

“Sivil Topluma Kaynak Yaratmanın Geleceğinde Ne Var?”

Atölye İzlenimleri
Burcu Karakaş



23-24 Mart 2026

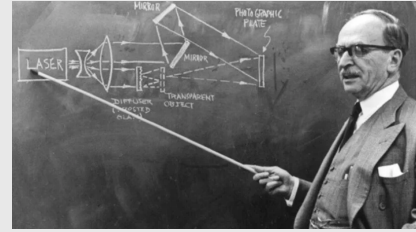
Dünyanın üzerinde bir hayalet dolaşiyor! "Sivil toplumun kaynaklara erişiminin kırılanlaşması" hayaleti... Bir de cevaplanmayı bekleyen bir soru var akıllarda: Tanıdığımız küresel düzen yerle bir olurken, kaynak yaratmanın geleceğini nasıl şekillendireceğiz? İşte bu yanan meselenin etrafında toplanıp diz dize verdik.

TÜSEV'in kanatları altında bir araya geldiğimiz atölyede, on yıl öncesine dönerek gerçekleşeceğini asla tahmin edemeyeceklerimizin gerçekleştiğini hatırlamakla koyulduk yola. Avrupa'nın savunduğu değerlerle umut veren bir coğrafya olmaktan çıkmasından yapay zeka kullanımına, evden çalışmanın yaygınlaşmasından özgürlük kavramının aşınmasına, son on yılda bizi şaşkırtan gelişmeleri masaya yatırarak dertleşmeye başladık. Ezber bozarak günümüzü aydınlatan gelişmeler de yaşanmıştı elbette. Sivil toplumda feminist perspektifin güç kazanması, bu gelişmelerin en önemlisi olabilir.

En Büyük Risk

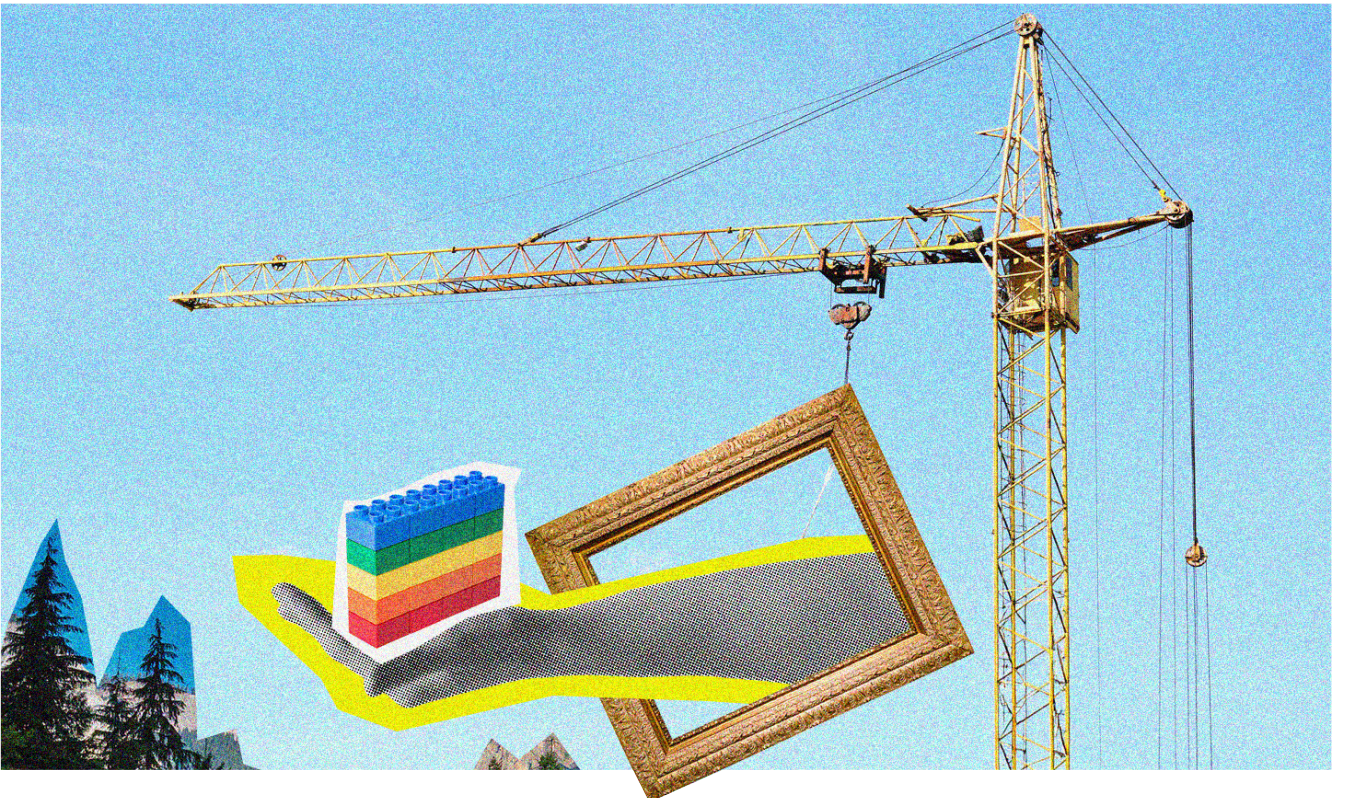
Hayal Edememek!

