

## POZİTİF PSİKOLOJİ İLE POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ İLİŞKİSİ VE POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BOYUTLARI ÜZERİNE BİR DEĞERLEME

Prof. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS<sup>1</sup>  
Ebru YILDIZ<sup>2</sup>

### ÖZET

Bu çalışmada Türkçe literatürde az sayıda yayın yapılan pozitif psikoloji ve örgütsel alandaki yansıması olan pozitif örgütsel davranış arasındaki ilişki incelenmiştir. Ayrıca, pozitif örgütsel davranışın boyutları açıklanmış ve bu boyutların örgütler için önemi vurgulanmıştır.

Çeşitli örgütsel değişkenler üzerinde etkileri bulunan pozitif örgütsel davranış boyutları, örgütlerde etkili insan kaynakları uygulamalarına katkı sunmaktadır. Kuramsal çerçevede geliştirilebilir olma özelliğine vurgu yapılan bu boyutların, örgütlerdeki uygulamalarla desteklenmesi ve yeni pozitif örgütsel davranış kavramlarının tanıtılması bu alanın geleceği için büyük önem taşımaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Pozitif psikoloji, pozitif örgütsel davranış

### THE RELATIONSHIP BETWEEN POSITIVE PSYCHOLOGY AND POSITIVE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND AN EVALUATION ON POSITIVE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR DIMENSIONS

### ABSTRACT

In this study, positive psychology that published by small amount of studies in Turkish literature and its relation with positive organizational behavior that used as a term in organizational field are investigated. Additionally, dimensions of positive organizational behavior are explained and the importance of these dimensions emphasized for the organizations.

Dimensions of positive organizational behavior which affect various organizational variables contribute effective human resources applications in organizations. Supporting of these dimensions which emphasized on their developable characteristics in theoretical framework with the applications in organizations and presenting new organizational behavior terms have a great importance for the future of this area.

**Keywords:** Positive psychology, positive organizational behavior

<sup>1</sup>Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, rkutanis@sakarya.edu.tr

<sup>2</sup>Doktora Öğrencisi, Sakarya Üniversitesi, SBE, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, ebruyolsal@gmail.com

## 1. GİRİŞ

Elli yıl önce psikoloji sadece akıl hastalıkları üzerine değil; aynı zamanda insanların yaşamlarını daha tatmin edici, verimli hale getirme ve yetenekli insanları belirleme üzerine de çalışmaktaydı. Ancak, gerçekleştirilen araştırmalar, insanlar için neyin yanlış olduğunu belirlemeye yönelik olarak sürdürüldü; psikolojik problemlerin, insanların zayıf yanlarının nasıl tedavi edileceği ve düzeltilebileceğine odaklanırken, kaynaklar da bu alanlara yönlendirildi. Son birkaç yıl önce ise, Martin Seligman önderliğinde küçük bir grup pozitif yaklaşımın, insanlarda güçlü yönleri inşa etmenin kötü bir şekilde ihmal edildiğini fark etti ve böylece pozitif psikoloji hareketi ortaya çıktı.

Pozitif psikoloji, bireylerde neyin yanlış olduğuna değil; neyin doğru olduğuna vurgu yapmakta ve mutlu yaşamın yolları üzerine odaklanmaktadır.

Pozitif psikolojinin örgütlere yansması olan pozitif örgütsel davranış ise, örgütlerde performans gelişimi için ölçülebilir, etkili bir biçimde yönetilebilir, geliştirilebilir, insan kaynaklarının güçleri ve psikolojik kapasiteleri üzerine çalışmaktadır.

Pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış alanında, uluslararası literatürde yapılan çalışmalar önemli bir yer tutmakla birlikte, pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış ülkemizde çok yeni tartışılmaya başlanan ve az sayıda yayın yapılan alanlar olarak dikkat çekmektedir.

Bu çalışma, pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış ilişkisini ortaya koyarken, pozitif örgütsel davranışı en çok temsil eden kavramları açıklamakta ve bu kavramların örgütsel alandaki etkilerine dikkat çekmektedir.

## 2. POZİTİF PSİKOLOJİ

Pozitif psikoloji hareketi, insan işleyişinin ve davranışlarının patolojik ve negatif yönleri ile meşgul olan psikolojiye bir tepki olarak ortaya çıkmıştır (Luthans, 2002a, s. 58). Ünlü psikolog Martin Seligman liderliğinde EdDiener(2000), ChristopherPeterson(2000) ve Rick Snyder(2000) gibiarştırma odaklıpozitifpsikologlardan oluşanbirçekerdek grup, pozitif psikolojinin amacının, insanlarda neyin yanlış olduğunu değil, neyin doğru olduğunu vurgulamak -güçlü yönlere odaklanmak (zayıf yönlerin aksine), dayanıklılık (zayıflığın/kırılganlığın aksine), sağlıklı, refah, iyi bir hayatın iyileştirilmesi ve geliştirilmesi ile ilgilenmek (patolojinin tedavi edilmesinin aksine)- olduğunu ifade etmişlerdir (Luthans, 2002b, s. 697).

Tarihsel açıdan bakıldığında, psikolojinin, bireylerin güçlü yanlarından çok, bireysel problemlere odaklandığı görülmektedir. Luthans (2002a, s. 58),psikoloji alanının başlangıçta(1) hasar onarmaya çalışmak (2) problemleri önlemek (3) insanlarda güçlü yönleri inşa etmek, olmak üzere üç temel amacıgerçekleştirmek için çalıştığını ortaya koymaktadır. Ancak, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra psikoloji alanı neredeyse tamamen negatif bir yaklaşıma yönelmiştir. Klinik psikologlar dikkatlerini büyük ölçüde patolojilerin tanı ve tedavisine vermişler; sosyal psikologlar önyargılar,

kuruntular, yetersizlikler ve insan davranışı bozuklukları ile meşgul olmuşlardır (Luthans, 2002b, s. 696).

Tarihsel gelişmelerdeğerlendirildiğinde, psikoloji alanının olumsuzluklara odaklanmasınınçeşitli nedenleri bulunmaktadır. Psikolojinin geçen elli yılda hastalık ve sıkıntıya odaklanmasının temel nedenleri, tarihi olaylar ve bunlara ilişkin faydacı yaklaşımlardır. II. Dünya Savaşı sonrasında, savaş gazilerine yardımcı olacak araştırmaların yapılmasıöncelik kazanmıştır. Bu yönde özellikleteşhis ve tedaviye önem verilmiştir.Böylece, psikolojik rahatsızlıklara neden olan faktörlerinbelirlenmesi ve bu sorunları yaşayan kişilere yönelik etkili müdahale yöntemlerinin uygulamaya konması, psikoloji kuramlarının ve uygulamalarının merkezinde yer almaya başlamıştır (Kararımak ve Siviş, 2008, ss. 104-105). Oysa pozitif psikoloji, yaşamdaki yanlışlara yönelik vurguların nasıl değiştirilebileceği ve yerine konabilecek iyi şeylerin neler olabileceği üzerine çalışmaamacını taşımakta; alana ilişkin teorik anlayış oluşturmak, bireylerin, grupların, örgütlerin ve toplulukların gelişmesine olanak sağlayan faktörleri keşfetmek ve geliştirmek için bilimsel metodoloji kullanmak misyonuyla hareket etmektedir (Luthans, 2002a, s. 58).

SeligmanveCsikszentmihalyi (2000, s. 5) pozitif psikolojinin amacının “psikolojinin salt olumsuzlukları onarmaya yönelik odağını, bunun yanı sıra olumlu nitelikleri yapılandırmaya da çevirme” şeklinde ifade etmektedirler (Wright, 2003, s. 437).

Sistematik olarak, pozitif psikolojide yaşamı değerli kılacak bireysel açıdan güçlü yanların incelenmesinde üç farklı analiz düzeyi belirlenmiştir. Analiz düzeyleri Seligman ve Csikszentmihalyi (2000) tarafından şu şekilde özetlenmiştir (Luthans, 2002b, s. 697):

- (1) Öznel düzey (iyi olma, geçmiş ile memnuniyet, akış ve şimdiki mutluluk, geleceğe ilişkin iyimserlik ve umut gibi pozitif öznel deneyimler)
- (2) Mikro, bireysel düzey (sevgi, cesaret, estetik duyarlılık, azim, affedicilik, maneviyat, yüksek yetenek ve bilgelik gibi pozitif özellikler)
- (3) Makro grup ve kurumsal düzey (kişileri daha iyi vatandaşlık yapmaya - sorumluluk, fedakarlık, nezaket, ılımlılık, hoşgörü ve güçlü bir iş ahlakı gibi- doğru harekete geçiren pozitif vatandaşlık erdemleri)

Yeni bir yaklaşım olmakla birlikte, pozitif psikoloji konusunda yapılan araştırmaların hızla arttığı;özyeterlik, iyimserlik, umut, psikolojik sağlamlık, öznel iyi oluş, başetme becerileri, yaşam doyumu ve güçlü karakter özellikleri, kişilerarası ilişkiler, aidiyet, özgüven gibi kavramların araştırmalarda yer aldığı görülmektedir. Ayrıca, pozitif psikoloji kapsamında psikolojik iyi olma, otantiklik, proaktivite, kararlılık, başarı yönelimleri, bilişötesi, minnettarlık, alçakgönüllülük, affedicilik, duyarlılık gibi kavramlara çeşitli kaynaklarda yer verilmektedir.

