davranışların gönüllülük etiği üzerindeki etkisi ve gönüllülerin kendi yaşam öyküleriyle kurdukları bağlar gibi temalar etrafında toplanmaktadır. Katılımcılar, kimi zaman yaşam ve ölüm arasındaki ince çizgide verdikleri kararları, kimi zaman ise afet sahasında gözlemledikleri toplumsal ve kurumsal tutumları farklılık bağlamında değerlendirmektedirler. Bu bağlamda, anlatılar yalnızca bireysel travmatik deneyimlerin aktarımı değil, aynı zamanda gönüllülüğün etik, insani ve stratejik boyutlarına dair önemli ipuçları sunmaktadır. Etnik ve kültürel çeşitlilik temasında, özellikle yabancı uyruklu afetzedelerle yaşanan etkileşimler dikkat çekmektedir. K1, Maraş depreminde karşılaştıkları Suriyeli bir kız çocuğunu şu sözlerle anlatmaktadır:

“Annem de arkada, ilk önce onu kurtarın diyordu ama gördük ki annesi aslında ex arkasında, ki belki o da bunu biliyordu. Belki onu ayakta tutan bir umuttu... En azından kıza hayat arkadaşı olarak abilerini verebildik.”

Benzer şekilde K13, yıkılan binalarının başında iletişim kuramadıkları bir Suriyeli ailenin günlerce orada bekleyişine tanıklık etmiş ve bu deneyimi aşağıdaki cümlelerle aktarmaktadır:

“Suriyeli bir ailenin, yıkılan binalarının başında hiçbir kimseyle iletişim kuramadan bir ateşin başında gece gündüz ayrılmadan orada oturmaları ve beklemeleri bence çok iç parçalayıcı bir durumdu yani. En çok onların durumuna gerçekten çok üzül müştüm ”

Bu tür karşılaşmalar, gönüllülerin hem insani duyarlılıklarını hem de kültürel empati yeteneklerini güçlendirmektedir. Çocuk ve aile temelli travmatik deneyimler, yanıtların önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. K3, bir yandan enkazda 68 yaşındaki bir kadına yardım ederken, diğer yandan sokakta karşılaştığı 4 ve 7 yaşlarındaki çocukların akıbetini bilememenin vicdani yükünü taşımaktadır:

“Kaldırımında iki çocuk bulduk, 4 ve 7 yaşlarındalar. Anne baba yok başlarında, akrabalar enkazda kalmış, baba onlara yemek bulmak için bir yerlere gitmiş, çocuklar kaldırımında duruyor. Kolluk kuvveti de yoktu. O sırada da bir enkazdan ses aldık, enkaza da girmemiz lazım acil olarak. Arada kaldım yani o durumda.

Çocukları mı alayım? Alsam nereye götüreceğim? Enkazda beni bekliyor çünkü bir an önce müdahale etmem lazım. Tek yapabildiğim eldivenlerini çıkartıp çocuklara vermek oldu. Operasyonda bile o çocuklar aklımdaydı. Ne oldu? Acaba ne yapıyorlar? Yani ağlıyorlardı... hiç aklımdan çıkmıyor o halleri.”

K4, enkazdan sağ kurtardığı bir genç kızın kısa süre sonra hayatını kaybettiğini öğrenmiş ve bu durumun etkisini;

“Enkazda, genç bir kızla annesine ulaştık. Biz anneyi çıkardık, kızı da güle oynaya enkazdan çıkardık, kızı sedyeye koyduk, ambulansa verdik, alnını okşadım, öptüm, dedim 15 dakika sonra sahraya geliyorum senin yanına, 15 dakika sonra amcası geldi ve kızın öldüğünü söyledi. Hala unutmam ve benim evde yatarken gece lambası yakma sebebim oldu”

sözleriyle ifade etmektedir. K6 ise canlı bir annenin kucağındaki ölü bebeği alma anını hayatının unutulmaz sahnesi olarak tanımlamakta, hala gözyaşlarını tutamadığını, rüyalarını gördüğünü ifade etmekte ve bu durumun mesleki motivasyonunu artırdığını belirtmektedir.

Kaynak ve öncelik çatışmasının vicdani yükü, farklılık yönetimi bağlamında dikkat çekici bir diğer temadır. K2, Maraş depreminde bazı enkazlardan sesler gelmesine rağmen, stratejik olarak daha hızlı sonuç alınabilecek alanlara yönelmek zorunda kaldıklarını ve bunun vicdani boyutunun ağır olduğunu şu şekilde aktarmaktadır:

“Halen daha etkisi altında olduğum tek bir konu var, afet bölgesine ilk gittiğimizde, ortamı yoklama gibi çevreye bir bakma, bir durum analizi yapmak için dolaşmaya çıktığımda tabi olay çok çok daha taze, daha 24 saat geçmemiş, bazı enkazlardan ses geldiğini duydum. Ancak bu seslere müdahale edemedem oradan ayrılmak zorunda kalmıştım. Bunun da sebebi daha kolay ulaşabileceğimiz afetzedelerin oluşuydu. Yani orada sesini duyduğumuz insanı çıkartmak için belki 3 güne ihtiyacımız vardı ama başka bir enkazda 3 saat sonra çıkarabileceğiniz bir yaralı bir afetzede olduğu için biz de orada maalesef daha stratejik yaklaşmak maksadıyla daha erken çıkarabileceğimiz enkaza yöneldik. Bu aslında bizim verdiğimiz bir karar değil, zaten arama kurtarmanın doğasında bu vardır. Kısa sürede bir etki yaratmak beklenir. Hani nasıl ki bir ölüyü

çıkarmaktan önce yaralıyı, canlıyı çıkartmak amaç ediniliyorsa, işte bu yüzden duygusal olmamak gerekiyor. O standart eğitimin temeli de bu. Bu beni etkiledi, vicdani boyutu çok farklı. Orada kalsak onu çıkartmaya çalışsak, diğerini belki bırakmış olacağız ama tanık olduğunuzda bu ölçümlendirmeyi yapmak biraz daha zor oluyor. Rüyalarım bile girmiyor değil yani. Arama kurtarmaların da doğasında, maalesef yani üzümlere söylüyorum, belki doğru şekli bu değil ama çok sınırlı kapasiteyle özellikle de büyük ölçekli afetlere müdahale ederken, birini kurtarmamız için, birilerini de bırakmamız gerekiyordu. Bu konu, bu alanda faaliyet gösteren çok insanı etkiliyor, yaralıyor.”

Bazı gönüllüler, afet alanında medya ve gösteriş odaklı davranışların gönüllülük motivasyonu üzerindeki olumsuz etkilerini vurgulamaktadır. K9, bir ağaç dikme organizasyonunun yalnızca fotoğraf çekimiyle sınırlı kalmasını ve bir gönüllünün kurtardığı çocuğu “gösteri amacıyla” sağlık ekibine teslim etmemesini eleştirmektedir:

“Bir ağaç dikme organizasyona gitmiştik gönüllü olarak, tabii ben sanıyorum ki çukur kazacağız, gerçekten fidan dikeceğiz. Sadece gittik, fotoğraf çektirip geldik. Ağaç filan ortada yok ve gazetelerde ertesi gün okudum, kendimi tanıyamadım yani o kadar çok ağaç dikmişiz ki! Yemin ediyorum, yani ben sana söyleyeyim, bir gidip gelmemiz mesela bizim 20 dakikayı buldu fotoğrafı çekildik, geri döndük ve ertesi gün gazeteye baktığımda bütün ormanı biz yapmışız, o havayı vermişler. O haberi okuduktan sonra basından çok korktum. Ondan sonra benim gönüllülüğe inancım sarsıldı.

Bir de bir operasyonda ekip lideri çıkardığı çocuğu uzun süre kimseye vermedi. Çocuk olduğu için ekranlara çıkacağını çok iyi biliyordu. Çocuğu vermedi. Sağlık ekibine kendi göstermek istedi, bir de çocuğu da yanlış pozisyonda tutuyor, sabitleme yapmamış, yani onun hayatını da tehlikeye atıyor. Orada da bir şovmen havası vardı. Herkes kendini göstermeye çalışıyor. Yüzde seksen böyle. Gerçek gönüllüyü nerde gördüm biliyor musun, ölümlerin koyulduğu spor salonunda. Gönüllü olarak orada bekleyen insanlarda gördüm, onlarda hiç beklenti yok zaten fotoğraf çekmek de yasak. Ölümlerin başında bekleyip, tanıyor musun diye soruyorlar.”

Yaşam ve ölüm arasındaki ince çizgide umut anlarına tanıklık eden anlatılar da öne çıkmaktadır. K12, ölü sandıkları bir afetzedenin ellerinin oynadığını görerek yaşadığı mutluluğu “iyi ki bu alanda gönüllüyüm” sözleriyle dile getirmektedir:

“Maraş'ta o ikinci depremin 133. saatinde ulaştığımız birini önce ex sandık. Biraz genişletip cenazeyi çıkaralım diye çalışmaya başladığımızda, ellerinin oynadığını görünce iyi ki bu alanda gönüllüyüm, iyi ki bu ekipteyim dedim.”

Benzer şekilde K10, hipotermi riski taşıyan bir kız çocuğunu kurtarma sürecindeki kararlılığını vurgulamaktadır:

“Bir operasyon vardı, 5 tane canlı diye gittik. Bir genç kız ve onun yanında 4 tane kardeşi vardı küçük yaşlarda. Çok tehlikeli bir nokta, yandaki binanın çökme riski var. Normalde ekip girmez ama işte çocuk görünce risk umurunda olmuyor. Hepsi canlıydı gittiğimizde, onlara ulaşana kadar 4 tane çocuk hayatını kaybetmişti. Bir diğeri; 8 saat çıkartmaya çalıştığım kız çocuğu. Hava çok soğuktu ve o gece hipotermiye girmesinden çok korkuyorduk şey demişti; "benim uykum geldi, ben uyuyacağım, ses vermezsem korkmayın" cümlesi beni çok etkilemişti. Çünkü uyku bir hipotermi belirtisi, o anda bahsettiğim bütün riskleri alıp çalıştım. Ekibe de söylediğim şuydu, "yani ben çalışacağım istemeyen girmesin, burada kesinlikle bir zorlama yok" diye, hep beraber o kız çocuğunu çıkarttık.”

Gönüllülerin kişisel yaşam öyküleriyle kurdukları bağlar da duygusal etkiyi güçlendirmiştir. K14, eşinin dikiş dikme alışkanlığı nedeniyle enkazdan çıkan bir dikiş makinesinin kendisinde yarattığı yıkımı aşağıdaki biçimde aktarmaktadır:

“Çok fazla hayatını kaybetmiş insan gördüm. Kucağımda ölen arkadaşım oldu, çocuk yaştayım daha o zamanlar hatta. Hani böyle ölen, hayatını kaybeden insanlarla ya da ölmüş insanlarla, hayvanlarla ilgili böyle bir şeyim olmasa da bu en son gittiğim Maraş depremine bir şey yaşadım. Eşim dikiş dikmeyi çok sever, dikiş makinesi var evde. Operasyonlarda da acil bir şey olursa arayacaklarını biliyorum. Hiç arayıp sormuyorum ben onları çalışırken, onlar da beni aramıyorlar. Çünkü manevi olarak başka bir tarafa kayıyorsunuz duygusal olarak, yani her şeyden sıyırmıştım kendimi, tam çalışıyorduk. Maraş'ın içerisinde bir enkazdan bir dikiş makinesi çıkartmışlar ve dikiş makinesinin yolun

ortasına koymuşlar. Orası kırılım noktasıydı. Yani oturup ağladım orada. O eve götürdü beni direk, o an aklımda böyle bir sürü başka soru, o ana kadar ben hiç kendi evimin yıkılacağını bir gün yıkılabileceğini, böyle evet hazırlık yapıyoruz ona, hep düşünüyoruz. Bir enkaz olur, bir şey olursa ama bir oraya bakıyorsunuz, bir dönüp kendi evinize bakıyorsunuz. Bu ev benim evim olsaydı, bu dikiş makinesi benim eşimin dikiş makinesi olsaydı, o içeride olsaydı, ben çıkamamış olsaydım, çocuğum içeride olsaydı böyle milyon tane soru geçiyor aklınızdan. O yüzden orası bende bir şey yarattı yani o kadar İzmir'e gittim, oraya gittim buraya gittim ama bu başkaydı. O dikiş makinesi öldürdü beni.”

