

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Güncel Konular ve Araştırmalar

ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR
Current Issues and Research

Editör: Dr. Yasemin Gülbahar



ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Güncel Konular ve Araştırmalar

Editör

Dr. Yasemin Gülbahar



Published by
Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.
Certificate Number: 45503

📍 15 Temmuz Mah. 148136. Sk. No: 9 Şehitkamil/Gaziantep
☎ +90.850 260 09 97
📞 +90.532 289 82 15
🌐 www.ozgurayinlari.com
✉ info@ozgurayinlari.com

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ *Güncel Konular ve Araştırmalar* ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR *Current Issues and Research*

Dr. Yasemin Gülbahar

Language: English - Turkish
Publication Date: 2023
Interior desing by Yeter Yeşilyurt
Cover design by Mehmet Çakır
Cover design and image licensed under CC BY-NC 4.0
Print and digital versions typeset by Çizgi Medya Co. Ltd.

ISBN (PDF): 978-975-447-661-3

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub173>



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>
This license allows for copying any part of the work for personal use, not commercial use, providing author attribution is clearly stated.

Suggested citation:

Gülbahar, Y., (ed) (2023). *Örgütsel Davranış: Güncel Konular ve Araştırmalar*. Özgür Publications.
DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub173> . License: CC-BY-NC 4.0

The full text of this book has been peer-reviewed to ensure high academic standards. For full review policies, see <https://www.ozgurayinlari.com/>



Önsöz

“*Biz toprakları değil gönülleri fethetmeye gidiyoruz!*” **Fatih Sultan Mehmet Han** ölçüsünü virt edinen ve 2000 yılı aşkın süredir başarının anahtarını insan davranışlarına verdikleri önemle ölçen bir devlet geleneğiyle hemhâl olmuş bu topraklarda insana dokunmak onunla çalışmak ayrı bir zanaattır.

Örgütsel davranış bir amaç etrafında varlık olarak bütünleşmek ve sahip olunan bilgi, beceri, enerji ve kaynakları amaca yöneltmek üzere davranış sergilemektir. Sergilenen davranışlar sadece işlevsel olarak amaç gerçekleştirimi değil aynı zamanda gösterilen varlığın bir etkileşimi ve sonucudur. Bu sebeple Örgütsel Davranış yaşayan, ihtiyaç duyan, değişen ve gelişen davranışlar bütünüdür.

Bu gelişim Örgütsel Davranış literatüründe de gündemden güne farklı kavram ve davranış kalıpları ile kendini göstermektedir. Bu açıdan Örgütsel Davranış alanında yapılan araştırmaların alanın yaşayan dokusu nedeniyle sürekli gündemi takip etmesi ve değişime hazırlıklı olması kaçınılmaz bir ihtiyaçtır.

Bu kitap bu ihtiyaca binaen Örgütsel Davranış alanındaki güncel konuları ortaya koymaktadır. Kitap değişimi hızla takip ve analiz eden akademisyen bölüm yazarlarının alana özgü güncel teorik bilgi ve araştırmalarının sunumu ile şekillenmiştir.

Kitap yoğun bir emeğin eseridir. Örgütsel yaşamı tutkuyla yaşayanlara bu kıymetli eserin katkı sağlaması dileğiyle,

Dr. Yasemin GÜLBAHAR

ANKARA, 2023

Preface

“We do not conquer the lands, we conquer the hearts!” **Sultan Mehmed the Conqueror**

Touching people and working with them is a different metier in these lands, which have embraced the measure of this word and have been associated with a state tradition for more than 2000 years that has measured the key to success with the importance they attach to human behaviour.

Organizational Behaviour is to integrate as an entity around a goal and to exhibit behaviour in order to direct the knowledge, skills, energy and resources to the goal. The behaviours exhibited are not only functionally the realization of the purpose, but also an interaction and result of the being shown. For this reason, Organizational Behaviour is the whole of living, needing, changing and developing behaviours.

This development shows itself in the Organizational Behaviour literature with different concepts and behaviour patterns from day to day. In this respect, it is an inevitable need for researches in the field of Organizational Behaviour to constantly follow the agenda and be prepared for change due to the living tissue of the field.

Based on this need, this book presents current issues in the field of Organizational Behaviour. The book is shaped by presentation of current theoretical knowledge and researches specific to the field by the authors of the academicians who follow and analyze the change rapidly.

The book is a work of good effort. Hoping that this valuable work will contribute to those who live their organizational life with passion.

Dr. Yasemin GÜLBAHAR

ANKARA, 2023

İçindekiler

Önsöz	iii
Preface	iv
Bölüm 1	
<hr/>	
Talent Climate	1
<i>Ramazan Özkan Yıldız</i>	
Bölüm 2	
<hr/>	
Presenteeism at Workplace: A Turkish Idiom “Let Friends See You at Shopping”	13
<i>Halime Gökteş Kulualp</i>	
Bölüm 3	
<hr/>	
Liderlikte Lider Takipçi İlişkisi Odaklı Yaklaşımlar	25
<i>Nil Selenay Erden</i>	
Bölüm 4	
<hr/>	
Başarılı Yaşlanmanın Sosyal Destek Bağlamında İncelenmesi	57
<i>Betül Okudur Sabuncu</i>	
Bölüm 5	
<hr/>	
Sosyal Değişim Teorisi Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Tarihsel ve Politik Bir Bakış	77
<i>Özge Mehtap</i>	

Bölüm 6

Takım Odaklı Liderlik Yaklaşımları	99
<i>Cem Güney Özveren</i>	

Bölüm 7

A Theoretical Approach to the Concept of Emotional Labor in Organizational Management	133
<i>Koray Barut</i>	

Bölüm 8

Örgütsel Araştırmalarda Hikâye Anlatıcılığı: Sistematik Bir Değerlendirme	149
<i>Mehmet Orkun Ünsever</i>	
<i>Emine Şener</i>	

Bölüm 9

Örgütlerdeki Politik Davranışların Genel Bir Değerlendirmesi	179
<i>Mehmet Yıldırım</i>	

Bölüm 10

Örgütsel Kayırmacılık	201
<i>Gökhan Karadirek</i>	

Bölüm 11

Çalışanların İş Yeri Motivasyonları Üzerine Bir İnceleme	230
<i>İsmet Kutay Sırıklı</i>	
<i>Yeliz Pekerşen</i>	

Talent Climate

Ramazan Özkan Yıldız¹

Abstract

Talent climate refers to the overall environment, culture, and conditions within an organization that impact the attraction, development, and retention of talented employees. It encompasses factors such as leadership, communication, opportunities for growth and development, work-life balance, and recognition and rewards. Having a positive talent climate is crucial for firms as it can help them attract and retain the best talent, foster innovation and creativity, increase productivity and engagement, and ultimately improve business performance. A strong talent climate can also enhance an organization's reputation as an employer of choice, making it more competitive in the labor market. This study is a conceptual exploration of the issue of talent climate, based on a thorough review of existing literature and theoretical analysis. While it does not offer empirical evidence, the study is notable for its rarity in tackling this relatively obscure topic. By offering a range of perspectives on the meaning and importance of talent climate, the study provides readers with a valuable resource for gaining knowledge and insight in this niche area. The authors' thoughtful commentary and detailed analysis highlight the complexity and potential significance of talent climate as a concept.

Introduction

In today's fast-paced and competitive business environment, organizations must plan, find, attract, acquire, develop, deploy and retain the best talent to achieve their goals and stay ahead of their competition (Yıldız and Esmer, 2023, Yıldız et al., 2023b). The term "talent climate" refers to the overall culture, environment, and policies within an organization that affect the attraction, development, and retention of employees. The concept of talent climate has gained significant attention in recent years, as organizations recognize the critical role it plays in attracting and retaining high-performing employees (Anlesinya et al., 2019).

1 Asst. Prof. Dr., Iskenderun Technical University, Barbaros Hayrettin Naval Architecture and Maritime Faculty, Maritime Business Management Department, Iskenderun / Hatay

Research suggests that organizations with a positive talent climate have a competitive advantage in attracting and retaining top talent. A study by King (2017) stated that employees who perceive a positive talent climate in their organization are more likely to stay with the organization and report higher job satisfaction. Moreover, organizations with a positive talent climate are more likely to attract high-potential candidates, reducing the time and cost associated with recruitment (Yildiz et al., 2023a).

However, creating a positive talent climate is not an easy task, and it requires a concerted effort from all levels of the organization. Factors such as leadership, organizational culture, and employee development programs all contribute to the overall talent climate (Vaiman et al., 2017). Therefore, organizations must carefully assess and manage these factors to create a positive talent climate that attracts and retains the best talent.

In this chapter, the concept of talent climate in more detail, including its definition, components, and the factors that contribute to a positive talent climate will be explored. And also, the challenges that organizations face in creating a positive talent climate and the strategies which can be used by organizations to overcome these challenges will be highlighted. By the end of this chapter, readers will have a comprehensive understanding of the concept of talent climate and the importance of creating a positive talent climate in today's competitive business environment.

Talent Climate

Talent climate is the overall strategic environment at the organizational level that is created through the implementation of a robust talent management system. This system fosters a shared perception among employees that their company values talent and recognizes its importance in achieving business objectives, and supports the development of talented employees and their potential (Yildiz et al., 2023a).

Talent climate refers to the overall environment created by an organization's talent system, which reflects employees' shared perceptions of the organization's value of talent and support for talented employees' development. A positive talent climate is established through a strong talent system that has distinctiveness, consistency, consensus, and contextual adaptation (King, 2017).

The talent climate of an organization is characterized by four key qualities: distinctiveness, consistency, consensus, and context (King, 2015). Distinctiveness refers to the degree to which an organization's talent system is

unique and different from other organizations. This distinctiveness can be a competitive advantage, helping organizations attract and retain top talent. For example, Google's famous "20% time" policy, which allows employees to spend 20% of their work time on projects of their choice, is a distinctive talent practice that has helped the company attract innovative talent (Kras-teva et al., 2015).

Consistency, on the other hand, refers to the degree to which an organization's talent system is aligned with its overall strategy and values (Delery and Doty, 1996) When an organization's talent practices are consistent with its goals and objectives, employees have a sense of purpose and direction, and are more likely to be engaged and committed to their work. For instance, an organization that values innovation might have a talent system that encourages risk-taking and experimentation.

Consensus refers to the degree to which employees share a common perception of the organization's talent system. When employees believe that their organization values their contributions and supports their development, they are more likely to be engaged and committed to their work. A culture of trust and collaboration can emerge, which can lead to improved performance and outcomes for the organization (Piening et al., 2014).

Finally, context refers to the degree to which an organization's talent system is adapted to the specific needs and challenges of its environment. An effective talent system is tailored to fit the organization's industry, market, and culture. This adaptation can help organizations overcome challenges and achieve their goals (Gallardo-Gallardo et al., 2020).

In conclusion, talent climate can be identified as the strategic environment created through the implementation of a strong talent management system. It is characterized by four key qualities: distinctiveness, consistency, consensus, and context. By creating a positive talent climate, organizations can attract and retain top talent, foster a culture of innovation, and improve employee engagement and commitment.

The Benefits of Talent Climate

Creating a positive talent climate can have many benefits for organizations. By attracting and retaining top talent, organizations can improve their performance and stay ahead of their competitors. A positive talent climate can also foster a culture of innovation, helping organizations to adapt and thrive in changing environments. Finally, a talent system that values and supports talented employees can lead to increased engagement, commitment,

and job satisfaction among employees. Some key benefits of talent climate can be mentioned as:

Attracting and Retaining Top Talent

One of the most significant benefits of a positive talent climate is its ability to attract and retain top talent. According to a study by Cable and Turban (2003), employees are more likely to stay with an organization if they perceive a positive talent climate that values their contributions and offers opportunities for development. Similarly, a study by Sutherland and Jordaan (2004) found that a positive talent climate is a significant predictor of job satisfaction, which is critical for retaining top talent.

Fostering a Culture of Innovation

A positive talent climate can also foster a culture of innovation. A study by Collins and Smith (2006) found that companies with a strong talent management system that includes training and development programs, performance feedback, and career planning were more likely to have a culture of innovation. Additionally, a study by Kooij et al. (2017) found that a positive talent climate is positively related to creativity and innovation among employees.

Improving Employee Engagement

A positive talent climate can also improve employee engagement. A study by Patterson et al. (2005) found that a positive talent climate is a significant predictor of employee engagement. When employees feel that their contributions are valued and they have opportunities for development, they are more likely to be engaged in their work. Additionally, a study by Saks and Gruman (2014) found that a positive talent climate is positively related to job satisfaction and commitment, which are important components of employee engagement.

Enhancing Performance:

A positive talent climate can also enhance organizational performance. A study by Guthridge et al. (2008) found that companies with a strong talent management system that includes hiring and developing top talent, setting high performance standards, and providing ongoing feedback and coaching, had a 22% higher revenue growth than companies with a weak talent management system. Additionally, a study by Kooij et al. (2010) found that a

positive talent climate is positively related to job performance among employees.

Building a Competitive Advantage:

Finally, a positive talent climate can help organizations build a competitive advantage. A study by Becker et al. (2001) found that companies with a strong talent management system that includes recruiting and developing top talent, aligning talent practices with business strategy, and promoting a positive talent climate, had higher market value and financial performance than companies with a weak talent management system. Additionally, a study by Huselid (1995) found that human capital, which is developed and managed through a strong talent management system, is a significant predictor of organizational performance and financial success.

In sum, it cannot be wrong to say that a positive talent climate is crucial for organizational success. By attracting and retaining top talent, fostering a culture of innovation, improving employee engagement, enhancing performance, and building a competitive advantage, a positive talent climate can contribute to the long-term success of an organization. Organizations should focus on developing a strong talent management system that promotes a positive talent climate to ensure that they remain competitive and successful in the long run.

The Challenges on Talent Climate

In the world of work, creating a talent climate has become an essential part of managing a successful organization. The term “talent climate” refers to the set of conditions that affect how people feel about their work, the organization they work for, and their willingness to stay and perform at their best. However, despite its importance, creating a talent climate is not an easy task, and organizations face several challenges in the process. Some key challenges in creating and maintaining a talent climate can be listed as below:

Identifying the Right Factors

One of the biggest challenges in creating a talent climate is identifying the right factors that influence it. According to a study by Bhatnagar (2007), talent climate is influenced by a variety of factors, such as leadership, work-life balance, and career development opportunities. However, identifying which factors are most important for a particular organization can be difficult.

Measuring Talent Climate

Measuring talent climate is another challenge which organizations face. In a study by Nijs et al. (2014), they found that there is no standard measurement for talent climate because measurements are subjective by nature due to the influence of assessor and assessee personal characteristics. Different organizations may use different tools and methods to measure it, making it difficult to compare results across organizations.

Maintaining Talent Climate

Creating a talent climate is not a one-time event but an ongoing process that requires continuous effort. Maintaining a talent climate requires a combination of employee engagement, training and development, and rewards and recognition programs. However, even with these measures in place, it can still be challenging to maintain a positive talent climate (Agarwal and Gupta, 2018).

Managing Diversity

Another challenge in creating a talent climate is managing diversity. Greenaway and Turetsky (2020) states that, diversity and inclusion are essential factors in creating a positive talent climate. However, managing diversity can be challenging, especially in organizations with a large number of employees from different backgrounds.

Balancing Employee Needs and Organizational Goals

Creating a talent climate requires balancing the needs of employees with the goals of the organization. According to Bakker et al. (2007) organizations that prioritize employee needs and well-being tend to have a more positive talent climate. However, organizations also need to ensure that they are meeting their goals and objectives.

Adapting to Changing Circumstances

Finally, organizations need to be able to adapt to changing circumstances to maintain a positive talent climate. Organizations that are flexible and responsive to changing employee needs tend to have a more positive talent climate. However, this can be challenging, especially in organizations with rigid policies and procedures (Lee, 2001; Buch, 2015).

Creating and maintaining a talent climate is essential for organizations that want to attract, retain, and engage their employees. However, it is not

an easy task, and organizations face several challenges in the process. These challenges include identifying the right factors, measuring talent climate, maintaining it, managing diversity, balancing employee needs and organizational goals, and adapting to changing circumstances. By understanding these challenges, organizations can take steps to overcome them and create a positive talent climate that benefits both employees and the organization as a whole.

There are several strategies that organizations can use to overcome the challenges of creating a positive talent climate. Here are some important examples:

Identify the Right Factors: Organizations can start by conducting a thorough analysis of their workforce to identify the key factors that influence their talent climate. They can use employee surveys, focus groups, and other feedback mechanisms to gather information from their employees. This information can help them determine which factors are most important for their organization and create a plan to address them.

Measure Talent Climate: Organizations can use a variety of tools and methods to measure their talent climate, such as employee engagement surveys, exit interviews, and performance reviews. It is important to use consistent methods over time to track changes and compare results across different teams and departments.

Maintain Talent Climate: Organizations can maintain a positive talent climate by providing ongoing training and development opportunities, recognizing and rewarding employee contributions, and promoting work-life balance. They can also encourage open communication and feedback to address any concerns or issues that may arise.

Manage Diversity: Organizations can manage diversity by creating a culture of inclusivity and respect, providing training and education on diversity and inclusion, and actively recruiting and promoting employees from diverse backgrounds. They can also establish policies and procedures that support diversity and inclusion, such as flexible work arrangements and employee resource groups.

Balance Employee Needs and Organizational Goals: Organizations can balance employee needs and organizational goals by setting clear expectations and goals for employees, providing regular feedback and performance evaluations, and offering opportunities for career development and advancement. They can also promote a culture of transparency and open communication to foster trust and collaboration.

Adapt to Changing Circumstances: Organizations can adapt to changing circumstances by being flexible and responsive to employee needs and preferences. They can regularly review and update their talent management strategies to ensure they are meeting the changing needs of their workforce. They can also solicit feedback from employees and use that information to make informed decisions about talent management practices.

By implementing these strategies, organizations can overcome the challenges of creating a positive talent climate and create a workplace culture that attracts, retains, and engages employees.

Conclusion

Talent climate refers to the overall culture, environment, and policies within an organization that affect the attraction, development, and retention of employees. It is the strategic environment created through the implementation of a strong talent management system, which fosters a shared perception among employees that their company values talent and recognizes its importance in achieving business objectives, and supports the development of talented employees and their potential.

Creating a positive talent climate is important for organizations because it can attract and retain top talent, foster a culture of innovation, and improve employee engagement and commitment. Research suggests that organizations with a positive talent climate have a competitive advantage in attracting and retaining top talent, which reduces the time and cost associated with recruitment. Moreover, a talent system that values and supports talented employees can lead to increased engagement, commitment, and job satisfaction among employees. By carefully assessing and managing factors such as leadership, organizational culture, and employee development programs, organizations can create a positive talent climate that attracts and retains the best talent, improves performance, and stays ahead of competitors.

Although this study is based purely on theoretical concepts, it is a rare exploration of the talent climate issue. Through its detailed literature review and conceptual analysis, the study provides readers with valuable information and insights into the topic. By examining the concept of talent climate from various perspectives, this study sheds light on a niche area and highlights its significance.

Further research can be conducted to explore the impact of different factors such as leadership, organizational culture, and employee development programs on talent climate. This research can help organizations to identify

which factors have the greatest impact on talent climate and prioritize their efforts accordingly. Future studies can investigate the relationship between talent climate and other organizational outcomes such as employee engagement, job satisfaction, and performance. Understanding these relationships can help organizations to better understand the benefits of creating a positive talent climate and make a stronger case for investing in talent management. Research can also focus on the specific talent practices that are most effective in creating a positive talent climate. For example, studies can examine the impact of practices such as career development programs, flexible work arrangements, and mentoring on talent climate and organizational outcomes. Future work can explore the role of technology in creating a positive talent climate. Advances in technology are transforming the way organizations manage talent, and it is important to understand how technology can be leveraged to create a positive talent climate. Finally, research can focus on the challenges that organizations face in creating a positive talent climate and identify strategies for overcoming these challenges. This can include strategies for overcoming resistance to change, addressing cultural barriers, and ensuring that talent practices are aligned with business goals and objectives.

References

- Agarwal, U.A. and Gupta, V. (2018). Relationships between job characteristics, work engagement, conscientiousness and managers' turnover intentions: A moderated-mediation analysis. *Personnel Review*, 47(2), 353-377.
- Anlesinya, A., Dartey-Baah, K. and Amponsah-Tawiah, K. (2019). Strategic talent management scholarship: a review of current foci and future directions, *Industrial and Commercial Training*, 51(5), 299–314.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., and Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274–284.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., and Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Harvard Business Press: Boston.
- Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. *Employee Relations*, 29(6), 640-663.
- Buch, R. (2015). Leader–member exchange as a moderator of the relationship between employee–organization exchange and affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(1), 59-79.
- Cable, D. M., and Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244-2266.
- Collins, C. J., and Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560.
- Delery, J. E. and Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M. and Scullion, H. (2020). Talent management: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457–473.
- Greenaway, V.P. and Turetsky, K.M. (2020). Socioecological diversity and inclusion: a framework for advancing diversity science. *Current Opinion in Psychology*, 32(1), 171-176.
- Guthridge, M., Komm, A. B., and Lawson, E. (2008). Making talent a strategic priority. *McKinsey Quarterly*, 1(1), 49-59.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.