Pozitif psikolojiterapi, rehberlik, eğitim ve sağlık alanlarında olduğu gibi, örgütsel alanda da hızlı bir şekilde ilerlemeye başlamıştır. Davis (2010, s. 5), gelişime açık ve örgütsel performansa olumlu katkısı dolayısıyla pozitif psikolojinin, iş dünyasında önemli bir destek unsuru olacağını; yönetimin, insan sermayesini nasıl geliştireceğini ve kullanacağını görmede, örgüt

politikasını organize etmede veya çalışanların en iyi katkı vermelerini sağlamada, geçmişten bugüne ve yarına da işletmelerde temel bir konu olarak yerini alacağını belirtmektedir.

### **3. POZİTİF PSİKOLOJİNİN ÖRGÜTSEL BOYUTU: POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ**

Pozitifliğindeğeriyıllar içindekabuledilmiş olmasına rağmen,ancak son zamanlarda psikolojide ve günümüzde örgütsel davranış alanında teori inşa etme, araştırma ve uygulama için önemli birodak alanıhaline gelmiştir (Luthans ve Youssef, 2007, s. 321). Pozitifpsikoloji hareketi, örgütleri önemli ölçüde etkilemiş ve pozitif örgütsel davranış alanının ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Çalışanların pozitif duygularıyla performansları arasında (örneğin, Staw, 1986) bazı araştırmalar ile de desteklenen ilişki (Staw, Sutton ve Pelled, 1994; Wright veStaw, 1999) örgütsel davranış alanında yıllar boyunca herkesçe bilinen örtük bir gerçek olmuştur. Ayrıca, pozitif güçlendirme, pozitif etki ve duygu, hatta mizah gibi kavramların değeri üzerine özel bir ilgi gösterilmiştir (Luthans, 2002b, s. 698). Ancak, pozitif örgütsel davranışın gelecek vaat eden perspektifine rağmen, önemli ölçüde araştırma desteği ve geçerlilik sonuçları örgütsel davranış alanında, işyerinde yönetsel ve operasyonel işlevsizlik konularına daha çok önem vermiştir.Araştırmalar,etkisiz çalışanları motive edecek, yetersiz stilleri, becerileri ve yetenekleri düzelterek, değişim karşısında direnç gösterilmesine yol açan olumsuz tutum ve davranışları iyileştirecek, stres ve tükenmişlik ile başa çıkmayı ve çatışmaları etkili bir biçimde yönetmeyi sağlayacak daha iyi yollar aramayı içermektedir (Luthans, 2002a, s. 57). Araştırmacılar, ekonomik belirsizlik, küreselleşme, hiç bitmeyen ileri teknoloji ve 7/24 rekabet ile karakterize edilen günümüz çalkantılı ortamında pozitif örgütsel davranış yaklaşımının benimsenmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar (Luthans, 2002b, s. 698).

Bununla birlikte, genel fikir birliği ise, genel olarakdünyadaveözellikle örgütler için pozitif ve negatif kavramlarıbirlikte dikkatealandaha dengeli biryaklaşımaitiyaç olduğu yönündedir (Luthans ve Youssef, 2007, ss. 321-322). Yapılan araştırmalarda aşırı güvenin sonraki performans üzerinde olumsuz etkileri olduğu (Vancouver, Thompson, TischnervePutka, 2002; Vancouver, Thompsonve Williams, 2001), gerçekçi olmayan bir iyimserliğin sorumluluktan kaçmaya neden olduğu (Peterson, 2000), yanlış bir umudun bireyveörgütün zararına, etkisizhedefler için kaynak veenerji harcamaya yol açtığı ortaya konmuştur. Bütüncül bir yaklaşım,başarı vebaşarısızlıkdinamiklerindaha iyi anlaşılması,araştırmacılara ve uygulamacılara farklı bakış açıları kazandırabilmesi içingereklidir (Luthans ve Youssef, 2007, s. 323).

Luthans (2002a, s. 59), pozitif örgütsel davranışı “günümüz örgütlerinde performansı iyileştirmek için pozitif yönelimli, ölçülebilir, geliştirilebilir ve etkili olarak yönetilebilir, insan kaynağı güçleri ve psikolojik kapasitelerine ilişkin çalışma ve uygulama” şeklinde tanımlamaktadır. Böyle bir tanım,

tutumlar, kişilik, motivasyon ve liderlikle ilgili birçok örgütsel davranış kavramlarını birleştirici bir nitelik taşımaktadır. Pozitif örgütsel davranışın performans iyileştirmeye yaptığı katkı ve ölçülebilir olma kriterleri, teori ve araştırma gerektirmekte ve bunun sonucu olarak bu yeni alan, çok satan pozitif yönelimli kişisel gelişim kitaplarından açık bir şekilde farklılığını ortaya koymaktadır (Luthans, 2002a, s. 59).

Luthans ve Avolio (2009, s. 299), pozitif örgütsel davranış kriterlerini şu şekilde ifade etmektedirler:

- (1) Teori, araştırma ve geçerli ölçümlere dayanmalı,
- (2) Durumsal (state-like) olmalı; sonuç olarak gelişime açık olmalı,
- (3) Performansa etkisi olmalı.

Luthans ve Avolio (2009, s. 299), ilk kriterin pozitif örgütsel davranışı pozitif yönelimli kişisel gelişim literatüründen (Steven Covey, Norman Vincent Peale, TonyRobbins vb.) kısmen ayırmak için seçildiğini; bu hayati önem taşıyan bilimsel kriterin, hem pozitif psikoloji hem de örgütsel davranış çalışmalarındaki geleneklerden geldiğini; bilimsel kriter olmadan, sürdürülebilirliğin ve inanılabilirliğin/güvenilirliğin olmayacağını belirtmektedirler.

Luthans ve Avolio'ya (2009, s. 299) göre ikinci kriter, pozitif örgütsel davranışı karakter özellikleriyle ilgilenen pozitif psikologlardan ve çoğunlukla kişilik, öz değerlendirme, etki ve güdülerle şekillenen geleneksel örgütsel davranışın pozitif yapılarından farklılaştırmanın bir yolu olarak görülmektedir. Luthans ve Youssef (2007, s. 326) ve Luthans vd., (2007, s. 544), durumsallık (state-like) ile nispeten daha şekillendirilebilir, etki edilebilir ve bu yüzden değişime ve gelişime açık bir yapının anlaşılması gerektiğini belirtmektedirler. Bu gelişimsel özellik, büyüme ve gelişme içinde hızlı ve esnek olmak zorunda olan, çok çabuk değişen ve öngörülemeyen çevresel şartlar içinde faaliyetlerini gerçekleştirmek durumundaki günümüz örgütleri için özellikle çok önemlidir ve örgütlere insanlar aracılığıyla benzeri görülmemiş potansiyel bir rekabet avantajı kaynağı sağlayabilir.

Performansa etki kriteri, pozitif örgütsel davranışı hem popüler kişisel gelişim literatüründen hem de pozitif psikolojiden ayırmak için kullanılmaktadır. Pozitif örgütsel davranışın devamlılığı için nihai noktanın performans etkisi olması gerekmektedir. Yine de bizzat performansı yanı sıra, pozitif örgütsel davranışın tanımlanan alanı içinde düşünülmüş diğer birçok öncülü, moderatörleri, aracı ve geniş bir yelpazede bağımlı değişkenleri ve sonuçları bulunmaktadır (Luthans ve Avolio, 2009, s. 299).

Aynı şekilde, Luthans ve Youssef (2007, s. 327) pozitif örgütsel davranışın, pozitif psikoloji tarafından desteklenen ve harekete geçirilen örgütsel çalışmalar için sadece pozitif yönelimli bir yaklaşım olmadığını; bu alanın kendine özgü ayırt edici özellikleri olduğunu belirtmektedirler. Pozitif örgütsel davranışta pozitif psikolojik kapasitenin yerini alabilmesi için, kavramın pozitif olması, kapsamlı bir teorisinin ve geçerli ölçeğinin bulunması gerekmektedir. Dahası, kavram, durumsal (state-like), geliştirilmeye uygun ve performans geliştirmek üzere kullanılabilir olmalıdır.

Son olarak, pozitif örgütsel davranışın tanım kriterlerine uygun pozitif durumlar, öncelikli olarak işletme düzeyinde araştırılmakta, ölçülmekte, geliştirilmekte ve kullanılmaktadır.

Pozitif örgütsel davranış, son zamanlarda ortaya çıkan, kişilerin güçlü yönlerine ve psikolojik kapasitelerine odaklanan araştırma ve teori tarafından yönlendirilen pozitif psikolojiyi izlemektedir. Pozitif örgütsel davranış, örgütlerde geçerli önlemleri alma, liderlik, yönetim, insan kaynakları eğitim ve geliştirme uygulamalarına uyarlanabilir olma ve en önemlisi, bugünün örgütleri için performans gelişimine katkıda bulunma yeteneğine sahip olma özellikleri ile örgütsel davranış alanına görece benzersiz olmalıdır (Luthans, 2002a, s. 57). Ayrıca, pozitif bir yaklaşımın nasıl sürdürülebilir olduğunun anlaşılmasını sağlamak ve çalışanların güçlü yönleri üzerine kurmak üzere pratiğe dönüştürülebilen, uygulanabilen ve sürdürülebilir etkin uygulama için örgütsel davranış, pozitif örgütsel davranışın teorisinden ve araştırma odaklı yaklaşımından gücünü almalıdır (Luthans, 2002a, s. 58).

