

İŞ HAYATINDA PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK



İŞ HAYATINDA PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK

Ü.Aslı Macit



N_Human © 2021
www.nhumandanismanlik.com

GİRİŞ

Değişen koşullar; kişileri ve örgütleri performans, uyum ve verimlilik gibi birçok konuda etkileyebilmektedir. Ancak bu her zaman negatif yönlü bir etki olmak zorunda değildir. Çalışanların desteklendiği ve problemlere yönelik sistemlerin mevcut olduğu örgütlerde değişen koşullar fırsata dönüşebilmektedir. Son yıllarda finansal sermaye kadar önem verilmeye başlanan psikolojik sermaye; krizlere ve değişen koşullara karşı çalışanları ve örgütleri koruyan önemli bir kaynaktır. Uluslar Arası Çalışma Örgütü (ILO) COVID-19 pandemisi ile birlikte iş dünyasındaki gelişimin ve sürekliliğin aksamaması için krizlere karşı hazırlıklı olunmasını ve örgütlerin bu konuda çalışmalar yapmasını tavsiye etmiştir. 2021 Dünya İş Sağlığı ve Güvenliği Günü Raporunda düzenleme yapılması gereken alanlar arasında psikososyal risklere yer vermiştir¹.

Psikolojik sermaye, kişilerin psikolojik iyi oluşunu inşa etmesini ve korumasını sağlayan, kişilerin sahip olduğu özelliklerdir. Kişiler sahip olduklarını beceri, olumlu duygu ve inançlar ile karşılaştıkları zorlukları “aşılabilir” algılamakta, problem odaklı değil çözüm odaklı düşünmek ve zorlukları gelişim için fırsat olarak görmektedir. Psikolojik sermaye başlığı altında işe bağlılık, iyimserlik, öz yeterlilik, başarı inancı, kararlılık, cesaret ve affetme beceresi yer almaktadır². Psikolojik sermaye kavramını açıklayan “Genişlet ve İnşa Et Teorisi (Broaden-and-Build Theory)”ne göre kişinin sahip olduğu olumlu inanç ve duygular kişinin iş hayatında ve günlük hayatta performansını ve potansiyelini arttırmaktadır³.

PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK

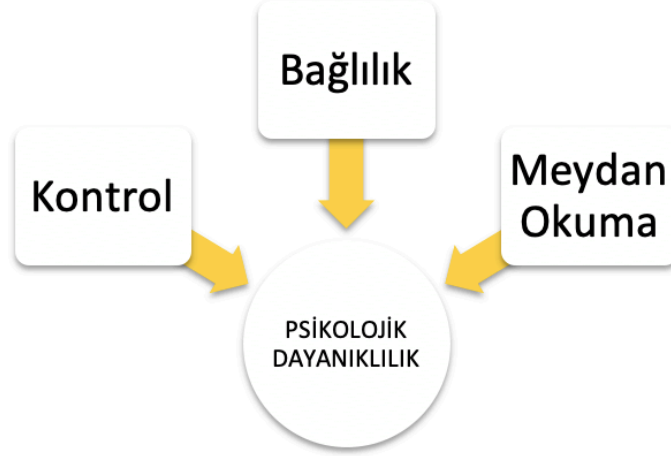
Psikolojik sermaye adı altında ele alınan diğer bir başlık ise psikolojik dayanıklılıktır. Psikolojik dayanıklılık Latince kökenli (re-salire) bir kelimedir ve “zıplama” anlamına gelmektedir. En yalın tanımıyla kişinin zor koşullar karşısında toparlanma gücüne denir⁴. Örgütsel bağlamda ise iş ortamında olabilecek belirsiz, başarısızlık, artan sorumluluk, çatışma ve stres karşısında

1 ILO (2021), Report for World Day for Safety and Health at Work, https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/resources-library/publications/WCMS_780927/lang-en/index.htm

2 Çetin, F., ve Basım, H. N. (2011). Psikolojik Dayanıklılığın İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Rolü. *Is, Guc: The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 13(3).

