

# ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK

ÖĞR. GÖR. AYSU GÜL ŞANLI



# AVUSTRALYALI PSİKIYATR FRANKL

- 2. Dünya Savaşı'nda sevdiklerini kaybeder
- Polonyada toplama kampında 4 yıl kadar süren tutsaklıktan sağ kurtulmayı başarmıştır
- Kendini toplama kamplarındaki psikoloji üzerine konuşma yaparken gördüğünü ve bu şekilde dayandığını anlatmıştır.

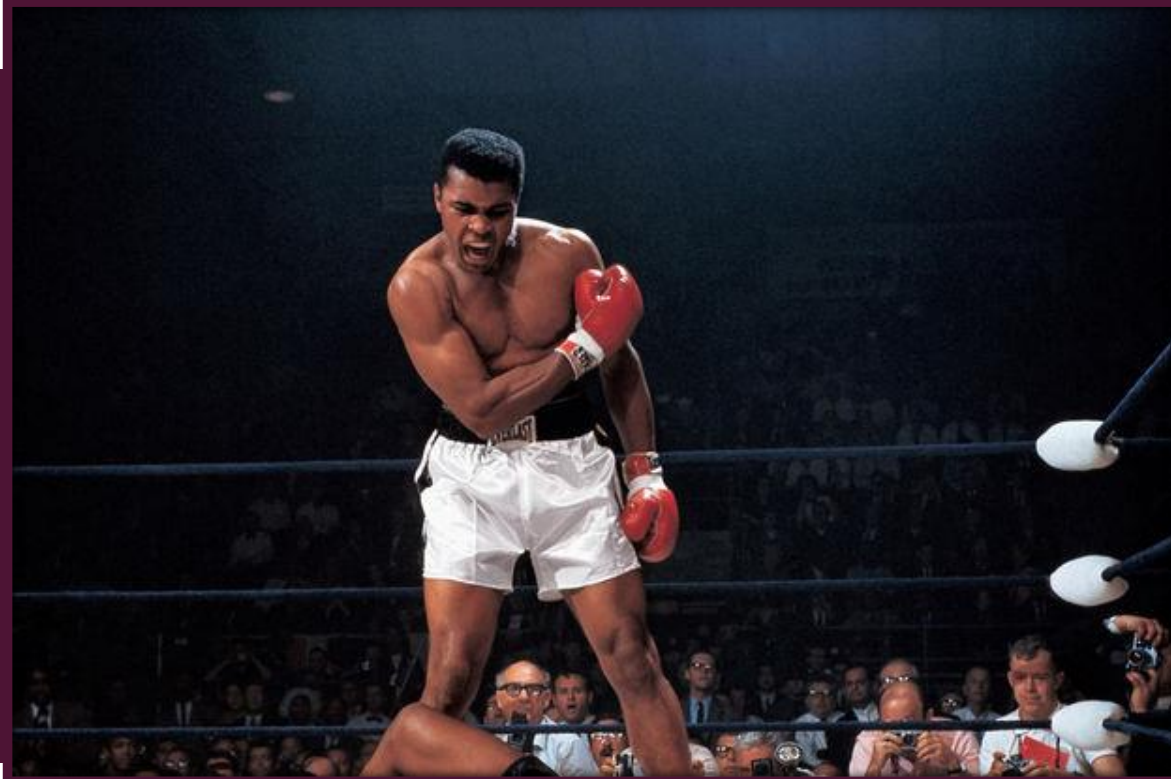


# DAYANIKLILIK NEDİR?

- Beklenmedik oluşumlar ve değişimler karşısında;
- hem ayakta kalabilme, esneme, küllerinden yeniden doğma, toparlanabilme
- hem de sürekli öğrenme, dönüşme, kendini tekrar oluşturmaya hazır olmayı içermektedir.
- Zorluklardan güçlenmiş olarak çıkabilme ve yenilenebilme gücüdür.

“RİNGDE YA DA HAYATTA YERE DÜŞMENİN YANLIŞ HIÇBİR  
YANI YOK. ASIL YANLIŞ OLAN, DÜŞTÜKTEN SONRA AYAĞA  
KALKMAMAKTIR.”