Örgütlerde insan kaynakları yönetimine olumlu yaklaşım (seçim, geliştirme vb.), hem akademisyenler hem profesyoneller tarafından yıllardır vurgulanmaktadır. İşe yerleştirme, ücretlendirme, motivasyon ve bunlarla ilgili strateji, yapı ve kültürlerdeki yüksek performanslı işleri hedefleyen çok sayıda uygulama incelenmiş; örgüt performansına ve rekabet gücüne katkıları olduğu saptanmıştır (Luthans ve Youssef, 2007, s. 336).

Yapılan araştırmalar (Harter vd., 2002; Harter, Schmidt ve Keyes, 2003) çalışanların yeteneklerinden yararlanmak için etkilenecek ve yerleştirme uygulamaları, açık ve uyumlu hedefler ve beklentiler, sosyal destek ve tanınma, büyüme, gelişme ve kendini gerçekleştirme fırsatları gibi faktörlerin önemli ölçüde çalışan bağlılığına, müşteri memnuniyetine, sonuçta örgütsel karlılık ve büyümeye katkıda bulunduğunu göstermektedir (Luthans ve Youssef, 2007, s. 336).

Literatürde pozitif örgütsel davranış kapsamında özyeterlik, psikolojik dayanıklılık, umut, iyimserlik, öznel iyi oluş, duygusal zeka, bilgelik, minnettarlık, bağışlayıcılık, cesaret ve maneviyat gibi kavramların yer aldığı görülmektedir. Ayrıca, literatürde son yıllarda önemli bir yer tutan psikolojik sermaye kavramı da araştırmalara konu olmaktadır. Psikolojik sermaye, kişilerin güçsüz yönlerine değil; güçlü yönlerine odaklanmakta ve özyeterlik, psikolojik dayanıklılık, iyimserlik ve umut tarafından karakterize edilmektedir (Luthans vd., 2004, ss. 45-50).

Özyeterlik, psikolojik dayanıklılık, iyimserlik, umut, öznel iyi oluş ve duygusal zeka, pozitif örgütsel davranışın en çok temsil eden kavramlar olarak tanımlanmakta ve analiz edilmektedir (Luthans, 2002a, s. 57). Çalışmamızda bu kavramların özelliklerine ve örgütler için etkilerine özellikle dikkat çekilmektedir.

### ***Özyeterlik (Self-Efficacy)***

Albert Bandura, özyeterliğin pozitiflik için psikolojik mekanizmaların en yaygın ve en önemlisi olduğunu kuvvetle vurgulamaktadır (Luthans, 2002a, s. 59). Bandura (1982) özyeterliği, " bireylerin olası durumlarla başa çıkabilmek

için gerekli olan eylemleri ne kadar iyi yapabileceklerine ilişkin kişisel bir karar ya da inanç” şeklinde tanımlamaktadır. StajkovicveLuthans (1998)tarafından pozitif örgütsel davranışınbiraz daha geniş, daha uygulanabilir bir tanım yapılmaktadır. Bu tanıma göre özyeterlik, belirli bir durumda motivasyonu, bilişsel kaynakları ve ihtiyaç duyulan spesifik bir görevi yerine getirmek üzere gerekli hareket tarzları için kişinin yetenekleri hakkındaki inancını yansıtır. Kabul edilen bu tanımlar, belirli bir görevi yerine getirme/başarma yeterliliği ile ilgilidir (Luthans, 2002a, s. 60).

Özyeterlik, yıllar içindeki kapsamlı teori oluşturma ve araştırmalar nedeniyle en çok tanınan kavram olma özelliğine sahiptir. Ancak akademikaraştırmacılar/savunucularından oluşanküçük birçekerdek grupdışında, kavramgenellikleihmal edilmiş veyaörgütsel davranış alanında çokazönem verilmiştir. Ancak, Luthans (2002a, s. 59) özyeterliğin, geçerli ölçüm, geliştirme kolaylığı ve performans iyileştirme için potansiyel yönetim kriterlerini en iyi şekilde karşılayan kavram olabileceğini belirtmektedir.

Gelişmeye açık potansiyelinin yanı sıra, aynı zamanda Bandura (1986, 1997)’nın güçlü teorisi ve önemli araştırma desteğinin gösterdiği gibikişi için daha çok özyeterlik:

- İşinde gerçekçi olarak daha çok seçim yapmak ve sorumluluk almak,
- İş daha başarılı yerine getirmek için daha çok çaba harcamak ve daha yüksek motivasyona sahip olmak,
- Başlangıçta başarısızlık olsa bile, engellerle karşılaşıldığında daha çok dayanma gücü demektir (Luthans, 2002b, s. 700).

Aynı şekilde, Luthans ve Youssef (2004, s. 153) özyeterliği yüksek olan insanların zorlu görevler seçtiklerini ve gayret ettiklerini, hedeflerine ulaşmak için çaba gösterdiklerini, motivasyonlarını yüksek tuttuklarını ve engeller karşısında sebat ettiklerini belirtmektedirler.

Araştırma sonuçları özyeterliğin, pozitif düşünce kalıplarını ve strese karşı direnci doğrudan etkileyebileceğini göstermektedir. Özyeterlik, aynı zamandahedef istekleri ve belirli bir projeninalgılananolanakları üzerinde hayati bir roloynayabilir. Seçilen hedefin seviyesi, seçilen hedefe ulaşmak için harcanan çaba miktarı, hedefe doğru ilerlerken karşılaşılan problemlere gösterilen tepki ve azim, büyük ölçüdeözyeterlik tarafından etkilenebilmektedir (Luthans, 2002a, s. 60).

Özyeterlik ile iş performansı arasındaki ilişki üzerine güçlü bir araştırma desteği bulunmaktadır.Luthans(2002a, s. 61), özyeterlik eğitimi ve geliştirme çalışmalarının, çalışanların performans yönetimi için doğrudan bir uygulama olabileceğini ifade etmektedir.

İş performansına ek olarak, özyeterliğin, hedef isteklerini ve başarıyı olumlu yönde etkilediği (Bandura, 2000; Locke veLatham, 1990) gösterilmiştir. Luthans, Stajkovic ve Ibrayeva (2000) ve Peng (2001), bugüç vepozitif psikolojikkapasitenin stratejiformülasyonu, girişimcilik ve çok zordurumlarıyönetmeüzerinde Komünizm sonrası ülkelerdeki geçiş ekonomilerinde olduğu gibi etkiye sahipolduğunuortaya koymuşlardır (Luthans, 2002b, s. 700).

Yüksek özyeterliğe sahip lider/çalışan profilibugünkü çalışma ortamlarının etkinliği ve yüksek performans için ideal görünmektedir. Nitekim, Stajkovic ve Luthans (1998) tarafından yapılan 114 çalışmanın meta analizi sonucunda, özyeterlik ile iş performansı arasında, hedef belirleme (Wood, MentoveLocke, 1987), geribildirim (KlugerveDeNisi, 1996), iş tatmini (Judge, Thoresen, BonovePatton, 2001), öz denetim/sorumluluk (BarrickveMount, 1991) da dahil olmak üzere Büyük Beş Kişilik Özellikleri gibi diğer popüler örgütsel davranış kavramlarından daha güçlü bir ilişki bulunmuştur (Luthans, 2002b, s. 700). Ayrıca, Luthans ve Youssef (2004, s. 153) özyeterlik ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve algılanan örgütsel etkililik arasında ilişki olduğunu belirtmektedirler.

Bandura (2000) çalışanların yeterliklerini arttırmak için üç eğitim yöntemi ortaya koymuştur (Luthans, 2002a, s. 62): Yönlendirilmiş ustalık, çalışanların işlerinde daha başarılı olmalarını sağlamak üzere onlara yardım anlamına gelir. Bu eğitim yaklaşımı, ihtiyacı duyulan becerileri kazanmak veya mükemmelleştirmek amacıyla çalışanlara yardımcı olmak üzere eğitici modellemeyi kapsayabilir. Bilişsel ustalık modellemesi, günümüz örgütlerinde çeşitli düzeylerde artan sayıda çalışanın karşı karşıya kaldığı daha karmaşık karar alma ve problem çözme amaçlı etkililiği sağlar. Bu yaklaşım ışığında eğitilenler, karar yollarını gözlemleyerek, etkin kararları almak üzere problemleri çözmek için başarılı modellerin kullandığı stratejileri tartışarak düşünme becerilerini ve bunları nasıl uygulayacaklarını öğrenirler. Üçüncü olarak, popüler gelişim kitaplarından farklı olarak, Bandura çalışanların, kendi yeteneklerini nasıl geliştireceklerini ortaya koymak üzere (kendi kendine motivasyon, kendi kendine yönetim) teori ve araştırma temelli teknikler ileri sürmektedir. Özelde, çok sayıda kendi kendine izleme, özyeterlik, takdir, kişisel amaç oluşturma ve kendi kendine motivasyon unsurlarını kullanma gibi birbirine bağlı kişisel süreçler önermektedir.

