



## Increasingly Ascending Positivity in Organizations: Positive Organizational Scholarship Perspective

Elif Narcıkara\*  
İstanbul Medipol University

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received

24.03.2017

Received in revised form

18.04.2017

Accepted

24.04.2017

#### Key Words:

Positive Psychology,  
Positive Organizational  
Scholarship, Positive  
Organizational Behavior,  
Psychological Capital

### ABSTRACT

**Objectives:** In this study, we examined positive organizational scholarship which targets both achieving the best in human beings and organizations by focusing on goodness and positive potential in them along with creating happy and efficient employees working in organizations nourished by solidarity, harmony, meaning. In our study, we examine how organizations become more positive organizations.

**Methods:** In this study in order to explain effects positive perspective of positive organizational scholarship on positive organizational outputs and positive organizational atmosphere, positive psychology, positive organizational scholarship and psychological capital perspectives are examined in details. A conceptual examination of these perspectives will be made on increasingly rising positivity in positively managed organizations.

**Results:** It was seen that positive perspective and positive management style result in increasingly ascending positivity in organizational climate and contribute to higher levels of individual performance, organizational performance, organizational trust and other related organizational outputs.

**Originality:** This study contributes to the related literature by focusing specifically on increasingly ascending positivity- a special research topic in positive organizational scholarship and explains different reasons of positivity in organizational atmosphere.

## Örgüt Ortamında Artarak Yükselen Olumluluk: Pozitif Örgüt Okulu Perspektifi

Elif Narcıkara  
İstanbul Medipol Üniversitesi

### MAKALE BİLGİSİ

#### Makale Tarihiçesi:

Başvuru

24.03.2017

Revizyon

18.04. 2017

Kabul

24.04. 2017

#### Anahtar Kelimeler:

Pozitif Psikoloji, Pozitif  
Örgüt Okulu, Pozitif  
Örgütsel Davranış,  
Psikolojik Sermaye

### ÖZ

**Amaç:** Bu çalışmada, insan doğasındaki iyiliğe ve insanın pozitif potansiyeline odaklanarak yardımlaşma, ahenk, uyum, anlam ve erdem ile beslenen organizasyonlar ve bu organizasyonlarda kendilerini iyi hisseden mutlu ve verimli çalışanları hedeflemiş olumlu örgüt ortamına odaklanılmıştır. Bu çalışmada da Pozitif örgütsel davranış perspektifinin olumlu bakış açısının örgütler üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

**Tasarım/Yöntem:** Bu çalışmada Pozitif Örgüt Okulunun pozitif odaklı bakış açısının, örgütsel anlamda olumlu çıktılara ve olumlu atmosfere olan etkisi üzerine etkisini açıklamak amacıyla pozitif psikoloji, pozitif örgüt okulu ve psikolojik sermaye perspektifleri detaylı olarak incelenecektir. Daha sonra söz konusu perspektiflerin örgüt ortamında yarattığı olumluluk ile ilgili kavramsal bir inceleme yapılacaktır.

**Sonuçlar:** Alan yazını incelemesinin sonucunda pozitif örgüt okulu bakış açısının örgüt içerisinde artarak yükselen olumluluk eğilimine yol açtığı ve örgütsel performans, bireysel performans, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve benzeri pozitif çıktılara sebep olduğu görülmüştür.

**Özgün Değer:** Bu çalışma pozitif örgüt okulu alanında spesifik bir araştırma konusu olan örgüt ortamında artarak yükselen olumluluk kavramını detaylı olarak irdelemesi nedeniyle literatüre önemli bir katkıda bulunur.

\* Author Email: enarcikara@medipol.edu.tr

## 1. Giriş

Pozitif psikoloji ve onun yönetim ayağında uzantısı olan pozitif örgüt okulu, iş hayatında sanayileşme süreci sonrasında gelinen gayri insani duruma ve kapitalizmin zorlayıcı koşullarına karşı farklı bir bakış açısıyla gündeme gelmiş ve bu yaklaşım yönetim alanındaki bir çok yaklaşım üzerinde etkili olmuştur. Bu çalışmada odaklanılan iki önemli araştırma alanı olan pozitif psikoloji ve pozitif örgüt okulu; organizasyonlardaki bu aşırı rekabetçi ve kar odaklı yaklaşımın yerine güvenin, esnekliğin, basiretin, merhametin ve yüksek derecede pozitif enerjinin hüküm sürdüğü pozitif örgütsel ortamların geliştirilmesine odaklanarak, son on yıla kadar gündemde olmayan yeni bir örgütsel anlayış getirmiştir. Pozitif psikolojinin örgüt çalışmalarına odaklanan alt kolu olan Pozitif Örgüt Okulu, insan doğasındaki iyiliğe ve insanın pozitif potansiyeline odaklanarak örgütleri en mükemmelere ulaştırmaya odaklanmış, yardımlaşma, ahenk, uyum, anlam ve erdem ile beslenen organizasyonlar ve bu organizasyonlarda kendilerini iyi hissedenden mutlu ve verimli çalışanları hedeflemiş ve bu anlamda örgüt bazında çalışmalarını tetiklemiştir. Söz konusu akım, makyavelist örgütler yerine, işbirliği, gelişim ve anlamlılık ile tanımlanan sağlıklı ve verimli örgütler yaratılmasına ve örgütlerde pozitif örgütsel ve bireysel çıktılarının oluşması için gerekli olan olumlu örgütsel atmosferi yaratacak araştırmalara odaklanmıştır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1 Pozitif Psikoloji

Pozitif psikoloji hareketi, psikoloji biliminin insan doğasının ve davranışının negatife odaklı ve patoloji merkezli değerlendirilmesine bir reaksiyon olarak doğmuştur. Genel olarak değerlendirildiğinde, psikoloji alanının olumsuzluklara odaklanmasının geçerli birçok nedeni olmakla birlikte psikoloji biliminin geçtiğimiz elli-altmış yılda negatife odaklanmasının asıl sebebi, tarihi olaylar ve bu tarz olaylarla ilgili faydacı tutumlardır. Aslında ikinci dünya savaşı öncesine baktığımızda, klasik psikolojinin üç temel amacı olduğunu görüyoruz: Bunlar: 1) ruhsal hastalıkları tedavi etmek 2) insanların yaşamlarını geliştirmek ve iyileştirmek 3) üstün yetenekleri / zekayı araştırmak olarak kabul edilmektedir.

Aslında, dönemin koşullarından bağımsız olarak da bakıldığında, zaten insan doğasının kötü ve negatifi, iyi ve pozitif göre genel olarak daha hızlı ve daha çok algılamaya eğilimli olduğu görülür. Pozitif bir olayı unutmak talihsiz bir durum olsa da negatif bir olayı unutmak hayati derecede tehlikeli olabilmektedir. Kuşkusuz bu düşünce tarzı insanoğlunun hayatta kalma dürtüsünden kaynaklanmaktadır. Bu anlamda son 50 yılda raporlanan psikoloji alanındaki araştırmaların % 99'u negatif bir olguyu analiz etmeye yönelik veya negatif bir durumdan pozitif bir duruma geçişi sağlamaya yöneliktir (Cameron, vd., 2003a; sf.13). Örnek vermek gerekirse; Schaufeli & Salanova, (2007) tarafından yapılan literatür taramasına göre mesleki sağlık ile ilgili olan ve negatif konuları işleyen her 15 araştırmaya karşı yalnızca olumluya odaklı 1 araştırma bulunmaktadır.

Psikoloji biliminde insanların hayatı anlamlı ve yaşanır kılan güçlü yönlerine ve pozitif karakteristik özelliklerine ağırlık verilmemesi pozitif psikoloji akımına olan ihtiyacı güçlendirmiştir (Luthans, 2002a). Pozitif psikoloji yaklaşımına göre klasik anlamda psikoloji bilimi sadece hastalıklarla veya problemlerle ilgilenen bir alan olmamalıdır. Aynı zamanda iş, eğitim, aşk, gelişim gibi hayatın her karesiyle ilgilenen bir branş olmalı, hayatın en iyi şekilde sürdürülebilmesini sağlamalı, geçici modalar veya yanlısamlara değil bilimsel metotlara dayanmalıdır. İnsan davranışının karmaşıklığını çözmeye çalışmalıdır. Bu anlamda pozitif psikoloji yaklaşımının alt yapısında tedavi değil önlem alma vardır (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000b; sf.7). En önemli önermesi insanın özündeki iyilik ve mükemmellik halinin, hastalıklar, düzensizlikler ve bozukluklar kadar normal, doğal ve gerçek olduğudur (Cameron, 2003; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000a). Pozitif psikoloji, bir bakıma insanların, grupların ve örgütlerin gelişmesine veya ideal bir şekilde işlemesine katkı sağlayan koşullar ve süreçlerin bilimidir (Gable & Haidt, 2005). Bireylerin hayata en makul ve anlamlı şekilde adapte olmalarını sağlamaya yardımcı olmak maksadıyla araştırma yapan bir alandır (Eryılmaz, 2013, sf.2).

