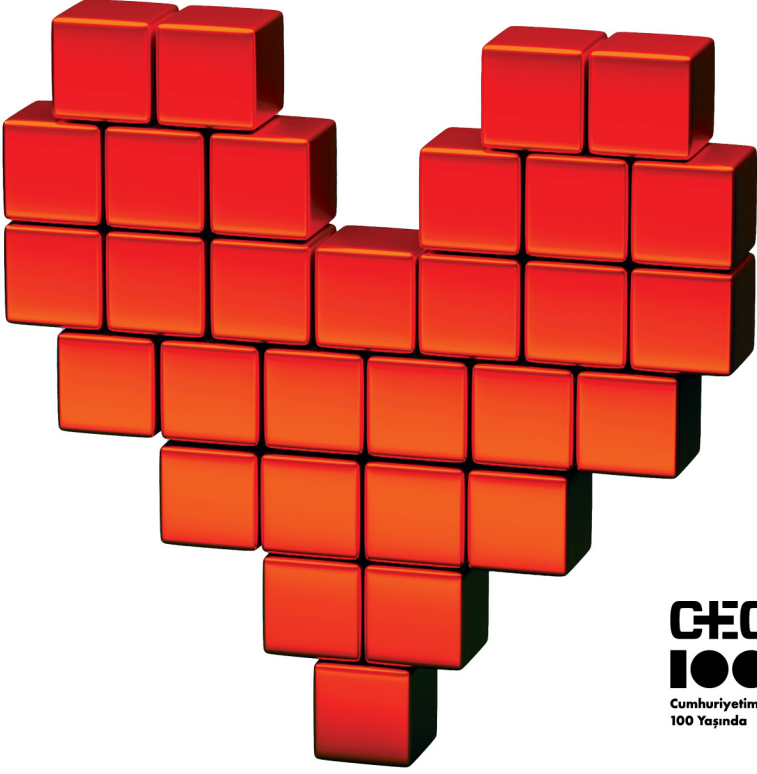


Hülya Mutlu



CEO plus
100
Cumhuriyetimiz
100 Yaşında

**Bu Bir Yatırım
Tavsiyesidir**

Psikolojik Sermaye

Hülya Mutlu, farklı şirketlerde insan kaynakları, kalite, satış ve müşteri ilişkileri yönetiminde çalıştı. 2006'dan beri iş hayatını Türkiye'de Enmac, İngiltere'de HMI, Avustralya'da ise Equal firmaları çatısı altında; İstanbul, Birmingham ve Perth üçgeninde sürdürüyor. Dünyanın farklı yerlerinde strateji, liderlik, yönetim becerileri, çatışma yönetimi ve insan kaynakları konularında danışmanlık yapıyor ve eğitim veriyor. Aynı zamanda koç olan yazar, her kademedeki yöneticiye koçluk yapıyor. Mizahın ve hikâye anlatmanın gücüne inanan Hülya Mutlu, farkındalık yaratan eğlenceli videolarıyla, sosyal medyada da kurumsal hayatın nabzını tutuyor.

DOĐAN KİTAP TARAFINDAN YAYIMLANAN DİĞER KİTABI

Tam Üstüne Bastın

BU BİR YATIRIM TAVSİYESİDİR

Psikolojik Sermaye

Yazan: Hülya Mutlu

Editör: Kemal Küçükgedik

Yayın hakları: © 2023 Dođan Yayınları Yayıncılık ve Yapımcılık Ticaret A.Ş.

Bu eserin bütün hakları saklıdır. Yayınevinden yazılı izin alınmadan kısmen veya tamamen alıntı yapılamaz, hiçbir şekilde kopya edilemez, çoğaltılamaz ve yayımlanamaz.

1. baskı / Mart 2023 / ISBN 978-625-8026-09-2

Sertifika no: 44919

Kapak tasarımı: Cüneyt Çomođlu

Sayfa uygulama: Taylan Polat

Baskı: Yıkılmazlar Basın Yayın Prom. ve Kağıt San. Tic. Ltd. Şti.

15 Temmuz Mah. Gülbahar Cad. No: 62/B Güneşli - Bağcılar - İSTANBUL

Tel: (212) 515 49 47

Sertifika no: 45464

Dođan Yayınları Yayıncılık ve Yapımcılık Ticaret A.Ş.