Luthans (2002a, s. 61) ise, özyeterliğin şu yollar vasıtasıyla geliştirilebileceğini belirtmektedir:

- Ustalık deneyimleri/performans kazanımları (Başarının kolay yoldan değil, sıkı çalışarak elde edilmesi durumunda özellikle güçlüdür.)
- Dolaylı pozitif deneyimler/model alma (Özellikle çok az veya hiç deneyim olmadığı durumda, model ne kadar benzer olursa o kadar iyidir).
- Pozitif odaklı ikna (Özellikle çalışanların kendilerince çaba göstermeye başladıklarında açıklığı kapatmak veya gelişmeyi tanımlamak için, bu şekildeki ikna, yararlı bilgi ve olumlu geribildirimi kapsar).
- Fizyolojik ve psikolojik uyarılma (Olumsuz ise, artış ciddi düzeydedir ama olumlu ise uyarılma, diğer kaynaklar için iyi bir ayrılma noktası olarak hizmet eder ve kendi kendine artabilir.)

Pozitif örgütsel davranış yaklaşımı için, yukarıda belirtilen yeterlik kaynaklarının her biri son derece etki edilebilir olma özelliğine sahiptir; öğrenme ve gelişime katkıda bulunabilir (Luthans, 2002a, s. 61).



### ***Psikolojik Dayanıklılık (Resilience)***

Stewart, Reid ve Mangham'a (1997, s. 22) göre psikolojik dayanıklılık, bireylerin karşılaşabileceği önemli bir değişiklik, sıkıntı ya da risk ile başarılı bir şekilde başa çıkabilme yeterliği/kabiliyeti olup, bu yeterlik/kabiliyet zamanla değişmekte; bireydeki ve ortamdaki koruyucu faktörler tarafından güçlenmektedir (Luthans, 2002b, s. 702). Tugade vd. (2004, s. 1169) ise psikolojik dayanıklılığı "değişen durumlara tepki göstermede esneklik ve olumsuz duygusal deneyimlerden çıkıp kendini toparlamak" şeklinde tanımlamaktadırlar (Hefferon ve Boniwell, 2014, ss. 115-116). Luthar ve Zigler (1991) ise, psikolojik dayanıklılığın (1) her türlü olumsuz koşulu ve stresli yaşam olaylarını içeren zorluk (2) davranışsal ve sosyal becerileri içeren pozitif uyum olmak üzere içinde iki önemli kavramı barındırdığını belirtmektedirler (Arıcı, 2013, s. 242).

Dayanıklılık sadece reaktif tavır için değil, aynı zamanda proaktif öğrenme ve sorumlulukları keşfederek büyüme için de uygundur. Başka bir anlatımla, dayanıklılık, hem olumsuz aksilikleri hem de pozitif fakat potansiyel olarak üstesinden gelinecek olayları kapsayabilmektedir (Youssef ve Luthans, 2007, s. 778).

Cautu'ya (2002) göre, dayanıklı insanlardaki ortak temalar şunlardır (Luthans vd., 2004, s. 47):

- Gerçekliğe ilişkin sağlam bir kabul,
- Genellikle benimsenen güçlü değerlerle desteklenen ve hayatın anlamlı olduğuna dair derin bir inanç,
- Doğa çalamayı ve önemli değişimlere adaptasyonu sağlayan gizil bir yetenek.

Hefferon ve Boniwell (2014, s. 116) ise, dayanıklı kişilerin özellikleri ile ilgili yıllarca süren araştırmaların sonucunda tanımlanan unsurları (1) yeniden oluşturma (2) pozitif duyguları deneyimleme (3) fiziksel aktivitelere katılma (4) güvenilir sosyal destek (5) iyimserlik olmak üzere beş başlıkta ele almaktadırlar.

Psikolojik dayanıklılık bireylerin sosyal, duygusal ve bilişsel kişilik özelliklerine yansımaktadır. Haynes (2005), sosyal bağlamda psikolojik dayanıklılığa sahip bireylerin; iletişim becerileri yüksek, insanlarla pozitif ilişkiler kuran ve arkadaş edinmede yetenekli bireyler olduklarını belirtmektedir. Duygusal bağlamda psikolojik dayanıklılığa sahip bireyler; benlik saygısı yüksek (Rutter, 1987), özyeterliğe sahip (Haynes, 2005), öğrenilmiş iyimserliği olan (Seligman, 1990) ve zor durumlarda umutlu olan bireyler (Rutter, 1987) olarak tanımlanmaktadır. Walsh (1998), bilişsel bağlamda psikolojik dayanıklılığa sahip bireylerin yüksek zeka seviyesine sahip olduğunu ortaya koyarken; Siebert (2005) ve Werner (1993) ise, bu bireylerin etkin başa çıkma mekanizmaları ve problem çözme becerilerine sahip olduklarını ifade etmektedirler (Arıcı, 2013, ss. 243-244).

Psikolojik dayanıklılık ile ilgili yapılan araştırmalarda risk, yatkınlık ve koruyucu faktörler üzerinde durulmaktadır. Risk faktörleri, probleme ve problemin olumsuz sonuçlarına yol açan aracı her türlü yapı ve süreçtir. Risk faktörleri bireysel (anti-sosyal davranışlar, stresli yaşam olayları, zor mizaç

vb.), ailesel (şiddete maruz kalma, anne-babanın boşanması, geniş aileye ve genç anneye sahip olma vb.) ve çevresel (düşük ekonomik statü, fakirlik, şiddet içeren çevrenin varlığı, sapkın arkadaş grupları vb.) faktörler olarak sınıflandırılmaktadır (aktaran Arıcı, 2013, s. 243).

Yatkınlık ise negatif olan bir durumun veya riskli faktörlerin daha abartılı yaşanmasına etki eden her türlü etmendir. Yatkınlığa sebep olan faktörler kesin olarak belirtilmemesine rağmen bazı çalışmalarda duygusal yabancılaşma, bilişsel çarpıtma, dış odaklı kontrole sahip olma, önceden depresyon geçirmiş olma (Kaplan, 1999) ve uzun süreli kötü yaşam koşullarının varlığı (Masten, 2001) yatkınlık faktörleri olarak ele alınmıştır (Arıcı, 2013, s. 243).

Luthar ve Zigler (1991), koruyucu faktörlerin (içsel kontrole sahip olma, iyi bir ilişki vb.) riskli ve negatif durumu olumlu yönde değiştirecek her türlü etken olduğunu belirtmektedir. Garmezy (1991) koruyucu faktörlerin, bireyin kendisinde olan özelliklerini (zeka, kişilik özellikleri), aile bağlarını, desteğini ve çevresel destek sistemini içerdiğini dile getirirken; Rutter (1990) ise, bireyin maruz kaldığı risk faktörlerinin etkisini ve olumsuz olaylar zincirlerini azaltan, bireyin benlik saygısını ve kontrolünü arttıran, yeniliklere ve olanaklara açık olmasını sağlayan her türlü etmenin koruyucu etmen olduğunu ifade etmektedir (Arıcı, 2013, s. 243).

Masten (2001), psikolojik dayanıklılığı geliştirmek için örgütlerin şu stratejileri benimsemeleri gerektiğini belirtmektedir: Risk odaklı stratejiler, varlık odaklı stratejiler ve süreç odaklı stratejiler. Risk odaklı stratejiler, istenmeyen sonuçların olasılıklarını arttıran riskleri ve stresörleri azaltma üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Varlık odaklı stratejiler, risklerin varlığına rağmen, olumlu sonuçların olasılıklarını arttıran kaynaklara vurgu yaparlar. Son olarak, süreç odaklı stratejiler ise, gelişen risk faktörlerini yönetmek üzere varlıklardan yararlanmak için uyarlanabilen sistemlerin gücünün hareketini kapsamaktadır (Luthans ve Youssef, 2004, s. 156). Varlıklar dayanıklılık düzeylerini arttıran faktörlerle ilgilidir (sağlam bir ev, sıkı bir eğitim vb.). Risk faktörleri ise, daha düşük düzeyde dayanıklılığa neden olan faktörlerdir. Tipik olarak, varlıklar ve riskler genç yaşta kazanılır ve baskın olarak kişinin yetişkin döneminde istikrara kavuşur. Ancak, Masten vd. (2001) bu dayanıklılık faktörlerinin yönetilebilir, geliştirilebilir, hızlandırılabilir olduğunu ortaya koymaktadırlar. En etkili kalkınma stratejileri, varlıkların arttırılmasına ve önceden önlem olarak tehlikeli, potansiyel olarak olumsuz olaylardan kaçınmaya dayanmaktadır (Luthans vd., 2006, s. 390).

