

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/330346754>

# ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK

Chapter · January 2018

CITATIONS

0

READS

388

1 author:



[Aysun Çetin](#)

Ondokuz Mayıs Üniversitesi

15 PUBLICATIONS 74 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

# ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK

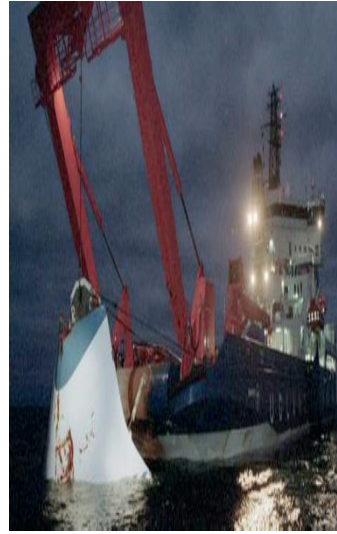
Aysun ÇETİN



Yandaki görselde hacıyatmaz adı verilen bir oyuncakı görüyorsunuz. Tek özelliği, yere nasıl bırakılırsa bırakılsın, dibinde bulunan ağırlık dolayısıyla hep dengede ve ayakta durabilmesidir. Bir başka ifadeyle, dışardan gelen saldırılara karşı meydan okuyabilmesidir.

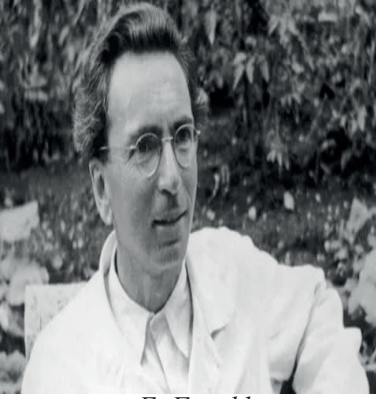
Bireyler, örgütler ve toplumlar için dayanıklılıktan bahsettiğimizde tam olarak hacıyatmaz gibi olmaktan bahsetmiş oluyoruz. Yani, olumsuzluklara karşı hazırlıklı olma, stres ve travmayla başa çıkabilme, zor koşullara uyum sağlama, yıkıcı deneyimlerden bir şeyler öğrenerek gelişme, kırılmadan bükülebilme, tehlike geçtikten sonra eski şekline dönebilme becerisi gibi kavramlardan.

27 Eylül 1994'te 989 yolcusuyla Estonya'nın Tallin kentinden kalkan gemi Baltık Denizi'ni aşarak Stockholm'e gitmek üzere sefere çıktı. Altı saat sonra şiddetli fırtına nedeniyle pruva kapısı kırılan gemi su almaya başladı ve 852 kişiyle bir-



likte battı. Uzmanlara göre, ölü sayısının bu kadar fazla olmasının nedeni, çoğu kişinin kurtulmak için hiçbir şey yapmamasıydı. Olayla ilgili resmi raporda şöyle deniyordu: “*Korku yüzünden birçok kişi rasyonel düşünme ve davranma becerisi gösteremedi... Bazıları korkudan kımlıdayamıyordu. Panik ve şok halindeki insanlar, yardımcı olmak için yol gösterenlere tepki vermiyordu.*”

Resimde görülen Avusturyalı psikiyatır Frankl, 2. Dünya Savaşı'nda hayattaki en sevdiklerini kaybeder ve Polonya'daki toplama kamplarında 4 yıl kadar süren bir tutsaklıktan sağ kurtulmayı başarır. 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 psikoloji üzerine



E. Frankl

konuşma yaparken gördüğünü, bu sayede o anın ıstırabıyla baş edip kendini toparlayabildiğini söyler (Couto, 2004:21; Bannik, 2017: 153). Nitekim kamp-tan 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.

Dayanıklılık kavramına bu iki örnekteki kahramanların davranışları üzerinden bakacak olursak, zorluklar karşısında insanların farklı davranışlar gösterdiğini görürüz. Bazı insanlar sıradan güçlüklerin bile üstesinden gelemeyen; diğerleri en zorlu durumların karşısında bile olumlu tepki vererek güçlenmektedirler.

Neden bazı insanlar bir aksilikle karşılaştıktan sonra devam edebilirken; diğerleri zayıf düşerek gelişme gösteremiyorlar? Bunu belirleyen şey nedir?

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

**Muhammed Ali**

### Dayanıklılık Nedir?

*“Kimin başarılı, kimin başarısız olacağını eğitimden, deneyimden, yetişmeden daha fazla belirleyen şey kişinin dayanıklılık düzeyidir. Bu kanserliler koşusunda da öyledir, olimpiyatlarda da böyledir, yönetim kurulunda da böyledir.” (Couto, 2004)*

Dayanıklılık (resilience), günümüzde yönetim, ekoloji, psikoloji, afet yönetimi, sosyoloji ve mühendislik gibi birçok alanda kullanılan bir terimdir. Bu alanlar ne kadar farklı olsa da, birbirleriyle yakından ilişkilidir. Dayanıklı bireyler dayanıklı örgütler, dayanıklı örgütler dayanıklı toplumlar yaratmaya katkıda bulunurlar (Lee vd., 2013). Dolayısıyla, bir insanın, bir örgütün, bir binanın veya bir toplumun dayanıklılığı genelde aynı şeyi ifade etmektedir.

Diğer yandan, dayanıklılık karmaşık ve dinamik bir kavramdır. Farklı kullanım alanları nedeniyle de yaygın olarak kabul edilen bir tanımlı yoktur (Bergström vd., 2015).

Resilience kelimesi Oxford İngilizce Sözlüğü’nde zorluklar karşısında hızlı şekilde iyileşebilme, eski durumuna sıçrama ve esneklik olarak tanımlanmaktadır. Börekçi ve Gerçek (2018) tarafından yapılan çalışmada, “resilience” kavramının sosyal bilimlerde Türkçe karşılığı olarak dayanıklılık, dirençlilik, direniş, esneklik, kendini toplama, sağlamlık ve yılmazlık gibi kavramların kullanıldığı; rezilyans” veya “rezilyant” gibi kullanımlarının da söz konusu olduğu ifade edilmiştir. Bu çalışmada “resilience” kavramının Türkçe karşılığı olarak “dayanıklılık” tercih edilmiştir.

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, 2004:4). Zorluklardan güçlenmiş olarak çıkabilme ve yenilenebilme gücü olarak da tanımlanmaktadır (Sutcliffe ve Vogus, 2003).

### Bireysel Dayanıklılık

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

Dayanıklı bir birey olmanın tam olarak ne anlama geldiği tartışmalı olsa da, genel olarak, zorlu veya tehdit edici koşullara rağmen bireylerin uyum kapasitesi veya bireylerin önemli değişim, sıkıntı veya riskle başa çıkma kapasiteleri (Lee ve Cranford, 2008) olarak tanımlanmıştır. Luthans

vd. (2007), psikolojik sermayenin boyutu olarak gördükleri dayanıklılığı, sorunlar ve zorluklar tarafından sarmalandığında başarıya ulaşmak için kendini toparlama ve buna göğüs germe gücü olarak ifade etmişlerdir.

Fletcher ve Sarkar (2013), dayanıklılık tanımlarının tipik olarak iki temel özelliği olduğunu söyler. Bireyi sıkıntıya sokan bir durumun varlığı ve bireyin bu sıkıntılı durumu bir sıçrama tahtası gibi kullanarak daha önce sahip olduklarından daha yüksek düzeye taşınmasıdır.

Literatürde bireysel olarak dayanıklı olmayı sağlayan ve kolaylaştıran özellikler aşağıdaki Tablo 1’de görülmektedir.

ğildir, çünkü bireylerin davranışları çoğu zaman takımlar tarafından yönlendirilmektedir. Üstelik, sıkıntı karşısında daha geniş bir perspektifi kapsayan ekipler, bireysel olandan daha fazla pozitif adaptasyon olasılığına sahiptir (Bennett vd., 2010).

Takım düzeyinde dayanıklılık kolektif etkililik, yaratıcılık, uyum, sosyal destek ve güven gibi değişkenler ile karakterize edilmiştir (Gittell vd., 2006; Norris vd., 2008).