- King, K.A. (2015). Global talent management: Introducing a strategic framework and multiple-actors model. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 3(3), 273-288.
- King, K.A. (2017). The talent climate: creating an organisational context supportive of sustainable talent development through implementation of a strong talent system', *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(4), 298-314.
- Kooij, D. T., Jansen, P. G., Dikkers, J. S., and De Lange, A. H. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1111-11136.
- Kooij, D. T., Tims, M., and Akkermans, J. (2017). The influence of future time perspective on work engagement and job performance: The role of job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), 4-15.
- Krasteva, S., Sharma, P. and Wagman, L. (2015). The 80/20 rule: corporate support for innovation by employees. *International Journal of Industrial Organization*, 38(1), 32-43.
- Lee, J. (2001). Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Justice, and Cooperative Communication. *Management Communication Quarterly*, 14(4), 574-589.
- Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N. and Sels, L. (2014). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business*, 49(2), 180-191.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D.L. and Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379-408.
- Piening, E.P., Baluch, A.M. and Ridder, H.G. (2014). Mind the intended-implemented gap: understanding employees' perceptions of HRM. *Human Resource Management*, 53(4), 545-567.
- Saks, A. M., and Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155-182.
- Sutherland, M. and Jordaan, W. (2004), Factors affecting the retention of knowledge workers, *SA The Journal of Human Resource Management*, Vol. 2(2), 55-64.
- Vaiman, V., Collings, D. G., and Scullion, H. (2017). Contextualising talent management (Editorial). *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(4), 294-297.

- Yildiz, R.O. and Esmer, S. (2023), Talent management strategies and functions: a systematic review, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 55(1), 93-111.
- Yildiz, R.O., Bastug, S. and Esmer, S. (2023). Talent management functions: a qualitative research on container shipping industry. *International Journal of Shipping and Transport Logistics*, 16(3/4), 320-359.
- Yildiz, R.O., Yeni, K. and Esmer, S. (2023). Prioritisation of TM functions and talent development practices in a specific service industry context. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 23(1), 73-92.

Presenteeism at Workplace: A Turkish Idiom “Let Friends See You at Shopping”

Halime Göktaş Kulualp¹

Abstract

Businesses are operating in an intensely competitive environment today and they have begun to give importance to human resources rather than material resources in order to survive and to exist at the same time. Therefore, new applications have been started to be researched to use human resources more effectively and to improve working conditions or to reduce inefficient working elements. Presenteeism means that the employee has to go to work for different reasons, appear there but cannot work efficiently. In Turkish, this is explained by the phrase “let your friends see you in shopping”, which means “to show off, to pretend to work”. Presenteeism has also become one of the topics that have been started to be researched recently as an element that reduces productivity. Presenteeism is an important element that organizations have just realized. So, purpose of this chapter is to introduce the concept of presenteeism and to raise awareness against this negative work behavior.

1. Introduction

Presenteeism refers to the fact that employees are not at work mentally even though they are physically at work. It is the situation experienced by individuals who have health problems, employees who cannot fully perform their duties due to management problems in the workplace or some other factors (Cooper, 1998; Johns, 2012).

Although there is no clear consensus on the rate of loss of profitability caused by presenteeism in organizations, scientists think that this rate is higher than absenteeism in organizations (Hemp, 2004:1; Çoban and Harman, 2012: 4). Employees may prefer to go to work instead of resting at home when they are sick due to fears of being fired or not being promoted. However, this preference may cause results such as slowdown in business, inability to use time efficiently, inability to focus on work, and low productivity. It can be said that the sick employee will negatively affect the

1 Assoc. Prof., Karabuk University, halimegoktas@karabuk.edu.tr,
Orcid: 0000-0002-1485-3026

work environment and decrease the productivity of his teammates. For this reason, it can be said that the costs of loss of profitability due to presenteeism are higher than absenteeism in organizations (Hemp, 2004:1).

Presenteeism is a new field of study. Studies on sectoral or occupational basis should be increased. It is thought that the negative effect of presenteeism on sectors such as education, health, construction, tourism is very high. Therefore, raising awareness about presenteeism and doing more fieldwork will increase knowledge. This information is likely to protect businesses from the negative effects of presenteeism. So, in this study, presenteeism was introduced and business managers were warned against this negative business behavior. In addition, the measures that can be taken against this negative behavior in the workplaces were examined.

2. The Concept of Presenteeism

The concept of presenteeism is derived from the English word presenteeism and the word presence. The word Presence has the meaning of being, being there and appearance. It expresses the state of being physically present (Çiftçi, 2010: 155). Presenteeism means that employees are at work even though they cannot work with full efficiency due to illness and other health conditions (Martinez & Ferreira, 2012: 297). This concept is the appearance of employees working long hours (Cooper, 1998: 314).

Unavailability at work is usually the loss and absence from work due to health problems. Absence is the situations where people go to work but their work performance decreases, and absenteeism is the loss of productivity due to not being at work (Dewa et al., 2007:350). Unavailability at work (presenteeism) has been expressed as the opposite of absenteeism. Therefore, presenteeism increases when absenteeism decreases, and presenteeism decreases when absenteeism increases (Smith, 1970). From this point of view, presenteeism also shows that the employee who comes to work to avoid absenteeism is a workaholic (Günbeyi & Gündoğdu, 2010).

Presenteeism causes the productivity and quality levels of the work to remain below the standards, although the employees are physically at work (Koopman et al., 2002:1). Presenteeism is the employee's going to work when he/she is physiologically or psychologically ill (Aydın Tükeltürk et al., 2014: 282). This situation causes the employee to not be able to show their full performance despite being at work. According to another definition, presenteeism is the fact that employees are at work when they should not go to work because of their physical or mental illness. The result of presenteeism is that employees go to work even though they are unable to go to work due

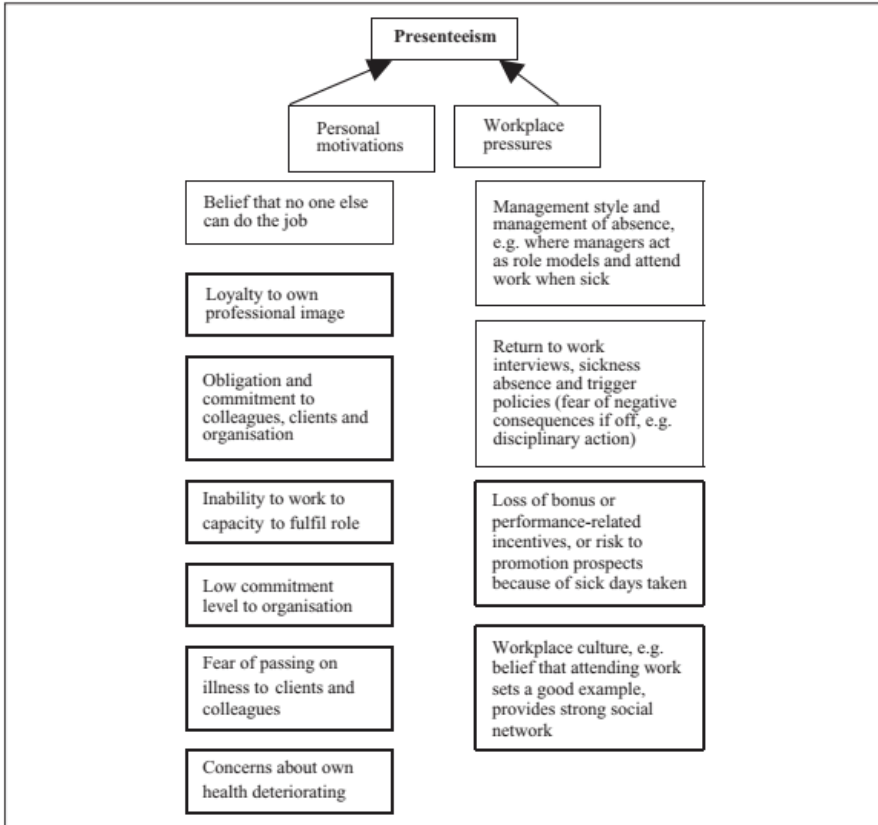
to career fears or the pressure of losing their jobs, also with, they cannot work efficiently in their jobs and show low performance (Koçoğlu, 2007). Presenteeism can cause the employee's commitment to the workplace to be questioned. Because, despite the fact that the employee is sick and unable to work, he actually harms the business by working inefficiently by going to work. According to Bayar (2016: 4-5), employees affiliated with the organization they work for are always willing to do what they do and they feel that they belong to the organization at heart. Employees who are not affiliated with the organization they work for, on the other hand, do not concentrate on working as a brain, even though they are in the work environment. During working hours, these individuals fill their working hours by directing their minds to different places, not by thinking about the work they do, but about the things they will do during the day or later, the places they will go, their children or their spouse.

The reasons for presenteeism include the downsizing of organizations, the policies of laying off employees due to mergers, and the feeling of pressure on the remaining employees. Even if the employee is uncomfortable with the fear of losing his job, he has to go to work. The cause of presenteeism can be work-related factors as well as personal factors. Among the work-related factors, there are factors such as strict supervision and time pressure on the employee, the lack of job guarantee, long working hours, personal factors such as family life, financial situation and psychological conditions of the employee. In addition, very strict policies on business continuity cause employees to go to work even if they are sick (Çelik and Atilla, 2019: 945; Çoban & Harman, 2012: 167). Among the behaviors of presenteeism, the employee spends time outside of work (surf) on the Internet while at work, communicates with friends or family members via the Internet, makes personal payments by making online transactions, makes appointments for personal affairs such as doctor and hairdresser appointments, watching television, playing computer games, listening music and shopping online (Çoban, 2015:17). It is very important to investigate how these behaviors harm the person and the job. In fact, it can be measured which behavior causes how much job loss. It will be effective in reducing this negative behavior if the managers learn the reasons that push people to this behavior in the workplace.

3. Causes of Presenteeism

The causes of presenteeism have been classified differently by different authors. This situation can be classified as personal factors and work environment factors (Koçoğlu, 2007:14-22), marital status factors (such as marriage and deaths that cause stress) (MacGregor et al., 2008:607-615), personality and value conflicts factors with both colleagues and managers (Bierla et al., 2011: 106). For example, personality factor plays an important role in Presenteeism. In particular, the effects of personality on presenteeism were examined with the five factor model in the manufacturing industry, and it was determined that there was a positive relationship between personality traits and presenteeism (Ulu et al., 2016:176). The reasons for the emergence of presenteeism do not depend only on the employee himself. At the same time, there are reasons that arise regardless of the employee. The internal and external factors that cause the presenteeism problem should be determined. An examination should be made about where presenteeism originates (Çoban and Harman, 2012:161-162). Baker McClearn (2013) attributed the inability to be at work to two main reasons as personal and workplace pressure in general (Figure 1). Classifications, which are similar in essence, can be basically divided into two as individual and workplace origin. These factors directly or indirectly affect the employees and ultimately lead to non-existence in businesses. In general, these reasons arise from customers, business culture and policies, colleagues, and the structure of the business.

Figure 1: Influences on Presenteeism: A Summary from International Published Studies



Source: (Baker- McClearn, et al. 2010: 313).

Biron, Brun, Ivers, and Cooper (2006), reasons and percentages of not being at work; Fear of negative reaction (9.4%), not taking the disease seriously (15.1%), workload and deadline (31.6%), interest in work (2.8%), professionalism and guilt (27.7%) , to change oneself (27.7%) in the absence, to have difficulty in finding someone who will do their job (13.4%). According to the rates, the highest rate is to experience presenteeism due to workload and deadline. However, working time is a sensitive issue that employees constantly evaluate and in return, they come to a decision on whether to hire themselves or not (Demirbulat and Bozok, 2015:8). For this reason, the working hours of people at work should not be determined by very strict rules. If the person feels that he cannot give himself to work during the day, he should be able to take a break from his work. Maybe he

should be able to get away from his job for 2 hours and get back to work by relaxing. This can bring a productive work.

4. The Results of Presenteeism

Business managers attach great importance to the most effective and efficient use of available resources. It is very important to use the scarce resources in nature rationally and efficiently. Efficiency is the ratio of output to inputs as physical quantities obtained from production activities (Mucuk, 2014: 191). Therefore, in order to increase efficiency, it is necessary to achieve the highest level of output with the least possible input. For this, the factors that hinder productivity must be removed. Since unavailability and absenteeism at work directly affect performance, productivity and organizational welfare in organizations, organizations need to produce policies on these issues (Baker McClearn et al., 2010). Today's intense working conditions create increasing chronic health problems in individuals, which causes working inadequacy and loss of productivity. In addition, the problem of absenteeism is aggravated by the presence of chronic health conditions (Ribera, et al. 2008). Wang et al. (2003) examined the health problems that cause loss of productivity on different occupational groups and determined that the most common health problems in all occupations are seasonal allergies, chronic back/neck pain, chronic headache, hypertension, arthritis and depression.

Presenteeism is the loss of productivity in the workplace that occurs due to the fact that employees go to work despite being unable to go to the workplace for fear of being fired and not reaching their career goals, and therefore due to poor performance (Lowe, 2004). Presenteeism brings with it a decrease in performance and motivation, dissatisfaction, absenteeism and an increase in staff turnover (Dewa et al., 2007). There are always changes in the mental and physical health of individuals. Presenteeism has many different causes. It may not be possible to completely prevent it. However, if the reasons are tried to be understood, a precaution can be taken (Koçoğlu, 2007).

Employee dissatisfaction is the negative attitudes an employee has towards his or her job. This negative attitude can cause the employee to come to work late, be absent, take sick leave, and ultimately leave the job (Nwobia and Aljohani, 2017: 137-138).

Another factor, absenteeism, is closely related to presenteeism. Absenteeism is the absence of an employee from work except for annual leave and holidays (Sabuncuoğlu, 2009:49). Among the reasons for

absenteeism are illness, low wages, harsh working conditions, childcare of female personnel, and bad relations with work (Sabuncuoğlu, 2009:49-50). Individuals who are sick, especially those who have psychological disorders and need to rest, do not want to be labeled as mentally ill, and they want to continue their work even if they are not healthy (Dewa et al., 2007).

Another factor that causes presenteeism is work stress. The low level of communication and cooperation among employees causes stress and increases the apparent presence behavior in the workplace (Baker McClearn, et al. 2010). In addition, not being able to get support from colleagues, not being able to establish good relations with them, gossip and competition creates a source of stress for employees and causes them to appear in the workplace (Hansen & Andersen, 2008: 956). At the beginning of the diseases that cause presenteeism, infectious diseases such as flu and cold (Levin- Epstein , 2005: 1) and diseases such as headache, throat and back pain, insomnia, infections (Caverley et al., 2007: 314) can be counted.

5. Conclusion and Recommendations

In today's global competitive environment, the most valuable asset for businesses is their employees. Getting even more productivity from employees keeps the business alive because it gains a competitive advantage. At this point, it is very important for managers to research ways to make employees productive and to identify the reasons for unproductive work. One of the inefficient ways of working is presenteeism. Presenteeism is when employees feel obliged to work despite having a health problem. Individuals with health problems become unproductive by working unhappy. In these situations, employees may have difficulties in obtaining permission from managers and authorities and may feel obliged to be present at work. This section aims to find a solution to the problem of presenteeism and to offer suggestions on how employees in businesses can be more productive.

Presenteeism can reduce the productivity of companies by at least a third (Hemp, 2004). It is thought that being an invisible problem causes more productivity loss than absenteeism (Galvao et al., 2016). For this reason, it is an issue that businesses need to take urgent measures. Since presenteeism is a negative business attitude, it has losses for businesses in particular and the entire economy in general. These losses, which occur in the form of costs, can take businesses back. Therefore, the factors that cause presenteeism should be determined and ways of prevention should be investigated.

According to Çiftçi (2010: 166), managers should objectively question whether there is presenteeism in their businesses, examine the reasons for

this, if any, and create an awareness about presenteeism in the workplace. Coping with presenteeism involves identifying its potential causes, designing and implementing interventions to prevent or mitigate, and monitoring and evaluating these interventions (Merrill et al., 2012). In order to manage the presenteeism correctly, its costs must be determined clearly.

Since the basis of presenteeism is health problems, it will be the most effective way to try to reduce the health problems of the employees. For this, it will be very beneficial to establish health programs within the enterprise, to establish rehabilitation centers, to organize health therapy sessions and even to organize individual symposiums and seminars on health protection for employees.

Diseases are sometimes caused by workload. Very long working hours can be alleviated with new working methods such as working from home, remote working, and virtual working (Yalım, 2005). These methods will provide more efficiency from the employee and prevent the damages of presenteeism. According to Çakır (2001), new working methods allow employees to better fulfill their responsibilities towards them by allocating more time to their families and themselves. Therefore, employees can establish a balanced order between family and work. With these new methods, the damage caused by negative business attitudes such as presenteeism to the business has been reduced and an annual income increase of 150 million dollars has been achieved in the productivity of the enterprises (Demirbilek, 2007).

In enterprises, an organizational culture should be created that can relieve some of the worries and fears of the employees. It should be accepted that there is no use in coming to work when you are uncomfortable. If the employee is sick, he should easily express this to his manager and the manager should be tolerant that the employee does not come to work that day. Çiftçi (2010) stated that people with such ailments will solve their problems in a shorter time, return to their jobs as healthy employees, and spend the time they spend at work to truly fulfill their duties.

References

- Aydın Tükel Türk, Ş., Şahin, D. ve Yılmaz, İ. A., (2014), Turizm İşletmelerinde Presenteeism (işte var olamama). in: *Turizm İşletmelerinde Çalışan İlişkileri Yönetimi*. Edited Ş. A. Tükel Türk, N. Ş. Perçin, B. Güzel. (pp.281-302). Detay Yayıncılık: Ankara.
- Baker McClearn, D., Greasley, K., Dale, J. & Griffith, F. (2010). Absence management and presenteeism: the pressures on employees to attend work and the impact of attendance on performance. *Human Resource Management Journal*, 20(3), 311-328.
- Bayar, A. (2016). *Eğitim Kurumlarında Presenteeizm'in Azaltılmasında Ödüllendirmenin Rolü*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bierla, I., Huver, B. & Richard, S. (2011). Presenteeism at work: the influence of managers. *International Journal of Business and Management Studies*, 3(2), 97-107.
- Biron, C., Brun, J., Ivers, H. & Cooper, C. (2006). At work but ill: psychosocial work environment and well-being determinants of presenteeism propensity. *Journal of Public Mental Health*, 5(4), 26-37.
- Caverley, N., Cunningham, J.B. & Macgregor, J.N., 2007. Sickness presenteeism, sickness absenteeism and health following restructuring in a public service organization, *Journal of Management Studies*, 44 (2), 304- 319.
- Cooper, Carry L. (1998). The changing nature of work, *Community Work and Family*, 1(3), 313-317.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*, Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- Çelik, Y., & Atilla, G. (2019). Presenteeism, *Social Sciences Studies Journal*, 3.
- Çiftçi, B., 2010. İşte var ol (ama)ma sorunu ve işletmelerin uygulayabileceği çözüm önerileri, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 1 (1), 153-174.
- Çoban, Ö., & Harman, S. (2012). Presenteeism: nedenleri, yarattığı örgütsel sorunlar ve çözüm önerileri üzerine bir alanyazın taraması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(23), 157-178.
- Çoban, Ö. (2015). Örgütsel davranışta güncel konular-1, Baskı (Editörler: D. Küçükaltan, Ş.A. Tükel Türk & G. Ç. Gürkan) içinde *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Demirbilek, S. (2007), Sanal çalışma ekseninde sanal işgören, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 7, 13.
- Demirbulat, Ö. G., & Bozok, D. (2015). Presenteeism (işte varolamama) ile yaşam doyumu, fiziksel ve ruhsal iyilik halinin etkileşimine yönelik seyahat acentası işgörenleri üzerinde bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2015(1), 7-13.

