Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 13/1 (2011). 73-98

POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE KAVRAMI VE İŞLETMELERDE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNÜ SAĞLAMADAKİ ROLÜ*

Vildan Hilal AKÇAY**

Öz:

Günümüzün rekabetçi ve çalkantılı iş çevresinde, çalışanların teknolojik, ekonomik, siyasi, sosyal gelişme ve değişmeler karşısında daha verimli olmalarını ve örgütün rekabetçi gücünü artırmalarını sağlayacak çare arayışları, örgütsel davranış alanında yeni yaklaşımların doğmasını sağlamıştır.

Psikolojide ortaya çıkan pozitif yaklaşım, uzun yıllardır zihinsel hastalıkları iyileştirmeye odaklanan psikolojinin, unutulan, "insanların hayatlarını daha anlamlı ve verimli kılma, potansiyellerini açığa çıkarma" misyonunu tekrar canlandırmıştır. Pozitif psikoloji hareketinin örgütsel davranışa uyarlanması neticesinde ortaya çıkan pozitif örgütsel davranış yaklaşımı, çalışanları hep olumsuz bakış açısıyla değerlendiren yöneticilerin, onları pozitif bir yaklaşımla değerlendirmeleri ve sahip oldukları pozitif psikolojik sermayelerini geliştirmeleri gereğini ortaya çıkarmıştır.

Bu çalışmanın amacı, işletmelerin yenilenebilen ve geliştirilebilen rekabetçi kaynağı olan insan unsurunun sahip olduğu sermaye türü olan pozitif psikolojik sermaye kavramını ve bileşenlerini tanıtmak, işletmelerde bu sermaye türüne neden önem verilmesi gerektiğini, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlama bakımından sahip olduğu rolü ortaya koyarak literatüre katkıda bulunmaktır.

Anahtar Kelimeler: Pozitif Psikolojik Sermaye, Pozitif Örgütsel Davranış, Rekabet Üstünlüğü

---

* Bu çalışma, İstanbul Üniversitesi SBE İşletme (İktisat) ABD'de, Vildan Hilal Akçay tarafından hazırlanan ve 2011 yılında kabul edilen "Pozitif Psikolojik Sermayenin Kişisel Değerler Bakımından İş Tatminine Etkisi ve Bir Araştırma" konulu doktora tezinin bir bölümünün geliştirilmesi ile hazırlanmıştır.

** Arş.Gör.Dr., Gazi Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu, hilalvildan@gazi.edu.tr

POSITIVE PSYCHOLOGICAL CAPITAL AND IT'S ROLE IN SUPPLYING SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE

Abstract:

Socio-economic, technologic and politic changes in today's work life lead new perspectives in organizational behavior to increase competitive advantage. A new movement called positive psycholog redirects focus away from healing mental illnesses and pathologies, and toward psychology's two forgotten missions: making people's lives more productive and worthwhile, and actualizing human potential.

Positive psychology has spurred a related movements that applied positivity and strength-based management to the workplace called positive organizational behavior. This approach applies positively oriented human resource strengths and psychological capacities that can be measured, developed and managed for performance improvement in today's workplace.

The aim of this study is to explain the concept and importance of positive psychological capital that human resources have as a renewable and developable source.

Keywords: Positive Psychological Capital, Positive Organizational Behavior, Competitive Advantage

GİRİŞ

Temel üretim faktörlerinden emek, sermaye ve doğal kaynaklar, 20. yüzyılın ortalarına kadar büyük önem taşımış, fakat sonraki yıllarda arka planda kalmışlardır. Zamanla küreselleşme, iletişim ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, bilginin önem kazanması (Dessler, 2000:9-13), çalışanların yaş ortalamalarının artması, kadın çalışanların nispeten çoğalması, farklı ırklardan kişilerin iş hayatına katılması vb. demografik değişimler ve kültürel normlarda çeşitliliğin artması, örgütlerde küçülmenin ve buna bağlı olarak çalışanların işten çıkarılma oranlarının yükselmesi (Cascio, 1998:14) gibi iş ortamında rekabeti daha da artıran değişimlerin gerçekleştiği süreçte, işletmeler açısından insan unsurunun önemi giderek artmıştır. Bu durum olağandır, zira doğal kaynakların bolluğu, refah için ön şart değildir ve makro ölçekte değerlendirildiğinde bir ulusun zenginliği, sahip olduğu doğal kaynaklardan ziyade insanlarına ve yönetimine bağlıdır (Deming, 1998:5).

Ekonomi küreselleştikçe, sermaye en az maliyeti bulmaya çalışarak uluslararası alanda serbest hareket etmekte, modern fabrikalar her yerde kurulabilmekte, geliştirilen son teknolojiler uydular aracılığıyla uluslararası alanda hızla iletilebilmektedir (Cascio, 1998:15). Sermaye, teknoloji ve hammaddenin hızla erişilebildiği böyle rekabetçi bir ortamda örgütler açısından insan; kontrol edilmesi gereken bir maliyet unsuru ve işletmede kolaylıkla ikame edilebilir bir unsur olmaktan ziyade, geliştirilmesi gereken ve yenilenebilir bir stratejik kaynak olarak görülmektedir (Child ve McGrath, 2001:1139). Aksi halde, gerek yönetim kademesinde ve gerekse diğer işletme birimlerinde olsun, insanın yönetim tarafından işletmenin malı olarak görülmesi, insanları iş yapma gururundan yoksun bırakan engellerden biri olup, iş tatminsizliğine sebebiyet vermektedir (Deming, 1998:63-100).

İnsan; yukarıda sayılan üretim faktörlerini ikinci plana atan ve günümüzde tek anlamlı kaynak olarak nitelendirilen (Drucker, 1993: 74), hızla değişen iş çevresinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlayan tek güvenilir kaynak olma özelliğine sahip olan (Nonaka, 1999: 30), rakiplere karşı üstünlük sağlamanın kaynağı olarak nitelendirilen "bilgi"ye (Deming, 1998:70), eğitim ve deneyimiyle sahip olabildiği ve bilgiyi çevresine yayabildiği için işletmeler açısından ön plana çıkmıştır. İnsan unsurunu

işletmeler açısından ön plana çıkaran bilgi, çalışanların bireysel olarak kendilerine verilen görevleri yerine getirebilmeleri için sahip oldukları ve kullandıkları insan sermayesi bileşenlerinden biridir. Entelektüel sermayenin bir yönüyle en önemli belirleyicisi olan insan sermayesi, bilginin yanında, bireyin beceri ve yetenek düzeyi, eğitim ve deneyimi, girişimcilik ruhu, yenilikçilik ve yaratıcılık özelliklerinden oluşmaktadır (Guthrie, 2001:35; Hıtt ve Ireland, 2002:4). Bütün bunlar bireyin ne bildiğine ilişkin bir veri teşkil eder. Fakat "Ne biliyor?" sorusunun cevabı, bir insanı betimlemeye yetmez. Bu yetersizlikten hareketle, insanların sosyal ağlarını tanımlayan ve "Kimleri tanıyor?" sorusuna yanıt arayan sosyal sermayenin insana ait resmin bütününü daha iyi tasvir ettiği belirlenmiştir.

İnsanlar arasındaki güvene dayalı iletişimin ekonomik getirilerini analiz eden sosyal sermaye; kişinin sağlığını, sosyal, eğitim, aile ve çalışma hayatını önemli ölçüde etkilemektedir (OECD, 2001). Çünkü sosyal sermayesi sayesinde çevresiyle yeterli ölçüde iletişim kurabilen ve içinde bulunduğu toplumla barışık olan bir kişinin kendisine olan güveninin artması, doğal olarak verimliliğine yansır (Temple, 2000:28-30). Örneğin çalışanlar sahip oldukları sosyal sermayeyi, hem işletme içinde "Bu problemi kimin yardımıyla çözebilirim?" sorusuna yanıt ararken, hem de işletme dışında "Satın almak istediğim mal veya hizmetin en iyi fiyat ve kaliteye sahip olanını bulmada bana kim tavsiyede bulunabilir?" sorusuna yanıt ararken kullanabilirler (Luthans, 2004:46). Ayrıca sosyal sermayenin olmadığı ve buna bağlı olarak sosyal sorumluluğun gelişmediği bir toplumda insan sermayesi, toplumsal çıkarlar lehine değil, bireysel menfaat veya toplum aleyhine kullanılabilmektedir. İnsan sermayesinin rasyonel biçimde kullanılabilmesi, büyük ölçüde sosyal sermayenin varlığına bağlı olduğu için, son yıllarda özellikle gelişmiş ülkelerde, sosyal sermayeye verilen önem artmıştır (Glaeser, 2002:439-440). Sosyal sermaye ve insan sermayesi birbirini tamamlayan ve böylece insanı daha iyi tasvir eden iki farklı unsur olmakla birlikte, birçok ekonomiste göre, çalışanların verimlilikleri, yaptıkları işin nitelik ve niceliğini etkileyen ve kişiliklerinin bir yönünü oluşturan pozitif psikolojilerine de bağlıdır (Goldsmith, 1998:15). Bu görüş, insana ait resmin daha iyi ortaya çıkmasını sağlamış ve pozitif psikolojik sermaye kavramını gündeme getirmiştir.

I) POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE

İş ortamında, çalışanların davranışlarını ve bu davranışların nedenlerini kişisel özelliklerden yola çıkarak inceleyen psikoloji bilimi, ürettiği birtakım bilimsel tekniklerle insan kaynağının işletme yönetimine büyük ölçüde yardımcı olmasını sağlamaktadır (Eren, 1984:3). Psikolojideki pozitif yaklaşım, insan kaynağı yönetimini de etkilemiş pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikolojik sermaye kavramlarının ortaya çıkmasına vesile olmuştur.

A) Pozitif Psikoloji Hareketi

Gözlemlenebilir davranışları ve organizmanın içinde işleyen ve davranışların altında yatan zihinsel süreçleri inceleyen bilim dalı olarak tanımlanan (APA, 2006:753; Hilgrad ve Atkinson, 1996:12) psikoloji üç misyona sahiptir. Bunlar (Seligman, 2002:4):

- Zihinsel rahatsızlıkları iyileştirmek,
- İnsanların yaşamını daha anlamlı ve verimli kılmak,
- İnsanların yeteneklerinin, güçlü yönlerinin ve potansiyellerinin farkına varmalarını sağlamaktır.

Yukarıda sayılan psikoloji misyonlarından son ikisi, I. Dünya Savaşından ve özellikle II. Dünya Savaşından sonraki süreçte psikolojiyi laboratuvar ortamından gerçek dünyanın içine çeken, insanlara denek gözüyle bakmak yerine, onları hasta olarak nitelendiren psikologlar aracılığıyla ihmal edilmiştir (Schultz and Schultz, 2002:271-320; Keiger, 1993:48-49).

Psikolojinin yukarıda bahsi geçen eksiklikleri, 1999 yılında dönemin Amerikan Psikoloji Derneği (APA: American Psycholgical Association) başkanı Prof. Martin Seligman tarafından ele alınmıştır. Günümüzde pozitif psikoloji hareketinin öncüsü olarak bilinen Seligman'ın yapmış olduğu "öğrenilmiş çaresizlik" deneyleri, ortaya çıkardığı sonuçlar bakımından önemlidir. İlk olarak hayvanlar ve sonrasında insanlar üzerinde yapılan deneylerle araştırılan öğrenilmiş çaresizlik, organizmanın davranışlarıyla olumsuz bir sonucu kontrol edemeyeceğini öğrenmesinden sonra, davranışlarıyla olumsuz sonucu ortadan kaldırabileceği durumlarda dahi gereken çabayı gösterememesi olarak tanımlanmıştır (Abramson, 1978:50-60). Bu bulgu, insanların kendilerine olan güvenleri, ileriye dönük pozitif

beklentiye sahip olmaları ve hedeflerine ulaşma sürecinde alternatif yollar belirleyebilmeleri bakımından önemlidir.

Seligman ve çalışma arkadaşlarının, psikoloji alanında yaptıkları araştırmaların, psikolojinin unutulan iki misyonu üzerinde yoğunlaşması, birçok araştırmacıyı, konuyla ilgili teori oluşturmaya yönelik deneysel araştırmalar yapmaya teşvik etmiş ve böylece pozitif psikoloji doğmuştur (Luthans,2007a:9).

Geleneksel psikolojinin, var olan patolojiyi ortadan kaldırmaya çalışırken, bu ortadan kalktığında tüm sorunların çözülmüş olacağını varsaydığını ifade eden Seligman'ın canlandırdığı "Pozitif Psikoloji Hareketi" bu yolda önemli bir basamak olmuş; psikologların dikkatini insanların sorunlarına değil, onları mutlu eden şeylere, pozitif düşünme biçimlerine, hoşgörü ve neşeye yöneltmeye başlamıştır. Zira çözümlenen sorunların yanı sıra bir yandan da pozitif davranışların geliştirilmesi gerekir ki bu da, kişisel gelişim tekniklerine bilimsel bir bakış açısı kazandıran "Pozitif Psikoloji Bilimi"nin alanı olmuştur.

Uzun yıllar boyunca büyük rağbet gören "pozitif düşüncenin gücü" gibi yaklaşımlar ve satış rekorları kıran pozitif düşünceye dayalı kişisel gelişim kitapları ile pozitif psikolojik sermaye arasındaki fark, pozitif psikolojik sermayenin teori ve araştırmaya dayalı olmasından ve konuyu bilimsel yaklaşımla ele almasından kaynaklanmaktadır (Luthans, 2007:2-3).

B) Pozitif Örgütsel Davranış

Örgütsel davranış alanında, çalışanların pozitif duyguları ile performansları arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalar yapılmıştır. 1980'li yıllarda pozitif yönetimi konu alan kitaplara ve D. Cooperrider tarafından geliştirilen ve bugün değişim yönetiminde yaygın olarak kullanılan, sorunlara odaklanan ve dolayısıyla sorunların artmasına yol açan geleneksel problem çözme yöntemlerinin aksine, çalışanların iyi yönlerine ve potansiyellerine odaklanan "Pozitif Sorgulama" yöntemine rastlanmaktadır (Staw, 1994:51-57; Hammond, 1998:6). Bu gelişmelerden önce örgütsel davranış alanındaki genel bakış açısı, pozitiften ziyade negatif özellik arzeder. Zira odaklanılan konular çoğunlukla negatif nitelikli olup, örneğin "olumlu stres" yerine "stres ve psikolojik yıpranma", "performans

güçlendirme" yerine "değişime karşı direnç" gibi konular üzerinde durulmuştur (Luthans, 2002b:697).

20. yüzyılın son yıllarında pozitif psikoloji alanında yapılan çalışmalar Fred Luthans'ı, bu pozitif bakış açısının örgütsel davranışa nasıl uyarlanabileceği hususunda düşünmeye sevk etmiştir. Luthans mikro düzeyde bir pozitif yaklaşımla, örgütlerde çalışanların performanslarının artırılması için güçlü yönlerinin ve psikolojik kapasitelerinin durağan değil, geliştirilebilir olduğuna dikkat çekmiştir.

İş yerinde "güçlü ve pozitif yanlara odaklanarak yönetim" şeklinde uygulamalarda yerini alan pozitif psikoloji, "pozitif örgütsel davranış" olarak adlandırılan ve çalışanlarda var olan pozitif gücü ve psikolojik sermaye unsurlarını ölçmeye, geliştirmeye ve yönetmeye çalışmak suretiyle, iş yerinde performansta iyileşmeleri hedefleyen yaklaşımı beraberinde getirmiştir (Luthans, 2002a:59; Luthans, 2002b:698). Pozitif örgütsel davranış, çalışanların zayıf noktalarına odaklanmak yerine güçlü taraflarını açığa çıkarmaya yönelik çalışmalara yoğunlaşırken; duruma bağlı değişkenler yani iş ortamındaki uygulamalar ve proaktif yönetim sayesinde örgüt içinde geliştirilebilen, ölçülebilen ve performans gelişimini sağlayan psikolojik değişkenlere odaklanır (Luthans ve Youssef, 2004:152).