Potansiyel olarak stresli durumlarla karşı karşıya kalındığında ekipler zorluklardan geri dönüşmesi ve onarımı için pozitif kapasiteye sahip olabilmektedirler. Bowers vd. (2017), önemli

**Tablo 1:** Bireysel Düzeyde Dayanıklılık

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

*Kaynak:* (Bowers vd., 2017)

## Takım Dayanıklılığı

Bowers vd. (2017), örgütlerdeki takım çalışmasının büyümesi göz önüne alındığında, dayanıklılık araştırmacılarının (Norris vd., 2008; Alliger vd., 2015) son zamanlarda odaklarını bireysel ve topluluk düzeylerinden takım seviyesinde dayanıklılığa kaydırıldığını belirtmektedir. Brodsky vd. (2011)’ne göre bireye odaklanmak yeterli de-

ğişikliklere veya strese karşı doğaçlama uyum sağlama veya sadece olumsuz deneyimlerden kaynaklanan iyileşme yeteneğini gösteren ekiplerin tehdit edici durumların potansiyel olarak zarar verici etkilerini yaşamaya daha az eğilimli olacaklarını ifade etmişlerdir.

UPS şirketi 1992’de Andrew Kasırgası milyarlarca dolar zarara yol açarak güneydoğu Florida’nın altını üstüne getirdiğinin ertesi günü,

şirketin elindeki paketleri o bölgedeki sahiplerine her şeye rağmen ulaştırabilmişti. Şirketin işini yapmayı sürdürmesi bir yandan diğer insanlara o kaos ortamında bir amaç veya anlam duygusu kazandırırken; diğer yandan kendisini toparlamasını sağlamıştı (Couto, 2004).

**Tablo 2:** Takım Düzeyinde Dayanıklılık

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

Kaynak: (Bowers vd., 2017)

### Örgütsel Dayanıklılık

Ruiz-Martin vd. (2018), örgütsel dayanıklılığın kavramsallaştırılmasında üç ana yaklaşım olduğunu; ancak her üç yaklaşımın da organizasyonun hayatta kalmasına ya da sarsıntılara, risklere ya da değişikliklere karşı esnek olmasına vurgu yaptığını belirtiyorlar.

- ✓ *Organizasyonun bir özelliği olarak dayanıklılık (Organizasyonun sahip olduğu bir şey):*

Bu yaklaşıma göre dayanıklılık, bir örgütün sıkıntuların varlığına rağmen işlevselliği koruma ve artırma becerisi veya istenmeyen olaylardan iyileşebilme ve toparlanabilme becerisi gibi örgüte ait bir karakteristik olarak tanımlanır (Sutcliffe ve Vogus, 2003: 96). Bir örgüt bağlamında, toparlanma, öngörme, sakınma, aksaklıklara ve değişikliklere uyum sağlama yetisidir (Burnard vd., 2018).

- ✓ Organizasyonun faaliyetlerinin bir sonucu olarak esneklik (Organizasyonun yaptığı bir şey):

Bazı yazarlar, dayanıklılığı bir kurumun ne yaptığına odaklanarak tanımlar. Runyan (2006: 14) dayanıklılığı, “örgütün krizin etkilerini minimize etmenin yollarını aradığı, kriz öncesi seviyelere geri dönmeye çalıştığı ve olaydan ders çıkarıldığı (öğrendiği) evre” olarak tanımlar. Dayanıklılık, örgütlerin zorlayıcı koşullardan güçlenmiş ve daha fazla kaynaklı olarak çıkmasını sağlayan

olumlu düzenlemelerdir (Vogus ve Sutcliffe, 2007). Dayanıklılık aynı zamanda bir aksaklıktan kurtulmak için yaşanan bir süreçtir (van Breda, 2016).

- ✓ Organizasyonun tahammül edebileceği rahatsızlıkların bir ölçüsü olarak esneklik.

Bu görüşe göre, dayanıklılık bir kurumun tolere edebileceği ve yaşayabileceği rahatsızlık seviyesi olarak tanımlanır (Linnenluecke ve Griffiths, 2010). Coutu (2002) kavramı “kurumsal çalışanların, örgütsel takımların, belirli şirket ve/veya endüstrilerin sosyal ve ekonomik stres ya da hassasiyet karşısındaki sağlam duruşu” olarak açıklamaktadırlar.

Dolayısıyla, örgütsel dayanıklılıkla ilgili tüm tanımlarda iki hususun altı çizilmektedir. Birincisi, işletmelerin beklenmedik ve riskli durumlarda kendilerini toparlayıp eski vaziyetlerine geri dönebilmesi; ikincisi, zorlu ve riskli çevre koşullarında bu koşulları örgüt için yeni fırsatlar yaratarak başarılı bir gelecek inşa edebilmesidir (Lengnick-Hall vd., 2011: 244).

Tablo 3: Örgütsel Düzeyde Dayanıklılık

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

Kaynak: (Bowers vd., 2017)

## Örgütlerde Dayanıklılık Neden Önemlidir?

*“Hayatta kalan türler en güçlüler veya en akıllılar değil, değişime en fazla uyum sağlayanlardır.”*

**Charles Darwin**

Charles Darwin'e atfedilen yukarıdaki alıntı uyum sağlamanın önemini vurgulamaktadır. Değişimi açıklamaya yönelik evrimsel yaklaşım, insan gelişiminin ve ekonomik gelişmenin çevresel fırsatlardan ve sınırlamalardan evrimleşerek geliştiğini ifade eder (Tengblad, 2018).

Hayvan türlerinin sınırlı kaynak için diğer hayvan türleriyle rekabet ettikleri biçimde, şirketler de diğer şirketlerle rekabet ederler. Ancak hayvan yaşamı ile ticari hayat arasında önemli bir farklılık vardır. Hayvanlar alemindeki evrimsel değişim insan müdahalesi olmadığı takdirde genellikle yüz binlerce yıl alır. Ticaret dünyasında ise, evrimsel değişim genellikle çok hızlıdır. İnsanların gezegenimiz üzerindeki etkisi göz önünde bulundurulduğunda, dünyanın ekosisteminde-

ki hızlı değişimlerin artarak devam edeceği söylenebilir (Tengblad, 2018).

Bireyler gibi organizasyonların da gelişip büyümesi, zorluklara karşı geliştirdiği yeteneklerin performansına bağlıdır.

Özellikle beklenmedik olayların daha hızlı felakete dönüştüğü gittikçe karmaşıklaşan bir dünyada örgütlerin uyum yeteneği giderek önem kazanmaktadır. Ekonomi, toplum ve teknolojideki değişim hızından dolayı, işletmeler için hayatta kalmak, ancak çevresel değişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlamakla ve zorluklar karşısındaki toparlanma gücüne bağlı olmaktadır (Boin ve van Eeten, 2013; Cheese, 2016).

Denyer (2017), büyük ve yıkıcı olayların nadiren kendiliğinden ortaya çıktığını, kaynağında düzeltilmeyen küçük problemler ve hataların sonradan daha önemli olaylara dönüşebildiğini ifade eder. Cheese (2016) de, riskli dünyada risklere karşı dayanıklı olmak için risklerin iyi bilinmesinin önemini vurgular. Basit bir çerçevede örgütleri etkileyen riskleri şöyle sınıflandırır:

- ✓ Stratejik (dışsal riskler, piyasalardaki değişiklikler, yeni rakipler vs.),
- ✓ Operasyonel (sunulan hizmetler ya da yürütülen faaliyetlerden kaynaklanan idari

- riskler),
- ✓ Finansal (fon sağlama, nakit akışı, karlılık, yatırımlar vs. riskleri),
- ✓ İnsanlar (bulma, edinme, koruma, geliştirme, yönetme, refahı sağlama),
- ✓ Mevzuata ilişkin (yasamaya ilişkin çerçeveler, beklentiler, gereklilikleri rapor etme, politika değişikliği),
- ✓ Yönetim (karar verme, yönetim, liderlik).

dan yalnızca 11 tanesi 2014'deki Şanslı 500'de yer almaktaydı. Eğer bu model gelecek 40 yıl içinde tekrar ederse, yeni şirketlerin, bugünün Şanslı 500'ünün yerini alacaklarını umabiliriz (Tengblad, 2018).

Birey, takım ve örgüt düzeylerinde dayanıklılıktan beklenen sonuçlar, literatür doğrultusunda Tablo-4'te gösterilmiştir (Bowers vd.,2017).

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

Düzyey	Sonuç	Tanım
Bireysel	<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.
Takım	<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.
Örgütsel	<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

Dayanıklılık fikri, çeşitli zorluklara hazırlanmak ve bunlarla başa çıkmak için sezgisel olarak makul ve ulaşılabilir bir strateji sunmaktadır (Boin ve van Eeten, 2013).