Günümüzde pozitif psikoloji, psikoloji, örgütsel davranış ve yönetim bilimi alanlarındaki pozitif odaklı tüm konu başlıklarını kapsayacak şemsiye bir kavram olarak kabul edilmektedir, Söz konusu araştırma alanı, genel olarak kişilerin güçlü yönleri, değerleri, başarıları, ilerleme ve gelişimleri, esneklikleri ve optimum faaliyette bulunmaları yönündeki tüm çalışma ve araştırmaları kapsamaktadır. Pozitif psikolojinin kurucularından Seligman'a göre, pozitif psikoloji insanların, mutlu ve üretken olmaları ve kendi potansiyellerini gerçekleştirebilmeleri için pozitif psikoloji yaklaşımının gerekli ve çok önemli olduğunu vurgulamışlardır (Luthans, Youssef & Avolio, 2006).

Örgütsel davranış açısından bakılacak olursa; Western Electric Company'de yapılan Hawthorne araştırmalarıyla ivme kazanan örgütsel davranış alanındaki akademik çalışmalarla, çalışanların pozitif duyguları ile performansları arasındaki olumlu ilişkiye dair ilk incelemeler yapılmıştır. Örgütsel davranış çalışmaları bu tarz pozitif odaklı bir yaklaşımla başlamış olsa bile, zaman içerisinde yapılan araştırmaların çoğu idari problemlere ve aksaklıklara, çalışanlara dair sıkıntılara, yanlışlara, iş ortamındaki problemlere ve çatışmalara odaklanmıştır. Dolayısıyla yönetim biliminde de, psikoloji bilimindekine benzer bir şekilde, negatife olan odaklılığın daha fazla olduğu söylenebilir. İlgili yazında uzun bir süre sadece nezaketsizlik, adaletsizlik, şirket küçülmeleri, iflas, mobbing gibi negatif konular üzerinde yoğunlaşmış, çözüm amaçlı olarak genellikle iş ortamında negatif davranışlar, belirsizlik yönetimi, düzensizlik, kaos gibi karmaşa ve negatifle mücadele etmeye yönelik konular çalışılmıştır (Cameron vd., 2003; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000b, sf.6).

Psikoloji alanında olduğu gibi yönetim alanında da pozitif psikolojinin örgüte odaklanan alt kolu olan Pozitif Örgüt Okulu ile birlikte, sıklıkla önleme değil, zorluklarla başa çıkma ve problem çözme odaklı bir yaklaşımın gündeme geldiği görülmektedir (Cameron & Speitzer, 2011). Pozitif Örgüt Okulu, pozitif kavramında birleşen çeşitli örgüt çalışmaları yaklaşımlarını bir araya getirerek inceleyen şemsiye bir kavramdır. Bu yaklaşım ortak bir yapı oluşturmanın ötesinde, örgüt bağlamında bireyleri, grupları ve toplulukları içeren çok düzeyli bir analizin önemini vurgular (Demir, 2011).

## 2.2. Pozitif Örgüt Okulu

Pozitif örgüt okulu, organizasyonlarda negatifle eğilimini çözmeye odaklanan bir yaklaşımın ürünüdür. Bireylerin, toplulukların ve takımların organizasyonel anlamda ilerlemesine, pozitif ve güçlü yönlerinin gelişimine ve örgütlerde üretken dinamiklerin oluşumunun sağlanmasına odaklanır. Pozitif örgüt okulunun ana fikri, iş yerindeki pozitif davranış faktörlerini anlamının örgütleri yeni başarıya taşıyacağı temeline dayanmaktadır (Roberts vd., 2005). Söz konusu okul, tek bir teoriyi simgelemez, mükemmellik, başarı, gelişim, ilerleme, esneklik erdemlilik gibi olumlu bir çok dinamiği inceleyen bir çok kavram ve teori üzerine çalışan şemsiye bir çalışma alanıdır (Cameron vd. 2003). Örgüt alanında daha önce yapılan pozitif odaklı çalışmaları kategorize eden ve bireylerde, gruplarda, topluluklarda ve örgütlerde pozitifliği üreten mekanizmalar yaratılması için çerçeve oluşturan bir araştırma alanıdır (Fredrickson & Losada, 2005). Aslında, tüm pozitif örgüt yaklaşımları işlevsel bozuklukları ve negatifle ilişkileri reddetmez ve de klasik yönetim ve örgüt çalışmalarını "negatif" veya istenmeyen durumları araştırmakla suçlamak yerine pozitif durumları ve dinamikleri yeterince araştırmamış olmaları dolayısıyla eleştirir (Peterson & Seligman, 2003). Snyder ve Lopez' e göre (2007) pozitif örgüt araştırmaları negatife insanların bir parçası olduğu inkâr edilemez ama sadece bütünü bir parçası olduğunun unutulmaması gerektiğinin altını çizer. Pozitif yaklaşımlar, pozitif olanı araştırırken negatif olanın varlığını yadsımadan bütüncül bir yaklaşımla her ikisinin de hayatın bir parçası olduğunun bilincinde olarak araştırmalarını yaparlar. Kutanis ve Oruç (2014) da örgütsel davranış alanında bu olumsuz durumlarla mücadele ederken pozitifini ihmal edilmiş, bu nedenle de daha dengeli bir yaklaşıma ihtiyaç duyulmuştur. Bu doğrultuda pozitif örgüt okulunun amacı; organizasyonlarda olumlu durumların altında yatan nedenleri ve bu durumların neticelerini anlamak, daha anlaşılır kılmak ve olabileceklerinden önce öngörmek için örgütsel kuramlardan yararlanmak ve daha önce söz konusu kuramların gözden kaçırıldığı pozitif durumları, süreçleri ve etkileşimleri meydana çıkarmaktır (Cameron, Dutton & Quinn, 2003).

Söz konusu araştırma alanı, yazındaki negatifle eğilimi ile mücadele etmeye ve pozitif örgüt çalışmalarındaki parçalanmış görüntüde bir bütünlük oluşturmaya hizmet etmekte, örgüt içindeki insanın güçlü taraflarının geliştirilmesi, esneklik kazandırılması, hareketlilik, canlılık, verimlilik sağlanması, örgüt içi memnuniyetin ve

bağlılığın sağlanması ve geliştirilmesi ve olağanüstü performans elde edilmesi için gerekli alt yapının sağlanması ile ilgili dinamikler üzerine çalışmaktadır (Cameron vd., 2003). Pozitif Örgüt Okulu özellikle pozitif sonuçlar, süreçler, örgütler ve üyelerinin özelliklerine ilişkin çalışmalarla ilgilidir. Bu yaklaşım yüksek bireysel ve örgütsel performans gibi olumlu etkilerde bulunan takdir etme, işbirliği, erdem, canlılık, kuvvet, dayanıklılık, güven ve anlamlılık gibi pozitif dinamikler üzerine odaklanır (Demir, 2011). Örgüt içindeki bireye olumlu bir bakış açısıyla odaklanırken onun mutluluğuna ve gelişimine alışılmadık bir şekilde önem verir ve bunu sadece söz konusu bireyleri düşündüğü için değil aynı zamanda hem birey açısından hem örgüt açısından beklenenin üstünde ve sürdürülebilir gerçek performansı elde edebilmek için yapar (Ramlal, 2008). Diğer örgüt araştırma alanlarından farklı olarak çalışanların özünde zaten pozitive eğilimli olduğu ön kabulüyle hareket eder. Örgüte düşen bu pozitif özü açığa çıkartmak, potansiyeli performansa, bağlılık ve özdeşleşme gibi pozitif örgütsel çıktılara çevirmektir. Örgütsel etkinliği maksimize edecek stratejilerin geliştirilme ve uygulanmasına yönelik süregelen arayışlar giderek daha sıklıkla pozitif örgütsel okulun kavram ve teorilerini kullanmaya başlanmasına sebep olmuştur (Keleş, 2011).

Pozitif örgüt okulu teriminin kendisi mercek altına alındığında, terimin söz konusu araştırma alanının temel özelliklerini özetler nitelikte oluşturulmuş olduğu görülür. Cameron'a (2008) göre terimdeki pozitif kelimesi olağandışı pozitif çıktılar ve performansı sağlayan iyiye yönelik içsel dürtü ve erdemliliği vurgularken diğer postmodern yaklaşımlarda olmayan evrensel bir humanizmin altını çizer (Caza & Cameron, 2007). Terimde geçen örgüt kelimesi ise söz konusu okulun organizasyonel bağlamda araştırmalarını sürdürdüğünün altını çizerken, okul kelimesi pozitif örgüt okulunun yeni bir bilimsel akım olduğunun ve araştırmaların bilimsel yanının altını çizer.