- Dewa, C. S., McDaid, D. & Ettner, S. L. (2007). An international perspective on worker mental health problems: Who bears the burden and how are costs addressed? *The Canadian Journal of Psychiatry*, 52(6), 346-356.
- Galvao, A. M., Cunha, M., Nunes, P., & Pinheiro, M. (2016). Management of presenteeism. The effects on productivity of a food processing company. *In International Congress on Interdisciplinarity in Social and Human Sciences*. (pp. 179-191). Saul Neves de Jesus and Patrícia Pinto.
- Günbeyi, M. & Gündoğdu, T., 2010. Polis teşkilatının işkolik çalışanları, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11 (1), 56-63.
- Hansen, C. D. & Andersen, J. H. (2008). Going ill to work—what personal circumstances, attitudes and work-related factors are associated with sickness presenteeism? *Social Science & Medicine*, 67(6), 956-964.
- Hemp, P. (2004). Presenteeism: at work-but out of it. *Harvard Business Review*, 82(10), 49-58.
- Koçoğlu, M. (2007). *İşletmelerde presenteeism sorunu ve insan kaynakları yönetimi çerçevesinde mücadele yöntemleri*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Koopman, C., Pelletier, K. R., Murray, J. F., Sharda, C. E., Berger, M. L., Turpin, R. S., Hackleman, P., Gibson, P., Holmes, D. M., Bendel, T. (2002). Stanford presenteeism scale: health status and employee productivity, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 44 (1), 1-12.
- Levin-Epstein, J. (2005). Presenteeism and paid sick days, *Centre of Law and Social Policy*, <http://www.clasp.org/sites/default/files/public/resources-and-publications/files/0212.pdf> (3.6.2023).
- Lowe, G. (2004). Here in body, absent in productivity-presenteeism hurts. Retrieved February, 6, 2006. https://grahamlowe.ca/wp-content/uploads/import_docs/2002-12-02-Lowe.pdf (3.6.2023).
- Macgregor, J.N., Cunningham, J.B. & Caverley, N. (2008). Factors in absenteeism and presenteeism: life events and health events, *Management Research News*, 31 (8), 607-615.
- Martinez, L. F & Aristides I. Ferreira. (2012). Sick at work: Presenteeism among nurses in a portuguese public hospital. *Stress and Health*, 28(4), 297-304.
- Merrill, R., Aldana, S., Pope, J., Anderson, D., Coberley, C., Whitmer, W. & HERO Research Study Subcommittee (2012). Presenteeism according to health behaviours, physical health, and work environment. *Population Health Management*. 1-9.
- Mucuk, İ. (2014). *Modern işletmecilik*. 19. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

- Nwobia, I. E. & Aljohani, M. S. (2017). The effect of job dissatisfaction and workplace bullying on turnover intention: Organization climate and group cohesion as moderators. *International Journal of Marketing Studies*, 9(3), 136-143.
- Puig Ribera, A., Mckenna, J., & Gilson, N. (2008). Measuring presenteeism in Catalan employees: linguistic adaptation and validation. *International Journal of Workplace Health Management*, 1(3), 198-208.
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). *İnsan kaynakları yönetimi uygulama örnekleriyle*. 4th Edition. Furkan Ofset, Bursa.
- Smith, D. J. (1970). Absenteeism and presenteeism in industry. *Archives of Environmental Health*, 21, 670-677.
- Ulu, S., Özdevicioğlu, M., & Ardıç, K. (2016). Kişilik özelliklerinin hasta iken işe gelme (presenteizm) davranışı üzerindeki etkileri: imalat sanayiinde bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (47), 167-181.
- Wang, P. S., Beck, A., Berglund, P., Leutzinger, J. A., Pronk, N., Richling, D. & Kessler, R. C. (2003). Chronic medical conditions and work performance in the health and work performance questionnaire calibration surveys. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 45(12), 1303-1311.
- Yalın, D. (2005), Hastayız yine de ofisteyiz, *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*, Ed. Deniz Yalın, Hayat Yayınları: İstanbul.

Liderlikte Lider Takipçi İlişkisi Odaklı Yaklaşımlar

Nil Selenay Erden¹

Özet

Bu çalışmanın amacı işletme araştırmaları arasında önemli yer tutan liderlik konusuna ilişkin, klasik teoriler akabinde gelişen güncel görüşler nezdinde ele alınan, lider ve takipçilerin birebir ilişki kurması üzerinden liderlik tarzlarını ele alan çalışmalara dair bir perspektif sunulmasıdır. Klasik görüşlerde liderin özellikleri, davranışları ve durumlar ele alınmıştır. Durumsal yaklaşımın ardından, araştırmacılar lider ve her bir takipçi arasında gelişen farklı ve birebir ilişkiler olduğunu fark etmişlerdir. Lider ve takipçi arasındaki ilişkide sergilenen liderlik tarzı, takipçilerin motivasyonu, iş tatmini ve performansı gibi birçok karlılık çıktısına etki edebileceğinden önem arz etmektedir. Bu kapsamda bölümde ilk olarak dönüşümcü liderlikten, ardından etkileşimli liderlikten ve son olarak lider-üye etkileşim modelinden bahsedilecektir. Dönüşümcü liderlikte odak nokta, liderin takipçilerini daha gelişmiş bir kişisel versiyonlarına götüren bir değişim ajanı rolü benimsemesi iken, etkileşimli liderlikte işlerin yapılmasında ödül-ceza gibi klasik yöntemleri kullanan bir yönetici rolünden bahsedilmektedir. Dönüşümcü liderlik ve etkileşimli liderliği bir araya getiren tam kapsamlı liderlik modeli, lider etkinliğine ilişkin özet bilgileri, liderliğin unsurları bazında adım adım sunmuştur. Lider-üye etkileşim modelinde odak nokta ise lider ile yakın ilişkiler kuran üyelerin oluşturduğu iç grup ve liderle ilişki kurmayı formel bir eksende gerçekleştiren dış grup üzerinedir. İç grup ve dış grupta olmanın sonuçları farklıdır, örneğin iç grup üyeleri daha yüksek performans gösterirken, dış grupta performans seviyeleri formel iş tanımı kapsamında orta ila düşük seviyelerde olabilir. Her teori için akış; tanım, liderliğin unsurları ve söz konusu liderlik tarzının örgütsel davranış açısından ele alınan bağımlı değişkenlerle ilişkisine yönelik araştırma sonuçlarından oluşmuştur. Örgütsel davranış açısından önemli sayılan bağımlı değişkenler, bireysel performans ve bireysel performansa etki eden değişkenlerdir. Değişkenlerin gruplamasında liderin özellikleri ve takipçilerin motivasyonu, iş tatmini ve performansları baz alınmıştır. Söz

1 Doç., Dr., İ.Ü. İşletme Fakültesi, Örgütsel Davranış ABD Öğretim Üyesi, nilerden@istanbul.edu.tr, Orcid 0000-0001-8422-9109.

konusu anahtar kelimelerle yapılan aramalar sonucu derlenen korelasyonel çalışmalar, teorilerin uygulama hayatındaki yansımalarına ilişkin argümanları özetler niteliktedir.

GİRİŞ

Liderler ve liderlik, tarihten sosyolojiye, psikolojiden işletme bilimlerine, siyasetten politikaya, sosyal bilimlerin birçok farklı alanı ilgilendiren bir konu olmuştur. 1900'lerin başlarında araştırmacılar dünya tarihine yön veren liderlerin özelliklerini çalışmış ve liderleri “özel” insanlar olarak düşünmüşlerdi. Liderin kitleleri peşinden sürüklemesi ancak onu lider yapan “özellikleri” nedeniyle olabilirdi. Bu varsayım ile hareket eden araştırmacılar ortaya, lider olanları tanımlayan bir liste koymaya çalışmışlardı. Ancak liderleri tanımlayan özellikler çoktu ve bu özellikler izleyicilerde de vardı. Dış görünüşten karakter özelliklerine uzanan uzun listeler oluştu. Liderlikte “lider” odaklı kalmak hep aynı soruyu gündeme getiriyordu. Eğer liderlik doğuştan gelen bir vasıf ise, liderlik öğrenilemezdi ve sadece belli özelliklere sahip olan kişilere has kalırdı. Çıkmaza giriş, Ohio State ve Michigan Üniversiteleri çalışmaları ile kırıldı. Bu kez odak noktası lider davranışları olmuştur. İşe yönelik ve insana yönelik olmak üzere lider davranışları tanımlandı. İşe yönelik lider davranışları direktifler vermek, yönergeler oluşturmak ve ağırlıklı olarak işle ilgili hususlarda izleyiciler ile iletişim kurmak üzerinedir. Kim, neyi, nasıl, ne zaman yapacak sorularına yanıt veren lider işle ilgili hususlara açıklık getiren bir rol üstleniyordu. İnsan odaklı lider davranışlarında ise liderin izleyiciler ile arkadaş olduğu, onları motive etmeye ve kendilerini grup içerisinde rahat hissetmeye yönelik davranışları göze çarpar. Liderlik davranışları liderliği öğrenilebilir ve liderleri eğitilebilir kıldığı için, bu araştırma ekolü işletmeler içerisinde verilen liderlik eğitimlerine kaynaklık etmeye başlamıştı. Ancak yine bir soru gündeme geliyordu. Etkin lider davranışları çalışma grubunun özelliklerine bağlı olarak değişmez miydi? Bu noktada durumlar tanımlanmalı ve liderlik stilleri ile durumlar eşleştirilmeliydi. Böylece davranış odaklı teorilerin açıklığı durumsallık yaklaşımı kapatmaya başladı.

Durumsallık yaklaşımı lider ve durumları bir arada düşünmeyi sağladı. Ancak eksik kalan bir nokta daha vardı: lider ve izleyiciler arasındaki ilişkiler. Lider ve çalışma grubu arasındaki ilişki, Fiedler'in 1958 yılında geliştirdiği Koşul Bağımlılık teorisinde “iyi-kötü” olarak ele alınmıştı. Fakat bu kategori, lider ile çalışma grubu arasındaki ilişkiye yönelik genel bir ayırım veriyordu. Oysa ki lider ve çalışma grubu içerisindeki izleyiciler, birebir ve karşılıklı olarak yakın ilişkiler kurarlar. Bu ilişkinin dinamikleri lider ve grubun amaçlara ulaşmasını etkiler. Değişim odaklı teoriler de lider ve izleyiciler arasında-

ki ilişkilerin dinamik yönüne odaklanır ve liderliği bir “süreç” olarak görür. Odak noktası ne liderin özellikleri ne de durumların özellikleridir. Odak noktası lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler ve bu ilişkide liderin davranışlarının izleyicileri nasıl değiştirebileceği üzerinedir. Bu bölümde ele alacağımız üç teori sırasıyla dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve Lider-Üye etkileşimi modelidir. Akışta, teoriyi ortaya koyan başlıca araştırmacıların açıklamalarına ve liderlik stili ile ilişkilendirilen değişkenlere değinilecektir.

1. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

1.1. Tanım ve Kapsam

Dönüşümcü liderlik kavramından ilk bahseden araştırmacı, sosyolog James. W. Downton olmuştur (Ateş, 2017). Downton’un 1973 yılında basılan “İsyankâr Liderlik: Devrim Sürecinde Bağlılık ve Karizma” adlı kitabında lider- izleyici ilişkilerine yönelik teoriler sunulmuş ve isyankâr liderliğin işlevselliği incelenmiştir. İzleyicilerin üç tür bağlılık içerisinde olduğunu öne süren yazar, bu bağlılık türlerini etkileşimci, karizmatik ve ilham verici olarak sınıflandırmıştır (Downton, 1973). O halde izleyiciler lidere üç farklı biçimde bağlılık duyabilirler. Lider izleyiciler ile girdiği etkileşimde izleyicilerin rollerini tanımlar ve bu rollere uygun hareket etmelerini ödül ve ceza gibi yöntemlerle kontrol altında tutar. Lider sahip olduğu karizma sebebiyle de izleyicilerin kendisini takip etmesine sebep olabilir. Liderin karizması; kişilik özellikleri ve hitabet tarzı, beden dili etrafında oluşan genel bir havadır ve izleyiciler üzerinde hayranlık etkisi oluşturur. Karizma lidere bağlılık göstermek için bir sebep olur. Üçüncü tür bağlılıkta ise liderin izleyicilere ilham vermesi söz konusudur. İlham, izleyiciler ile kurulan ilişkide, liderin izleyicilerinin potansiyelini harekete geçirmesinden bir gelecek hayali aşılmasına kadar farklı farklı alanlarda izleyiciye sunduğu bir fayda haline dönüşür. Karizma ve ilham unsurları, dönüşümün temellerini atar nitelikte. Ancak Downton, politik arenada var olan liderleri incelemiştir. Benzerlikler olabilse de pek tabii ki ülkelere liderlik edenler ile işletmelere liderlik edenlerin aynı lider-izleyici ilişkisi bağlamında farz edilmesi mümkün gözüküyor (Downton, 1973).

Dönüşümcü liderlik, esasen izleyicilerin dönüşümü üzerinde yoğunlaşır. İzleyicilerin dönüşümü işletmeyi gelecek hayaline giden bir rota üzerinde konumlandırır. Dönüşüm olumlu yönde gerçekleşen bir değişim, gelişim süreci gibi düşünülebilir. Lider adeta izleyicilerinin daha iyi bir versiyonlarına ulaşmalarını sağlayan bir tetikleyici rolü üstlenir. Liderlik rolleri içerisinde sıkça bahsedilen “değişim ajanı lider” dönüşümcü lider rolünü açıklayabilir. İşletme için arzulanan yönde değişimin gerçekleşmesi için, işletme çalışanla-

rının kendi amaçlarını işletme amaçları ile bütünleştirmesi gerekir. Amaçların bütünleşmesi sürecinde lider, izleyicilerinin var olan yetkinliklerini açığa çıkarır ve geliştirmelerine yardım eder. Böylece hem izleyiciler hem de izleyicilerden oluşan işletme değişir. Tüm bu işleri başarmak için, liderin izleyiciler ile bireysel ilişkiler kurması şarttır. Dolayısıyla büyük gruplar için dönüşümcü liderlik biraz tartışmalı bir konu olabilir.

Her ne kadar dönüşümcü liderlik değişim odaklı teoriler grubunda ele alınıyor olsa ve odağına lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiyi koysa da karizma gibi lider özelliklerini tekrardan gündeme taşıyarak özellik teorilerine bir gönderme yapıyor gibi gözüküyor. Modern liderlik yaklaşımlarının bütününe göz attığımızda “özellikler teorisi hala hayatta ve geçerli” izlenimini ediniyoruz. Gerçekten de liderlik sürecinde hem liderin hem izleyicinin özellikleri, ayrıca lider ile izleyici arasındaki etkileşimin dinamikleri göz önünde bulundurulmalı. Teoriler bu değişkenleri parça parça ele alabiliyor olsa da gündelik hayatta liderlik süreci çok dinamik, süregelen ve değişerek gelişen bir süreç gibi kabul görmelidir.

1.2. Dönüşümcü Liderliğin Unsurları

Türkçe literatürde transformasyonel liderlik, dönüştürücü liderlik gibi zaman zaman farklı isimler ile anılan ve bu bölümde “dönüşümcü liderlik” adıyla ele alınan teori, literatürde ilk olarak Burns (1978) tarafından kaleme alınmıştır. Dönüşümcü liderliğin daha çok işletme bağlamına has olarak ele alındığı bir diğer önemli eser Bass (1985) tarafından ortaya konulmuştur.

Toplum içerisinde ahlaki ve sosyal çatışmaların olduğu dönemlerde entelektüeller ortaya çıkmıştır. Entelektüel, pratikte var olan ihtiyaçlara ulaşmak için gerekli olan amaç ve değerlere kafa yoran kişidir. Analitik fikir ve teorilerle ilgilenen kişi kuramcı, normatif değerlerle ilgilenen kişi felsefeci hem analitik fikir hem de normatif değerlerle ilgilenecek, onları gerçekçi bir hayal içinde kurgulayanlar ise entelektüeller olmuştur. Entelektüel lider sosyal çevresinden kopmaz. Tüm fikir ve değerleri bu sosyal çevrenin gerçekliği içerisinde şekillenir ve gelecek hayaline ulaşmak için çevresini değiştirme yönünde adımlar atar. Entelektüel lider dönüştüren liderdir. Amaçları bilinçli olarak değer yargıları ile entegre edilmiştir ve sadece düşünmekle kalmaz, değişim için aksiyon alır. Politik arenada entelektüel lider, özgürleşmeye yönelik bir etki yaratır. Özgürlük etkisini yaratacak aksiyonlar da toplumun ihtiyacı olan değişimi getirir, zaten anlaşmazlık ve kaos karşılanmayan ihtiyaçlardan doğmuştur ve toplumun entelektüel bir yöne doğru özgürleşmesiyle birlikte kaos yerini yeni düzene bırakacak ve çatışmalar çözülecektir (Burns, 2010).

Görüldüğü gibi (Burns, 2010)'a göre entelektüel lider dönüştüren liderdir. Dönüşümcü liderlik kavramına döndüğümüzde de dört unsur göze çarpar. Bunlardan biri entelektüel teşviktir. O halde dönüşümcü lider entelektüeldir ancak bununla kalmaz. Entelektüel teşvik, liderin izleyicilerini yaratıcı ve yenilikçi olmaları yönünde teşvik etmesidir. Yaratıcılık ve yenilik, izleyicilerin kendi değer ve inançlarının kısıtladığı zihinsel modellerin dışında düşünmeleriyle mümkün olur. Doğru ve yanlış aksiyonlara yönelik inançlar değer yargılarınca şekillendiği için, lider izleyicilerinin zihinlerine nüfuz ederek onların kendi kalıplarından sıyrılmalarına destek olur. İzleyiciler sadece kendi kalıplarının değil, liderin ve kurumun kalıplarını da fark ederek yeniliği ve verimliliği engelleyen, kuruma hizmet etmeyen kalıp yargıları sorgular hale gelirler. İzleyiciler problemlerin çözülmesi için yeni yöntemler, kurumun geleneksel uygulamaları için değişim önerileri sunmaya başlayabilirler. Örneğin, üretimi aksatacak durumların yaşandığı bir fabrikada, fabrika yöneticisinin entelektüel teşviği, çalışanların bu aksaklıkları önlemeye yönelik yeni prosedür ve uygulamalar geliştirmelerine yardımcı olabilir (Northouse, 2016). Entelektüel teşviği yapabilen lider de entelektüeldir ve kendisini sürekli geliştirir. Değer yargılarını, inançlarını, amaçlarını revize eder, sorgular, metaforik olarak “kutunun dışında düşünür”. İzleyicilerinin de entelektüel anlamda süregelen bir gelişim içerisinde olmalarını kolaylaştırır. Böylece izleyiciler kendi kişisel gelişimlerinin yanı sıra çalıştıkları kuruma olan katkılarından dolayı da güçlenmiş hissederler. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı, Maslow tarafından gelişme güdüsü olarak ele alınmıştır ve “insan ne olabiliyorsa onu olur, potansiyelini gerçekleştirir” şeklinde ifade edilmiştir (Maslow, 2001). Çalıştığı kurum içerisinde kendini gerçekleştirme fırsatı edinen çalışanların, gelişme ihtiyacı da dönüşümcü liderin teşviğiyle tatmin bulmaya başlayabilir. Hackman ve Oldman'ın iş karakteristikleri modelinde ele alınan işin önemi ve işin gerektirdiği beceri seviyesi de doğrudan çalışanın gelişme ihtiyacı ile ilgilidir. İşin öneminden kasıt, işin kuruma ve topluma olan katkısının önem derecesidir. İşin gerektirdiği becerilerin sayısı ve çeşitliliği de yaratıcı ve yenilikçi yönde düşünmeye teşvikle birlikte genişleyebilir. O halde yüksek gelişme ihtiyacı içinde olan çalışanın doğrudan yaptığı işten tatmin olmasında, yaptığı işin önem derecesi ve gerektirdiği becerilerin çokluğu rol oynayacaktır (Schermerhorn vd, 2011).

Dönüşümcü liderlikte üzerinde durulan bir diğer unsur ideal etki olmuştur. İdeal etki karizma teriminin bir alternatifi gibi düşünülebilir. Ancak kuramda “karizma” olarak kullanılmamasının sebebi, Adolf Hitler gibi yıkıcı eylemleri olan liderlerin yanı sıra diktatörlükle ilişkilendirilebilecek olmasıdır. Ayrıca medya mecralarında karizma kelimesinin anlamı “çekicilik, ünlü olmak” gibi anlamlarla da özdeşleşmiştir. Oysa işletme için dönüşümcü lider

diktatörlükten uzak bir profil çizer ve ünlü olmak, halka mal olmak gibi amaçlar da gütmeyiz. Ancak dönüşümcü lider de sahip olduğu karizma yoluyla izleyicilerini etkiler. Bu karizmanın içerisinde entelektüel teşvik ve ideal etki yer alır. Pek tabii ki bu etki, ortak amaçlara ulaşma konusunda izleyicileri yöneltir, olumlu bir etkidir. Bu yüzden de ideal etki olarak isimlendirilmiştir. Liderin yarattığı etkide pay alan kendi ideolojisi bir diğer deyişle inanç sistemi, idealleri yani başarmak istedikleri ve “hayattan büyük” olarak tabir edilen meselelerdir (Bass, 1999). İdeal etki yaratmak için liderin kullanabileceği taktikler rasyonel ikna ve ilham verici olabilecek, bir diğer deyişle hem mantığa hem de duygulara hitap edebilecek yönde iletişim kurmaktır (Charbonneau, 2004). Dönüşümcü liderlik teorisinde liderin karizması yarattığı ideal etki üzerinden anlaşılır. Görüldüğü gibi kuramın unsurlarında liderin entelektüel oluşu veya karizmasından ziyade verdiği entelektüel teşvik ve yaratabildiği ideal etki üzerinde durularak, liderin özelliklerinden doğan ancak izleyicileri ile olan ilişkilerine yansıyan davranış grupları üzerinde durulmuştur.