C) Pozitif Psikolojik Sermaye ve Bileşenleri

Örgütsel davranış alanında olay ve süreçlere daha pozitif bakan bir yaklaşıma ihtiyaç duyulması ile önem kazanan ve gelişime açık bir anlayışı benimseyen pozitif örgütsel davranış, "Pozitif örgütsel davranışın ölçeceği psikolojik sermaye unsurları nelerdir?" sorusunu beraberinde getirmiştir. Böylelikle geleneksel sermaye türlerine ek olarak "psikolojik sermaye" kavramı literatüre girmiştir.

Luthans, psikolojik sermayeyi "bireyin pozitif psikolojik gelişme hali" olarak tanımlamış ve psikolojik sermayenin bireyde "Ben kimim?" sorusunun cevabını aradığını belirtmiştir (Luthans, 2007a:3).



Şekil: 1
Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Sermaye Türleri

Kaynak: Luthans, 2004:45-50.

Şekil 1'de işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan, çalışanların değerlendirilmesinde kullanılan ve her biri çalışan performansına kaldıraç etkisi yapan sermaye türleri yer almaktadır. Zamanla firma değerinin sadece finansal ve fiziksel sermaye unsurlarıyla ifade edilemeyeceği, insan varlığının firmaya kattığı değerin önemi anlaşılmış; çalışanların, sahip olduğu insan sermayesinin yanı sıra, ilişkilerini temsil eden sosyal sermaye de işletmeye rekabet üstünlüğü katan faktörler arasında yerini almıştır. Son zamanlarda ise rekabet üstünlüğü kazandıran unsurlar arasına psikolojik sermaye eklenmiştir. Şekilde de özetlendiği üzere psikolojik sermaye; sosyal sermaye ve insan sermayesinin ötesinde, çalışanların kimi tanıdığı ya da neyi bildiği ile değil, "kendisini nasıl algıladığı ve tanımladığı" ile ilgilidir.

Çalışanların kendilerini nasıl algıladıkları ve tanımladıkları sorusuna cevap aranırken ölçülmesi gereken özellikler, pozitif psikolojik sermayenin temel bileşenlerini oluşturur. Luthans'a göre pozitif psikolojik sermaye unsurları olarak sayılan bu dört unsur dışında başka unsurların, pozitif psikolojik sermaye kapsamına dahil edilmemesinin sebeplerinden biri, söz konusu dört unsurun performans üzerinde ölçülebilir bir etkiye sahip olması; bir diğeri ise, bu unsurların geliştirilebilir nitelik arz etmesidir (Luthans, 2006:288). Söz konusu dört bileşenin "geliştirilebilir" özellikte olması, bunların durağan olmadığının, bir takım uygulamalar aracılığıyla çalışanların

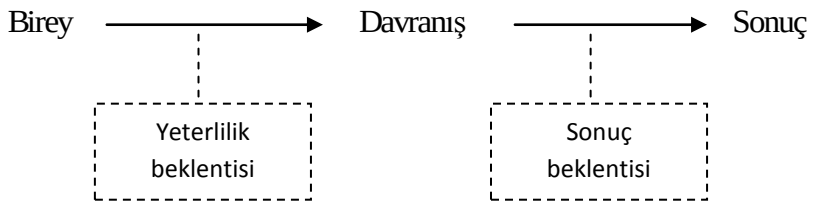
kendilerine güvenlerinin, ümitlerinin, iyimserliklerinin ve esnekliklerinin geliştirilebildiğinin bir başka ifadesidir.

1) Özyeterlilik

Özyeterlilik, kökeni, bireylerin kendi yeterlilikleri hakkındaki kanaatlerine ve bunun davranışlara etkisi hakkında çalışmalar yapan psikolog A. Bandura'nın "sosyal-bilişsel öğrenme teorisi"ne dayanan bir kavramdır. Bandura, bireyin bir davranışı gerçekleştirmesi için gereken motive edici unsurlara (beklenen sonuç ve bu sonuca verilen değere) özyeterliliği eklemiştir.

Özyeterlilik, "bireyin belli koşullarda, belirli bir görevi başarıyla yapmak için gereksinim duyduğu motivasyon, bilişsel kaynaklar ve davranış biçimini seferber etme noktasında kendisine duyduğu güven ve kendisi hakkındaki kanaati" olarak tanımlanmaktadır (Wood ve Bandura, 1989:408; Stajkovıc ve Luthans, 1998:66). Bu tanımda açıklanan kavram, belli şartlarda ve belli bir görev kapsamında ele alınan özgün özyeterliliktir. Özgün özyeterlilik durumsaldır, değişken ve geliştirilebilir nitelik arz eder. Bu noktada, literatürde zaman ve duruma bağlı olmayan, insanların farklı alanlarda ortaya koyacakları performanslar açısından kendi yeterliliklerine duydukları inancı ifade eden ve bir tür kişilik özelliği sayılan genel özyeterlilik kavramından farklılaşır (Gardner ve Pierce, 1998:50-52; Luthans, 2005:294). Bandura ve diğer araştırmacılar her ne kadar özyeterliliğin kişilik özelliği olmadığına dikkat çekseler de bu, özgün özyeterliliğin asla genellenemeyeceği anlamına gelmez. Yapılan araştırmalara göre genel özyeterliliğin, özgün özyeterliliği pozitif etkilediği; iki kavram arasında pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir (Eden, 1988:639; Shelton, 1990:987; Chen, 2001:62). Özgün özyeterlilik kavramı, belli bir göreve veya alana özgü, eğitime ve gelişime açık olduğundan, pozitif örgütsel davranışın ölçütlerine uygun olan kavramdır (Luthans, 2005:294).

Bandura özyeterliliğin, bireyi sonuca ulaştıracak olan iki tür beklentiden biri olduğunu belirtmiştir. Söz konusu bu iki beklentiden diğeri ise, Şekil 2'de görüldüğü üzere sonuç beklentisidir (Bandura, 1977:193).



Şekil: 2
Yeterlilik Beklentisi ve Sonuç Beklentisi

Kaynak: Bandura, 1977:193

Şekil 2'ye göre yeterlilik beklentisi olarak ifade edilen özyeterlilik, bireyin kendisini belli sonuçlara ulaştıracak davranışı başarıyla yapabileceği kanaatidir. Yeterlilik beklentisi ile sonuç beklentisi birbirinden farklıdır. Çünkü bireyler, belli bir davranış biçiminin belli sonuçlar doğuracağına inanabilirler, yani bir sonuç beklentisi söz konusu olabilir. Eğer gerekli davranışları yapabileceklerinden şüphe duyarlarsa, yani yeterlilik beklentileri düşükse, sahip oldukları sonuç beklentisi davranışlarını etkilemez (Bandura, 1977:193). Bu bağlamda, Bandura özyeterliliğin, sosyal-bilişsel teoride, bu teorinin nedensel yapısı açısından, merkezî bir rol oynadığını ifade etmiştir (Bandura, 2001:10).Yeterlilik beklentisi ile sonuç beklentisi kavramlarını konu alan bir araştırmaya göre, iki kavram arasında yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu ve yeteneğin ortaya konması bakımından özyeterliliğin daha iyi bir tahmin aracı olduğu tespit edilmiştir (Manning ve Wright, 1983:421).

Bandura'ya göre insanların sahip oldukları özyeterliliğin dört temel kaynağı vardır (Bandura, 1977:195-200; Luthans, 2007a:43-48):

1) Gerçekleşen performans - Kazanılan deneyim: Özyeterliliği geliştirme yolları arasında en çok denenmiş ve etkili olduğu anlaşılmış olan yol, bir görevi başarıyla yapmayı defalarca denemektir. Fakat başarı, özyeterlilikle eşitlenemez. Çünkü özyeterliliği etkileyen başka unsurlar, işin zorluk derecesi gibi durumsal ve bireyin kendi yeteneğini nasıl algıladığı gibi bilişsel süreçler söz konusudur.

2) Dolaylı - Model yoluyla- öğrenme: Bazı durumlarda (örneğin bir işletmenin bütçesinin kısıtlı olması halinde) doğrudan deneyim yerine,

bilişsel süreçler aracılığıyla, gözlem yoluyla öğrenmede olduğu gibi, başkalarının deneyimleri, başarıları, hata ve başarısızlıkları gözlemlenerek özyeterlilik oluşturulabilir. Örneğin birey, kendisine benzeyen bir başkasının, çaba sarfederek başarı elde ettiğini gözlemlediğinde, kendisinin de bu başarıyı gösterebilme kapasitesine sahip olduğuna inanır. Bunun tam tersi durumda ise, gözlemlediği başarısızlık yüzünden, aynı faaliyeti yapabileceğinden kuşku duyar. Burada model olarak alınan kişi ile gözlemleyen kişi arasında, demografik ve durumsal faktörler bakımından benzerlik olmalıdır.