Reivich ve Shatte (2002) ise, “kendini bilme becerileri” ve “değişim becerileri” olmak üzere iki kategoriye yerleştirdikleri beceriler ile, katılımcıların (a) bazı şeyler kötüye gittiğinde negatif düşünce tuzaklarından kaçınma (b) sorunlar hakkındaki inançların doğruluğunu test etme ve çözümlerin nasıl bulunacağı üzerine çalışma (c) stres vb. durumlarda soğukkanlı kalma ve odaklanma yönünde dayanıklılık becerilerini geliştirmek için her tür işletmede etkileşimli ve faaliyet tabanlı eğitim programları uygulamaktadırlar (Luthans vd., 2004, s. 49).

Gillham vd. (1995, 2007) bizi zorlayan bir durumla karşı karşıya kaldığımızda, depresyon düzeyimizi düşürmeye ve direncimizi arttırmaya yardımcı olacak “ABCDE Tekniği”ni önermektedirler. Bu teknikte; A, sıkıntı (sorun/olay), B, inançlar (olayla ilgili otomatik karamsar inançlar), C, sonuçlar (o inanca sahip olmanın sebep olduğu sonuçlar), D, tartışma (karamsar inanca karşı kişinin bilinçli tartışmaları), E, enerjileme (efektif bir şekilde sahip olunan inanışlara karşı koyulduğunda hissedilen şey) şeklinde ifade edilmektedir. Araştırmacılar, yıkıcı düşüncelerin üstesinden gelmek ve daha dayanıklı bireylerin ortaya çıkması için bu tekniğin zaruri olduğunu belirtmektedirler (Hefferon ve Boniwell, 2014, s. 117).

### ***İyimserlik (Optimism)***

İyimserlik günümüzde önemli bir pozitif örgütsel davranış bileşeni olarak sayılmakla birlikte, uzun zamandır insanlar tarafından ve özellikle de pozitif psikologlar tarafından kabul edilmektedir (Luthans, 2002a, s. 64).

İyimserlik, pozitif olayları değerlendirmede içsel, kalıcı ve yaygın nedenleri, negatif olayları değerlendirmede ise dışsal, geçici ve durum odaklı nedenleri öne çıkaran bir açıklama tarzını içermektedir. Bu, kişilerin olumlu sonuçlar elde edilmesinde kendilerine pay çıkarmalarına olanak tanır. Böylece kişilerin öz saygıları artar ve moral düzeyleri yükselir; olumsuz beklemedik yaşantılarla karşılaşma olasılıkları azalır. Ayrıca, kişiler kendilerini depresyondan, suçluluk duygusundan ve umutsuzluktan uzak tutma şansı bulurlar (Luthans ve Youssef, 2004, s. 153).

İyimserlik, kişilerin yüklem tarzlarına dayanarak tanımlanmaktadır. İyimser kişiler kötü olayları değerlendirirken dışsal, değişken ve özel (spesifik); kötümser kişiler ise, tam tersine içsel, sabit ve genel yüklemelerde bulunurlar (Luthans, 2002a, s. 64).

İyimserliğin fiziksel ve psikolojik sağlık, azim ile birlikte akademik, atletik, siyasi ve meslek başarıları ile sonuçlanan başarı ve motivasyon üzerindeki olumlu etkisi yapılan araştırmalar ile ortaya konmuştur. Aynı şekilde, kötümserliğin pasifliğe, başarısızlığa, sosyal yabancılaşmaya, depresyona ve hatta ölüme yol açtığı bilinmektedir (Luthans, 2002a, s. 64).

Pozitif örgütsel davranış için önemlisi, iyimserliğin mutluluk, azim, başarı ve sağlık gibi arzu edilen lider, yönetici ve çalışan özellikleri ile ilgili olduğunun gösterilmesidir (Luthans, 2002a, s. 64).

Liyakat sahibi yöneticiler üzerinde yapılan bir araştırmada (Boyatzis, 1982), bu yöneticilerin başarısızlıklarını düzeltilebilir hatalar şeklinde nitelendirdikleri, iyimser bir açıklama tarzına sahip oldukları ortaya konmuştur. Liderlik konusunda yapılan bir diğer çalışmada (Chemers vd., 2000) ise, askeri öğrencilerin iyimserlik düzeyleri ile liderlik potansiyellerine ilişkin uzman değerlendirmesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Luthans, 2002a, s. 65).

İyimserliğin örgütlerde olumlu bireylikte sahip potansiyel gücünün kanıtlarına rağmen, akademik literatür bazı durumlarda iyimserliğin anlamsız ya da işlevsiz sonuçlar yoluyla açabileceği konusunda uyarıda bulunmaktadır. Örneğin iyimserlik, gerçekçi olmayan hedefler belirlemeye neden olabilir.

Bazı işlerde en azından hafif bir kötümserlik yararlı olabilir (finansal kontrol, muhasebe vb.). Bununla birlikte, gerçekçi iyimserliğin yöneticilerin ve çalışanların bir kısmında daha iyi performans ve iş tatmini sağladığı, daha düşük strese neden olduğu yönünde bulgular ortaya konmuştur (Luthans, 2002a, s. 66). Bu yüzden, pozitif örgütsel davranış içinde gerçekçi veya esnek (şartlarla değişebilen) bir iyimserlikten söz edilmektedir (Luthans, 2002a, s. 65).

Gerçekçi iyimserlik, sınırlı seçimler için kişisel sorumluluğu dışlamada ve ortadan kaldırmada aşırılığa kaçmaz. Dahası, esnek iyimserlik kişilere hem iyimser hem kötümser çeşitli açıklayıcı stiller kullanmaya ve bu stilleri duruma göre uyarlamaya olanak tanır (Luthans ve Youssef, 2004, s. 156).

Gerçekçi bir iyimserlik, örgütlerde çok olumlu bir güç olabilir. Örneğin, iyimserler daha çok çalışmak için kolayca motive edilebilir; daha yüksek morale ve iş tatminine sahiptirler; hedeflerinin seviyesi daha yüksektir; zorluklar ve engeller karşısında sebat ederler; kişisel başarısızlıkları ve terslikleri, kişisel yetersizlik olarak algılamazlar; bunları duruma özgü şartlar olarak değerlendirirler (Luthans, 2002a, s. 64).

Seligman (1998) iyimserliğin, arzulanmış işyeri sonuçları, yüksek performans ve çalışanları elde tutma üzerinde olumlu etkileri olduğunu belirtmektedir (Luthans vd., 2004, s. 47). Ayrıca, stres yönetimi ve iş-yaşam dengesinin iyimserlik üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur (Luthans ve Youssef, 2004, s. 156).

Luthans vd. (2010, s. 46) iyimserliğin geliştirilebileceğini, başka bir ifadeyle öğrenilebileceğini belirtmektedirler. Düşük düzeyde iyimser olan bireylerin bu iyimserlik düzeylerinin geliştirilmesi noktasında potansiyel taşıdıklarını; bunun ise, teorik olarak da desteklenen ve durumsallığı göz önünde bulunduran pozitif bir bakış açısıyla olabileceğini ifade etmektedirler.

Schulman (1999) iyimserlik oluşturmak için bazı özel kurallar sunmaktadır (Luthans vd., 2004, s. 49):

- Bir meydan okuma ile karşı karşıya kaldığında kendi kendini baltalayıcı inançları belirlemek,
- İnançların doğruluğunu değerlendirmek,
- İşlevsiz inançlar söz konusu olduğunda, bunları geliştirilebilen daha yapıcı ve doğru inançlarla değiştirmek.

Schneider ise, iyimserliği geliştirmek için şu üç yaklaşımı önermektedir (Luthans ve Youssef, 2004, s. 156):

- Geçmiş için hoşgörü: Geçmişteki başarısızlıkları kabul etmek, bu hatalar için kendini affetmek, bunu bir öğrenme deneyimi olarak görmek.
- Şu an için takdir: Hayatın olumlu yanları ile ilgili şükran ve memnuniyet duymak.
- Gelecek için fırsat arayışı: Belirsizliklerin ve geleceğin büyüme ve gelişme fırsatlarını içinde sakladığını görmek, bu durum karşısında olumlu ve kendinden emin bir tavır takınmak.

### ***Umut (Hope)***

Snyder vd. (1991, s. 570), umut kavramını “hedefe yönelik karar vermeye ve hedefe ulaşabilecek yolları planlamaya ilişkin duyumlardan türeyen bilişsel bir yapı” şeklinde tanımlamaktadırlar (Luthans, 2002b, s. 701). Umut sadece hedeflerin başarılabilir olduğuna dair kişinin kararlılığını değil; aynı zamanda kişinin hedefe ulaşmak için başarılı planlar formüle edebileceğine ve yollar belirleyebileceğine ilişkin inancını yansıtmaktadır (Luthans, 2002a, s. 62).

Snyder (2002) umut kavramının, amaçlara ulaşma noktasında belirleyici olmak (eylemlilik) ve pek çok yolun olabileceğini düşünmek üzere iki bileşenli bir yapı olduğunu belirtmektedir. Eylemlilik, bireyin bir amaç doğrultusunda belli bir yolda hareket etmeye başlaması ve devam etmesidir. Eylemlilik düşünceleri, bireyleri motive etmektedir. Yollara yönelik düşünceler ise, bireyin amacına ulaşabilme yollarını belirlemeye yönelik algılanan yeterlidir (Hefferon ve Boniwell, 2014, s. 108).

