

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/359472016>

Sağlık Kurumlarında Psikolojik Dayanıklılık

Chapter · April 2021

CITATIONS

0

READS

2

2 authors, including:



[Elif Hasdemir](#)

Istanbul University

2 PUBLICATIONS 0 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Editörler

Dr. Öğr. Üyesi Suzan URGAN
Dr. Öğr. Üyesi Pınar ERDOĞAN

SAĞLIK PERSPEKTİFİNDEN ÖRGÜTSEL PSİKOLOJİ



SAĞLIK PERSPEKTİFİNDEN ÖRGÜTSEL PSİKOLOJİ

EDİTÖRLER

Dr. Öğr. Üyesi Suzan URGAN
Dr. Öğr. Üyesi Pınar ERDOĞAN

SAĞLIK PERSPEKTİFİNDEN ÖRGÜTSEL PSİKOLOJİ

Editörler: Dr. Öğr. Üyesi Suzan URGAN, Dr. Öğr. Üyesi Pınar ERDOĞAN

Genel Yayın Yönetmeni: Yusuf Ziya Aydoğan (yza@egitimyayinevi.com)

Genel Yayın Koordinatörü: Yusuf Yavuz (yusufyavuz@egitimyayinevi.com)

Sayfa Tasarımı: Eğitim Yayınevi Grafik Birimi

Kapak Tasarımı: Eğitim Yayınevi Grafik Birimi

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı

Yayıncı Sertifika No: 47830

ISBN: 978-625-7316-84-2

1. Baskı, Nisan 2021

Baskı Cilt

Bulut Dijital Matbaa Sanayi Ticaret Limited Şirketi

Musalla Bağları Mah. İnciköy Sok. 1/A Selçuklu / KONYA

Matbaa Sertifika No: 48120

Kütüphane Kimlik Kartı

SAĞLIK PERSPEKTİFİNDEN ÖRGÜTSEL PSİKOLOJİ

Editörler: Dr. Öğr. Üyesi Suzan URGAN, Dr. Öğr. Üyesi Pınar ERDOĞAN

383 s., 165x240 mm

Kaynakça var, dizin yok.

ISBN: 978-625-7316-84-2

Copyright © Bu kitabın Türkiye'deki her türlü yayın hakkı Eğitim Yayınevi'ne aittir. Bütün hakları saklıdır. Kitabın tamamı veya bir kısmı 5846 sayılı yasanın hükümlerine göre kitabı yayımlayan firmanın ve yazarlarının önceden izni olmadan elektronik/mekanik yolla, fotokopi yoluyla ya da herhangi bir kayıt sistemi ile çoğaltılamaz, yayımlanamaz.

EĞİTİM

yayınevi

Yayınevi Türkiye Ofis: İstanbul: Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Atakent mah. Yasemen sok. No: 4/B, Ümraniye, İstanbul, Türkiye

Konya: Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Şükran mah. Rampalı No: 107, Meram, Konya, Türkiye
+90 332 351 92 85, +90 533 151 50 42

bilgi@egitimyayinevi.com

Yayınevi Amerika Ofis: New York: Eğitim Publishing Group, Inc.
P.O. Box 768/Armonk, New York, 10504-0768, United States of America
americaoffice@egitimyayinevi.com

Lojistik ve Sevkiyat Merkezi: Kitapmatik Lojistik ve Sevkiyat Merkezi, Fevzi Çakmak Mah. 10721 Sok. B Blok, No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye
sevkiyat@egitimyayinevi.com

Kitabevi Şubesi: Eğitim Kitabevi, Şükran mah. Rampalı 121, Meram, Konya, Türkiye
+90 332 499 90 00
bilgi@egitimkitabevi.com

İnternet Satış: www.kitapmatik.com.tr
+90 537 512 43 00
bilgi@kitapmatik.com.tr

 **kitapmatik**
internetteki kitapçınız
kitapmatik.com.tr

ÖN SÖZ

İnsan yaşamına verilen değerin giderek artması nedeniyle sağlık hizmetlerinin önemi her geçen gün artmakta, bu artış tanı ve tedavi alanında pek çok teknolojik gelişmenin önünü açmaktadır. Dolayısıyla insanların sağlık kurumlarından talepleri, istekleri ve beklentileri giderek değişerek artarken, bu beklentileri karşılamak için sağlık kurumlarında çalışan insan sayısı da her geçen gün yükselmektedir.

Günümüzde büyük bir sektör haline gelen sağlık hizmetlerinde artan sağlık hizmet alıcılarının beklentileri sektör çalışanlarının yoğun bir psikolojik baskı ile karşı karşıya kalmalarına neden olmaktadır. Bu kitabın amacı çok fazla sayıda çalışmanı barındıran sağlık kurumlarında çalışan psikolojisinin anlaşılması ve diğer sektörlerden oldukça farklı olan bu kurumlarda örgütsel psikolojiye spesifik bir bakış açısı kazandırılmasıdır. Özellikle 2019 yılında ortaya çıkan ve tüm Dünya'yı etkisi altına alan Covid 19 pandemi süreci sağlık sektörü çalışanlarının örgüt kaynaklı psikolojik sorunlarını ele alan kaynakların varlığına çok fazla ihtiyaç duyulduğunu gözler önüne sermiştir.

Kitaba katkı sağlayan bölüm yazarları yönetim ve strateji, sağlık yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanında değerli ve alanında uzman akademisyenlerden oluşmaktadır. Değerli akademisyenlerce oluşturulan bu kitap, literatürdeki boşluğu dolduracak ve alanına eşsiz katkı sunacağına inandığımız bir eser niteliğindedir. Eserde katkısı olan tüm yazarlarımıza şükranlarımızı sunarız.

Dr. Öğr. Üyesi Suzan URGAN

Dr. Öğr. Üyesi Pınar ERDOĞAN

İÇİNDEKİLER

| | |
|--|------------|
| ÖN SÖZ | iii |
| Bölüm 1 | |
| Sağlık Kurumlarında Duygusal Emek | 1 |
| <i>Doç. Dr. Aysun ÇETİN</i> | |
| <i>Emine KARAASLAN</i> | |
| Bölüm 2 | |
| Sağlık Kurumlarında İşyeri Nezaketsizliği | 19 |
| <i>Öğr. Grv. Betül SARI</i> | |
| <i>Arş. Grv. Dr. Seyhan ÖZDEMİR</i> | |
| Bölüm 3 | |
| Sağlık Kurumları Çalışanlarında Tükenmişlik | 35 |
| <i>Öğr. Grv. Dr. İlknur ÇEVİK TEKİN</i> | |
| Bölüm 4 | |
| Sağlık Kurumlarında Çatışma | 53 |
| <i>Dr. Öğr. Üyesi Seda KUMRU</i> | |
| <i>Arş. Grv. Mustafa ORHAN</i> | |
| Bölüm 5 | |
| Sağlık Kurumlarında Örgütsel Özdeşleşme | 78 |
| <i>Dr. Öğr. Üyesi Suzan URGAN</i> | |
| Bölüm 6 | |
| Sağlık Kurumlarında Psikolojik Dayanıklılık | 95 |
| <i>Doç. Dr. Aysun ÇETİN</i> | |
| <i>Elif HASDEMİR</i> | |

| | |
|---|------------|
| Bölüm 7 | |
| Sağlık Kurumlarında Whistleblowing | 113 |
| <i>Dr. Öğr. Üyesi Pınar ERDOĞAN</i> | |
| Bölüm 8 | |
| Sağlık Kurumlarında İşkoliklik | 126 |
| <i>Dr. Öğr. Üyesi İlknur SAYAN</i> | |
| Bölüm 9: | |
| Sağlık Kurumlarında Sanal Kaytarma | 142 |
| <i>Dr. Öğr. Üyesi Özgür YEŞİLYURT</i> | |
| Bölüm 10: | |
| Sağlık Kurumlarında Cam Tavan Sendromu | 155 |
| <i>Öğr. Grv. Ayşegül ÖZTEKİN</i> | |
| Bölüm 11: | |
| Sağlık Turizminde Lider-Üye Etkileşimi | 175 |
| <i>Öğr. Grv. Nurcan ÇETİNER</i> | |
| <i>Dr. Öğr. Üyesi Ayşe ATAR</i> | |
| Bölüm 12: | |
| Sağlık Kurumlarında Mobbing | 198 |
| <i>Arş. Grv. Gülbahar UZUNAY</i> | |
| Bölüm 13: | |
| Sağlık Kurumlarında Örgütsel İklim | 222 |
| <i>Dr. Öğr. Üyesi Polathan KÜSBECİ</i> | |
| Bölüm 14: | |
| Sağlık Kurumlarında Örgütsel Güven | 240 |
| <i>Uzman Hemşire Özgür TUĞ</i> | |