İdeal etkiye yönelik lider davranışları, liderin gelecek hayalini gerçekleştirmek için belirlediği alt amaçları gerçekleştirmede, izleyicilerini etkilemeye yönelik olacaktır. Lider saygı duyulan, güvenilen ve rol model alınan biri olduğundan izleyicilerin değişimi kabul etmesinde ideal etki yaratacaktır. Ancak ideal etki sadece liderin karizmasından kaynaklanarak vizyonu gerçekleştirmesinde değil, işyerinde affediciliği arttırmak için de yararlı olabilir. Çünkü çatışmalar iş ile ilgili olmaktan çıkıp kişiselleştiğinde ve diyaloglar hakaret boyutuna taşındığında, çalışanlar birbirlerini görmezden gelmeye ve uzun vadede intikam almaya yönelebilmekteler. Çalışma grubu içerisinde yaşanan ve çözülmeleyen meseleler, değişim yönünde atılan adımların önüne geçer. Sadece anlaşmazlıklar değil, yüz yüze verilen bir performans geribildirim bile çalışan açısından yıkıcı olabilir. Örnek olarak “Patronumun yüz yüze geribildirim verdiği performans değerlendirmesi sinik ve yıkıcıydı. Oldukça direkt konuştu. Haksızlık yaptığını ve kaba olduğunu düşündüm. Üzüldüm ve orayı terk etmek istedim ancak patronum devam etti. Eğer olumlu veya yapıcı bir şey söylesen bile duymadım...” Benzer diyaloglar işyerlerinde hem yönetici hem çalışma arkadaşları ile yaşanabilir. Çalışanların görmezden gelme ve böylece kuruma olan ilgilerini kaybetme veyahut intikam alma gibi yıkıcı tepkilere yönelmesi olasıdır. Ancak kolektif kimlikleri, bir diğer deyişle gruptaki diğer üyelere olan bağlılıkları baskın çıktığında affedici olabilir ve daha yapıcı ilişkiler kurabilirler. Bu noktada dönüşümcü liderlik unsurlarından ideal etkinin, affedicilikle olan ilişkisini deneysel bir tasarım üzerinden çalışan araştırmacılar olumlu kanıt bulmuşlardır. Eğer zarar görmüş ilişkiler

lider tarafından düzeltilirse, kolektif kimlik üzerinden yaratılan ideal etki ile izleyiciler amaçlara tekrar yönelebilirler (Zdanduk ve Bobocel, 2015).

Dönüşümcü liderliğin üçüncü unsuru ilham verici motivasyondur. Motivasyon bireyleri amaca doğru yönelten ve içten gelen bir güçtür, ancak bu içsel güç sadece bireyin kendi özelliklerinden kaynaklanmaz. Takdir, tebrik, teşekkür gibi olumlu iletişim elemanları dış kaynaklı güdüleyiciler olarak bireylerin motivasyonu üzerinde rol oynar. Ayrıca somut dış kaynaklı güdüleyiciler de mevcuttur, bunlara örnek olarak da ücreti verebiliriz. Motivasyon konusunu içerik teorileri “insanları ne motive eder”, süreç teorileri “insanlar nasıl motive olur” soruları üzerinden ele almıştır. O halde motivasyon bir süreçtir, aynı zamanda ihtiyaçların tatmin edilmesi için bireyi amaca yönlendiren bir itme kuvvetidir. Örneğin başarı ihtiyacı yüksek bir birey, hedeflerine ulaşmak için güdülenir. Ancak ne kadar çaba harcansa da hedefe ulaşamayacağını düşünen birey güdülenmeyecek, bir diğer deyişle harekete geçmeyecektir. Bu durumda birkaç alternatif söz konusudur: hedef bireyin ulaşamayacağı kadar yüksek olabilir veya birey bu hedefi gerçekleştirmek için gerekli kaynaklardan yoksun olabilir. Hedefi başaracağına dair kendi yeterliliklerine dair inancı da olmayabilir. Bu iki örnek güdüleyiciler ve güdüleme süreci konusunda fikir verebilir. Çalışanları motive etmek yöneticilerin işi midir? Evet. Ancak kimi yöneticiler bu fikre katılmayabiliyor. Yöneticiliğin klasik tanımında “yönetici, başkaları aracılığı ile amaçlara ulaşan kişidir” ibarelerine rastlanıyor. Eğer amaçlara ulaşmak söz konusu ise ve o amaçlara ulaşmak çalışanlar kanalıyla olacaksa, o halde “motive etmek” de yöneticinin yapması gerekenler listesinde yer alır. Pek tabi ki dışarıdan motive edilmediğinde neredeyse hiç çalışmayan bir ast yöneticinin tüm zamanını alır. İstisnai durumları bir kenara alırsak, bilhassa lider için izleyicileri motive etmek başlı başına önemlidir. Dönüşümcü liderlikte karşımıza çıkan “ilham verici motivasyon” unsurunda göze çarpan “ilham verici” ibaresi, dönüşümcü liderin bir yöneticinin astını işini yapmaya yönelik motive etmesinden öte, çok daha farklı bir motive amacı olduğu görülüyor. Çünkü dönüşümde, lider ve izleyiciler birlikte hareket ederek, radikal değişimlere imza atarlar. Liderin izleyicilere sunduğu gelecek vizyonu izleyicilerce paylaşılır. Vizyona ulaşmak için gerçekleştirilmesi gereken amaçlara bağlılık yüksektir. Lider yapılabilecekler ve varılacak noktalar konusunda iyimserdir. Bu iyimserliğini izleyicilerine geçirir. Liderin beklentileri yüksektir ancak bu beklentileri basit yollarla izleyicilerine aktarır. İzleyici grubunda görevler hevesle yapılır ve takım ruhu hakimdir. Amaçları başarmaya yönelik inanç tüm grupça paylaşılır ve çabalar koordine edilir (Barbuto Jr, 2005) Gelecek hayali olan vizyona ulaşmak için belirlenen misyon ve misyonun alt amaçları, işlerin var olan kural ve prosedürlerle yürüdüğü geleneksel yapıyı değiştirir. Aslında dönüşüm sade-

ce izleyicilerin dönüşümü değil, örgüt kültürünün de dönüşümüdür. Kültür vizyonu destekler hale geldiğinde değişim mümkündür. Vizyon da örgüt kültürünün özelliklerinin değişmesinde rol oynar. Dönüşümcü lider hem taktiksel hem de stratejik olarak düşünürken aynı zamanda örgüt kültürünü de dönüştürür. Bu dönüşümde izleyicilerin liderin gelecek hayalinden ilham alarak motive olması yer alır (Bass ve Avolio, 1993). Çünkü bir örgütün kültürü başta lider olmak üzere tüm üyelerin paylaştığı düşüncelerden, çalışma alışkanlıklarından ve sergiledikleri ortak davranış kalıplarından oluşacaktır.

Liderin entelektüel teşviği, ideal etkisi ve ilham verici motivasyonu; bireysel ilgi vasıtasıyla izleyicilere geçer. Dolayısıyla dönüşümcü liderlik kuramında dördüncü unsur olarak liderin her bir izleyicisine gösterdiği bireysel ilgi yer alır. Birey, ekip ve örgüt kültürü olmak üzere üç analiz birimi üzerinden bireysel ilgi unsurunun nasıl şekillendiği daha açıkça ortaya koyulabilir. Böylece lider davranışı ve davranışın izleyici grubu üzerindeki etkisi, davranışın vuku bulduğu bağlam da hesaba katılarak incelenir. Lider davranışının gruba ve örgüte nasıl nüfuz ettiği de anlaşılabilir. Örneğin, izleyicilerin potansiyelini geliştirme yönünde girişimleri olan bir lider, zamanla grup içerisinde yardımlaşma ve öğrenmeye yönelik normlar oluşmasında, liderin etki alanı genişledikçe de bu normların tüm örgüte nüfuz etmesinde öncülük edebilir. Bireysel ilgi unsuru içerisinde izleyiciye verilen olumlu ve olumsuz geribildirimler yer alır. Çalışma esnasında görevlerini icra eden izleyici başarılarından ve hatalarından öğrenir. Olumlu geribildirim izleyicinin arzulanan davranışlarını pekiştirip tekrarlamasını ve kalıcı hale gelmesini teşvik ederken, olumsuz geribildirim izleyicinin hatalarını düzelterek kendini geliştirmesi yönünde işler. İzleyici sadece kendi çıkarlarını değil, bütün için doğru olanı ve etik olanı yapmayı da böylece öğrenir. Bireysel ilgi gösteren lider, izleyiciler arasındaki bireysel farklılıkları ve her bir izleyicinin ihtiyaçlarını anlar. İzleyicinin gelişme ihtiyacını ve potansiyelini keşfeden lider, koçluk ederek performansın iyileşmesine kaynaklık eder. İzleyicinin sorumluluk alanını genişleterek daha özerk hareket etmesini de mümkün kılar. Bireysel ilgi, kimi izleyiciler tarafından babacan da bulunabilir. Ancak bu tamamen algı temelli olup, Avolio ve Bass tarafından bahsedilen bireysel ilgi davranışlarından bağımsızdır. Bir diğer deyişle liderin bireysel ilgisini babacan liderliğe benzettikleri bir çalışmaları rastlanamamıştır. Dolayısıyla dönüşümcü liderlikte bireysel ilgi, izleyicilerin bireysel farklılıklarından etkilenecek yorumlanan bir unsur haline gelmektedir. Liderin davranışları içinde yer aldığı grubun bağlamından bağımsız düşünülemez ve ancak o bağlam içerisinde anlam kazanır. Örneğin, kontrol ve komutanın ön planda olduğu bir kültürde, liderin arkadaşça davranışları liderden beklenen normatif davranışlara uygun olmadığından izleyiciler tarafından bireysel ilgi yerine farklı şekillerde

anlamlandırılabilir. Ayrıca izleyiciler zamanla lideri tanır, lidere aşına olur, değişen beklentilerini öğrenir ve liderin bireysel ilgisini yorumlayacak hale gelirler (Avolio ve Bass, 1995).

Dönüşümcü liderlik katılımcı veya yönlendirici formlarda olabilir. Bahsedilen dört unsur hem katılımcı hem yönlendirici dönüşüm tarzında yer alır. Katılımcı dönüşümcü lider karar verirken izleyicilerin fikrini ve katkısını alırken, yönlendirici dönüşümcü lider kararları verir ve uyulmasını bekler. Özet tabloda dönüşümcü liderliğin tüm unsurlarının katılımcı ve yönlendirici dönüşümde nasıl şekilleneceği sunulmuştur.

Tablo 1: Dönüşümcü Liderliğin Unsurları (Bass, 1996)

Dönüşümcü Lider	Katılımcı	Yönlendirici
Entelektüel Teşvik	Birbirimizin fikirlerini eleştirmeden önce tüm varsayımlarımızı listeleyebilir miyiz?	Soğuk füzyonlu bir motorun çalışması fiziksel olarak imkansızdır. Sunduğunuz fikri sorgulayın.
İdeal Etki	Birbirimize olan inancımızla kazanan takım olabiliriz. Misyonumuzu gerçekleştirmek için desteğinize ihtiyacım var.	Hedeflerin gerçekleşmesi için gösterdiğim yönde ilerleme konusunda bana inanmalı ve güvenmelisiniz.
İlham Verici Motivasyon	Tüm grubun iyiliği için, arzu ve hedeflerimizi karşılayacak yönde, birlikte çalışalım.	Günden güne daha iyiye gittiğinizi kendinize söylemelisiniz. Gelişiminizi görün ve devam edin.
Bireysel İlgi	Bireysel yeteneklerimizi geliştirmek için grup olarak birbirimize nasıl yardım edebiliriz?	İşinizi yaparken kendinizi geliştirebilmeniz için gereken desteği sağlayacağım.

1.3.Dönüşümcü Liderlik: Araştırmalar

Bu kısımda dönüşümcü liderlerin özellikleri ve dönüşümcü liderlere sahip olan işletme çalışanlarının tutum ve performanslarına ilişkin bulgular derlenmiştir.

Dönüşümcü Liderlerin Özellikleri

Dönüşümcü liderler değişim ajanı gibi hareket ederek ve rol modeli olarak, paylaştıkları gelecek vizyonuna adanmış izleyicilerden oluşan bir çalışma grubu inşa eder ve bu grupta yer alan izleyicilerin kendi potansiyellerini keşfetmelerini sağlarken de hem örgütsel hem kişisel dönüşümü gerçekleştirir. Bu açıdan bakıldığında “dönüşümcü liderler diğer liderlerden farklı olarak hangi özelliklere sahip olabilirler” sorusu gündeme geliyor. Bireysel ilgi göstererek izleyicilerini yakından tanıyan liderin empati kurabilme kabiliyeti, kendine ait öz farkındalığı ve bu etkileşimde izleyiciye de güven verebilmek için özgüven sahibi olması lider ve izleyici arasındaki ilişkiyi şekillendirir. Liderin yarattığı ideal etki özgüveninden ve öz farkındalığından, izleyicilere gösterdiği bireysel ilgi de liderin empati kabiliyetinden beslenebilir. Kişilerarası ilişkileri etkileyen bu unsurlar aslında duygusal zekânın bileşenleridir. Duygusal zekâ kimi araştırmalarda bir beceri, kimilerinde bir özellik olarak ele alınmıştır. Tanımlarda ortak olan nokta, bireyin kendi duygularının ve diğerlerinin duygularının farkında olarak kendi düşünce ve aksiyonlarını yönlendirdiğidir. O halde duygusal zekâ dönüşümcü liderleri diğer liderlerden ayıran bir beceri olabilir mi?

Dönüşümcü liderlik ve duygusal zekâ üzerine 62 bağımsız örneklemden alınan sonuçları bir araya getiren meta-analiz çalışması da bu düşünceyi doğrular niteliktedir. Dönüşümcü liderlik ve duygusal zekaya ilişkin ölçeklerin yanıtları aynı kaynaktan alındığında (ölçekleri lider kendisi için doldurur), değişkenler arası ilişkilerin kuvveti “ortalama” olurken, ölçekler izleyici ve lider tarafından doldurularak ilişki kuvvetine bakıldığında “manidar ancak zayıf” ilişkiler olduğu rapor edilmiştir. Çalışma, duygusal zekâ ile dönüşümcü liderlik arasında beklenildiği kadar kuvvetli ilişkiler olmayabileceğini ancak zayıf ila ortalama kuvvette ilişkiler beklenebileceğini gösteriyor. Bir diğer deyişle liderin duygusal zekasının dönüşümcü lider olmasına katkıda bulunabileceğini düşünmek mümkündür (Harms ve Credé, 2010)

Büyük Beş Kişilik Özellikleri olarak anılan kişilik modelinde yer alan dışadönüklük, duygusal denge, uyumluluk, özdisiplin ve yeniliğe açıklık özelliklerinin, dönüşümcü liderlik ile olan ilişkilerini ele almak üzere 26 örneklemin sonuçlarını bir araya getiren meta-analizde yer alan bulgulara göre, dönüşümcü liderlik ile en kuvvetli ilişkinin dışadönüklükte olduğu göze çarpmaktadır. Dışadönüklük tüm liderlerde bulunan bir özelliktir, çünkü lider bir kitleyi yönlendirir ve içe kapanık olması izleyiciler ile ilişki kurmasını kısıtlar. Araştırmacılar, kişilik özellikleri ve liderlik arasında beklenen ilişkileri sunmayan meta-analiz sonuçlarını şu şekilde açıklıyorlar: dönüşümcü liderlik davranışları yaşam boyu öğrenme ile gelişen davranışlar olabilirler. Ayrıca

lider davranışları kişilik özelliklerinden gelen yatınlıklar ile değil, liderlik eğitimlerinden etkilenecek öğrenildikleri için de kişilik özellikleri ile kuvvetli ilişkileri bulunamıyor olabilir. Çalışmaların kısıtlılıkları ve ölçümden kaynaklı hatalar da düşünülürse, aslında var olan bağlantılar da bulunamıyor olabilir (Bono ve Judge, 2004).

Dönüşümcü Liderlerin Takipçileri

Dönüşümcü liderlerin izleyicileri ile olan etkileşimleri düşünüldüğünde, liderin izleyici performansına olan etkisi, etki varsa ne yönde olduğu merak konusudur. Neticede örgütlerin nihai amacı kar etmek ve sürdürülebilir olmaktır. Nihai amaçlar kar ederek var olmak olunca, çalışanların performansları ve performansın önemli yordayıcıları olarak kabul edilen motivasyon ve iş tatmininin nihai amaca ulaşmada araçsal roller üstlendikleri düşünülmüştür. Bu doğrultuda; dönüşümcü liderlik, performans, motivasyon ve iş tatmini, anahtar kelimeleri ile yapılan aramadan korelasyonel çalışmalar bulunarak, dönüşümcü liderlik ve örgütsel çıktılar incelenmiştir. Hem dünyadan hem ülkemizden örnek araştırmalar seçilmiştir.

Dönüşümcü Liderlik ve Çalışan Performansı: 2011 yılında, Pakistan'da, 270 telekomünikasyon sektörü çalışanıyla yapılan çalışmada dönüşümcü liderliği ölçmeye yönelik 5 ifade yer almıştır. Örnek ifadeler: Yöneticimin davranışları ona saygı duymamı sağlar. Yöneticim değerleri ve inançları hakkında konuşur. Yöneticim, amaçlarımızı gerçekleştireceğimiz konusunda bize olan güvenini dile getirir. Performans için 8 ifade kullanılmıştır. Örnek ifadeler: Çalışanlar kendilerine verilen hedeflere zamanında ulaşır. Çalışanların performansının kalitesi zaman içinde iyileşti. Ölçeklerin kaynakları belirtilmemiştir. Cevaplar için, tamamen katılıyorum ile tamamen katılmıyorum arasında uzanan 5'li Likert ölçek kullanılan çalışmada, dönüşümcü liderlik algısı ile çalışan performansı arasındaki ilişki katsayısı 0,2 olarak bulunmuştur (Ghafoor vd., 2011).00000 Zayıf ancak pozitif yönde olan bu ilişki, dönüşümcü liderliği ve performansı ölçmek için kullanılan ifadelerin, ölçülmek istenen kavramları ne denli ölçebiliyor olduğu sorusunu gündeme getirmiştir. Bir diğer çalışma Türkiye'den seçilmiştir. Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan 139 yönetim kademesi personeli araştırmanın evreni olarak belirlenmiştir. 122 kişi ile gerçekleşen anket çalışmasında, Bass ve Avolio tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik anketi, çalışan performansı içinse 4 ifadeli bir ölçek kullanılmıştır. Araştırma verileri 2016 yılında toplanmış olup, dönüşümcü liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişki katsayısı 0.2 bulunmuştur. Ancak bu çalışmada yöneticiler kendi liderlik tarzlarını ve kendi performanslarını değerlendirmişlerdir (Ay ve Keleş, 2017)

Dönüşümcü Liderlik ve Çalışan Motivasyonu: 2014 yılında Hindistan'da faaliyet gösteren bir petrol şirketinde yürütülen çalışma 50 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Çok faktörlü liderlik anketi cevapları için, hiç ile çok sık arasında değişen 5 basamaklı bir zaman skalası, motivasyon soruları için katılım derecesi ölçen Likert tipi skala kullanılmıştır. Çalışma dönüşümcü lider algısı ile çalışan motivasyonu arasında kuvvetliye yakın bir ilişki rapor etmiştir ($r = 0.6, p < 0,05$) (Gopal ve Chowdhury, 2014). 2016 yılında Kırıkkale Belediyesi ve Kırıkkale İl Özel İdaresi'nde çalışan 438 kamu personelinin toplanan anketler üzerinden, dönüşümcü liderlik algısı ile işsel motivasyon arasındaki ilişki 0,5 ($p < 0,01$) olarak rapor edilmiştir. Dönüşümcü liderlik Podsakoff tarafından geliştirilen ölçek ile ölçülmüştür. Örnek ifadeler: Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir. Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır. İşsel motivasyonu ölçmek üzere Kuvaas tarafından oluşturulan ifadeler kullanılmıştır. Örnek ifadeler: Yaptığım işi bir hobi gibi görürüm. Yaptığım işin bir anlamı olduğunu düşünürüm (Batmaz ve Gürer, 2016).

Dönüşümcü Liderlik ve İş Tatmini: Almanya'da yer alan bir araştırma üniversitesinde çalışan 39 takımın (360 takım üyesi) araştırma evrenini oluşturduğu çalışmada, takımlar bağlı çalıştıkları yöneticiyi dönüşümcü liderlik açısından değerlendirmiştir. Bass ve Avolio tarafından geliştirilen ifadelerin Almanca versiyonu kullanılmıştır. İş tatmini için 5 ifadeli bir ölçek kullanılmıştır. Araştırma verileri 6 hafta arayla toplanmıştır. Anketleri bilgisayar üzerinden dolduran katılımcılar ilk ankette yöneticilerinin dönüşümcü liderliğini ve yöneticilerine duydukları güvene ilişkin ifadeleri yanıtlamışlardır. 6 hafta sonra iş tatmini ve takımlarına duydukları güvene ilişkin soruları yanıtlamışlardır. Dönüşümcü liderlik ve iş tatmini arasında kuvvetliye yakın bir ilişki rapor edilmiştir ($0,64, p > 0,05$) (Braun vd., 2013). Bolu ilinde bulunan 5 adet işletmeden toplanan 362 ankette, çok faktörlü liderlik ölçeği ve Minnesota iş tatmini ölçeği yer almıştır. Dönüşümcü liderlik algısı ile iş tatmini skorları arasındaki ilişki 0,5 ($p < 0,01$) olarak rapor edilmiştir (Eren ve Titizoğlu, 2014).