3) Sosyal ikna - Pozitif geribildirim: Başkalarının bireyi teşvik etmesi ve ilerlemesiyle ilgili pozitif geribildirimde bulunması, bireyin kendisi hakkındaki değerlendirmelerini etkileyebilir. Bireyin iş ortamında model alabileceği, kendisinin işi başarıyla yapması yönünde teşvik eden ya da kendisine pozitif geribildirim sağlayan birinin varlığı, motivasyonunu ve özyeterlilikle ilgili yargısını etkileyen sosyal çevre koşulları arasında yer alır. Zira araştırmalar, işe yeni başlayanlar açısından, sosyal çevreden alınan destek sayesinde stres düzeyinde azalma, pozitif sonuç elde etmede kolaylaşma olduğunu doğrulamakta (Fisher, 1985:39); özyeterlilik sayesinde stres düzeyinde azalma olduğunu ortaya koymaktadır (Jex ve Bliese, 1999:349; SAKS, 1994: 639).

4) Fiziksel ve psikolojik durum: Pozitif psikolojik durum, iyi hissetmek ve sağlık durumunun iyi olması, bireyin bilişsel ve duygusal durumuna, özyeterliliğine ve beklentilerine pozitif etki eder. Bütün bunların pozitif olması, yukarıda sayılan diğer üç kaynağa nazaran daha az olsa da özyeterlilik üzerinde etkilidir. Fakat fiziksel ve psikolojik durumun negatif olması, örneğin sağlık durumunun kötü olması, psikolojik ve duygusal durumunun iyi olmaması bireyin özyeterliliğini negatif etkiler.

Yukarıda açıklanan temel kaynakların yanında bireyin, sahip olduğu yeteneğin bir işi yapabilmek için yeterli olup olmadığı hususundaki kanaati, yeteneğinin doğuştan geldiğine ya da bilgiyle geliştirilebilen beceri niteliğinde olduğuna inanması özyeterliliği etkiler. Örneğin yeteneğin, bilgi edinerek ve yeterliliği artırarak elde edildiğini düşünenler, bilgi ve yeterliliklerini geliştirme fırsatı sağlayan, iddialı işlere talip olurlar (Wood ve Bandura, 1989:407).

İşin bağımsızlık derecesi, işin başarıyla yapılması için gereken maddi kaynak, zaman ve personel, işin karmaşıklık düzeyi ve iş çevresi bireyin özyeterlilik yargısını etkileyen dışsal faktörlerdir. Örgütsel bağlamda ele alındığında, çalışanlar eğer işin zor yanlarına odaklanırlarsa özyeterlilikleri azalır, işin yapılabilir yanlarına odaklanırlarsa özyeterlilikleri artar (Gist ve Mitchell, 1992:193-194).

Sosyal çevrenin yanısıra fiziki çevre koşulları, iş ortamında dikkat dağıtan unsurların olması, fiziksel ya da psikolojik tehlike ya da risk faktörleri özyeterliliği etkileyen unsurlar arasında yer alır. Dikkat dağıtan unsurlar ve risk, endişe ve korkuyu artırabilir, bu da başarısızlık düşüncesi, stresin artması ve mücadele azminin azalması dolayısıyla özyeterlilikte azalmaya yol açabilir (Gist ve Mitchell, 1992:194).

2) Umut

Umut kavramı, 20.yy.ın ikinci yarısına kadar insan doğasındaki temel duygulardan biri olarak nitelendirilmiştir (Averill, 1990). Sonraki dönemde yapılan çalışmalara göre umut kavramı, tek boyutlu olmaktan çıkarılmış, bilişsel ve duygusal boyutlara sahip bir kavram olarak tanımlanmıştır. Klinik psikoloji profesörü C. R. Snyder'e göre umut, bireyin sahip olduğu amaca odaklı enerji (vekalet-agency) ile amacı elde etmek için alternatif yollar planlamasındaki (pathways) başarısına bağlı olan pozitif motivasyonel durum olarak tanımlanmıştır. Bu tanıma göre umut; amaca götüren yollar ve amaca odaklı enerji (vekalet) olmak üzere iki boyuta sahiptir. Vekalet boyutu, arzu edilen ya da amaçlanan sonuca ulaşma isteğini ifade eder ve amaca ulaşmak için kişiyi motive eder. Alternatif yolların belirlenmesi boyutu ise amaca ulaşmada karşılaşılabilecek olası engelleri öngörmeyi ve amaca götürecek alternatif yolları proaktif olarak belirlemeyi ifade eder (Snyder, 2000:8-9).

Umut kavramının sahip olduğu bu iki boyut; kendini yineleyen, birbirini tamamlayan ve birbiriyle doğru orantılı boyutlardır (Snyder ve Taylor, 2000:101). Dolayısıyla her iki boyuttan sadece birinin varlığı ümitvar olmaya yetmez, her ikisinin olması koşuluyla bireyin ümitvar olduğu söylenebilir (Suzanne ve Luthans, 2003:26).

Umut teorisine göre insanlar; alternatif bir yol göremeyip çıkmaza girdiklerinde, sadece "amacına ulaşamamış kişiler" olarak değil, aynı

zamanda "öğrenilmiş çaresizliğin ilk aşamasında olan kişiler" olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla umut; insanları, hedeflerine ulaşma sürecinde öğrenilmiş çaresizliğe değil, alternatif yollara yönlendirir (Luthans, 2007a:67).

Umut kavramının bireyin amaca ulaşma isteğini ifade eden birinci boyutu ile, bireyin arzu ettiği bir sonucu elde etmesini sağlayacak davranışları gerçekleştirmesi için gerekli kapasiteye sahip olduğu kanaati olarak tanımlanan özyeterlilik arasındaki temel fark; umut kavramının harekete geçme *isteği* ile, özyeterlilik kavramının ise harekete geçebilme *kapasitesi* ve *yeterliliği* ile ilgili olmasıdır. Bandura'ya göre özyeterlilik, bir amaca yönelik faaliyete başlamadan önceki en önemli ve son bilişsel aşamadır. Umut teorisine göre ise, birinci ve ikinci boyutun her ikisi de aynı derecede önemlidir (Snyder, 2002:258).

Son zamanlarda yapılan araştırmalarda umudun performans, iş tatmini ve örgüte bağlılık üzerindeki olumlu etkileri tespit edilmiştir (Luthans, 2007b:541; Adams III, 2003: 372).

3) İyimserlik

İyimserlik kavramı, umut kavramı gibi günlük hayatta sıkça kullanılır. Fakat pozitif psikolojik sermaye kapsamındaki iyimserlik sadece, gelecekte iyi şeyler olacağına dair bir tahmin veya görüş değildir; iyimserlikte, yaşanan olayları çeşitli sebeplere dayandırma söz konusudur.

Pozitif psikoloji hareketinin öncüsü olarak Seligman, insanın çaresizliğe karşı savunmasız olup olmamasının, ortaya çıkan sonucun sebebini neye atfettiğini gösteren "açıklama biçimine" bağlı olduğunu belirtmiştir (Seligman, 1998:43-47). İnsanlar, davranışlarının sebeplerini neye atfettikleri ya da nasıl açıkladıklarına bağlı olarak, iyimser ve karamsar olmak üzere sınıflandırılır. İyimser bireyler, yaşadıkları pozitif olayları açıklarken içsel, kalıcı ve genellenebilir sebeplere; negatif olayları açıklarken ise, dışsal, geçici ve duruma özgü sebeplere atıfta bulunurlar. Karamsar insanlar ise, iyimserlerin aksine, yaşadıkları pozitif olayları dışsal, geçici ve duruma özgü olarak; negatif olayları ise içsel kalıcı ve genellenebilir olarak yorumlarlar (Seligman, 1998:43-47). Dolayısıyla iyimser bir açıklama biçimine sahip olan bireyler, gelecek için iyimser bir bakış açısına sahiptirler. Örneğin, yöneticisinden pozitif bir geri bildirim ve

takdir alan iyimser çalışanlar, bunu sahip oldukları etik anlayışa bağlayıp, bu sebebi genelleyerek, çok çalışmak suretiyle sadece bu işte değil, seçecekleri diğer bütün görevlerde de başarılı olacaklarına inanabilirler (Luthans, 2007a:91).