Amaçlar arzulan bitiş noktalarını içerdiğinden, bütün planlı davranışların doğasında bulunmaktadır. Amaçlar, davranışları motive eden değerlerdir. Ayrıca, amaçlar belirlenmiş bir hedef için uygun, ulaşılabilir ve gerçekleşme ihtimali kısmen belirsiz olmalıdır. Eğer hedef tamamen ulaşılamazsa bireyi hedeften alıkoyarak cesaretini kıracaktır. Diğer taraftan, eğer başarının kesin olduğu algılanırsa bireyin motivasyonunda düşüş yaşanacaktır (aktaran Usta, 2013, s. 72).

Bireyler harekete geçebilmek ve hedefe ulaşabilmek için uygun yollar üretebileceklerine inanmalıdır. Amaca yönelik uygun yollar düşüncesi, bir hedef için bir ya da daha fazla yönler üretebilme kapasitesine vurgu yapmaktadır. Bununla beraber, birey bir yön üzerine odaklanır ve o yön tıkanırsa, iyimser düşüncüyü sürdürmek için alternatif yollar düşünmelidir. Araştırma bulgularına göre, yüksek umut düşüncelerine sahip insanlar, ilk yol başarısız olduğunda alternatif yollar bulmada yeterli oldukları algısına sahiptirler. Diğer taraftan, bu insanlar düşük umut düşüncelerine sahip kimselerle karşılaştırıldıklarında daha fazla yol bulabilmektedirler (aktaran Usta, 2013, s. 72).

Çok sayıda araştırma umudun akademik başarı, atletik başarı, duygusal sağlık, hastalık ve diğer sınırları başa çıkma yeteneği üzerinde olumlu bireyleri etkilediğini göstermektedir. Yüksek umut düzeyine sahip kişiler daha belirgin hedeflere sahip olma ve onlara meydan okuma eğilimi içindedirler; insanlarla etkileşim içinde olmaktan keyif alırlar; kolayca yeni ve işbirlikçi ilişkiler kurarlar ve çevresel değişikliklere daha kolay adapte olurlar (Luthans, 2002a, s. 62). Aynı şekilde, Luthans (2002b, s. 701), umudun klinik psikoloji ve sağlık alanlarındaki etkilerinin yanı sıra, son yıllarda akademik ve atletik performans üzerinde olumlu etkisi olduğuna dair kanıtların (Curry, Snyder, Cook, Ruby ve Rehm, 1997; Onwuegbuzie ve Snyder, 2000) arttığını belirtmektedir.

Henüz doğrudan işletmelerde uygulamaları yerleşmiş olmasa da, ilgili araştırmalarda (Curry, Snyder, Cook, Ruby ve Rehm, 1997) umut ve işle ilgili hedef beklentileri, algılanan kontrol, özgüven, pozitif duygular, başa çıkma ve başarı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Luthans, 2002a, s. 63).

Aynı şekilde, Curr vd. (1997) araştırmalarında, bireyin umut düzeyinin hedef beklentileri, algılanan kontrol ve pozitif etki ile ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır (Luthans, 2002b, s. 701).

Peterson ve Luthans (2002), umut ile ilgili yaptıkları ilk araştırmalarda, yöneticilerin umut düzeyinin kendi birimlerinin karlılıkları, iş tatmini ve bu birimlerde çalışanların elde tutulmasıyla ilgili olduğunu belirtmektedirler (Luthans, 2002a, s. 63).

Luthans(2002a, ss. 63-64), umudun performansını iyileştirilmesi, geliştirilmesi ve etkin yönetimi için önemli bir potansiyelesahip olduğunu belirtmekte; işletmelerde umudu geliştirmek ve yönetmek için bazı pratik kurallar sunmaktadır:

- Katkı ve katılım yoluyla hedef kabulü ve bağlılık sağlamak
- Spesifik hedefler belirlemek
- Hedefleri netleştirmek
- Uzun dönemli stratejiler oluşturmak
- Hedeflere özgü alternatif ve acil yollar (eylem planları) geliştirmek
- Amaca ulaşmayı engelleyen durumlarda devamlılığı sağlayacak yeniden amaç oluşturma becerisi geliştirmek
- Yaklaşan önemli olaylar ile ilgili zihinsel provalar yapmak

### ***Öznel İyi Oluş (Subjective Well-Being)***

Öznel iyi oluş, kişilerin yaşamlarına ve yaşam doyumlarına ilişkin duygusal (duygular, ruh hali vb.) ve bilişsel değerlendirmelerini içerir. Öznel iyi oluş aynı zamanda mutluluk olarak da kavramsallaştırılmakla birlikte, öznel iyi oluş kavramının mutluluk kavramından daha kapsamlı olduğu kabul edilmektedir(Luthans, 2002a, s. 66).Diener (2000), Lucas ve Gohm (2000) öznel iyi oluşun, üç temel boyuta sahip olduğunu belirtmektedirler: (1) bireyin yaşamının öznel ve genel yönlerinden elde ettiği doyumunu bilişsel anlamda değerlendirmesi (2) olumlu duygulanımın varlığı (3) olumsuz duygulanımın yokluğu (Akın, 2013, s. 15). Bireyler yaşam koşullarının uygun olduğunu hissettiklerinde (bilişsel iyi olma) ve güzel duyguları sıklıkla, huzursuzluk veren duyguları ise seyrek yaşadıklarında (duygusal iyi olma) öznel iyi oluş düzeylerinin yüksek olduğu düşünülür. Birinci boyut, bireyin yaşamdan elde ettiği tüm doyumlara yönelik genel değerlendirmesini ifade ederken; ikinci boyut, mutluluk ve dinginlik gibi olumlu duygularının niceliğini yansıtır. Üçüncü boyut ise, bireyin depresyon ve anksiyete gibi olumsuz duyguları yaşama sıklığı ile ilişkilidir (aktaran Akın, 2013, s. 15).

Öznel iyi oluş, bireyin günlük yaşam olayları ile nasıl başa çıktığı ile de ilişkilidir. Bu nedenle öznel iyi oluş, insan deneyiminin önemli bir unsuru olarak ele alınmaktadır (aktaran Akın, 2013, s. 16).Diener vd. (1999), bireyin genel yargıları, anlık duygu durumu, fizyolojisi, belleği ve duygusal tepkilerine bakılarak öznel iyi oluş düzeyi hakkında bir değerlendirme yapılabileceğini ifade etmektedirler (Akın, 2013, s. 17).

Öznel iyi oluş ile ilişkili farklı paradigmlar ve tanımlar dikkate alındığında üç varsayım öne sürülebilir: (1) Öznel iyi oluş, bireye özgü ve bireyin içsel süreçleriyle ilişkili bir yapıdır. (2) Öznel iyi oluş, sadece olumsuz faktörlerin

yokluğunda gerçekleşen bir yaşantı değil; olumlu duygulanımın da varlığını gerektiren bir yaşantıdır. (3) Öznel iyi oluş, bireyin tüm yaşamının bir fonksiyonudur. Bu nedenle öznel iyi oluşu inceleyen araştırmalar, kapsamlı ve bireyin yaşamının çeşitli yönlerini değerlendiren bir çerçevede gerçekleştirilmelidir (aktaran Akın, 2013, s. 19).

Öznel iyi oluş ile ilişkili önemli göstergelerden bazıları duygu durumu, mutluluk, yaşam uyumu, olumlu ve olumsuz duygulanım, elde edilmesi istenen ve ulaşılan amaçlar arasındaki tutarlılık, semptomoloji, kişisel kontrol duygusu ve psikolojik sorunlardır. Yaşam doyumu ve mutluluk gibi öznel iyi oluş göstergeleri; sağlık, fiziksel işlevsellik, sosyo-ekonomik düzey, ırk ve yaş gibi birçok faktör ve belirleyici tarafından etkilenmektedir (aktaran Akın, 2013, s. 17). Rasmussen ve Pressman (2009) araştırmalarında, daha mutlu insanların daha uzun süre yaşadıklarını ortaya koymuşlardır (Hefferon ve Boniwell, 2014, s. 59).

Öznel iyi oluşu inceleyen araştırmacılar çalışmalarında; bireyin iş, aile, evlilik, boş zaman değerlendirme, sağlık ve kazanç gibi çeşitli değişkenler açısından elde ettikleri doyumu incelemişlerdir (aktaran Akın, 2013, s. 18). Araştırmalarda tüm bu öznel iyi oluş göstergelerinin birbirleriyle ilişkili olduğu (Diener vd., 1999) ve bu değişkenlerin birbirlerinden tam anlamıyla bağımsız olmadığı sonucu elde edilmiştir (Akın, 2013, s. 18). İşin öznel iyi oluş üzerindeki etkisini ortaya koyan araştırmalar, işimizi ve kariyer yönelimimizi nasıl algıladığımızın mutluluk seviyemizi daha ileri düzeyde etkileyebildiğini göstermektedir (Hefferon ve Boniwell, 2014, s. 57). Clark vd. (2008) ise, 13.000'den fazla kişiyi uzun süre izledikleri araştırmalarında, bir yıldan daha çok işsiz olan erkeklerin önceki iyi oluş seviyelerine geri dönmediklerini bulmuşlardır (Hefferon ve Boniwell, 2014, s. 63).