MUHAMMED ALİ



# BİREYSEL DAYANIKLILIK

Dayanıklılık tanımlarının iki temel özelliği vardır:

- Bireyi sıkıntıya sokan bir durumun varlığı,
- Bireyin bu durumu bir sıçrama tahtası gibi kullanarak daha önce sahip olduklarından daha yüksek düzeye taşımasıdır.

- 
- “Bizi öldürmeyen şeyler, bizi güçlendirir.” Nietzsche



# BİREYSEL DÜZEYDE DAYANIKLILIĞI ARTIRAN VE KOLAYLAŞTIRAN ÖZELLİKLER





<b><i>Özellik</i></b>	<b><i>Tanım</i></b>
<b><i>İyimserlik</i></b>	Sıkıntı karşısında bile olumlu sonuç bekleme eğilimi.
<b><i>Karakter</i></b>	Açık sözlülük, uygunluk, duygusal istikrar ve sosyal yeterlilik gibi özellikler
<b><i>Hedefe Yönelme</i></b>	Performans alanlarında kişinin başarı kabiliyetini doğrulama eğilimi
<b><i>Başa Çıkma Esnekliği</i></b>	Hafif stres etkenleri ile başa çıkma stratejilerini adapte edebilme
<b><i>Başa Çıkma</i></b>	Strese karşı dinamik, duruma özel verilen tepki
<b><i>Öz Saygı</i></b>	Kişinin kendisine karşı olumlu veya olumsuz tutumu
<b><i>Zihinsel Dayanıklılık</i></b>	Zor şartlar karşısında sebat etme, güven kaybetmeden devam edebilme
<b><i>Yönlendirilmiş Dikkat</i></b>	Yorumları daha esnek bir eğilime yönlendirme becerisi
<b><i>Bilişsel Yapılandırma</i></b>	İrrasyonel düşüncelerin değiştirilmesi
<b><i>Mizah Anlayışı</i></b>	Karşılaştığı olaylara kendisine mizahi olarak yaklaşabilmesi
<b><i>Sabır</i></b>	Gecikme, sorun ve/veya acıyı kabul etme/tolere etme kapasitesi
<b><i>İnanç</i></b>	Bir dinin doktrinlerine inanç
<b><i>Sebat</i></b>	Olumsuz durumların üstesinden gelme becerisi
<b><i>Öz-Denetim</i></b>	Dürtüleri düzenleme ve kontrol etme becerisi
<b><i>Dayanıklılık</i></b>	Değişimi bir meydan okuma olarak görebilmek
<b><i>Metanet</i></b>	Tutkuyla uzun vadeli hedeflerin peşinden gidilmesi



# TAKIM DAYANIKLILIĞI

- Bireylerin davranışları çoğu zaman takımlar tarafından yönlendirilmektedir.
- Takım düzeyinde dayanıklılık kolektif etkililik, yaratıcılık, uyum, sosyal destek ve güven gibi değişkenler ile karakterize edilmiştir.

# UPS ŞİRKETİ 1992 ANDREW KASIRGASI



Sponsored by



Designed for non-commercial use

To remove branding, please use Freemake Premium Pack

Sponsored by



Designed for non-commercial use

To remove branding, please use Freemake Premium Pack



Ozellik	Tanım
<i>Güven</i>	Bir takım arkadaşının duyarlı ve etik olarak haklı çıkartılabilir bir şekilde davranmasına dair inanç, güven veya beklenti.
<i>Açık İletişim</i>	Sözlü bir kanal aracılığıyla iki veya daha fazla takım üyesi arasında karşı tarafa fikir, bilgi ve düşünce aktarımı.
<i>Kapalı İletişim</i>	Sözlü olmayan bir kanal aracılığıyla iki veya daha fazla takım üyesi arasında karşı tarafa fikir, bilgi ve düşünce aktarımı.
<i>Normlar</i>	Ekip üyeleri arasında oluşturulan standart, şablon veya davranış
<i>Geçişken Hafıza</i>	Bireysel takım üyelerinin bilgileri ve bireysel takım üyesinin bilgisine dair kolektif farkındalığın bir araya getirilmesi.
<i>Psikolojik Güvenlik</i>	Kişinin, tepki almadan konuşabileceğine dair algısı.
<i>Üyelik İstikrarı</i>	Takım üyelerinin takımın bir parçası olarak kalma isteklerinin düzeyi.
<i>Kendine Güven</i>	Bir takım üyesinin diğer takım üyeleri ile ikna edici bir şekilde iletişim kurma becerisi.