#### *Pozitif Örgüt Okulunun Temel Değerleri:*

##### *Erdemlilik*

Erdem ve erdemli olmaya dair ilk yazın, ilkçağ filozoflarına kadar geriye götürülebilir. Örneğin; Aristoteles'e göre iyi bir insan olmanın yolu erdemli bir birey olmaktan geçer ve bireyin en büyük mutluluğu kendi zihninde saklıdır. Erdemli davranış başkaları için değil bireyin kendisi için edinilir, bireyler kendilerinde var olan entelektüel kapasiteyi kullanarak rasyonel gerekçeler doğrultusunda etik değerlerini belirlerler. Örgüt teorisi de benzer bir erdem-etik yaklaşımı ile insan doğasının ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayan bir örgüt gelişimini destekler (Keskin, Akgün & Koçoğlu, 2016). Klasik anlayışta, erdemlilik örgüte değil bireye ait bir özellik sayıldığı için örgüt araştırmalarına çok konu olmamıştır. Oysa ki erdemlilik organizasyonel gelişimin sağlanmasında, çalışanların ahlaki yapılarının kuvvetlenmesinde, oto-kontrolün ve esnekliğin artırılmasında, neyin iyi neyin kötü olduğunun anlaşılmasını sağlayıp ve örgütün daha huzurlu ve yaşanılır bir duruma gelmesinde anlamlı ölçüde katkıda bulunmaktadır.

Çalışanlar açısından bakıldığında bir örgütü erdemli olarak kabul etmek, o örgütün çalışanlar cephesinde erdemli davranışlarına olanak tanınması ve desteklemesi demektir (Cameron & Dutton, 2003). Cameron'a göre örgütlerde erdemliliğin pozitif sonuçlar üretmesinde iki önemli faktörün etkisi görülmektedir. Bu faktörlerden ilki; genişletme etkisidir, söz konusu etki eskalasyonu sağlayarak daha çok kişinin erdemli davranmasını sağlar, yani erdemliliği bulaştırır. İkinci faktör ise tampon etkisidir, örgüt içinde negatifliği ve haddi aşmaları engellemek için tampon vazifesi görür (Cameron vd., 2003b). Psikolojik sermaye, sosyal sermaye, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi pozitif duygularla ilgili hareket ve davranışlar, genişletme etkisine örnek teşkil ederken; esneklik, dayanıklılık, tolerans, affedicilik, minnettarlık, hoşgörü gibi negatif duyguları bertaraf etmeye yönelik davranışlar ise tampon etkisine örnektir. Genişletme etkisi erdemliliğin tüm örgüte dağılıp yayılmasına ve daha fazla geniş anlamda erdemliliğin oluşumuna ve sürdürülebilir bir erdemlilik ortamı oluşmasına katkıda bulunur.

##### *Artarak Yükselen Olumluluk*

Pozitif psikoloji disiplininin ayrı bir araştırma alanı olarak gelişmesinden önce insanların ve grupların pozitif eğilimleri ve davranışları, negatif eğilimlerine ve problemlerine göre çalışma alanı olarak daha az dikkat

çekmekteydi. Özellikle son 50 yılda raporlanan psikoloji alanındaki araştırmaların % 99'u negatif bir olguyu incelemeye yönelik veya negatif bir durumdan pozitif bir duruma geçişi ve problemleri çözmeyi sağlamaya yöneliktir (Cameron, vd., 2003a; sf.13).Şüphesiz bu durumun oluşmasında insanoğlunun sağlığını, iyiliğini veya refahını etkileyen sıkıntılı süreçlere çözüm bulmaya yönelik insan doğasının doğuştan gelen doğal eğiliminin etkisi göz ardı edilemez durumdadır. Fakat başka bir açıdan baktığımızda insanoğlunun deneyimlediği pozitif duygular hem sayıca az, hem de kapsam olarak birbirine daha yakın ve benzer duygular olduğu için pozitif duyguları çalışmak negatif duyguları çalışmaktan biraz daha zorlayıcı olmaktadır (Frederickson, 2003). Pozitif örgüt bilimciler göre pozitif duygular bilişsel olarak kişinin bakış açısını genişletir, ve bu genişleme zaman içerisinde kişi pozitif duyguları tekrar tekrar yaşadıkça kişinin bakış açısını genişletir. Genişleyen bakış açısı ile kişi pozitif düşünmeyi bir nevi alışkanlık haline getirir ve sonuç olarak bu durumun yarattığı psikolojik dayanıklılık ve esneklik rezilyans, zamanı geldiğinde kullanılabilir ve sağlıklı davranışlar ve tepkiler verilmesini sağlayacak güçlü bir psikolojik dayanıklılık sermayesi haline gelir (Tugade, vd., 2004).

### *Yeni Bilgi Üretimi*

Frankl (1970) ve May (1975) gibi humanist psikologlar her insanın özünde onları iyilik yapmaya iten, zorluklarla mücadele etme gücü veren ve yeni düşünceler ve bilgiler üretmelerini tetikleyen doğuştan dürtüler olduğuna inanırlar (Cameron & Dutton, 2003). Frederickson'a göre pozitif duygular ve yeni bilgi üretimi arasında da birbirlerini besleyen yükselen bir döngü oluşur. Pozitif duygular; açıklık ve yeni fikir üretimini desteklerken yeni bilgi üretimi de pozitif duyguların üretimini kolaylaştırır. Zamanla bu döngü yüksek seviyelerde bireysel ve örgütsel performansa katkıda bulunur. Pozitif duygular algılama ve dikkati toplama yeteneklerini arttırırken esnek ve yaratıcı düşünmeyi güçlendirir (Frederickson & Joiner 2002). Bu anlamda pozitif düşünen ve hisseden bireyler daha sağlıklı düşünerek, daha rahat karar verirler ve yeni bilgi üretimleri daha kolay olur. Pozitif örgüt bilimciler göre, pozitif düşünme bireyin dimağını güçlendirir, alternatif yolları düşünme ve inançla bu yolları deneme noktasında cesaret verir bu da netice itibari ile kişiyi yaratıcılık noktasında daha üst seviyelere çeker.

### *Çalışanı Güçlendirme*

Pozitif örgüt bilimciler nezdinde önemli sayılan popüler kavramlardan biri de çalışanı güçlendirmedir. Güçlendirme, insanları yapabilecekleri işler ve gelebilecekleri durumlar konusunda kendi potansiyellerine ulaşmaları için izin verme, destek olma, yardım etme ve onlara inanmadır (Gardner vd., 2011). Çalışanların karar verme yetkilerini artırarak onları yaptıkları işin sahibi eder yani yetki sınırları içinde faaliyet gösterebilmeleri için yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışmasını ön plana çıkarır (Karakaş, 2014). Günümüzde, çalışanın güçlendirilmesi iç ve dış faktörlere uyum açısından önemli bir yardımcı araç olarak kabul edilmektedir (Cameron vd., 2003a). Feldman & Khademian (2000) gibi pozitif örgüt bilimciler göre, güçlendirme çalışanların kurumun hedeflerini benimsemesine ve bu hedeflere ulaşmak için çaba göstermelerine sebep olur. Conger & Kanungo'ya (1988) göre güçlendirme kişilerin bir işi başarabileceklerine dair kendilerine olan güvenlerini ve öz yeterlilik duygularını arttırır. Pozitif örgüt okulunun benimsediği prensipler ve ön gördüğü liderlik tarzları genel olarak çalışanın güçlendirilmesi üzerine odaklanır ve çalışanın güçlendirilmesi yoluyla kazandığı öz yeterliliği kendi doğasındaki pozitif olanı dışa vurma için bir araç olarak kullanır.

### **3. Örgütte Pozitif Olana Ulaşma**

Örgütsel yaşamın pozitif esası, örgüt çalışmaları ve değişim yönetimi çalışmalarının en geniş ve en az bilinen kaynağıdır. Doğal olarak, bu alanda kullanılacak yöntemler ve araçlar da çok kısıtlı sayıdadır ve bu alandaki çalışmalar gelişmemiş durumdadırlar (Cooperrider & Whitney 2001). Olumlu sorgulama (Appreciative Inquiry-AI) da bu anlamda kullanılan temel metotlardan biridir. Bu yöntem göre eğer kişi veya örgüt özellikle problemlere odaklanır ve sürekli problemlere takılı kalırsa, kendinde sürekli problemler bulur; aksine güçlü ve olumlu yönlerine odaklanırsa ve öz değerlerini ve olumlu yönlerini ararsa, bunları zamanla daha çok fark etmeye başlar ve olumlu anlamda gelişim gösterir. İşte olumlu sorgulama metodunda, appreciation yani takdir etme kelimesi değer vermek,

kıymetini bilmek, iyi yönleri ortaya çıkarmak anlamına gelirken; inquiry yani sorgulama kelimesi ise sistematik olarak analiz yapmak, keşife açık olmak anlamına gelir. İkisi bir arada kullanılınca “olumlu yönde değişim” metodu olan olumlu sorgulamayı tanımlar. Olumlu sorgulama, bir organizasyonun veya sistemin kapasitesini pozitif potansiyeline ulaşması noktasında güçlendirecek bir potansiyel artırma yöntemi ve sanattır (Cooperrider & Whitney 2001). Olumlu sorgulama yapıcı şekilde insanların geçmiş ve hali hazırdaki kapasitelerini birleştirmeyi hedefler. Gestaltçı bir yaklaşımla, olumlu sorgulama, bilinçli olarak, her canlı sistemin pozitif bir nüvesi olduğunu ve bu pozitif özün yeni pozitif olgular yaratacak zenginlikte olduğu ön kabulüyle hareket eder (Cooperrider & Whitney 2001).