Duygusal zekanın dönüşümcü liderlerde bulunan bir beceri olduğu, ancak dönüşümcü liderlerin kişilik özelliklerine yönelik net bir liste olmadığı, liderin; izleyicilerinin performansına, motivasyonuna ve iş tatminine olumlu yönde etki edebileceğine yönelik düşünceler ve kanıtlar, araştırmalardan bir kesit halinde sunulmuştur.

Türkçe literatürde transformasyonel liderlik, dönüştürücü liderlik gibi zaman zaman farklı isimler ile anılan ve bu bölümde "dönüşümcü liderlik" adıyla ele alınan teori, literatürde ilk olarak Burns (1978) tarafından kaleme

alınmıştı. Dönüşümcü liderliğin daha çok işletme bağlamına has olarak ele alındığı bir diğer önemli eser Bass (1985) tarafından ortaya konulmuştu. Dönüşümcü liderlikte dört ana unsur entelektüel teşvik, ideal etki, ilham verici motivasyon ve bireysel ilgili olarak kavramsallaşmıştır. Dönüşümcü liderlikte lider, takipçileri ile birebir ilişkiler kurarak onları motive eder, karizma unsuru ideal etki yaratmasını rol oynar, her bir takipçiye bireysel ilgili gösterilir ve takipçiler liderin kolaylaştırıcı rolü sayesinde entelektüel manada dönüşürler.

Gelecek kısımda dönüşümcü liderliğin bir önceki adımı gibi düşünülen etkileşimci liderlik kuramından bahsedilerek, tam kapsamlı liderlik kuramına (full range of leadership) geçiş yapılacaktır.

2.ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK

2.1. Tanım ve Kapsam

Literatürde etkileşimsel liderlik, iş gördürücü liderlik gibi isimlerle anılan bir liderlik modeli olan ve bu bölümde etkileşimci liderlik olarak anılacak olan kuram ilk olarak, siyasi liderlik üzerine çalışmalar yapılan Burns tarafından kaleme alınmıştır. Burns, etkileşimci liderlikten bahsederken; fikir liderliği, küçük grupların liderliği, parti liderliği ve kanun koyucu liderlik gibi, bir fikirden doğarak ülke yönetmeye uzanan geniş bir liderlik yelpazesinden bahseder. Kitabında etkileşimsel liderlik, yapbozdaki eksik parça olarak tabir edilmiştir. Bu noktada gücü elinde tutan, çatışmaları yöneten, karar veren bir lider profili çizilmeye başlanır. Bir nevi vizyon koyan ve değişimi getiren ilham verici bir liderlik değil, işlerin görülmesine yönelik yapı ve düzen inşa eden bir lider gündeme gelir

Etkileşimci lider profili, yönetici olan bir lidere benzer. Lider değişim yaratarak proaktif olmaktan ziyade, izleyicilerin rollerinin gerekliliklerini yerine getirmeleri için düzen kuran, reaktif bir yönetici gibidir. Temel yönetim fonksiyonlarını yerine getirir. İşlerin yürütmesi ve hedeflere ulaşılması için planlama ve organizasyon yapan, astları denetleyen ve rollerinin gerekliliklerini yerine getirenleri ödüllendiren, getirmeyenleri cezalandıran bir yol izler. Dönüşümcü lider izleyicilerin kendi potansiyellerini gerçekleştirmelerini, ona inanmalarını ve güvenmelerini, vizyona adanmalarını ve bu doğrultuda yüksek değer ve ideallere sahip olmalarını isterken, etkileşimci lider izleyicilerin paylarına düşen sorumlulukları eksiksiz olarak yerine getirmelerini ister. Dönüşümcü lider ve izleyicileri arasındaki duygu paylaşımı, etkileşimci lider ile izleyicileri arasında olmayabilir. Lider ve izleyici arasındaki ilişki, rol temellidir. Lider karar verir, izleyici kararın gereklerini yerine getirir. İzle-

yici üzerine düşeni yapıyorsa ödülünü alacak, yapmıyorsa da cezalarla yüzleşecektir. Pek tabii ki etkileşimci lider de izleyicileri motive eder. Ancak bu motivasyon, ilham verici boyutta değildir. Önemli olan örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi, işletmenin devamlı olması, gereksiz risklerden kaçınılması örgütsel etkinliğin iyileştirilmesidir. Statükonunun korunması için lider ile izleyici arasındaki ilişkiler kontrat temellidir. Bir diğer deyişle, izleyicinin görev tanımı ve sorumlulukları belirlenmiştir. Liderin izleyiciden beklentisi de nettir. Lider ve izleyici arasındaki takas bu beklentiler üzerine kuruludur. İletişim standart bir formda gerçekleşir. Çünkü etkileşimci lider üretkenliğe odaklıdır (McCleskey, 2014). Yenilikçilik, yaratıcılık veya izleyicilerin kişisel gelişimi ikincil endişeleri olur. Her ne kadar bazı araştırmacılar tarafından eleştirilse de işletmenin var olabilmesi için etkileşimci liderlik tarzının da iş gruplarında uygulanmasının gerekliliği sorgulanabilir.

Lider ile izleyici arasındaki etkileşime odaklandığı için etkileşimci liderlik olarak anılan bu kuramda, lider ile izleyici arasındaki etkileşimin tipik bir yönetici-ast ilişkisi olarak görülmesi mümkündür. Lider iş grubuna ne yapmaları gerektiğini açıklar, ihtiyaç duyduklarında bilgi paylaşır, izleyiciler kendilerinden beklenenleri bilir ve liderin otoritesini kabul eder. Etkileşimci lider direktif veren, izleyici ise bu direktifleri kabul eden konumdadır. Liderin koyduğu hedeflere ulaşılması veya hedeflerden sapılması da izleyiciye ödül veya ceza olarak geri dönecektir. Örgüt stabil bir pozisyonda iken, işlerin verimlilikle yürümesi ve kısa dönemli hedeflere ulaşılabilmesi için etkileşimci liderlik tarzı oldukça işe yarar (Sithole ve Sudha, 2014).

2.2. Etkileşimci Liderliğin Unsurları

Dönüşümcü liderlikte olduğu gibi, etkileşimci liderlik için de birtakım unsurlardan varlığından söz edilir. Bu unsurlar lider ile izleyici arasındaki ilişkinin anlaşılır kılınmasına yardımcı olan; durumsal ödül, istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı (laissez-faire) liderliktir. İstisnalar yönetimin aktif ve pasif olmak üzere iki boyutu mevcuttur.

Durumsal ödül: Lider başarılı olan izleyiciyi fark eder. İyi performans gösterene ödül vaat eder. Çaba karşılığında da ödüller verir. Ödüller izleyiciyi motive etmek için sunulan araçlardır. Lider motive ederek arzulanmış performans seviyesini yakalamak ister. Ödülün araçsallığından faydalanan lider, izleyici için neyin ödül değeri olduğunu bilirse motive etme konusunda başarılı olabilecektir. Kimi örgütlerde liderler, maaş zammı ve terfiler üzerinde etki sahibidir. Dışsal ödüller finansal ve statü değeri olan ödüller olabileceği gibi, çalışan açısından manevi faydalar da barındırabilirler. Sadece başarılı olan ve iyi performans gösteren çalışan değil, çaba gösteren çalışan

da durumsal ödüllere faydalanabilir. Liderin ödülü önereceği izleyicileri seçebilmesi için onlara nezaret etmesi gereklidir. Ödülü vermenin yanı sıra, ödülü vaat etmek de çalışana motive eder (Bass, 1990). Durumsal ödülleri vaat etmek ve vermek için liderin hem pozisyon gücü hem de ödüllendirme gücü olmalıdır. Aksi takdirde izleyiciler liderin etkisi olduğunu bilirler ve etkileşimde durumsal ödüllere bahsedilemez.

Durumsal ödüllere sunulması liderin ödüllendirme gücüne ve nezaret ettiği izleyiciler hakkında topladığı bilgiyi değerlendirmesine bağlıdır. Lider ile izleyici arasındaki etkileşimin önemli bileşenlerinden birini oluşturan durumsal ödüllere, izleyiciler rollerinin gerekliliklerini yerine getirdikçe, getirmek için çaba gösterdikçe ve kendilerinden beklenen düzeyde performans gösterdikçe lider tarafından önerilecektir. Sonucunda ödül getirecek davranış tekrar edilerek pekişecektir. Bir nevi lider, edimsel koşullama kullanarak izleyicilere, arzulanan rol davranışlarını öğretecektir. Etkileşimci liderlikte ödüllere kullanımını gibi cezalar da kullanılmakta olup, cezalar istisnai yönetim unsurunda anılmaktadırlar.

İstisnalarla Yönetim: Bilimsel yönetim ilkelerini oluşturan ve bilimsel yönetimin kurucusu olarak anılan Taylor'a kadar izleri sürülebilir bu kavram, yöneticinin sadece istisnai durumlarda müdahale etmesini tanımlar. Bir diğer deyişle sadece hatalar veya işleyiş sekteye uğratan aksaklıklar olduğunda lider duruma müdahale edecektir. "Bozuk değilse dokunma" metaforu da yöneticinin, işler halihazırda yürüyor ise müdahale etmemesine atıfta bulunur (Karip, 1998). İstisnalarla yönetimde bulunan lider, işler ters gidene ve/veya ortada bir problem belirene kadar aksiyon olmaz. Liderin bir problem olana kadar duruma müdahale etmeyeceğini bilen izleyiciler, kendi sorumluluk alanlarında ve özerk bir şekilde çalışabilmek için fazladan çaba harcayarak, işlerin sorunsuz bir şekilde ilerlemesini sağlayabilirler (Willis vd.,2017). İstisnalarla yönetim bu açıdan bakıldığında harmoni içerisinde çalışan ve olumlu yönde gelişmeyi sağlayan performans normlarının oluşmasını teşvik edebilir. Hata yoksa lider duruma müdahale etmeyecek. İşler aksamazsa günlük akış üst yönetimin müdahalesi olmadan devam edecek. Çalışanlar herhangi bir suçlamaya veya yaptırıma maruz kalmayacaklar. Lider ile olumsuz diyaloglar kurmak zorunluluğu da ortadan kalkmış olacak.

İstisnalarla yönetimin aktif boyutunda, lider izleyicileri gözlemler. İzleyiciler, kendilerinden beklenen performanstan sapmalar gösterdiklerinde lider tarafından fark edilirler. Ortada herhangi bir hata veya aksaklık olması şart değildir. Mühim olan izleyicinin, hedef performansın altına düşmüş olmasıdır. Duruma müdahale edilmezse gelecekte sorunlar yaratabilir. İşte lider, düşük performanslı izleyiciyi fark eder etmez de duruma müdahale edecektir.

Müdahalede bulunan lider izleyiciyi uyarabilir, ödülünden mahrum bırakabilir veya cezalandırabilir (Hinkin ve Schriesheim, 2008) Uyarı, cezanın tehdidi, gelecek bir ödülünden mahrum bırakılma veya ceza alma gibi sonuçlar ile karşılaşan izleyici arzulanmayan davranışları öğrenebilir ve sergilemekten vazgeçebilir. Lider aktif kaldığında kuralları hatırlatır ve izleyicilerin de kurallara bağlı kalmasını teşvik eder. Böylece düşük performanstan kaynaklanan, gelecekte meydana gelmesi muhtemel problemler de erken müdahale ile önlenmiş olur. Güvenliğin birincil endişe değeri taşıdığı hastane, termik santral gibi örgütlerde istisnalarla yönetimin aktif olmasıyla, kazaların engellenmesi mümkün olacaktır.

İstisnalarla yönetimin pasif boyutunda izleyicilerin sürekli gözlem altında tutulduğu bir yönetim tarzı hâkim değildir. Ancak çalışma grubunda açık bir sorun belirmişse, izlenmesi gereken standartlar ihlal edilmiş ve/veya dönem sonunda ulaşılması istenen performans hedefleri karşılanmamış ise yönetim devreye girer (Rowold ve Schlotz, 2009). Hataların telafi edilmesi için gerekli aksiyonların alınmasında lider sorumluluk üstlenmiş olur. Aktif ve pasif yönetim arasındaki fark şudur: aktif tarzda lider sürekli izler ve hata olmadan müdahale eder, pasif tarzda ise hata açıkça meydana çıktıktan sonra lider düzeltme girişiminde bulunur. İstisnalarla yönetimin pasif boyutunu bir sayı doğrusu gibi düşünürseniz ve liderin müdahale çabasını puanlarsanız, sayı doğrusunun sifira en yakın ucu “serbest bırakıcı liderliğe” uzanır.

Serbest bırakıcı liderlik (laissez-faire): Serbest bırakan lider, izleyicilerin beklentilerine yanıt vermez. Durumsal ödüller kısmında bahsedildiği üzere, lider ile izleyici arasında bir sosyal takas ilişkisi vardır bu ilişkide tarafların birbirlerinden beklentileri, beklentiler karşılandığında da tarafların kazanımları belirlenmiştir. Ancak serbest bırakıcı tarz da adeta bu takas ilişkisi yoktur. Ne liderin beklentisi ne izleyicinin beklentisi bir psikolojik kontrat temeline oturtulmamıştır. İzleyiciler rollerinin gerekliliklerinden, izlemeleri gereken standartların bilgisinden veya performans hedeflerinden habersiz bırakılır. Lider ile izleyici arasındaki iletişim zayıftır. Lider pasiftir (Bass vd., 2003). İzleyicileri görmezden gelir. Liderlik davranışları sergilemez. Neticede lider ve izleyici arasında etkileşim yoktur. Böyle bir durumda liderlikten ne kadar bahsedilebileceği de şüpheli gözükebilir. Ancak serbest bırakıcı liderlik, etkileşimci liderliğin unsurlarından biri olarak kurama dahil edilmiştir.

Etkileşimci lider, izleyicilerinin, Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde alt kademe ihtiyaçlar olarak gruplandırılan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına hitap eder. Dönüşümcü lider ise izleyicilerinin üst kademe ihtiyaçları olan saygınlık ve kendini gerçekleştirmelerine hitap eder. Her iki liderin davranışları da izleyicilerinin ihtiyaçlarını gözetir ancak ihtiyaçların türü farklıdır. Et-

kileşimci lider gelecek vizyonu yerine sürece odaklandığı için, izleyicilerinin iş performansına önem verir. Lider ile izleyici arasındaki etkileşim psikolojik kontrat temelli bir takas üzerinden gerçekleşir. Lider izleyicinin ihtiyaçlarını gözeterak ödülleri sunarken, izleyici standartlara uyar ve kendisinden beklenenleri gerçekleştirir. Hata, ihmal, hedeflerden sapma, iş akışında aksaklık olması durumunda etkileşimci lider cezaya da başvurabilir. Hatalar olmadan önce veya olduktan sonra düzeltici müdahalelerde bulunan lider, izleyicileri ile arasında olan etkileşimi görmezden gelerek serbest bırakıcı bir tarz da benimseyebilir (Odumeru ve Ogbonna, 2013). Etkileşimci liderlikte durumsal ödül ve istisnalarla yönetim rol oynar, serbest bırakıcı liderlik etkileşimin bittiği noktadır.

2.3. Etkileşimci Liderlik: Araştırmalar

Bu kısımda etkileşimci liderlerin özellikleri ve etkileşimci liderlere sahip olan işletme çalışanlarının tutum ve performanslarına ilişkin bulgular derlenmiştir.

Etkileşimci Liderlerin Özellikleri

Etkileşimci liderler; edimsel koşullama ilkelerini kullanarak izleyicilerini arzulanan performansı göstermeleri için motive ederler. Durumsal ödüller izleyici davranışlarını pekiştirirken, istisnalarla yönetim hatalar olmadan veya olduktan sonra müdahalelerde bulunan liderin negatif pekiştireçler kullanmasına atıfta bulunur. O halde etkileşimci lider ödül ve cezalar kullanarak izleyicilerini yönetirken, izleyicilerin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını da gözeterak bir takas ilişkisi başlatmış olur. Bu takas ilişkisinde izleyiciler rollerinin gerekliliklerini yerine getirirken ortaya çaba ve performans koyarlar. Özetle, etkileşimci lider klasik bir yönetici profili çizer. Peki vizyondan ziyade performans, değişimden ziyade süreçleri odak noktasına alan etkileşimci liderlerin profilleri hakkında ne gibi kanıtlar sunulmuştur?

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlerin, izleyici gözünden nasıl algılandığını ortaya koyan çalışma sanal takımlar üzerinde gerçekleştirilmiş. Her biri 6 öğrenciden oluşan 10 sanal takım kuran araştırmacı (psikoloji bölümü öğrencileri:33 kadın, 27 erkek, yaş aralığı 20-24), sanal takımlara bir proje üretme görevi vermiş. Proje 4 hafta sürmüş ve araştırmacı tarafından seçilen 2 öğrenci, sanal takımlarda lider olarak görev almışlar. A olarak adlandırılan yardımcı, araştırmacının ilk iki haftasında dönüşümcü, son iki haftasında etkileşimci lider rolü üstlenirken, B olarak adlandırılan yardımcı ilk 2 hafta etkileşimci, son 2 hafta dönüşümcü lider olarak rol üstlenmiş. Böylece A ve B, her iki liderlik tarzını da sergileyerek 5'er gruba önderlik etmişler. 2 haftalık

dönemler sonunda, öğrenci takımları liderlerine ilişkin, sıfatlar listesi üzerinden değerlendirmelerde bulunmuşlar. 10 sanal takımdan 4 tanesi, kendilerine atanan lideri lider olarak algılamadıkları için, bu 4 takımın sonucu analizden çıkarılmış. 6 sanal takımın sonuçları, dönüşümcü liderlerin daha pozitif sıfatlarla değerlendirildiğine işaret ediyor. Dönüşümcü lider daha yaratıcı, orijinal, değişim odaklı, başarı ihtiyacı yüksek biri olarak tanımlanırken, etkileşimci lider güç ihtiyacı yüksek, domine eden, otoriter, yüksek idealleri olan, zeki ancak orijinallikten uzak biri olarak tanımlanmış (Ruggieri, 2009)

Bono ve Judge, büyük beş kişilik özellikleri ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik üzerine yapılan çalışmaları derleyerek bir meta-analiz sunmuşlardır. Her ne kadar sayısal olarak kayda değer sonuçlar alınamamış olsa, araştırmacıların sunduğu hipotezler, farklı örneklemeler üzerinde incelendiğinde destek görebilirler. Ayrıca bu hipotezlerin arkasındaki düşünceler, etkileşimci liderlerin kişilik özelliklerine yönelik bazı fikirler sunuyor. Örneğin, nevrotik bireylerin daha olumsuz bir pencereden dünyaya baktıkları; suçluluk, kaygı, korku, öfke gibi duyguları daha çok deneyimledikleri, bu sebeple de özgüvenlerinin düşük olabileceğinden yola çıkılırsa, liderlik etme konusunda pasif kalabilecekleri dolayısıyla istisnalarla yönetimin pasif boyutunda kalmaları veya serbest-bırakıcı bir liderlik yapmaları beklenebilir. Yeniliğe açıklık yaratıcılık ve hayal gücü ile ilişkili olduğu için dönüşümcü liderlerde olması beklenen bir özelliktir. Dolayısıyla etkileşimci liderlerin daha gelenekçi olması beklenebilir. Özdisiplin, planlı ve hedef odaklı olma ile ilişkilendirildiğinden, istisnalarla yönetimin aktif boyutunda olan etkileşimci lider davranışları sergileyen kişilerde görülebilir. Özdisiplinin yüksek oluşu, liderin serbest bırakıcı bir tarz benimsemesine ket vurur. O halde etkileşimci liderlikte öne çıkan kişilik özellikleri yüksek nevrotiklik, düşük yeniliğe açıklık ve yüksek özdisiplin olabilir.

Etkileşimci Liderlerin Takipçileri

Etkileşimci liderlik, performans, motivasyon ve iş tatmini anahtar kelimeleri ile yapılan aramadan korelasyonel çalışmalar bulunarak, etkileşimci liderlik ve örgütsel çıktılar incelenmiştir. Hem dünyadan hem ülkemizden örnek araştırmalar seçilmiştir.

Etkileşimci Liderlik ve Çalışan Performansı: Sigorta, telekomünikasyon, bankacılık gibi farklı alanlarda faaliyet gösteren Alman firmalarından, 91 yönetici ile yüz yüze anket uygulaması yapan araştırmacılar, Çok Faktörlü Liderlik ölçeğini kullanarak liderlerin hem dönüşümcü hem etkileşimci davranışlarını değerlendirmişler. Takipçilerinin performansına ilişkin 5 ifadeyi de yanıtlayan yöneticiler için bulgular şu şekilde özetlenebilir: dönüşümcü li-

derlik ile takipçi performansı arasındaki ilişkinin şiddeti 0,45 olarak bulunurken, etkileşimci liderlik için bu katsayı 0,28 olmuştur ($p < 0,001$ ve $p < 0,01$) (Boerner vd., 2007). Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan 139 yönetim kademesi personeli araştırmanın evreni olarak belirlendiği, 122 kişi ile gerçekleştirilen anket çalışmasında, Bass ve Avolio tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik anketi, çalışan performansı içinse 4 ifadeli bir ölçek kullanılmıştı. Araştırma verileri 2016 yılında toplanmış, çalışmada yöneticiler kendi liderlik tarzlarını ve kendi performanslarını değerlendirmişler ve performans ile etkileşimci liderlik arasında istatistiki açıdan anlamlı ilişkiler bulunmamıştır. Bu bulgu, etkileşimci liderlik tarzının geleneksel örgüt yapıları içerisinde ve bürokratik kurumlarda izleyici performansına olumlu katkı yapabileceğini çağırıştırır.