19 Mayıs Cad. Golden Plaza No. 3, Kat 10, 34360 Şişli - İSTANBUL

Tel. (212) 373 77 00 / Faks (212) 355 83 16

www.dogankitap.com.tr / editor@dogankitap.com.tr / satis@dogankitap.com.tr

Bu Bir Yatırım Tavsiyesidir

Psikolojik Sermaye

Hülya Mutlu

İçindekiler

Önsöz	9
Psikolojik Sermaye.....	11
Özyeterlilik.....	16
Umut	56
İyimserlik.....	68
Duygusal dayanıklılık	80
Değişim ve Dönüşüm.....	113
Konfor alanı	115
Mutluluk mu akış mı?	127
Öğrenme çevikliği.....	133
Psikolojik sermayeden çalanlar.....	147
Dijital esaret	149
Yaş takıntısı	152
Tüketim çılgınlığı	155
Mükemmeliyetçilik	158
Ertelemek.....	162
Yalnızlık.....	164
Otonomi kazanmış insan	171
Farkındalık	175
Seçenekler ve seçimler.....	182
Bağlanmak ve bağ kurmak	184
Otantik olmak	190
Sorumluluk almak	219

Önsöz

“Nasıl bir döneme denk geldik, hiçbir şey yolunda gitmiyor. Dünyanın, ülkenin talihsizlikleri hep bizi buldu!” diye hayıflanana çok fazla insana denk gelince bu kitabı yazma motivasyonum oluştu. Epiktetos “Sen seçtiğin anda doğmadın. Dünyanın sana ihtiyacı olduğu zamanda doğdun. İnsan yerküreye, varoluşa, dünyanın devrine hizmet eder. Önemli olan burada olduğun zamanda üzerine düşeni yapmaktır” der. Ben de yazdıklarımla olan bitene hayıflanmak yerine yeryüzünün daha haysiyetli bir yer haline gelmesine potansiyelimizi kullanarak nasıl katkı sağlarız hususunda zihinleri berraklaştırmak istedim. Çünkü dünyaya geldik ya da Heidegger’in tabiriyle fırlatıldık lakin yine Heidegger fırlatılmışlık hissinden kurtulmak için anlamayı ve olanakları yakalamayı bir seçenek olarak sunmuştur. Bizi nasıl anlarız sorusuna kitabımın çeşitli bölümlerinde değindim.

Hayatımız boyunca karşılaştığımız zorluklar ve değişiklikler, bizi birçok kez yıpratır ve mutsuz edebilir. Bazı insanlar zorluklar karşısında başkalarına göre daha hızlı toparlanabilir. İnsanlar arasında zorlukları karşılamada önemli bir faktör vardır: Psikolojik sermaye. Psikolojik sermaye, insanların kendilerine olan güveni, motivasyonları, umutları ve benlik saygılarını tanımlar ve bu faktörler insanların hayatlarındaki zorluklarla başa çıkmasına yardımcı olur.

Bu kitap psikolojik sermayenin tanımını, önemini ve nasıl artırılacağına ayrıntılı bir şekilde inceleyecektir. Kitap insanların hayatlarındaki zorluklarla başa çıkma yeteneğini ve bu zorlukları aşma potansiyelini artırmasına yardımcı olacak pratik öneriler içe-

recektir. Psikolojik sermaye geliştirilebilir, işlenebilir ve yönetilebilir bir olgu. Bu nedenle bu kitabın bazı bölümlerinde psikolojik sermaye konusunun teorisinden ziyade uygulamalarla nasıl geliştirilebileceğini anlatmaya çalıştım. Bazı bölümlerinde ise kendini geliştirme yolculuğumda yaptıklarımı da okuyucularına rehber olması açısından paylaştım. Değerli okuyucu bu kitaptan bir sonuç almak istiyorsa tavsiye edilen uygulama, rutin ve ritüellere bağlı kalmalıdır.

Bu kitabın iki önemli hedefi var. Birincisi hem iş hayatında hem özel hayatında düştüğü, kırılğanlığının arttığı ve yolunu kaybettiği anlarda içsel kaynaklarına yönelmesi ve içini derleyip toplaması için bir rehber olması için yazıldı. İcini derleyip toplayan insanın dış âlemle de ilişkisi düzeliyor. İkinci hedefi ise kendini tanımak ve inşa etmek için kendine dair bir farkındalık yakalamak ve çıktığı yolculukta ne olacağımızla ilgili bir plan yapmak ve yol göstermek. İbni Haldun'a isnat edilen "Coğrafya kaderdir" sözünün bazı kişilerce yanlış yorumlanarak ne yaparsam yapayım önce ülkede işler iyi gitmeli, ben değişsem ne değişecek yaklaşımını sergilediğini görüyorum. Coğrafya önemlidir ve yaşadığımız toplumun ve ülkenin dinamikleri hayatımızı etkiler, bunu kabul ediyorum. Lakin Herakleitos ise "Karakter kaderdir" demiş. Bunu derken de karakterin değişmezliği değil, değişmezliğin karakter olduğuna dikkat çekmiştir. Hem İbni Haldun hem Herakleitos haklı. Bireyler toplumların nüvesi, bireyin değişimi toplumu ve coğrafyayı değiştirecektir.