Bu yöntem, problemlere odaklanma yerine öncelikle örgütte iyi giden şeylere odaklanılması gerektiğinin altını çizmektedir (Coghlan vd., 2003). Organizasyonların, keşif, hayal etme, diyalog kurma ve geleceği beraberce inşa etme gibi yöntemlerin kullanımıyla daha etkili organizasyonlara dönüşeceğini savunur (Ashford & Patkar, 2001, sf. 4). Olumlu sorgulamanın ana ön kabulü; örgütlerin neye odaklanıyorlarsa zamanla ona dönüştükleri gerçeğidir (Cooperrider, Whitney & Stavros, 2003, sf. 29).

Olumlu sorgulamanın baz aldığı beş önemli prensip şunlardır (Cooperrider & Whitney, 2001):

1. Yapısalcılık: Olumlu sorgulama, bilginin bireylerin etkileşimleri sonucunda topluluk düzeyinde oluşturulduğu ve bilginin objektifliğinin veya test edilebilirliğinin olmadığı savını savunan sosyal konstrüktivizmden etkilenmiştir. Yapısalcılık prensibine göre, algılar ve paylaşılan idrakten beslenerek eş zamanlı olarak birden çok gerçeklik varlığından söz edilebilir. Aslında organizasyon hakkında bilinenler ile organizasyonun gerçek kaderi iç içe geçmiş durumdadır.

2. Eşzamanlılık Prensibi: Gerçeklik evrilen bir sosyal inşa olduğu için bir organizasyonun kendisini sorgulamada kullandığı yöntem ile kendi gerçekliğini yaratması ve değiştirmesi mümkündür. Sorgulamanın doğası, insanların ve organizasyonların kendi geleceklerini yapılandırmalarını sağladığı için tek başına önemli bir örgütsel müdahale kabul edilir.

3. Şiirsellik Prensibi: Organizasyonlar insanlar tarafından inşa edildiği için, aslında organizasyonlar açık bir kitap gibi her daim kendi üyeleri ve temasta buldukları tüm paydaşlar tarafından tekrar tekrar okunur, yorumlanır ve inşa edilirler. Üyeler kitabın neresini okumak istiyorlarsa orasını okur ve o alanda uzmanlaşır ve örgütün gelişimine katkıda bulunurlar.

4. İleriye Dönüklük Prensibi: Bu prensibe göre organizasyonun kendi geleceğine dair zihninde oluşturduğu görüntü, organizasyonun bugünkü davranışlarını yönlendirir. Pozitif beklentileri olan organizasyonlar pozitif davranışlarda bulunurlar.

5. Pozitiflik Prensibi: Olumlu sorgulamada örgütün kendine sorduğu sorular ne kadar pozitif olursa, üyeler o kadar heyecan duymakta ve örgütsel gelişim ve değişime o kadar olumlu katkıda bulunmaktadır. Bu durum insan doğasının pozitif olana pozitif yanıt verme ve pozitif olandan enerji sağlanması ve mutluluk duyulması ile ilgili bir gerçeklik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Daha önce de belirtildiği gibi, olumlu sorgulamanın asıl amacı örgütün pozitif özüne dokunmak, onu ortaya çıkarmaya çalışmaktır. Bu öze pozitif sorular sorularak ulaşılmaya çalışılır. Olumlu sorgulama pozitif sorular sormanın örgüt içinde insan ruhunu açığa çıkaracağını savunur. Amaç, pozitif sorgulamalarla örgütün içindeki pozitifliği açığa çıkarıp görünür kılmak ve herkes tarafından sahiplenilmesini sağlamaktır. Bu da dört adımda gerçekleştirilir.

Keşif tüm sistemi pozitif değişim için mobilize etmeyi amaçlar ve bu amaçla sistematik bir şekilde pozitif sorgulama yapar. Süreç tüm paydaşlarla yapılan mülakatlardan oluşur ve bu mülakatlarda amaç aslında sorulan sorularla örgütün pozitif yönleri konusunda farkındalık kazandırmaktır. Hayal - üst bir amaç için net bir sebep sonuç ilişkisi içeren vizyon oluşturmayı kapsar. Örgüt üyeleri bir araya geldikçe ve örgütün pozitif esasına dair kanaatlerini birbirleriyle paylaştıkça, örgütün geleceğine dair ortak düşünce ve hayalleri şekillenmeye başlar; Dizayn-organizasyonun üyelerinin hayal ettikleri vizyona ulaşabileceklerine olan inancı geliştiren ideal organizasyon için

olasılıkları oluşturdukları adımdır ve son olarak da Kader - tüm sistemin sorgulama gücünü geliştirerek asıl hedef çerçevesinde umut yaratmak ve hareket etme iştiağı sağlamak, öğrenme, uyum ve gelişim sürecini desteklediği adımdır. İnsanlar bu süreçte aslında kendi kaderlerini kendilerinin yazdığını fark ederler. Dolayısıyla olumlu sorgulamada, planlama ve uygulamanın vurgulanmasından ziyade insanların serbest bırakılması tercih edilir. Bu anlamda kaotik bir süreçtir. Herkes amaçta netleştikten sonra üzerine düşeni yapma ve nasıl yapacağına karar verme konusunda serbest bırakılır. Öz düzenlemeye izin verilir. Örgütsel dönüşümün başladığı süreçtir (Cooperrider & Whitney 2001). Olumlu sorgulama yöntemi, her insanın veya organizasyonun hayatında iyi giden şeyler mutlaka var olduğu ve odaklanılan şeyin gerçeğe dönüştüğü ön kabulüyle pozitif düşünmeye ve pozitif tutum ve davranışlara büyük önem verir (Coghan vd., 2003).

#### *Pozitif Bakış Açısı ve Psikolojik Sermaye*

Pozitif psikoloji ve örgüt ortamına yansımaları olan pozitif örgüt okulu ve pozitif örgütsel davranış araştırmaları sonucunda pozitif psikolojik sermaye kavramı ortaya çıkmıştır (Luthans, Youssef & Avolio, 2006). Pozitif örgüt okulu gibi pozitif örgütsel davranış da pozitif psikoloji prensipleri üzerine kuruludur ve örgüt içindeki bireyin pozitif davranışları üzerine odaklanır. Ölçülebilen, geliştirilebilen, yönetilebilen, pozitif odaklı psikolojik kapasiteler ve güçlü yönlerin incelenmesidir (Luthans, 2002b, sf. 59; Wright, 2003).

Seligman'ın psikoloji alanını, bireylerin, ailelerin ve toplulukların pozitif yönlerini anlamaya yönelik olarak yeniden anlamlandırması gibi (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000a), Luthans (2002a, 2002b) da örgüt içindeki insan davranışının incelenmesini negatife odaklılıktan çıkarıp, negatif ve pozitif elementler arasında daha dengeli bir odaklanmaya yöneltmiştir. Diğer pozitif örgüt yaklaşımları gibi pozitif örgütsel davranış da rekabet, çatışma, ben merkezlik gibi bireyci davranışların hüküm sürdüğü aşırı rekabetçi bir dünyanın varlığını kabul eder. Pozitif örgütsel davranış dikkatleri, ne pahasına olursa olsun kazanmaya odaklı örgütler yerine, takdir, onaylama, ahenk, işbirliği, gelişim, canlılık ve anlamlılık ile tanımlanan örgütler üzerine çekmeye çalışır (Demir, 2011).

Bu yaklaşıma göre pozitif örgüt araştırmaları kapsamında devamlılık gösteren sabit karakter özellikleri yerine, geliştirilebilen ve durumsal olarak değişip gelişebilen kavramlar yer almalıdır. Pozitif örgüt çalışmalarında incelenen yetenekler ve özellikler durumsallık özelliği göstermektedir, bu özellikler öğrenmeye, gelişime, değişime ve etkin bir şekilde yönetilmeye açıktır, eğitimle ve olumlu yönlendirmelerle geliştirilebilir, değiştirilebilir ve yönetilebilirler (Luthans, 2002a).

Pozitif örgüt okulu, bireysel karakter özellikleri olan merhamet ve erdem gibi performansla ilgisi henüz kanıtlanmamış kavramlarla ilgilenirken, pozitif örgütsel davranış, durumsal olarak gelişebilen ve performansla ilgisi kanıtlanmış olguları incelemektedir (Luthans, Youssef & Avolio, 2006). Pozitif örgüt okulu ve pozitif örgütsel davranış bazı temel noktalarda birbirinden ayrılmaktadır. Farklılık görülen ilk nokta araştırma konularıdır. Pozitif örgüt okulu örgüt düzeyinde pozitif durumlar ve özellikler ile ilgilenirken, pozitif örgütsel davranış kişisel düzeyde pozitif özellikler ve bunların performans gelişimi üzerindeki etkisiyle ilgilenmektedir. Performans gelişimine verilen önem de, pozitif örgüt okuluna göre pozitif örgütsel davranışta daha belirgindir (Luthans, 2002a; Luthans 2002b; Kutanis & Oruç, 2014). Luthans'a göre (2002a, 2002b) pozitif örgütsel davranışın "geliştirmeye açık olma" ölçütü de, bu alanın çalışma konularını pozitif psikoloji ve örgütsel davranışın diğer olumlu odaklı kavramlarından önemli ölçüde ayırır. Pozitif örgütsel davranışa göre örgüt çalışmaları stabil bir şekilde süreklilik arz eden bireysel karakter özellikleri yerine, geliştirilebilen durumsal kavramlar üzerine kurulmalı, pozitif örgüt çalışmalarında yer alabilecek kavramlar eğitimle geliştirilebilir, değiştirilebilir ve yönetilebilir olmalıdır. Pozitif örgütsel davranış, değişime ve gelişime açık olan durumsal özellik gösteren psikolojik kaynak kapasitesine önem verir (Luthans vd., 2006). Olumluya odaklı diğer yaklaşımlar ise daha çok, daha yavaş ve daha az değişen ve uzun zamanda gelişim gösteren karakter özelliklerine odaklanırlar. Mizaç ile yakından ilintili bu özellikler; insanın ömrü boyunca çok yavaş ve çok vakit harcanarak değiştirilebilir, herhangi bir gelişim ve değişimin söz konusu olabilmesi için uygun destekleyici faktörlerin bulunması ve engelleyici faktörlerin bulunmaması gerekir ve uzun dönemli ve yoğun profesyonel destek alınmalıdır (Peterson & Seligman, 2004). Bu çerçeveden bakıldığında; pozitif örgütsel davranışın durumsal psikolojik kapasitelerinin pozitif örgütsel okulunun pozitif değişim için öngördüğü faktörlere göre çok daha değişken ve rahat