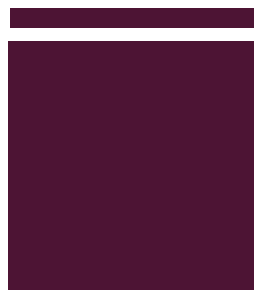


# ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK

Örgütsel dayanıklılığın kavramsallaştırılmasında üç ana yaklaşım bulunmaktadır:

- **Organizasyonun bir özelliği olarak dayanıklılık** (Organizasyonun sahip olduğu toparlama-öngörme-değişikliklere uyum özellikleri)
- **Organizasyonun faaliyetlerinin bir sonucu olarak esneklik** (Organizasyonun yaptığı bir şey; olumlu düzenlemeler)
- **Organizasyonun tahammül edebileceği rahatsızlıkların bir ölçüsü olarak esneklik.** (kurumun tolere edebileceği stres-rahatsızlık seviyesi)

Özellik	Tanım
<i>Başarısızlıklarla İlgilenme</i>	Muhtemel zayıf noktaların analizine katılım.
<i>Atiklik</i>	Ortamda gerçekleşen beklenmeyen değişikliklerle hızlı ve etkin bir şekilde baş edebilme becerisi.
<i>İzleme</i>	Yakın gelecekte neyin bir tehdit oluşturduğunu veya oluşturabileceğini ayırt edebilme becerisi.
<i>Yorumları Basitleştirme</i>	Bir örgütün varsayımları sorgulama eğilimi.
<i>İsteksizliği</i>	
<i>Operasyonlara Duyarlılık</i>	Güvenli performans sağlama kapasitesini ele alma istekliliği.
<i>Esnekliğe Bağlılık</i>	Hatalardan toplu bir şekilde ders alma çabasının gösterilmesi.
<i>Uzmanlığa Duyulan Saygı</i>	Kararları, konuyla ilgili en yüksek düzeyde uzmanlığa sahip kişiye/kişilere aktarabilme becerisi.
<i>Adaptif Kapasite</i>	Bir örgütün, hem gündelik durumlarda hem de kriz durumlarında karar almasına izin veren dinamiklerinin bir ölçüsü.
<i>Durum Farkındalığı</i>	Örgütün yapısını ve bileşenlerinin birbiriyle nasıl ilişkilendiğini anlamak.