Yapılan araştırmalar, öznel iyi oluş ile iş ve yaşam doyumu arasında orta düzeyde bir ilişki bulunduğunu ve bu ilişkinin son yıllarda yeni iş alanları elde etmeleri ve sosyal rollerinin değişmesinden dolayı bayanlarda daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur (aktaran Akın, 2013, s. 20). İş tatmininin öznel iyi oluşu etkileyip etkilemediğini belirlemek üzere Judge ve arkadaşları (1993) deneysel serimleri kullanarak beş yıl sonra öznel iyi oluşun, iş tatmininin anlamlı bir belirleyicisi olduğunu, ama tersinin söz konusu olmadığını ortaya koymuşlardır. Sonuç olarak, yaşamlarından tatmin olan insanların işlerini daha tatmin edici bulma eğiliminde oldukları görülmektedir (Luthans, 2002a, s. 66).

Diener ve Seligman (2002) yüksek, orta ve düşük düzeyde mutlu bireyleri karşılaştırdıkları çalışmalarında, yüksek düzeyde mutlu bireylerin orta ve düşük düzeyde mutlu bireylere göre daha doyurucu kişilerarası ilişkiler yaşadıklarını ve daha az yalnız kaldıklarını ortaya koymuşlardır (Akın, 2013, s. 22). Diener (2000), yüksek düzeyde öznel iyi oluşa sahip olduğunu bildiren insanların, yüksek düzeyde yaratıcılık, sebat etme, çoklu görev yapabilme, sistematik olabilme, iyimserlik, uzun ömür, hastalıklara daha az maruz kalma, sosyallik, güven, daha az benmerkezcilik, yardımseverlik ve daha az düşmanlık göstermeye eğilimli olduklarını belirtmiştir (Hefferon ve Boniwell, 2014, s. 46).

Kişilik ve öznel iyi oluş üzerine yapılan çalışmalar, mutlu bireylerin dört temel özelliğe sahip olduklarını göstermiştir: Pozitif öz saygı, kişisel kontrol duygusu, iyimserlik ve dışa dönüklük (aktaran Akın, 2013, s. 21). Campbell (1981), mutlu bireylerin kendilerine ilişkin olumlu duygular beslediklerini; Campbell (1981) ve Larson (1989), mutlu bireylerin yaşamları ve çevreleri üzerinde kontrolleri olduğuna ilişkin bir duyguya sahip olduklarını ifade etmektedirler. Myers ve Diener (1995), mutlu bireylerin dünyaya ve kendilerine yönelik iyimser olma eğiliminde olduklarını; Costa ve McCrae, (1980) ve Diener, Sandvik, Pavot ve Fujita (1992) ise, mutlu bireylerin çevreleriyle ilişki kuran ve dış dünyayla bağlantısı olan bireyler olduklarını belirtmektedirler (Akın, 2013, s. 21). Winkelmann ve Winkelmann (2008), ‘Beş Faktörlü Kişilik’ yapısının altı meslek grubu (öğretmenler, yöneticiler, hizmet çalışanları, zanaatkarlar, mavi yakalı çalışanlar (üretim) ve ev çalışanları) itibarıyla farklılıklarını inceledikleri araştırmalarında, kişilik profilleri ve meslek arasındaki uyumsuzluğun düşük yaşam doyumuna neden olduğunu bulmuşlardır (Hefferon ve Boniwell, 2014, s. 58).

Yapılan araştırmalar artık birçok insanın mutluluğu paranın üzerinde değerlendirdiğini, mutluluğu paraya göre daha değerli bulduğunu ortaya koymaktadır. 42 ülkede 7204 üniversite öğrencisinin katıldığı bir araştırmada, öğrencilerin yalnızca %6’sının parayı mutluluktan daha önemli olarak değerlendirdiği sonucu elde edilmiştir (Luthans, 2002a, s. 66).

Diener ve Biswas-Diener (2008), ‘mutlu bir kafa yapısı’ oluşturmak için ‘Dikkat-Değerlendirme-Hafıza Yaklaşımı’ni (DDH) öne sürmektedirler. Bu araştırmacılara göre, olumlu tavrın ve mutlu zihniyetin bağlanmamız gereken dikkat, yorum ve hafıza olmak üzere üç temel bileşeni vardır. Dikkat, insanların günlük yaşamda büyük resmi görebilme kabiliyetidir. Değerlendirme, tüm gerçekler ortaya konmadığı zaman insanların hikayeyi bir araya getirme eğilimidir. İnsanlar olayları ve durumları olumsuz olarak yorumlarsa, bu durum onların ruh hallerini etkiler. Hafıza ise, geçmiş olumlu olayları ve deneyimleri anımsamanın ve onlardan keyif almanın öznel iyi oluşu arttıracaklarını gösteren büyük bir araştırma bütünü ile bağlantılıdır (Hefferon ve Boniwell, 2014, ss. 67-68).

### ***Duygusal Zeka (Emotional Intelligence)***

Duygusal zekanın temeli Thorndike’in 1920 yılında tanımlamış olduğu sosyal zeka kavramına dayanmaktadır. 1930 yılında Howard Gardner’ın Çoklu Zekalar Teorisi ile önemini arttıran duygusal zeka kavramı, özellikle 20. yüzyılın sonlarında en ilgi çeken konulardan birisi haline gelmiştir (aktaran Akçay ve Çoruk, 2012, ss. 7-8).

Duygularla ilgili olarak bugüne kadar çok çeşitli çalışmalar yapılmış ve farklı görüşler ileri sürülmüş olmakla birlikte, duygusal zeka kavramı, ilk defa Salovey ve Mayer (1990) tarafından tanımlanmıştır (aktaran Gürbüz ve Yüksel, 2008, s. 176). Salovey ve Mayer (1990, s. 189), duygusal zekayı “kendinin ve başkalarının duygularını izleme, onları ayırt etme ve bu bilgiyi kişinin düşünme ve davranışına rehberlik etmesi için kullanma yeteneği” şeklinde ifade etmektedirler (Hefferon ve Boniwell, 2014, s. 35).



Duygusal zeka kavramının yöneticiler arasındaki popülerliği, Daniel Goleman'ın 1998 ve 2000 yıllarında konu ile ilgili "Harvard Business Review" dergisinde yayımlanan makaleleri sayesinde. Goleman 1995'te en çok satan "Duygusal Zeka" adlı kitabında duygusal zekayı, kişinin kendi ve diğer insanların duygularını tanımak için sahip olduğu kapasite olarak tanımlamakta; duygusal zekanın öz-farkındalık, öz-yönetim, öz-motivasyon, empati ve sosyal beceri boyutlarına vurgu yapmaktadır (Luthans, 2002a, s. 67). Goleman (1998), insanların duygusal zeka düzeylerini yıllarca kaydeden çalışmaların, insanların büyüdükçe empati ve sosyal beceri kullanma konusunda daha becerikli olduklarını ve bu kapasitelerin daha da gelişme gösterdiğini ortaya koyduğunu iddia etmektedir (Luthans, 2002a, s. 68).

Diğer pozitif örgütsel davranış kavramları ile karşılaştırıldığında, duygusal zeka göreceli olarak daha zayıf teori gelişimine, araştırmaya ve ölçmeye sahiptir. Diğer yandan, pozitiflik ve gelişime uyum yönlerinden bakıldığında liderlik ve insan kaynakları potansiyelinin iyileştirilmesi konularında büyük etkiye sahiptir (Luthans, 2002a, s. 67). Duygusal zeka, örgütsel davranış alanı için pozitif ve görece benzersiz bir kavramdır ve günümüz örgütlerinde ölçülebildiği, geliştirilebildiği ve performans iyileştirme için yönetilebilir olduğu üzerine yeterli destekleyici kanıt bulunmaktadır (Luthans, 2002a, s. 68).

Luthans (2002a, s. 68) çeşitli kaynaklara atıfta bulunarak duygusal zekanın takım çalışması, takım performansı, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve stres ile ilişkisi olduğunu belirtmektedir. Cote ve Miners (2006) ve Carmeli ve Josman (2006) araştırmalarında, duygusal zeka ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Yine aynı araştırmalarda, duygusal zeka ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu yönde anlamlı ilişki bulunmuştur (Gürbüz ve Yüksel, 2008, ss. 179-180).

Birçok çalışma, duygusal zekanın iş performansı üzerinde önemli bir rolü olduğunu göstermiştir. Greenstein (2001), LucentTeknolojileri'nde çalışan iş arkadaşlarının 'yıldızlar' olarak tanımladığı mühendislerin özellikleri üzerinde yaptığı araştırmasında, bu bireylerin diğerlerini anlama konusunda daha yetenekli olduğunu göstermiştir. Bu da demektir ki, yüksek performans gösterenlerin IQ'su değil, duygusal zekası yüksektir. Cherniss'in (1999) çok uluslu bir danışmanlık firmasında yaptığı araştırmada, duygusal zeka testi sonucu ortalamanın üzerinde olan çalışanların getirdiği cironun, diğer çalışanların getirdiğinden daha fazla olduğu bulunmuştur. Van Rooy ve Viswesvaran (2004) ise, 59 çalışmanın değerlendirilmesi sonucunda, duygusal zekanın iş performansı ile makul oranda bağlantılı olduğunu ortaya koymuşlardır (Robbins ve Judge, 2013, ss. 113-114).