Çevresel baskılar oluştuğunda, tehditler ortaya çıktığında ve belirsizlikler derinleştiğinde bile dayanıklı bir organizasyon yüksek bir performans seviyesini koruyabilecektir (Boin ve van Eeten, 2013).

Nitekim bunu başaramayan örgütlerin yok olmaya mahkum olduğu da bilinmektedir. 1970'de ilk 500'de listelenen en tepedeki 30 şirket arasın-

## Örgütsel Dayanıklılık Nasıl Geliştirilebilir?

Vogus ve Stcliffe (2007)'nin neden bazı örgütlerin çevresel şok ve diğer büyük rahatsızlıklara rağmen işlevselliğini koruduğu; bazı örgütlerin ise zorluklar karşısında parçalandığı şeklindeki anlamlı sorularının cevabı, genellikle dayanıklılıkla açıklanmaktadır.

Çevresel tehlike ve riskler, günümüzde örgütleri geçmişte olduğundan daha fazla etkilemektedir. Bu etkilerin türü ve şiddetinin zamanla daha

da artacağı düşünülürse, 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. Hatta çevrenin sunduğu fırsatları iyi değerlendirebilirlerse rakiplerinden avantajlı duruma da ulaşabilirler.

#### **Bir Fıkra:**

*Bir Japon ve bir Amerikalı Afrika'da safariye çıkmışlar. Günün ortalarına doğru yorulmuşlar ve bir ağacın altında uyumaya başlamışlar. Uykularının en tatlı yerinde bir aslan kükremesi duyulmuş. İkisi de hemen uyanmış. Amerikalı kalktığı gibi kaçmaya, Japon ise spor ayakkabılarını giymeye başlamış. 100 m kadar uzaklaştıktan sonra Amerikalı bağırması:*

- "Hey!.. Ne yapıyorsun, boşa vakit kaybetme, o ayakkabılarla aslandan hızlı koşamazsın! Buraya gel!"

*Japon cevap vermiş:*

- "Biliyorum. Senden hızlı koşsam bana yeter zaten!" (www.kigem.com)

O halde, bireyler ve örgütler açısından cevabı bulunması gereken kritik soru şudur. Dayanıklılık öğrenilebilir mi, geliştirilebilir mi? Dayanıklılığı öğrenmek için mutlaka acı ilacı içmek mi gerekir?

Bu sorunun cevabı evet ise, yani dayanıklılık öğrenilebilir ve geliştirilebilir bir beceri ise, bunun yolu ve yöntemi nedir veya ne olmalıdır? Ancak ne yazık ki, örgütlere kriz durumları ile baş edecek becerilerin nasıl kazandırılacağı ya da dayanıklı örgütlerin nasıl oluşturulacağının yöntemi tam olarak belli değildir. Bu konudaki literatür henüz yeterince gelişmediği gibi; ampirik araştırmalara değil de normatif bilgilere dayalıdır (Boin ve van Eeten, 2013). Her ne kadar dayanıklılığın nasıl sağlanacağı konusunda tartışmalar olsa da, insanların, örgütlerin ve toplumların bu alanda kendini geliştirebileceği ve daha dayanıklı hale gelebileceğinin mümkün olduğu kabul edilmektedir.

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.

Liderliğin temel işlevlerinden biri insanların karşılaştığı zorlukların doğasını anlamalarına ve uygun yanıtları seçmelerine yardımcı olmaktır. Dolayısıyla örgütlerinde dayanıklılığı arttırmak isteyen yöneticiler, literatür doğrultusunda oluşturulan şu önerilere kulak verebilirler.

#### **Stratejik Farkındalığınızı Geliştirin**

*"Dışsal olaylar biz onların farkına varmadıkça var olmazlar."*

*(Csikszentmihalyi, 2005)*

Csikszentmihalyi (2005:33), farkındalığı anlatmak için "Dışsal olaylar biz onların farkına varmadıkça var olmazlar" der. Ona göre, hissettiğimiz, kokusunu aldığımız veya duyduğumuz şeyler bilince girmeye aday olmasına rağmen; gerçekten bilincin parçası haline gelen yaşantıların sayısı çok azdır. Bireyin içinde bulunduğu durumun ve zamanın dinamiklerini keyifli ya da keyifsiz olmasına bakmadan derinlemesine düşünmesi ve anlaması ile farkındalık oluşur (Bannik, 2017).

#### **Bir Anı:**

*Vietkong kamplarında 8 yıl boyunca esir kalan ve işkenceler gören Amiral Jim Stockdale'e "kamplardan sağ çıkmayı kimler başaramadı" diye sordum. 'Çok basit: İyimserler' diye yanıtladı. 'Noel'de oradan kurtulacağımızı söyleyenler onlardı. Olmayınca Paskalya'da, olmayınca 4 Temmuz'da, olmayınca Şükran Günü'nde çıkacağımızı söyleyenler onlardı.'*

*'Biliyor musun, bana kalırsa, hepsi de hayal kırıklığına uğradıkları için öldüler.'* (Couto, 2004:17)



Bilinçli farkındalık (mindfulness) ise, şimdiki an içerisinde gerçekleşenlere dikkat etme, bu dikkatin niteliğini fark etme ve tüm bu fark edilenleri acele ile yargılamaksızın kabul etme durumunda ortaya çıkmaktadır. Bilinçli farkındalık, algılama ve algılananı kabul etmenin karışımından oluşan bir yaklaşımdır. Farkındalık, algılamak ve dikkatten ibaretken; bilinçli farkındalık, mevcut anı bilinçli bir akıl ve şefkat dolu bir kalple kabul etmektir. (www.mindfulnessinstitute.com).

Kontrol edilemeyecek durumlarda kontrol var zannedip oldurtmaya çalışmak, dayanıklılık demek olmadığı gibi; daha fazla yorulup yıpranmaya neden olmaktadır. Tekrarlayan başarısızlıklar ise, ne yaparsak yapalım sonucun değişmediği, engellemelerin aşılmaz olduğu inancına neden olmakta ve dayanıklılığı iyice azaltmaktadır. Dolayısıyla, yapılabilecek olanlarla olmayanları ayırt etmek, hayatın tüm zorluklarından korumasa da dayanıklı olmayı ve bu sayede zorlukları aşip, hayatımıza devam etmemizi sağlar.

Kime ait olduğu konusunda değişik rivayetler olan ve sükunet duası olarak da bilinen, **“Allah’ım, bana değiştirebileceğim şeyleri değiştirebilmek için cesaret, değiştiremeyeceğim şeyleri kabullenebilmek için sabır, ikisi arasındaki farkı ayırt edebilmek için akıl ver”** sözü bilinçli farkındalığın gücüne vurgu yapmaktadır.

Bilinçli farkındalık bireyler ve örgütler için neden önemlidir sorusunun cevabı çok açıktır. Araştırmalar gerçeklikle yüzleşmenin ve gerçeği olduğu gibi kabul etmenin tatsız ve acı verici olduğunu, bu nedenle çoğu insanın içinde bulunduğu durumla başa çıkma mekanizması olarak inkara başvurduğunu göstermektedir (Couto, 2004). Örneğin, Katrina Kasırgasında tüm uyarılara rağmen şehri terk etmeyerek ölenlerin çoğu, daha önce şehri vuran iki şiddetli kasırgayı atlattığı olan, muhtemel önemli bir şey olmaz diye düşünen, 60 yaş üstü insanlardı. Yine, 11 Eylül 2001’de Dünya Ticaret Merkezi’ne yapılan saldırıda 2. kulenin 73’ncü katında bulunan Elia Zedeno, çok daha alt katlarda yangının söndürülmesini bekleyen birçok arkadaşı çöken binanın altında kalırken; uçağın çarpmasından dakikalar sonra merdivenlerden aşağı inişini başlatarak hayatta kalmayı başarmıştı (www.amerikabulteni.com).

İnsanların neden rasyonel olmaya en çok ihtiyaç duydukları kriz zamanlarında gerçekleri çarpıtarak değerlendirdikleri sorusunun cevabı, stres durumundaki fizyolojik tepkilerimizle açıklanmaktadır. İnsanlar genellikle strese iki şekilde (olgun savunma veya nevrotik savunma) tepki vermektedirler (Csikszentmihalyi, 2005:229).