"Bir insanın en ağır yükü, gerçekleştiremediği potansiyelidir" diye bir söz okumuş ve izini sürünce Charles Schulz tarafından söylendiğini bulmuştum. Beni epey etkilemişti bu cümle ve gerçekleşmeyen potansiyelin bir ağıt ve yas konusu olabileceği aklıma gelmişti. Bunu öyle acıklı buldum ki bu tesirle başkalarının da potansiyellerini gerçekleştirmesi için var gücümle çalışmayı kendime yaşam amacı edindim. Umuyorum ki sevgili okuyucum bu kitapla birlikte psikolojik sermayeniz eskisinden daha güçlü olur ve potansiyelinizi gerçekleştirebilirsiniz.

Psikolojik Sermaye

Geleneksel psikolojinin “Sende iyi gitmeyen ne var?” yaklaşımı yerine pozitif psikolojinin önleyici tıp mantığıyla benzeşen “Sende iyi giden ne var?” yaklaşımı üzerine düşünmek, konuşmak ve yazmak önemli. Belirsizliğin, muğlaklığın, karmaşanın ve oynaklığın kol gezdiği yeni dünya düzeninde herkes kendinden ve içini derleyip toplamaktan mesul olacak. Prof. Dr. Engin Geçtan’ın “Kendi içinde devrik olmayan birini devirmeye kimsenin gücü yetmez” sözü bana kalırsa bir yönüyle de psikolojik sermaye yatırımına işaret ediyor.

Pozitif psikoloji alanı ve literatürü bazı çevrelerce sürekli pozitif düşünme ve davranma, sürekli bir iyi hissetme ve mutlu olma haline odaklanma çıkarımlarıyla fazla ilişkilendiriliyor. Doğru ifade edildiği ve yorumlandığı ellerde ise yaşamın kırılabilirliği içinde hep iyi hissetmenin mümkün olmadığı, yaşamın zorlayan duygularla ve acılarla bir bütün olduğu ve biz insanların katalogdaki olumlu duyguları seçme, zorlayan durum ve duyguları dışlama gibi bir seçeneğimizin olmadığını aktarır. Endişe ya da kaygının olmadığı bir dünya yeknesak ve oldukça sıkıcı olurdu. Üstelik zorlayan duygudurumların da koruyucu ve temkinli olmayı sağlayıcı özellikleri olduğunu hepimiz deneyimlemiştir. Bu kitapta okuyucuma farkında olmadan sürekli iyi hissetme ve sürekli anda kalma baskısı yapan bir mesaj vermeyi asla istemem. İyi hissetmenin ve anda kalmanın vaktimizin çoğunu almasını isterken hüznün, acı, öfke, pişmanlık veya kızgınlık gibi duygularla da ilişkiyi düzeltmeyi hedefleyebiliriz.

Toksikoloji, diğerk bir adı ile zehir bilimi, genel olarak kimyasallar ve biyolojik sistem arasındaki olguları değerlendirir. Bunlar arasındaki zararlı sonuçları inceleyerek kimyasalların da zararsızlık limitleri belirlenir. Bu bilim dalı dikkatimizi miktar konusuna çeker. En faydalı şeyin dahi fazlası zararlı çok zararlı görünen şeylerin doğru miktarda olanı şifa olabilir. Su ve siyanür gibi. Bu kitaptaki bilgilerin de doğru yerde ve doğru dozda kullanımını tavsiye ederim.

Pozitif yönelimli insan kaynağına ciddi anlamda ihtiyaç duyan örgütlerin de kendini inşa etmek isteyen bireyin de dikkatini vermesi gereken ve yatırım yapması gereken sermaye türü psikolojik sermayedir.