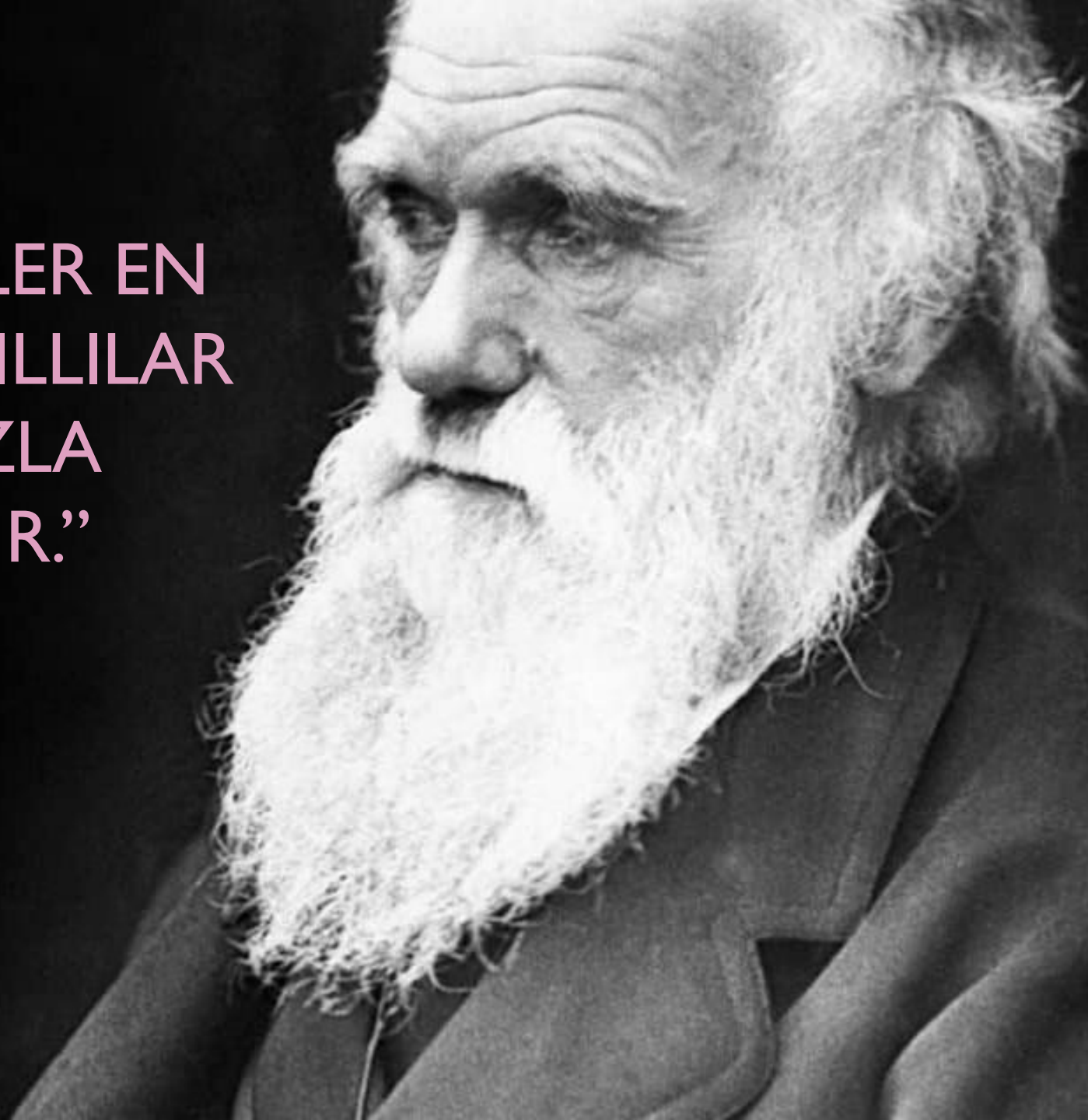


# ÖRGÜTLERDE DAYANIKLILIK NEDEN ÖNEMLİDİR?

- Bireyler gibi organizasyonların da gelişip büyümesi, zorluklara karşı geliştirdiği yeteneklerin performansına bağlıdır.
- Çevresel baskılar oluştuğunda,
- Tehditler ortaya çıktığında ve
- Belirsizlikler derinleştğinde bile dayanıklı bir organizasyon yüksek bir performans seviyesini koruyabilecektir.

“HAYATTA KALAN TÜRLER EN  
GÜÇLÜLER VEYA EN AKILLILAR  
DEĞİL, DEĞİŞİME EN FAZLA  
UYUM SAĞLAYANLARDIR.”

CHARLES DARWIN



# TEMELDE ÖRGÜTLERİ ETKİLEYEN RİSKLER

- Stratejik (dışsal riskler-piyasa değişimi-yeni rakipler)
- Operasyonel (faaliyet ve yönetim kaynaklı riskler)
- Finansal (fon sağlama-nakit akışı-karlılık-riskler)
- İnsanlar (bulma-koruma-geliştirme-yönetme-refahı sağlama)
- Mevzuat (yasamaya ilişkin çerçeve-gereklilikleri rapor etme-politika değişikliği)
- Yönetim (karar verme-yönetim-liderlik)