| | | |
|---|--|------------|
| Bölüm 15: | | |
| Sağlık Kurumlarında Örgütsel Sinizm | | 266 |
| <i>Dr. Öğr. Üyesi Burcu ALAN</i> | | |
| Bölüm 16: | | |
| Sağlık Kurumlarında Kraliçe Arı Sendromu | | 282 |
| <i>Öğr. Grv. Dr. Güler ERTAŞ</i> | | |
| Bölüm 17: | | |
| Sağlık Kurumlarında Örgütsel Stres | | 302 |
| <i>Öğr. Grv. Dr. Ebru DEMİREL</i> | | |
| Bölüm 18: | | |
| Sağlık Kurumlarında Presenteizm | | 321 |
| <i>Dr. Gülsen TOPAKTAŞ</i> | | |
| Bölüm 19: | | |
| Sağlık Kurumlarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı | | 346 |
| <i>Öğr. Grv. Dr. Banu BİCAN</i> | | |
| Bölüm 20: | | |
| Sağlık Kurumlarında Örgütsel Vicdan | | 365 |
| <i>Dr. Öğr. Üyesi Murat AK</i> | | |

SAĞLIK KURUMLARINDA PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK

Doç. Dr. Aysun ÇETİN¹

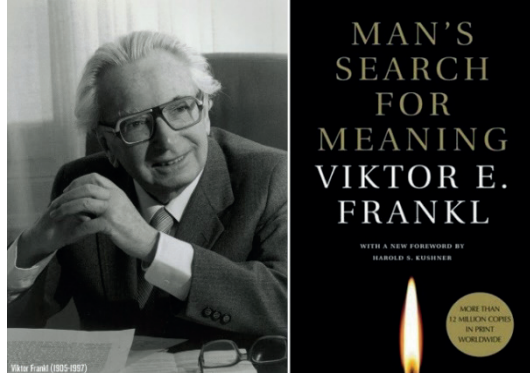
Elif HASDEMİR²

GİRİŞ

“Ringde ya da hayatta yere düşmenin yanlış hiçbir yanı yoktur. Asıl yanlış olan, düştükten sonra ayağa kalkmamaktır.”

Muhammed Ali

2.Dünya Savaşında hayattaki en sevdiklerini kaybeden ve Polonya'daki toplama kamplarında dört yıl kadar süren bir tutsaklıktan sağ kurtulmayı başaran Victor E. Frankl, anılarında bu zorluklara nasıl dayanabildiğini anlatırken, bir gün, açlıktan ve soğuktan bitap düşmüş bir halde, diğer mahkumlarla tek sıra halinde çalışma bölgesine giderken, birden kendini bir konferans salonunda toplama kamplarındaki



Resim 1: Avusturyalı Psikiyatir V. E. Frankl

psikoloji üzerine konuşma yaparken hayal ettiğini, bu sayede o anın ıstırabıyla baş edip kendini toparlayabildiğini söyler (Couto, 2004, s. 21; Bannik, 2017, s.153). Nitekim kamptan sonra, hayatını insanların zorluklar karşısında nasıl daha dayanıklı olabileceğini düşünmeye adar. Deneyimlerini anlattığı “İnsanın Anlam Arayışı” adlı kitabında, Logoterapi adını verdiği teknikle acıların ve zorlukların iyileştirici gücünden ve büyük mutlulukları getireceğinden bahseder.

İnsanoğlu var olduğundan beri her dönemde çevresel koşullar ve değişimlerle mücadele etmek ve uyum sağlamak zorunda kalmıştır. Ancak, içinde yaşadığımız

1 Ondokuz Mayıs Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, aysun.cetin@omu.edu.tr

2 İstanbul Üniversitesi, Örgütsel Davranış Ana Bilim Dalı, Doktora Öğrencisi, elifhasde-mir55@gmail.com

yüzyılın daha karmaşık, daha hızlı ve daha rekabetçi doğası, bireylerin, örgütlerin ve ülkelerin uyum yeteneğini giderek zorlaştırmaktadır. Ekonomi, toplum ve teknolojideki değişim hızı, beklenmedik olayların daha hızla toplumsal felaketlere dönüşmesine neden olmaktadır. Üstelik küreselleşme nedeniyle giderek birbirine bağımlı hale gelen dünyada, olumsuzlukların etkisi anında yerelden küresel ölçeğe taşınmaktadır.

Dolayısıyla, çevresel baskıların azalmak yerine her gün çeşitlenerek artacağı günümüzde bireylerin ve örgütlerin gelişip büyümesi, zorluklar karşısındaki toparlanma gücüne ve geliştirecekleri uyum yeteneklerinin performansına bağlı olmaktadır (Boin ve van Eeten,2013). Bireyler, örgütler ve toplumlar için dayanıklılık, olumsuzluklara karşı hazırlıklı olma, dışardan gelen saldırılara karşı meydan okuyabilme, stres ve travmayla başa çıkabilme, zor koşullara uyum sağlama, yıkıcı deneyimlerden bir şeyler öğrenerek gelişmeyi ifade etmektedir.

Bu kitap bölümünde, psikolojik dayanıklılık kavramı ele alınmış, özellikle de sağlık kurumları bağlamında iş yaşamında psikolojik dayanıklılığın önemi ve nasıl geliştirileceği üzerinde durulmuştur.

1. İŞ YAŞAMINDA PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK

1.1. Psikolojik Dayanıklılık Kavramı

Dayanıklılık (resilience), günümüzde yönetim, ekoloji, psikoloji, afet yönetimi, sosyoloji ve mühendislik gibi birçok alanda kullanılan bir terimdir. Bu alanlar arasında farklılıklar olmasına rağmen aynı zamanda birbirleri ile yakından ilişkilidirler; bir insanın, bir örgütün, bir binanın veya bir toplumun dayanıklılığı genelde aynı şeyi ifade etmektedir(Çetin, 2018). Diğer yandan, dayanıklılık karmaşık ve dinamik bir kavramdır.



Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlüğü'nde dayanıklılık, "*dayanıklı olma durumu, dayanıklılık, metanet*" şeklinde tanımlanmaktadır (<https://sozluk.gov.tr/>). Oxford İngilizce Sözlüğü'nde ise dayanıklılık (resilience), zorluklar karşısında hızlı şekilde iyileşebilme, eski durumuna sıçrama ve esneklik olarak tanımlanmaktadır. Ulusal yazında dayanıklılık ile ilgili yapılan çalışmalarda psikolojik

dayanıklılık (resilience) kavramı, kendini toparlama gücü, toparlanma, güçlülük, psikolojik güçlülük, dirençlilik, yılmazlık, sağlamlık, psikolojik dayanıklılık, da-

yanıklılık, psikolojik sağlamlık gibi farklı kavramların kullanıldığı; “rezilyans” veya “rezilyant” gibi kullanımlarının da söz konusu olduğu ifade edilmiştir (Bassın ve Çetin, 2011; Börekçi ve Gerçek, 2018).

Psikolojik dayanıklılık kavramı ilk olarak Kobasa (1979) tarafından “stresli hayat şartlarına rağmen sağlığını koruyabilen insan özelliği” olarak ifade edilmiştir. Bu özelliğe sahip kişiler zorlu ve stresli durumları bir tehdit olarak değil yeteneklerini keşfedecekleri bir fırsat olarak görmektedirler ve hayatlarındaki olayların kontrolünün ellerinde olduğunu düşünmektedirler.

Dayanıklılık, beklenmedik oluşumlar ve değişimler karşısında hem ayakta kalabilme, esneme, küllerinden yeniden doğma, toparlanabilme hem de sürekli öğrenme, dönüşme, kendini tekrar oluşturmaya hazır olmayı içermektedir (Christopher ve Peck, 2004, s.4). Psikolojik dayanıklılık, travma, tehdit, sağlık problemleri, iş yeri ve parasal sorunlar karşısında başarı ya da uyum sağlama (Hunter, 2001), zorluktan güçlenmiş olarak çıkabilme ve yenilenebilme gücüdür (Sutcliffe ve Vogus, 2003). Psikolojik dayanıklılık, bireylerin yaşamlarında karşılaştıkları zorluktan ve bu zorlukların yarattığı stresli durumdan kurtulabilme ve hızlı bir şekilde kendini toparlama gücü olarak ifade edilmektedir (Doğan, 2015). Aynı zamanda psikolojik dayanıklılık “kişinin birçok olumsuzluk, zorluk, engel, belirsizlik ve bunların yanı sıra olumlu durumlar, gelişim ve artan sorumluluklar karşısında kendini toparlayabilmesine olanak sağlayan geliştirilebilir bir kapasitedir” (Luthans vd., 2006). Bireyin hayat boyu devam eden, çevresel unsurları içeren, sürekli değişim ve belirsizliklere yönelik gösterdiği mücadelelerin sonucunda kazandığı karmaşık ve hassas bir süreçtir (Keleş, 2011, s. 348).