Daha iyi bir geleceği hayal edemezsen, onu inşa edemezsin.



"Geleceği görmenin en iyi yolu onu inşa etmektir."

Denis Gabor



Değişen Dünya: Varsayımlarımızı Sorgulamak

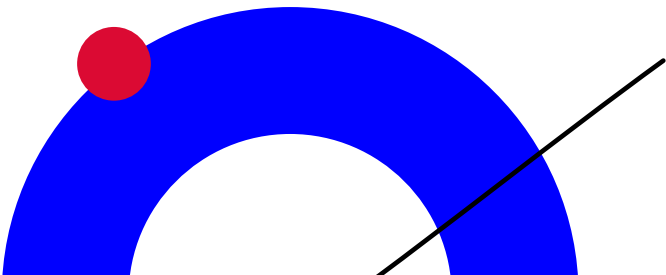
Temposuna ayak uydurmakta zorlandığımız son on yıl, hepimize şunu öğretmişti: Her türlü gelecek senaryosuna hazırlıklı olmak artık lüks değil, ihtiyaç. Peki bu ihtiyacı nasıl karşılayacağız? Cevabı basit aslında: **Hayal ederek!** Ama yalnızca hayal etmek yetmez; bu hayalleri somutlaştırmak, farklı olasılıkları cesurca düşünmek ve onları adım adım planlara dönüştürmek gerekir. Sorunun cevabı gibi hayal edebilmek de kolay mı ama? Her zaman değil... Beklentilerimizi şekillendiren varsayımlarımız, hayal etmeyi güçleştirebiliyor.

"Nasıl yani?" diyenler olabilir. Örneklendirelim: "İklim değişikliği durdurulamaz" varsayımı, harekete geçmemize ket vurarak bir kara deliğe çekilmemize neden olabilir. Yahut "Sivil toplum için para yok" düşüncesi, kaynak yaratma konusunda vizyonumuzu daraltabilir. Bugünün normalinden yarına bakmak, hayal gücümüzün pırıltılarını söndürebilir. Daha düne kadar hayatın bir anda duracağı ve uzun süre evlere kapanacağımız bir pandemi yaşayacağımızı kim öngörebilirdi ki?



"Gelecek öngörüsü, bugünkü kararları yönlendirmek amacıyla geleceğe sistematik olarak bakma kapasitesidir."

Maree Conway,
Thinking Futures



Geleceği Düşünmenin Araçları

Gelecek senaryolarının inşasında faydalı olacak dört temel kavramı ele alarak yolumuza devam ettik:

Öngörü (foresight), **stratejik öngörü** (strategic foresight), **ortak gelecek tahayyülü** (collective imagination) ve **ufuk taraması** (horizon scanning). Farklı olası senaryolar üzerine kafa yorarak gelecek tahayyülleri kurmak, geleneksel stratejik planlamanın dışına çıkmak demek. "Geçmiş" (gerçekler), "Bugün" (eğilimler) ve "Gelecek" (tahmin) üçlüsünden oluşan geleneksel stratejik planlamanın günümüz dünyasında işlerliğinin kalmadığını kabul etmek ise bir adım önde olmak demek. Hayatta kalabilmek için bir

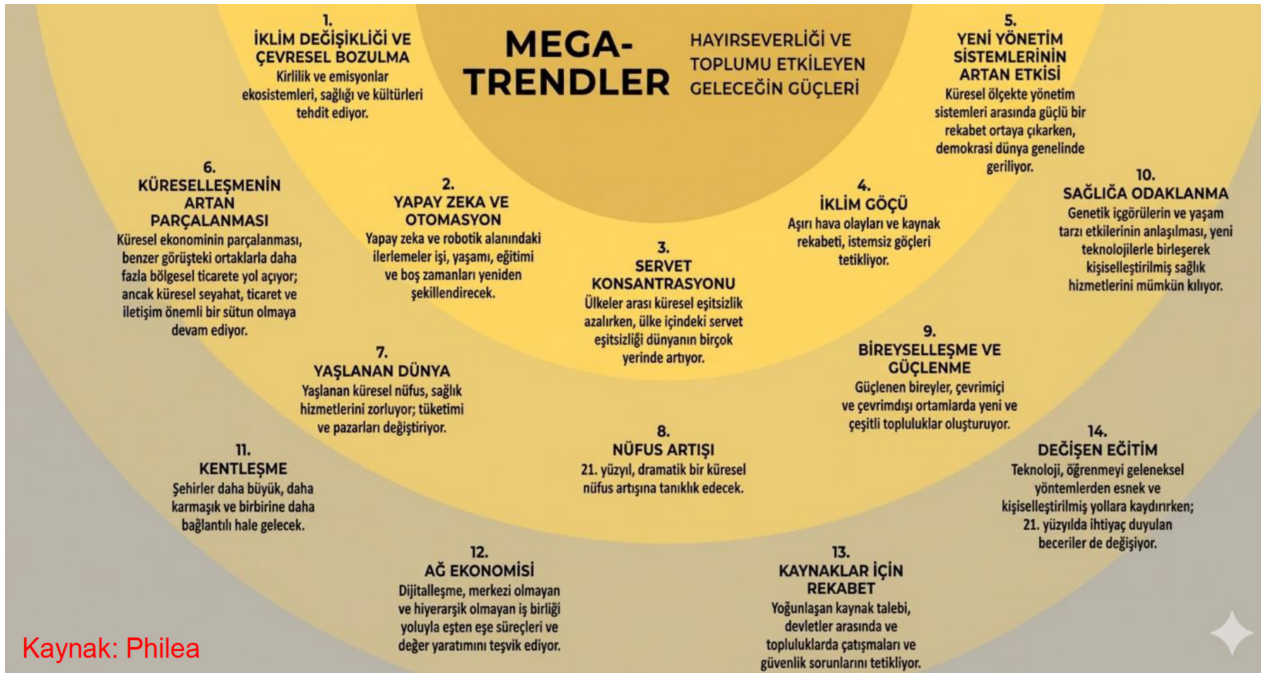
Stratejik Öngörü (Strategic Foresight) nedir?