Etkileşimci Liderlik ve Motivasyon: Hindistan'da, üniversitede çalışan öğretim üyelerinin işe yönelik motivasyonlarını, üniversite yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderliği ile ilişkilendiren bir korelasyonel çalışmalarının bulguları; dönüşümcü liderlik ile takipçilerin motivasyonu arasındaki ilişki katsayısının, etkileşimci liderlik ile takipçi motivasyon arasındaki ilişki katsayısından çok da farklı olmadığını göstermiştir (0,57 ve 0,52, $p < 0,01$) (George ve Sabhpathy, 2010). Yapılan tarama sonucu ülkemizde liderlik ve motivasyon konulu çalışmalar olduğu görülmüş ancak doğrudan etkileşimci liderlik ve takipçi motivasyonu arasındaki ilişkiyi rapor eden bir araştırma makalesine rastlanmamıştır. Çalışan motivasyonuna en az katkısı istisnalarla yönetimin pasif boyutunun ve bilhassa serbest bırakıcı tarzın yapacağı düşünülebilir çünkü lider ile takipçilerin etkileşimlerinin en minimal olduğu ilişki biçimlerine bu tarzlar rastlanmaktadır.

Etkileşimci Liderlik ve İş Tatmini: Tanzanya'da özel ve devlet okullarında çalışan 560 öğretmenden, Minnesota İş Tatmini Ölçeği ve Çok Faktörlü liderlik ölçeği kullanılarak toplanan veriler neticesinde, öğretmenlerin, yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin algıları ve kendi iş tatminleri arasındaki ilişkiler raporlanmıştır. Dönüşümcü liderlik unsurları ile iş tatmini arasındaki ilişkilerin şiddeti pozitif ve kuvvetli bulunurken, etkileşimci liderlik için pozitif ilişki sadece durumsal ödül ve istisnalarla yönetim (aktif) için rapor edilmiştir (0,41 ve 0,44, $p < 0,05$). İstisnalarla yönetim (pasif) ve serbest bırakıcı liderliğin iş tatmini ile ilişkisi negatif yönde ve zayıftır (-0,37 ve -0,33, $p > 0,05$) (Nguni, Slegers ve Denessen 2006). İstanbul'da 1785 sağlık çalışanı ile gerçekleştiren korelasyonel bir araştırmanın sonuçları da etkileşimci liderlik ile iş tatmin arasındaki ilişkiyi 0,50 ($p < 0,05$) olarak rapor etmiştir. Çalışmada etkileşimci liderliği ölçen 12 ifade olduğundan bahsedilse de ölçeğin künyesi ve alt boyutları ile ilgili bilgiye rastlanmamıştır. Ölçek

ifadelerinin, liderin takdir gibi ödülleri sunmasına ağırlık verdiğinden bahsedilmiştir. İş tatmini ölçümü için Minnesota Tatmin ölçeği kullanılmıştır (Akyurt vd., 2015).

Etkileşimci liderlik alt unsurları itibariyle ve pek tabii ki örgütsel bağlamın da etkisiyle, performans, motivasyon ve tatmine değişik yönlerde etki edebilecek bir liderlik tarzı olarak görülmelidir. Örneğin durumsal ödül ve istisnalarla yönetim (aktif) takipçilerin performansını iyileştirebilir. Motivasyon ve iş tatminlerine olumlu katkı yapabilir ancak istisnalarla yönetim (pasif) ve serbest bırakıcı liderlikte, lider ve izleyici etkileşiminin azalması söz konusu olduğundan, takipçilerin performans, motivasyon ve tatminlerinin olumsuz yönde etkilenebileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

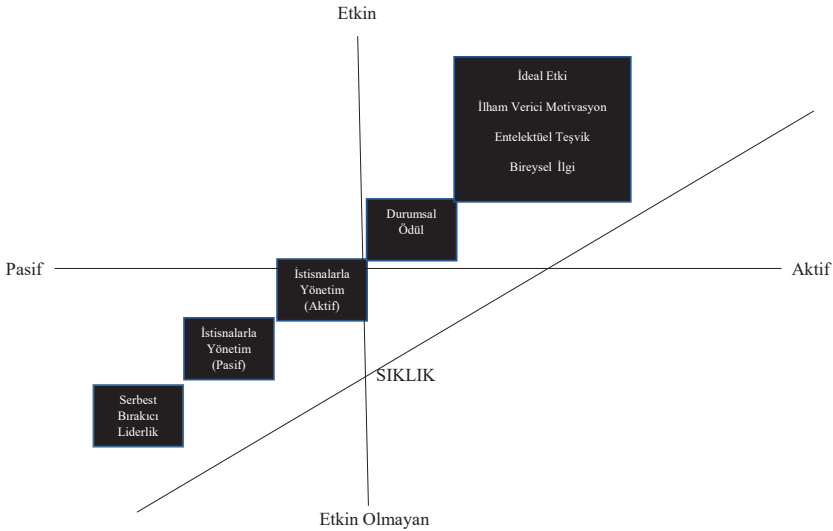
Burns tarafından kaleme alınan etkileşimci liderlik teorisinde, dönüşümcü liderin aksine değişimle ilgilenmeyen ancak mevcut işlerin yerine getirilmesi için hataları düzelten veya hatalar olmadan müdahale eden, çalışanları ödül ve ceza ile motive eden bir liderden bahsedilmektedir. Esasen dönüşümcü liderlik etkileşimci liderlik unsurlarının üzerine inşa edilmektedir ve liderin etkinliğine yönelik çıkarımlar, her iki liderlik unsurlarının üzerinden yapılabilmektedir.

2.4. Tam Kapsamlı Liderlik Modeli (Full Range Model of Leadership)

Bass ve Avolio (1994) tarafından geliştirilen tam kapsamlı liderlik modeli, liderliğin en pasif hali olan serbest bırakıcı liderlikten (laissez faire) başlayarak, liderliğin en etkin versiyonu olan ideal etkiye uzanan bir düzlem üzerinde, dönüşümcü ve etkileşimci liderlikte bahsi geçen tüm unsurları bir araya getirir. Model etkileşimci liderliğin unsurları olan serbest bırakıcı, istisnalarla yönetim ve durumsal ödül unsurlarının üzerine, dönüşümcü liderlik unsurlarını koyarak görselleştirilebilir. Birbiriyle kesişen iki eksen, liderliğin etkin-etkin olmayan ve aktif-pasif yönlerine vurgu yapar. Aktiflik veya pasiflik, lider ile izleyiciler arasındaki etkileşim ile ilgilidir. Aktif ve etkin olan liderlik unsurları sırasıyla bireysel ilgi, entelektüel teşvik, ilham verici motivasyon ve ideal etkidir. İdeal etki, tüm dönüşümcü lider unsurlarını bir arada barındırdığından, modelde en etkin ve aktif unsurdur. Modelde en pasif ve en etkin olmayan unsur serbest bırakıcı liderlikten başlar, istisnalarla yönetim (pasif) ile devam eder. İstisnalarla yönetim (aktif) ve durumsal ödül unsurlarında, aktiflik ve etkinlik eksenlerine bir yaklaşma görülür, ancak bu yaklaşma adeta sıfır noktasına doğrudur. Sıfır noktasından etkinliğe tırmanış dönüşümcü liderlik unsurları ile netlik kazanır.

Modelden de anlaşılabilceği gibi, etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik birbirlerini tamamlar. Bir lider sadece istisnalarla yönetim ve durumsal ödül kullanarak, ağırlıklı olarak iş gördürmeye yönelik davrandığında etkin liderlikten uzaklaşmaktadır. İzleyicilerin çaba ve performansını görmezden gelip, sadece dönüşüme odaklanmakta performansa ket vurur. Liderin başarılı olması için hem etkileşimci hem dönüşümcü unsurları bir arada taşıması gereklidir (Robbins ve Judge, 2012). Etkileşimci liderlik unsurları lideri adeta eksi durumdan nötr durumun üst noktalarında bir aktiflik ve etkinlik seviyesine taşıırken (Bkz. Durumsal Ödül), dönüşümcü liderlik unsurları etkinliği arttırmaktadır.

Şekil 1: Tam Kapsamlı Liderlik Modeli (Bass ve Avolio, 1994:6).



Hem etkileşimci hem dönüşümcü liderlikte takipçiler ile kurulan ilişkilere odaklanılmış, söz konusu lider davranışlarının alt boyutları ortaya konmuş ve liderin rolü etkileşimcilikte iş gördürücü, dönüşümcülükte dönüştürme üzerine oturtulmuştur. Gelecek kısımda lider ve takipçi ilişkilerinden doğan iç grup ve dış grup olgularını ele alan lider üye etkileşim teorisinden bahsedilecektir.

3.LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

3.1.Dikey İkili Bağlantı Modeli

Lider-üye etkileşim modelinin çıkış noktası dikey ikili bağlantı modelidir. Dikey ikili bağlantı, lider ile izleyici arasındaki ilişkiyi ikili bir grup olarak ele alır. Çünkü lider ile her bir izleyicisi arasındaki ilişkilerin dinamikleri birbirinden farklıdır. Örneğin bir çalışma grubunda beş izleyici ve bir lider var ise, beş tane dikey ikili bağlantı söz konusu olacaktır ve bu ikili ilişkilerin her biri, birbirinden farklı olacaktır. Modelden bahseden ilk çalışma 1975 yılında yayınlanmıştır. Lider ve izleyiciler arasındaki ilişkileri ele alan bu boylamsal çalışmanın ana argümanı, liderin izleyiciler ile iki tür ilişki kurmasıdır. Lider bazı izleyicileri ile rol temelli bir yönetici ilişkisi kurmaktaydı. Öte yandan lider bazı izleyiciler ile otoritesini kullanmadan, etki oluşturduğu bir etkileşim içine girmektedir (Danserau vd.,1975). O halde üst konumda olan kişi iki tür rol üstleniyordu: yöneticilik (otorite ile etki) ve liderlik (otorite kullanmadan etki). Peki araştırmacılar neden, lider ve izleyicilerinin ilişkilerinin incelemesini yapma ihtiyacını duymuşlardı?

1955 ve 1975 yılları arasındaki 20 yılı kapsayan liderlik araştırmalarında iki temel varsayım izlenmişti. Öncelikle, liderin takipçilerinin yer aldığı iş gruplarındaki izleyicilerin algı, tutum, davranış gibi sosyal değişkenler açısından homojen oldukları varsayılmıştı. Bir diğer deyişle, tüm izleyicilerin lideri anlaması ve lidere verdikleri reaksiyonları “aynıdır” gibi bir kabul vardı. İkinci varsayım, liderin tüm izleyicilere aynı tavırla, benzer şekilde davranmasıydı. Araştırmacılar, bu iki varsayımın doğru olmamasının liderlik araştırmalarında yavaş ilerleyişi açıklayabileceğini belirtmişlerdir. O halde lider ile izleyicinin yer aldığı sosyal ikililerin incelenmesi ile bu varsayımların doğruluğu hakkında bilgi edinmek mümkün olabilecekti. Örneğin liderin, işe yönelik ve ilişkiye yönelik liderlik davranışları hem izleyiciye hem liderin kendisine sorulduğunda, verilen yanıtlar arasındaki benzerlikten yola çıkarak bir kanaate varılabılırdi. Geleneksel çalışmalarda ya liderler kendilerini değerlendirmiş ya da iş gruplarından liderleri değerlendirmesi istenmişti. Dikey ikili bağlantı modeli analiz birimini bireyden, sosyal ikililere taşımıştı. Böylece araştırma sürecinde gizemli kalan hususlar da açığa çıkabilecekti. Nasıl bir metot ile sosyal ikililer incelenebilirdi?

Yeni bir yapılanma içerisine giren büyük bir devlet üniversitesinde, %90'ı üniversite dışından atanan idari işlerden sorumlu yöneticilerden oluşan 60 yönetici ve izleyicileri 9 ay süreyle çalışma kapsamına alındı. Veri toplama birinci, üçüncü, altıncı ve sekizinci aylarda yapıldı. Hem yönetici hem izleyiciler ile görüşmeler gerçekleştirildi. Dört ana husus incelendi: ast ile üst

arasındaki serbestliğin derecesi, liderin ilişkiye katkısı, izleyicinin ilişkiye katkısı, lider ve izleyici arasındaki değiş-tokuş ilişkisinin sonuçları. İç grup ve dış grup oluşumu, ast-üst arasındaki serbestlik derecesine göre ortaya çıktı. Ast, kendi rolünün gereklilikleri hakkında müzakere etme hakkını üstten aldığı kadar serbestlik sahibi oluyordu. Lidere daha yakın olan izleyiciler bu serbestlik müzakeresini yapabiliyorken, dış grup üyeleri lider ve formel yapı tarafından kendilerinden beklenenleri yerine getiriyor ve rol gereklilikleri hakkında müzakere edemiyorlardı. İç grup ve dış grup olgusu böylece gündeme gelmiş oldu. İç grup üyeleri liderden daha fazla ilgi gördüklerini bildirirken (kararlar hakkında görüşleri alınıyor, bilgilendiriyorlardı), dış grup üyeleri daha az ilgi gördüklerini bildirdi. Lidere göre dış grup üyelerinin daha fazla ilgiye ihtiyaçları yoktu ancak dış grup üyeleri bu görüşte değillerdi. Liderin iç gruba daha fazla destek verdiği de bir diğer bulguydu. Dış grup bu destekten mahrum olduğunun farkındaydı ve işle ilgili problemlerinin kaynağını lider olarak betimlemişlerdi. Liderler de dış grup üyeleriyle sorunlar yaşadığını rapor etmişti. İç grup üyeleriyle daha fazla iletişim kuran lider (hem üyeler hem lider bu kanaatteydi), zamanla iç grup üyelerinin davranışlarını da daha olumlu buldu. Bir diğer deyişle, liderin beklentileri ile iç grup üyelerinin davranışları tutarlıydı çünkü daha fazla etkileşim içindeydiler ve karşılıklı olarak ilgi, destek, bilgi paylaşımı, müzakere mümkündü. Ayrıca, iç grup üyeleri işlerini daha “kişiselleştirilmiş” bir hale getirebiliyorlardı. İş tatmini, liderin teknik becerisinden memnuniyet, liderle olan ilişkiden memnuniyet ve ödüllerin değerine ilişkin değerlendirmeler, iç grupta, istatistiki olarak daha yüksekti (Danserau vd., 1975).

Tüm bu sonuçlar, iş gruplarının adeta ikiye bölünerek, bir tarafta güvenilen takipçilerin bir tarafta ise sıradan üyelerin yer aldığını ortaya koydu. Geleneksel varsayımların doğruluğu sarsıldı. Lider ile her bir izleyici arasındaki ilişkinin dinamikleri farklıydı. Lider ve izleyiciler birbirlerini tanıdıkça iç grup ve dış grup oluşumu meydana geliyordu. İç grup üyeleri daha fazla sorumluluk ve görev üstlenip, işlerini kişiselleştirebilirken, lider de onlara daha fazla destek sunuyor, ilgi gösteriyor ve daha yakın etkileşimler başlıyordu. İç grup ve dış olgularının ortaya konması ile karşılıklı ilişkilerin öneminin ve işle ilgili sonuçlara etkisinin anlaşılmasının, liderlik araştırmalarını yeni bir faza yönelttiği söylenebilir.

3.2. Lider-Üye Etkileşim Modeli

Dikey ikili bağlantı halinde görülen lider ve izleyici ikililerinin arasındaki ilişkinin hem lider hem izleyici gözünden incelenmesi sonucu düşük lider-üye etkileşimi ve yüksek lider-üye etkileşimi olmak üzere iki kategoriden söz

edilmeye başlanmıştır. Düşük lider-üye etkileşimi, lider ve dış grup üyesi arasındaki sınırlı etkileşime işaret ederken, yüksek lider-üye etkileşimi lider ve iç grup üyesi arasındaki geniş kapsamlı etkileşime işaret etmektedir. Bu etkileşim süresince, taraflar birbirlerine kaynak, bilgi ve destek sağlarlar. Etkileşim ne kadar genişlerse, izleyiciler iş tanımlarında belirlenen rollerinin dışlarına o kadar çıkmaya başlarlar. Harcadıkları fiziksel ve zihinsel çaba artar. Karşılığında liderle olan ilişkilerinden aldıkları kaynak, bilgi ve destek artar. Bir nevi lider ve izleyici arasındaki sosyal takasın sınırları, iş sözleşmesince belirlenen çerçevenin dışına çıkar.

Liderin ve izleyicinin özellikleri, beceri ve yetkinlikleri etkileşimin ilk aşamasında rol oynar. Lider izleyicinin özelliklerini takdir edebilir, kendine benzetebilir. İzleyici de lideri rol model olarak görebilir. İlk karşılaşmanın ardından lider bazı görevler vererek izleyicinin tepkilerine bakar. Örneğin izleyici şevkle çalışıyor mu, yeterince çaba gösteriyor mu yoksa gereken özene göstermiyor mu gibi hususlar netleşmeye başlar. İzleyicinin rolüne uyum sağlaması, motivasyonu, potansiyeli lider tarafından değerlendirilir. Bir nevi izleyici rolünü alır, icra eder ve son aşamada artık rol gereklilikleri rutinleşmeye başlar. Bu noktada izleyicinin performansı liderin beklentisini karşılıyorsa iç grup üyesi olmaya başlar. Pek tabi ki izleyici de lider ile arasındaki takas ilişkisini adil bulmalı ve iç gruba girmeye istekli olmalıdır. Lider-üye etkileşimini etkileyen diğer bir husus, tarafların arasındaki uyumdur. Demografik açıdan ve kişilik özellikleri açısından benzerlikler varsa uyum beklenir. Ayrıca liderin izleyiciden hoşlanması da etkileşimin miktarını da etkiler (Liden, Sparrowe ve Wayne,1997). Özetle, lider-üye etkileşim miktarını belirleyen unsurların içerisinde liderin ve izleyicinin özellikleri (kişilik, beceri, yetenek), liderin izleyiciden beklediği rol gerekliliklerinin karşılanması, izleyicinin de lider ile arasındaki takas ilişkisini adil bulunması, lider ve izleyici arasındaki uyum ve karşılıklı hoşlanma yer alır.

Model, gerçek hayatta olan durumları ortaya koyuyor gibi gözükmeyle birlikte, liderin dış grupta kalan üyeleri dışarıda tutmasını ve onlarla etkileşimini sınırlı tutmasını normalleştiriyor gibi algılanabilir. Lider-üye etkileşimlerinin yüksek oluşu iş ile ilgili olumlu sonuçları da beraberinde getirdiğinden, ideal durumu yansıtan liderin tüm izleyicilerini iç gruba katması ve iç grupta yer almakta tüm izleyicilerin gönüllü olmasıdır. Pek tabi ki iç grup ve dış grup oluşumunu iş grubundaki kişi sayısı da belirler. Örneğin liderin 20 izleyicisi varsa, tüm izleyicileri iç grubuna katabilmesi gerçekçi değildir. Ayrıca lider-üye etkileşiminde benzerlik ve hoşlanma rol oynadığından, bazı izleyicilerin lider istese bile iç grupta yer almak istemeyecekleri de düşünülmelidir. Çünkü iç grup üyeliği daha fazla sorumluluk ve daha çok

görev demektir. İşle ilgili olumlu çıktıları da beraberinde getirmesi bu sebeptendir. İç grup üyeleri daha fazla çaba ve daha yüksek performans ortaya koyarlar. Bu noktada bazı izleyiciler görev tanımları ile sınırlı kalıp, lider ile yakın ilişki kurmaktan ziyade formel ilişkiler kurmayı ve sürekli genişleyen bir rol alanı yerine sabit ve resmi bir alanda kalmayı tercih edebilirler. Ayrıca lider ve izleyici arasındaki yüksek etkileşim dinamik bir ilişkiyi resmeder. Bir diğer deyişle, liderin izleyiciden beklentileri değişecek ve sürekli olarak bir denge yakalamak durumunda kalacaklardır. İzleyici zaman zaman fazla baskı altında hissedebilir veya lider tarafından yeteri kadar ödüllendirilmediğini de düşünebilir. Çok değişkenli bu süreç, bazı izleyicilere cazip gelmediğinden dış grupta olmayı tercih edebilirler. Özetle iç grup üyesi olmak sadece liderin izleyiciyi seçimi değil, izleyicinin de grupta olma seçimidir.

Dönüşümcü liderlerin takipçilerini etkilemesinde lider-üye etkileşiminin de rol aldığı, dolayısıyla dönüşümcü liderlik ile lider-üye etkileşim modeli arasında ortaklıklar olduğu düşünülmüştür. Dönüşümcü liderlerin izleyicilerine sundukları “bireysel ilgi” aslında liderin iç grup üyelerine sunduğu bilgi, kaynak ve destek ile aynı şeydir. Dolayısıyla lider ile izleyici arasındaki etkileşimin yüksek oluşu ve izleyicinin iç grupta yer almak istemesi, dönüşümcü liderlik davranışlarından etkileniyor olabilir. Liderin izleyicilerine verdiği entelektüel teşvik ve ilham verici motivasyon da yüksek bir lider-üye etkileşimin varlığını çağrıştırmaktadır (Schyns ve Day, 2010).