yönetilebilir olduğu görülür (Cameron vd., 2003). Pozitif örgütsel okulda bahsedilen artarak yükselen olumlu davranışları oluşturan faktörlerin uzun soluklu ve kademeli doğasını anlamak için, pozitif örgütsel davranışta bahsi geçen psikolojik kaynak kapasitelerine nazaran daha daha makro bir bakış açısıyla ele alınmasını sağlar. Söz konusu fark pozitif örgütsel davranışta bahsedilen durumsal (state-like) özellikler ile pozitif örgütsel okulda bahsedilen ve mizaçtan beslenen (trait-like) faktörlerin arasındaki farkı daha rahat görmemizi sağlar (Cameron, Bright & Caza, 2004; Cameron vd., 2003; Roberts, 2006).

İkinci ayırım noktası metodlar ve analiz düzeylerindeki farklılıklardır. Daha önce de bahsettiğimiz gibi pozitif örgüt okulu, makro düzeyde, nicel ve nitel araştırma yöntemlerini ve araçlarını kullanırken, pozitif örgütsel davranış, mikro düzeyde ampirik alan araştırma yöntemlerini kullanır, pozitif örgüt okulu tümdengelim (örgüt-grup-kişi) yöntemini kullanırken, pozitif örgütsel davranış ise tümevarım (kişi, grup-örgüt) yöntemini benimser (Cameron, Bright & Caza, 2004; Kutanis & Oruç, 2014). İlgilendikleri kavramlar çok yakın olmasına rağmen, pozitif örgütsel okul erdem, merhamet, çalışanı güçlendirme gibi kavramlar üzerinde yoğunlaşırken, pozitif örgütsel davranış, umut, iyimserlik, öz yeterlilik, dayanıklılık, esneklik ve pozitif örgütsel sermaye gibi kavramlar üzerine yoğunlaşarak birbirlerinden odaklandıkları konular itibari ile farklılaşırlar.

Aslında pozitif örgütsel davranışı diğer tüm olumluya odaklı pozitif yaklaşımlardan ve yönetim modalarından ve popüler kişisel gelişim akımlarından ayıran en temel nokta bilimselliğe verdiği önem, araştırma tabanlı olması, ölçülebilir kriterler üzerinden konuşmasıdır. Pozitif örgüt okulu hem lider geliştirme hem de insan kaynakları geliştirme alanında etkili bir yaklaşımdır. Özellikle, kariyer geliştirme programları ve mentorluk programları, formal eğitimler ve koçluk programlarında kullanılabilir (Luthans, 2002a; sf.59).

Psikolojik sermaye genel olarak pozitifliği simgeleyen ana bir psikolojik faktördür, insan kaynağı sermayesi ve sosyal sermayeden farklı olarak kişinin kim olduğu üzerine odaklanan ve gelişimi için çaba gösterip bu yolla rekabet avantajı sağlamaya çalışan bir sermaye çeşididir (Luthans, Luthans & Luthans, 2004; Luthans & Youssef, 2004). Psikolojik sermaye, bireyin sahip olduğu olumlu ve geliştirilebilir kaynaklar bütünü olarak tanımlanmakta, kişilerin güçsüz yönlerine değil; güçlü yönlerine odaklanmaktadır. Psikolojik sermaye; öz yeterlilik, psikolojik dayanıklılık, iyimserlik ve umut tarafından karakterize edilmektedir (Luthans vd., 2004). Bireysel psikolojik kapasitelerle birlikte bir çok diğer pozitif örgütsel davranış kriterini sinerjik bir şekilde birleştiren ikinci seviyeden bir kavramdır ve bu yönüyle de araştırmacıların örgüt içinde insan davranışını çok yönlü olarak değerlendirmesine olanak sağlamaktadır. Psikolojik Sermaye, bireylerin hali hazırda sahip oldukları özellikler ile gelecekte gelişim yoluyla sahip olacakları özellikler toplamı olarak temel bir sermayeyi ifade etmekte ve dört alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; bireylerin işlerini başarmaları için sahip olmaları gereken yeterliliğe dair inançları yani "öz yeterlilik", şimdi ve gelecekte başarılı olmaya ilişkin olumlu yaklaşımları yani "iyimserlik", amaçların başarılmasına yönelik beklentileri yani umut" ve zorluklar karşısında sağlam duruş göstermeleri yani "dayanıklılık" tır. Psikolojik sermayenin alt boyutları kendi aralarında etkileşim gösterir dolayısıyla bahsedilen bu dört özellik bütüncül bir yapıdadır, birbirlerini besler ve daha pozitif sonuçlar ortaya çıkmasına katkıda bulunurlar (Luthans, 2004, 2008). Psikolojik sermayenin alt boyutları olan; umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık birbirleri ile uyumlu ve birbirini tamamlar nitelikte bir mekanizma ile çalışırlar. Luthans ve arkadaşlarına (2007) göre de, psikolojik kapasitenin bu dört alt boyutunun alt yapısında, koşulların en iyi şekilde değerlendirilip, azim ve motivasyon ile başarı şansının artırılması yatar.

Psikolojik sermaye örgüt ortamında olumluluğa dair bir çok katkıda bulunur. Hobfoll'a (2002) göre bireyler yeterli psikolojik kaynaklara sahip olduklarında, daha hedef odaklı davranırlar ve problemler karşısında hemen pes etmezler. Diğer bir taraftan psikolojik kaynak kapasitesi güçlü olan bireyler ihtiyaçları olan kaynaklara ulaştıracak spesifik kaynaklara sahip olma noktasında da daha şanslıdırlar. Dolayısıyla yüksek seviyede psikolojik kaynak kapasitesi, yüksek seviyede psikolojik kaynakların öncülüdür ve yüksek seviyede performans çıktılarını sebep olur. Bugüne kadar psikolojik kaynak kapasitesi ile ilgili olarak en çok araştırılan konulardan biri performans ile olan ilişkisi olmuş ve daha önce yapılan çalışmalarda psikolojik kaynak kapasitesinin performans ve ekstra rol davranışları ile pozitif ilişkisi bulunmuştur (Örn., Luthans, 2002a, 2002b; Wright, 2003, Avey vd., 2010; Luthans vd., 2007; Walumbwa vd., 2010).



Örneğin; Luthans vd.'nin (2005) 422 Çinli işçi üzerinde yaptıkları ve psikolojik kapasite ile performans arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmanın sonuçları; umut, iyimserlik ve dayanıklılık gibi psikolojik kapasiteleri yüksek olan çalışanların örgüt içerisinde daha yüksek performans gösterdiğini kanıtlamıştır. Luthans vd. (2008) de çalışmalarında psikolojik kaynak kapasitesinin destekleyici örgütsel iklim algısı ve iş performansı arasındaki ilişkideki etkisini görmek istemişler ve sonuç olarak psikolojik kaynak kapasitesinin destekleyici örgüt iklimi ve iş performansı arasında tam bir aracı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Gooty vd. (2009) tarafından 253 kişi üzerinde yapılan çalışmada ise psikolojik kaynak kapasitesinin rol içi performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Carmeli, Ben-Hador, Waldman & Rupp (2009) tarafından yapılan çalışma sonucunda liderin psikolojik kapasitesinin çalışanların iş performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir. Walumbwa, Peterson, Avolio & Hartnell'in (2010) 79 polis yönetici ve 264 polis memuru üzerinde yaptıkları çalışmada ise liderin ve takipçilerinin psikolojik kapasiteleri, hizmet iklimi ve iş performansı arasındaki ilişki incelenmiş, önceki çalışmalarla paralel olarak liderin psikolojik kapasitesinin takipçilerinin performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu ve bu ilişkinin takipçilerin psikolojik kapasite seviyeleri ile aracılık edildiği tespit edilmiştir. Avey, Reichard, Luthans & Mhatre'nin (2011) psikolojik kaynak kapasitesi ve arzu edilen çalışan davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen yayınlar üzerinde yaptıkları meta analizinde ise, toplamda 51 yayın incelenmiş (toplamda 12567 kişi) ve analiz sonucunda psikolojik kaynak kapasitesi ve arzulanan çalışan tutumları (iş tatmini, örgütsel bağlılık, psikolojik iyi oluş), arzulanan çalışan davranışları (örgütsel vatandaşlık davranışı) ve performans arasında pozitif ilişki bulunmuş, sinizm, çalışan devir oranı, iş stresi ve anksiyete gibi istenmeyen çalışan davranışları arasında ise negatif ilişki bulunmuştur.