Geleceği tahmin etmekten ziyade, farklı olasılıkları sistematik biçimde analiz ederek bugünün kararlarını şekillendirme yaklaşımıdır. Tek bir "doğru gelecek" varsaymak yerine, birden fazla senaryoya hazırlanmayı hedefler.

Kaynak: OECD, Strategic Foresight sayfası

→ OECD, stratejik öngörüü "tek bir geleceği tahmin etmek değil, çoklu olası gelecekleri keşfetmek" olarak tanımlar.

adım önde olmanın zorunlu hale geldiği bu dönemde, alternatif geleceklere hazırlanmayı ortak bir öncelik olarak benimseyerek gelecek kasımızı çalıştırmaya başladık.



Bu alıştırmamızda, fütüristler Trevor Hancock ve Clement Bezold tarafından 1994 yılında geliştirilen "**Gelecekler Konisi**" (Futures Cone) adlı, tek bir tahmin yerine çoklu gelecek senaryolarını (mümkün, makul, muhtemel, istenen) betimlemek için kullanılan çerçeveye başvurduk.

Ufuk Taraması: Trendler ve Zayıf Sinyaller

"Dünya nereye gidiyor ve biz bu gidişata nasıl hazırlanırız?" sorusuna yanıt ararken çıktığımız yolda, yüzümüzü çevirdiğimiz bir diğer çerçeve, ufuk taraması oldu. Radarımızı açık tutarak "**megatrend**", "**trend**" ve "**zayıf sinyal**" kavramları üzerine düşünmeye başladık. İklim değişikliği ya da yapay zeka gibi uzun vadeli, büyük ve yön belirleyici değişimler, yavaş ilerlese de geniş etki yaratan "megatrend"leri oluştururken, başta marjinal görünen, küçük ama dikkatli bakıldığında büyüme potansiyeli olan işaretlerin "sinyal" olduğunu öğrendik. Ufuk taraması yoluyla tespit edilen zayıf sinyallerin, zaman içinde trend veya megatrendlere dönüştüğü bilgisiyle yol aldık.

Örneğin, resmi verilere göre en az 50 bin insanın can verdiği 6 Şubat depremlerinden sonra şirket çalışanlarının bağışını eşlemeye benzer davranışlar göstermesi "**Şirketlerde Bağış Eşleme**" modelinin ilk sinyali olarak okunabilir. Her ne kadar yabancı şirketlerde yaygın olarak görülse de Türkiye'de alışık olunmayan bu davranışın yayılması halinde bağış davranışının olumlu yönde etkileneceğini söylemek yanlış olmaz.

Ufuk Taraması (Horizon Scanning) nedir?

Toplumsal, teknolojik, ekonomik ve çevresel alanlarda ortaya çıkan erken işaretleri sistematik olarak izleme ve analiz etme yöntemidir. Amaç, henüz görünür olmayan değişimleri erken fark edebilmektir.

Kaynak: UK Government — Futures Toolkit (Horizon Scanning bölümü)

→ "Emerging trends and weak signals"ı sistematik toplama yöntemi olarak tanımlanır.

Zayıf Sinyal (Weak Signal) nedir?

Henüz yaygınlaşmamış, başlangıç aşamasında olan ancak zamanla büyük dönüşümlere işaret edebilecek erken gelişmelerdir.

Kaynak: UK Government — Futures Toolkit genel sayfası

→ Zayıf sinyaller, gelecekte etkili olabilecek erken değişim işaretleri olarak ele alınır.

Yine deprem sonrası dönemden örnek verecek olursak, ABD ve İngiltere'deki diaspora bağışçılığının fark yarattığını görebiliriz. Bir yanda beyin göçü artarken diğer yanda gidenlerin Türkiye ile bağlarını koparmaması, zayıf sinyallerden biri olan diaspora bağışçılığı konusunda nefes aldırın bir pencere açabilir.