*Tablo-4: Birey, Takım ve Örgüt Düzeyinde Dayanıklılıktan Beklenen Sonuçlar*


<i>Düzey</i>	<i>Sonuç</i>	<i>Tanım</i>
<i>Bireysel</i>	<i>Psikolojik Sağlık</i>	Stresle ilişkili hastalıkların azalması; ortaya çıkmaları halinde daha hızlı iyileşmesi.
	<i>Fiziksel Sağlık</i>	Stres sonrası fiziksel hastalıkların azalması; ağrı toleransının artması; hastalıkların iyileşmesinde gelişme sağlanması
	<i>Sürdürülebilir Sosyal Beceri</i>	Etkili ilişkiler sürdürebilme ve stres karşısında uygun sosyal becerileri gösterebilme.
	<i>Sürdürülebilir Bilişsel Beceri</i>	Aşırı stres dönemlerinde ya da sonraki dönemlerde bilgi toplama, bu bilgiyi işleme ve ona göre davranma becerisi.
	<i>Sür. Performans</i>	Zorluklara rağmen yüksek performans seviyesini koruyabilme.
<i>Takım</i>	<i>Hatadan Kaçınma</i>	Hataların önlenmesi ve/veya en aza indirilmesi.
	<i>Kalma Arzusu</i>	Takım üyelerinin takımın bir parçası olarak kalma arzusu.
	<i>Sür. Performans</i>	Zorluklara rağmen yüksek performans seviyesini koruyabilme.
<i>Örgütsel</i>	<i>Hatadan Kaçınma</i>	Hataların önlenmesi ve/veya en aza indirilmesi.
	<i>Kalma Arzusu</i>	Örgüt üyelerinin örgütün bir parçası olarak kalma arzusu
	<i>Sür. Sonuçlar</i>	Bir strateji her uygulandığında sonuç alınması
	<i>Uzun Ömürlülük</i>	Kuruluşun geçmişteki başarısını gösteren zaman süreci



# ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK NASIL GELİŞTİRİLEBİLİR?

## ■ Stratejik Farkındalığınızı Geliştirin

- Bilinçli farkındalık (mindfulness), şimdiki an içerisinde gerçekleşenlere dikkat etme, bu dikkatin niteliğini fark etme ve tüm bu fark edilenleri acele ile yargılamaksızın kabul etmedir.
- Örgütler açısından stratejik farkındalık, işletmenin zaman içinde çevresel değişimi nasıl ele aldığı ve kendi durumunu nasıl değerlendirdiğidir.


- 
- “Dışsal olaylar biz onların farkına varmadıkça var olmazlar.”  
Csikszentmihalyi

# BİR HİTİT DUASI

- Tanrım, Beni yavaşlat. Aklımı sakinleştirerek kalbimi dinlendir...
- Zamanın sonsuzluğunu göstererek bu telaşlı hızımı dengele... Günün karmaşası içinde bana sonsuza kadar yaşayacak tepelerin sükunetini ver .
- Sinirlerim ve kaşlarımdaki gerginliği, belleğimde yaşayan akarsuların melodisiyle yıka, götür.
- Uykunun o büyüleyici ve iyileştirici gücünü duymama yardımcı ol...
- Anlık zevkleri yaşayabilme sanatını öğret; bir çiçeğe bakmak için yavaşlamayı, güzel bir köpek ya da kediye okşamak için durmayı, güzel bir kitaptan birkaç satır okumayı, balık avlayabilmeyi, hülyalara dalabilmeyi öğret...
- Her gün bana kaplumbağa ve tavşanın masalını hatırlat. Hatırlat ki yarışı her zaman hızlı koşanın bitirmediğini , yaşamda hızı arttırmaktan çok daha önemli şeyler olduğunu bileyim...
- Heybetli meşe ağacının dallarından yukarıya doğru bakmamı sağla.
- Bakıp göreyim ki, onun böyle güçlü ve büyük olması yavaş ve iyi büyümesine bağlıdır...
- Beni yavaşlat Tanrım ve köklerimi yaşam toprağının kalıcı değerlerine doğru göndermeme yardım et.
- Yardım et ki, kaderimin yıldızlarına doğru daha olgun ve daha sağlıklı olarak yüksелейim.
- **Ve hepsinden önemlisi...**
- **Tanrım,**
- **Bana değiştirebileceğim şeyleri değiştirmek için CESARET,**
- **Değiştiremeyeceğim şeyleri kabul etmek için SABIR,**
- **İkisi arasındaki farkı bilmek için AKIL ve**
- **Beni aşkın körlüğünden ve yalanlarından koruyacak DOSTLAR ver...**