3.3. LÜE: Araştırmalar

Lider ve üyeler arasında yüksek etkileşim oluşmasına katkıda bulunan özellik, benzerlik, hoşlanma gibi hususlara kuram bölümünde değinildiği için, lider-üye etkileşimini şekillendiren öncel değişkenlere tekrar yer verilmemiştir. Araştırmalar incelendiğinde lider-üye etkileşiminin yüksek ve düşük olduğu iç grup ve dış gruplarda, üyelerin performans, tatmin, rol algısı, bağlılık gibi sosyal değişkenler açısından farklılaştıkları görülebilir. Bilhassa lüe ile üye performansı ve tatmin ilişkisi dikkat çekicidir. Bu bağlamda araştırma sonuçlarından bir kesit sunulacaktır.

1997 yılında yayınlanan, 1974-1996 yılları arasında yapılan 84 bağımsız örneklemeden alınan sonuçları değerlendiren bir meta-analiz çalışması, lider-üye etkileşiminin ilişkili olduğu değişkenlere ilişkin kanıtları bir arada sunmaktadır. Çalışmada ele alınan değişkenler; lider tarafından değerlendirilen üye performansı- subjektif performans, üyenin objektif performansı, genel iş tatmini (üye), yöneticiden duyulan tatmin, örgüte bağlılık (üye), rol çatışması, rol belirginliği, işten ayrılma, üye yetkinliği (hem üye hem lider tarafından puanlanan) olmuştur. Lider-üye etkileşimi ile pozitif ilişkili

bulunan değişkenler subjektif ve objektif performans, yöneticiden tatmin, genel iş tatmini, örgüte bağlılık olurken, rol çatışması ve işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkiler bulunmuştur (Gerstner ve Day,1997). Lideri ile yüksek etkileşimde olan üyelerin işle ilgili tecrübeleri de olumlu yönde şekillenmekte iken (bkz. performans, tatmin, bağlılık, işten ayrılma niyeti), rol çatışması tetikleniyor olabilir. Lider-üye etkileşimi ile üyeye sunulan bilgi, kaynak ve desteğin olumlu iş çıktılarına katkıda bulunurken, üye açısından rol çatışması yaratması oldukça makul görülmelidir. Çünkü dinamik bir ilişkide liderin değişen beklentileri ile üyeler rollerinin sınırlarını belirlemede kafa karışıklığı yaşıyor olabiliyorlar.

2016 yılında yayınlanan başka bir meta-analiz çalışması da lider-üye etkileşimi ve performans ilişkisinin varlığını onaylıyor. 146 örneklemden elde edilen sonuçlarda lüe ve iş performansı, 97 örneklemden elde edilen sonuçlarda ldirer üye ilişkisi ile vatandaşlık davranışları performansı, 20 örneklemden elde edilen sonuçlarda lider üye ilişkisi ile objektif iş performansı arasında pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur. Üretkenlik karşıtı performans ile lider üye ilişkisi negatiftir (Martin, Guillaune, Thomas, Lee ve Epiritropaki, 2016). Tüm bu sonuçlar lider ile üye arasındaki etkileşim kalitesi arttıkça, üyenin hem iş performansının hem de rol tanımı dışında kalan vatandaşlık davranışlarına ilişkin performansının (ekip üyelerine yardım etme, fazladan sorumluluk üstlenme vb.) artabileceğini, üretkenlik karşıtı davranışlarının ise azalabileceğini düşündürmüştür.

Lüe literatüründeki bir diğer tutarlı bulgu, yüksek etkileşim ile iş tatmini ilişkisi olmuştur. Lider-üye etkileşiminde üyeler hem soyut (liderle iletişim, güvene dayalı ilişki) hem de somut (kararlara etki etme, güçlendirilme, kariyerinde ilerleme) faydalar edinirler. Tüm bu unsurlar oldukça pozitif bir iş ortamı yaratır. Bir market zincirinde 210 üye ve 38 lider ile yapılan çalışmaya göre, lider-üye etkileşimi ile üyenin iş tatmini arasındaki ilişki, kurumun üyeye sunduğu destek yüksekken daha yüksektir. Bir nevi örgütün sunduğu destek de lüe ile iş tatmini arasındaki ilişkinin gücünü etkilemektedir. Yüksek örgütsel destekten kasıt, örgütün çalışana sunduğu yardımların ve ödüllerin çalışan nezdinde yarattığı destek algısıdır (Erdoğan ve Enders, 2007).

Baş, Keskin ve Mert'in, lider-üye etkileşim ölçeğinin Türkçe uyarlamasını yaptıkları çalışmaları, 915 banka çalışanı ile gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin kriter geçerliliğini test etmek için, iş tatmini, örgüte bağlılık, görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeklerini de kullanan araştırmalar, lüe ölçeğinde yer alan 4 boyutu faktör analizi aracılığıyla etki, vefakarlık, katkı, profesyonel saygı olarak belirlemişlerdir. Tüm LÜE boyutları ile iş tatmini arasında anlamlı ve güçlü ilişkiler bulunurken, lider-üye etkileşiminin sadece

katkı boyutu ile örgüte bağlılık, görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Söz konusu sonuçlar geçmiş çalışmalarca sunulan bulgular ve kuramsal bilgiler ile tutarlı gözükmeyle birlikte, sadece katkı boyutuna ilişkin rapor edilen bulguların kültürel farklılıklardan kaynaklandığı düşünülebilir (Baş, Keskin ve Mert, 2010).

Lider ile yakın ilişkiler kuran iç grup üyelerinin deneyimlediği pozitif çıktılar, dış grup üyelerine nazaran daha kuvvetli gözükmektedir. LÜE gerçek iş yaşamında gözlemlenen iç grup ve dış grup olguları konusunda bilgi sunarken, bu grupların varlığını meşrulaştırma amacını gütmeyiz, bilakis liderin tüm takipçilerini iç gruba çekebilmesi için teşvik edici olmasını önerir (Northouse, 2016).

SONUÇ

Liderlik araştırmaları işletmeler için verilen liderlik eğitimlerine ve örgüt geliştirme çalışmalarına kaynaklık eden araştırmalardır. Araştırmalarca ortaya konan kuramlar gerçek hayatta karşılaşılan durumları açıklamaya ve anlaşılır kılmaya yardımcı olan kılavuzlar gibidir. Sosyal değişkenleri tanımlayıp kategorize ederken, kategoriler arasındaki ilişkileri de özetleyerek gelecek tahminleri yapmamıza yardımcı olurlar.

Her bir kuram adeta farklı bir köşe başını tutarak, benzer olaylara farklı açıklamalar sunar ve yönetsel perspektifi zenginleştirir. Lider ve takipçi ilişkisi ekseninde ele aldığımız yaklaşımlarda dönüşümcü liderlik, liderlikte önem atfedilen karizma unsurunu daha derin bir biçimde ele alması ve liderin izleyicilerine olan bireysel etkiyi gündeme getirmesi ile, liderliği sadece lidere has olan bir fanusa hapsedmekten çıkartmış ve liderin izleyicilerine sunduğu faydalara odaklanmıştır (Bass, 1990). Dönüşümde lider ve izleyici tek bir yumruk gibi hareket ederek işletmeyi gelecekte arzulanan duruma doğru götürürler. Dönüşümcü lider sadece işletmeyi vizyona ve amaçlara taşımaz, çalışanların da “daha iyi bir versiyonlarına” doğru gitmelerinde zaman zaman önder, zaman zaman yol arkadaşı olur. Kuramda ilham veren ve sıra dışı bir lider resmedilir. Bazı okuyuculara romantik gelebilir ve bazı yazarların da eleştirisi bu yönde olmuştur.

Etkileşimci liderlik, lider ile izleyiciler arasındaki takas ilişkisine geleneksel yönetim perspektifinden bakarak, lideri bir yönetici rolüyle resmeder (Bass,1985). İşletmeler de değişimin yanı sıra rutin ve günlük işler de vardır ve bu işlerin yürütmesi için de bir lidere ihtiyaç duyulur. Etkileşimci lider ödül ve cezayı kullanır. Hataya müdahale eder, işleri yoluna koyar. İzleyicileri hem kontrol eder hem de ödül ve ceza kullanarak öğretmenlik eder. Dönüşümcü liderlikteki romantik havanın etkileşimci liderin somut aksiyon-

ları ile dağıldığını rahatlıkla görebiliriz. Değişim yerine süreç, vizyon yerine üretkenlik, ilham yerine iş gördürme liderin odağına oturmuştur.

Liderlik araştırmalarına metot olarak yenilik getiren dikey ikili bağlantı modeli, yaklaşık 20 yıl doğru kabul edilen varsayımları sarsarak, lider ve izleyici arasındaki etkileşimin kendine has yönüne dikkati çekmesiyle eşsizdir (Danserau vd., 1975). Lider bazı izleyiciler ile daha yakın etkileşimler kurarken, bazı izleyiciler ile uzak kalabilir. Lider ve izleyiciler arasındaki ilişkiyi hoşlanma ve hoşlanmama duyguları etkiler. Ayrıca sadece lider iç grubu seçmez, iç grup da seçimini yapar. İdeal olan tüm izleyicilerin iç gruba dahil edilmesidir çünkü iç grup üyelerinin daha olumlu iş tecrübeleri yaşadıklarına ilişkin araştırma kanıtları mevcuttur.

KAYNAKÇA

- Ateş, M. F. (2017). Dönüşümsel liderlik teorisi, Ö. Turunç Ve H. Turgut içinde, *Yönetim ve Strateji 101 Teori ve Yaklaşım*, (129-131) Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.
- Akyurt, N., Alparslan, A. M. Ve Oktar, Ö. F. (2015). Sağlık Çalışanlarında Liderlik Tarzları-İş Tatmini-Örgütsel Bağlılık Modeli. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(13), 50-61.
- Ay, F. A., Keleş, K. (2017). Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının işten ayrılma niyeti ve iş performansı üzerinde etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6(4), 193-203.
- Barbuto Jr, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: a test of antecedents. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 11 (4), 26-40.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1996). A new paradigm for leadership: An inquiry into transformational leadership. *US Army Research Institute*.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9-32.
- Bass, B. M. Ve Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Bass, B. M. Ve Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Baş, T., Keskin, N., Mert, İ. S. (2010). Lider üye etkileşimi (lüe) modeli ve ölçme aracının türkçe'de geçerlik ve güvenilirlik analizi. *Ege Academic Review*, 10(3), 1013-1039.
- Batmaz, N. Y. Ve Gürer, A. (2016). Dönüştürücü liderliğin çalışanların içsel motivasyonu üzerindeki etkisi: yerel yönetimlerde karşılaştırmalı bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 477-492.
- Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., Ve Griesser, D. (2007). Follower behavior and organizational performance: the impact of transformational leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(3), 15-26.

- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-911.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: a multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
- Burns, J. G. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, J. M. (2010). *Leadership*. Open Road: New York.
- Charbonneau, D. (2004). Influence tactics and perceptions of transformational leadership. *Leadership & Organization Development*, 25 (7), 565-576.
- Danserau, F., Graen, G., Haga, W. (1975). A vertical dyadic linkage approach to leadership within formal organizations, a longitudinal investigation of the role making process. *Organization Behavior and Human Performance*, 13, 46-70.
- Downtown, J. V. (1973). *Rebel leadership: commitment and charisma in the revolutionary process*. Free Press.
- Erdogan, B., Enders, J. (2007). Support from the Top: supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 321.
- Eren, M. Ş., Titizoğlu, Ö. Ç. (2014). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerindeki etkileri. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 275-303.
- Fiedler, F. E. (1958). *Leader attitudes and group effectiveness*. Univer. Illinois Press.
- Gerstner, C. R., Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and constructs issues. *Journal of Applied Psychology*, 82 (6), 827-844.
- George, L. Ve Sabhpathy, T. (2010). Work motivation of teachers: relationship with transformational and transactional leadership behavior of college principals. *Academic Leadership Journal*, 8(2), 201-207.
- Ghafoor, A., Qureshi, T. M., Khan, M. A., & Hijazi, S. T. (2011). Transformational leadership, employee engagement and performance: mediating effect of psychological ownership. *African Journal of Business Management*, 5(17), 7391.
- Gopal, R., Chowdhury, R. G. (2014). Leadership styles and employee motivation: an empirical investigation in a leading oil company in India. *International Journal Of Research in Business Management*, 2(5), 1-10.

- Harms, P. D., & Credé, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 5-17.
- Hinkin, T. R. Ve Schriesheim, C. A. (2008). An examination of "nonleadership": from laissez-faire leadership to leader reward omission and punishment omission. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1234-1262.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 443-465.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., Wayne, S. (1997). Leader-member exchange theory: the past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47-119.
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader-member exchange (lmx) and performance: a meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67-121.
- Maslow, A. H. (2001). *İnsan olmanın psikolojisi* (Çev. O. Gündüz). Kuraldışı Yayıncılık.
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117.
- Nguni, S., Slegers, P. Ve Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: the tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145-177.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership*. Sage.
- Odumeru, J. A., & Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355-361.
- Robbins, S. P. Ve Judge, T. A. (2012). *Örgütsel davranış*. Çeviri Editörü İnci Erdem. Nobel.
- Rowold, J., & Schlotz, W. (2009). Transformational And transactional leadership and followers' chronic stress. *Leadership Review*, 9(1), 35-48.
- Ruggieri, S. (2009). Leadership in virtual teams: a comparison of transformational and transactional leaders. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 37(8), 1017-1022.
- Schermorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M. (2011). *Organizational Behavior*. John Wiley & Sons.
- Schyns, B., Day, D. (2010). Critique and review of leader-member exchange theory : issues of agreement, consensus, and excellence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19 (1), 1-29.

- Sithole, A. Ve Sudha, S. (2014). Transactional leadership style and employees' turnover intention in information technology organizations. *International Journal of Case Studies*, 4(10), 78-82.
- Willis, S., Clarke, S. Ve O'Connor, E. (2017). Contextualizing leadership: transformational leadership and management-by-exception-active in safety-critical contexts. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. doi: 10.1111/joop.12172. (Yayına kabul edilmiş makale).
- Zdanduk, A., Bobocel, D. R. (2015). The role of idealized influence leadership in promoting workplace forgiveness. *The Leadership Quarterly*, 26 (5), 863-877.

Başarılı Yaşlanmanın Sosyal Destek Bağlamında İncelenmesi

Betül Okudur Sabuncu¹

Özet

Son yıllarda sağlıklı, üretken, yüksek yaşam kalitesi ile güvenli bir çevrede yaşamak, iyi bir sosyal çevreye sahip olmak ve yaşam boyunca fiziksel, zihinsel, sosyal ve ruhsal iyi olma haline sahip olmayı ifade eden başarılı yaşlanma kavramı tüm bireyler için önemli hale gelmiştir. Literatürde başarılı yaşlanma ile ilişkilendirilen birçok değişken ve farklı alanlarda çalışmalar bulunmaktadır. Başarılı yaşlanmayı etkileyen sosyal destek, zihinsel ve fiziksel sağlık, genel sağlık durumu, yaşam aktiviteleri gibi birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasında önemli bir yere sahip olan sosyal destek kavramı bu çalışma kapsamında incelenmiştir.

Çalışma kapsamında, sosyal desteğin başarılı yaşlanma düzeyine sağladığı katkı ile ilgili farkındalık kazandırmak amaçlanmıştır. Bu bağlamda sosyal destek ve başarılı yaşlanma kavramları, kapsamı, kuramsal dayanağı incelenerek, sosyal destek ve başarılı yaşlanma ile ilgili çalışmalardan söz edilmiş ve sosyal desteğin başarılı yaşlanma ile olan ilişkisi açıklanmıştır. Yapılan araştırma sonuçları incelenmiş ve literatür ile desteklenmiştir. Sonuçlar, tutarlı şekilde, daha yüksek düzeyde sosyal desteğin insanların psikolojik ve fizyolojik sağlığını iyileştirdiğini, başarılı yaşlanma düzeyine olumlu etkisi olduğunu göstermektedir. Yerli literatürde sosyal destek ile başarılı yaşlanmanın ilişkilendirildiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda literatüre katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

GİRİŞ

Son yıllarda insanların kendine odaklı bir yaşam amacı olduğu görülmektedir. Özellikle tüm dünyayı etkileyen pandemi, depresyon, felaketler vb. faktörler bireyler üzerinde farklı etkiler bırakarak içe yönelik sağlamıştır. Bu bağlamda bireyler, kaliteli yaşam sürme, psikolojik dayanıklılığını artırma, kendini mutlu etme/hissetme, sağlıklı yaşam sürme, yaşamından memnuniyet duyma gibi bireysel iyi oluş düzeylerini artıracak pek çok yeni başlık

1 Dr.

oluşturmuştur. Bu başlıklardan biri de bu kavramların birçoğunu içine alan başarılı yaşlanma kavramıdır.

Başarılı yaşlanma kavramı; yüksek düzeyde fiziksel ve zihinsel işlevselliğe sahip olma, hastalıklardan kaçınma, hayata aktif katılabilme, biyomedikal anlamda hastalığın bulunmaması, psikolojik iyi olma, yaşamından memnun olma, finansal olarak güvende olma/hissetme, yaşamına dair olumlu bakış açısı geliştirme gibi anlamlara karşılık gelmektedir (Bowling ve Dieppe, 2005, s.1549). Diğer bir ifade ile kişinin, zihinsel ve fiziksel olarak yetkinliklerinin pozitif olmasıdır (Rowe ve Kahn,1998). Bununla birlikte, başarılı yaşlanmanın birey üzerinde fark edilir sonuçları bulunur. Düşünsel ve eylemsel açıdan esnek bir bakış açısına sahip olmak, öznel iyi oluş düzeyi yüksek bir birey olarak kararlar alabilmek, genel olarak iyimser bir düşünce yapısına sahip olmak pozitif yaşlanmanın göstergeleridir (Hill, 2011,s.70).

Başarılı yaşlanmayı etkileyen sosyal destek, zihinsel ve fiziksel sağlık, genel sağlık durumu, yaşam aktiviteleri gibi birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasında önemli bir yere sahip olan sosyal destek kavramı bu çalışma kapsamında incelenecektir. Bu çalışmada, sosyal desteğin başarılı yaşlanma düzeyine sağladığı katkı ile ilgili farkındalık kazandırmak amaçlanmıştır. Bu bağlamda sosyal destek ve başarılı yaşlanma kavramları, kapsamı, kuramsal dayanağı incelenerek, sosyal destek ve başarılı yaşlanma ile ilgili çalışmalardan söz edilmiş ve sosyal desteğin başarılı yaşlanma ile olan ilişkisi açıklanmıştır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. Sosyal Destek

İnsan, hayatı boyunca mutlaka birden çok rol üstlenir, bir grubun üyesidir, birilerinin komşusu, akrabası ya da iş arkadaşıdır. Bu bağlamda insanı tanımlarken sosyal varlık ifadesi sıklıkla kullanılır. Çünkü insanı, doğası gereği içinde bulunduğu ortam, geliştirdiği sosyal ilişkiler, bulunduğu rol örgüsü, yerine getirdiği görevler besler ve geliştirir. Bunun yanı sıra bu sosyal ortamın bireyler üzerinde fizyolojik ve psikolojik sağlık, öz yeterlilik, destek sağlama, sağlıklı bir yaşam sürme, saygınlık ve sevgi ihtiyacını karşılama gibi pek çok olumlu etkisi bulunmaktadır.

Cobb (1976,s.300) sosyal destek kavramını ilk kez; “İnsana; sevilme, önemsenme, saygınlık ve değer algısının hâkim olduğu bir iletişim ve yükümlülük ağının içinde bulunduğunu hissettiren bilgi” olarak tanımlamıştır. Diğer bir ifade ile insanların birbirine, problemlerini çözme ve kendini iyi hissetme konularında katkı sağlaması ve yardımcı olmasıdır (Lirio,2007,s.35).

Sosyal destek kavramının, 1970’li yıllarda sosyal psikoloji alanında ortaya çıkan, oldukça karmaşık, çok boyutlu bir paradigma olduğu ileri sürülmektedir (Barrera, 1986, Sarason, 1974; Hogan vd., 2002; López ve Cooper, 2011). Bu nedenle farklı boyutları ile kavramın birçok tanımı bulunmaktadır.

Sosyal destek kavramı;

1. İnsanlara ihtiyaç duyduğu her an yardım sağlayan,
2. Değerli bir sosyal gruba ait olma, sevgi, sosyal etkileşimler/ilişkiler” (Hobfoll, 1988,s.121),
3. Kişinin sosyal ağındaki mevcut kaynaklar (Kim,2001),
4. Bireyin duygusal sorunlarla başa çıkmasını sağlayan, maddi yardım ya da bilişsel rehberlik sağlayan herhangi bir girdi (Caplan,1979) gibi pek çok farklı şekillerde tanımlanmıştır.