K5, küçük yaşta tanık olduğu ölümler ve afetlerdeki ilk deneyimlerinin kendisini nasıl olgunlaştırdığını dile getirmektedir:

“Zaman zaman bahsederim, ilk gittiğim operasyonlardan biriydi ve ilk ex aldığı vaka diyeyim. Daha gençtim toydum, ondan sonra büyüdüm galiba, arama kurtarma olarak bir teyzeyi, 40 metre uçurumdan almıştık. Aslında o gün, bu zamana kadar gördüklerim arasında belki en kötüsü değildi ama beni en çok etkilemiş, unutamadığım bir olaydı. Teyzenin cenazesini gördükten sonra işin ciddiyetini daha çok kavradığımı düşünüyorum. İkinci unutamadığım olaysa Maraş'ta ufak bir çocuk. Bunun diğerlerinden farkı, enkaz altında değil boşlukta olmasına rağmen, yangın dumanından etkilenerek ölmüş olması. Babası polisti, o an görevdeymiş, gelmiş ve tüm ailesini enkazdan çıkarmış bu küçük çocuk hariç. Çocuğa ulaşamıyor. Belki baba zamanında çocuğa ulaşabilse veya zamanında ekipler gidebilse kurtulacaktı. Girdiğimizde çocuk tertemiz, üstünde devrilmiş bir şey yokken yerde yatıyordu. Bence büyük ihtimalle, yani bilemem ama havasızlıktan öldüğünü düşünüyorum. O çocuğu orada, tertemiz yerde yatarken gördüğümde çok etkilenmiştim. Hem o an, nereye geldiğini anlıyorsun.”

Son olarak, eğitim ve dayanışma teması, gönüllülerin farklılık algısını pozitif yönde besleyen önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır. K8, aldığı ilk yardım eğitiminin kriz anında doğru müdahale yapmasını sağladığını şu şekilde aktarmaktadır:

“Ekip arkadaşlarımdan birinin 13 yaşında kızı, üçüncü kattan kendini aşağıya atmıştı. Bir toplantımız sırasında söz aldı bu arkadaşımız ve şöyle söyledi, iyi ki böyle bir gönüllü gruba girmişim, iyi ki ilk yardım eğitimi almışım, çünkü

çocuğumu ben o şekilde aşağıda gördüğümde karga tulumba alıp bir arabaya atıp hastaneye yetiştirmeye çalışırdım ama o anda aldığım eğitim aklıma geldi. Hiç kimseyi dokundurtmadım. Acilden gelen arkadaşları bekledim. Ondan sonra kendi çabamla bir boyunluk yaptım, sabitledim. Çok samimi teşekkür etmişti ve ekibe de daha yeni katılmıştı. Bu arkadaş ağlayarak anlatmıştı bunları. Eğitimin davranışa dönüşmesi bizi çok mutlu etmişti ve çok etkilemişti.”

Bazı anlatılar, afet sahasında görevle doğrudan ilişkili olmayan ancak gönüllülerin kişisel farkındalıklarını artıran olaylara işaret etmektedir. K7, yangına müdahale sırasında yaşanan trafik kazasında bir çocuğun anne-babasını kaybetmesine tanıklık etmiş, olayı duygusal olarak değil, trafik güvenliği bağlamında değerlendirmektedir:

“Yol kenarında bir yangına müdahale ederken, vatandaşın yol kenarında arabalarını çekip yangını izlediği bir süreç vardı. O sırada da yarışmak üzere yola çıkmış iki arabanın yol kenarında duran vatandaşlara çarparak, vatandaşların hayatını kaybetmesine sebebiyet vermesine tanık oldum. Arabada bir çocukları vardı, annesi babası hayatını kaybetti, çocuğa bir şey olmadı. O mesela beni çok etkilemişti, evet orada çocuğun annesiz babasız kalmasına tanık oluyorsun ama çok duygusal olarak değerlendirmedim o anda olayı. Hızlı araba kullanmak! Çok alakasız bir konu, yangına müdahaleye gitmişiz, şimdi trafik kazasına müdahale ediyoruz, hızlı araba kullanma konusu beni etkiledi. Hızlı araba kullanırsan, yani makas atarsan vs. birilerine zarar verme ihtimalin var ve bu olmayacak bir şey değil. Ben o günden sonra, zaten hızla araba kullanmazdım ama daha dikkatli bir şekilde araba kullanmaya başladım. Böyle bir etkisi yaşadım olayın.”

Bu durum, afet gönüllülerinin saha deneyimlerinden edindikleri farkındalıkların yalnızca afetle sınırlı kalmayıp, gündelik yaşam davranışlarını da etkileyebildiğini göstermektedir. Bu ifadeler bütününde, farklılık teması yalnızca etnik köken ya da yaş gibi demografik boyutlarla sınırlı kalmamakta; afet sahasındaki etik ikilemler, medya ve gösterişin etkisi, toplumsal duyarsızlık, dayanışma kültürü ve gönüllülerin kişisel yaşam deneyimleri gibi unsurlar aracılığıyla çok katmanlı bir yapıya bürünmektedir. Katılımcıların anlatıları, farklılık yönetiminin afet ve acil durum gönüllülüğünde hem insani hem de stratejik açıdan kritik bir bileşen olduğunu göstermektedir.

3.7. Bulguların Yorumu ve Tartışma

Bu bölümde elde edilen bulgular, önceki literatür ışığında değerlendirilmekte ve nitel araştırmanın doğasına uygun olarak yorumlanmaktadır. Gönüllü arama kurtarma ekiplerinde farklılık algısının yardım etme davranışları ve ekip içi iş birliği üzerindeki etkilerine ilişkin bulgular, sahadan derlenen zengin anlatılar aracılığıyla tartışılmaktadır. Çeşitlilik, uygun şekilde yönetildiğinde kapsayıcı bir güç; yönetilmediğinde ise potansiyel çatışma ve güvensizlik kaynağı olabilmektedir. Bulgular, farklı yaş, cinsiyet, meslek, kültürel köken, dini inanç ve deneyim düzeylerine sahip gönüllülerin afet sahasındaki etkileşimlerinin hem operasyonel süreçlere hem de sunulan hizmetin niteliğine doğrudan yansıdığını ortaya koymaktadır. Araştırma verileri, farklılıkların uygun şekilde yönetildiğinde güçlü bir kapsayıcılık unsuru olarak ortaya çıkabildiğini, ancak bu yönetim eksik kaldığında iletişim sorunları, görev dağılımında adaletsizlik ve güven kaybı gibi olumsuz sonuçlara yol açtığını göstermektedir.

Çalışmaya katılan 14 gönüllünün 11 ayrı ekipten geliyor olması, yaş, cinsiyet, eğitim, meslek ve deneyim bakımından anlamlı bir çeşitlilik sunarak, bulguların çok sesli bir zeminde değerlendirilmesine olanak sağlamıştır. Bu yapısal çeşitlilik, araştırmanın temel sorusuna yanıt ararken, farklılıkların gönüllülük bağlamında nasıl algılandığı, nasıl yönetildiği ve müdahale süreçlerine nasıl yansıdığına ilişkin özgün bir tablo üretmiştir. Katılımcı profilindeki geniş yelpaze, 28 ile 61 yaş aralığı, kadın ve erkek gönüllülerin bir aradlığı, farklı mesleki arka planlar ve 5 yıldan 30 yıla uzanan gönüllülük süreleri, farklılık algısının tek boyutlu bir değişken olarak değil, birbirine eklemlenen demografik, kültürel ve işlevsel katmanlar olarak anlaşılması gerektiğini göstermektedir. Bu noktada araştırma, afet bağlamında çeşitliliğin yalnızca bir “özellikler listesi” değil; aynı zamanda iş bölümü, rol tasarımı, iletişim dili ve etik hassasiyetler yoluyla pratiklere nüfuz eden bir yönetim meselesi olduğunu açık biçimde doğrulamaktadır.

Araştırma bulguları ilk olarak, gönüllülük motivasyonlarının dinamik ve çok boyutlu doğasını teyit etmektedir. Değerlere dayalı özgecil yönelim, kişisel anlam ve kimlik inşası, travmatik deneyimlerin etkisi ve zaman içinde motivasyonun kurumsal bilinçle dönüşümü, katılımcı öykülerinde tekrar eden temalardır. Gönüllülüğe katılımın salt “dışa dönük yardım” değil, aynı zamanda “içe dönük bir anlamlandırma” süreci olduğu; katılımcıların önemli bir kısmının gönüllülüğü varoluşsal bir arayışın, aidiyet kurmanın

ve toplumsal fayda üretmenin bileşimi olarak deneyimlediği görülmektedir. Bu bağlamda, motivasyonun sabit değil dinamik olduğu; kimi katılımcılarda şefkat yorgunluğu ve toplumsal onay eksikliğinin düşüşe yol açabildiği, kimilerinde ise sahadaki somut katkının verdiği tatminle sürdürülebilir hale geldiği tespit edilmiştir. Söz konusu dinamiğin, yardım etme davranışının sürekliliği ve kalitesi üzerinde belirleyici olduğu; motivasyon seyrindeki dalgalanmaların ise kurumsal destek, psikososyal bakım ve akran dayanışmasıyla dengelendiğinde olumlu yönde stabilize olabildiği anlaşılmaktadır. Bu tespitler, gönüllülük davranışının bireysel eğilimler kadar örgütsel iklim ve toplumsal takdir tarafından da biçimlendirildiğini göstermektedir.

Farklılık algısının yardım etme davranışlarına etkisi söz konusu olduğunda bulgular, kriz ortamında “üst değer” niteliğindeki can kurtarma hedefinin farklılıkları büyük ölçüde ikincilleştirdiğini göstermektedir. Ortak amaç bilincinin afet sahasında farklı grupları bir araya getirebildiğini, bu bağlamda kültürel, etnik veya dini farklılıkların çoğu durumda ikinci planda kaldığını ortaya koymaktadır. Afet ortamında can kurtarma hedefi, gönüllüler arasında birleştirici bir üst değer olarak öne çıkmakta, önyargılar büyük ölçüde geri planda kalmaktadır. Katılımcıların çoğu, farklı etnik, dini veya ulusal kökenden ekiplerle birlikte çalıştıklarında ayrımı hissetmediklerini; aksine ortak amaç etrafında kenetlendiklerini belirtmektedir. Bu tablo, sahada “ortak etik” ve “acil amaç” algısının, gündelik hayatta belirleyici olan kimlik sınırlarını esnettiğini göstermektedir. Bununla birlikte, yerel kültürel ve inanç temelli hassasiyetlerin, yardım etme biçimlerini ve temas protokollerini doğrudan şekillendirdiği, örneğin kadın afetzedelere erkek personelin temasının istenmediği durumlarda müdahale ve iletişim sürecinin yeniden tasarlandığı aktarılmıştır. Benzer şekilde dini ritüellere uygun hareket edilmesinin beklendiği durumlar, ekiplerin operasyonel stratejilerini değiştirmelerine neden olmaktadır. Bu tip senaryolarda kapsayıcı bir dil ile karşılıklılık ve saygı temelinde pazarlık edilen bir iş birliği modeli, yardımı kabul edilebilir ve sürdürülebilir kılmaktadır. Dolayısıyla, yardım etme davranışı yalnızca yardım etme isteğinin şiddetine değil, aynı zamanda yardımın kabul edilmesinin kültürel koşullarına da bağlıdır; güven ve meşruiyet inşa edilmeden yardımın etkinliği sınırlı kalabilmektedir. Afet sahasında teknik beceriler kadar kültürel duyarlılığın da hayati öneme sahip olduğu açıkça ortadadır. Bu çerçevede, INSARAG ve benzeri uluslararası çerçevelerde yer alan “kültürel farkındalık” ilkelerinin ekip içi pratiklere yansımalarının kritik olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışmanın sahaya ilişkin bir diğer önemli saptaması, eğitim ve öğrenme altyapısının çeşitlilik yönetimi açısından sistematikleştirilmesi gereğidir. Katılımcıların önemli bölümü, çeşitlilik, kapsayıcılık ve kültürel farkındalık konularında sistematik ve standartlaştırılmış eğitimlerin yaygın olmadığını belirtmekte; ilgili duyarlılıkların çoğu zaman teknik ya da psikolojik eğitimlerin içinde sınırlı sürelerle ele alınmakta olduğunu veya sahada edinilen tecrübe yoluyla öğrenildiğini aktarmaktadırlar. Oysa sahada güven ve kabulü kolaylaştıran incelikli davranış repertuvarının, rastlantısal öğrenme yerine kurumsal öğrenme olarak tasarlanması gerekmektedir. Bu durum, iyi niyetli ve deneyime dayalı öğrenmenin sahada her zaman aynı kalitede tekrarlanamaması riskini doğurmaktadır. Standartlaştırılmış modüller (kültürel farkındalık, cinsiyete duyarlı müdahale, çatışma yönetimi, psikososyal ilk yardım vb.) ve saha senaryolarına dayalı pratikler, gönüllülerin ortak bir dil ve davranış repertuvarına sahip olmasını mümkün kılacaktır. Eğitimlerin sertifikasyonla desteklenmesi ve ancak değerlendirme ile geri bildirim döngülerinin kurulmasının, “öğrendik–uyguladık–geliştirdik” çizgisini görünür ve sürdürülebilir hale getirmesi mümkündür. Afetzed-gönüllü ilişkilerinde güven unsuru, yardım etme davranışının kabul edilebilirliğini belirleyen temel faktörlerden olmakla birlikte eşit hizmet sunumunun sürdürülebilirliği açısından da belirleyici ilke olarak yorumlanabilmektedir.