Coutu (2004), psikolojik dayanıklılık sahibi bireylerin “gerçekliği kabullenmede kararlılık, yaşamın anlamlılığına dair inanç ve doğaçlama yeteneği” olmak üzere üç özelliğe sahip olduklarını, bireylerin bu özellikleri taşımasının zorlu durumlar karşısında daha kolay mücadele etmesine ve bu zorlu durumları daha güçlü bir şekilde atlatmasına olanak sağladığını ileri sürmektedir.

Luthans ve Youssef (2004) dayanıklılığı “olumsuz durumlara maruz kalan dayanıklı bireyler, performanslarında yalnızca başladıkları yere geri dönmezler, daha yüksek bir performansa ulaşabilir, yaşamlarında daha fazla anlam ve değer bulabilirler” şeklinde ifade etmişlerdir. Bu durum psikolojik dayanıklılığa sahip bireylerin, iş yaşamında zorlu bir durumla karşılaştıklarında bu durumun kötü etkilerine kapılmadan mücadeleci yapıları ve yüksek performans sergileme güçleri sayesinde kolaylıkla başarıya ulaşabildiklerini göstermektedir. Dayanıklı kişilik özellikleri, bireyleri iş yaşamının ve günlük yaşamın stresinden kaynaklanan fiziksel ve zihinsel rahatsızlıklardan koruduğu belirtilmektedir. Bireyin bulunduğu ortama yönelik ilgisinin olması, olayların gelişimine yönelik kontrol etme arzusuna sahip olması ve zorluklarla mücadele etme eğiliminde olması, dayanıklı

kişilik özelliklerini oluşturan nitelikler olarak ifade edilmektedir (Pines ve Aronson, 1988, s.73).

1.2. Psikolojik Dayanıklılık Sınıflandırmaları

1.2.1. Masten ve Reed'in Psikolojik Dayanıklılık Sınıflandırması

Bu yaklaşımda psikolojik dayanıklılık, olumsuz olaylar ya da risk durumlarında hızlı ve etkin bir şekilde toparlama sağlayan pozitif uyum kapasitesidir (Masten ve Reed, 2002). Bireyleri dayanıklı olarak belirtebilmek için uyum kapasitelerinin yanı sıra; özellikle içinde bulunulan şartların tehdit edici ve zorlayıcı olması da gerekmektedir.

Bireyler zorlu durumlarla karşılaştıklarında, risk oluşturucu ve koruyucu özellikte olan iki faktör dayanıklılık düzeylerinde belirleyici olmaktadır. Bireylerin psikolojik olarak gelişmesinin önünde engel oluşturan ve stres yaratan faktörler risk faktörleri; bireyin bu zor ve stresli durumlar karşısında kendini korumak için kullandığı ve olumsuz durumlardan çabucak kurtulmasını sağlayan faktörler de koruyucu faktörler olarak nitelendirilmektedir. Bu faktörler değişken odaklı yaklaşım ve birey odaklı yaklaşım olarak belirtilmektedir (Masten ve Reed, 2002, s.120).

- *Değişken odaklı yaklaşım*; bireyin karakteristik özelliklerini, bulunduğu çevreyi, zorlu yaşam deneyimleri karşısındaki tepkilerini incelemekte; uyum sürecinin hızlanmasına katkı sağlayan zorlu yaşam deneyiminin olumsuz etkilerini atlatmaya destek olan koruyucu faktörleri bulmaya odaklanmaktadır (Masten ve Reed, 2002). Değişken odaklı modeller;(1) ilave modeller, (2) etkileşimli modeller, (3) dolaylı modeller olarak sınıflandırılmaktadır. İlave modelde, bireyin kullandığı kaynak ve riskler günlük hayatta karşılaştığı zorluklara karşı uyum sağlama kapasitesine katkı sağlamaktadır. Etkileşimli modelde, düzenleyici etkenler ile riskin etkisi azaltılmakta; birey olumsuz bir durumla karşılaştığında göstereceği dayanma gücü seviyesi koruyucu etkenlerle belirlenmektedir. Dolaylı modelde ise, bir etkinin bir diğer etkinin aracılığı ile risk ya da kaynaklar tarafından biçimlendirilmesi ya da bütün koruyucu faktörlerin toplam etkisi olarak ifade edilmektedir (Masten ve Reed, 2002).
- *Birey odaklı yaklaşım*; zorlu yaşam deneyimleri karşısındadayanıklı olarak nitelenen bireyler ile diğerleri kadar uyum ve başarı sağlayamayan bireyler arasındaki farklılıklar ve bu farklılıkların nedenleri üzerinde durulmaktadır. Birey odaklı modeller; bireysel psikolojik dayanıklılıkları gözlemlemeye olanak sağlayan örnek olaylar, yüksek risk durumlarında başarılı olmuş bireyleri ortaya çıkarmaya yönelik çalışmalar ve düşük risk oluşturan durumlarda yaşayan bireyleri ortaya çıkarmaya ve yüksek risk ortamındaki

bireylerle karşılaştırmaya yönelik çalışmalar olarak üç model şeklinde sınıflandırılmaktadır (Masten ve Reed, 2002).

1.2.2.Coutu'nun Psikolojik Dayanıklılık Sınıflandırması

“Kimin başarılı, kimin başarısız olacağını eğitmeden, deneyimden, yetişmeden daha fazla belirleyen şey kişinin dayanıklılık düzeyidir. Bu kanserliler koğuşunda da böyledir, olimpiyatlarda da böyledir, yönetim kurulunda da böyledir”
(Coutu, 2004)

Bazı insanlar sıradan güçlüklerin bile üstesinden gelemeyen; diğerleri en zorlu durumların karşısında bile olumlu tepki vererek güçlenmektedirler. Coutu (2002), benzer zorlu durumlara maruz kalmalarına rağmen neden bazı bireylerin bu zorluklar karşısında son derece başarılı olduklarını ve neden bazılarının ise bu zorlu durumların üstesinden gelemediklerini, bunu belirleyen şeyin nedenlerini sorgulamıştır. Bu bakış açısına göre psikolojik dayanıklılığın altında yatan ilk belirleyici etken kişilik özelliğidir ve bu özellik günümüzde öğrenilebilir ve geliştirilebilir bir nitelik taşımaktadır (Coutu, 2002, s. 4-5).

Dayanıklılık sahibi bireylerin üç özelliği (Coutu, 2002, 2004);

- Gerçeği olduğu gibi kabullenmede kararlılık: Gerçeklerle korkusuzca ve gözünü kırpmadan yüzleşen kişiler, kendilerini olağanüstü zorlu durumlar karşısında dayanıklılık göstererek hayatta kalabilecek tarzda davranışlar sergilemeye hazırlanmaktadır.
- Yaşamın değerine ve anlamlılığına yönelik derin bir inanç: Frankl İnsanın Anlam Arayışı adlı kitabında bu anlamlılığa dair inancı “Umutsuz bir durumla karşılaştığımız, değiştirilemeyecek bir kaderle yüz yüze geldiğimizde bile, yaşamda bir anlam bulabileceğimizi asla unutmamalıyız” şeklinde belirtmiştir (Frankl, 2009, s.126).
- Doğaçılama yeteneği ile uyum sağlama: Bu durum, eldeki imkanlar çerçevesinde bir şeyleri gerçekleştirmek olarak ifade edilebilmektedir. Diğer bir ifade ile eldeki imkanların kısıtlı olması ya da amaca yönelik ekipman ve aletlerin olmaması halinde bir sorunu doğaçılama bir şekilde çözüme kavuşturma yeteneği olarak tanımlanabilmektedir (Coutu, 2004, s.17-27).

Bireylerin bu özelliklere sahip olması, zorlayıcı durumlar karşısında kolayca mücadele etmelerine ve bu zorlu durumlardan daha güçlenmiş bir şekilde çıkmalarına olanak sağlamaktadır. Bu özellikler birey düzeyinde dayanıklılığı artırmanın yanı sıra örgüt düzeyinde de olumlu bir etki yaratmaktadır. Psikolojik dayanıklılık, bir insanın aklına ve ruhuna derinlemesine işlemiş bir tepki biçimi, yaşamın gerçekleri ile yalın bir yüzleşme ve anlama şeklindedir. Dayanıklı bireyler ve örgütler gerçeklikle yüzleştiklerinde bu tepkiyi büyük bir kararlılıkla gösterir-

ler, çaresizlik içinde sızlanmak yerine, zorlukları anlamlı kılarak ve çözüm yolları üretirler (Coutu, 2004, s.27).