Araştırmalarda da görüldüğü gibi psikolojik kaynak kapasitesi yüksek olan bireyler kendi güçlü yönlerine güvendikleri için hedeflerine inançla yaklaşmakta ve uzun süreli olarak daha yüksek performans gösterme eğiliminde bulunmakta, problemlere çok yönlü çözümler getirebilecek umuda ve iradeye sahip olmakta, sonuçlarla ilgili iyimser bir bakış açısına sahip olmakta ve sıkıntı ve engellere karşı dayanıklılık ve esneklik gösterebilmektedirler. Genel olarak bakıldığında, psikolojik kaynak kapasitesi hedeflere ulaşma ve daha yüksek performans gösterme noktasında tetikleyici rol oynamakta örgüte daha pozitif bir iklimin hakim olmasına katkıda bulunmaktadır.

#### *Pozitif Örgütlerde Artan Olumluluk*

Pozitif duygular bireyin olaylara ve kişilere yönelik anlık bakış açısını genişletir ve bireyin kalıcı kişisel psikolojik kaynaklarının oluşmasına ve gelişmesine yardımcı olur. Pozitif duygular kişide daha geniş bir düşünme-davranış repertuarı oluşturmasının arkasında pozitif duygulanım ve düşünme eğiliminin ardıl etkileri yatar (Frederickson, 2003). Frederickson (2003) insanların geniş düşünme yeteneği ile ilgili yaptıkları araştırmalar sonucunda da pozitif duyguları deneyimleyen deneklerin olaylara daha geniş bir bakış açısıyla yaklaştıklarını yani daha makro bakış açılarına sahip oldukları sonucuna varmıştır. Pozitif duygular bilişsel olarak bireylerin bakış açılarını genişletir, zaman içerisinde yinelenen pozitif duygular tekrar tekrar yaşandıkça genişleyen bakış açısı ile pozitif düşünme alışkanlık haline gelir ve sonuç olarak yarattığı psikolojik dayanıklılık ve esneklik rezilyans bir nevi psikolojik cephanelik gibi zamanı geldiğinde sağlıklı davranışlar ve tepkiler verilmesini sağlayacak güçlü bir psikolojik dayanıklılık sermayesi haline gelir (Tugade, vd., 2004).

Pozitif duyguların bireyde yarattığı bütünleyici etki Frederickson'un (2001) genişlet ve inşa et teorisinde ele alınmıştır. Pozitif duygular bireyin olaylar karşısında hızlı aksiyon alınması için gerekli olan düşünme kapasitelerini artırır, bireyin aklına gelen düşüncelerin ve aksiyonların yelpazesini genişletir, düşüncelerin birbirlerini tetiklemesini sağlar ve dolayısıyla düşünme repertuarının genişlemesine katkıda bulunur (Cameron, 2003). Pozitif duygular negatif duygulardan farklı olarak insanların düşünme ve hareket etme repertuarlarını daraltmak yerine genişletir, insanları yeni düşünme tarzları ve bunlara bağlı olarak ortaya çıkan yeni davranış tarzları geliştirme noktasında teşvik ederler (Frederickson & Joiner, 2002). Mesela neşe duygusu insanı harekete teşvik eder ve daha inovatif olmasını sağlar, onur duygusu insanın başarılarının başkaları tarafından fark edilmesi ve takdir edilmesi ihtiyacını hissettirir, başarılarını görünür kılma duygusu ve daha fazla başarılı olup sürekli aynı duyguyu yaşama isteğini hissettirir. Pozitif duygular bireyde kısa süreli duygu durumları olmalarına rağmen birikimli olarak oluşturdukları pozitif bakış açısı; derin, uzun soluklu bir pozitif çerçeve ve makro bir bakış açısı geliştirilmesine sebep olmaktadır (Frederickson, 2003). Söz konusu bakış açısını test etmek için Frederickson ve öğrencileri de bir çok deney ve araştırma yapmış ve bu çalışmalar sonucunda Frederickson'ın genişlet ve inşa et teorisini destekler

nitelikte bulgulara ulaşmışlardır. Örneğin; 2001 yılında bireylerin iyimserlik ve esnekliklerini ölçmek amacıyla yapılan bir araştırmada, araştırma kapsamına alınan bir grup katılımcı; 2011 yılında 11 Eylül saldırılarından sonra tekrar araştırma kapsamına alınmış, 2001 yılında yapılan araştırmada, geleceğe dair iyimser duygular içinde olan ve genel olarak esnek karakterde tanımlanabilecek katılımcıların, 2011 yılındaki saldırı sonrasında da her şeye rağmen bakış açılarını değiştirmedikleri ve saldırı sonrasında iyimser ve esnek olmayan gruba göre %50 daha az depresif duygu durumları içine girdikleri görülmüştür (Frederickson, 2003). Konu ile ilgili yapılan bir başka araştırmada ise, Frederickson pozitif duyguların inşa etme özelliğini test etmek istemiş ve bir grup öğrenciden her gün o gün yaşadıkları pozitif olayları ve durumları düşünüp düzenli olarak not almalarını istemiştir. Eş zamanlı olarak takip ettiği kontrol grubundan ise böyle bir talepte bulunmamıştır. Bir aylık sürenin sonunda her gün yaşadıkları pozitif olaylar üzerine düşünüp not alma egzersizi yapan öğrencilerin kontrol grubundaki öğrencilere nispeten daha iyimser, esnek sosyal ve daha girişken olmaya başladıkları görülmüştür (Frederickson, 2003). Pozitif duyguların ve pozitif düşüncenin bireylerin hayat kalitesi üzerine etkisini ölçen başka bir çalışmada ise Harker & Keltner (2001) bir grup bayan üniversite öğrencisinin 30 yıl önceki mezuniyet yıllıklarında yazdıkları ifadelerini taramış ve aynı grubun hali hazırda evliliklerinin durumu ve hayattan zevk alma durumları ölçülmüştür. Araştırma sonucunda, 30 yıl önce kendilerini daha pozitif bir dille ifade edebilen bayanların şu anda günlük hayatlarında daha mutlu oldukları ve daha kaliteli bir evlilik hayatına sahip oldukları görülmüştür (Gable & Haidt, 2005).

Frederickson'ın (2001, 2003) çözme etkisi (*undoing effect*) olarak tanımladığı dengeleyici etki, pozitif duyguların negatif duygulara karşı dengeleyici rol oynamasını ifade eder. Yine esneklik rezilyans de, kişilerin psikolojik esnekliğini ve dayanıklılığını etkiler. Pozitif duygulardan farklı olarak, negatif duygular, bireylerin anlık duygu ve düşüncelerinin kapsamını daraltarak kişinin otonom sinir sistemini aktive eder ve kişiyi spesifik bazı aksiyonları almaya odaklar. Aksine pozitif duygular ise, bireyin düşünce repertuarını genişleterek, bir nevi homeostatik rolü görür yani negatif duygular sonrasında çıkan negatif duygusal reaksiyonların etkisini yok ederek insan vücudunun ve psikolojisinin denge durumuna tekrar gelmesine katkıda bulunur ve bu etkiye psikoloji yazınında çözme etkisi (*undoing effect*) denir (Frederickson, 2003; Tugade, vd., 2004). Çözme etkisi (*undoing effect*) seri halde yapılan 3 farklı deneyde test edilmiştir (Fredrickson & Levenson, 1998; Fredrickson vd., 2000). Bu deneylerde psikolojik durumları dengede olan katılımcılara, üzücü, neşeli ve sakin yani duygu anlamında nötr filmler izletilmiş ve bu filmlerin bireylerde yaptıkları etkiler ve bu etkilerden kurtulma hızları ölçülmüştür. Sonuç olarak pozitif duygu rezervleri yüksek olan yani daha olumlu düşünme yetisi kuvvetli olan katılımcıların izlediklerinin etkisinden daha rahat çıktıkları görülmüş, genişlet ve inşa et teorisi ile paralel bir şekilde pozitif duyguların negatif duygu durumlarını denge durumunu geri gelecek şekilde düzenlediği görülmüştür (Fredrickson & Levenson, 1998; Fredrickson, vd., 2000).