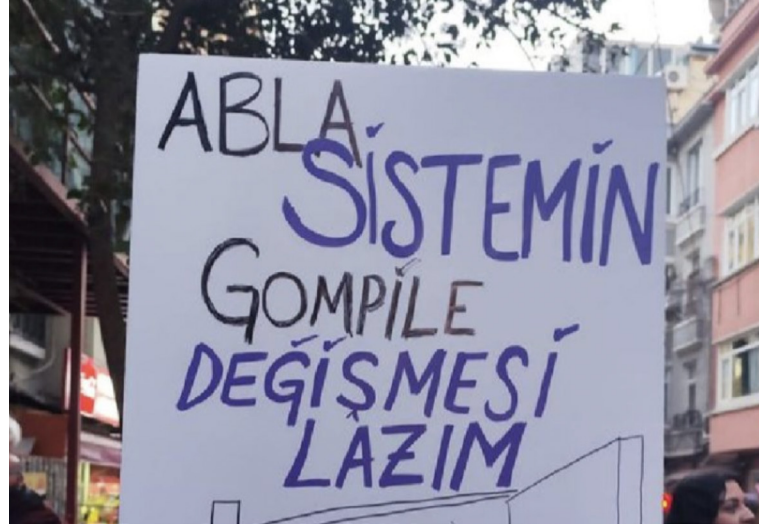
Verdiğimiz örnekler, kurumsal alandaki zayıf sinyaller... Bir de bireysel tarafından alınan sinyaller var. **"Ultra Varlıklı Yeni Nesil Bağışçılar"**, bu kategoriye giriyor. Söz konusu kişilerin filantropiyi değiştime gücü var. Bu durumun yaygınlaşması, birçok kurumun sürdürülebilirliğini destekleyebilir. Öte yandan, **"Next Gen Danışmanlığı"** da zayıf sinyallerden bir diğeri. On yıl içinde büyük bir servetin el değiştirmesi bekleniyor. Henüz Türkiye'de görmesek de bir grup danışmanın mirası devralacak yeni nesle eğitim ve koçluk hizmeti verdiği biliniyor. Gücün yeni nesle devredilmesi sonucu sermaye ile kurulan ilişkilerin değişmeye başlaması, sivil topluma kaynak yaratma konusunda fark yaratabilir. Ne de olsa dünyanın üzerinde bir hayalet dolaşiyor: "Kapitalizme karşı olan genç neslin" hayaleti...

"Şirketlerde Bağış Çemberleri" de ilham veren zayıf sinyaller arasında yer alıyor. Beyaz yakalılarda sivil toplum bilincinin gelişmesiyle düzenli bağışçı olma motivasyonlarını değerlendirmenin önemini bir kez daha TÜSEV atölyesi sırasında hatırladık. Çalışanların karar süreçlerine dahil olduğu, etkiyi birlikte tartıştığı ve sahiplendiği bir bağış kültürü beraberinde gelişebilir. Bu alanın, sivil toplum kuruluşlarına **düzenli bağış kaynağı yaratma potansiyeli** var.

Hepimizi heyecanlandıran **"Spor Filantropisi"** de zayıf sinyallerin bireysel ayağında yer alıyor. Fenerbahçe Spor Kulübü'nün "Geleceğe Umut" kuralı kapsamında futbolcuların aylık maaşlarının yüzde 1'ini dezavantajlı çocukların eğitimine harcayacağını duyurması, heyecanımızın nedeni oldu. Galatasaraylı taraftarların "Deprem Bölgesinde Beslenme Desteği Projesi" de spor filantropisine verilebilecek örneklerden biri... ABD'de oldukça gelişmiş olan bu modelin yaygınlaşması, spor dünyası ile sivil toplumu daha görünür ve etkili iş birlikleri etrafında buluşturabilir. Taraftarların, sporcuların ve kulüplerin aynı etki hikâyesinin parçası haline gelmesi, bağışçılığı daha geniş kitlelere yayma potansiyeli taşıyor. Küreselde yaşananların Türkiye'ye geç sirayet ettiğini de unutmayarak yolumuza devam ediyoruz.