1.2.3. Frederickson'ın Psikolojik Dayanıklılık Sınıflandırması

Fredrickson'ın Genişlet-İnşa Et Kuramı, bireylerin zorluklarla karşılaşmaları durumunda pozitif duygulanımı kullanarak düşünme-harekete geçme kapasitelerinin genişletilmesi ve psikolojik dayanıklılıklarının oluşturulmasını kapsamaktadır. Bu yaklaşım, bireylerin düşünme-harekete geçme kapasitelerini genişletme; negatif duyguların kalıcı etkisini değiştirme; psikolojik dayanıklılığa katkı sağlama; psikolojik dayanıklılığı oluşturarak daha olumlu ve güçlü bir iyi olma halini destekleme olarak ifade edilmektedir (Fredrickson, 2001; Fredrickson ve Joiner, 2002). Genişlet-inşa et kuramı pozitif duygulanım ile psikolojik dayanıklılığa katkılar sağlamaktadır. Bu katkılar şu şekilde ifade edilmektedir (Fredrickson vd., 2003):

- Negatif duyguların oluşturduğu fizyolojik etkilerin ortadan kalkmasıyla eski sağlıklı duruma geri dönme.
- Stresli durumlar karşısında karar vermeyi etkileyen bilişsel kapasiteyi genişletme.
- Kişisel psikolojik dayanıklılık kaynakları inşa etme.

Psikolojik dayanıklılık, kişiden kişiye farklılaşan bir olgu olduğu için, psikolojik olarak dayanıklı bireyler stres yaratan durumları kolaylıkla atlatabilmekte ve bu sürece çabucak ayak uydurabilmektedirler. Genişlet-inşa et kuramı da stres yaratan durumlar karşısında pozitif duygulanımın etkisiyle bireylerin dikkat, algı, esneklik ve yaratıcı düşünce yeteneği gibi kişisel özelliklerinin gelişmesiyle toparlanma kapasitesinin daha da güçlenebileceğini desteklemektedir. Bu durumun bireylerin iyi oluş halleri de güçlendireceği, geleceğe daha olumlu bakarak zorlu durumlar karşısında daha dayanıklı bireyler haline gelebilecekleri ifade edilmektedir (Fredrickson, 2001).

1.2.4. Tusaie ve Dyer'in Psikolojik Dayanıklılık Sınıflandırması

Psikolojik dayanıklılık ile ilgili yapılan ilk çalışmalar, zorluklar ve riskli durumlar karşısında başarılı olan bireyler ve başarısız olan bireylerin sahip oldukları kişisel (içsel) özelliklerin karşılaştırılması ve tanımlanmasına dayanmaktaydı. Ancak daha sonraki çalışmalarda, psikolojik dayanıklılık üzerinde bireylerin sahip olduğu kişisel (içsel) özelliklerin ötesinde çevresel (dışsal) etkenlerin varlığının da belirleyici etkisinin olduğunun kabul edilmeye başlandı (Masten, 2001; Tusai ve Dyer, 2004; Çetin vd., 2015, s. 82).

Tusai ve Dyer (2004), psikolojik dayanıklılığı zorlu durumlar karşısında içsel ve dışsal faktörler çerçevesinde incelemiştir. Bu açıdan bireylerin içinde bu-

lunduğu zorlu durumların üstesinden gelebilmelerinde olumsuzluk yaratabilecek tüm risk faktörlerinin ve bu risk faktörleri üzerinde koruyuculuğu olan koruyucu faktörlerin belirlenmesi ve aralarındaki ilişkinin incelenmesi psikolojik dayanıklılık düzeyinin belirlenmesinde önem taşımaktadır.

Yaklaşımına göre, psikolojik dayanıklılık düzeyi bireylerin sahip oldukları kişisel özellikler ve çevresel faktörlere göre değişkenlik göstermektedir. Bireylerin sahip oldukları kişisel özellikler ve kişisel yetkinlikler; iyimserlik, zihinsel yetenek, sakinlik, yaratıcılık, özerklik, özgüven, sosyal olma, iletişim yeteneği, mizah ve bireyin inanç ve değer sistemi gibi faktörlerdir. Bireylerin içinde bulunduğu çevreden kaynaklı faktörler ise sosyal destek algısı, aile yapısı, aile uyumu, ailevi yakınlık ve ailenin duygusal desteği gibi faktörlerden oluşmaktadır (Tusai ve Dyer, 2004, s. 4; Çetin vd., 2015, s.82).Çevresel faktörler kapsamında ele alınan sosyal destek algısı bireylerin psikolojik dayanıklılık düzeylerinde önemli ölçüde etkili olan sosyal kaynaklardan oluşmaktadır. Bireylerin sosyal destek kaynakları aile bireyleri ve arkadaş, öğretmen, komşular ve uzmanlar gibi kişiler olarak ifade edilmektedir (Terzi, 2008, s.3). Sosyal destek kaynakları, bireylerin psikolojik dayanıklılık düzeyini geliştirmenin yanı sıra bu kaynaklardan gelebilecek desteğin aşırı korumacılık halini alması psikolojik dayanıklılık düzeyinde olumsuz bir etki oluşturabileceği düşünülmektedir (Tusai veDyer, 2004). Bu bağlamda psikolojik dayanıklılık üzerinde içsel ve dışsal koruyucu faktörlerin etki düzeyi de önem taşımaktadır.

1.2.5. Jackson, Firtko ve Edenborough'un Psikolojik Dayanıklılık Sınıflandırması

Jackson ve diğerleri (2007), psikolojik dayanıklılığı olumsuz olaylar karşısında uyum sağlama, zihinsel olarak sağlıklı olma halini koruma, çevresel olaylar üzerindeki kontrol duygusunu koruma ve hayatı olumlu bir bakış açısıyla sürdürme yeteneği olarak ifade etmişlerdir.

Bu yaklaşımda zorluklar/güçlükler ve hassasiyet olmak üzereiki temel kavrama vurgu yapılmaktadır (Jackson vd., 2007, s. 3). Zorluklar/güçlükler genel olarak; stres, sıkıntı, aile ve ilişkisel sorunlar, sağlık sorunları, iş yaşamı ve ekonomik problemler, talihsizlik, tehdit, travma ve trajik olaylar ile ilişkilendirilmektedir (Tugade ve Fredrickson, 2004; Jackson vd., 2007; Akçakanat vd., 2018, s.175). Bu nedenle bireylerin zorlu durumlara karşı uyum sağlama, mücadele etme, kendini gerçekleştirme ve başa çıkma kapasitelerini de geliştirmesi gerekmektedir. Yapılan çalışmalardan bazılarında psikolojik dayanıklılık ve hassasiyet bir doğrunun iki zıt kutbu gibi konumlandırılmaktadır (Rutter, 1985). Hassasiyetin azaltılmasıyla psikolojik dayanıklılık geliştirilebilir bir hal almaktadır (Jackson vd., 2004). Ancak psikolojik dayanıklılık ve hassasiyet arasındaki ilişki

tutarsızlık ve beklenenden daha düşük ortak paydanın olduğu çalışmalar da bulunmaktadır (Luthar ve Cicchetti, 2000; Jackson vd., 2007, s.3).