3 Fredrickson, B. L. (1998). “What good are positive emotions?”, *Review of General Psychology*, 2, 300–319.

4 Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American psychologist*, 56(3), 227.



Şekil 1. Psikolojik Dayanıklılık Bileşenleri

uyum sağlamayı ve bu durumlara yönelik pozisyon alabilmeyi sağlayan esneklik olarak tanımlanmaktadır⁵. Psikolojik dayanıklılık zorlukların olmaması veya kişinin normal akışındaki yaşamında gösterdiği başarı değildir. Dayanıklılığın varlığından söz etmek için karşılaşılan bir zorluk olması gerekir ve kişi bu zorluğu görmezden gelmeden veya kaçınmadan bu zorluğu kabul ediyor ve uyum sağlayabiliyor olmalıdır.

Psikolojik dayanıklılık üç boyuttan oluşmaktadır: Kontrol (control), bağlılık (commitment) ve meydan okuma (challenge)⁶(Bkz. Şekil 1). Psikolojik olarak dayanıklı kişiler bu üç özelliğe sahip kişilerdir. Bu kişiler sorunları kontrol edebildiklerini ve bu sorunlara etki edebildiklerini hissederler ve harekete geçebilirler; sorunlar karşısında pasif kalmayı kabul etmezler. Ayrıca bağlılık duygusuna sahiptirler. Sorunlar karşısında içe kapanmazlar ve sosyal ilişkilerini sürdürmeye devam ederler. Tüm zorlukları hayatın bir parçası olarak görürler ve bunu değişim için fırsat kabul ederler. Tüm bu özelliklerin ve çabanın sonucunda da bu kişiler ve onların örgütleri için gelişim ve başarı devam etmektedir.

Psikolojik dayanıklılık kavramı ilk ortaya çıktığında biyolojik bir özellik olarak görülmüştür. Ancak bu bakış açısı gelişimi engelleyen ve kişileri pasif kılan bir bakıştır⁷. Sonrasında yapılan çalışmalarla psikolojik dayanıklılığın ortaya çıkmasında dış faktörlerin etkili olduğu görülmüştür⁸. Bu durum dışarıdan desteklenen kişilerin dayanıklılık kazanabileceklerini göstermektedir. Kişiler doğru destek ve gelişim mekanizmaları ile psikolojik olarak dayanıklı olabilmektedir.

İŞ HAYATINDA PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK

İş hayatında psikolojik dayanıklılık önemli bir yere sahiptir. Uzun zaman geçirilen iş saatleri içinde çalışanlar olumlu, olumsuz birçok durumla karşılaşabilmektedirler. Özellikle iş kaynaklı stres üzerine dünyada çeşitli çalışmalar yapılmakta ve stres yönetilemediğinde çalışanların psikolojik iyi

5 Luthans, F., (2002), Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths, Academy of Management Executive, 16:1, s. 57-72

6 Maddi, S. (2006). Hardiness: the courage to grow from stresses. The Journal of Positive Psychology, 1(3), 160-168

7 Luthar, S. S., Cicchetti, D ve Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. Child development, 71(3), 543-562. 15 Aralık 2017, . Wiley Online Library

8 Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. American psychologist, 56(3), 227.

oluş ve performanslarının olumsuz etkilendiği bilinmektedir⁹. Çalışanları maruz kaldığı herhangi bir olumsuzluk örgütleri de aynı şekilde etkilemektedir. Çalışanların stres, yüksek tempo, iş yükü gibi zorluklar karşısında sahip oldukları esneklik ve uyum becerisi ise yine örgütleri dayanıklı kılmaktadır. Özellikle yönetici ekiplerin psikolojik olarak dayanıklı kişilerden seçilmesi hem olası krizlerin kolay atlatılmasını sağlamakta hem de diğer çalışanların dayanıklılığını arttırmaktadır¹⁰.