Fred Luthans psikolojik sermayeyi en genel hali ile *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge* adlı kitabında şöyle tanımlamıştır:

“Psikolojik sermaye (PsyCap) bir kişinin başarısında pozitif psikolojik gelişim durumunu yansıtmaktadır. Bunun yanında zorlayıcı görevleri üstlenmek için gerekli çabayı sürdürecekt ve bunları yerine getirecek bir güven sahibi olması (özyeterlilik), şu anda ve gelecekte başarılı olma konusunda pozitif bir düşüncenin mevcut olması (iyimserlik), hedefler için azmetmek veya gerekirse yeni hedefler oluşturması (umut) ve sorunlara veya sıkıntılara kapılınca başarıyı elde etmek için sürdürülebilir ve geri adım atabiliyor olması (dayanıklılık) için bireyin kim olduğuyla ilgili sermaye türüdür.”

İnsan sermayesi “Ne biliyorsun?”, sosyal sermaye “Kimi biliyorsun?”, finansal sermaye “Neye sahipsin?” sorularına cevap verir. Psikolojik sermaye “kim olduğun” ve “pozitif gelişim bakımından ne olabileceğin” sorularına cevap verir. Psikolojik sermayenin ölçümü için tecrübe ve eğitim yoluyla değişebilen ve gelişebilen bir yapıyı ifade edebiliriz.

Psikolojik sermayenin dört boyutu yalın şekilde şöyle tanımlanır:

1. Özyeterlilik: Kişinin kendi becerilerine ve zor zamanların üstesinden gelme kapasitesine olan inancıdır.
2. Umut: İyi olma duygusu ve harekete geçme güdüsü olarak ifade edilir. Hedeflerin belirlenmesi ve hedeflere ulaşılması için

Pozitif psikoloji kavramının kökenleri Antik Yunan felsefesindeki Pigmalion öğretisine kadar dayansa da (Aybas, 2014), bilimsel bir çalışma içinde ilk olarak Abraham Maslow'un *Motivation and Personality* adlı yapıtında "Pozitif bir psikolojiye doğru" adlı son bölümünde yer verilmiştir (Maslow, 1954). "Psikolojik sermaye" kavramı yazına ilk olarak 1997 yılında Goldsmith tarafından kazandırılmıştır. (Lehoczky, 2013:29). Psikolojik sermaye bireylerin kendileri hakkındaki görüşleri, işe karşı olan tutumları, etik uyumlulukları ile yaşama karşı olan genel yaklaşımlarını içeren ve psikolojide bireysel üretkenliği tanımlayan kişilik özellikleri olarak ifade edilmektedir (Goldsmith vd., 1999:815). Seligman'ın bu alanda yaptığı çalışmalardan esinlenen Luthans ve arkadaşları ise sonrasında pozitif psikoloji kavramını örgütsel davranış alanına uyarlayarak, iş ve örgüt yaşamında pozitif düşüncenin gücünü kullanmak istemişlerdir. Pozitif psikolojinin örgüt yaşamındaki yansıması olarak ortaya çıkan kavramlardan en sonuncusu ve günümüzde ilgi odağı haline geleni ise "psikolojik sermaye" kavramıdır (Güler, 2009:142-143). 2004 yılında, pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış kavramlarından hareketle, Fred Luthans ve arkadaşları ekonomik, sosyal ve insan sermayelerini analiz ederek ve bu kavramların özelliklerini ortaya koyarak, bireylerin pozitif güçlerine odaklanan psikolojik sermaye kavramını ortaya koydular (Erkmen ve Esen, 2012). Sosyal sermaye kavramının "Kimi tanıyorsun?" sorusu ile insan sermayesinin "Ne biliyorsun?" sorularının aksine, psikolojik sermaye kavramı daha çok kim olduğumuz ve en iyi olma, gelecekte ne olacağımız ile ilgilidir (Luthans vd., 2004).

gereken yolların bulunması için önemlidir.

3. İyimserlik: Başarıya ulaşmak için gayret etmek ve başına hep iyi şeyler geleceğine dair beklenti olarak ifade edilir. Çalışmaya daha çok teşvik edilebilen, tatminkâr, zorluklar karşısında daha kararlı olan kişilerdir.
4. Duygusal dayanıklılık: Karşılaşılan zorluklara dayanma gücü, esneklik, uyum, değişime olan tepkiler olarak ifade edilir. Kişilerin stresle başa çıkmasını kolaylaştıran bir özelliktir. Mücadeleden vazgeçmeme becerisidir.

Boyutların her birini kitapta ele alacağız. Öncelikle psikolojik sermaye konusundaki genel durumunu görmek isteyen okuyucularım kitabın sonunda yer alan ölçeği kullanabilirler.