Araştırmalar, aşırı stres durumlarında rasyonel düşünme becerilerimizin azaldığını, otomatik pilotaymış gibi hareket ettiğimizi ve genelde klasik tepkimiz ne ise (ya savaş ya kaç) onu verdiğimizi gösteriyor. Felaket anlarında ve acil durumlarda hayatta kalma teknikleri konusunda orduya eğitim veren Portsmouth Üniversitesi’nden uzman John Leach, hayati tehlike anlarında insanların yüzde 75’inin, durumun yarattığı şaşkınlık nedeniyle beyinlerinin felce uğradığını, net düşünüp kurtulma yollarını arayamadığını söylüyordu. Yine, sadece yüzde 15’i sakin kalmayı ve mantıklı düşünmeyi başarıp hayatlarını kurtaracak adımları atabilirken, geri kalan yüzde 10 ise korkudan çıldırılmış gibi hareket edip diğer insanların da hayatını tehlikeye atmaktadır (www.bbc.com)

Csikszentmihalyi (2005), bir örnek üzerinden stres anındaki klasik ve doğru tepkilerin nasıl olması gerektiğini anlatır: *“Soğuk bir günün sabahında işe gitmek için aceleniz olduğunu ve arabanın kontağını çevirdiğinizi, ama marşın basmadığını varsayın. Bu gibi durumlarda pek çok insan, hedefine, yani işe gitmeye aklını öyle takar ki başka bir plân yapamaz. Arabaya lanet okur, kontağı daha sert çevirir, öfkeyle arabanın göğsüne vurur, ama bunların hiçbiri genelde sonuç vermez. İnsanların egolarını işin içine sokmaları, hayal kırıklığıyla etkili bir şekilde başa çıkmalarına ve hedeflerini gerçekleştirmelerine engel olur. Bu durumda, acilen işe gitmeniz gerektiği gerçeğinin araba açısından önemi olmadığını kabul etmeniz daha akıllıca bir yaklaşım olacaktır. Araba kendi kanunlarına uyar ve onu harekete geçirmenin tek yolu bu kanunları dikkate almaktır. Kontakta ne sorun olduğunu bilmiyorsanız, bir taksi çağırmanız ya da alternatif bir hedef oluşturmanız, örneğin randevunuzu iptal etmeniz ve evde kendinize yapacak iyi bir iş bulmanız daha akıllıca olacaktır.”*

Dolayısıyla, farkındalığımızı geliştirebilirsek, stres ve çatışma anlarında otomatik tepkilerimizi değil, daha rasyonel davranışları göstermek

mümkün olacaktır. Gerçeklik duygusunu çarpıtan bir iyimserlik de, kötümserlik de, inkar da içinde bulunduğumuz durumları gerçekçi bir şekilde değerlendirmemizi zaafa uğratacak ve dayanıklılığımızı azaltacaktır.

Örgütler açısından stratejik farkındalık, işletmenin zaman içinde çevresel değişimi nasıl ele aldığı ve kendi durumunu nasıl değerlendirdiğidir. Yöneticilerin kriz durumlarında karşılaştığı en büyük zorluklardan birinin bu farkındalığın oluşması olduğunu söylemek abartılı olmayacaktır. Pek çok örgüt, karşılaştıkları gerçek sorunların doğasını belirleme hususunda sorun yaşarlar ve doğrudan çözümlere geçerler (Burnard vd., 2018; Tengblad, 2018). Birçok örgüt, her seferinde aynı şekilde problem çözme tuzağına düşer; bu özellikle geçmişte başarılı sonuçlar üretilmiş ve zamanı kısıtlıysa geçerlidir (Denyer, 2017). Oysa Einstein'e atfedilen *"Bir sorunu çözmek için bir saatim olsaydı, problemi düşünmek için 55 dakika, çözümü düşünmek için 5 dakika harcardım"* şeklindeki ünlü söz sorunu doğru tanımlamanın önemine vurgu yapmaktadır.

Ancak, genellikle örgütlerin sözcükleri eyleme dönüştürmeleri uzun zaman alır. Değişen koşulların farkına vardıklarında ise davranışlarını ve eylemlerini uyarlamada geç kalabilmektedirler. Durumsal farkındalık geliştirmek suretiyle, sistematik risk durumunda örgütsel kırılganlığı azaltmak ve yararlılığı yeniden canlandırmak mümkündür (Burnard vd., 2018). Üstelik, bir örgütün, hem aksaklıkların türlerinin hem de onların etkisinin farkında olması her zaman, özellikle belirsiz bir çevrede çoğu zaman mümkün değildir.

### Olayları Tahmin Etme Yeteneğinizi Geliştirin

*"Örgütler, yanlış sorunu çözdükleri için değil; fakat doğru soruna yanlış bir çözüm getirdikleri için başarısız olurlar" (Ackoff, 1974)*

Geleceği öngörmek için kristal topları ve kehanet güçlerine sahip olmayan iş dünyasının liderleri, tahmin edilen veya edilemeyen krizlerle nasıl baş edebilirler?



Örgütler açısından, tüm riskleri ve tehlikeli olayları önceden kestirmek ve onlara karşı hazırlıklı olmak neredeyse imkansızdır. Ekonomik evrimsel değişimler, doğası gereği, hızlı ve kesintilidir (Tengblad, 2018). Bu görüşü açıyla, dayanıklılık zorluklara ve olumsuz koşullara karşı hem hazır olmak hem de hazırlıksız olmaya hazır olmak anlamına gelmektedir (Paries, 2011).

Örgütlerin dayanıklılığının artırılmasında, belirsizliklerle mücadelenin önemine vurgu yapan Denyer, (2017), bunun nasıl başarılacağını açıklar:

#### ✓ **Öngörü (Foresight): Geleceğinizi Sezin, Tahmin Edin ve Onun İçin Hazırlanın**

En kötü belirsizlik türü, neyi bilmediğinizin farkında olmamaktır. Bu nedenle, örgütün, hayatta kalması ve büyümesi için cevap vermesi gereken uyarıları inceleyin. Bunun için, olası fırsatlar ve örgüte yönelik potansiyel tehditler açısından sürekli gözetim yapmanız gerekecektir. Bu öngörü, örgütteki insanların belirsizlik ve değişim için zihinsel olarak hazırlanmalarına yardımcı olacaktır. Öngörü, aynı zamanda, örgütte önemli olaylara dönüşebilecek sorunları, hataları ve meseleleri önceden tahmin etmeye ve fark etmeye yardımcı olmak için içe dönük bir odağa ihtiyaç duyar. Evrimde olduğu gibi, dayanıklılığın sırrı, örgütsel terimlerle ifade etmek gerekirse, çoklu perspektif ve farklılıktan gelen çeşitliliktir. Farklı bakış açılarına açık olun ve farklı seslere kulak verin.

#### ✓ **İçgörü (Insight): Mevcut Koşullarınızı Yorumlayın ve Onlara Cevap Verin**

İnsanları büyük resmi görmek için bir araya getirin ve örgütün çeşitli bölümleri arasındaki etkileşimleri dikkate almalarına yardımcı olun. Zincirleme etkileri inceleyin ve odağınızı örgütün tek tek bölümleri ve tümü arasında gezdirin. Karşılaştığımız zorluklara odaklanın, onları açıklığı kavuşturmaya çalışın. Kısa- ca, durumsal farkındalık yaratın. İnsanları anormallikleri, hataları ve endişeleri, ceza alma korkusu olmadan rapor etmeleri için teşvik edin ve endişelerinin dikkate alınacağına dair güven verin. Çalışanların yaptıklarından, düşüdüklerinden, söylediklerinden ve hissettiklerinden haberdar olun. İnsanların bir problemin çelişkili yönlerini keşfetmelerini sağlayın ve yeni çözüm önerileri geliştirmelerini teşvik edin, ki bu da kullanıcıların zihniyetlerini yalnızca ‘ve/veya’ seçeneklerinden ‘hem o/hem o’ çözümlerini görme yönünde değiştirecektir.

- ✓ **Gözetim (Oversight): Olan Biteni İzleyin, Gözden Geçirin ve Değişiklikleri Değerlendirin**

Kuruluşun karşı karşıya olduğu kritik riskleri tanımlamak, yönetmek ve izlemek için güçlü bir süreç devreye sokun ve iş ortamı değiştikçe sürecin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlayın. Yönetimin eylemlerinin kurumsal stratejiyle tutarlı olmasını, işletmenin kültürünü yansıtmalarını ve örgütün risk profiliyle uyumlu olmasını sağlayın. Örgütünüzün yanılma payının farkında olun ve sistemin performans sınırlarına ne kadar ulaştığını izleyin ve sapma ortaya çıktığında olabildiğince çabuk müdahale edin. Performansınızı geriye olduğu gibi sürekli iyileştirmeye odaklı öncü göstergelerle de ölçün. En önemlisi, performans dayalı gözetim ile kuralcı ve uyum temelli gözetimi birleştirin.