İnsanların davranışların ve olayların sebeplerini açıklama biçimleri, kendi öznel algılama ve yorumlama biçimlerine bağlı olduğundan, her zaman gerçekçi ve esnek olmayabilmektedir. İnsanların olayları dikkatlice incelemeden ve değerlendirmeden kurdukları sebep-sonuç ilişkileri, istenmeyen ve hatta tehlikeli sonuçlar doğurabilmektedir. Örneğin, genellikle sağlıklı insanlar, çok stresli işlerde çalışmakta mahsur görmezler, çünkü o güne kadar stres vb. risklerin üstesinden iyimserlikle gelebildiklerine inanırlar. Bu stresli işte başarısız olduklarında ise, iyimser bakış açısına sahip olduklarından, başarısızlığın sebebini kendilerine atfetmedikleri için yanlışlarından öğrenme olasılıkları düşük olur. Ayrıca iyimserler, çok çalışarak her zaman başarılı olacaklarını ve başarılarından kendilerine pay çıkarmaları gerektiğini düşünerek, hayatları ve kaderleri üzerinde çok fazla kontrol oluşturmaya çalışabilmektedirler. Sahip oldukları bu gibi gerçekçi olmayan yüksek beklenti ve baskılar, fiziksel, psikolojik ve duygusal bazı istenmeyen negatif sonuçlar yaratabilmektedir. Oysa gerçekçi ve esnek iyimserlik ile, daha doğru bir durum değerlendirmesi yapılır ve buna uygun iyimser ya da karamsar bir açıklama biçimi seçilir. Dolayısıyla psikolojik sermaye açısından etkin bir iyimserlik için, bu iyimserliğin gerçekçi ve esnek olması gerekir (Luthans, 2007a:94-96).

Her ne kadar iyimserliğin, literatürde bazı kaynaklarda zamana bağlı olarak değişmeyen bir özelliğe sahip olduğu belirtilmiş olsa da, Seligman tarafından öğrenilebilir ve geliştirilebilir olduğu ifade edilmiştir (Luthans, 2005:274).

4) Esneklik

Esneklik; belirsizlik, zorluk, başarısızlık, pozitif olmasına rağmen sorumluluğu artıran değişimler, olumlu stres (eustress) yaratan değişiklikler karşısında, bireyin kendini toparlama ve iyileşme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004:154; Luthans, 2002b:702).

Esneklik; değişim ve belirsizlik halinde hareket kabiliyetinin yüksek olmasını, kendini ayarlayabilmeyi, uyum sağlayabilmeyi, sürekli ve hızlı

çözüm üretebilmeyi kapsar. Çünkü aksi halde, yaşanan değişim ve belirsizlik, uzun dönemde bireyin sıhhati üzerinde psikolojik bir baskı oluşturabilir (Luthans, 2005:280).

İnsanların esnekliklerini geliştiren faktörler konusunda yapılan çalışmalara göre, üç faktörün esnekliğin gelişiminde etkili olduğu belirlenmiştir. Bunlar (Luthans, 2007a:116-120):

- Varlıklar: Bir grup insanın ölçülebilir kişilik özellikleri ya da içinde bulundukları ve belli koşullarda, belli pozitif sonuçların habercisi olan durum olarak tanımlanır (Masten ve Reed, 2002:76). İnsanların sahip oldukları bilişsel yetenekler, mizaç, espri anlayışı, kendini pozitif algılama, hayata pozitif bakış, öz denetim, yaratıcılık ve sosyal ilişkiler bu kapsamdadır.
- Risk faktörleri: İstenmeyen bir sonucun büyük olasılıkla ortaya çıkmasına sebep olan faktörlerdir (Masten ve Reed, 2002:76). Sevilen ve değer verilen birinin hayatını kaybetmesi, sorumluluğunu bilmeyen anne-baba, maddi olanaksızlıklar risk faktörlerine örnek olarak gösterilebilir. İnsanlar karşılaştıkları risk faktörlerinin üstesinden gelmek için, sahip oldukları varlıkları kullandıkları süreci gerektiği gibi tanımlayıp yönetebilirlerse, potansiyellerinin tamamına ulaşabilirler.
- Değerler ve inanç: Bireyin bilişsel yapısına, duygularına ve davranışlarına tutarlılık kazandıran, bunları şekillendiren ve yönlendiren faktörlerdir.

İnsanlar yetenek, değer ve inançları aracılığıyla, sahip oldukları sosyal, bilişsel, psikolojik varlıklarını geliştirirler. Böylece gelişen insan sermayesi, sosyal sermaye ve psikolojik sermayeleri ile maruz kaldıkları risk faktörlerinin kontrolünü ele geçirebilirler. Dolayısıyla insanların sahip oldukları esneklik dışındaki pozitif psikolojik sermaye bileşenleri olan özyeterlilik, umut ve iyimserlik; esnekliğin gelişimini sağlayan "varlıklar"dan sayılabilir (Luthans, 2007a:120-122).

Örgütlerin küçülme, süreç yenileme, dış kaynaklardan faydalanma, kademe azaltma, stratejik ortaklıklar kurma gibi birtakım uygulamalar aracılığıyla uyum sağlamaya çalıştıkları acımasız ve rekabetçi iş ortamında esneklik, değişime ayak uydurmak ve tehditleri fırsata çevirmek noktasında çalışanların zorunlu olarak sahip olmaları gereken bir unsurdur. Çünkü esnek

insanlar zorlukları bir sıçrama tahtası olarak kullanırlar (Tedeschi ve Calhoun, 1998:1-7). Zira günümüzde örgütler sadece hayatta kalmak için mücadele etmek değil, karşılaştıkları kaçınılmaz bir takım zorluklar ve belirsizlikler içinde, rakiplerinden daha hızlı büyümek ve gelişmek durumundadırlar. Esnek bireylerin, karşılaştıkları risk faktörlerini bir sıçrama tahtası olarak kullanmaları, onların özyeterliliklerini de geliştirebilmelerini sağlar (Ryff ve Singer, 2003:15-16).

II) SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMADA POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN ROLÜ

Rekabet üstünlüğü sağlamada işletme kaynaklarını esas alan görüşe göre, işletmelere rekabet üstünlüğü kazandıran fiziksel kaynaklar, örgütsel kaynaklar ve insan sermayesi kaynağı olmak üzere üç temel kaynak vardır. Bunlardan fiziksel kaynaklar işletmenin tesis ve ekipmanını, coğrafi konumunu ve hammaddelere olan mesafesini; örgütsel kaynaklar örgütün resmî raporlama sistemini, resmî ve resmî olmayan planlama, kontrol ve uyumlaştırma sistemlerini, kurum içi ve kurumlar arası resmî olmayan ilişkileri kapsamakta; insan sermayesi kaynağı ise eğitim, deneyim, yargılama, zeka, ilişkiler ve kavrayıştan oluşmaktadır. Bu kaynakların hepsi rekabet üstünlüğü sağlamada önemli olmakla birlikte, hepsi sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlama potansiyeline sahip değildir. Çünkü bunun için kaynakların müşteriler, rakipler ve tüm sektör açısından değerli olması, rakipler tarafından taklit edilmesinin zor ve pahalı olması, ikame edilmesinin zor olması ve ender bulunması gerekir (Barney, 1991:101-107).

Barney'e göre, işletmelerin sahip oldukları bilgisayarlar, robotlar ve diğer makinalar gibi fiziksel kaynakların, karmaşık olmalarına rağmen taklit edilmesi zor değildir. Çünkü rakip firmalar taklit etmek istedikleri fiziksel kaynakları satın alır, parçalarına ayırır ve böylece araştırdıkları üretim teknolojisini kopyalarlar. Fiziksel kaynakların kopyalanmasını engellemek üzere patent almak ise, ilaç ve kimya sektörü gibi bazı istisnalar dışında, yeterli düzeyde koruyucu etki sağlayamamaktadır (Barney, 1995: 55).