Özyeterlilik

“Yapabileceklerini sananlar yapabilir.”

Emerson olağanüstü bir şekilde, “Bir insanın kendi dehasına olan güveni, inanışın ta kendisidir” demişti. XIX. yüzyılın bir başka Amerikalı yazarı da, “Bir insan, kendi kendisine sadık kaldıkça her şey onun tarafına doğru yol alır; hükümet, toplum, hatta güneş, ay ve yıldızlar” diye eklemişti. Bu büyük iyimserlik, bugün ölmüş gibidir. (*Sanatçı ve Çağı*, Albert Camus)

Özyeterlilik hayatın önümüze koyduğu kaçınılmaz eşitsizliklere rağmen her gün ilerlememizi sağlar. Kendine güçlü bir inanca sahip olmak, hayatın her alanında ve her yaşta bize yardımcı olur.¹

Güçlerimize ve yeteneklerimize olan güvenimiz, motivasyonumuzu sürdürmemize ve stres ile olumsuzluklara karşı daha dirençli olmamıza yardımcı olur. Yeterlilik ile kendimizi olduğumuz gibi kabul edebilir, bir inanç geliştirebilir ve onları takip etme gücünü kazanabiliriz. En önemlisi, problemler karşısında esneyebiliriz.

En büyük varlığımız, düşünme biçimimiz, kendimizi ve çevremizdeki dünyayı görme biçimimiz, her gün benimsediğimiz tutumdur. Özyeterliliği bir yatırım türü olarak psikolojik sermaye bileşenleri içinde görmemizin nedeni sağladığı faydalardır.

Özyeterlilik inançlarının insan hayatındaki önemi büyüktür. Buna göre özyeterlilik inançları:

- a) Kişinin pozitif ya da negatif düşünmesini
- b) Yaşamında ne türlü amaçlar belirleyeceğini

1. <https://positivepsychology.com/3-ways-build-self-efficacy/>

- c) Nasıl bir yaşam biçiminin olacağını
- d) Zorluklar karşısında ne derece çaba harcayacağını
- e) Çabalarının ürününün nasıl olacağını
- f) Genel anlamda ne kadar stresli olduğunu etkiler²

İlişkili kavramlar

Özgüven, özdeğer, özsaygı ve özyeterlilik kavramları birbiriy-le ilişkilidir. Bazı hallerde özyeterlilik ve özgüven karıştırılır. Aynı şeyler değil ancak var olmak için birbirine ihtiyaç duyan kavramlar. Özdeğer kendini sevmek, değer vermek ve kendine karşı müşfik olmakla ilgilidir. Özyeterlilik bir bireyin gerekli durumlarda organize olma ve harekete geçme yeteneğine olan inancıdır. Diğer bir deyişle özyeterlilik, birinin özel bir durumu başarabilme yeteneğine olan inancıdır. Benlik saygısı olarak da ifade edilen özsaygı, bireyin kendi kişiliğine karşı geliştirdiği olumlu tutum ifadesi olarak tanımlanmıştır. Rogers özellikle yaşamın ilk yıllarında iki gereksinime dikkat çekmiştir. Bunlar “olumlu saygı” ve “özsaygı” gereksinimlerdir. Özsaygının gelişiminde çocuğun olduğu gibi kabul edilmesi çok önemlidir.³ Özyeterlilik ile özsaygı arasındaki farkı da açıklamak gerekir. Kapsadıkları etki alanı bariz olarak ayrılmaktadır. Özsaygı farklı durumlardaki geniş bir yelpaze genelinde, bir kişinin kendi özdeğerlendirmelerini temsil etmektedir. Oysa özyeterlilik bireyin bir görev ya da durum hakkındaki belirli yeteneğine olan inancıdır. Özsaygı neredeyse karakter gibi daha sabitken, özyeterlilik ise yeni bilgi ve görevler deneyimlendikçe zamanla değişen, dinamik bir yapıya sahiptir.⁴

Özgüven ise hem özdeğer hem özyeterlilik kapasitesi iyi olan insanın kendinden eminlik halidir. Özyeterlilik Albert Bandura tarafından literatüre kazandırılmıştır. Bandura (1977), özyeterliliği “kişinin ileri dönük durumları yönetmek için ihtiyaç duyduğu hareket biçimlerini planlama ve gerçekleştirme konusunda kendi

2. Özenoğlu Kiremit, 2006; Akt., Tepe, 2011.