- ✓ **Geri Görüş (Hindsight): Deneyimlerinizden Doğru Dersler Çıkarın**

Tecrübe ve geçmiş olaylardan ders çıkarmaya çalışın. Öğrenme, olaylar ile ilgili istatistik derlemenin ötesine geçer, çünkü ölçümler nadiren kendi başlarına öğrenmeyi teşvik eder. Geri görüş önyargısı, öğrenmeyi sınırlandırabilen ve suçlama kültürü yaratabilen psikolojik bir etkidir. Durumu ve belirsizlikleri aşırı basitleştirme tuzağına

düşmek kolaydır. Bu nedenle, “Kim hata yaptı?” ya da “Bu kimin suçu?” gibi sorular sormak yerine, “O kişiye o esnada öyle davranmak neden mantıklı geldi?” veya “Benzer bilgi ve becerilere sahip bir kişi benzer bir durumda aynı şekilde davranabilir mi?” gibi sorular sorarak suçlamalar yapmaktan kaçının. Bu, olaya neden olan durumsal ve örgütsel faktörleri ortaya çıkarmaya yardımcı olacaktır. Dayanıklılık etrafındaki çağdaş düşünce, başarısızlık kadar başarılıdan da öğrenmenin avantajlarına büyük önem vermektedir.

*“Dayanıklılık, hem hazır olmak hem de hazırlıksız olmaya hazır olmaktır.”  
(Paries, 2011)*

### Sizin ve Çalışanlarınızın Doğaçlama Yönetim Kapasitesini Geliştirin

*“Zeki insanları işe alıp, sonra onlara ne yapacaklarını söylemek bana mantıklı gelmiyor. Biz zeki insanları işe alırsak ki, onlar bize ne yapacağımızı söylesinler.”*

**Steve Jobs**

Dayanıklılık fikri, çeşitli zorluklara hazırlanmak ve bunlarla başa çıkmak için sezgisel olarak makul ve görünüşte ulaşılabilir bir strateji sunar (Boin ve van Eeten, 2013).

Şirketler doğal olarak kriz durumlarını savuşturmaya çalışırlar; fakat bu basit bir iş değildir. Çok hünerli ve iyi yönetilen şirketler bile, özellikle doğal felaket gibi çok ciddi hadiselerle şaşkınlık yaşayabilirler. Büyük bir müşterinin kaybedilmesi, faiz oranlarında artış, düşen ürün ücretleri, vs. gibi bazı ters ve beklenmedik hadiselerin karşısında, düşük borç düzeyleri, güçlü karlılık tarihi, iyi müşteri ilişkileri, sadık işçiler ve uzman teknik yeterlik gibi kaynaklara gereksinim duyarlar. Şayet şirketin kaynak tamponları varsa, bir kriz olmadan karmaşayla baş edebilir (Tengblad, 2018).

Karmaşık ortamlarda liderlik ve yönetim üzerine birçok kitap yazan Ralph Stacey, rasyonellik üzerine inşa edilen biçimselleştirilmiş yönetim tekniklerinin karmaşık, muğlak ve belirsiz olan meselelerin kenara konması ve üzerinin örtülmesine yol açtığını söyler. Bu gibi problemlerin üste-

sinden gelmek için, örgütlerin yüz yüze kaldıkları karmaşık zorluklara daha uygun tepkiler geliştirmede eş zamanlılık ve doğaçlama ile karakterize edilen refleksif yönetimin daha uygun olacağını söyler (Aktaran Tengblad, 2018). Çünkü, çoğunlukla plan ve prosedürler bir organizasyonun büyük bir krizden çıkmak için neler yapması gerektiğini tarif etmekten uzaktır (Clarke, 1999). Krizde, bir kurum kendine özgü bir soruna acil bir yanıt vermek için kaynaklarını ve ortaklarını yaratıcı yollarla bir araya getirmelidir.

2005’de Londra’da 54 kişinin hayatını kaybettiği metro saldırısında ortaya çıkmıştı ki kapılar yolcuların açamayacağı şekildeydi ve etrafta hiçbir ilk yardım malzemesi yoktu (çünkü ilk yardım malzemeleri istasyon amirliklerinin bürosunda tutuluyordu, trende bile değil). Metrodaki bütün acil durum planları, resmi görevlilere hitap ettiği için felakete baş başa kalan sıradan insanların hiçbir işine yaramamıştı (www.amerikabulteni.com)

Couto (2004), doğaçlama yeteneği ile ilgili olarak UPS’nin yöneticisi Eskew’in görüşünü şöyle açıklar. *“Çalışanlarımıza işlerini yapmalarını söyleriz. Eğer bu doğaçlama yapmalarını gerektiriyorsa, doğaçlama yaparlar. Öyle olmasaydı, her gün yaptığımız işlerin hiçbirini yapamaz hale gelirdik. Ne gibi aksaklıkların ortaya çıkabileceğini şöyle bir aklınıza getirsenize: trafik ışıklarının arızalanması, lastik patlaması, köprüyü sel alması. Bu gece Louisville’de kar fırtınası çıkacak olsa, bir grup insan oturup, bu sorunu nasıl çözeceklerini görüşürler. Böyle yapmalarını onlara söyleyen kimse yoktur. Bir araya gelirler, çünkü böyle yapmak bizim geleneğimizdir.”*

Yeni Zelanda’da yapılan bir çalışmada alt-yapı organizasyonlarının depremlere karşı dayanıklılığının, personel refahının olduğu organizasyonlarda daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, çalışanların duyguları ifade etme ve bilgi paylaşma, personelin iş talebini karşılamaya yetecek kaynakları sağlama, aktif dinleme, izleme ve değişen personel streslerini ele alan olumlu bir sosyal ortam yaratılmasıyla sağlanmıştı. Çalışanların yüksek düzeyde katılımı olan kuruluşlarda, personelin özverisi ve taahhüdü onları krizlerin varlığına rağmen örgütün ihtiyaçlarına odaklanmalarını sağlamıştır (Walker vd., 2014).

## 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 (Woods, 2005: 290). Ancak, örgütlerin hatalarından, kazalarından ve zayıf sonuçlarından dersler çıkarmaması tehlikesi de vardır (Buchanan, 2011).

Dirençli örgütler mükemmel olmadıkları bilirler fakat kendilerinin ya da başkalarının deneyimlediği olaylardan öğrenerek mükemmel yaklaşmaktadırlar. Ayrıca öğrenmenin dürüst raporlama, adalet ve esneklikle birlikte ortaya çıkıp, zamanında ve yerinde bilgilendirme ile bir kültür haline geldiği örgütlerde dayanıklılık artmaktadır. Çünkü yeni felaket ve tehlike kaynakları öğrenilmekte ve bunlarla başa çıkabilmek üzere yeni yollar geliştirilmektedir (Weick ve Sutcliffe, 2007: 135). Bir hadisenin kötü sonucunu yönetme ve etkili öğrenme mekanizması geliştirme, bir örgüte rekabetçilikte önemli avantaj sağlayabilir (Burnard vd., 2018).

Tengblad (2018), Kayes (2015)’e atfen öğrenmenin bozulmasının nedenleri olarak aşağıdaki hususlara dikkat çekmektedir.

- ✓ Grup Düşüncesi: İnsanlar, yanılıyor iseler ya da sapkın bir görüşe sahiplerse karizmayı çizdirecekleri korkusuyla görüşlerini ifade etmeye cesaret edemezler.
- ✓ Olumlu Düşünce: Liderler gelecekteki sonuçları öngörme, yürütme ve kontrol etme konusundaki yetenekleri ve gelecek konusunda sıklıkla aşırı düzeyde iyimserdiler.
- ✓ Amaçlara Katı Bağlılık: Çevresel koşulları onları gerçekçi olmaktan uzak hale getirdiği zaman amaçlara hala yapışık kalmak üretkenliğe zarar getirir.
- ✓ Güçlü Performans Baskıları: Belli finansal sonuçlara erişme çabası, örgütleri şoklara karşı savunmasız ve güvenlik kaygılarına karşı dikkatsiz hale getirebilir.

- ✓ Rasyonel Karar Verme Uygulamaları: Karar vermenin geleneksel uygulamaları, beklenmedik sonuçlar vuku bulduğunda örgütlerin kararlarını uyarlamaya isteksiz olmalarına neden olabilir.
- ✓ Güç ve Baskın Normlar: İntikam korkusuyla olumsuz algılanacak bilgiyi kıdemsizler gizleyebilir ya da önemsizmiş gibi lanse edebilir.