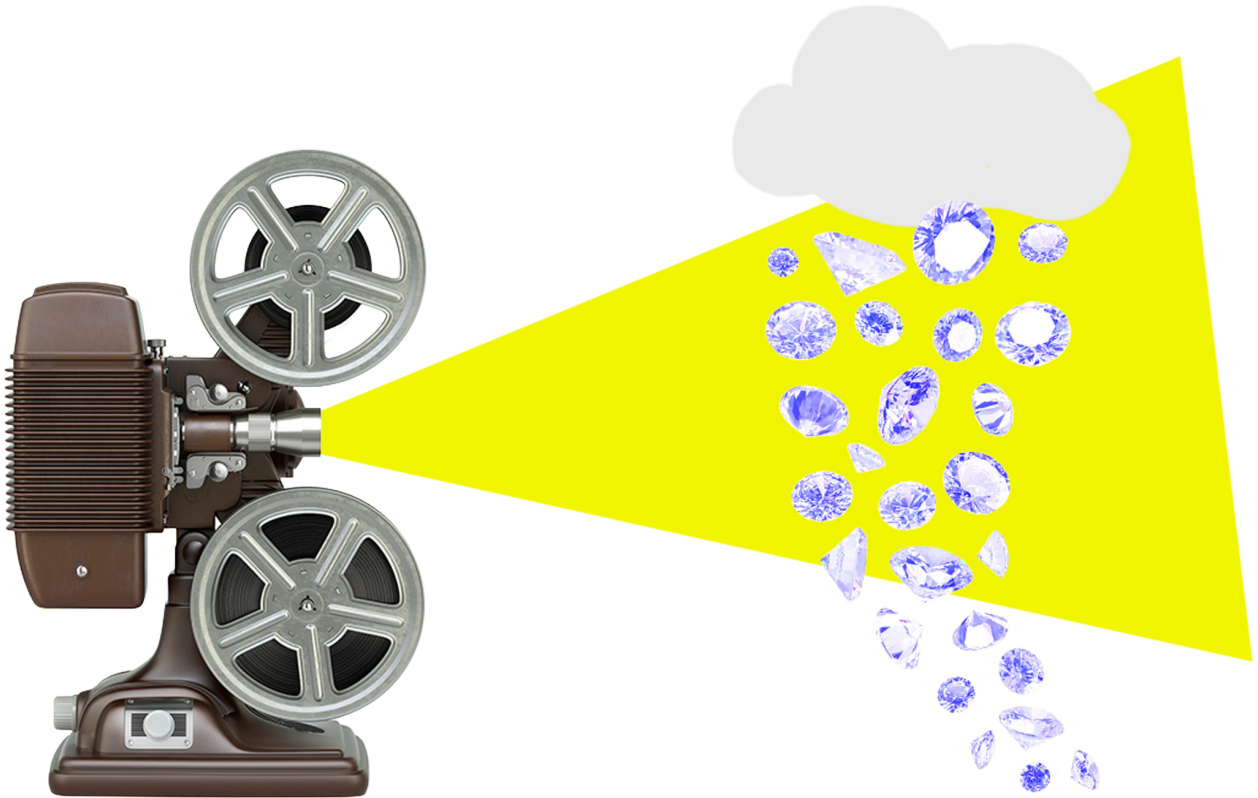


Gelecek senaryolarını konuşurken bugünden kendimize bakmayı da ihmal etmedik. "Sivil toplum olarak en doğru ihtiyacı belirliyor muyuz?" sorusu, özeleştirici kapılarını araladı. Aralanan kapı, ihtiyaç sahiplerine yeteri kadar ulaşıp ulaşılmadığı meselesinden araçların azaltılarak yerelin güçlendirilmesine dek türlü rüzgarlar estirdi. **"Yıkılması gereken bir sistem"**de yaşadığımızdan da söz ettik.



İlham Veren Örnekler

"İlham Veren Konuşmalar" sayesinde ise sistem yıkılmadan da ne güzel gelişmelerin mümkün olabildiğini hep birlikte deneyimledik. Dr. Aslı Vural Sesver, Burcu Gündüz Maşalacı (Suna'nın Kızları), Efe Alkan (17S), Hakan Altunok (Kız Çocuklarına Destek Derneği), İrem Topçuoğlu Ural (Alethina Impact) ve Jülide Erdoğan (Açık Açık Derneği, Katalist) ufuk açıcı sunumlar yaptı. Çevrimiçi bağlandığı atölyemize pozitif enerjisiyle güneş gibi doğan jinekolog Aslı hocamızdan, yeni doğanlar adına önerdiği "adak bağış" ile "Kız Çocuklarına Destek Derneği"ne sunduğu katkı karşısında duygulandık. Çocuk doktorlarıyla benzer dayanışma örnekleri kurulabileceğini defterimize not ettik. Antalya merkezli "Kız Çocuklarına Destek Derneği"nin yerel kaynakların kullanımı konusundaki marifeti, büyük hayranlık uyandırdı. Derneğin, toplumsal etkiyi sürdürülebilir kılmak için yerel dinamikleri ne kadar iyi değerlendirdiğini gözlemlemek oldukça ilham vericiydi. Hasan'ın, içerik geliştirirken yerel bağışçılara da alan açtıklarını anlatması ayrıca kıymetliydi. Burcu'dan dinlediğimiz, "Suna'nın Kızları"nın, deprem sonrası Hatay'ın yeniden inşa sürecine, kız çocuklarının yaşadıkları yerlerde söz sahibi olmaları motivasyonu ile "kız çocuk odaklı bakış" getirmelerine kalbimizi bıraktık. Bu yaklaşım, kriz sonrası dönemlerde toplumsal dönüşümün nasıl mümkün olabileceğine dair güçlü bir örnek sundu. Yolumuz giderek güzelleşiyordu.