3. Akt. Ulusoy ve diğ., 2011.

4. Stajkovic ve Luthan, 2003, s. 132.

yeteneklerine olan inancı” olarak ifade eder.⁵ Özgüven gelişiminin sırrı özyönelimli olmak olabilir. Özgüven konusunda sıkıntı yaşayan kişiler genelde başka bireylerden beklentileri olan, başkalarını fazla gözlemleyen ve kendi derinliklerine ya da kaynaklarına bakmayı ihmal eden kişilerdir. Bu kişilerin yaşamlarını başkalarının görüş ve onayları ile değil özyönelimlerine göre dizayn etme konusunda cesaretlendirilmeye ihtiyaçları vardır.⁶ Özgüven hem aile aktarımlıdır hem de kültür tarafından şekillendirilir. Bu bağlamda “Coğrafya kaderdir” diyen İbni Haldun da “Karakter kaderdir” diyen Heraklites de haklı gibi gelir bana.

Bandura’nın özyeterlilik kavramını ortaya atmasının nedeni özgüven kavramından duyduğu memnuniyetsizliktir. Özyeterlilik, özgüvenden daha net bir kavramdır. Bandura’ya göre birey kendini yeterli hissediyorsa eyleme geçme olasılığı yüksek iken, tam tersini düşündüğünde eylemsizliğe hapsolabilir.

Kişisel işleyişin ayrılmaz bir parçası olan özyeterlilik, bilişsel süreçlerimizi etkiler, insan motivasyonunun temelini oluşturur, organizasyon becerilerimizi geliştirir ve duygusal deneyimlerimizi değiştirir.⁷ Özyeterlilik, belli bir alandaki özel bir durumla ilgilidir, genel bir his değildir. Örneğin bir kısa mesafe koşucusu, kısa mesafelerde iyi koşabileceğine inanabilir ancak daha uzun mesafelerdeki performansına güvenmemektedir. Dolayısıyla, bu kişinin özyeterliliği kısa mesafe koşuları söz konusu olduğunda yüksekken uzun mesafe koşularında daha düşüktür. Özyeterlilik belli bir durumla ilgilidir. Bu nedenle de özsayı ve özgüven terimlerinden farklı bir anlam taşır. Özsayı ile özgüven bireyin kişilik özelliklerindedir. Kişinin davranışları üzerinde değişmez bir etkisi vardır. Bireyin özgüveni düşük de olabilir yüksek de ancak özyeterlilik bu şekilde genellenemez. Aksine özyeterlilik konu ya da durum odaklı, genel-

5. https://www.researchgate.net/profile/Ayla-Arseven/publication/311690180_Oz-Yeterlilik_Bir_Kavram_Analizi/links/58636eb308aebf17d396c277/Oez-Yeterlilik-Bir-Kavram-Analizi.pdf

6. Verry, 2015, s. 10

7. Caprara ve Cervone, 2003

lenemeyen, geçici ve kolay etkilenebilen bir özelliktir.⁸

İnsan zihninde bir evliya, bir eşkıya var adeta. Kâh biri alır sazi eline, kâh öteki. Bazen eşkıya ciyak ciyak bağırır: “Yetersizsiniz!” Siz eşkıyanın sesini kısmaya çalıştıkça daha yüksek tondan bağırmaya başlayabilir. Hatta *Ferda* kitabında Ebru Cündibeyoğlu zihinden gelen seslere zihin sakinleri demiş ve onların oldukça kalabalık olduğunu ifade etmiştir ve “İtalyan ailesi” metaforu ile tanımlamıştır. Bu İtalyan ailesi fertlerinden Bay Narsistik isimli aile bireyi bizi olduğumuzdan daha iyi daha akıllı, daha zeki olduğumuza ikna etmeye gayret ederken, bir başkası indirgenmiş kendilik algısı tuşuna basıp ne yaparsan olmuyor ya da sen bu işi beceremezsin diye konuşabiliyor. Ne yüceltilmiş ne indirgenmiş yeterlilik algısının faydası var. Cervone ve Wood birlikte yaptıkları araştırmada Bandura’nın çıktıklarıyla çelişen bir sonuca ulaşmışlardır. Onlara göre özyeterlilik ve sonraki performans arasında negatif bir korelasyon vardır. Bireylerin yetenekleri konusunda çok emin olduklarında yeterince çabalamadıkları ve az özen gösterdikleri için başarısız olduklarını ifade etmişlerdir. Bu durum özyeterlilik ve iş performansı arasındaki ilişki konusunda alanda karmaşık bir ilişkiye işaret etmektedir.⁹ Bu çelişkili literatür bilgisi bireyin dengeleme sorumluluğuna dikkat çekiyor olabilir.