Bununla birlikte, çoğu zaman zorluklar ve onlara verilen tepkiler arasında bir uyumsuzluk da söz konusu olabilmektedir.

Örgütler çoğu zaman, yaklaşmakta olan kriz tehdidini hissettiğinde, yavaşlamaya ve inovatif faaliyetlerini durdurmaya yöneliyorlar. Organizasyonlar, harcamaları ve kaynakları kontrol etmeye başlıyorlar. Dolayısıyla, organizasyona açılan seçeneklerin kapsamını daralttıkları için kararları tersine çevirmek ve daha iyi alternatifleri benimsemek gittikçe daha zor hale gelmektedir (Sydow vd., 2009).

Araştırmalar, dayanıklı kuruluşların tehditle karşı karşıya kaldıklarında kaynakları kısıtlamak yerine harekete geçtiğini gösteriyor. Örneğin, Gittel vd. (2006), 11 Eylül 2001'deki terörist saldırılara karşılık işten çıkarmalar yapan firmaların, tedarikçiler ve müşterilerle kurdukları ilişkilerini tehlikeye attığını ve karlılığı yeniden kazanamadıklarını tespit etmiştir. Çalışanları işten çıkarmış olan örgütler, sonraki aksaklıklara etkin bir şekilde cevap verme yeteneklerinden de taviz verdiler.

Bu nedenle, örgütler kriz tehdidi hissettiklerinde yavaşlamak veya çalışanları işten çıkarmak yerine; daha iyi alternatifler için doğru uygulamış bakış açısı değişikliğiyle sıçrama yapabilirler.

### Dayanıklı Bireyleri İşe Alın

*“Hayatta kalamamış olan şirketlerin iki özelliği, bireysel cesaret ve hayal gücünün eksikliğidir.”*

*(Polesie, 1991)*

Örgütler insanlardan oluşmaktadır ve örgütlerin en önemli kaynağı çalışanlarıdır. Ancak çalışanlar sahip oldukları hünerler ve deneyimden ötürü örgütlerin başarısının anahtarı olabileceği gibi; verdikleri karardan, sergiledikleri davranışlardan dolayı, aynı zamanda örgütler için risk kaynağıdırlar (Cheese, 2016).

Dayanıklı örgütler inşa etmek için dayanıklı bireylere ihtiyacımız vardır. Örgütler zor meydan okumalarla yüz yüze kaldıklarında çeşitli kaynaklarını harekete geçirmek ihtiyacı duyarlar. Bu kaynakların en önemlisi de çalışanlardır. Polesie (1991), bireysel cesaret ve hayal gücünün hayatta kalamamış olan şirketlerde eksik olan iki özellik olduğunu söyler (aktaran Tengblad, 2018). 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 bağlı kalmasının sağlanması daha önemli olarak vurgulanmıştır (Brasa vd., 2018).

Sutcliffe ve Vogus (2003), örgütsel dayanıklılığın çalışanların öz-yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık gibi dört sinerjik faktörden oluşan psikolojik sermayeye sahip olduğunda geliştiğini söyler. Bunun nasıl olacağını şöyle açıklar. 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.

Dayanıklılık konusuna son yıllarda artan ilginin sonucunda Türk iş hayatında, özellikle insan kaynakları yönetimi uygulamalarında konuya önem vermeye başlanmıştır. İş hayatının streslerine karşı dayanıklılık gösterenlerin ayakta kalma şansları çok daha yüksek olacağı için şirketler dayanıklı elemanları bulmaya çalışmaktadırlar.

**Gerçek Bir Hikaye:**

“Türkiye’nin önemli şirketlerinden birinin üst düzey yöneticisi, sekiz kişilik bir grup çalışanına şöyle demiş: **“Aranızdan kendime bir yardımcı seçeceğim ama herkesten daha iyi olduğunuza ve bu pozisyonu hak ettiğinize hem beni hem de ekibin kalanını ikna etmeniz gerekiyor. Tam bir yılınız var ve yarışma başladı!”** Önerilen pozisyonunun imkanları cazip olduğundan başlamışlar çalışmaya. Herkes, en iyi olduğunu kanıtlamaya girişmiş. Tatlı tatlı başlayan rekabet birkaç ay içinde çok çetin hale dönüşüvermiş ve herkesi içten içe yemeye başlamış. Süre dolmaya bu kadar yakınken, ekibin içinden kopmalar başlamış. Bazıları yüksek performansla arayı açarken, bir kısım bu pozisyonu (hatta işi ve şirketi) istemediğini, yarışmaktan vazgeçtiğini ifade etmeye başlamış. Bir kısmınsa kendini kanıtlamaya çalışmaktan ve yarışmaktan dengesi öyle bozulmuş ki, otomatikman yarış dışı kalmış.” ( [www.isteinsan.com.tr](http://www.isteinsan.com.tr))

Yukarıdaki örnekte, aslında çalışanların dayanıklılığı test edilirken strese verilen tepkilerin farklılığından dolayı istenmeyen yan etkilerin ortaya çıktığı görülmüştür. Yarışı kimin kazandığını bilmiyoruz, ama kimin kaybettiğini tahmin edebiliriz.

Bildiğimiz bir diğer husus da stres altındayken, gelecek korkusu sarmışken, ya da çok fazla belirsizlik olduğu durumlarda, ortaya verimli iş çıkaramayan, işi bırakma ya da izne ayrılmaya daha yatkın olma yanında zayıf kararlar alan insanlardan oluşan örgütlerin dayanıklılığından bahsetmenin güç olduğudur (Cheese,2016).

Araştırmalara göre yüksek dayanıklılık gösteren kişilerin bazı ortak özellikleri bulunmaktadır. Bunlardan bir kaç; destekleyici ailelerden geliyorlar, besleyici bir ilişki ağına sahipler, bardağın dolu tarafını da görebiliyorlar, kendilerine ilişkin farkındalıkları yüksek, sağlam bir inanç sistemleri var, yaşları ilerledikçe daha paylaşımcı ve başkalarına karşı daha düşünceli oluyorlar ([www.isteinsan.com.tr](http://www.isteinsan.com.tr)).

**Ne Kadar Dayanıklısınız?****Bir Farkındalık Testine Var Mısınız?**

Son söz olarak, bir dayanıklılık testi yapmaya ne dersiniz? Dayanıklılığınızı geliştirmek için, önce ne kadar dayanıklı olduğunuzu bilmeniz işinize yarayacaktır.

**“Ölçemediğiniz şeyi yönetemezsiniz.”**

Aşağıdaki durumlarda ne şekilde tepki verirsiniz?

- A. İşinizde terfi etmeyi bekliyordunuz ama işvereniniz o göreve daha kalifiye bir adayın getirildiğini söyledi.
  1. Üzülmeniz de bir şey demezsiniz.
  2. Hayal kırıklığına uğradığınızı kabul eder ve tam açıklama yapılmasını talep edersiniz.
  3. Gelecekte terfi etme şansınızı artırmak için ne yapmanız gerektiğini sorardınız.
- B. Sizin hakkınızda çok da iyi şeyler söylenmeyen bir konuşmaya kulak misafiri oluyorsunuz.
  1. Sizi rahatsız etmemiş gibi davranırsınız.
  2. Sizin hakkınızda konuşanların sizi zaten iyi tanımadığını hatırlatırdınız kendinize.
  3. Sakince o kişilerin yanına gidip neden hakkınızda öyle düşündüklerini anlamak istediğinizi söylerdiniz.
- C. Cuma akşamı patronunuz yanınıza gelip Pazartesi günü önemli bir müşteriyle yapacağı görüşme için hazırlık yapmanızı istiyor. Siz ise o hafta sonu için ailenizle birlikte kampa gitmeyi planlamıştınız.
  1. Görevi kabul eder, hafta sonu planlarımızdan hiç söz etmezsiniz.
  2. Kamp planınızdan söz eder, ama patronunuz bu işin önemini vurgulayınca görevi kabul edersiniz.
  3. Patronunuza ailenizle plan yapmış olduğunuzu söyler ve toplantıyı Salı gününe

ertelemenin mümkün olup olmadığını sorardınız.

D. Çalıştığınız şirketin Pekin’de bir şube açacağını öğreniyorsunuz. O piyasada başarı göstermek biraz zor, ama siz o şubenin başına geçecek tecrübeye sahip olduğunuza inanıyorsunuz.

1. Riskleri göz önünde bulundurup bu fırsatı değerlendirmekten vaz geçerdiniz.
2. Etrafınızdaki insanlarla bu işin avantaj ve dezavantajlarını tartıştınız.
3. Hemen işe giriştiniz.