Luthans ve Youssef, fiziksel kaynakların yanı sıra, yönetimde karar alma model, sistem ve prosedürlerini ve teknolojiyi içine alan yapısal sermayenin, günümüzde rakipler tarafından bazen kıyaslama yöntemiyle, çoğunlukla acemice gerçekleştirilen "ben de isterim" stratejisiyle taklit

edilmesinin zor olmadığını belirtmişlerdir. Yakın geçmişte önde gelen rekabet üstünlüğü kaynağı olan bilgi teknolojisine, hızla azalan maliyetlerle kolayca erişilebilmektedir. Öyle ki, son zamanlarda rekabet halindeki bütün firmalar aynı teknolojik kapasite ile faaliyet göstermektedirler. İleri teknolojiyle üretilmiş ürünlerin aynısı, rakip firmalar tarafından tersine mühendislik işlemleri ile birkaç ay, hatta birkaç hafta içerisinde üretilerek, bazen daha düşük fiyatla piyasaya sunulabilmektedir (Luthans ve Youssef, 2004:144-145). Luthans, Youssef ve Avolio, işletmeler tarafından giriş engeli oluşturabilmek için uygulanan rekabet stratejilerinin de, uzun vadede sürdürülebilir üstünlük yaratma etkinliğini yitirdiğini belirtmektedirler (Luthans, 2007a:7-8).

Farklı çalışmalarda ileri sürülen yukarıdaki paralel görüşlere göre, finansal, yapısal ve fiziksel sermaye, ileri teknoloji ve bilgi gibi geleneksel kaynaklar ile giriş engeli oluşturmak üzere geliştirilen stratejilerin, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada etkinliklerinin zayıflaması sonucunda, işletmelerde rekabet üstünlüğü sağlayan unsurlar formulüne, insan kaynaklarının rakipler tarafından güçlükle taklit edilmesini sağlayan sosyal sermaye, insan sermayesi ve son yıllarda da pozitif psikolojik sermaye gibi parasal olmayan unsurlar girmiştir.

Sermaye türlerini rekabet üstünlüğü yaratan unsur olarak kıyaslayan Tablo 1'de görüldüğü üzere, parasal olmayan sermaye türleri, geleneksel sermaye türlerine nazaran daha çok rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

Tablo: 1
Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Sermaye Türlerinin Kıyaslaması

SERMAYE TÜRÜ	Uzun vadeli mi?	Ender bulunan mı?	Kümülatif mi?	Birbirine bağlı mı?	Yenilenebilir mi?
Geleneksel Sermaye					
- Finansal	Hayır	Hayır	Evet	Hayır	Hayır
- Yapısal/Fiziksel	Evet	Hayır	Evet	Olabilir	Olabilir
- Teknolojik sermaye	Hayır	Hayır	Hayır	Olabilir	Hayır
İnsan Sermayesi					
- Açık bilgi	Olabilir	Hayır	Evet	Hayır	Olabilir
- Örtülü bilgi	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
Soysal sermaye					
- İlişki ağları	Olabilir	Evet	Evet	Evet	Olabilir
- Norm ve değerler	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
- Güven	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
Pozitif Psikolojik Sermaye					
- Özyeterlilik	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
- Umut	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
- İyimserlik	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
- Esneklik	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet

Kaynak: Luthans ve Youssef, 2004:145.

Tablo 1'e göre "kümülatif olma" ölçütü; sermaye türünün, rekabet üstünlüğünü sağlama ve sürdürme sürecinde ilk aşamada durgunluğunu, sonra hızlı ve helezonik bir biçimde artmasını ifade eder. "Birbiriyle bağlantılı olma" ölçütü, sermaye türünü oluşturan bileşenlerin birbiriyle ne ölçüde bağlantılı olduğunu, her birinin sinerjik olmaları sonucunda oluşan bir bütünün parçası olduğunu gösterir. "Yenilenebilir olma" ölçütü, sermaye türünün aşınmadan önce yenilenebilir olup olmadığını gösterir.

Tablo 1'e göre insan kaynakları, sahip oldukları insan sermayesi, sosyal sermaye ve pozitif psikolojik sermaye sayesinde; geleneksel fiziksel, yapısal ve finansal kaynaklarla kıyaslandığında, örgütün rakipler tarafından daha zor taklit edilmesini sağlamaktadır.

İnsan kaynaklarını değerli ve az bulunur yapan özellikler, işletmenin kısa vadede ortalamanın üzerinde getiri elde etmesini sağlayabilir. Fakat eğer rakipler bu özellikleri taklit edebilirse, bu özellikler rekabetçi eşitliği sağlamaktan öteye gitmez. Dolayısıyla insan kaynakları, taklit edilmesi zor özellikler geliştirmek zorundadır. Çalışanların, sahip oldukları insan sermayesi, işletmelerin bilgi ve yetenek deposudur; sosyal sermaye ise işletmelerin kritik kaynaklara ulaşmasını sağlar. Dolayısıyla gerek insan sermayesi ve gerekse sosyal sermaye, bilgiye dayalı günümüz ekonomisinde, klasik üretim firmasından internet tabanlı perakende firmasına kadar her türden işletmenin rekabet üstünlüğü elde edebilmesine önemli ölçüde katkı sağlayan sermaye türleridir (Hitt ve Ireland, 2002:3-4). Şekil 1'de özetlendiği üzere pozitif psikolojik sermaye ise, sosyal sermaye ve insan sermayesinin ötesinde, çalışanların kendilerini nasıl algıladığı ve tanımladığı ile ilgili olduğundan daha temel bir yapıdır. Dolayısıyla işletmeler açısından insan kaynaklarının, rekabetçi üstünlük yaratan özelliğinden faydalanabilmek için, diğer sermaye türleri ile birlikte pozitif psikolojik sermayenin etkin bir biçimde yönetilmesi gerekmektedir.

Bill Gates insan unsurunu, "Her akşam Microsoft'un kapısından çıkıp evine giden, firmanın en önemli varlığı" olarak tanımlamıştır (Luthans, 2004:45).. Bu tanımla çalışanlarının sahip oldukları sermaye türleri ile bir değer yaratarak, Microsoft'u rakiplerine nazaran çok ileriye taşıdıkları tespitini de yapmaktadır. İnsan sermayesinin önemi, bir örgütteki bilginin, özellikle örtülü bilginin, neredeyse tamamını içermesinden ileri gelmektedir (Hitt ve Ireland, 2002:5). Örtülü bilgi, algılama, bakış açısı ve inanç gibi bilişsel unsurların yanında, belli koşullara özgü teknik bilgi, beceri ve yetenek gibi teknik unsurlardan oluşan, başkalarına aktarılması kolay olmayan, çoğunlukla emsalsiz, taklit edilmesi zor ve belirsiz bilgi türüdür (Nonaka, 1994:16; Stover, 2004:165; Mowery, 1996:82). Dolayısıyla örtülü bilgi, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilecek bir kaynak olduğu için değerlidir ve küçülme, yeniden yapılanma, işten çıkarma ve şirket birleşmeleriyle kaybolmadan önce, açık bilgiye dönüştürülerek firmanın varlıkları arasına katılmalıdır. Sosyal sermayenin etkin bir biçimde yönetilebilmesi için, işletme içindeki iletişim kanallarının açılması, çalışma gruplarının oluşturulması, iş ve hayat dengesini sağlamaya yönelik programların geliştirilmesi gerekir (Luthans ve Youssef, 2004:147).

Tablo 1'de görüldüğü üzere, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kriterlerini diğer sermaye türlerine nazaran en iyi düzeyde sağlayan pozitif psikolojik sermayedir. Çünkü örtülü bilginin firmanın varlığı haline gelmesi ve sosyal ağlar geliştirilerek işletmenin rekabet üstünlüğünün sağlanması, çalışanların pozitif psikolojik durumu ve gelişme hali ile ilişkilidir. Ayrıca pozitif psikolojik sermayenin her bir bileşeni uzun vadeli, ender rastlanan, bir diğeriyle birleştiğinde sinerjik etki yaratan, ölçülebilen yenilenebilen ve geliştirilebilen özelliklerdir. Zira Luthans ve arkadaşları, teorik ve uygulamaya dayalı çalışmalarıyla, pozitif psikolojik sermayenin performans, iş tatmini ve diğer iş tutumları ile ilişkili olduğunu ve geliştirilebileceğini ortaya koymuşlardır (Luthans, 2006:387; Luthans,2007a; Luthans, 2007b:541).