Farklılık algısının ekip içi iş birliğine etkisinde ise yaş, cinsiyet, mesleki uzmanlık ve deneyim yılı gibi boyutlar, rol dağılımını ve karar alma süreçlerini somut biçimde şekillendirmektedir. Bulgular, genç gönüllülerin fiziksel efor gerektiren görevlerde daha görünür olduğunu; daha kıdemli gönüllülerin ise kriz yönetimi, planlama ve deneyim aktarımında önemli roller üstlendiğini göstermektedir. Bu doğal farklılaşmanın kapsayıcı bir biçimde yönetilebilmesi için, yetkinlik ve kapasiteye göre iş tasarımının esas alınması; hiyerarşinin yalnızca kıdeme değil, duruma uygun uzmanlığa da değer vermesi gerekmektedir. Aksi durumda tecrübe yılı üzerinden inşa edilen prestij hiyerarşisi, yeni gönüllülerin katkılarını gölgede bırakmakta; öngörülebilir gerilimleri artırmaktadır. Araştırmanın bu bulgusu, ekip bağlılığının adalet algısı ile yakından ilişkili olduğunu; görevlerin liyakatle dağıtıldığına dair paylaşılan kanaat oluşmadığında, çeşitliliğin bir kaynak olmaktan çıkıp gerilim konusuna dönüşebileceğini göstermektedir.

Cinsiyet boyutunda, kimi ekiplerde kadın gönüllülerin geri hizmetlerde yoğunlaştırıldığı; buna karşılık, kadın afetzedelerle iletişim ve mahremiyet gerektiren müdahalelerde kadın personelin varlığının kritik rol oynadığı tespit edilmiştir. Bu bulgu, cinsiyet eşitliğinin tek başına sayı dengesiyle değil; görev tasarımıyla eşitlik ve yükselme/uzmanlaşma fırsatlarında eşitlik ile anlam kazandığını düşündürmektedir. Kadın gönüllülerin aktif sahada yetkinliklerini sergileyebilecekleri alanların açılması ve korumacı pratiklerin niyetine değil sonucuna bakılarak gözden geçirilmesi gerekmektedir. Çalışmada, yardımseverliğin kimi zaman operasyonel verimlilikle gerilimli bir ilişki kurabildiğine dair örnekler de raporlanmıştır. Aşırı empati ile ekip kaynaklarının plansız biçimde paylaşılması iyi niyetli olsa dahi, görev sürekliliğinin riske atılması noktasında önemli sonuçlar doğurma potansiyeli taşımaktadır. Bu bulgu, afet işleyişinde insani duyarlılıkla operasyonel gereklilik arasındaki dengenin politika ve eğitim düzeyinde somutlaştırılmasının önemini vurgulamaktadır.

Kültürel ve operasyon kültürü farklılıkları, sahadaki ekipler arası uyumu etkileyen bir başka bulgudur. Uluslararası ekiplerle birlikte çalışmanın teknik kapasite, disiplin ve donanım düzeyi bakımından olumlu etkileri vurgulanırken; çalışma temposu ve risk yönetimi felsefelerindeki farklılıkların, yerel beklentilerle çatıştığında güvenlik açıklarına ve meşruiyet krizlerine yol açtığı, hatta yer yer sürtünme ürettiği gözlenmektedir. Bulgular, bazı durumlarda yerel toplumun beklentilerinin uluslararası ekiplerin güvenlik ve planlama standartlarıyla çatıştığını; bu çatışmanın müdahale güvenliğini tehdit eden boyutlara varabildiğini göstermektedir. Dahası, milliyet veya din temelli önyargıların yalnızca halktan değil, kimi arama kurtarma personelinden de gelebileceğine ilişkin tanıklıklar, profesyonellik ilkesinin bile kriz koşullarında esneyebildiğini düşündürmektedir. Bu bağlamda, ortak etik standartların (örneğin INSARAG ilkeleri) yalnızca biliniyor değil, sahaya tercüme edilmiş ve liderlerce sürekli pekiştirilen gündelik protokoller haline getirilmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Araştırmanın bütüncül değerlendirmesi, kurumsal kapasite ve operasyon kültürü konularında da net öneriler üretmektedir. Saha öncesi beklenti ve protokol uyumu, saha sırasında şeffaf iletişim ve görünür etik, saha sonrasında ise ortak değerlendirme mekanizmaları kurumsal olarak yerleştirilmelidir. Aynı çerçeve, misafir ekiplerle alan paylaşımı, yetki sınırları, kaynak ve bilgi paylaşım protokolleri için de geçerlidir. Böylece, alan hâkimiyeti rekabeti

proaktif biçimde önlenebilmekte, güven ve iş birliği normları kurumsal hale gelebilmektedir.

Araştırma boyunca tekrarlayan bir bulgu, güven ve meşruiyet inşasının hem afetzede ile ilişkiyi hem de ekipler arası iş birliğini taşıyan temel sütunlar olduğudur. Yerel halkla kurulan ilk temasın dili, görünür davranış standartları ile tutarlılık, yardımın kabulünü belirlemekte; güvensizlik, yardımın reddi ya da mesafeli bir ilişki ile sonuçlanmaktadır. Keza ekipler arası güven, bilgi ve kaynak paylaşımını kolaylaştırmakta; alan hâkimiyeti rekabeti, yetki mücadelesi ve söylem üzerinden stigmatizasyon ise iş birliğini kırılanaştırılmaktadır. Bu nedenle, saha liderliğinin görevi yalnızca görev dağılımı yapmak değil; aynı zamanda kültürel arabuluculuk, duygu düzenleme ve çatışma önleme işlevlerini eş zamanlı yürütmektir. Katılımcı anlatılarında liderlerin tarafsızlığı, kısa ve net iletişimi ve ekipleri bilinçli olarak karıştırarak önyargı bariyerlerini yumuşatması, kapsayıcı iklimin inşasında etkili bir pratik olarak öne çıkmaktadır.

Bulgular, yardım etme davranışı ile iş birliği arasındaki ilişkinin, üç aracı mekanizma üzerinden işlediğini göstermektedir. İlk olarak ortak amaç bilinci, can kurtarma gibi zaman baskısı ve etik yoğunluğu yüksek bir amaç, kimlik sınırlarını geçiren kılarak iş birliğini tetiklemektedir. İkincisi mekanizma olarak kültürel yetkinlik; kapsayıcı dil, mahremiyet ve inanç hassasiyetlerine saygı, yerel normlarla uyumlu temas protokolleri; yardımın kabulü ve ekipler arası koordinasyon için kredi üretmektedir. Üçüncü olarak adalet algısı; görev dağılımının yetkinlik ve kapasiteye göre yapılması, geri bildirim ve yükselme fırsatlarının eşitliği, farklılıkların değer olarak yaşanmasını sağlamakta; aksi durumda çeşitlilik, ayrışma ve kayırmacılık şüphesiyle negatif deneyimlere dönüşebilmektedir. Bu üç mekanizma, liderlik pratikleri ve kurumsal eğitim ile pekiştirildiğinde; farklılık algısı, yardım etme ve iş birliği üzerinde güçlendirici bir etkiye sahip olmaktadır. Aksi durumda, gerilim ve güvensizlik yaratmaktadır.

Bulgular ayrıca, psikososyal dayanıklılık ve gönüllülerin korunması başlıklarının, farklılık yönetimi ile doğrudan bağlantılı olduğunu ortaya koymaktadır. Şefkat yorgunluğu, toplumsal onay eksikliği ve aile/iş yaşamı ile gönüllülük yükünün çatışması, motivasyon düşüşü ve tükenmişlik riskini artırmakta; bu risk, ekip içi ilişkilerde kırılanalığa ve dolayısıyla iş birliği kalitesinde dalgalanmaya yol açabilmektedir. Psikososyal destek hatlarının sürekliliği, görev sonrası yas ve travma süreçlerinin

profesyonelce ele alınması ve gönüllülerin güvenlik–sigorta gibi temel haklarının güvence altına alınması, yalnızca bireysel iyilik hali değil, aynı zamanda ekip içi “güven iklimi” açısından da kritik görülmektedir. Gönüllülüğün sürdürülebilirliğinin bu bakım altyapısına duyarlı olduğunu vurgulayan katılımcı deneyimleri, farklılık algısının pozitif yönde işlemesi için insan merkezli bir yönetişimi zorunlu kılmaktadır.

Özetle, çalışma üç ana düzlemde sonuç ortaya koymaktadır. Birincisi, farklılık algısı, uygun yönetildiğinde yardım etme davranışını ve iş birliğini güçlendirmektedir. Ortak amaç bilinci, kültürel yetkinlik ve adalet algısı bir araya geldiğinde; yaş, cinsiyet, meslek ve kültür farklılıkları tamamlayıcı kaynağa dönüşmektedir. İkincisi, yönetilmediğinde farklılık algısı gerilim ve verim kaybı üretmektedir. Kıdeme dayalı katı hiyerarşi, cinsiyete bağlı kalıp yargılı görev tasarımları, milliyet/din temelli önyargılar ve kaynak yönetiminde koordinasyonsuzluk hem yardımın kabulünü hem de ekip içi birlikteliği zayıflatmaktadır. Üçüncüsü, bu ikili ihtimal üzerindeki belirleyici unsur, kurumsal politika ve liderliktir. Standartlaştırılmış kapsayıcılık eğitimleri, yetkinliğe dayalı görev dağılımı, şeffaf iletişim ve liderin tarafsızlığı gibi unsurlar çeşitliliğin olumlu etkilerini sistematik hale getirmektedir. Bu üç düzlem, araştırmanın teorik çerçevesiyle de uyum içinde, afet bağlamında farklılık yönetimini “etik bir ideal” olmanın ötesinde “operasyonel bir zorunluluk” olarak tanımlamaktadır.

Bu sonuçlardan hareketle, uygulamaya dönük somut önerilerde şekillenmektedir:

- (i) Çeşitlilik ve kapsayıcılık, kültürel farkındalık, cinsiyete duyarlı müdahale, çatışma yönetimi ve psikososyal bakım başlıklarında zorunlu ve periyodik eğitim;
- (ii) rol–sorumlulukların yetkinliğe göre netleştirilmesi ve saha öncesi hem ekip içi hem de benzer faaliyet alanına sahip diğer ekiplerle ortak protokol uyumu;
- (iii) saha sırasında şeffaf, net ve tarafsız liderlik iletişimi, adil görev dağılımı ve görünür etik;
- (iv) saha sonrası ortak değerlendirme ve öğrenme döngüsünün kapatılması;
- (v) gönüllüler için psikososyal destek, sigorta ve güvenlik güvencelerinin kurumsal teminat altına alınması;

(vi) yerel toplumla güven inşası için afet öncesi dönemlerde bilgilendirme, ortak tatbikat ve görünürlük faaliyetlerinin güçlendirilmesi;

(vii) ulusal ve uluslararası ekiplerle karşılıklı tanışıklık ve ortak tatbikat yoluyla ilişki sermayesinin kriz öncesi inşa edilmesi.