E. En iyi arkadaşınız sağlığınıza ilgili endişeleri olduğunu söyleyip sizi kendi fitness merkezine kaydetmek istiyor.

1. Teşekkür eder, ihtiyacınız olmadığını söylersiniz.
2. Fitness merkezinin iyi fikir olduğunu söyler, düşünmek için ajandanıza not alırsınız.
3. Onun kaygılarını göz önünde bulundurup birlikte fitness merkezine gitmek için anlaşılırsınız.

F. Çalıştığınız şirketin Afrika’daki bayisi o bölgedeki bir lise için maddi ve teknik yardım yapılmasını istiyor. Bunun firmaya herhangi bir doğrudan parasal katkısı hemen olmasa da şirketin sosyal sorumluluklarına önem veren bir kurum olduğu izlenimini yaratmak için iyi bir fırsat.

1. Masraflı olduğunu söyleyip teklifi geri çevirirsiniz.
2. Bu konuyu ciddi bir şekilde düşünme konusunda anlaşılırdınız.
3. Teklifi kabul eder ve hemen Dünya Bankası’nda çalışan arkadaşınızı arayarak bu girişimi nasıl başlatacağınız konusunda bilgi alırdınız.

G. Önemli bir müşteriniz, çok uğraştığınız bir iş için rakibinizle anlaşacağını söylüyor.

1. Çalışma arkadaşlarınıza o işi almak için elinizden geleni yaptığınızı söylersiniz.
2. Bu yenilgi üzerinde fazla düşünmez, müşterinin kararındaki bazı unsurların

sizin kontrolünüz dışında olduğunu kabul edersiniz.

3. Olanları düşünür, bu müşteriyle gelecekte nasıl ilgilenmeniz gerektiği konusunda daha fazla bilgi sahibi olduğunuzu anlıyorsunuz.

H. Kariyerinizin başındayken, 50 yaşına geldiğinizde ülkenizdeki en büyük firmalardan birinde genel müdürlük görevine gelmeyi hedeflemiştiniz. Zaman hızla geçmiş, 48 yaşına gelmişsiniz ve hala bölüm müdürsünüz.

1. Mevcut görevinizi kabullenir ve onu elinizden geldiğince iyi yapmaya gayret edersiniz.
2. İlerlemek için çaba göstermeye devam eder, hedeflerinizi bir miktar küçültürdünüz.
3. Hedefinize ulaşmanın bir yolunu aradınız.

I. İşiniz giderek daha stresli bir hale geldi. Yetiştirilmesi gereken işler, sizden istenenler, gece geç saatlere kadar çalışmalar sıklaştı.

1. “Bu da geçecek” diye kendi kendinize telkinde bulunurdunuz.
2. İşinizin bir kısmını bir çalışma arkadaşınıza vermeye çalışıldınız.
3. Enerji toplamak için biraz izin kullanmak isterdiniz.

### **Hatırlatma!**

*Soruların İngilizce aslını aşağıdaki linki tıklayarak okuyabilir, dayanıklılık sonucunuzu öğrenebilirsiniz.*  
<https://hbr.org/2015/01/assessment-how-resilient-are-you>

### **Dayanıklılık Testinin Yorumu**

“Assessment: How Resilient Are You?” başlıklı test, Manfred F. R. Kets de Vries tarafından hazırlanmış ve Harvard Business Review (HBR, January 20, 2015)’de yayımlanmıştır. Test, yenilik, kontrol ve kararlılık alanlarında güçlü ve zayıf

yanlarınızı tespit ederek, dayanıklılığınızı ölçmenizi sağlamayı amaçlıyor.

Yenilik boyutundan yüksek skor kaydetmek yeniliğe açık olduğunuzu gösteriyor. Zor olayları kendi avantajınıza dönüştürür ve kesintileri öğrenme fırsatları olarak görürsünüz. Başkalarıyla pozitif ilişkileriniz var.

Kontrol kategorisinden yüksek puan almanız kendi sınırlılıklarınızın farkında olmanız ve işiniz ile özel yaşamınız arasındaki dengeyi rahat kurmanıza yarıyor. Duygusal olarak zor problemleri şakaya vurarak ve proaktif olarak ele alırsınız.

Kararlılık kategorisinden alınan yüksek puan, sizin için anlamlı ve önemli olan insanlarla pozitif ilişkiler sürdüren hedefler peşinde koştuğunuzu gösteriyor. Sağlık ve dengenin önemini biliyor ve iş dışında aktif bir hayata sahip oluyorsunuz. İş dışında yaşamı daha dolu yaşamayı sağlayan hobiler ve alışkanlıklar edinmiş bir kişisiniz demektir.

### Örnek Olay Çalışması\*

İhsan Bey Merter'de tekstil işiyle uğraşan bir iş adamıydı. Fabrikalarını bir süre önce Çorlu'ya taşımışlardı. Ayrıca iplik alıp satıyorlardı. Firmasının bütün işleri dolara bağlıydı. Tedarikçi firmalara da dolar ile borçlanıyordu. Finansman konusunda üniversite öğretim üyelerinden danışmanlık hizmeti alıyordu. İşler iyi gidiyordu.

Bir gün işe geç gitmeye karar vermişti. Mete'ye sürpriz yapacak, sabah antrenmanını seyretmeye gidecekti. Oğlu Mete okulun basketbol takımındaydı. Maçlarına sürekli olarak babasını çağırıyordu. İhsan bey bir türlü vakit bulup da gidememişti. Her maçtan sonra Mete babasına sitem ediyordu. Antrenmanda babasını gören Mete çok heyecanlanmıştı. Uzaktan el sallıyor, koçun dediklerini yapmaya çalışıyordu. Yıllar çok çabuk geçiyordu. Mete'nin doğumunu daha dün gibi hatırlıyordu. Şimdi boyu kendisini geçmişti.

İhsan beyin cep telefonu çaldı. Şirketten arıyorlardı, önemli bir durum vardı. Şirkete geldiğinde herkes televizyonun başındaydı. Cumhurbaşkanı, Başbakan'a Anayasa kitapçığını fırlatarak kızmıştı. Başbakan da toplantıyı terk etmişti. Piyasalar bunu kriz olarak algılamıştı. Döviz kuru

her dakika yükseliyordu. Dolar 2 katına çıkıvermişti, birkaç saat içinde. Aslında ne olduğunu pek fazla kimse de bilmiyordu. Bütün satışlar durmuştu. Piyasa adeta kilitlenmişti, herkes doların amansız tırmanışını izliyordu.

İhsan beyin yaklaşık 2 milyon dolar borcu vardı. Sabahleyin bu borcu Türk Lirası olarak ikiye katlanmıştı. Daha geçen ay mal varlığını tespit ettirmişti. Yaklaşık 4 milyon dolarlık mal varlığına sahipti. Ama şimdi bu varlık borçlarına yetmiyordu. Kimse bir şey almıyordu. Her şey birden kıymetsiz bir hale gelmişti. Herkes dolar peşindeydi.

Üniversitede danışmanlık yapan Dr. Gürkan Beyi acilen çağırdı. Gürkan Bey toplantı salonunu bu kadar kalabalık görmemişti. Herkes onun ne söyleyeceğini merak ediyordu.

'Bu yaşananlar tam anlamıyla bir krizdir. Firmanın temel amaçları tehdit edilmektedir, firmanın varlığı tehlikeye girmiştir. Krizin kaynağı şimdilik belirsizdir. Karar süresi de çok kısıtlıdır. Şu an gördüğüm gerilim ve şaşkınlık ortamı da bunun en açık belirtisidir.

Beklenmeyen, plansız ve arzulanmayan bir süreç yaşamaktayız. Krize etkin ve zamanında cevap verilmezse firmanın yok olması sürecine girilebilir. Bu yaşananlarda görünürde bir çözüm olmayabilir. Belirsizlik çok had safhadadır. Acilen müdahale zorunludur. Firmanın önleme ve uyum mekanizmaları da etkisiz hale gelebilir.

Yaşadıklarımız sınırlı bir zamanı kapsamaktadır. Bu durum her ne kadar süreklilik göstermese de sonu da belli olmayabilir. Plansız bir değişim süreci yaşamaya hazır olmak gereklidir. Başlıca krizler, stratejik, fonksiyonel ve likidite krizleri olarak ele alınır.'

Bu sözler herkeste yaşanan şaşkınlığı bir kat daha artırmıştı. Herkes telefona sarılmış, elindeki parasını dolara çeviriyordu.