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada, sahip olduğu kritik önem dolayısıyla pozitif psikolojik sermayenin geliştirilmesi gerekir. Bu ise, özyeterlilik, umut, iyimserlik ve esneklik bileşenlerinin geliştirilmesi demektir.

Çalışanların özyeterlilikleri, özyeterlilik kaynakları ve özyeterliliği etkileyen faktörler aracılığıyla geliştirilebilir. Örneğin karmaşık bir görev, daha küçük ve yapılması daha kolay olan alt bileşenlerine ayrılmak suretiyle çalışanların; işin küçük parçalarını deneyerek başarıp, bu küçük başarıları yavaş yavaş birleştirilerek görevin tamamını yapabilmek için özyeterlilik kazanmaları sağlanabilir. Ayrıca senaryo analizleri ve senaryo uygulamaları, örnek olay çalışmaları yapmak; yöneticilerin çalışanlarını takdir etmesi; yerinde egzersiz, çocuk bakımı için olanaklar, çalışanlara destek programları gibi birtakım uygulamalarla daha elverişli fiziksel ve psikolojik çalışma ortamı sağlamak, özyeterliliğin gelişimine yardımcı olan yöntemler olarak belirlenmiştir (Luthans, 2007:44-49).

Çalışanların umut düzeylerinin geliştirilmesi için örgütsel hedeflerin katılımcı bir ortamda ve rasyonel gerekçelerle belirlenmesine, belirlenen hedeflere adım adım ulaşmaya, katılımcı bir iş ortamına, çalışanların uygun ödüllerle ödüllendirilmesine, işletmenin sahip olduğu maddi kaynaklara ve yönetimin desteğine, çalışanların yetenek ve güçlü yönlerinin tespit edilip bunlara uygun bir pozisyonda görevlendirilmesine ihtiyaç vardır (Luthans, 2007a:68-72).

Çalışanların iyimserliklerinin geliştirilmesi için geçmişteki başarısızlıkların gerçekçi bir biçimde yani kontrol edilebilen ve edilemeyen boyutlarıyla değerlendirilmesi gerekir. Böylece geçmişteki başarısızlıkların sorumluluğunu reddetmeksizin, çalışanların negatif olaylar üzerinde fazla durmayıp, pozitif olaylara odaklanmaları sağlanıp, iyimserlikleri artırılabilir (Luthans, 2007a:102-103).

Çalışanların sahip oldukları varlıkların yani; insan sermayesi, sosyal sermaye ve esneklik dışında kalan pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinin zenginleştirilmesi; çalışanların karşı karşıya kalabilecekleri risk faktörlerinin azaltılması yoluyla esneklik kapasiteleri geliştirilebilir. Örneğin geleneksel eğitim ve gelişim programları, iş rotasyonu, adem-i merkezi ve katılımcı yönetim, stratejik planlama, öğrenen organizasyon ortamı oluşturma, açık iletişimin gerçekleşeceği bir çalışma ortamı oluşturma, şeffaf ve güvenilir ilişkiler kurma, takım çalışmaları yapma, çalışanların sağlık sorunlarını, stres vb. psikolojik risklerini en aza indirmeyi sağlayan programları uygulamaya koyma, çalışanların esneklik kapasitelerini geliştirmeleri için kullanılabilecek uygulama ve tekniklerdir (Horne ve Orr, 1998:30-39; Luthans ve Youssef., 2004a:156).

SONUÇ

Rekabet şiddetinin yüksek olduğu günümüz iş ortamında, pozitif psikolojik sermaye, işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesi bakımından önemli bir role sahiptir. Bunun temelinde, insan faktörünün işletmeler açısından sahip olduğu önem vardır. Geçmişte işten tatmin olmalarının önemsenmesi bir yana, kıt olmayan ve kolay bulunan bir kaynak olarak görülen, makinanın bir parçası/uzantısı muamelesi yapılan, neoklasik yaklaşımla birlikte örgütteki yeri değişen ve önemi artan insan faktörü, zamanla karmaşık, rekabetçi, gelişen teknoloji dolayısıyla zaman bakımından daha hızlı ve mekan bakımından sınırları daha geniş olan iş ortamında değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken stratejik bir varlık olarak ele alınmaya başlanmıştır. Çünkü insan, günümüzde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan tek güvenilir kaynak olarak değerlendirilen "bilgi"nin sahibi, üreticisi ve yayıcısıdır. Örgütsel davranış kapsamındaki psikolojik sermaye ise, çalışanların davranışlarını ve bilişsel süreçlerini yönlendirdiğinden, taklit edilmesi zor bir unsur olma özelliği taşır.

Sahip olduğu bu kritik önem dolayısıyla -her ne kadar soyut olmasından ötürü zor olsa da- çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin ölçülmesi ve geliştirilmesi gerekir. Yapılan araştırmalarda pozitif psikolojik sermayenin performans, iş tatmini ve örgüte bağlılık gibi iş tutumları üzerinde pozitif etkisinin saptanmış olması, işletmelerde örgütsel davranış alanında pozitif uygulamalara ve çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin gelişimine; esnek iyimser bir bakışla, hatalarından gerekli dersleri çıkarabilen, özyeterliliklerini, umut ve esnekliklerini geliştirebilen, değişen koşullara ayak uydurabilen bireyler olabilmelerine önem vermeleri gerektiğini ortaya koymaktadır.

KAYNAKÇA

ABRAMSON, Lyn Y., SELIGMAN, Martin E. and TEASDALE, John D. (1978), "Learned Helplessness In Humans: Critique And Reformulation", *Journal of Abnormal Psychology***,** Vol. 87, No.1, pp. 49-74.

APA, APA (American Psychological Association) Dictionary of Psychology (2006), Ed. Gary R. VandenBos, American Psychological Association, Washington.

AVERILL, J. R., G. CATLIN, K. K. CHON (1990), Rules of Hope, Springer-Verlag, New York.

BANDURA, Albert (1977), "Self-Efficacy, Toward a Unifying Theory of Behavioral Change", *Psychological Review,* Vol. 84, No. 2, p. 193.

BANDURA, Albert (2001), "Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective", *Annual Review Psychology*, Vol. 52, p. 10.

BARNEY, J. B. and WRIGHT P. M. (1997), "On Becoming A Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Comptetive Advantage", *Center for Advanced Human Resource Studies- Working Paper Series, Paper* Vol.15*0*, pp. 1-25.

BARNEY, Jay (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.

BARNEY, Jay B. (1995), "Looking Inside for Competitive Advantage", *Academy of Management Executive* Vol., 9, No. 4, pp. 49-61.

CASCIO, Wayne F.(1998), Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits, 5.Edition, International Edition, McGraw Hill.

CHEN, Gilad, GULLY, Stanley M. and EDEN, Dov (2001), "Validation of a New General Self-Efficacy Scale", *Organizational Research Methods,*Vol. 4, No. 1, pp. 62-68.

CHILD, John and McGRATH Rita G. (2001), "Organizations Unfettered: Organizational Form in an Information-Intensive Economy", *Academy of Management Journal***,** Vol. 44, No. 6, pp. 1135-1148.

DEMING, Edwards W. (1998), Krizden Çıkış, çev. Cem Aktaş, 2. Baskı, KalDer, İstanbul.

DESSLER, Gary. (2000), Human Resource Management, 8. Edition, Prentice Hall, New Jersey.

DRUCKER, Peter F. (1993), Kapitalist Ötesi Toplum, çev. Belkıs Dişbudak Çorakçı, İnkılap Kitabevi, İstanbul.

EDEN, Dov (1988), "Pygmalion, Goal Setting, and Expectancy: Compatible Ways to Raise Productivity", *Academy of Management Review*, Vol. 13, pp. 639-652.

EREN, Erol (1984), Yönetim Psikolojisi, 2.Baskı, İşletme İktisadı Enstitüsü 30.yıl Yayınları, İstanbul.

FISHER, Cynthia D. (1985), "Social Support and Adjustment to Work: A Longitudinal Study", *Journal of Management,* Vol. 11, No. 3, p. 39.