Çalışanların psikolojik olarak dayanıklı olmasını sağlayan koruyucu faktörler iki bölümde incelenebilir. Bunlar bireysel özellikler ve işe bağlı özelliklerdir. İlk olarak çalışanların bireysel özellikleri ve kaynakları onların esnekliklerini ve uyumlarını arttırmaktadır. Araştırmalara göre sosyal ilişkileri güçlü ve girişken (dışadönük), gelişime açık, kendini ifade edebilen kişilerin sorunlar karşısında daha kolay uyum sağladıkları görülmüştür¹¹. Çalışanların sahip olduğu sosyal ilişkilerin kalitesi ve yakınları tarafından desteklenmesi psikolojik dayanıklılığı destekleyen diğer faktörlerdendir¹². Kişinin öz saygı, öz yeterlilik düzeyi yine dayanıklılığını etkilemektedir. Kişi kendine ne kadar güveniyorsa ve kendinden memnunsa içinde bulunduğu durumu o kadar gerçekçi algılayabilmekte ve mevcut şartlara uyum sağlayabilmektedir. Öz değerlendirme olarak adlandırılan bu özelliklerin iş hayatına yansımaları için ise kişinin iş için gereken beceri ve yetenekleri konusundaki öz değerlendirmesinin olumlu olması; kendisine güveniyor ve performansından memnun oluyor olması gerekmektedir.

Bireysel özellikler konusunda örgütlerin yapabilecekleri sınırlıdır. Bireysel özellikler çoğunlukla çalışanın kendi özel hayatı ve kişisel tarihi ile şekillenmektedir. Örgütler ancak çalışanın gelişimine katkı sağlayabilecek kişisel gelişim imkanları sağlayarak bireysel özellikleri destekleyebilir. Ancak işe bağlı özellikler incelendiğinde psikolojik olarak dayanıklı çalışanlara sahip olmanın birçok yolunun olduğu görülmektedir. Bu durum işe alım süreçlerine ve işin gerektirdiği yetkinliklerle kişinin özelliklerinin uyumunun önemine dikkat edilmesi gerektiğini göstermektedir. Psikolojik olarak dayanıklı çalışanların pozisyonlarından memnun oldukları, işleri hakkında olumlu düşüncelere sahip oldukları, iş arkadaşlarından memnun oldukları ve iş arkadaşlarına güvendikleri görülmüştür. Yöneticileri tarafından desteklendiklerini düşünmek, takdir edildikleri ve ihtiyaçları olduğunda yardım alabilecekleri kişilerin varlığı çalışanların psikolojik dayanıklılığını arttırmaktadır. Örgütsel adalet algısı da çalışanların psikolojik dayanıklılığını etkilemektedir. Örgütünün adil bir ücretlendirme yaptığını, iş akışında şeffaf olduğunu ve akıştaki karar alma süreçlerinde tüm çalışanların diğer çalışanlara saygılı ve nezaketli davrandığını düşünen çalışanların zorluklar ve krizler karşısında uyum sağlama becerileri yüksektir.

Bireysel ve işe bağlı özelliklere bakıldığında çalışanların dayanıklılığını etkileyen birçok faktör görülmektedir. Bu faktörlere yönelik yapılacak çalışmalarla çalışanların daha dayanıklı olmaları sağlanabilmektedir. İnsan kaynakları çalışanlarının bu alanda yapacakları çalışmalar hem çalışanlar için hem örgüt için değerli olacaktır.

9 ILO, (2016), İş Yerinde Stres: Ortak Bir Zorluk. (Çev. N_HumaN Danışmanlık, 2020). İzmir.

10 Richard, EM (2020). Çalışan esnekliğinin geliştirilmesi: Liderin kolaylaştırdığı duygu yönetiminin rolü. İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesindeki Gelişmeler , 22 (4), 387-403.

11 Çetin, F., ve Basım, H. N. (2011). Psikolojik Dayanıklılığın İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Rolü. Is, Guc: The Journal of Industrial Relations & Human Resources, 13(3).

12 Çam, O., ve Büyükbayram, A. (2017). Hemşirelerde psikolojik dayanıklılık ve etkileyen faktörler. Psikiyatri Hemşireliği Dergisi, 8(2), 118-126.