Tüm bu öneriler, araştırmanın saptadığı aracı mekanizmaları kurumsal olarak besleyerek, çeşitliliğin olumlu etkilerinin kalıcı olması için gerekli görülmektedir.

Elde edilen sonuçlar, gönüllü arama kurtarma alanında farklılık yönetimine ilişkin literatüre özgün katkılar sunmaktadır. Çalışma, farklılıkların yalnızca bireysel özelliklerden ibaret olmadığını; örgütsel adalet, liderlik ve kültürel yetkinlik aracılığıyla yardım etme davranışı ve ekip içi iş birliği üzerinde belirleyici etkilere sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu yönüyle araştırma, gönüllülük çalışmalarında sıklıkla göz ardı edilen kapsayıcılık boyutunu hem kuramsal hem de uygulamalı düzeyde görünür kılmaktadır. Gönüllü arama kurtarma ekiplerinde farklılık yönetiminin, yapısal bir politika alanı olarak ele alınması kritiktir. Sonuç olarak bu çalışma, gönüllü arama kurtarma ekiplerinde farklılık algısının, yardım etme davranışları ve ekip içi iş birliği üzerinde koşullu ve yönetilebilir bir etki doğurduğunu göstermektedir. Çeşitlilik, uygun liderlik, adil görev tasarımı ve kültürel yetkinlikle buluştuğunda dayanıklılığa; ihmal edildiğinde ise kırılganlığa yol açmaktadır. Afet müdahalesinin zaman baskılı, etik yoğun ve riski yüksek doğası dikkate alındığında, kapsayıcılık lüks değil, müdahalenin emniyet supabıdır. Bu nedenle, farklılık yönetimi gündelik iyi niyetlere bırakılmamalı; eğitim, protokol ve değerlendirme mekanizmalarıyla kurumsallaştırılmalıdır. Böylece, gönüllülerin içsel motivasyonları ile ekiplerin kurumsal kapasitesi, sahada eşitlikçi hizmet, güçlü iş birliği ve sürdürülebilir yardım pratiklerinde somut karşılığını bulacaktır. Gönüllü arama kurtarma ekiplerinden elde edilen nitel veriler aracılığıyla, kapsayıcı ve eşitlikçi yaklaşımların etik bir zorunluluk olmanın ötesinde operasyonel bir gereklilik olduğunu göstermesi, çalışmanın en önemli özgün katkısıdır. Bu yönüyle çalışma, hem literatüre özgün bir katkı sunmakta hem de politika yapıcılar ve uygulayıcılar için kapsayıcı stratejilerin geliştirilmesine yönelik somut bir referans noktası oluşturmaktadır.

SONUÇ

Gönüllü arama kurtarma ekipleri, afet ve acil durumlarda ilk müdahale zincirinin en kritik halkalarından birini oluşturarak, resmî kurumların kapasitesini tamamlayan ve çoğu zaman müdahale hızını belirleyen bir işlev üstlenmektedir. Afetin ilk saatlerinde sahaya ulaşabilme, yerel coğrafya ve toplumsal dinamiklere hâkim olma, hızlı mobilizasyon ve yüksek uyum yeteneği gibi özellikleri, bu ekipleri can kayıplarını azaltma ve toplumsal dayanıklılığı artırma açısından vazgeçilmez kılmaktadır. Ancak bu etkinliğin niteliği, ekip üyelerinin farklılıkları nasıl algıladığı ve bu farklılık algısının ekip içinde nasıl yönetildiği ile doğrudan ilişkilendirilmektedir. Yaş, cinsiyet, meslek, kültürel arka plan, deneyim düzeyi ve inanç gibi demografik ve sosyo-kültürel çeşitlilik unsurları, doğru yönetildiğinde operasyonel esnekliği, yaratıcılığı ve problem çözme kapasitesini artırarak ekip performansını güçlendirmekte; yanlış yönetildiğinde ya da hiç yönetilemediğinde ise iletişim kopukluğu, görev dağılımında adaletsizlik algısı, iş birliğinde zayıflama ve nihayetinde başarısız operasyonlar gibi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Dolayısıyla farklılık algısı, yalnızca ekip içi ilişkileri değil, aynı zamanda afet müdahalesinin hızını, etkinliğini ve afetzedeye ulaşan hizmetin eşitliğini belirleyen stratejik öneme sahip bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışma, gönüllü arama kurtarma ekiplerinde farklılık algısının, yardım etme davranışları ve ekip içi iş birliği üzerindeki etkilerini ortaya koyarak, afet yönetiminde kapsayıcı ve eşitlikçi yaklaşımların hayati önemini vurgulamaktadır.

Bu bağlamda araştırma kapsamında elde edilen bulgular, nitel araştırma yönteminin doğasına uygun olarak derinlemesine yorumlanmış; ancak aynı zamanda, bütüncül bir çerçevede sistematik bir özete de ihtiyaç duyulmuştur. Tematik analiz sürecinde ortaya çıkan ana başlıklar ve alt temalar dört ana bölüm altında toplanmıştır. Aşağıda sunulmuş olan tablo 5, araştırmanın çok boyutlu bulgularını daha görünür ve karşılaştırılabilir hale getirerek hem teorik hem de pratik katkıların bir arada değerlendirilmesini mümkün kılmaktadır. Böylece, farklılık yönetiminin gönüllü arama kurtarma ekiplerindeki etkileri yalnızca anlatısal olarak değil, aynı zamanda yapısal ve stratejik boyutlarıyla da bütüncül biçimde sunulmaktadır.

Tablo 5: Araştırma Bulgularının Tematik Özeti

Bölümler	Ana Bulgular (Temalar)	Uygulama Katkısı / Öneriler
Gönüllülük Motivasyonu ve Değerler	(1) Değerlere Dayalı Özgecil Motivasyon – yardım etme isteği, empati, vicdani sorumluluk.	Psikososyal destek mekanizmaları, kurumsal takdir ve akran dayanışması ile motivasyonun sürdürülebilirliğinin sağlanması; Motivasyon düşüşü yaşayan gönüllülere kurumsal destek sunulması; Gönüllülük kavramının toplumsal statü kazanması.
	(2) Kişisel Anlam ve Kimlik İnşası – gönüllülükle aidiyet ve yaşam amacını kurma.	
	(3) Travmatik Deneyimlerin Etkisi – geçmiş afet tecrübeleri ve kayıpların motivasyona dönüşmesi.	
	(4) Motivasyonun Dönüşümü – başlangıçtaki duygusal motivasyonun kurumsal bilinç, süreklilik veya dönemsel yorgunluk gibi farklı biçimlere evrilmesi.	
Farklılık Algısı, Farklılık Yönetimi ve Kapsayıcılık Deneyimi	(1) Kültürel Çeşitliliğin Birleştirici Gücü – ortak amaç etrafında kenetlenme.	Çeşitliliği güç kaynağına dönüştürmek için görev dağılımının liyakat temelli yapılması; Liderlerin kapsayıcılık, tarafsızlık ve güven oluşturma becerilerinin geliştirilmesi; Uluslararası standartların (INSARAG vb.) sahaya uyarlanması; Farklılık ve kapsayıcılık eğitimlerinin (kültürel farkındalık, cinsiyete duyarlı müdahale, çatışma yönetimi) zorunlu hale getirilmesi; İletişim ve komuta zincirinde standartlaştırılmış ama esnek protokoller uygulanması; Ortak tatbikat ve ilişki sermayesini arttıran uygulamalar geliştirilmesi.
	(2) Kültürel ve İnanç Temelli Hassasiyetler – cinsiyet rolleri, dini pratikler, yerel normlar.	
	(3) Operasyon Kültürü Farklılıkları – ulusal/uluslararası ekiplerde tempo, disiplin, donanım farkları.	
	(4) Ayrımcılık ve Önyargı Deneyimleri – milliyet, din, cinsiyet, yaş farklılıklarından kaynaklı dışlanma.	
	(5) Yaş ve Deneyim Katmanları – gençlerin fiziksel katkısı, yaşlıların kriz yönetimi ve deneyim aktarımı.	
	(6) Mesleki Uzmanlıkların Katkısı – mühendislik, sağlık, lojistik gibi farklı alanların problem çözme kapasitesine etkisi	
	(7) Adalet Algısı ve Liyakat – görev dağılımının eşitlik algısı üzerindeki belirleyici rolü.	
	(8) İletişim ve Liderlik – jargon, mizah, kapsayıcı liderlik, güven iklimi.	
Afetzedelere Yaklaşım ve Hizmet Eşitliği	(1) Eşit Hizmet İlkesi – gönüllülerin çoğu herkese eşit hizmet sunma anlayışını benimsemesi.	Afetzedeye eşit hizmet için yazılı politika ve etik bildirge standartların yaygınlaştırılması; Kültürel farkındalık ve kapsayıcılık protokollerinin saha uygulamalarına entegre edilmesi; Afettede odaklı geri bildirim mekanizmalarının geliştirilmesi; Standartlaştırılmış ve uygulamalı eğitim modüllerinin kurumsallaştırılması.
	(2) Politika ve Uygulama Çeşitliliği – bazı ekiplerde yazılı etik bildirge ve politika, buna karşın çoğunda sözlü kültür aktarımı.	
	(3) Kültürel Hassasiyetlerin Etkisi – yaş, dil, cinsiyet, giyim, inanç gibi farklılıklar müdahale biçimlerini doğrudan şekillendirebiliyor.	
	(4) Eğitim Eksiklikleri – farklılık ve kapsayıcılık eğitimleri sınırlı, uygulamaya yansımaları zayıf.	

Stratejik Gelişim Önerileri	(1) Hukuki Altyapı – mevcut yapılanmada hareket zorlukları	Dernek statüsü yerine kurulacak bir Bakanlık, Başkanlık ya da Belediyelere doğrudan bağlı gönüllü ekipler; Standartların (AFAD, INSARAG, ISO) gönüllü organizasyonlarda yaygınlaştırılması; Liderlik ve iletişim becerilerini geliştiren programlar; Devlet-STK iş birliğinin güçlendirilmesi; Gönüllü haklarının (sigorta, güvenlik, psikososyal destek) güvence altına alınması; Saha sonrası değerlendirme ve kurumsal öğrenme mekanizmalarının oluşturulması; Kurumsal öğrenme mekanizmaları ve saha sonrası değerlendirmenin sistematik hale getirilmesi.
	(2) Standartlar ve Akreditasyon – AFAD, INSARAG ve ISO 22319 gibi standartların yerel gönüllü yapılarla uyumlu hale getirilmesi.	
	(3) Kapsayıcı Liderlik ve Rol Model Olma – tarafsız, liyakat odaklı, psikolojik güven sağlayan liderlik modeli.	
	(4) Ekip İçi İletişim ve Birliktelik – ortak tatbikatlar ve kriz öncesi tanışıklık	
	(5) Katılımcı Seçimi ve Kurumsal Destek – doğru rol eşleşmesi, devlet ve kurum desteğinin güçlendirilmesi.	
	(6) Psikososyal Dayanıklılık ve Güvenlik – şefkat yorgunluğuna karşı destek mekanizmaları, gönüllü sigortası, güvenlik ve hak güvenceleri.	
	(7) Kapasite Planlaması – kurumlar arası koordinasyon, kaynak yönetimi ve sürdürülebilirlik ihtiyacı.	