GARDNER, Donald G.and PIERCE, J. L. (1998), "Self Esteem and Self Efficacy within the Organizational Context: An Empirical Examination", *Group & Organization Management*, Vol. 23, No. 1, pp.48-70.

GIST, Marilyn E. and MITCHELL, Terence R. (1992), "Self Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability", *Academy of Management Review*, Vol. 17, No. 2, pp. 183-211.

GLAESER, Edward, LAIBSON, David and SACERDOTE, Bruce (2002), "The Economic Approach to Social Capital", *The Economic Journal,* Vol. 112 , pp. 437-458.

GOLDSMITH, Artur H., DARITY, William and.VEUM, Jonathan R (1998), "Race, Cognitive Skills, Psychological Capital and Wages", *Review of Black Political Economy,* Vol. 26, No. 2, pp. 13-22.

GUTHRIE, James (2001), "The Management Measurement and the Reporting of Intellectual Capital", *Journal of Intellectual Capital***,** Vol. 2, No. 1, pp. 27-41.

HAMMOND, Sue A. (1998), The Thin Book of Appreciative Inquiry, 2.Ed., Thin Book Publishing Co.

HILGARD, Ernest, Richard ATKINSON. (1996), Introduction to Psychology, Harcourt Brace College, New York.

HITT, Michael A. and IRELAND, R. Duane (2002), "The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital", *Journal of Leadership & Organizational Studies***,** Vol. 9, No. 1, pp. 3-14.

JEX, Steve M. and BLIESE, Paul D. (1999), "Efficacy Beliefs as a Moderator of the Impact of Work-Related Stressors: A Multilevel Study", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, No. 3, p. 349.

KEIGER, D (1993), "A Profession Built Through Metaphor", *Johns Hopkins Magazine***,** March, pp. 48-49.

LUTHANS, F. and YOUSSEF, Carolyn M. (2004), "Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage", *Organizational Dynamics***,** Vol. 33, No. 2, In Press, pp. 143-160.

LUTHANS, F., AVOLIO, B .J. , AVEY, J. B. and NORMAN, S. M. (2007b), "Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction", *Personnel Psychology***,** Vol. 60, pp. 541-572.

LUTHANS, F., LUTHANS, Kyle W. and LUTHANS, Brett C. (2004), "Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital", *Business Horizons***,** Vol. 47, No. 1, pp. 45-50.

LUTHANS, Fred (2002a), "Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths", *Academy of Management Executive***,** Vol. 16, p. 59.

LUTHANS, Fred (2002b), "The Need For and Meaning of Positive Organizational Behavior", *Journal of Organizational Behavior***,** Vol. 23, pp. 695- 706.

Luthans, Fred (2007), "Hope, Optimism and Other Business Assets: Why Psychological Capital is so Valuable to Your Company", *Gallup Management Journal- Interview with Fred Luthans*, January 11, http://gmj.gallup.com, (13.03.2009)

LUTHANS, Fred, AVEY, J. B., AVOLIO B. J., NORMAN, B. J. and COMBS, G. M. (2006), "Psychological Capital Development: Toward a Micro Intervention", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, pp. 387-393.

LUTHANS, Fred, Carolyn M. YOUSSEF, Bruce J. AVOLIO (2007a), Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge, Oxford University Press, New York.

LUTHANS, Fred. (2005), Organizational Behavior, 10.Ed., McGraw-Hill, New York.

MADDUX, James E., NORTON, Larry W. and STOLTENBERG, Cal D. (1986), "Self-Efficacy Expectancy, Outcome Expectancy, and Outcome Value: Relative Effects on Behavioral Intentions", *Journal of Personality and Social Psychology"*, Vol. 51, No. 4, p. 783.

MANNING, Martha M. and WRIGHT, Thomas L., "Self-Efficacy Expectancies, Outcome Expectancies, and the Persistence of Pain Control in Childbirth", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 45, No. 2, p. 421

MASTEN, A. S.and REED, M. G. J. (2002), "Resilience in Development", Handbook of Positive Psychology, Ed. C. R. Snyder, S. J. Lopez, Oxford, UK, Oxford University Press, p. 76.

MOWERY, David, COXLEY, Joanne E. and SILVERMAN, Brian S. (1996), "Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer", *Strategic Management Journal*, 17 (Special Issue), pp. 77-91.

NONAKA, Ikujiro (1994), "A Dynamic Theory of Knowledge Creating Company", *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, pp. 14-37.

NONAKA, Ikujiro (1999), "Bilgi Yaratan Şirket", Bilgi Yönetimi, çev: Gündüz Bulut, Mess Yayınları, Yayın No:293, İstanbul, ss. 29-50.

OECD. (2001), "The Well-Being of Nations: The Role of Human and Social Capital", http://www.oecd.org/dataoecd/36/40/33703702.pdf, (12.01.2009).

PETERSON, Suzanne J. and LUTHANS, Fred (2003), "The Positive Impact and Development of Hopeful Leaders", *Leadership&Organization Development Journal***,** Vol. 24, No. 1/2, p. 26.

RYFF, C. and SINGER, B. (2003), "Flourishing Under Fire: Resilience as a Prototype of Challenged Thriving", Flourishing: Positive psychology and the life well-lived, Ed. C. Keyes, J. Haidt, Washington, DC: American Psychological Association, pp. 15-16.

SAKS, Alan M. (1994), "Moderating Effects of Self-Efficacy for the Relationship Between Training Method and Anxiety and Stress Reactions of Newcomers", *Journal of Organiational Behavior*, Vol. 15, No. 7, pp. 639-654.

SCHULTZ, Duane P., Sydney E. SCHULTZ, (2002), Modern Psikoloji Tarihi, çev. Yasemin Aslay, 2. Basım, Kaknüs Yayınları, İstanbul.

SELIGMAN, Martin E. (1998), Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life, Pocket Books, NewYork.

SELİGMAN, Martin E. (2002), "Positive Psychology, Positive Prevention, and Positive Therapy", Handbook of Positive Psychology**,** Ed. C. R. Snyder, Shane J. Lopez, Oxford University Press, pp. 3-13.

SELIGMAN, Martin E., Mihaly Csikszentmihalyi (2000), "Positive Psychology", *American Psychologist***,** Vol. 55, pp. 5-14.

SHELTON, Suzanne H. (1990), "Developing the construct of general self-efficacy", *Psychological Reports*, Vol. *66*, pp. 987-994.

SNYDER, C. R. (2000), Handbook of Hope: Theory, Measures and Applications, Academic Press, San Diego.

SNYDER, C. R. (2002), "Hope Theory: Reinbows in the Mind", *Psychological Inquiry,* Vol. 13, No. 4, p. 258.

SNYDER, C. R. and TAYLOR, J. D. (2000), "Hope as a Common Factor Across Psychoterphy Approaches: A Lesson from Dodo's Verdict", Handbook of Hope, Ed. C. R. Snyder, San Diego, Academic Press, p. 101.

STAJKOVIC, Alexander D. and LUTHANS, Fred (1998), "Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches", *Organizational Dynamics***,** Vol. 26, pp. 62-74.

STAW, Barry M., SUTTON, Robert I. and PELLED, Lisa H. (1994), "Employee Positive Emotion and Favorable Outcomes at the Workplace", *Organization Science***,** Vol. 5, No. 1, pp. 51-71.

STOVER, Mark (2004), "Making Tacit Knowledge Explicit: The Ready Reference Database as Codified Knowledge", *Reference Services Review***,** Vol. 32, No. 2, pp. 164-173.

TEDESCHI, R., C. Park, L. CALHOUN, (1998), Posttraumatic Growth: Positive Changes in the Aftermath of Crisis, Erlbaum, Mahwah, NJ.

Temple, Jonathan (2000), "Growth Effects of Education and Social Capital in the OECD Countries", http://www.oecd.org/dataoecd/5/46/1825293.pdf , (18.01.2009).

ÜLGENER, Sabri F. (2006), İktisadi Çözülmenin Ahlak ve Zihniyet Dünyası, Derin Yayınları, İstanbul.

WOOD, Robert and BANDURA, Albert (1989), "Impact of Conceptions of Ability on Self-Regulatory Mechanisms and Complex Decision Making", *Journal of Personality and Social Psychology,* Vol. 56, No. 3, pp. 407-415.