Yıllar evvel birkaç iş arkadaşı havalimanındayız ve ben “Pilotların işi ne kadar zor!” deyince yanımdaki arkadaşlardan biri “Valla bana iki kere göstereyim ben uçururum, çok inanyorum yeteneklere ve yapabileceğime” demişti. Şaka değil, gerçekten inanyordu. Başka konularda da böyle yersiz inançları vardı. Bu çarpık özgüven ile kendi işini kurdu, ilk birkaç yıl işleri iyi gitti. Üçüncü yılında dayanaksız yaptığı yatırımlar ve kendine güvendiği için hiç görüş almama, yersiz bir kendine aşırı itimat haliyle ciddi bir iflas yaşadı. Kendini ve ailesini hâlâ devam eden çok zorlu bir sürece soktu.

Aşırı yeterli hissetmenin zararlarına bir göz attıktan sonra yetersizliğe de bakalım. Dünyaya gelişimizle birlikte, diğer canlılara kıyasla uzunca bir zaman bakıma ihtiyacımız olmasının getirdiği

8. Lenz & Shortridge-Baggett, 2002; Akt., Zulkosky, 2009

9. Randhawa, 2004, s. 338.

çaresizlik hissi nedeniyle olsa gerek, sabitlenmiş bir yetersizlik duygusundan nasibi almayanımız yok gibi. Hayatı sanki “Bende kusur yok, yok değilim, varım” andı içmiş gibi yaşayan bizler sürekli daha yeterli olduğumuzu kendimize ve hayatın diğer paydaşlarına ispatlamak için soluk soluğayız desek abartılı olmaz. Yetersizlik duygusunun herhangi bir nesnel yetenek veya yetkinlik ölçümünden çok, düşük özsaygı veya düşük özyeterlilikle ilgisi olabilir.

Özellikle iş dünyasının rekabetçi ortamı bu zaafımızı bildiğinden mi bilmem, kimi zaman adeta sırtımızda tepiniyor, “Hadi daha iyisini yaparsın, yeterince çabalamadın” nidalarıyla. Bu natamamlık düşüncesi faydasız da değil. Bizi bir yanı ile üretken olmaya teşvik ederken diğer yanı ile de kendimizi inşa etmek için bir kaldıraç görevi görebiliyor. Ancak hakikate hizalanmaya, özümüzde olan bizi onurlandırmaya da daha çok ihtiyacımız olabiliyor. Özyeterlilikle ilgili yargılarımız çoğu zaman çarpıtılmış ya da bir yerlerden bulaşmış olabiliyor.

“Ben beni anlayınca seni, seni anlayınca kendimi anlıyorum” demişti Cüceloğlu. İnsan, kendi yetersizlik hissine ve yokluktan var olmaya iltica çabasına dair içgörü kazanınca başka bir candaki yetersizlik duygusunu ve o duygunun onu nasıl bu duyguyla başa çıkmak için orselediğini görebiliyor. Ya da tam tersi de olabiliyor. İnsanlık olarak binlerce yıldır kendini tanıma, iç gözlem yapma ya da kendini keşif konularına yönelik çok fazla tavsiye ve talimata maruz kaldık. Belki de kendimizi bırakıp ötekini gözlemleninin ve ihtiyaçlarını fark etmenin yollarını aramalıyız.

Kendi yaşam yolculuğuma baktığımda ise kendi yetersizlik duygumla kontrat yaptığımdan özgürleştiğimi düşünüyorum. Tamam, çözdüm demiyorum lakin artık kendimi de başkalarını da daha berrak görmeye başladığımı hissediyorum. Kendini ve başkalarını anlamaya çalışmak önce epey yorucu gelebiliyor ancak biraz yol alınca şifalandırıcı etkisi olduğunu görmek mümkün. Yetersizlik hissini kaynağına inmek ve bunu belirleyen düşünce kalıplarını (yetersizim, ekşiğim, sevilmiyorum) fark etmek yeni bir insanı keşfetmek gibi.

Yeterlilik arayışının iş dünyasına yansıyan hali bazı insanlarda yaralayıcı eylemler zinciri oluşturabiliyor. Yaralanmamak için yaralayan kişilere hiç denk geldiniz mi? Çocukluğunda kuzen ya da komşunun çocuğunun aşağı çektiği serotonin, yetişkin yaşamda ise iş arkadaşı, meslektaş ya da kendinden daha yeterli olduğunu düşündüğü birinin neden olduğu düşünce sistematığı sonucunda düşürülebilir.