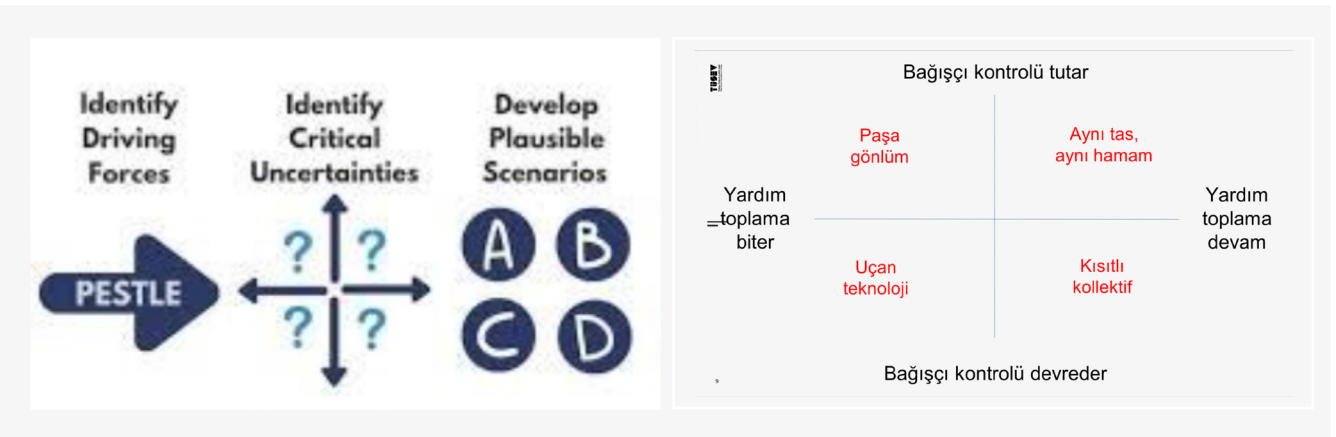
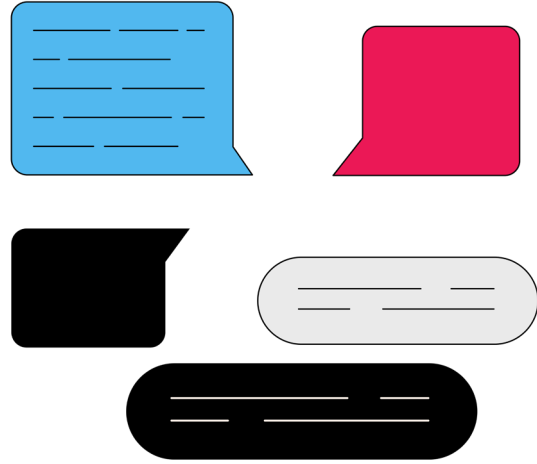




Senaryo Çalışmaları: Olası Gelecekler

Kavram öğretileri ve ilham verici konuşmaların ardından, sivil toplumda kaynak yaratma konusunda senaryolara geçtik. Şu anda neler değişiyordu, gelecekte neler olabilirdi? Fikir teatrisi her zaman yeni kapıları aralayarak düşünmeye sevk eder. Bu süreç, hem mevcut araçların sınırlarını görmemizi hem de yenilikçi yöntemlerin hangi alanlarda işe yarayabileceğini hayal etmemizi sağladı.

Üç senaryo analizi üzerine konuştuk. Her senaryo, hem fırsatları hem de riskleri göz önüne sererek, sivil toplumda kaynak yaratma stratejilerini daha bilinçli ve proaktif planlamamıza olanak tanıyacaktı. İlki, "megatrend", "trend" ve "zayıf sinyaller" arasından seçtiklerimize yönelik bir soru sordurup yapay zekaya senaryo çalıştırmaktı. İkincisi, aşağıda da görüldüğü gibi, X ve Y aksı üzerinden dört senaryonun çalışılması ve senaryoları analiz ederek olası aksiyon planlarını belirlemektir.



Üçüncüsü, "Gelecekler Konisi"nden hatırladığımız "olmasını istediğimiz ideal gelecek senaryosu", yani "istenen gelecek" üzerineydi. Bu senaryonun, zaman içermesi, spesifik olması ve gerçekleşip gerçekleşmeyeceğinin ölçülebilmesi önemliydi. Bu ne demek peki? "Dünya barışı gerçekleşti" yahut "İklim sorunları çözüldü" gibi senaryolar yerine, "2036 yılında çalıştığım sivil toplum kuruluşu %100 finansal bağımsızlığa ulaştı" gibi net bir senaryo, hem zaman çizelgesi hem de başarı kriterleri açısından değerlendirilebilirdi. Daha anlaşılır olması için gelecekte geriye giderek sonuncu örneği biraz daha açarak ilerledik:

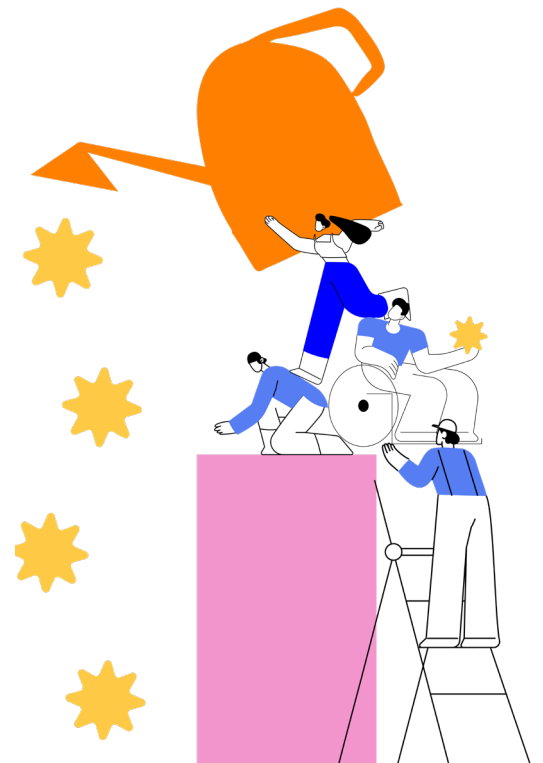
2032 yılında **kolektif bağış platformları** oluşmuş ve yaygın şekilde işliyor. 2030 yılında en az 500 çeşitli bağışçı **düzenli destek** veriyor. 2029 yılında yardım toplama izne değil, **bildirime tabi** hale geliyor. Bunun için 2028 yılındaki seçimle mevzuat değişiyor. Bugün ise küçük miktarlarda düzenli bağışçı elde etmeye başlamışız. Kulağa ne kadar güzel gelen bir senaryo! Gerçekleşmesini kim istemez ki...