# ARAŞTIRMALARA GÖRE;

- Gerçeklikle yüzleşmektense bireyler ve örgütler inkara başvurur.
- Katrina kasırgasında uyarılara rağmen şehri terk etmeyerek ölenlerin çoğu daha önceki 2 kasırgayı atlatmış ve önemli bir şey olmaz diye düşünen 60+ kişilerdir
- İnsanlar rasyonel olmaları gereken kriz durumlarında gerçekleri neden çarpıtır?
  - Bireyler stres durumunda nevrotik savunma ya da olgun savunma tepkisi verebilir
  - Araştırmalar panik ve yüksek stres durumunda rasyonel düşünme becerilerimizin azaldığını, genellikle otomatik pilota gibi hareket ettiğimizi göstermektedir

- 
- «Bir sorunu çözmek için 1 saatim olsaydı, problemi düşünmek için 55 dk, çözümü düşünmek için 5 dk harcardım» Einstein

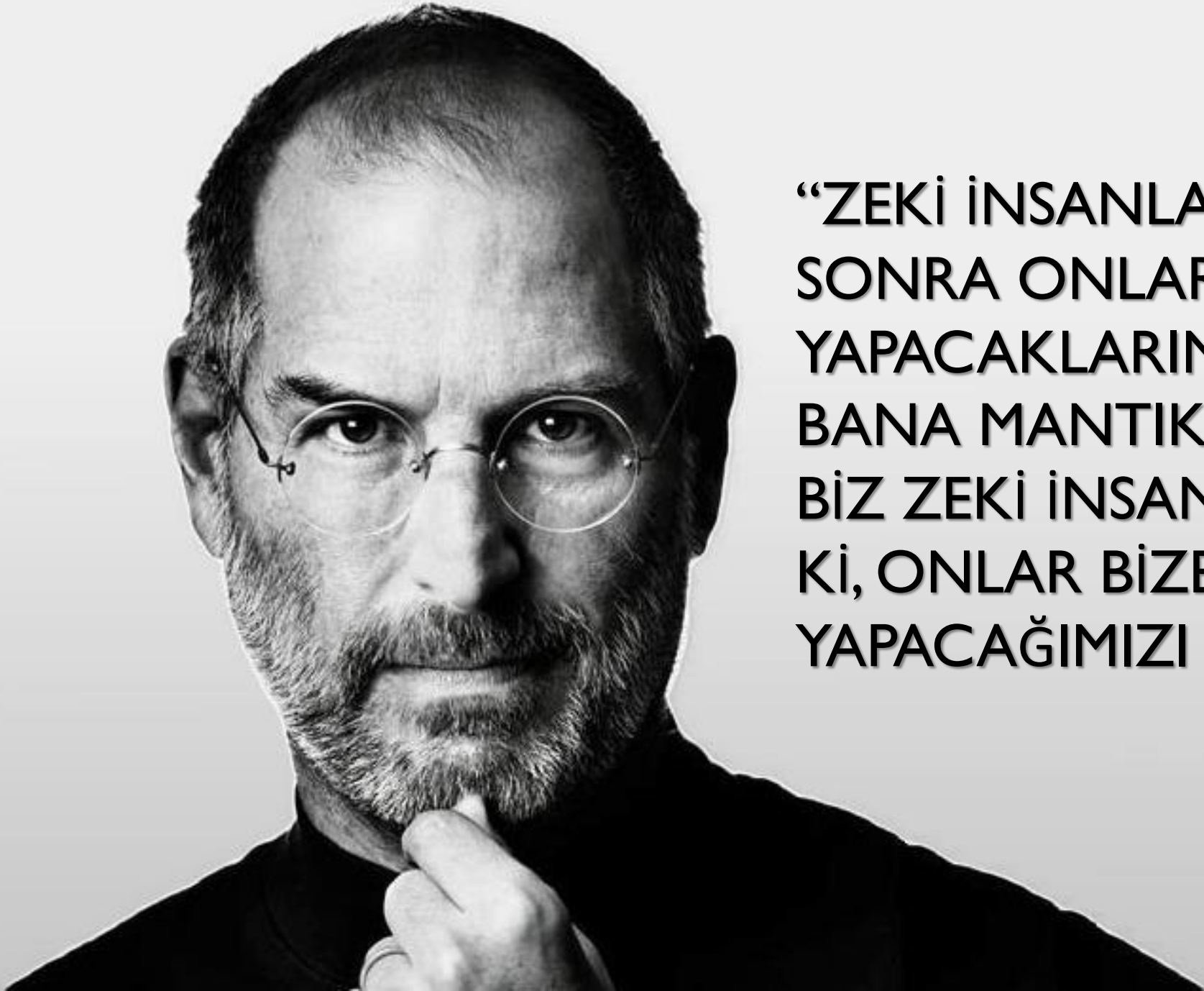
# ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK NASIL GELİŞTİRİLEBİLİR?