Jackson ve diğerleri (2007, s. 6) iş yaşamında karşılaşılan problemleri örgütsel çerçevede ele almışlardır. İş yaşamındaki olumsuzluklar ve kişilerarası problemlere karşı psikolojik dayanıklılığın gelişim sürecine yönelik öz-gelişim temelli stratejileri şu şekilde belirtmektedirler (Jackson vd., 2007, s.6):

- *Olumlu olma halini besleyen bir iş ağı ve ilişkisi kurmak:* Profesyonel olarak bir iş ağı oluşturmak çalışanlar açısından önem taşımaktadır. Bu profesyonel ağ zamanla çalışanlar için bir destek sistemine dönüşmektedir. Örgütlerde çalışanlar zaman zaman bilgi edinmek ve destek almak için çalışma arkadaşlarından oluşan bir gruba ait olmak isterler ve bu grup ilişkisinin çalışanların iyilik halini beslediği belirtilmektedir.
- *Olumlu olma halini korumak:* Psikolojik dayanıklılık düzeyi yüksek bireylerin zorluklar ve stresli durumlar karşısında olumlu tepkiler sergileyebilecekleri ve zorluklara karşı olumlu bir bakış açısına sahip olabilecekleri belirtilmektedir.
- *Duygusal anlayışı geliştirmek:* Bireyin kendisinin ve çevresinin duygusal ihtiyaçlarını anlamaya yönelik yeteneği olarak ifade edilen duygusal zekâ, bireye iş yerinde karşılaşılan zorlu ve stresli durumların üstesinden gelmede yardımcı olmaktadır. Bu açıdan olumlu ve olumsuz olaylara karşı duygusal bir anlayış ya da bakış açısı geliştirmek, psikolojik dayanıklılığın gelişimi için bir adım olarak ifade edilmektedir.
- *Yaşam ve maneviyat dengesini oluşturmak:* Psikolojik dayanıklılığın gelişimi için fiziksel, duygusal ve manevi açıdan bireyi “besleyen” faaliyetlerin psikolojik dayanıklılığın gelişimine katkısı olabileceği ve bu durumda iş ve yaşam dengesinin daha iyi bir şekilde sağlanabileceği düşünülmektedir.
- *Daha fazla paylaşımcı davranışlar sergilemek:* Bireyin deneyimlerini çevresindekilerle paylaşması ve bu deneyimlerden ortaklaşa sonuçlar çıkarılması olarak ifade edilmektedir.

Çalışanların iş yaşamında ya da özel yaşamlarında zorluklar karşısında fiziksel ve zihinsel anlamda sağlıklı olmalarının sağlanması için psikolojik dayanıklılık önem taşımaktadır. Bu bağlamda dinamik ve geliştirilebilir bir yapı (Jackson vd., 2007; Çetin vd., 2015, s.84) olarak ifade edilen psikolojik dayanıklılığa yatırım yapmak çalışanları güçlendirmek için örgütlere düşen bir sorumluluk olarak belirtilmektedir.

1.3. Bireylerde ve Örgütlerde Dayanıklılık Nasıl Arttırılır?

Örgütsel dayanıklılıkla ilgili değerlendirmelerde, örgütlerin beklenmedik ve riskli durumlarda kendilerini toparlayıp eski vaziyetlerine geri dönebilmesi; zorlu ve riskli çevre koşullarında bu koşulları örgüt için yeni fırsatlar yaratarak başarılı bir gelecek inşa edebilmesi hususlarının altı çizilmektedir (Lengnick-Hall vd., 2011, s. 244). Nitekim bunu başaramayan örgütlerin



yok olmaya mahkum olacağı; 1970’de ilk 500’de listelenen en tepedeki 30 şirket arasından yalnızca 11 tanesi 2014’deki Şanslı 500’de yer aldığı; bu model gelecek 40 yıl içinde tekrar ederse yeni şirketlerin, bugünün Şanslı 500’ünün yerini alacakları ileri sürülmektedir (Tengblad, 2018).

O halde, bireyler ve örgütler açısından cevabı bulunması gereken kritik soru, çevresel baskılar oluştuğunda, bireyler ve örgütlerin nasıl dayanıklı hale gelecekleri ve dayanıklılığın nasıl öğrenip geliştirecekleridir. Her ne kadar insanların, örgütlerin ve toplumların kendini geliştirebileceği ve daha dayanıklı hale gelebileceğinin mümkün olduğu kabul edilse de, bu konudaki literatürün henüz yeterince gelişmemesi; ampirik araştırmalara değil de normatif bilgilere dayalı olması örgütlere kriz durumları ile baş edecek becerilerin nasıl kazandırılacağına yön temini belirsizleştirmektedir (Boin ve van Eeten, 2013).

Lee vd. (2013); örgütlerde dayanıklılık kavramının adaptasyon yeteneği, stratejik farkındalık, hassas konuların yönetimi, paylaşılan vizyon, ön uyarı sistemleri, stratejik planlama gibi çok kavramlarla ilişkili olduğunu söyler. Ruiz-Martin vd., (2018) de durum farkındalığını oluşturma, kurumun zafiyetlerini yönetme, kaynaklara sahip olma, doğaçlama kapasitesi, öğrenme kapasitesi, geleceği öngörme becerisi, esneklik ve çeviklik gibi hususlar üzerinde durur.

Luthans ve diğerleri (2006), örgütlerde psikolojik dayanıklılık düzeyinin artırılmasında ve başarılı bir şekilde sürdürülebilmesinde proaktif ve reaktif stratejilerin önemli rol oynayacağını belirtmektedir.

Proaktif yaklaşım çerçevesinde varlık odaklı, risk odaklı ve süreç odaklı olarak 3 temel strateji ele alınmaktadır.

- *Varlık Odaklı Stratejiler (Asset-Focused Strategies)*: Bu stratejiler bilgi, beceri, yetenek gibi beşeri sermaye unsurlarını; örgütsel ve sosyal destek, sosyal ağlar gibi sosyal sermaye unsurlarını içeren bireysel ve örgütsel kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanmayı ve geliştirmeyi hedeflemektedir. Bu doğrultuda çalışanların kariyer gelişimini destekleyici eği-

timler, rotasyon uygulamaları ve ödüllendirme sitemleri gibi uygulamalar çalışanların istihdam edilebilirliklerini arttırarak stresle ve olumsuz durumlarla başa çıkabilme kapasitelerini arttıracaktır. Bu durum çalışanların örgütsel kararlara katılımını teşvik ederek örgüte bağlılıklarını arttıracaktır. Bu stratejinin üzerinde durduğu önemli nokta çalışanların stresle başa çıkmalarında en belirleyici unsur olarak kabul edilen eğitim eksikliklerinin giderilmesidir (Luthans vd., 2006). Bu bakımdan psikolojik dayanıklılık düzeyi yüksek bireylerin örgüte kazandırılması, örgüt üyelerinin ise psikolojik dayanıklılık düzeylerinin geliştirilmesine yönelik çalışmaların yapılması önem taşımaktadır. Örgütler zor meydan okumalarla yüz yüze kaldıklarında çeşitli kaynaklarını harekete geçirmek ihtiyacı duyarlar. Bu kaynakların en önemlisi de çalışanlardır. Yeterli sayıda insan kaynağına ve gerekli becerilere sahip olmak, dayanıklılığa katkıda bulunan önemli bir faktördür. Bununla birlikte, sayıların ve becerilerin ötesinde, personelin yeterince motive edildiği ve örgütsel hedeflere tam olarak inandırılması önem arz etmektedir (Çetin, 2018). Bu doğrultuda psikolojik dayanıklılık düzeyinin geliştirilmesinde örgütün insan kaynakları yönetimine önemli roller düşmektedir. Bu bağlamda bireylerin beşeri ve sosyal sermayelerine yatırım dayanıklılık düzeylerini de olumlu anlamda etkileyecektir.

- *Risk Odaklı Stratejiler (Risk-Focused Strategies)*: Risk odaklı strateji ile örgütte ortaya çıkabilecek olumsuz ve riskli durumların azaltılması ve olumsuz sonuçların önlenmesi amaçlanmaktadır. Bu strateji, örgüt içinde güçlü sosyal destek ağları, karşılıklı güvene dayalı ilişkiler, bireylerarası olumlu ilişkiler, olumlu bir psikolojik sözleşmeye dayanan güçlü bir örgüt kültürünün yaratılarak dayanıklılık düzeyinin artışı desteklemektedir. Araştırmalar, travma ve stres gibi olumsuz durumlar karşısında en dayanıklı bireylerin aile ve arkadaş desteği gibi güçlü sosyal destek ağlarına sahip bireyler olduğunu göstermektedir (Masten, 2001). Bireyin aile, arkadaş ya da yakın çevresinden gördüğü destek stresli ve olumsuz durumlar karşısında mücadele etmesini kolaylaştırmakta ve stresin olumsuz sonuçlarını en aza indirmektedir (Tekingündüz vd., 2016). Bu bağlamda örgütte çalışanların kararlara katılımı, yöneticiler ile açık iletişimi destekleme, örgütsel düzeyde sosyal destek sağlama, çalışanların örgüte ve örgüt üyelerine güven duygusunun geliştirilmesi gibi unsurlar dikkate alınarak stres düzeyinin düşürülmesi sağlanabilir (Cousins vd., 2004). Bu bağlamda çalışanlar kendilerine daha çok değer verildiğini hissedebilecekler ve olumlu bir örgüt iklimi yaratılabilecektir. Özellikle kargaşa ve kriz dönemlerinde şefkatli liderler, çalışanların duygularını serbestçe ifade edip konuştukları bir ortam yaratabilecekler, böylece acı çeken veya acıya tanık olan insanların kendi-

lerinin veya başkalarının çektikleri acıları hafifletebilme yollarını bulmalarını sağlayacak eylemleri yürütebileceklerdir (Dutton vd., 2004, s. 31).