Tablo 5 aracılığıyla özetlenen bulgular, gönüllü arama kurtarma ekiplerinde farklılık algısının yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda örgütsel yapı, liderlik anlayışı, hizmet sunumu ve kurumsal kapasiteyle doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bulgular, çeşitliliğin uygun biçimde yönetildiğinde gönüllülerin motivasyonunu güçlendiren, ekip içi iş birliğini pekiştiren ve afetzedelere sunulan hizmetin eşitliğini artıran bir kaynak olduğunu göstermektedir. Buna karşılık, farklılıkların yönetilemediği durumlarda kırılganlık üreterek, adalet algısının zedelendiği, iletişim kopukluklarının ve ayrımcı pratiklerin ortaya çıktığı ve nihayetinde operasyonel başarının risk altına girdiği görülmektedir. Bu nedenle, gönüllü organizasyonlarda farklılık yönetiminin kurumsal politika, eğitim ve standart mekanizmalarıyla güvence altına alınması, afet müdahalesinde eşitlikçi, adil ve etkili hizmet sunumunun temel koşulu olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda çalışma, literatürde vurgulanan kapsayıcı liderlik (Shore et al., 2011), adalet algısı (Cox, 1993) ve kültürel yetkinlik (Nembhard & Edmondson, 2006) yaklaşımlarını Türkiye’deki gönüllü arama kurtarma deneyimiyle empirik olarak doğrulamakta; farklılık yönetiminin etik bir idealin ötesinde, afet müdahalesinde operasyonel bir gereklilik olduğunu göstermektedir. Böylece araştırma hem teorik katkı hem de uygulamaya dönük politika önerileri sunarak, gönüllü organizasyonların kapsayıcı, adil ve sürdürülebilir bir yapı kazanmasına yönelik kanıta dayalı bir çerçeve geliştirmektedir.

ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE GELECEK ÇALIŞMALARA ÖNERİLER

Bu araştırma, gönüllü arama kurtarma ekiplerinde farklılık yönetimi algılarını ve uygulamalarını nitel yöntemle incelemeyi amaçlamış; gönüllülerin sahadaki deneyimlerine dayalı özgün veriler elde etmiştir. Bununla birlikte çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır ve bu sınırlılıkların gelecek araştırmalar için yön gösterici olması beklenmektedir. Araştırmanın kısıtları olarak; katılımcı profili, yöntemsel sınırlar ile katılımcı açıklığı ve duyarlılığı sayılabilir.

Çalışmaya katılan gönüllülerin sayısı sınırlı olup (N=14), örneklem maksimum çeşitlilik amacıyla seçilse de Türkiye’deki tüm gönüllü arama kurtarma ekiplerinin demografik ve örgütsel çeşitliliğini temsil etmemektedir. Bununla birlikte çalışma, tek bir kentte sürdürülmüştür. Farklı coğrafyalarda farklılık algısının daha farklı şekillenebileceği göz ardı edilmemelidir. Özellikle çeşitlilik içerisinde az temsil edilen gruplardan gelen katılımcıların sayısının düşük olması, farklılık algılarının daha geniş ölçekte analiz edilmesini sınırlamaktadır. Yine de anlatıların derinliği ve ekip çeşitliliği, bulguları güçlü ve aktarılabilir kılmaktadır.

Nitel araştırma deseninde elde edilen veriler, derinlikli ve bağlamsal bilgi sağlamakla birlikte, genellenebilirlik sağlamamaktadır. Yalnızca belirli bir dönemde ve belirli ekiplerde görev almış ve tek bölgede yaşayan gönüllülerin anlatılarına dayanılması, bulguların zamansal ve konumsal olarak bağlamlı olduğunu göstermektedir.

Katılımcı açıklığı ve duyarlılığı noktasında; farklılık algısı ve önyargı gibi konular doğrudan kişisel tutumlarla ilgili olduğundan, bazı katılımcıların sosyal olarak kabul edilebilir yanıtlar verme eğiliminde olabileceği dikkate alınmalıdır. Özellikle “eşitlik”, “ayrımcılık” ya da “etik dışı uygulamalar” gibi duyarlılık gerektiren temalarda katılımcıların gerçek duygularını tam ifade edememesi olasıdır. Bu kısıtlar çerçevesinde gelecek çalışmalar için birtakım önerilerden söz etmek mümkündür.

Farklılık yönetimi gibi çok katmanlı bir konunun sadece nitel değil, aynı zamanda nicel verilerle de desteklenmesinin, daha bütüncül analizler yapılmasını mümkün kılacağı düşünülmektedir. Özellikle önyargı, empati, liderlik tarzı gibi değişkenler ölçülebilir anket formlarıyla incelenebilir. Gelecekte, birden çok ilde karşılaştırmalı çalışmalar, nicel ölçeklerle desteklenen karma yöntem tasarımları, kapsayıcılık eğitimlerinin ön–son testli

etki değerlendirmeleri, saha simülasyonları ile davranışsal gözlemler, bu araştırmanın açtığı yolu genişletebilir. Bu yönelimin hem literatüre hem uygulamaya çift yönlü katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Gelecek araştırmaların, gönüllü ekiplerde görev yapan yöneticilerin, liderlerin ve karar vericilerin bakış açılarını da içerecek şekilde yapılandırılması önemli bir gereklilik olarak görülmektedir. Böyle bir yaklaşım, yalnızca bireysel deneyimlerin incelenmesiyle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda politikaların ve organizasyonel yapıların da daha kapsamlı biçimde analiz edilmesine katkı sağlayacaktır. Liderlik ve kurumsal yapı odağıyla yapılacak çalışmalar, farklılık algısının kurumsal düzeyde nasıl şekillendiğini, gönüllülerin deneyimlerinin yönetim stratejileriyle nasıl örtüştüğünü ve örgütsel politikaların sahadaki uygulamalara nasıl yansıdığını anlamaya yardımcı olabilir. Bu çerçevede, gelecekte yapılacak araştırmaların, hem mikro düzeyde gönüllülerin bireysel anlatılarını hem de makro düzeyde liderlik pratiklerini bir arada ele alması, gönüllü organizasyonlarda farklılık yönetimi literatürüne önemli katkılar sunacaktır.

Daha geniş örnekleme yapılacak araştırmalarda, cinsiyet, etnik köken, yaş, engellilik durumu, eğitim düzeyi ve mesleki çeşitliliği yüksek gruplardan katılımcıların dâhil edilmesi, farklılık algılarındaki varyasyonların daha ayrıntılı biçimde analiz edilmesine olanak tanıyacaktır. Böyle bir yaklaşım, gönüllü ekipler içerisindeki heterojenliğin bireysel ve kolektif düzeyde nasıl deneyimlendiğini ortaya koyarak, farklılık yönetimi alanına derinlik kazandırabilir. Özellikle demografik çeşitliliğin genişletilmesi, hem önyargıların ve kapsayıcılığın farklı boyutlarını görünür kılacak hem de gönüllü organizasyonlarda eşitlikçi uygulamaların geliştirilmesine yönelik daha güçlü öneriler sunulmasını sağlayacaktır. Bu nedenle, ileride yapılacak çalışmaların farklı demografik gruplardan gelen gönüllüleri daha yoğun şekilde kapsamayı, elde edilen bulguların aktarılabilirliğini ve genellenebilirliğini de artıracaklarını düşündürmektedir.

Kapsayıcılık, eşitlik ve gönüllü etiği konularında verilen eğitimlerin sahadaki davranışlara ne ölçüde yansıdığını inceleyen araştırmaların yapılması, yalnızca eğitim içeriklerinin aktarımına odaklanmakla kalmayıp, aynı zamanda gönüllülerin bu eğitimlerden edindikleri bilgi, tutum ve değerleri operasyonel süreçlerde nasıl hayata geçirdiklerini de gözlemleme imkânı sunacaktır. Özellikle AFAD tarafından standartlaştırılan eğitim modüllerinin, INSARAG ve uluslararası ölçekte ISO

22319:2017’de vurgulanan gönüllü yönetimi ilkelerinin, sahadaki davranışlara ne ölçüde yansıdığını değerlendirmek, teorik bilgi ile pratik uygulama arasındaki uyumu analiz etmede kritik bir rol üstlenebilir. Eğitim-sonrası izleme ve değerlendirme odaklı çalışmalar, gönüllülerin davranış değişikliklerini, ekip içi iletişime ve afet anındaki hizmet sunumuna etkilerini ortaya koyarak, gönüllü organizasyonlarda farklılık yönetimi ve etik duyarlılığın güçlendirilmesine yönelik daha etkin ve kanıta dayalı öneriler geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.

Gönüllü ekiplerin farklılık yönetimi uygulamalarının yalnızca gönüllüler değil, afetzedeler tarafından nasıl algılandığı da kritik önemdedir. Afettede deneyimini merkeze alan araştırmalar, sunulan hizmetin eşitlik ve kapsayıcılık düzeyinin daha nesnel biçimde değerlendirilmesine imkân verecektir. Böyle bir yaklaşım, gönüllülerin niyetleri ile afetzedelerin deneyimleri arasında olası farklılıkları görünür kılarak, hizmet sunumunda adalet, erişilebilirlik ve güven boyutlarını daha derinlemesine analiz etmeye yardımcı olabilir. Ayrıca, afettede algılarının sistematik olarak incelenmesinin, gönüllü organizasyonlarda farklılık yönetimi politikalarının etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek açısından güçlü bir geri bildirim mekanizması oluşturacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- 7269 sayılı Umumi Hayata Müessir Afetler Dolayısıyla Alınacak Tedbirlerle Yapılacak Yardımlara Dair Kanun (1959, 25 Mayıs) T.C. Resmi Gazete, 10213
<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.3.7269.pdf>
- Acar Erdur, D. (2016). Yönetim Bilgisinin Çokuluslu Örgütler Yoluyla Yayılımı: Farklılıkların Yönetimi Uygulamaları Örneği. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi.
- Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441–464.
- AFAD(2020). Elazığ Depremi 2020 Değerlendirme Raporu.
- AFAD. (2020). Toplum Temelli Afet Risk Azaltma Çalışmaları Saha Raporu. T.C. İçişleri Bakanlığı Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı.
- AFAD (2021). Türkiye Afet Müdahale Planı.
- AFAD (2022a). Türkiye Afet Müdahale Planı. <https://www.afad.gov.tr>
- AFAD. (2022b). AFAD gönüllülüğüne ilişkin usul ve esaslar hakkında yönerge. T.C. İçişleri Bakanlığı Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı. <https://www.afad.gov.tr/afad-gonullulugu-usul-ve-esaslar>
- AFAD (2023). Arama Kurtarma Faaliyetleri. T.C. İçişleri Bakanlığı Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı. <https://www.afad.gov.tr>
- AFAD. (2023). AFAD Gönüllülük Projesi. T.C. İçişleri Bakanlığı Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı. <https://www.afad.gov.tr/afad-gonulluluk-projesi>
- AFAD (2025). AFAD ve Tarihçesi. <https://www.afad.gov.tr/afad-hakkinda>
- Ahmed, S. (2012). On being included: Racism and diversity in institutional life. Duke University Press.