Özetle; pozitif duygular, insanların düşünme davranışlarını ve adetlerini etkileyerek ve genişleterek yükselen pozitif spiraller gibi sürekli ve daha fazla pozitif duygu deneyimlenmesi ve pozitif çıktılar elde edilmesi için kişilerin çaba göstermelerine sebep olur (Cameron vd., 2003). Pozitif duygular, zaman içerisinde kademeli olarak kişinin psikolojisinde ve duygu durumlarında olumlu gelişmelere katkıda bulunur, kademeli olarak oluşan bu duygusal iyilik hali ileriki zamanlarda negatif olaylara karşı kullanılabilir bir nevi cephaneliğe dönüşerek bireyin negatif olayların etkisini daha çabuk atlatmasına ve daha mücadeleci olmasına sebep olur (Aspinwall, 1998; Frederickson & Joiner, 2002). Yani pozitif duygular kişinin sadece hali hazırdaki zaman diliminde mutlu olmasını sağlamakla kalmayıp ileride de mutlu olma ihtimallerini arttırmaktadır (Frederickson & Joiner, 2002). Kişinin deneyimlediği bu döngü devam ettiği sürece, pozitif duygular örgüt içinde daha esnek, sosyal ve psikolojik olarak daha bütünleşmiş bireylerin ve ortamların oluşmasına katkıda bulunur.

Pozitifliği örgüt ortamında inceleyen araştırmacılarından Cameron'a (2008) göre ise iş ortamında pozitifliğin negatiflik üzerinde üstün olmasının pozitif örgütsel değişimi tetiklediğini, pozitif örgüt iklimi, pozitif insan ilişkileri, pozitif iletişim ve pozitif enerji gibi pozitif durumlar oluştuğunda heliotropik eğilimlerin negatif eğilimleri azaltıp pozitif eğilimler ürettiğini savunmuştur (p. 17). Burada söz edilen heliotropik eğilim, biyoloji biliminde bir bitkinin güneşe doğru dönerek büyüüp gelişmesi anlamına gelir, pozitif psikolojide de insanın pozitifliğe doğru doğasından

gelen refleksif akışıdır. Pozitif psikolojide de benzer şekilde insan doğasının tabiatı gereği pozitif meyilli olduğu kabul edilir (Cameron vd., 2008).

#### 4. Sonuç Ve Tartışma

Günümüzde, örgütlerde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak, çalışanların performansını arttırmak, değişen çevre koşullarında daha esnek çalışanlara sahip olmak ve çalışanların potansiyel yeteneklerini ortaya çıkararak geliştirmek için pozitif bir yaklaşıma ihtiyaç vardır (Kutanis ve Oruç, 2014). Örgütlerde pozitif olana yönelmek hem çalışanların örgüt içerisindeki tatmin duyguları, örgüte olan bağlılıkları ve işler ile ilgili motivasyonları gibi bireysel pozitif çıktılara olumlu anlamda katkıda bulunmakta hem de yüksek seviyede performans ve örgütsel verimlilik gibi pozitif örgütsel çıktılara katkıda bulunmaktadır. Bu anlamda, bu çalışmada pozitif psikoloji akımının etkisiyle gelişen pozitif örgüt okulunun olumluya odaklı bakış açısının örgütlerde yarattığı pozitif etki kavramsal olarak incelenmiş ve konu ile ilgili alan yazınında yapılmış ampirik çalışmaların sonuçları ele alınmıştır.

Alan yazını incelememizde görüldüğü gibi pozitif örgüt okulu, örgüt içindeki bireye odaklanırken onun mutluluğuna ve gelişimine alışılmadık bir şekilde önem verir ve bunu sadece o bireyi düşündüğü için değil aynı zamanda beklenenin üstünde ve sürdürülebilir gerçek performansı elde edebilmek için yapar (Ramlal, 2008). Bireyin psikolojik sermayesi üzerinde yarattığı olumlu etki ile kişinin hem daha mutlu olmasına hem de daha olumlu örgütsel ve bireysel çıktılar yaratmasına yardımcı olur. Mesela öz yeterlilik duygusu ile kişi artan bir öz motivasyon hisseder ve kendisine verilen işleri bu duygusu arttıkça layıkıyla yerine getirebilme konusunda kendi yeteneklerine daha fazla inanç duymaya başlar (Stajkovic ve Luthans, 1998). Kendine güveni yüksek bireyler örgüt içerisinde daha zorlayıcı hedefler peşinde koşmakta, daha çok çaba göstermekte ve hedefe ulaşma yolunda karşılarına çıkan engellerle baş etmede daha başarılı olmaktadır. Öz yeterlilik hissi arttıkça bireyler stresle başa çıkabilme noktasında daha avantajlı hale gelmektedirler (Gardner & Schermerhorn, 2004, sf. 274). Benzer şekilde iyimserlik, genelleştirilmiş bir olumlu bakış açısını ifade ettiği ve başarıya dair daha makro bir beklentiyi içerdiği için pozitif örgütsel çıktılara ve olumlu bireysel ve örgütsel performansa katkıda bulunur. Yine pozitif psikolojiden etkilenen umut ise kişinin hedefler koyup, bu hedeflere nasıl ulaşabileceğini hesaplayıp söz konusu hedefleri başarma noktasında kendisini motive edebilmesi ile ilgilidir. Snyder'a (2002) göre umut sahibi bireyler, kendilerini, arzuladıkları sonuçlara ulaştıracak yollar üretebilir, bu yolları aktive edip daimi kılabilirler. Umut üzerine Snyder vd. (2000) tarafından yapılan araştırmaya göre umutlu insanlar pozitif çıktılar elde etme konusunda daha motive ve adanmış şekilde davranırlar (Snyder vd., 2000). Benzer şekilde Peterson ve Luthans (2003) tarafından yapılan araştırmada yüksek umut seviyesine sahip liderlerin birimlerinin performansının daha yüksek olduğu, çalışanların işten ayrım oranlarının düşük olduğu ve memnuniyet oranlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yine alan yazınına göre; pozitif psikoloji ile beslenen bireysel ve örgütsel psikolojik dayanıklılık ise organizasyondaki bireylerin ihtiyaç duydukları kaynaklara rahat ulaştıklarında ve yetkinlik ve becerilerini kullanabilecekleri deneyimler kazanma şansları olduğunda gelişir ve kişilerin bireysel anlamda aktif tercihlerde bulunabilmelerine ve kendi işlerini kendileri organize edebilmelerine yardımcı olur. Psikolojik dayanıklılık sayesinde açığa çıkan örgütsel adaptasyonlar yüksek seviyede rekabetin hüküm sürdüğü anlaşılmaz, karmaşık ve hızlı değişen bir rekabetçi bir dünyada vuku bulmaktadır (Sutcliffe & Vogus, 2003). Psikolojik dayanıklılık kapasitesi sabit bir özellik olmaktan ziyade gelişimsel bir süreçtir (Caza & Milton, 2012) ve bu süreçteki rutinler, uygulamalar ve değerler organizasyonun sıkıntılı durumları ve engelleri atlatmalarına yardımcı olmakla kalmaz, organizasyonun önceki durumlarından daha iyi noktalara gelmesi için yeni olanaklar yaratır (Sutcliffe & Vogus, 2003). Bütün bu gelişimsel süreç önceki deneyimlerin daha sonraki deneyimleri şekillendirmesi sayesinde oluşur (Akgün & Keskin, 2014).

Görüldüğü gibi ilgili yazın incelendiğinde, pozitif bakış açısıyla oluşan ve gelişen artan olumluluk ortamı pozitif örgütsel sonuçlara anlamlı ölçüde katkıda bulunmakta, örgütün daha yaşanır, daha talep edilir hale getirmekte ve bunu büyük ölçüde çalışanlara erdemli ve ahenkli bir örgüt iklimi yaratarak ve çalışanların bireysel psikolojik kapasitelerini arttırarak başarmaktadır. Pozitif örgüt okulu perspektifi, örgüt içinde yarattığı bu pozitif etkiyi bireylerin olaylara, diğer bireylere ve kendi öz yeteneklerine daha olumlu bakmalarını sağlayarak oluşturduğu

görülmektedir. Söz konusu olumlu bakış açısı pozitif örgüt okulunun bireylerin psikolojik güçlerine olan pozitif bakış açısı ve güveni sayesinde gelişir. Olumluya odaklı örgütlerde bireylerin; umut, öz yeterlilik, iyimserlik ve esneklik gibi psikolojik sermaye bileşenlerinin beslenmesi ile bireyler kendileri ile ilgili daha güçlü öz inançlara ve hayata dair daha geniş perspektiflere sahip olmaktadır.