- *Süreç Odaklı Stratejiler (Process-Focused Strategies)*: Süreç odaklı stratejiler, riskleri yönetmek ve kontrol altına almak, varlıkların gelişimi için bireysel ve örgütsel kaynakları etkili ve verimli kullanmanın yanı sıra oluşan olayların ve deneyimlerin nasıl yorumlanacağını etkilemek için kullanılabilir. Süreç odaklı stratejiler kapsamında daha çok psikolojik sermayenin öz-yeterlilik boyutundan yararlanılmaktadır. Öz-yeterliliğin dayanıklılık üzerinde aracılık edici bir etkiye sahip olabileceği, bireylerin öz-yeterlilik kapsamında ele alınan bilişsel becerilerini artırmanın dayanıklılık kapasitelerini de arttıracığı belirtilmektedir (Masten ve Reed, 2002). Bu doğrultuda, uzman deneyimi, model alma ve dolaylı öğrenme, ikna ve olumlu geribildirim gibi öz-yeterliliği arttırmaya yönelik yöntemlerin kullanılmasının faydalı olacağı belirtilmektedir (Luthans vd., 2006). Sutcliffe ve Vogus (2003), örgütsel dayanıklılığın çalışanların öz-yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık gibi dört sinerjik faktörden oluşan psikolojik sermayeye sahip olduğunda geliştiğini söyler. Bireyler, temel ödev davranışları üzerinde kontrol sahibi olduklarında ve bu eylemleri gerçekleştirirken kendi takdir yetkisini kullanırken, bir etkinlik ve yeterlilik duygusu geliştirirler. Yetkinlik duygusu arttıkça, bireyler bilmedik veya zorlu durumlarda etkili bir şekilde cevap verebilmekte ve başarısızlık ve zorluklarla yüzleşmekte daha başarılı olabilmektedirler. Çalışanlar büyüme, yetkinlik/uzmanlık ve etkinliklerine katkıda bulunan deneyimlere sahip olduklarında, alışılmadık olaylarla başa çıkma yeteneklerini arttıran davranışlar gibi sergileme eğiliminde olurlar.

Reaktif yaklaşım çerçevesinde ise olumlu duyguları kullanma, kendini üstün görme, yüklenme tarzı yöntemi ve bireyin içinde anlam bulması şeklinde dört temel strateji karşımıza çıkmaktadır.

- *Olumlu Duyguları Kullanma Yöntemi*: Olumlu duyguları kullanma, Frederickson'ın (1998) "genişlet ve inşa et" yaklaşımına dayanmaktadır. Bu yaklaşıma göre olumlu duygular çok çeşitli düşünce ve eylemleri gerçekleştirmeye olanak sağlarken; olumsuz duyguların ise hızlı tepki verme durumuna karşı zihinsel aktiviteyi daralttığı belirtilmektedir. Özellikle kahkaha ve gülümsemenin olumlu duyguları arttırarak dayanıklılık kapasitesini de arttıracığı ifade edilmektedir. Ayrıca "genişlet ve inşa et" yaklaşımına göre örgütlerin çalışanlarına işlerinde anlam ve tatmin elde etmeye yönelik teşvikleri, sıradan olaylarda bile olumlu duyguların ortaya çıkabileceğini desteklemektedir.
- *Kendini Abartma ya da Yukarıda Görme Yöntemi*: Bu yöntem bireyin aşırı

derecede olumlu ya da gerçekçi olmayan kişisel özelliklerini kendine hizmet edecek şekilde kullanma eğilimi olarak ifade edilmektedir. Kendini abartan bireylerin son derece özgüvenli bir tutum sergileyerek başarılı olabilecekleri belirtilmektedir (Luthans vd., 2006).

- *Yükleme Tarzı Yöntemi*:Yükleme tarzı yöntemi, bireyin başına gelen olay ile ilgili algı ve yorumunu olumluya çevirerek olay üzerinde kontrolü olduğu ve daha iyimser bir bakış açısına sahip olması için eğitilmesi olarak ifade edilmektedir. Csikszentmihalyi (2005, s.33), farkındalığı anlatmak için “dışsal olaylar biz onların farkına varmadıkça var olmazlar” der. Ona göre, hissettiğimiz, kokusunu aldığımız veya duyduğumuz şeylerin bireylerin bilincine girmesi ve davranışlarına yön vermesi ancak farkındalıkla mümkündür.Bu yöntemin iyi bir insan kaynakları yöntemi olduğu ve dayanıklılık düzeyini arttırabileceği savunulmaktadır (Luthans vd., 2006).
- *Bireyin İşinde Anlam Bulması, Kontrol Sahibi Olması ve Deneyimleriyle Gelişmesi Yöntemi*:Bu yaklaşım, bireyin anlamlı bir amaç uğruna çalışması, çevresini ve olayların sonucunu etkileyebileceğine yönelik inancı ve hem olumlu hem de olumsuz deneyimleri sayesinde öğrenerek gelişebileceğine yönelik inancı şeklinde ifade edilmektedir. Bireyler işlerinde anlam bularak, kontrolün ellerinde olduğuna inanarak ve deneyimlerinden öğrenerek olumsuz olaylar karşısında daha dayanıklı ve güçlü olabilmektedirler (Luthans vd., 2006).İş arkadaşları ile ortak bir anlam oluşturmak ve onlar için işlerini anlamlı kılan şeyleri bulmak dayanıklılığı arttıracaktır.

2.SAĞLIK KURUMLARI ve PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK

Bireyler gibi örgütlerin de gelişip büyümesi, zorluklara karşı geliştirdiği yeteneklerin performansına bağlıdır.



Günümüzde işletmeler için hayatta kalmak, ancak çevresel değişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlamakla ve zorluklar karşısındaki toparlanma gücüne bağlı olmaktadır (Boin ve van Eeten, 2013).Ancak, örgütler açısından, tüm riskleri ve tehlikeli olayları önceden kestirmek ve onlara karşı hazırlıklı olmak neredeyse

imkânsızdır. Ekonomik evrimsel değişimler, doğası gereği, hızlı ve kesintilidir (Tengblad, 2018). Bu görüş açısıyla, dayanıklılık zorluklara ve olumsuz koşullara karşı hem hazır olmak hem de hazırlıksız olmaya hazır olmak” anlamına gelmektedir (Paries, 2011).

Psikolojik dayanıklılık iş yaşamı açısından, “terslik (aksilik), belirsizlik, anlaşmazlık, başarısızlık gibi olumsuz durumlarla karşılaşıldığında kendi kendini iyileştirmek ve bunun yanı sıra olumlu değişiklik, ilerleme, gelişim ve artan sorumlulukla beraber tekrar kendini toparlama” olarak tanımlanmaktadır (Luthans, 2002). İş yaşamında psikolojik dayanıklılık, çalışanlara ve buna bağlı olarak da örgütlere pozitif bir katkı sağlamaktadır. Çalışma ortamında yaşanan büyük değişim ve dönüşümlere maruz kalan çalışanların psikolojik dayanıklılıkları ile performansları birbirini destekleyici yönde ilişkilidir. Dayanıklı çalışanlar işletmelerin küçülmeye gittiği dönemlerde, sağlık durumlarında bir bozulma yaşamadan, mutlu ve yüksek performanslı bir şekilde yani iş akışını aksatmadan işlerini gerçekleştirebilmektedirler. Bu durumda dayanıklılık işe ilişkin algılar üzerinde pozitif etki oluşturmaktadır (Luthans vd., 2007, s.547).