- Aksoy, Ş., Demirbilek, Ö., & Kaya E. (2025). Safety Rule Breaking in Disasters: A Qualitative Analysis on Disaster Volunteers. *Journal of Disaster and Risk* Received: 02.04.2024 8(1), 2025, (166-181).
- Aktel, M. (2010). 5902 Sayılı Yasa İle Türkiye’de Afet Yönetiminde Oluşan Değişim, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, No 27, Kütahya, s. 169-180
- AKUT Arama Kurtarma Derneği. (2024). AKUT Search and Rescue Association. Wikipedia.
https://en.wikipedia.org/wiki/AKUT_Search_and_Rescue_Association
- Aldrich, D. P. (2019). *Black wave: How networks and governance shaped Japan’s 3/11 disasters*. University of Chicago Press.
- Allport, G. W. (1954). *The nature of prejudice*. Addison-Wesley.
- Alexander, D. (2013). Resilience and disaster risk reduction: An etymological journey. *Natural Hazards and Earth System Sciences*, 13(11), 2707–2716.
<https://doi.org/10.5194/nhess-13-2707-2013>
- Alexander, D. (2015). Disaster and emergency planning for prepared communities. *Oxford Research Encyclopedia of Natural Hazard Science*.
- Ardahan, F. (2016). Ciddi boş zaman faaliyeti olarak gönüllülük: AKUT örneği. *Mediterranean Journal of Humanities*, 6(1), 47–61.
- BAKUT – Bursa Arama Kurtarma Spor Kulübü Derneği. (n.d.). Hakkımızda.
<https://www.bakut.org.tr/bakut.org.tr>
- Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmada örneklem büyüklüğü sorunu: Farklı örnekleme yaklaşımlarına göre bir değerlendirme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 231–274.
- Banks, J. A. (2016). *Cultural diversity and education*. Routledge.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>

- Batson, C. D. (1991). *The altruism question: Toward a social-psychological answer*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Betancourt, J. R., Green, A. R., Carrillo, J. E., & Ananeh-Firempong, O. (2003). Defining cultural competence: A practical framework for addressing racial/ethnic disparities in health and health care. *Public Health Reports*, 118(4), 293–302.
- Birkmann, J. (2006). *Measuring Vulnerability to Natural Hazards*.
- Blaikie, P., Wisner B., Cannon T. & Davis I. (2004). *At Risk: Natural Hazards, People's Vulnerability and Disasters*. 2. Edition. Routledge. London.
- Boin, A., Comfort, L. K., & Demchak, C. C. (2010). *The rise of resilience*. Routledge.
- Brewis, G., Hill, M., & Stevens, D. (2010). *Valuing volunteers in UK public services*. Institute for Volunteering Research.
- Brown, J. (2017). *Inclusion: Diversity, The New Workplace & The Will To Change*. Publish Your Purpose Press.
- Brown, E. R. (2025). Feeling a sense of belonging is associated with more enhanced motivation, enhanced achievement, and less desire to leave the organization. *Scientific Reports*, 15(1), Art. 4569. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-04456-9>
- Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(5), 475–482.
- Brewer, M. B. (1999). The psychology of prejudice: Ingroup love or outgroup hate? *Journal of Social Issues*, 55(3), 429–444.
- Brewer, M. B. (2003). Optimal distinctiveness, social identity, and the self. In M. R. Leary & J. P. Tangney, *Handbook of self and identity* (pp. 480–491). Guilford Press.

- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public Administration Review*, 74(4), 445–456. <https://doi.org/10.1111/puar.12238>
- BSAFE, 2025. <https://training.dss.un.org/thematicarea/category?id=6>
- CRED (2020). EM-DAT: The International Disaster Database. A Brief History of the EM-DAT Classification System.
- Can, İ. (2020). Çeşitlilik Yönetimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Nitel Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi.
- Carr, C. (1993). Diversity and performance: A shotgun marriage? *Performance Improvement Quarterly*, 6, 115-126.
- Charta der Vielfalt. (2022). Annual report: Diversity in Germany. www.charta-der-vielfalt.de
- Clary, E. G., & Snyder, M. (1998). The motivations to volunteer: Theoretical and practical considerations. *Current Directions in Psychological Science*, 8(5), 156–159. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.00037>
- Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6).
- Cnaan, R. A., & Cascio, T. A. (1999). Performance and commitment: Issues in management of volunteers in human service organizations. *Journal of Social Service Research*, 24(3-4), 1–37. https://doi.org/10.1300/J079v24n03_01
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Cox, T. & Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *Harvard Business Review*.

- Cox, T. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cox, T. (2001). *Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity*. Jossey-Bass.
- Creswell, J. W. (2021). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni* (S. B. Demir, Çev.). Siyasal Kitabevi.
- Cuskelly, G., Taylor, T., Hoyer, R., & Darcy, S. (2006). Volunteer management practices and volunteer retention: A human resource management approach. *Sport Management Review*, 141–163. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(06\)70023-7](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(06)70023-7)
- Cutter, S. L. et al. (2003). "Social Vulnerability to Environmental Hazards", *Social Science Quarterly*.
- da Silva Almeida, A. P. et al. (2024). Diversity management in organizations: An integrative systematic review. *Revista Aracê*, 6(3), 5763–5783.
- Defence Turkey. (2025, May 8). Türk Silahlı Kuvvetleri, afet ve terörle mücadelede güçlü adımlar atıyor. Defence Turkey. <https://www.defenceturkey.com/tr/icerik/turk-silahli-kuvvetleri-afet-ve-terorle-mucadelede-guclu-adimlar-atiyor-6253>
- Diversity Charter Europe. (2021). *Diversity and Inclusion in Crisis Response Teams*. Retrieved from
- Drabek, T.E. (1986). *Human System Responses to Disaster*.
- Drabek, T. E. (2018). *The Human Side of Disaster*. CRC Press.
- Drury, J. (2012). Collective resilience in mass emergencies and disasters: A social identity model. In J. Jetten, C. Haslam, & S. A. Haslam (Eds.), *The social cure: Identity, health and well-being* (pp. 195–215). Psychology Press.
- Dwertmann, D. J. G., Nishii, L. H., & van Knippenberg, D. (2016). Disentangling the fairness & discrimination and synergy perspectives on diversity climate: Moving the field forward. *Journal of Management*, 42(5), 1136–1168. <https://doi.org/10.1177/0149206316630380>

- Dynes, R. (2000). The Lisbon Earthquake in 1755: Contested Meanings in the First Modern Disaster.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford University Press.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Emniyet Genel Müdürlüğü. (2022). 2022 faaliyet raporu. Emniyet Genel Müdürlüğü Yayınları. <https://www.egm.gov.tr>
- Enarson, E., & Morrow, B. (1998). The Gendered Terrain of Disaster.
- Enarson, E., & Meyreles, L. (2004). International perspectives on gender and disaster: Differences and possibilities. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 24(10/11), 49–93. <https://doi.org/10.1108/01443330410791064>
- Erkan, N. (2022). Afet Yönetiminde Teknolojik Uygulamalar. AFAD Yayınları.
- Ersoy, Ş. (2017). Afet yönetiminde psikososyal boyut: Toplumsal beklentiler ve kriz iletişimi. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 45–62.
- Ersoy, H. (2020). Afet yönetimi sürecinde arama kurtarma faaliyetlerinin önemi. Yüksek Lisans Tezi, YÖK Tez Merkezi.
- European Commission. (2010). *Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*.
- European Commission. (2020). *Diversity Charters: Overview and progress report*.
- European Commission. (2023). *Diversity Charters Platform Report*.
- European Union Agency for Fundamental Rights (FRA). (2021). *Fundamental Rights Report 2021*.

- European Union Agency for Fundamental Rights (FRA). (2022). LGBT Survey II: A long way to go for LGBTI equality.
- Farid, M., Hill, M., & Golding, B. (2021). Volunteering support for under-represented communities. Natural Hazards Research Australia (ESRG Final Report).
- Fernandez, L. S., Barbera, J. A., & van Dorp, J. R. (2006). Spontaneous volunteer response to disasters: The benefits and consequences of good intentions. *Journal of Emergency Management*, 4(5), 57–68.
- Figley, C. R. (2002). Compassion fatigue: Psychotherapists' chronic lack of self care. *Psychotherapy in Practice*.
- Fong Lee, A., & Vega Saenz, A. (2022). "An Inclusive Model for the Urban Search and Rescue Teams", *Journal of Disaster Research*, 17(7), 1192–1198.
- Forsyth, D. R. (2019). *Group dynamics* (7th ed.). Cengage Learning.
- Gagné, M., Luksyte, A., Dunlop, P., Holtrop, D., Kragt, D., & Farid, M. (2019). Emergency volunteer retention: Creating a culture of inclusiveness. AFAC/BNHCRC Conference Proceedings.
- Gelo, O., Braakmann, D., & Benetka, G. (2008). Quantitative and qualitative research: Beyond the debate. *Integrative Psychological and Behavioral Science*, 42.
- Gökalp Yılmaz, F., Yılmaz, M., & Karataş, R. (2024). Madencilerin Afetlerde Arama Kurtarma Tecrübelerinin Sosyolojik İncelemesi. *Kriz ve Sosyal Güvenlik Dergisi*, 8(1), 74–90. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kisgd/issue/91668/1610425>
- Gül, E. (2022). AFAD Arama Kurtarma Teknisyenlerinin Sağlıklı Yaşam Biçimi Davranışlarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. Gaziantep Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi.
- Güler, K. G. (2023). Arama kurtarma STK'larının örgütlenme biçimi: Bursa örneği. Bursa Uludağ Üniversitesi. <https://hdl.handle.net/11452/40401> acikerisim.uludag.edu.tr

- Günaydın, M., Tatlı, Ö., & Ersöz Genç, E. (2016). Arama Kurtarma Örgütleri ve Ulusal Medikal Kurtarma Ekipleri (UMKE). *Natural Hazards and Environment. ResearchGate*. <https://www.researchgate.net/publication/311460025>
- Haddow, G. D., Bullock, J. A., & Coppola, D. P. (2021). *Introduction to emergency management* (7th ed.). Butterworth-Heinemann.
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J., & Cavarretta, F. L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 897–919. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.006>
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41(1), 96–107.
- Haski-Leventhal, D., & Cnaan, R. A. (2009a). Group processes and volunteering: Using groups to enhance volunteerism. *Administration in Social Work*, 33(1), 61–80.
- Haski-Leventhal, D., & Cnaan, R. A. (2009b). Group processes and volunteering: A study of members of the Lions Clubs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(3), 492–512.
- Hayles, V. R. (1996). Diversity training and development. In R. L. Craig (Ed.), *The ASTD training and development handbook* (pp. 104-123). New York: McGraw-Hill.
- Hebl, M. R., Foster, J. B., Mannix, L. M., & Dovidio, J. F. (2002). Formal and interpersonal discrimination: A field study of bias toward homosexual applicants. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(6), 815–825. <https://doi.org/10.1177/0146167202289010>
- Holladay, C. L., & Quinones, M. A. (2008). The influence of training focus and trainer characteristics on diversity training effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 671–680.
- Hustinx, L., & Lammertyn, F. (2003). Collective and reflexive styles of volunteering: A sociological modernization perspective. *Voluntas: International Journal of*

- Voluntary and Nonprofit Organizations, 14(2), 167–187.
<https://doi.org/10.1023/A:1023948027200>
- Hustinx, L., Cnaan, R. A., & Handy, F. (2010). Navigating theories of volunteering: A hybrid map for a complex phenomenon. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 40(4), 410–434.
- Hustinx, L., Handy, F., & Cnaan, R. A. (2010). Volunteering. In R. Taylor (Ed.), *Third Sector Research* (pp. 549–572). Springer.
- IBM (2013). Diversity & Inclusion.
https://www.zurich.ibm.com/pdf/employment/ibm_diversity_brochure.pdf
- Iserson, K. V., & Moskop, J. C. (2007). Triage in medicine, part I: Concept, history, and types. *Annals of Emergency Medicine*, 49(3), 275–281.
<https://doi.org/10.1016/j.annemergmed.2006.05.019>
- IFRC (2018). Volunteering in emergencies: A guide for volunteer involving organizations.
- IFRC. (2018). Minimum standards for protection, gender and inclusion in emergencies.
- IFRC (International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies). (2019). Spontaneous volunteers in disasters: Guidelines and good practice. IFRC Publications.
- IFRC (2020). World Disasters Report. International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies.
- IFRC (2020). Urban Search and Rescue (USAR) Guidelines. International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies. <https://www.ifrc.org>
- İlgın, H. Ö., & Karagül, D. (2022). Afet süreçlerinde kadınlara yönelik toplumsal cinsiyet eşitsizliğinde STK çalışanlarının deneyimleri: Çanakkale ili örneği. *JOEEP: Journal of Emerging Economies and Policy*, 7(2), 85–103.