Engin Geçtan yetersizlik hisseden insanların yücelttikleri ve kendilerinden daha yeterli buldukları insanlara karşı bilinçdışı bir düşmanlık da ürettiklerini söyler *İnsan Olmak* kitabında. Beyin hemen meşhur kısa yollar kullanma özelliğini aktive ederek karşısındaki tehdit olarak algılama komutu verebiliyor. Gözlemlerimce, bu bilinçdışı düşmanlık bilince ulaştığında işyerinde psikolojik şiddet ya da *mobbing* olarak da kendini gösterebiliyor. Hele kendi özyetersizliği ile baş edemeyen kişiye otorite verilirse, Yunus'u sigaya çeken Molla Kasım rolüne bürünebiliyor.¹⁰

Çok yetenekli ve tutkulu genç bir kadınla tanıştım eğitim için gittiğim bir firmada. Yöneticisi ile ciddi sorunlar yaşadığını söyledi. Sesli mesaj yollama bana sesin çok kötü, sen gülme dışlerin çarpık, her lafa atlama vb. iğneleme ve alaycılık içeren yaklaşımları olduğunu söyledi. Bu hikâyeyi gözyaşlarıyla anlatan genç kadının yöneticisi bana kendi yetersizliği ile baş edemeyen insanları hatırlatmıştı.

Yeterlilik arayışı hem içeride hem dışarıda savaştan bitap düşmeye, kayıplar vermeye sebebiyet vermesi nedeniyle görmezden gelinmemesi ve üzerine çalışılması gereken bir duygu. İş dünyası için şunu söyleyebilirim ki bu duyguyu görmek ve şifalandırmak hem bireyin kendi sorumluluğu hem de stratejik karar vericilerin yükümlülüğü var.

Dürüstçe "Ben kendimi nerede, hangi rollerde, hangi görevlerde ve kime/kimlere karşı yetersiz hissediyorum? Beni utanca boğan konular neler? Suçluluk hissim bana ne anlatıyor? Kimleri teh-

10. Kaynaklarda ve şiirlerinde Yunus Emre ile aynı devirde yaşadığı görülmektedir. Selman Mümtaz, A. Gölpınarlı, S. Eyuboğlu, N. Yesirgil her iki şairin aynı vezin, şekil ve konuda yazdığını bildirirler. Yunus Emre "Derviş Yunus bu sözü eyri uyru söyleme/ Seni sigaya çeker bir Molla Kasım gelir" diye Molla Kasım Şirvanî'nin hem kendinden yaşça büyük, hem de nüfuzlu olduğunu gösterdi.



Hülya Mutlu, farklı şirketlerde insan kaynakları, kalite, satış ve müşteri ilişkileri yönetiminde çalıştı. 2006'dan beri iş hayatını Türkiye'de Enmac, İngiltere'de HMI, Avustralya'da ise Equal firmaları çatısı altında; İstanbul, Birmingham ve Perth üçgeninde sürdürüyor. Üniversite eğitimine Hacettepe İİBF'de başlayan Hülya Mutlu, İngiltere South Essex College (işletme ve yönetim kursları) ve The Coaching Academy (kurumsal koçluk) ve Oxford Üniversitesi (liderlik gelişimi ve yönetimi) programlarını tamamladı. Yüksek lisansını ise Üsküdar Üniversitesi Psikoloji Bölümü'nde yaptı.

Hayatta yapabileceğiniz en sağlam, en tutarlı ve geri dönüşü en kesin yatırım psikolojinize, daha doğrusu psikolojik sermayenize yapacağınız yatırımdır.

Psikolojik sermayesi güçlü olan insanlar güçlüklerle karşılaşınca yılmaz. Zorluklarla nasıl başa çıkabileceklerini bilirler. Daha çabuk toparlanırlar ve güçlü dururlar. Psikolojik sermaye geliştirilebilen bir olgudur. Bu nedenle, psikolojik sermayenin ne olduğu kadar nasıl artırılacağı ve yönetilebileceği de örnek uygulamalarla zengin bir rehber niteliğinde olan bu kitapta anlatılmakta.

Hayatın karşımıza ne tür güçlükler çıkaracağını bilemeyiz ama karşımıza çıkan güçlükleri nasıl aşabileceğimizi öğrenebiliriz.