Psikolojik dayanıklılık hizmet sektöründeki birçok meslekte son derece önemli olmasına rağmen özellikle sağlık gibi bakım mesleklerinde daha da önemlidir. Sağlık çalışanları açısından psikolojik dayanıklılık “çalışma şartlarının zor, yorucu ve mesai saatlerinin uzun, yapılan işin çok fazla özveri gerektirdiği; hatta zaman zaman tanımlanan rollerinin de ötesinde bir çabayla işlerini yaptıkları ortamda” oldukça önemli bir nitelik olarak düşünülmektedir. Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de personel azlığı nedeniyle sağlık sektörü çalışanlarının fiziksel, zihinsel ve duygusal iş yükleri oldukça fazladır. Hastaların ve hasta yakınlarının birbirinden farklı beklentilerini karşılamak zorunda kalan sağlık personelinin psikolojik dayanıklılıklarını koruması hem kendileri hem de hizmet verdikleri açısından oldukça önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ülkemiz ve tüm dünya Mart 2020’de gündeme gelen Covid-19 pandemisi, sağlık kurumları üzerinde beklenmedik zorlayıcı koşulların ortaya çıkmasıyla değişen pazar koşulları, kısıtlayıcı kamusal tedbirler, değişen toplumsal öncelikler bağlamında baskı yaratmıştır. Özellikle küresel ve ulusal salgın dönemlerinde ve doğal felaketlerde sağlık çalışanları hep en önde yer almaktadır. Bu durumda bizzat hastalarla yüz yüze gelerek hizmet sunmak durumunda olması sebebiyle sağlık çalışanlarının fiziksel sağlıkları, psikolojik dayanıklılıkları ve motivasyonları daha da önem kazanmıştır. Ancak, sağlık çalışanlarının pandemiden nasıl ve ne yönde etkilendiklerine ilişkin akademik camiada yapılmış güncel çalışma çok fazla değildir.

Sağlık çalışanları, rol tanımlarındaki belirsizlik ve rol çatışması, takdir edilmeme, ödül sistemindeki eksiklikler ve şiddet gibi işin kapsamı ile ilgili faktörler; ekipman, aşırı iş yükü ve zaman baskısı, gece nöbetleri gibi işin koşulları ile ilgili faktörler bakımından işlerinde stresli durumlara maruz kalabilmektedirler (Cousins vd., 2004). Stresli durumlarla başa çıkmada en etkili çözüm çalışanların psikolojik dayanıklılık kapasitelerinin artırılması olacaktır.

Sağlık kurumları hizmet alan ve hizmet veren grup açısından değerlendirildiğinde yapısal ve yönetsel olarak oldukça karmaşık bir yapıda olup, bu durum yoğun strese yol açmakta, ruhsal ve fiziksel enerji yoksunluğuyla ifade edilen tükenmişliği neden olabilmektedir (Urgan, 2019).Sağlık personeli arasında tükenmişlik seviyesinin yüksekliğinin nedenleri arasında aşırı iş yükü, çalışma sürelerinin belirsizliği, yaptıkları işlere karşı aldıkları ücretin yetersizliği, işyeri baskıları, örgüt iklimi, hiyerarşik düzen içerisindeki yerleri ve motivasyon eksiklikleri gibi faktörler etkili olmaktadır.

Arslan vd. (2021) Covid-19 salgınının hekimlerin psikolojik dayanıklılık düzeylerine etkisini araştırdıkları çalışmalarında, psikolojik dayanıklılığı yüksek hekimlerin depresyon ve anksiyete düzeylerinin daha düşük olduğu bulunmuştur. Çocuk sahibi hekimler, 15 yıl ve daha uzun süredir meslekte olanlar, pandemi ile ilgili eğitim almış olan hekimlerin dayanıklılık düzeyinin daha yüksek olduğu test edilmiştir.

De Brier vd. (2020),bulaşıcı hastalık (Sars, Covid-19, Mers) dönemlerinde sağlık çalışanları üzerine yapılan çalışmalarla ilgili yürüttükleri meta analiz çalışmasında, bulaşıcı hastalık dönemlerinde sağlık çalışanlarının ruh sağlığının korunması, ayrı bir ruh sağlığı müdahale stratejisi olarak ele alınmamalıdır, ancak koruyucu bir yaklaşımdan yararlanabilir. Ruhsal sağlık desteğinin, kolektif sosyal desteğin ve kişisel kontrol duygusunu teşvik eden güvenli ve verimli bir çalışma ortamının sağlık çalışanlarının dayanıklılığını en üst düzeye çıkarmaya yardımcı olabileceği belirtilmektedir.

Joyce vd. (2018), meta-analiz çalışmalarında, bilişsel davranışçı terapi ve farkındalık temelli müdahale tekniklerinin (karma model) bireysel dayanıklılık üzerinde pozitif etkileri olduğu sonucuna varılmıştır.

Aslan ve Uyar (2020),sağlık çalışanlarının mükemmeliyetçilik algıları ile özgüvenleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilirken, mükemmeliyetçilik ile psikolojik dayanıklılık arasında bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Psikolojik dayanıklılık ile kendini sabotaj arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilirken, özgüvenle arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Psikolojik dayanıklılığın mükemmeliyetçilik ile kendini sabotaj arasındaki ilişkide aracılık rolü tespit edilirken, özgüven ile arasındaki ilişkide aracılık rolü tespit edilememiştir.Urgan vd. (2020) tarafından çalışmada ise, pozitif psikolojik sermayeye sahip çalışanlarda gözlenen kaygı, depresyon ve stres düzeyleri arasındaki ilişkiler ortaya konmuştur.Araştırmada katılımcıların psikolojik sermaye düzeylerindeki artışın depresyon ve anksiyete belirtilerini azalttığı ve stres düzeylerini ise düşürdüğü bulunmuştur.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Tarihsel süreçte, insanlar ve örgütler acil durumlara karşı savunmasız olmuşlardır. Çevresel tehlike ve riskler, günümüzde örgütleri geçmişte olduğundan daha fazla etkilemektedir. Bu etkilerin türü ve şiddetinin zamanla daha da artacağı düşünülrse, organizasyonları şokları emecek şekilde tasarlayabilmenin önemi ortaya çıkacaktır. Her ne kadar dışsal olumsuzluklar örgütleri olumsuz olarak etkileyebilse de, örgütler eylemleri ile geleceklerini şekillendirebilme yeteneğine sahiptir. Özellikle bir acil duruma müdahalenin ilk aşamalarında alınan önlemler kritik öneme sahiptir. Hatta çevrenin sunduğu fırsatları iyi değerlendirebilirlerse rakiplerinden avantajlı duruma da ulaşabilirler.

Ancak, insanlar genellikle rasyonel olmaya en çok ihtiyaç duydukları kriz zamanlarında rasyonel düşünme becerileri azaldığını için gerçekleri çarpıtarak değerlendirmekte ve olumsuz durumlardan kötü etkilenmektedirler (Csikszentmihalyi, 2005, s. 229). Örgütler açısından yöneticilerin kriz durumlarında karşılaştığı en büyük zorluklardan birisi, karşılaştıkları gerçek sorunların doğasını belirleme hususunda sorun yaşamaları ve yanlış çözümleri uygulamalarıdır (Burnard vd., 2018; Tengblad, 2018). Liderliğin temel işlevlerinden biri insanların karşılaştığı zorlukların doğasını anlamalarına ve uygun yanıtları seçmelerine yardımcı olmaktır. Dolayısıyla örgütlerinde dayanıklılığı arttırmak isteyen yöneticiler, farkındalığı geliştirerek, stres ve çatışma anlarında otomatik tepkileri değil, daha rasyonel davranışları gösterebileceklerdir. En kötü belirsizlik türü, neyi bilmediğinizin farkında olmamaktır. Bu nedenle, örgütün, hayatta kalması ve büyümesi için cevap vermesi gereken uyarınları incelemek, bunun için, olası fırsatlar ve örgüte yönelik potansiyel tehditler açısından sürekli gözetim yapmak gerekecektir (Denyer, 2017).

Krizler ve felaketler, bir yandan örgütlerin onlara karşı olan savunmasızlığını ortaya çıkarırken; diğer yandan hızlı öğrenme ve gelişim için bir ortam oluşturmuş da olurlar (Woods, 2005, s.290). Dirençli örgütler mükemmel olmadıklarını bilirler fakat kendilerinin ya da başkalarının deneyimlediği olaylardan öğrenerek mükemmel yaklaşmaktadırlar. Bir hadisenin kötü sonucunu yönetme ve etkili öğrenme mekanizması geliştirme, bir örgüte rekabetçilikte önemli avantaj sağlayabilir (Burnard vd.,2018).

Sonuç olarak, sağlık kurumlarında çalışanların psikolojik dayanıklılıklarının artırılması hem kendi sağlık ve mutlulukları hem de kurumlarının performans ve çıktıları ile yakından ilişkilidir. Ayrıca hasta ve hasta yakınlarının hizmet beklentilerinin karşılanması ve bu sayede toplumsal huzur ve barışın sağlanmasına da katkı sunacaktır.