\*Kaynak: Öztürk, 2002'den alınmıştır.



## Konu İle İlgili Sorular

1. İhsan Bey'in kriz yönetimi konusundaki davranışları hakkında ne düşünüyorsunuz? Sizce böyle bir anda İhsan Bey ne yapmalıydı?
2. İhsan Bey, dayanıklı birisi midir sizce?
3. Danışman Gürkan beyin konuşmasını nasıl değerlendiriyorsunuz? Gürkan Bey, dayanıklı birisi midir?

## KAYNAKÇA

- Ackoff, R.L. (1974). Redesigning the Future, A Systems Approach to Societal Problems. John Wiley & Sons, Inc.
- Alliger, G. M., Cerasoli, C. P., Tannenbaum, S. I., & Vessey, W. B. (2015), Team Resilience. Organ. Dyn. 44: 176–184.
- www.amerikabulteni.com, Tunçdemir, C. Felaketlerde Kimler, Niçin Hayatta Kalır? <http://amerikabulteni.com/2013/11/15/felaketlerde-kimler-hayattakalir-ve-neden/>
- Bannink, F. (2017), Bireyler ve Toplumlarda İyi Oluşu Geliştirmek İçin 201 Pozitif Psikoloji Uygulaması, Üsküdar Üniversitesi Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.
- www.bbc.com, (2015), Bond, M. Felaket Anında Ne Yapmak Gerekir? [https://www.bbc.com/turkce/ozeldosyalar/2015/01/150129\\_vert\\_fut\\_felaket](https://www.bbc.com/turkce/ozeldosyalar/2015/01/150129_vert_fut_felaket)
- Bennett, J. B., Aden, C. A., Broome, K., Mitchell, K. & Rigdon, W. D. (2010), Team Resilience for Young Restaurant Workers: Research-to-Practice Adaptation and Assessment. J. Occup. Health Psychol, 15: 223.
- Barasa E, Mbau R, Gilson L. (2018), What Is Resilience And How Can It Be Nurtured? A Systematic Review Of Empirical Literature On Organizational Resilience. Int J Health Policy Manag. doi:10.15171/ijhpm.2018.06
- Bergström, J., van Winsen, R. & Henriqson, E. (2015). On The Rationale Of Resilience in The Domain of Safety: A Literature Review. Reliability Engineering & System Safety, 141: 131–141.
- Boin, A & van Eeten M. J. G. (2013): The Resilient Organization, Public Management Review, 15 (3): 429-445.
- Bowers C, Kreutzer C, Cannon-Bowers J & Lamb J (2017), Team Resilience as a Second-Order Emergent State: A Theoretical Model and Research Directions. Front. Psychol., 8:1360.
- Börekçi, Y. D. & Gerçek (2018), “Resilience” Kavramının Sosyal Bilimlerde Türkçe Kullanımları Bağlamında Değerlendirilmesi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 30.
- Buchanan, D. (2011). Reflections: Good practice, not rocket science: Understanding failures to change after extreme events. Journal of Change Management, 11(3), 273–288.
- Brodsky, A.E., Welsh, E., Carrillo, A., Talwar, G., Scheibler, J. & Butler, T. (2011), Between Synergy and Conflict: Balancing The Processes of Organizational and Individual Resilience in an Afghan Women’s Community. Am. J. Community Psychol, 47: 217–235.
- Burnard, K., Bhamra, R. & Tsinopoulos, C. (2018), Building Organizational Resilience: Four Configurations, IEEE Transactions On Engineering Management, 65 (3): 351-362.
- Cheese, P. (2016), Managing Risk And Building Resilient Organisations in A Riskier World”, Journal Of Organizational Effectiveness: People And Performance, 3 (3): 323-331.
- Clarke, L. (1999), Mission Improbable: Using Fantasy Documents to Tame Disaster, Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Couto, D. L. (2002), How Resilience Works. Harvard Business Review, 80: 46–52.
- Couto, D. L. (2004), Dayanıklılığın Bileşenleri, Örgütsel ve Kişisel Dayanıklılık (Çev. Ahmet Kardam), Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, İstanbul.
- Christopher, M. & Peck, H. (2004). Building the Resilient Supply Chain, Int. J. Logist. Manage., 15: 1–14,
- Csikszentmihalyi, M. (2005), Akış Mutluluk Bilimi, HYB Yayıncılık, İstanbul.
- Denyer, D. (2017), Organizational Resilience: A Summary of Academic Evidence, Business Insights and New Thinking, BSI and Cranfield School of Management.
- Fletcher, D. & Sarkar, M. (2013), Psychological Resilience, A Review And Critique Of Definitions, Concepts And Theory. Eur. Psychol., 18: 12–23.
- Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S. & Rivas, V. (2006), Relationships, Layoffs, and Organizational Resilience Airline Industry Responses to September 11. J. Appl. Behav. Sci. 42: 300–329.

- [www.hbr.org/2015/01/assessment-how-resilient-are-you](http://www.hbr.org/2015/01/assessment-how-resilient-are-you)
- [www.isteinsan.com.tr](http://www.isteinsan.com.tr), Güven, B. Hayatın Ve İşinizin Zorluklarına Karşı Ne Kadar Dayanıklısınız?
- Kayes, D. C. (2015), *Organizational Resilience: How Learning Sustains Organizations in Crisis, Disaster, and Breakdown*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Kets de Vries, M. F. R. (2015), *Assessment: How Resilient Are You?* Harvard Business Review, January 20. [www.hbr.org/2015/01/assessment-how-resilient-are-you](http://www.hbr.org/2015/01/assessment-how-resilient-are-you)
- [www.kigem.com/sendin-hizli-kosmam-yeter.html](http://www.kigem.com/sendin-hizli-kosmam-yeter.html)
- Lee, H. H. & Cranford, J. A. (2008), Does Resilience Moderate the Associations Between Parental Problem Drinking and Adolescents' Internalizing and Externalizing Behaviors?: A Study of Korean adolescents. *Drug Alcohol Depend*, 96: 213–221.
- 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.
- Linnenluecke, M. K. & Griffiths, A. (2010), Beyond Adaptation: Resilience for Business in Light of Climate Change and Weather Extremes, *Business & Society*, 49 (3): 477– 511.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. & Norman, S. M. (2007), Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction, *Personal Psychology*, 60: 541–572.
- Norris, F. H., Stevens, S. P., Pfefferbaum, B., Wyche, K. F. & Pfefferbaum, R. L. (2008), Community Resilience As A Metaphor, Theory, Set Of Capacities, And Strategy For Disaster Readiness, *Am. J. Community Psychol.*, 41: 127–150.
- Öztürk, M. (2002), İşletmelerde Paradigmatik Yönetimden Enigmatik Yönetime Geçerken Örnek Olaylar Yöntemi, Beta Yayınları, İstanbul.
- [www.mindfulnessinstitute.com.tr/mindfulness-bilinc-li-farkindalik-nedir/](http://www.mindfulnessinstitute.com.tr/mindfulness-bilinc-li-farkindalik-nedir/)
- 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.
- Polesie, T. (1991), *Continuity and Change: Corporate Identity in a Scandinavian Perspective*, Göteborg: BAS.
- Runyan, R. C. (2006), Small Business in the Face of Crisis: Identifying Barriers to Recovery from a Natural Disaster. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 14(1): 12-26.
- 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.
- Sydow, J., Schreyogg, G. and Koch, J. (2009). Organizational path dependence: opening the black box. *Academy of Management Review*, 34, pp. 689-709
- Tengblad, S. (2018), *Organizational Resilience: Theoretical Framework*, S. Tengblad & M. Oudhuis(eds.), *The Resilience Framework, Work, Organization, and Employment*
- van Breda, A. D. (2016), Building Resilient Human Service Organizations, *Human Service Organizations Management, Leadership and Governance*, 40 (1): 62–73.
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007), Organizational Resilience: Towards a Theory And Research Agenda, In *Systems, Man and Cybernetics, 2007. ISIC. IEEE International Conference on (3418-3422)*.
- Walker B, Nilakant V & Baird R. (2014), Promoting Organisational Resilience Through Sustaining Engagement In A Disruptive Environment: What Are The Implications For HRM ? *Research Forum*. 1-20.
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2007), *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Woods, D. D. (2005), Creating Foresight: Lessons for resilience from Columbia, In Farjoun M, Starbuck WH (eds). *Organization at the Limit: NASA and the Columbia Disaster*, Malden, MA: Wiley-Blackwell, 289–308.