- INSARAG Guidelines (2020). United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (UNOCHA). <https://insarag.org/wp-content/uploads/2021/06/INSARAG20Guidelines20Vol20II2C20Man20A.pdf>
- INSARAG (2025). Background. <https://insarag.org/about/background/>
- ISO 22319:2017 Security and resilience — Community resilience — Guidelines for planning the involvement of spontaneous volunteers.
- İlhan, A. M. (2013). Afetlerde ve insani yardım operasyonlarında silahlı kuvvetlerin rolü. Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 17(1-2), 161–178.
- İzmir Büyükşehir Belediyesi İtfaiye Dairesi Başkanlığı. (2023). İzmir Büyükşehir Belediyesi afet gönüllülük yapılanması.
- Jacquet, G. A. (2014). Availability and diversity of training programs for responders to international disasters and complex humanitarian emergencies. Prehospital and Disaster Medicine, 29(5), 506–511
- Jandarma Genel Komutanlığı. (2023). Jandarma Arama Kurtarma (JAK) birimi tanıtımı. Jandarma Genel Komutanlığı. <https://www.jandarma.gov.tr>
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. Administrative Science Quarterly, 44(4), 741–763. <https://doi.org/10.2307/2667054>
- Kadıoğlu, M. (2011). Afet Yönetimi: Türkiye'nin Afetlere Hazırlık Durumu. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.
- Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best Practices or Best Guesses? Diversity Management and the Remediation of Inequality.
- Kapucu, N. (2006). Interagency communication networks during emergencies: Boundary spanners in multiagency coordination. The American Review of Public Administration, 36(2), 207–225. <https://doi.org/10.1177/0275074005280605>

- Kapucu, N., & Van Wart, M. (2006). The evolving role of the public sector in managing catastrophic disasters: Lessons learned. *Administration & Society*, 38(3) 279-308.
- Kapucu, N. (2008). Collaborative emergency management: Better community organizing, better public preparedness and response. *Disasters*, 32(2), 239–262. <https://doi.org/10.1111/j.1467-7717.2008.01037.x>
- Kapucu, N., Arslan, T., & Demiroz, F. (2010). Collaborative emergency management and national emergency management network. *Disaster Prevention and Management*, 19(4), 452–468. <https://doi.org/10.1108/09653561011070376>
- Kapucu, N., & Garayev, V. (2011). Collaborative decision-making in emergency and disaster management. *International Journal of Public Administration*, 34(6), 366–375. <https://doi.org/10.1080/01900692.2011.561477>
- Kapucu, N., & Özerdem, A. (2013). *Disaster resilience: Interdisciplinary perspectives*. Routledge.
- Kapucu, N., & Sadiq, A. A. (2016). Disaster philanthropy and government collaboration in disaster resilience. *Risk, Hazards & Crisis in Public Policy*, 7(1), 38–53.
- Kapucu, N., & Ustun, Y. (2018). Collaborative crisis management and leadership in the public sector. *International Journal of Public Administration*, 41(7), 548–561. <https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1280819>
- Karakaş, Ç. (2019). INSARAG (International Search And Rescue Advisory Group- Uluslararası Arama Kurtarma Danışma Grubu) ve Türkiye’deki Tarihsel Gelişimi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi
- Kavkas (2024) .Kentsel Arama ve Kurtarma Akreditasyon Sistemi (Kavkas) Kılavuzu – T.C İçişleri Bakanlığı Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı Afetlere Müdahale Genel Müdürlüğü. Kasım 2024
- Kemaloğlu, M. (2015). Türkiye’de Afet Yönetiminin Tarihi ve Yasal Gelişimi, *Akademik Bakış Dergisi*, 52, s126.

- Khan, M. M., Noor, N., Irfan, M., & Shah, S. M. A. (2024). Diversity management practices and inclusive work environment: A study of employees working in banking and IT sectors. *International Journal of Social Science and Entrepreneurship*, 4(2), 298–312.
- Kidder, R. M. (1995). *How good people make tough choices: Resolving the dilemmas of ethical living*. HarperCollins.
- Klein, G. (1998). *Sources of power: How people make decisions*. MIT Press.
- Koç Holding (2022). *Sürdürülebilirlik Raporu – Çeşitlilik ve Dahil Etme*. <https://www.koc.com.tr/tr-tr/surdurulebilirlik/raporlar-ve-uygulamalar>
- Kragt, D., Dunlop, P., Holtrop, D., Dell, P., & Yue, A. (2018). Motivations, expectations, and commitment of volunteer emergency service personnel. *Australian Journal of Emergency Management*, 33(2), 34–41.
- Kulik, C. T., Perry, E. L., & Bourhis, A. C. (2007). Ironic evaluation processes: Effects of thought suppression on evaluations of older job applicants. *Journal of Organizational Behavior*, 28(3), 315–333.
- Lee, A. F. & Saenz, A. V. (2022). “An Inclusive Model for the Urban Search and Rescue Teams (USAR)”. *Journal of Disaster Research* Vol.17 No.7.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Lister, R. (2009). A Nordic nirvana? Gender, citizenship, and social justice in the Nordic welfare states. *Social Politics*, 16(2), 242–278.
- Loden, M., & Rosener, J. B. (1991). *Workforce America!: Managing employee diversity as a vital resource*. Business One Irwin.
- Lois, J. (2003). *Heroic Efforts: The Emotional Culture of Search and Rescue Volunteers*. New York University Press.
- Maclea, K., Cuthill, M., & Ross, H. (2014). Six attributes of social resilience. *Journal of Environmental Planning and Management*, 57(1), 144–156. <https://doi.org/10.1080/09640568.2013.763774>

- Meyer, M. A., Peek L., Unnithan N. P., Coşkun R., Tobin-Gurley, J. & Hoffer K. H. (2016). Planning for Diversity: Evaluation of a Volunteer Disaster Response Program. *Journal of Cultural Diversity*. Vol. 23, No. 3 .
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402–433.
- Mor Barak, M. E. (2008). Social Psychological Perspectives of Workforce Diversity and Inclusion in National and Global Contexts. In R. Patti (Ed). *Handbook of Human Service Management*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mor Barak, M. E. (2016). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace* (4rd ed.). SAGE Publications.
- National VOAD. (n.d.). The summer of 4C's: Public-private collaboration in response. National Voluntary Organizations Active in Disaster. <https://www.nvoad.org/the-summer-of-4cs-public-private-collaboration-in-response/>
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. *Personnel Psychology*, 65(4), 821–858. <https://doi.org/10.1111/peps.12003>
- Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader–member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1412–1426. <https://doi.org/10.1037/a0017190>
- Nishii, L. H. (2013). The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823>

- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Omoto, A. M., & Snyder, M. (2002). Considerations of community: The context and process of volunteerism. *American Behavioral Scientist*, 45(5), 846–867.
- Özdemir, H. (2022). *Afet Yönetimi ve Sivil Katılımın Gelişimi*. Sakarya Üniversitesi.
- Özdemir, A., & Rufat, S. (2012). *Resilience and disaster: Global experiences*. London: Routledge.
- Özkar, Y. (2019). *Afad İstanbul Arama Kurtarma Birliği Çalışanlarının Ekip Çalışmasına Yatkınlığı*. Bezmi Alem Vakıf Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi
- Öztekin, M. H. (2017). *Sivil Toplum Kuruluşlarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Kurum Performansı Üzerine Katkısı: Arama Kurtarma Ekiplerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. İstanbul Esenyurt Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi.
- Page, S. E. (2007). *The difference: How the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies*. Princeton University Press.
- Paton, D., & Johnston, D. (2001). Disasters and communities: Vulnerability, resilience and preparedness. *Disaster Prevention and Management*, 10(4), 270–277. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005930>
- Paton, D. (2003). Disaster preparedness: A social-cognitive perspective. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 12(3), 210–216. <https://doi.org/10.1108/09653560310480686>
- Paton, D. (2008). Risk communication and natural hazard mitigation: How trust influences its effectiveness. *International Journal of Global Environmental Issues*, 8(1–2), 2–16.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (M. Bütün & S. B. Demir, Çev.). Pegem Akademi.

- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1–28. <https://doi.org/10.2307/2667029>
- Perry, R. W., & Lindell, M. K. (2003). Preparedness for emergency response: Guidelines for the emergency planning process. *Disasters*, 27(4), 336–350. <https://doi.org/10.1111/j.0361-3666.2003.00237.x>
- Perry, R. W., & Lindell, M. K. (2007). *Emergency planning*. John Wiley & Sons.
- Pfefferbaum, B., North, C. S., Flynn, B. W., Norris, F. H., & DeMartino, R. (2013). Disaster mental health services following the 9/11 attacks in the United States. *Psychiatric Services*, 54(12), 1383–1391.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Resmî Gazete. (2020, 29 Temmuz). Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı Afet ve Acil Durumlara İlişkin Hizmet Standartları ve Akreditasyon Esaslarının Belirlenmesi Hakkında Yönetmelik [Yönetmelik, 31200].
- Reynolds, B., & Seeger, M. W. (2005). Crisis and emergency risk communication as an integrative model. *Journal of Health Communication*, 10(1), 43–55.
- Phillips, B. D., Neal, D. M., & Webb, G. R. (2021). *Introduction to emergency management and disaster science*. Routledge.
- Riccucci, N. M. (2002). *Managing diversity in public sector workforces*. Westview Press.
- Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S., & Chadwick, K. (2004). Cultural Diversity in Management, Firm Performance, and the Moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions.
- Ridgeway, C. L. (2014). Why status matters for inequality. *American Sociological Review*, 79(1), 1–16. <https://doi.org/10.1177/0003122413515997>
- Riessman, F. (1965). The "helper" therapy principle. *Social Work*, 10(2), 27–32. <https://doi.org/10.1093/sw/10.2.27>

- Pless, N. M., & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 129–147.
- Ruslaini, R., Kusnanto, E., Santoso, S., Qalbia, F., & Marhandrie, D. (2024). Diversity management strategies: Perspectives from multinational corporations. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 7(3), 151–155.
- Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Review of Public Personnel Administration, 34(2), 128–143.
- Salas, E., Rosen, M. A., & King, H. B. (2007). Managing teams managing crises: Principles of teamwork to improve patient safety in the emergency room and beyond. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 8(5), 381–394.
- SAR Arama Kurtarma ve Acil Yardım Derneği. SAR Arama Kurtarma ve Acil Yardım Derneği. Hakkımızda. <https://sar.org.tr/>
- Sarol, H. (2007). Türkiye'deki arama kurtarma elemanlarının temel sorunları. Gazi Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi.
- Seğmenoğlu, M. (2013). Arama Kurtarma Sistemleri İçin Personel Alım Sürecinin Tasarlanması. Ege Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi.
- Sharma, A., & Palvia, S. (2020). Diversity and inclusion in project teams: A literature review. *Project Management Journal*, 51(6), 1–14.
- Shaw, R., Shiwaku, K., & Takeuchi, Y. (2011). Disaster education. Emerald Group Publishing.
- Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 235–251.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22(2), 63–75.

- Shields, L., & Twycross, A. (2003). The difference between quantitative and qualitative research: This paper is one of a series of short papers on aspects of research by Linda Shields and Alison Twycross. *Paediatric Nursing*, 15(9), 24-25.
- Shore, L. M., et al. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Snyder, M., & Omoto, A. M. (2008). Volunteerism: Social issues perspectives and social policy implications. *Social Issues and Policy Review*, 2(1), 1–36. <https://doi.org/10.1111/j.1751-2409.2008.00009.x>
- Sphere Project. (2018). *The Sphere handbook: Humanitarian charter and minimum standards in humanitarian response* (4th ed.). Geneva, Switzerland: Sphere Association. <https://spherestandards.org/handbook/>
- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 690–709. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.85>
- Süngü, C. (2022). AKUT Gönüllüleri Bakış Açısıyla Afet Lojistiği Sorunları ve Dijital Çözüm Önerileri. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Brooks/Cole.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7–24). Chicago, IL: Nelson-Hall.
- Tatli, A., Vassilopoulou, J., Al Ariss, A., & Özbilgin, M. (2012). The role of regulatory and temporal context in the construction of diversity discourses. *British Journal of Management*, 23(2), 272–289.