Gelecekler Konisi (Futures Cone) nedir?

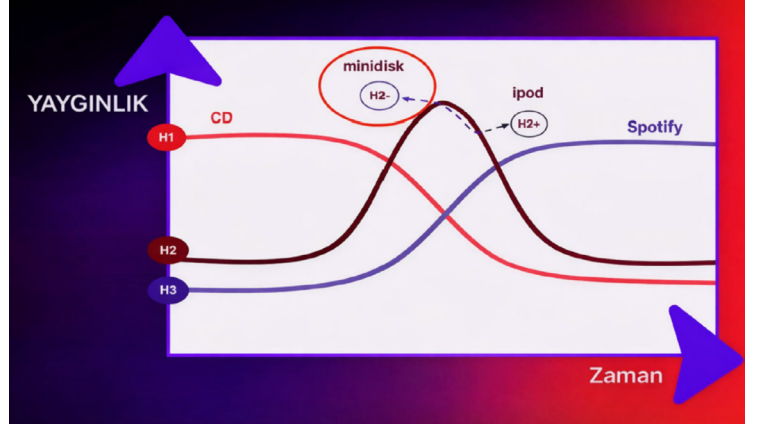
Tek bir gelecek yerine, birden fazla olası gelecek senaryosunu (mümkün, makul, muhtemel, tercih edilen) birlikte düşünmeyi sağlayan bir çerçevedir.

Kaynak: Institute for the Future — Foresight yaklaşımları (genel çerçeve)

Sırada, gelecek planlaması ve strateji geliştirme amacıyla kullanılan "Üç Ufuk Egzersizi" (Three Horizons) vardı: **Sivil toplumda kaynak yaratma bugün nasıl? Şu anda nasıl değişiyor? Gelecekte nasıl olabilir?** Bugünü, yakın geleceği ve uzun vadeli idealleri düşünerek ilerledik. Yani mevcut durumu anlamak, değişen koşulları analiz etmek ve ideal geleceğe adım adım yaklaşmak için bu strateji aracıyla nelerin yavaş yavaş sönmüneceği, nelerin yükseleceği, bugün yaygın olsa da on yıl sonra nelerin garip görünebileceği üzerine kafa yormaya başladık. SMS bağışlarının düşmesinin ardında SMS kullanımının azaldığı tespiti ya da toplumda bekar sayısının artmasıyla çocuğu olmayanların etki yaratmak için bağışçılığa yönelme eğiliminin önümüzde uzanan bir fırsat olması gibi meseleler üzerinden hem aklımızı hem de hayal gücümüzü devreye soktuk.



Sivil toplumun "Spotify"ı ne olabilirdi? Yani, nasıl ki CD'lerin ve iPod'ların yerini, müziğe erişimi kökten değiştiren bir model aldıysa, bağışçılıkta da daha akışkan, kişiselleştirilmiş ve süreklilik içeren modeller mümkün olabilir miydi? Mevcut araçların sınırlarını ve yeni bağışçılık biçimlerinin hangi dinamikler üzerinden gelişebileceğini değerlendirme imkânı bulduk. Gruplara ayrılıp senaryolarımızı geliştirdik ve gelecek on yıl için fikirler havada uçtu!



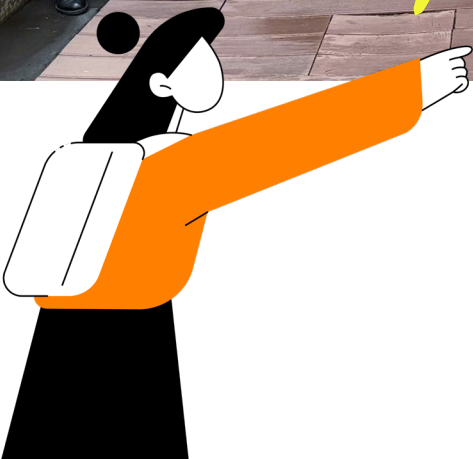
"Destek çemberleri", "özel sektör-STK iş birlikleri", "nesilden nesile filantropi", "spor filantropisi", "yenilikçi finansal modeller" ve "iyi örnekler" başlıklarıyla altı çalışma grubu kurduk. Yenilikçi ürün ve servis geliştirecek radikal sivil toplum laboratuvarı kurduk, sivil toplumun kaynaklarının %80'ini yerelden karşılayacağı bir düzen yarattık, on milyon kişinin en az 1 bağış çemberine dahil olacağı bir platformu hayata geçirdik.