TARTIŞMA

Psikolojik dayanıklılık iş performansına dönüşerek işletmeler için vazgeçilmez bir verim ve performans kaynağı olabilmektedir. Psikolojik olarak dayanıklı çalışanlar ise; örgütlerin sürdürülebilir olmasını, değişimlere kolay uyum göstermelerini ve değişimleri fırsata çevirmelerini sağlamaktadır. Bu sebeple örgütlerin; psikolojik dayanıklılığın öncülerinin tespit edecek ve çalışanların dayanıklılığını arttıracak ölçme sistemleri, destek ve müdahale mekanizmaları geliştirmeleri kritik önem taşımaktadır. Psikolojik sağlık ve güvenliğin öneminin anlaşıldığı yeni iş dünyasında çalışanların iyi oluşlarını geliştirebilen örgütler bir adım öne olacaktır.

ÇALIŞANLAR NASIL DESTEKLENEBİLİR? PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞI İNŞA ETMENİN YOLLARI

Psikolojik dayanıklılık geliştirilebilen bir özelliktir. Bu sebeple örgütlerin çalışanlarını destekleyecek çalışmalar yapmaları ve mekanizmalar geliştirmeleri önemlidir. Bu konuda insan kaynaklarının yapılabileceği bazı çalışmalar şunlardır.

- Çalışanlara yönelik kişisel gelişim programları hazırlayın.
- Psikolojik olarak kırılabilir kişileri tespit edebilecek sistemler geliştirin.
- Çalışanlar arası dayanışmayı ve iletişimi arttırın.
- Çalışanların mesleki deneyimlerini paylaşabilecekleri alanlar oluşturun.
- İş-yaşam denge konusunda çalışanları bilgilendirin.
- Çalışanların duygusal kapasitelerini ve stres yönetimi becerilerini arttıracak programlar geliştirin.
- Takdir mekanizmaları geliştirin.
- İş akışı, görevler ve takdir mekanizmalarında şeffaf olun.
- Düzenli aralıklarla çalışanların iş yerleri hakkındaki görüşlerini alın. Anket çalışmaları yapın.
- Toplumsal cinsiyet risklerinin farkında olun ve bu risklere karşı kadın çalışanlara özel çözümler hazırlayın.
- Ekip liderlerinin empati ve iletişim becerilerini geliştirin.
- Çalışanların özel konularda da destek alabilecekleri iş yeri mekanizmaları geliştirin.
- Çalışanların iş dışında ve/veya iş saatleri içinde keyifli vakit geçirilebilecek “mola”lar düzenleyin.

KAYNAKÇA

Çam, O., Büyükbayram, A. (2017). Hemşirelerde psikolojik dayanıklılık ve etkileyen faktörler. *Psikiyatri Hemşireliği Dergisi*, 8(2), 118-126.

Çetin, F., Basım, H. N. (2011). Psikolojik Dayanıklılığın İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Rolü. *Is, Guc: The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 13(3).

Fredrickson, B. L. (1998). "What good are positive emotions?", *Review of General Psychology*, 2, 300–319.

ILO (2021), Report for World Day for Safety and Health at Work, https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/resources-library/publications/WCMS_780927/lang--en/index.htm

ILO, (2016), İş Yerinde Stres: Ortak Bir Zorluk. (Çev. N_HumaN Danışmanlık, 2020). İzmir.
Luthans, F., (2002), Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths, *Academy of Management Executive*, 16:1, s. 57-72

Luthar, S. S., Cicchetti, D ve Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child development*, 71(3), 543-562. 15 Aralık 2017, . Wiley Online Library

Maddi, S. (2006). Hardiness: the courage to grow from stresses. *The Journal of Positive Psychology*, 1(3), 160-168

Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American psychologist*, 56(3), 227.

Richard, EM (2020). Çalışan esnekliğinin geliştirilmesi: Liderin kolaylaştırdığı duygu yönetiminin rolü. *İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesindeki Gelişmeler* , 22 (4), 387-403.