- **Olayları Tahmin Etme Yeteneğinizi Geliştirin**
  - **Öngörü (Foresight):** Geleceğinizi sezin, tahmin edin ve onun için hazırlanın
  - **İçgörü (Insight):** Mevcut koşullarınızı yorumlayın ve onlara cevap verin
  - **Gözetim (Oversight):** Olan biteni izleyin, gözden geçirin ve değişiklikleri değerlendirin
  - **Geri Görüş (Hindsight):** Deneyimlerinizden doğru dersler çıkarın

# ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK NASIL GELİŞTİRİLEBİLİR?

- **Sizin ve Çalışanlarınızın Doğaçlama Yönetim Kapasitesini Geliştirin**
- Rasyonellik üzerine inşa edilen biçimselleştirilmiş yönetim teknikleri karmaşık, muğlak ve belirsiz olan sorunların kenara konmasına ve üzerinin örtülmesine yol açabilir.
- Örgütler, karşılaştıkları karmaşık zorluklarda eş zamanlılık ve doğaçlama ile karakterize edilen refleksif yönetimi tercih edebilir (kriz durumları)





“ZEKİ İNSANLARI İŞE ALIP,  
SONRA ONLARA NE  
YAPACAKLARINI SÖYLEMEK  
BANA MANTIKLI GELMİYOR.  
BİZ ZEKİ İNSANLARI İŞE ALIRIZ  
Kİ, ONLAR BİZE NE  
YAPACAĞIMIZI SÖYLESİNLER.”

**STEVE JOBS**

# ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK NASIL GELİŞTİRİLEBİLİR?

- **Örgütün Öğrenme Kapasitesini Geliştirin**
  - Krizler ve felaketler, örgütün onlara karşı olan savunmasızlığını ortaya çıkarır ve böylece hızlı öğrenme ve gelişim için bir ortam oluşturmuş olur.
  - Örgütler kriz durumunda yavaşlamak ya da işten çıkarmak yerine, daha iyi alternatiflerle sıçrama yaratabilir
- **Dayanıklı Bireyleri İşe Alın**
  - Çalışanlar sahip oldukları hünerler ve deneyimden ötürü örgütlerin başarısının anahtarı olabileceği gibi; verdikleri karardan, sergiledikleri davranışlardan dolayı, aynı zamanda örgütler için risk kaynağıdırlar.
  - Stres durumunda verilen tepkiler bireysel olarak farklılaşır

# ARAşTIRMALARA GÖRE DAYANIKLILIĞI YÜKSEK KİşİLERİN ORTAK ÖZELLİKLERİ VARDIR;

- Destekleyici aileden gelirler
- Besleyici ilişki ağına sahipler
- Bardağın dolu tarafını görebilirler
- Kendilerine ilişkin farkındalıkları yüksek
- Güçlü inanç sistemleri var
- Paylaşımıcı ve düşünceliler



- “Hayatta kalamamış olan şirketlerin iki özelliği, bireysel cesaret ve hayal gücünün eksikliğidir.” (Polesie, 1991)