Kaynakça

- Akçakanat, T., Uzunbacak, H. H., & Köse, S. (2018). Akademisyenlerin psikolojik sağlamlık ve mutluluklarının belirleyicileri olarak sosyal ve örgütsel destek. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 173-193.
- Arslan, H. N., Karabekiroğlu, A., Terzi, O., & Dundar, C. (2021). The effects of the COVID-19 outbreak on physicians' psychological resilience levels. *Postgraduate Medicine*.
- Aslan, Ş., & Uyar, S.. (2020). Çalışanlardaki mükemmeliyetçilik algısının özgüvene ve kendini sabotaja etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracı rolü. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi* 12(23), 547-565.
- Bannink, F. (2017), Bireyler ve toplumlarda iyi oluşu geliştirmek için 201 pozitif psikoloji uygulaması, Üsküdar Üniversitesi Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.
- Basim, H. N., & Çetin, F. (2011). Yetişkinler için psikolojik dayanıklılık ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 22(2), 104-114.
- Boin, A & van Eeten M. J. G. (2013): The resilient organization, *Public Management Review*, 15 (3): 429-445.
- Börekçi, Y. D. & Gerçek (2018), "Resilience" kavramının sosyal bilimlerde Türkçe kullanımları bağlamında değerlendirilmesi, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 30.
- Burnard, K., Bhamra, R. & Tsinopoulos, C. (2018), Building organizational resilience: four configurations, *IEEE Transactions On Engineering Management*, 65 (3): 351-362.
- Christopher, M. & Peck, H. (2004). Building the resilient supply Chain, *Int. J. Logist. Manage.*, 15: 1-14,
- Cousins, R., Mackay, C. J., Clarke, S. D., Kelly, C., Kelly, P. J., & McCaig, R. H. (2004). 'Management standards' work-related stress in the UK: Practical development. *Work & Stress*, 18(2), 113-136.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46-56.
- Coutu, D. L. (2004). *Dayanıklılığın bileşenleri, örgütsel ve kişisel dayanıklılık*. (Çev. A. Kardam). İstanbul: Acar Matbaacılık AŞ Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını.
- Csikszentmihalyi, M. (2005), Akış Mutluluk Bilimi, HYB Yayıncılık, İstanbul.
- Çetin, A. (2018). Örgütsel Dayanıklılık. E. Aydoğan (Der.) içinde, *Örgütsel Davranış Odaklı Yönetmelik Yaklaşımlar*, 181-208. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çetin, F., Yeloğlu, H. O., & Basım, H. N. (2015). Psikolojik dayanıklılığın açıklanmasında beş faktör kişilik özelliklerinin rolü: Bir kanonik ilişki analizi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 30(75), 81-92.
- De Brier, N., Stroobants, S., Vandekerckhove, P., & De Buck, E. (2020). Factors affecting mental health of health care workers during coronavirus disease outbreaks (SARS, MERS & COVID-19): A rapid systematic review. *PloS one*, 15(12),
- Denyer, D. (2017), *Organizational Resilience: A Summary of Academic Evidence, Business Insights and New Thinking*, Case Studies in BSI and Cranfield School of Management, 1-64, Bedfordshire, <https://www.cranfield.ac.uk/som/case-studies/organizational-resilience-a-summary-of-academic-evidence-business-insights-and-new-thinking>, E. T. 12.2.2020
- Doğan, T. (2015). Kısa psikolojik sağlamlık ölçeği'nin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 3(1), 93-102.
- Dutton, J. E., Frost, P. J., Worline, M. C. Lilius, J. M. & Kanov, J. M. (2004). Travma Anlarında Liderlik 29-48, *Örgütsel ve Kişisel Dayanıklılık*(Çev. Ahmet Kardam). İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları
- Liderlik, 29-48. *Örgütsel ve kişisel dayanıklılık* (Çev. Ahmet Kardam). *Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, İstanbul*.

- Frankl, V. (2009). *İnsanın Anlam Arayışı*. Selçuk Budak (çev.), Okyanus Yayınları, İstanbul.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions?. *Review Of General Psychology*, 2(3), 300-319.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218.
- Fredrickson, B. L., & Joiner, T. (2002). Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. *Psychological Science*, 13(2), 172-175.
- Fredrickson, B. L., Tugade, M. M., Waugh, C. E., & Larkin, G. R. (2003). What good are positive emotions in crisis? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States on September 11th, 2001. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 84(2), 365.
- Güler, B.K. (2009). "Pozitif psikolojik sermaye: tanımı, bileşenleri ve yönetimi". A. Keser, G. Yılmaz ve S. Yürür (ed.). *Çalışma yaşamında davranış: Güncel yaklaşımlar*. (s. 137-166). İstanbul: Başakşehir.
- Hunter, A. J. (2001). A cross-cultural comparison of resilience in adolescents. *Journal Of Pediatric Nursing*, 16(3), 172-179.
- Jackson, D., Firtko, A., & Edenborough, M. (2007). Personal resilience as a strategy for surviving and thriving in the face of workplace adversity: a literature review. *Journal Of Advanced Nursing*, 60(1), 1-9.
- Joyce, S., Shand, F., Tighe, J., Laurent, S. J., Bryant, R. A., & Harvey, S. B. (2018). Road to resilience: a systematic review and meta-analysis of resilience training programmes and interventions. *BMJ open*, 8(6).
- Kobasa, S. C. (1979). Stressful life events, personality, and health: an inquiry into hardiness. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 37(1), 1.
- Lee, A. V, Vargo, J. & Seville, E. (2013), Developing a tool to measure and compare organizations' resilience, *Natural Hazards Review*, 14: 29-41.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. & Lengnick-Hall, M. L. (2011), Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management, *Human Resource Management Review*, 21(3): 243-255.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Luthar, S. S., & Cicchetti, D. (2000). The construct of resilience: Implications for interventions and social policies. *Development And Psychopathology*, 12(4), 857.
- Kanten, P. (2016). *Pozitif örgütsel davranışın doğuşu ve gelişimi*. S. Kanten, & P. Kanten (Dü) içinde, *Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü* (s. 1-72). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Keleş, H. N. (2011). Pozitif psikolojik sermaye: Tanımı, bileşenleri ve örgüt yönetimine etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 343-350.
- Kobasa, S. C. (1979). Stressful life events, personality, and health: an inquiry into hardiness. *Journal of personality and social psychology*, 37(1), 1.

- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227.
- Masten, A. S., & Reed, M. G. J. (2002). Resilience in development. *Handbook Of Positive Psychology*, 74, 88.
- Paries, J. (2011), *Lessons from the Hudson*. In E. Hollnagel, J. Paries, D. W. David, & J. Wreathall (Eds.), *Resilience Engineering in Practice: A Guidebook*. Farnham, Surrey, UK: Ashgate Publishing Ltd.
- Pines, A., & Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. Free press
- Ruiz-Martin, C., López-Paredes, A. & Wainer, G. (2018), What we know and do not know about organizational resilience, *International Journal of Production Management and Engineering*, 6 (1): 11-28.
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003), Organizing for resilience, positive organizational scholarship: *Foundations of a New discipline*, 94-110.
- Rutter, M. (1985). Resilience in the face of adversity: Protective factors and resistance to psychiatric disorder. *The British Journal Of Psychiatry*, 147(6), 598-611.
- Tekingündüz, S., Kurtuldu, A., & Eğilmez, Ç. (2016). Sosyal destek, işe yabancılaşma ve iş stresinin işgören performansı üzerindeki etkisinin incelenmesi. *International Journal of Human Sciences*, 13(1), 683-694.
- Tengblad, S. (2018), Organizational resilience: Theoretical framework, S. Tengblad & M. Oudhuis(eds.), *The Resilience Framework, Work, Organization, and Employment*, Singapore: Springer Publishing (DOI10.1007/978-981-10-5314-6)
- Terzi, Ş. (2008). Üniversite öğrencilerinin psikolojik dayanıklılıkları ve algıladıkları sosyal destek arasındaki ilişki. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(29), 1-11.
- Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 86(2), 320.
- Tusaie, K., & Dyer, J. (2004). Resilience: A historical review of the construct. *Holistic Nursing Practice*, 18(1), 3-10.
- Urgan, S.(2019). Engelli yönetimi ile tükenmişlik arasındaki ilişkiye yönelik sağlık yöneticilerinde yapılan bir araştırma, *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12 (18), Özel Sayı
- Urgan, S.; Atar, A. & Erdoğan, P. (2020). The relationship between working anxiety, stress and depression with positive psychological capital at 2020 Covid-19 World pandemic. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Ek Sayı, Ekim
- Woods, D. D. (2005), *Creating Foresight: Lessons for resilience from Columbia*, InFarjoun M, Starbuck WH (eds). *Organization at the Limit: NASA andthe Columbia Disaster*, Malden, MA: Wiley-Blackwell, 289–308.