Wong ve Law (2002) duygusal zeka ile iş tatmini üzerine yaptıkları araştırmalarında, duygusal zekanın iş tatminini olumlu yönde etkilediğini, ancak örgütsel sorumluluğa ve personel devrine herhangi bir etkisinin olmadığını saptamışlardır. Aynı araştırmacılar daha sonraki araştırmalarında (Law ve Wong, 2004), duygusal zekanı yaşam tatminini ve iş tatminini arttırdığını ve bu sayede iş performansına da olumlu bir etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır (Gürbüz ve Yüksel, 2008, s. 180).

Weisinger (1998), duygusal zeka ile iş başarısı arasında doğrudan bağlantı olduğunu saptamıştır. Dulewicz ve Higgs'in (1998) yaptıkları araştırmada ise, duygusal zekanın örgütsel başarının %36'sını; IQ'nun ise örgütsel başarının %27'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Aynı araştırmada duygusal zekanın kariyer ilerlemelerini de düşük düzeyde de olsa etkilediği bulunmuştur (Gürbüz ve Yüksel, 2008, s. 178).

Yapılan araştırmalar (Sosik ve Megerian, 1999, ss. 367-390) öz-farkındalık düzeyi ile duygusal zeka ve dönüştürücü liderlik davranışları arasında önemli derecede bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, Abraham (1999) örgütsel liderlerin duygusal zekaları ile çalışma grupları arasında uyumlu ilişkiler oluşturma, çalışanlar arasında resmi olmayan ağlar yaratma ve performans geribildirimini iyileştirme arasında ilişki olduğunu belirtmektedir (Luthans, 2002a, s. 68).

Goleman (1996) duygusal zeka gelişimindeki aksaklıkların kişilerarası ilişkilerde, iş ilişkilerinde ve çeşitli psikolojik sorunların ortaya çıkmasında çok önemli bir rol oynadığını, tüm bu sorunların yaşanmasını önleyebilmek amacıyla duygusal zekanın geliştirilmesine yönelik olarak 'duygusal okuryazarlık' adı verilen programların oluşturulduğunu belirtmektedir (Tuğrul, 1999, s. 18). Ülkemizde de bu tür programların yaygınlaşması, kişilerin gerek bireysel gerekse örgütsel düzeyde daha verimli ilişkiler kurmalarına olanak sağlayacağı gibi, örgütsel iklim açısından da sağlıklı bir ortam yaratacaktır.

#### 4. SONUÇ

İnsanlar için neyin doğru olduğu odağından hareket eden pozitif psikoloji alanında yapılan çalışmalar ve geliştirilen kavramlar, örgütsel davranış alanında da önemli açılımlar yaratmıştır. Çalışanların olumlu ve güçlü yönlerini ön plana çıkaran pozitif örgütsel davranış, bu alandaki araştırmacıların çalışmalarıyla literatüre yeni kavramlar kazandırmıştır. Özyeterlik, psikolojik dayanıklılık, iyimserlik, umut, öznel iyi oluş ve duygusal zeka, bu kavramlardan ön plana çıkanlardır.

Pozitif örgütsel davranışın öncülerinin araştırmaları, bu kavramların sadece kuramsal bir çerçeve ile sınırlı kalmadığını, uygulamada da çalışanların örgüt içinde performanslarına kadar yansıyan olumlu etkilerini önemle vurgulamaktadırlar.

Kuramsal çerçevede de geliştirilmeye açık olan bu kavramlar, araştırmacılar tarafından incelenirken, pozitif örgütsel davranış örgütler açısından katkılarını da uygulamalarla değerlendirme olanağı elde edecek; geleceğe dönük olarak yeni kavramları, var olan kavramlarda yeni boyutları da literatüre kazandıracaktır. Başka bir anlatımla, geleceğe yönelik olarak teori geliştirmeye devam edilecek; araştırmalar da yapılacaktır. Örneğin, moderatörlerin belirlenmesi, liderlik ve motivasyon kavramlarının özüne pozitif ekleyen teori geliştirmenin incelenmesi gerekmektedir.

İnsanların olumsuz yönleri yerine olumlu yönlerine vurgu yapılması ve bazı yeni pozitif örgütsel davranış kavramlarının tanıtılması, daha etkili insan kaynakları uygulamalarına katkıda bulunmaya yardımcı olmaktadır. Ancak,

insanları yönlendirmek ve yönetmek salt olumlu bir yaklaşımdan çok daha fazlasını gerektirmektedir. İnsanların sadece olumlu yönlerine odaklanmak gerekli bir yaklaşım olabilir ama yeterli değildir. Bu yüzden, pozitif ve negatif birlikte değerleyen bütünsel bir bakış açısıyla yaklaşmak, bu alanda herhangi bir olguyu anlamaya daha uygun olacaktır.

#### KAYNAKÇA

- AKÇAY, C. ve ÇORUK, A. (2012).“Çalışma Yaşamında Duygular ve Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme.”Eğitimde Politika Analizi Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, ss. 3-25.
- AKIN, A. (2013). “Öznel İyi Olma.”Güncel Psikolojik Kavramlar 1 Pozitif Psikoloji, 1. Basım, Editör: Ahmet Akın, Kitap Matbaacılık, ss. 15-22.
- ARICI, N. (2013). “Psikolojik Dayanıklılık.”Güncel Psikolojik Kavramlar 1 Pozitif Psikoloji, 1. Basım, Editör: Ahmet Akın, Kitap Matbaacılık, ss. 242-250.
- DAVIS, O. C. (2010). “WhytheWorkplaceNeedsPositivePsychology.”[http://www.qllab.org/Publications/PosPsychWorkingPaper\\_OrinCDavis.pdf](http://www.qllab.org/Publications/PosPsychWorkingPaper_OrinCDavis.pdf), pp. 1-9.
- HEFFERON, K. ve BONIWELL, I. (2014).Pozitif Psikoloji Kuram, Araştırma ve Uygulamalar, 1. Basımdan Çeviri, Çeviri Editörü: Tayfun Doğan, Nobel Yayın Dağıtım.
- GÜRBÜZ, S. ve YÜKSEL, M. (2008). “Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi.” Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9 (2), ss. 174-190.
- KARAIMAK, Ö. ve SİVİŞ, R. (2008). “ModernizmdenPostmodernizme Geçiş ve Pozitif Psikoloji.”Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, Cilt III, Sayı 30, ss. 102-115.
- LUTHANS, F. (2002a). “Positiveorganizationalbehavior: Developingandmanagingpsychologicalstrengths.”Academy of Management Executive, Vol. 16, No. 1, pp. 57-72.
- LUTHANS, F.(2002b). “Theneedforandmeaning of positiveorganizationalbehavior.”Journal of OrganizationalBehavior23, pp. 695-706.
- LUTHANS, F., LUTHANS, K. W. ve LUTHANS, B. C. (2004).“Positivepsychologicalcapital: Beyond humanandsocialcapital.”Business Horizons47/1, pp. 45-50.
- LUTHANS, F. ve YOUSSEF, C. M. (2004). “Human, Social, andNowPositivePsychologicalCapital Management: Investing in People forCompetitive Advantage.” Organizational Dynamics, Vol. 33, No. 2, pp. 143-160.
- LUTHANS, F., AVEY, J. B., AVOLIO, B. J., NORMAN, S. M. ve COMBS, G. M. (2006).“Psychologicalcapitaldevelopment: toward a micro-intervention.”Journal of OrganizationalBehavior 27, pp. 387-393.

- LUTHANS, F. ve YOUSSEF, C. M. (2007). "Emerging Positive Organizational Behavior." *Journal of Management* 33:3, pp. 321-349.
- LUTHANS, F., AVOLIO, B. J., AVEY, J. B. ve NORMAN, S. M. (2007). "Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction." *Personnel Psychology* 60, pp. 541-572.
- LUTHANS, F. ve AVOLIO, B. J. (2009). "The "point" of positive organizational behavior." *Journal of Organizational Behavior* 30, pp. 291-307.
- LUTHANS, F., AVEY, J. B., AVOLIO, B. J. ve PETERSON, S. J. (2010). "The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital." *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 21, No. 1, pp. 41-67.
- ROBBINS, S. P. ve JUDGE, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış*, 14. Basımdan Çeviri, Çeviri Editörü: İnci Erdem, Nobel Yayın Dağıtım.
- TUĞRUL, C. (1999). "Duygusal Zeka." *Klinik Psikiyatri*, 1:12-20.
- USTA, F. (2013). "Umut." *Güncel Psikolojik Kavramlar 1 Pozitif Psikoloji*, 1. Basım, Editör: Ahmet Akın, Kitap Matbaacılık, ss. 71-78.
- WRIGHT, T. A. (2003). "Positive organizational behavior: an idea whose time has truly come." *Journal of Organizational Behavior* 24, pp. 437-442.
- YOUSSEF, C. M. ve LUTHANS, F. (2007). "Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience." *Journal of Management* 33:5, pp. 774-800.