Sonuç: Gelecek Bir İhtimal Alanıdır

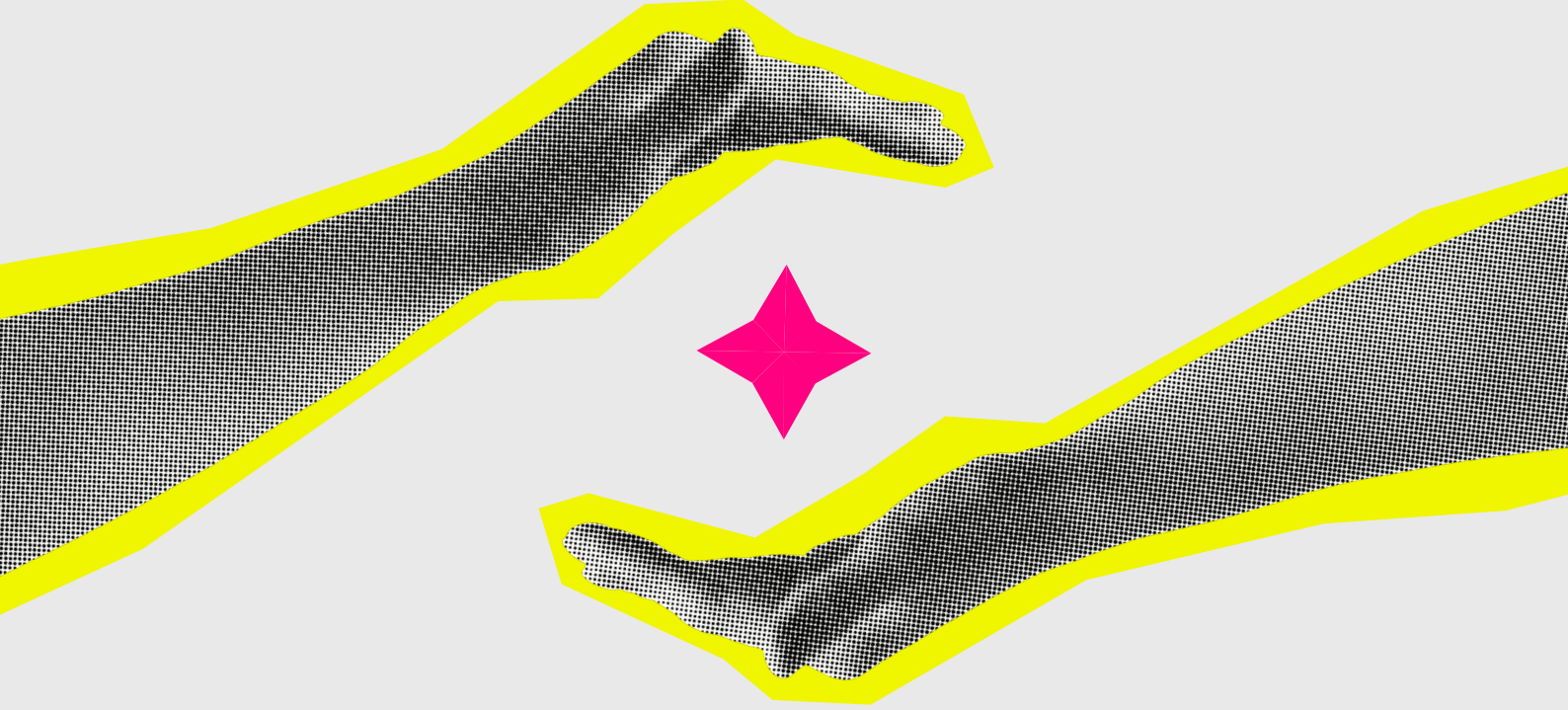
Bulgar edebiyatçı Georgi Gospodinov, "Gerçekleşen tüm hikâyeler birbirine benzer, gerçekleşmeyen her hikâyenin gerçekleşmeme tarzı kendine özgüdür" der. Henüz gerçekleşmemiş fikirlerin özgünlüğü, sivil toplumda yaratabileceğimiz yeni yolları ve fırsatları bize hatırlatıyor.

Gelecek, tasarladığımız hikâyelerle şekilleniyor. TÜSEV atölyesindeki bir aradallığın şüphesiz ki en güzel çıktısı, bize henüz gerçekleşmemiş hikâyeleri hayal etme cesaretini vermesiydi. Belki de bu kaotik dünyadaki asıl mesele, gerçekleşmemiş olanı bir eksiklik olarak değil, bir "imkânlar alanı" olarak görebilmektir. Çünkü her alternatif senaryo, henüz gidilmemiş bir yolun, kurulmamış bir iş birliğinin ya da ete kemiğe bürünmeyi bekleyen bir fikrin izini taşıyor. Beyin fırtınası yaparak kurduğumuz her cümle, sorduğumuz her soru ve paylaştığımız her görüş, o ihtimaller dünyasına açılan bir kapıydı. Şimdi, o kapıları kapatmadan, içlerinden geçmenin tam zamanı...



**GELECEKLER
FİLANTROPİSİ**

TÜSEV
Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı
Third Sector Foundation of Türkiye



www.tusev.org.tr | info@tusev.org.tr