- Tazegül, A. (2019). Arama Kurtarma ve Müdahale Kurum Çalışanlarının Teknoloji Tutumları ile Bilgi Teknolojilerini Kullanma Düzeylerinin İncelenmesi. Gümüşhane Üniversitesi. Yüksek lisans Tezi.
- Tedeschi, R. G., & Calhoun, L. G. (2004). Posttraumatic growth: Conceptual foundations and empirical evidence. *Psychological Inquiry*, 15(1), 1–18. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1501_01
- Tekirdağ İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü. (2023). Afet ve Acil Durum Eğitimleri Akreditasyon_Kılavuzu. https://tekirdag.afad.gov.tr/kurumlar/tekirdag.afad/Faaliyetlerimiz/Akreditasyon/Afet_ve_Acil_Durum_Egitimleri_Akreditasyon_Kilavuzu.pdf
- Tessema, M. T., Hulback, T., Jones, J., Santos-Leslie, R., Ninham, K., Sterbin, A., & Swanson, N. (2023). Diversity, equity, and inclusion: History, climate, benefits, challenges, and creative strategies. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 11(4), 780–794. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2023.114044>
- Thomas, R. R. Jr. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*, 68(2), 107–117.
- Thomas, R. R., Jr. (1992). Managing diversity: A conceptual framework. In S. E. Jackson & Associates (Eds.), *Diversity in the workplace* (pp. 306-317). New York: Guilford Press.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79–90.
- Tierney, K. (2007). From the Margins to the Mainstream? Disaster Research at the Crossroads. *Annual Review of Sociology*.
- Tierney, K. (2014). *The Social Roots of Risk: Producing Disasters, Promoting Resilience*. Stanford University Press.
- Triandis, H. C. (1994). *Culture and social behavior*. New York: McGraw-Hill.

- Tuğlu, K. (2020). Doğal Afetlerle Mücadelede Sivil Toplum Kuruluşlarının Rolü: Arama Kurtarma Derneği (AKUT). Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.
- Tutar, H. (2023). Nitel araştırma deseni belirleme ölçütleri ve gerekçelendirilmesi. Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25(1), 334-355.
- Twigg, J., & Mosel, I. (2017). Emergent groups and spontaneous volunteers in urban disaster response. *Environment and Urbanization*, 29(2), 443–458. <https://doi.org/10.1177/0956247817721413>
- UN Women. (2021). Women in disaster risk reduction and response.
- UNDRR (2020). Words into Action Guidelines: Engaging citizens in disaster risk reduction.
- UNDRR (2020). Volunteering in disaster risk reduction. <https://www.undrr.org/publication/volunteering-disaster-risk-reduction>
- UNDRR (2022). Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015–2030: Implementation Progress Review. United Nations Office for Disaster Risk Reduction. <https://www.undrr.org/>
- Unilever (2021). Inclusion & Diversity Annual Report. → <https://www.unilever.com/sustainable-living/our-strategy/inclusive-diversity/>
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity and performance: An integrative framework and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 28(3), 377–400.
- Van Knippenberg, D., Nishii, L. H., & Dwertmann, D. J. G. (2020). Synergy from diversity: Managing team diversity to enhance performance. *Behavioral Science & Policy*, 6(1), 75–92.
- Vasta, E. (2007). From ethnic minorities to ethnic majority policy: Multiculturalism and the shift to assimilationism in the Netherlands. *Ethnic and Racial Studies*, 30(5), 713–740.

- Verwijns, C., & Russo, D. (2023). The double-edged sword of diversity: How diversity, conflict, and psychological safety impact software teams. [Preprint].
- Waugh, W. L., & Tierney, K. (2007). *Emergency Management: Principles and Practice for Local Government*. ICMA Publishing.
- WHO. (2020). Mental health and psychosocial considerations during the COVID-19 outbreak.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity*. Jossey-Bass.
- Weisinger, J. Y., Borges-Méndez, R., & Milofsky, C. (2016). Diversity in the nonprofit and voluntary sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1S), 3S–27S.
- Weller, S.-L. (2016). *Searching and rescuing selves: An ethnography of volunteer identities in a UK-based search and rescue organisation*. Doctoral thesis, University of Bath.
- Weller, S.-L., Clarke, C. A., & Brown, A. D. (2020). Volunteering masculinities in search and rescue work: Is there “a place for girls on the team”? *Gender, Work & Organization*, 28(2), 558–574. <https://doi.org/10.1111/gwao.12592>
- Wentling, R. M., & Rivas, N. P. (1997). *Diversity In The Workforce: A Literature Review*. University of Illinois at Urbana-Champaign. National Center for Research in Vocational Education.
- Whittaker, J., McLennan, B., & Handmer, J. (2015). A review of informal volunteerism in emergencies and disasters: Definition, opportunities and challenges. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 13, 358–368.
- Williams, K. D. (2007). Ostracism. *Annual Review of Psychology*, 58, 425–452. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085641>
- Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual Review of Sociology*.
- Wollebæk, D., et al. (2025). Trust and motivation in high risk volunteering: An empirical study of Norwegian searchandrescue volunteers. *VOLUNTAS: International*

- Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations. 36, 382–396.
<https://doi.org/10.1007/s11266-025-00727-1>
- Wrench, J. (2005). Diversity Management Can Be Bad for You. European Commission Thematic Discussion Paper. Race & Class, 46(3), 73–84.
- Yarnal, C. M., Dowler, L., & Hutchinson, S. (2004). Don't let the bastards see you sweat: Masculinity, public and private space, and the volunteer firehouse. Environment and Planning A, 36(4), 685–699. <https://doi.org/10.1068/a35317>
- Yazdani, M., & Haghani, M. (2024). A conceptual framework for integrating volunteers in emergency response planning and optimization assisted by decision support systems. Progress in Disaster Science, 24, 100361.
<https://doi.org/10.1016/j.pdisas.2024.100361>
- Young C., Pyke J., Maharaj N., Rasmussen B. & Jones R.N. (2018). Diversity and inclusion: building strength and capability literature review. Bushfire and Natural Hazards CRC. Melbourne, Australia.
- Young, C. & Jones R.N. (2019). Effective diversity in emergency management organisations: the long road. Australian Journal of Emergency Management, 34(2), 60–65.
- Yıldırım, S. (2020). Afet Yönteminde Arama Kurtarma Ekiplerinin Rolü: Adana AFAD Örneği. Bitlis Eren Üniversitesi.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2021). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri (12. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, C. (2025). The importance of human resources management in disaster coordination. Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi, 14 (1), 303-316.
- Yılmaz, Z., & Demir, S. (2021). Afetlere Müdahalede Gönüllü Ekiplerin Eğitimi ve Akreditasyonu. Uluslararası Güvenlik ve Terörizm Dergisi, 3(2), 145–160.
- Yukl, G. (2013). Leadership in organizations (8th ed.). Pearson Education.

Katılımcı Bilgilendirme ve Gönüllü Onam Formu

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma; Bursa Uludağ Üniversitesi Çalışma Psikolojisi ve İnsan Kaynakları yüksek lisans programında, “**Gönüllü Organizasyonlarda Farklılık Yönetimi: Arama Kurtarma Gönüllülerinin Farklılık Algısına Yönelik Nitel Bir Araştırma**” başlıklı yüksek lisans tezi kapsamında yürütülmektedir.

Gönüllü arama kurtarma ekiplerinde görev yapan bireylerin farklılık algılarını, bu algıların ekip içi etkileşim ve afetzedelere yönelik hizmet davranışları üzerindeki etkisini anlamak üzere tasarlanmış araştırma, nitel yaklaşım ile incelenecektir. Elde edilen sonuçlar, gönüllü arama kurtarma ekiplerinin etkinliğinin artırılması amacıyla yapılacak önerileri besleyecektir.

Görüşme sırasında vereceğiniz yanıtlar tamamen gizli tutulacak ve yalnızca bilimsel amaçla kullanılacaktır. Katılımınız gönüllülük esasına dayanmaktadır. İstedığınız zaman görüşmeyi sonlandırabilir veya soruları yanıtlamayı reddedebilirsiniz.

Katılımınız, çalışmaya büyük katkı sağlayacaktır. Destеğiniz için teşekkür ederiz.

Araştırmacı: Mia Burcu Çalışkan

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi: Burak Faik EMİRGİL

Aşağıdaki ifadeyi okuyup anladığımı ve gönüllü olarak bu araştırmaya katılmayı kabul ettiğimi beyan ederim.

- ☐ Araştırma hakkında bilgilendirildim.
- ☐ Sorularımı sorma hakkım olduğu tarafıma bildirildi.
- ☐ Gönüllü olarak katılmayı kabul ediyorum.
- ☐ Görüşme sırasında ses kaydı alınmasını onaylıyorum.

Ad Soyad: _____

Tarih: _____

İmza: _____

GÖRÜŞME FORMU

Amaç

Gönüllü arama kurtarma ekiplerinde görev yapan bireylerin farklılık algılarını, bu algıların ekip içi etkileşim ve afetzedelere yönelik hizmet davranışları üzerindeki etkisini anlamak.

Bölüm 1: Demografik Bilgiler ve Gönüllülük Geçmişi

1. Yaş:
2. Cinsiyet:
3. Eğitim durumu:
4. Meslek:
5. Gönüllülük süresi (kaç yıl):
6. Gönüllü olduğu ekip(ler) ve rolü:
7. Şu an ki bağlı bulunduğu ekip:
8. Alınan Temel Eğitimler (akreditasyonlar):
 - *Soru derinleştirici:* Eğitimlerin çeşitlilik veya kapsayıcılık içeriği var mıydı?
9. Aktif görev aldığı afet sayısı ve türleri:

Bölüm 2: Gönüllülük Motivasyonu ve Değerler

10. Gönüllü olmaya sizi en çok ne motive etti?
11. Bu motivasyon zaman içinde nasıl değişti?
 - Deprem/afet tecrübeleri, toplumsal sorumluluk, aidiyet, kariyer.

Bölüm 3: Farklılık Algısı ve Kişisel Deneyim

12. Daha önce farklı kültürel/köken gruplarıyla birlikte görev yaptı mı?
 - *Soru derinleştirici:* Yaptıysa genel gözlemi
13. Arama kurtarma ekiplerinde **yaş, cinsiyet, etnik köken, meslek, dil** gibi farklılıklara dair gözlemlerinizi neler?
14. Bu farklılıkların ekip çalışmasına olumlu-olumsuz etkileri oldu mu?
 - Ben-biz ayrımı, iletişim tarzı, jargon, mizah, vardiya paylaşımı vbg.
15. Ekip içinde daha önce önyargıya ya da dışlanmaya neden olabilecek bir durum yaşadınız mı ya da gözlemlediniz mi?

16. Ekip liderlerinin farklılıkları yönetme biçimini nasıl tanımlarsınız?
17. Operasyon esnasında iletişim kanalları ve komuta zinciri farklılıkları nasıl etkiliyor?
- 18.Çeşitlilik iyi yönetildiğinde operasyon performansına nasıl yansıyor?
19. Kötü yönetildiğinde (veya hiç yönetilmediğinde) neler gözlemlediniz?

Bölüm 4: Afetzedelere Yaklaşım ve Hizmet Eşitliği

20. Görev aldığınız operasyonlarda, bazı afetzedelerin kimlikleri (etnik köken, dil, giyim, cinsiyet vb.) nedeniyle farklı şekilde muamele gördüğünü hiç gözlemlediniz mi?
21. Bu durum sizde nasıl bir etki bıraktı? Ekip içinde bunu fark eden başka kişiler oldu mu? Müdahale edildi mi? Ne yapıldı?
22. Afetzedelerle iletişimde farklılık bilincinin faydasını gördüğünüz anlar oldu mu?
23. Farklılık veya kapsayıcılığa yönelik eğitim-atölye aldınız mı? Aldıysanız bu eğitimlerin saha uygulamasına yansıdığını düşünüyor musunuz?
24. Ekip olarak, herkesin eşit hizmet almasını sağlamak için özel bir yaklaşımınız veya politikanız var mıydı?

Bölüm 5: Öneriler ve Stratejik Gelişim

25. Sizce ekiplerde bu tür farklılıkların daha kapsayıcı biçimde yönetilebilmesi için neler yapılmalı?
26. Eğitim, liderlik ya da iletişim gibi alanlarda ne tür ihtiyaçlar gözlemliyorsunuz?
27. Sizce daha adil, eşit ve etkili bir gönüllü arama kurtarma sistemi için nasıl bir model geliştirilmeli?
28. Gönüllü organizasyonların farklılık yönetimine dair daha sistematik bir yaklaşıma ihtiyacı olduğunu düşünüyor musunuz?
29. Tüm bu görüşmemiz sizde farklılık yönetimi anlamında farkındalık yarattı mı? / Kendi ekibinizde “Farklılık Yönetimi” başlıklı bir eğitim planlanmasını ister misiniz?

Kapanış Sorusu

30. Bugüne kadar gönüllü olarak yaptığınız bir görevde sizi en çok etkileyen olay neydi?