Çalışmamız, önde gelen pozitif örgüt okulu ve pozitif psikoloji araştırmacılarının yürüttüğü, örgüt ortamında pozitif bakış açısının yarattığı etkileri inceleyen çalışmaları ile sınırlı tutulmuştur. Ancak literatürde pozitif örgüt okulunu ekol olarak benimsememiş olsa bile örgüt ortamındaki pozitif bakış açısını ve bu bakış açısının pozitif örgütsel ve bireysel sonuçlarını inceleyen araştırmacılar da bulunmaktadır. Bu noktadan hareketle; ileriki çalışmalarda çalışmanın kapsamı pozitif örgüt okulu araştırmacılarını da aşacak şekilde daha geniş tutulabilir. Farklı ekollerden araştırmacıların pozitif örgütsel sonuçları elde ettikleri çalışmaları da eklenerek bir meta-analiz çalışmasında detaylı olarak incelenebilir. Bunun yanında, pozitif örgüt okulu araştırmacılarının bir çoğunun Amerikalı ve Avrupalı olması dolayısıyla, çalışmamızda daha önceki araştırmaların yapıldığı bölgelere yani kısıtlı bir kültürel hinterlanda odaklanılmıştır. Araştırmamızı pozitif örgüt okulu araştırmacılarının ötesine taşıdığımız takdirde olumlu bakış açısını daha kolektivist toplumlarda daha geniş bir hinterlandta görme şansımız olacaktır. Bundan sonraki çalışmalarda örgüt alanındaki pozitifliğin örgütsel çıktılar üzerindeki etkisi incelenebilir. Bunun yanında çalışmamız saha araştırması ile desteklenebilir. Söz konusu araştırma başka kültürlerde de uygulanıp Türkiye’de elde edilen sonuçlarla kıyaslanıp, kültürel farklılıkların çalışanların olumlu örgüt ortamına olan tepkisi üzerine etkisi incelenebilir. Ya da araştırmaya pozitif örgüt okulunun desteklediği otantik liderlik, hizmetkar liderlik veya spiritüel liderlik tarzlarına dair boyutlar eklenip pozitif örgüt iklimi ve pozitif örgütsel çıktılar üzerinde pozitif liderliğin etkisi incelenebilir.

## KAYNAKÇA

- Adams, V. H., Snyder, C. R., Rand, K. L., King, E. A., Sigmon, D. R., & Pulvers, K. M. (2002). Hope in the workplace. *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*, 367-377.
- Akgün, A. E., & Keskin, H. (2014). Organizational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. *International Journal of Production Research*, 52(23), 6918-6937.
- Altunel, M. C., Kocak, O. E., & Cankir, B. (2015). The Effect of Job Resources on Work Engagement: A Study on Academicians in Turkey. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 15(2), 409-417.
- Ashford, G., & Patkar, S. (2001). The positive path: Using appreciative inquiry in rural Indian communities. Winnipeg, Manitoba: International Institute for Sustainable Development.
- Aspinwall, L. G. (1998). Rethinking the role of positive affect in self-regulation. *Motivation and emotion*, 22(1), 1-32.
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of occupational health psychology*, 15(1), 17.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human resource development quarterly*, 22(2), 127-152.
- Cameron, K. S. (2003). Organizational virtuousness and performance. In Cameron, K. S., Dutton, J. E., and Quinn, R. E., editors, *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, pages 48-65. Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco, CA.
- Cameron, K. S. & Spreitzer, G. M. (2011). Positive organizational scholarship handbook: Introduction. *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. (Edt: K. S. Cameron & G. M. Spreitzer). New York: Oxford University Press. pp. 1-14.
- Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766-790.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003a). An introduction to positive organizational scholarship. *Positive organizational scholarship*, 3, 13.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., Quinn, R. E., & Wrzesniewski, A. (2003b). Developing a discipline of positive organizational scholarship. *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a new discipline*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 361-370.
- Carmeli A, Ben-Hador B, Waldman DA, Rupp DE. (2009). How leaders cultivate social capital and nurture employee vigor: Implications for job performance. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1553-1561.
- Caza, A., & Cameron, K. S. (2008). Positive organizational scholarship: What does it achieve. *Handbook of macro-organizational behavior*, 99-116.
- Caza, B. B., & L. P. Milton. 2012. "Resilience at Work: Building Capability in the Face of Adversity." In *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, edited by K. S. Cameron and G. M. Spreitzer, 895-908. New York, NY: Oxford University Press.
- Coghlan, A. T., Preskill, H., & Tzavaras Catsambas, T. (2003). An overview of appreciative inquiry in evaluation. *New directions for evaluation*, 2003(100), 5-22.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.

- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2001). A positive revolution in change: Appreciative inquiry. *Public administration and public policy*, 87, 611-630.
- Cooperrider, D. L., Whitney, D. K., & Stavros, J. M. (2003). *Appreciative inquiry handbook* (Vol. 1). Berrett-Koehler Publishers.
- Demir, K. (2011). Editörden: Pozitif örgüt araştırmaları [Editorial: Positive organization researches]. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi - Journal of Educational Sciences Research*, 1 (2). <http://ebad-jesr.com/>.
- Dutton, J. E., & Glynn, M. (2007). *Positive Organizational Scholarship*, [in:] *Handbook of Organizational Behavior*. Sage Publications. Los Angeles.
- Eryılmaz, (2013). Pozitif psikolojinin psikolojik danışmanlık ve rehberlik alanında gelişimsel ve önleyici hizmetler bağlamında kullanılması. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 1(1), 5-22.
- Feldman, M., Khademan, A., (2000). Managing for Inclusion: Balancing Control and Participation. *International Journal of Public Management* 3(2): 149-68.
- Frankl, V. E. (1970). Fore-runner of existential psychiatry. *Journal of Individual Psychology*, 26, 38.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), 218.
- Fredrickson, B. L. (2003). The value of positive emotions: The emerging science of positive psychology is coming to understand why it's good to feel good. *American scientist*, 91(4), 330-335.
- Fredrickson, B. L., & Branigan, C. A. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition and Emotion*, 19(3), 313-332.
- Fredrickson, B. L., & Joiner, T. E. Jr., (2002). Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. *Psychological Science*, 13(2), 172-175.
- Fredrickson, B. L., Mancuso, R. A., Branigan, C., & Tugade, M. M. (2000). The undoing effect of positive emotions. *Motivation and emotion*, 24(4), 237-258.
- Fredrickson, B., & Losada, M. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist*, 60: 678-686.
- Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology*, 9(2), 103-110.
- Gardner, W. L., & Schermerhorn Jr, J. R. (2004). Unleashing Individual Potential: Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 270-281.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145.
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L., & Snow, D. B. (2009). In the eyes of the beholder transformational leadership, positive psychological capital, and performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4), 353-367.
- Harker, L., & Keltner, D. (2001). Expressions of positive emotion in women's college yearbook pictures and their relationship to personality and life outcomes across adulthood. *Journal of personality and social psychology*, 80(1), 112.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307-324.
- Karakas, A. (2014). İşletmelerde personeli güçlü kılma yollarından personel güçlendirme. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6:11, 79-105.
- Keles, H. N. (2011). Pozitif psikolojik sermaye: Tanımı, bileşenleri ve örgüt yönetimine etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 343-350.
- Kutanis, R. Ö., & Oruç, E. (2014). Pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikolojik sermaye üzerine kavramsal bir inceleme. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 2(2), 145-159.
- L. Fredrickson, B., & Levenson, R. W. (1998). Positive emotions speed recovery from the cardiovascular sequelae of negative emotions. *Cognition & emotion*, 12(2), 191-220.
- L. Fredrickson, B., & Levenson, R. W. (1998). Positive emotions speed recovery from the cardiovascular sequelae of negative emotions. *Cognition & emotion*, 12(2), 191-220.
- Luthans, F. (2002a). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57-72.
- Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2004). "Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage." *Organizational Dynamics*, Vol. 33, No. 2, pp. 143-160.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of organizational behavior*, 27(3), 387-393.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271.
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital.
- Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J.ve Avey, J.B. (2008) "The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate-Employee Performance Relationship" *Journal of Organizational Behavior*, 29:219-238.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2006). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef, C.M. & Avolio, B.J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Peterson, C. M. & Seligman, M. E. P. (2003). Positive organizational studies: Lessons from positive psychology, *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. (Edt: K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn). San Francisco: Berrett-Koehler. pp. 14-27.
- Peterson, S. J., & Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership and Organizational Development Journal*, 24, 26-31.
- Ramlall, S.J. (2008). Enhancing employee performance through positive organizational behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 38, 1580-1600.
- Roberts, L. M. (2006). Shifting the lens on organizational life: The added value of positive scholarship. *Academy of Management Review*, 31(2), 292-305.

- Roberts, L., Spreitzer, G., Dutton, J., Quinn, R., Heaphy, E., & Barker, B. (2005). How to play to your Strengths. *Harvard Business Review*, 83(1), 74-80.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Work engagement. *Managing social and ethical issues in organizations*, 135, 177.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Special issue on happiness, excellence, and optimal human functioning. *American Psychologist*, 55(1), 5-183.
- Seligman, M. E.P., Csikszentmihalyi, M. (2000b). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist* 55 (1): 5-14.
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), 249-275.
- Snyder, C. R. & Lopez, S. J. (2007). *Positive psychology: the scientific and practical explorations of human strengths*. Sage.
- Snyder, C. R., & Ingram, R. E. (2000). *Handbook of psychological change: Psychotherapy processes & practices for the 21st century*. John Wiley & Sons Inc.
- Snyder, C. R., Feldman, D. B., Taylor, J. D., Schroeder, L. L., & Adams, V. H. (2000). The roles of hopeful thinking in preventing problems and enhancing strengths. *Applied and Preventive Psychology*, 9(4), 249-269.
- Stajkovic, A.D. & Luthans, F. (1998) "Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches" *Organizational Dynamics*, 26(4): 62-74.
- Sutcliffe, K.M. & Vogus, T.J. (2003), "Organizing for resilience". Cameron, K., Dutton, J.E. ve Quinn, R.E. (der.) *Positive Organizational Scholarship* içinde, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco: CA, pp. 94-110.
- Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 320-333.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: a cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21, 901-914.
- Wright, T. A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 437-442.