Sosyal destek kavramının kuramsal dayanağı Kurt Lewin tarafından geliştirilen Alan Kuramı ve Davranış Tanımı teorisiidir. Lewin (1967)’e göre davranış, insanların psikolojik çevresinde gerçekleşen değişimdir ve kişilerin negatif davranışlarını ortadan kaldırmanın ve yeni olumlu davranışlar kazanmasını sağlamanın yolu psikolojik çevresinin değişimi ile mümkün olur. Kurama göre, olumsuz davranışlardan kurtulmak ve yeni davranışlar kazanmayı sağlamak, bireyin psikolojik çevresindeki değişikliğe bağlıdır. Çünkü bireyin sosyal destek sistemi, onun psikolojik çevresinde bulunmaktadır (Yıldırım, 1994,s.34). Anne, baba, eş, arkadaş, akraba, komşu vb. ise bireyin sosyal destek kaynaklarını oluşturmaktadır.

Sosyal destek bireylere, yaşamlarındaki onları negatif etkileyen durumları azaltma ve ortadan kaldırma, karşılaşılabileceği olumsuzluklara karşı direncini artırarak sağlıklı bir yaşam sürmeyi sağlama ve çevresindeki stres oluşturan faktörlere karşı tampon görevi ile onlara yardımcı olma şeklinde üç farklı katkı sağlamaktadır (House, 1981). Sosyal desteğin başlangıcı aile olmakla birlikte akrabalık, arkadaşlık ile çember genişletilebilir. Bu sayede karşılaştığımız tüm sorunlarımızı ailemiz, arkadaşlarımız ve yakın sosyal çevremiz ile kolaylıkla aşabiliyoruz. Evli olmak da sosyal desteğin diğer bir parçasını oluşturuyor. Kabul, ilgi görme, teselli etme gibi duygusal sosyal desteğin önemli bir kısmı eş tarafından sağlanır (Lindorff, 2001,s.280). Bununla birlikte çocuk sahibi olmanın da aileden sağlanan sosyal destek üzerinde anlamlı bir etkisi vardır (Lirio,2007,s.45).

Sosyal desteğin farklı türleri bulunmaktadır. *Araçsal sosyal destek*, bireyin karşılaştığı sorunun çözümüne yönelik yapılan somut yardım (iş bul-

ma, borç verme vb.) davranışlarıdır (Swanson,2001,s.162). *Duygusal sosyal destek*, dinleme, empati, tavsiye, güven, ilgi ve şefkat göstermedir (Redman,2006,s.168). *Yapısal sosyal destek*, bireyin çevresinde gerektiğinde yardım edebileceği insanların bulunmasıdır (Johnson,2004,s.339). *Bilişsel destek*, öneri ve bilgi verme, yönlendirme desteğidir (Sawery,1988,s.27). Bireyin bu sosyal destek türlerinden hangisine ihtiyacı var ise onun sağlanması önemlilik arz etmektedir.

Sosyal destek, genel olarak insanlar arasında gerçekleşen pozitif sosyal etkileşimlerle pekiştirilen, daha çok sosyal aidiyet algısını içermektedir. Genel olarak, kişilerin sağlık ve esenliğine katkısı ile stresli yaşam olaylarına karşı daha dayanıklı olmalarını sağlayan farklı türde kaynaklardan (duygusal, araçsal veya bilişsel) oluşmaktadır (Wilcox, 2015,s.27).

Sosyal destek kavramı, yapısal ve işlevsel olarak değerlendirilmektedir. Yapısal destek, kişinin kim(ler)den destek aldığı, destek veren kişi sayısı ve yakınlık derecesini temsil eder. İşlevsel destek ise alınan yardımın kişi için önemi, anlamı ve bireyin ihtiyacı olan desteğin hangi oranda karşılandığı ile ilgilidir (Yıldırım, 2005). Yapılan araştırmalar farklı kişilerden elde edilen sosyal desteğin farklı etkileri bulunduğunu göstermektedir. Bu etkiyi belirleyen, kişinin hangi tür desteğe hangi şiddette ihtiyacının bulunduğu ve bu ihtiyacı kim tarafından gelecek destek ile sağlamak istiyor bu faktörler belirlemektedir. Birey, talep ettiği kişiden ihtiyacı olan destek türü ve şiddetinde destek alırsa etkisi de büyük olacaktır (Redman,2006,s.168). Örneğin, yeni doğum yapmış bir anne, eşinden duygusal sosyal destek bekleyecektir. Bunu eşinden sağlarsa oldukça etkili olacak, kardeşlerinden ya da arkadaşlarından sağlarsa etkisi azalacaktır. Gurung vd., (2003) yaptığı çalışmada, cinsiyet faktörünün sosyal destek alım düzeyini etkilediğini bulgulamıştır. Buna göre, erkeklerin duygusal desteği öncelikle eşlerinden aldığı, kadınların ise duygusal destek için daha çok arkadaşlarından, akrabalarından ve çocuklarından yararlandığı görülmüştür. Ayrıca araştırma en çok ihtiyacı olanlara sosyal destek sağlamanın önemini vurguluyor.

Sosyal desteğin bireyler üzerinde sağlık başta olmak üzere pek çok faydası bulunmaktadır. Başta fiziksel ve psikolojik sağlık için önemli bir kaynak oluşturduğu, ayrıca tedavi edici özelliğinin bulunduğu görülmüştür (Murray,2003; Pearson,1986; Bhanthumnavian,2003; Kirmeyer,1987). Bir başka çalışmada ölüm oranları ile sosyal destek görme arasında ters yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Pearson,1986,s.391). Buna göre sosyal destek gören toplumların ölüm oranı daha düşük olmaktadır. Bununla birlikte sosyal destek olumsuz hayat olaylarının sonuçlarını hafifleterek bireyler üzerindeki kaygı ve depresyonu azaltmaktadır (Murray,2003;Dahlem,1988). Sosyal

desteğin bireyler üzerindeki bu pozitif etkileri birleştğinde yaşam kalitesini artırmakta (Abramis, 1985,s.123) ve başarılı şekilde yaş almayı sağlamaktadır.

Sosyal destek çocukluk döneminden yaşlılığa kadar tüm kişilerde fiziksel sağlığı ve iyilik halini yordamaktadır ve yaşama ait günlük streslerin üstesinden gelme konusunda önemli bir etkiye sahiptir (Clark, 2011). Nitekim Leavy (1983) geniş örneklemeler üzerinde yaptığı çalışmasında, sosyal desteğin, bedensel ve ruhsal hastalıklara karşı dayanma gücünü artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Flaherty vd. (1983) tarafından yapılan araştırmaya göre; yüksek düzeyde sosyal desteğe sahip bireylerin düşük sosyal desteğe sahip olanlara göre depresyon düzeylerinin daha düşük olduğu görülmüştür. Okanlı (1999) öğrenciler üzerine yaptığı çalışmasında öğrencilerin aldığı sosyal destek düzeyi düştükçe anksiyete düzeyinin yükseldiğini bulgulamıştır. Bu bağlamda sosyal desteğin insanların hayatında depresyon gibi olumsuz zihinsel sağlık durumlarına karşı tampon görevi görerek bireyleri koruduğu görülmektedir.

Türkiye’de sosyal destek kavramının yalnızlık (Duru,2008; Arslantaş,2011), psikolojik dayanıklılık (Terzi,2008), sosyal yetkinlik (Traş ve Arslan, 2013), akademik başarı (Yıldırım ve Ergene,2003; Yıldırım, 2006; Kapikiran ve Özgüngör,2009), Tükenmişlik (Torun,1995; Altay,2007), örgütsel destek (Akın,2008; Karayel, Akkoç ve Birer,2018), sosyal kaygı (Baltacı ve Hamarta,2013), benlik saygısı (Taysi ve Hovardaoğlu,2000; Kahri-man,2002), öznel iyi oluş (Şahin,2011), umutsuzluk, (Mehtap vd.,2007; Karadağ,2009, Arslantaş vd.,2010), öz yeterlik (Tarhan,2012), yaşam doyumu (Altıparmak,2009) değişkenleri ile ilişkilendirildiği görülmüştür. Yabancı literatürde ise sosyal destek kavramı, başarılı yaşlanma (Gow vd.,2007; Howie vd.,2014; Moore vd.,2015; Lee vd.,2016; Pruchno vd.,2018; Sharma,2020), yaşam kalitesi (Helgeson,2003), sosyal problem çözme (Lakey ve Heller,2008), zihinsel sağlık (Turner ve Brown,2010), öznel iyi oluş (Siedlecki vd.,2014; Liv d.,2014), yaşam tatmini (Strine vd.,2009; Castellá Sarriera vd.,2015) gibi birçok farklı alanda değişken ile ilişkilendirilmiştir. Yerli ve yabancı literatürde sosyal destek kavramı, farklı değişkenler ile ilişkilendirilmiş sağlık, psikoloji, eğitim bilimleri, yönetim gibi pek çok farklı alanda araştırmaya konu olmuştur.

2. Başarılı Yaşlanma

Başarılı yaşlanma, çok boyutlu bir kavramdır. Yaşamın içinde var olan birçok değişkeni içine almaktadır. Bu nedenle bazı kuramcılar başarılı yaşlanmayı fiziksel sağlık, tıp odaklı açıklamakta iken bazıları zihinsel bir süreç olarak psikoloji odaklı açıklamaktadır. Burada pozitif psikoloji bağlamında

incelenecektir. Literatürde bu kavram sağlıklı yaşlanma, başarılı yaşlanma veya aktif yaşlanma olarak adlandırılmaktadır.

Başarılı yaşlanma kavramı; yüksek düzeyde fiziksel ve zihinsel işlevselliğe sahip olma, hastalıklardan kaçınma, hayata aktif katılabilme, biyomedikal anlamda hastalığın bulunmaması, psikolojik iyi olma, yaşamından memnun olma, finansal olarak güvende olma/hissetme, yaşamına dair olumlu bakış açısı geliştirme gibi anlamlara karşılık gelmektedir (Bowling ve Dieppe,2005,s.1549). Başarılı yaşlanmanın birey üzerinde birçok etkisi bulunmaktadır. Düşünsel ve eylemsel açıdan esnek bir bakış açısına sahip olmak, öznel iyi oluş düzeyi yüksek bir birey olarak kararlar alabilmek, genel olarak iyimser bir düşünce yapısına sahip olmak pozitif yaşlanmanın göstergeleridir (Hill, 2011,s.70).

Başarılı yaşlanma kavramının birçok farklı faktöre bağlı tanımları bulunmaktadır. Bu tanımların ana bileşenleri; yaşam beklentisi, yaşam tatmini, mutluluk, zihinsel ve psikolojik sağlık, bilişsel işlev, kişisel gelişim, yeni şeyler öğrenme, benlik saygısı, fiziksel sağlık ve işlevsellik, bağımsızlık, algılanan özerklik, kontrol, uyum sağlama, başa çıkma, pozitif bakış açısı, yaşam amacı, benlik duygusu, sosyalleşebilme, topluluğa ait olma, boş zaman etkinlikleri, bütünleşme ve katılım, sosyal destek, katılım, etkinlik, başarılar, diyet, finansal güvenlik, komşular, fiziksel görünüş, verimlilik ve katkı sağlama, şaka anlayışı, maneviyat gibi hayata dair pek çok konuyu kapsamaktadır (Bowling ve Dieppe, 2005,s.1549).

Young, Frick ve Phelan (2009) karmaşık yapıya sahip olan başarılı yaşlanma modelini fizyolojik, psikolojik ve sosyal olarak 3 kategoriye ayırmıştır:

1. Fizyolojik (hastalık ve işlevsel bozukluklar),
2. Psikolojik (başa çıkma, duygu durumu, dayanıklılık),
3. Sosyal (maneviyat ve sosyal destek aracılığıyla uyum sağlama) (Young vd.,2009:89).

Başarılı yaşlanma kavramı Türkiye’de; yaşam tatmini (Kütmeç Yılmaz,2020; Aksu,2020), yaşam tarzı (Aydın,2006), spiritüel iyi oluş,(Yüksel vd.,2021), psikolojik iyi oluş (Yüzbaşı ve Küneuroğlu), bireysel yenilikçilik (Fidanboy,2022), yaşam boyu öğrenme (Aydın ve Sayılan,2014) kavramları ile ilişkilendirilmiştir. Başarılı yaşlanma kavramı, yerli literatürde tıp, hemşirelik, psikoloji, örgütsel davranış, spor bilimleri gibi pek çok alanda araştırmaya konu olmuştur. Ancak yabancı literatürde başarılı yaşlanma ile sosyal desteğin ilişkilendirildiği pek çok çalışma olmasına rağmen yerli literatürde bu iki kavramın ilişkilendirildiği bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Yabancı literatürde ise; yaşam tatmini (Fisher,1995; Whitley vd.,2016), öznel iyi oluş (Cho vd.,2015; Blanco-Molina vd.,2019), yaşam tarzı (Franklin ve Tate,2009), sosyal katılım (Mendes de Leon,2005), örgütsel iklim (Zacher ve Yang, 2016), sosyal destek (Gow vd.,2007; Howie vd.,2014; Moore vd.,2015; Lee vd.,2016; Pruchno vd.,2018; Sharma,2020) gibi birçok değişken ile ilişkilendirilmiştir. Kapsamı oldukça geniş olan başarılı yaşlanma kavramının birçok farklı değişkenle, farklı alanlarda araştırmaya konu olduğu görülmektedir. Kavramın kapsamı belirlendikten sonra başarılı yaşlanma sürecinde nelerin etkili olduğu ve hangi modellerle açıklanabileceği incelenecektir.

2.1. Başarılı Yaşlanmayı Etkileyen Faktörler

Başarılı yaşlanma kavramına etki eden faktörler Fowler ve Kunik (2015) tarafından üç başlıkta açıklanmıştır:

- i. *Fiziksel Faktörler*: İnsanlar yaratılış gereği yaş aldıkça fiziksel sağlık bozulmaya başlar. Hastalıkların baş göstermesi doğaldır. Fakat bir de bizim kontrolümüzde olan sigara içmek, alkol tüketimi, obezite, sağlıklı beslenme ve sağlıklı yaşam tercihleri nedeniyle hastalık sayısında artış ya da beklenenden daha erken hastalığa yakalanma gibi pek çok sorunu beraberinde getirir. Bu açıdan hayatımızın en azından ilk yarısında fiziksel sağlığı korumak, başarılı yaşlanma sürecine pozitif etki sağlayacaktır.
- ii. *Psikolojik Faktörler*: Psikolojik sermayesi (umut, iyimserlik, öz yeterlik, dayanıklılık) ve psikolojik dayanıklılık oranı yüksek, stres ve öfke kontrolü olan, benlik saygısı bulunan, kendini kabul etmiş, mutlu ve yaşam tatmini yüksek kişilerin yaşlanma süreçleri adeta yavaşlayacak sağlıklı yaşlanma gerçekleşecektir. Aksine depresyon, anksiyete, kaygı bozukluğu gibi psikolojik rahatsızlıklara sahip kimselerin yaşlanma süreçleri hızlanacaktır.
- iii. *Sosyal Faktörler*: Yükseköğrenim, aile, arkadaşlıklar, sosyal destek, mutlu evlilik algısı, optimal yaşam tarzı, hobi ve aktiviteler başarılı yaşlanma sürecine katkı sağlayan önemli faktörlerdir.

KyungHun vd., (2015) tarafından yapılan çalışma bu bilgileri destekler niteliktedir. Kore’de başarılı yaşlanmayı etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla yapılan araştırmada, boş zaman aktivitelerinin, depresyon ve algılanan sağlık durumunun, kişisel başarının ve ego bütünlüğünün başarılı yaşlanmayı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Türkiye’de yaşlılar üzerine yapılan bir çalışmada (Fertelli ve Deliktaş,2020), başarılı yaşlanma ile yaşam tatmini

arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Palmore (1979) başarılı yaşlanmanın en güçlü belirleyicilerini incelemek için yaptığı çalışmada, sosyal etkinliklerde diğerlerinden daha aktif olan ve daha fazla fiziksel aktivitede bulunan kadın/erkeklerin başarılı yaşlanma olasılığının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmalar, başarılı yaşlanmanın birçok farklı alanda çalışmaya konu olduğunu göstermektedir.

2.2. Başarılı Yaşlanmayı Açıklayan Modeller

Başarılı yaşlanma kavramının karmaşık bir paradigma olduğundan söz etmiştik. Bu nedenle tam bir tanımlama yapılamamaktadır. Farklı kuramcılar başarılı yaşlanma kavramını modeller yardımıyla açıklamıştır. Kavramı açıklayan modeller; Rowe ve Kahn'ın Başarılı Yaşlanma Modeli, Schulz ve Heckhausen'ın Başarılı Yaşlanmanın Yaşam Boyu Modeli, Ryff'in Psikolojik İyi Oluş Modeli, Baltes ve Baltes'in Ödünleme Yoluyla Seçici Optimizasyon Modeli şeklinde 4 kategoride incelenecektir.

2.2.1. Rowe ve Kahn'ın Başarılı Yaşlanma Modeli

Bireylerin yaşlanma süreçleri; sağlığın organların kaybedilmesi, işlevinin bozulması, tecrübeler sonrası güven kaybı, sevdiklerinin kaybı gibi pek çok kayıp üzerine kuruludur. Rowe ve Kahn (1987) tarafından oluşturulan modelde ise, yaşlanma sürecini kolaylaştırabilecek spor, diyet, hobiler, sosyal destek, diğer psikososyal faktörler gibi birçok dışsal faktör ile normal yaşlanma sürecinin değiştirilebileceği ifade edilmektedir. Buna göre başarılı yaşlanma, genetik olmaktan çok sonradan elde edilebilir bir durum olarak kavramsallaştırılmıştır. Bu bağlamda başarılı yaşlanma, yaşama aktif katılma (üretkenlik, kişiler arası ilişkiler vb.), fiziksel ve zihinsel işlevselliğin yüksek olması, hastalık riskinin düşük olması şeklinde 3 boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlara 2000 yılında Rowe ve Kahn tarafından bilgelik ve dayanıklılık boyutları da eklenmiştir (Rowe ve Kahn, 1997). Modele, sosyal- toplumsal faktörleri göz ardı ettiği ile ilgili ilk eleştiri Riley (1998) tarafından yapılmıştır. Modelde, insanların yaşam boyu olumlu ya da olumsuz neler yaşadığından ziyade onları nasıl yorumladıklarının önemi vurgulanmıştır. Fakat bireylerin yaşadığı çevre, sosyal ortam, kültür gibi birçok dış çevre faktörü göz ardı edilmiştir.

2.2.2. Schulz ve Heckhausen'ın Başarılı Yaşlanmanın Yaşam Boyu Modeli

Schulz ve Heckhausen (1996) bu modelde, "birincil ve ikincil kontrol" adı verilen bir yapı oluşturmuştur. Birincil kontrol, bireylerin başarılı yaşlanma sürecini etkileyen çevresel faktörleri ele alır ve daha çok dış dünyaya

yöneliktir. Bireyin ailesi, arkadaşları, akrabaları, komşuları, işi, iş arkadaşları, yaşamsal tecrübeleri gibi birçok faktörün birey üzerindeki etkilerine odaklanır. İkincil kontrol ise birincil kontrolle ilişkili olarak gelişir. Bireyin, birincil kontrol aşamasında çevresinde yaşadığı tüm değişimlere karşı uyum sağlama, tecrübe elde etme gibi kazançlarını ifade eder ve başarılı yaşlanmanın temeli bu iki kontrolün (birincil ve ikincil) dengede olması ile gerçekleşmektedir. Model, başarılı yaşlanmayı, yaşam boyu başarılı bir gelişim olarak kavramsallaştırmıştır. Modelin bazı önermeleri bulunmaktadır:

- Çeşitlilik olduğu zaman seçicilik gerçekleşebilir ve seçicilik, zaman, bireylerin genetik yapısı ve sosyokültürel olanaklarla sınırlıdır.
- Seçicilik ve çeşitlilik, iyi bir yaşam seyrine bağlıdır. Çeşitlilik kişilerin genç dönemlerinde daha önemli iken yaşamın ilerleyen dönemlerinde seçicilik daha çok önem kazanır.
- Yaşamdaki herhangi bir gelişim alanını seçerek odaklanmanın yarar ve zararları vardır. Seçilmemiş olan alternatifin bize katkısını bilemeden seçilen alanda yeterlilikler gelişir fakat kaybetme göz ardı edilir.
- Başarısız olmak, öz yeterliliklerin kazanılmasının ve sonrasında azalmasının doğal bir sonucudur.
- Başarısızlık, geleceğe yönelik gelişim sürecini negatif etkileyebilir (öğrenilmiş çaresizlik) bu nedenle telafi edici süreçlere ihtiyaç duyulur.
- Birincil kontrol, seçim, telafi süreçlerini ve yaşam boyu gelişimi besler.
- Birincil ve ikincil kontrol, bireyin yaşamı boyunca düzenli olarak gelişir. Seçim ve telafi uygulamaları için mekanizma oluşturur.
- Seçme ve ödüllendirme, kişilerin yaşam seyri üzerinde birincil kontrolü en üst noktaya taşıdığına başarılı bir yaşam seyrine ulaşılmış olur.

Model, Rowe ve Kahn (1987) tarafından ortaya konulan başarılı yaşlanma modeline, dış çevre faktörlerini göz ardı etmesiyle ilgili yapılan eleştirilerin ardından birincil ve ikincil kontrol şeklinde iki boyutlu olarak tasarlanmıştır. Bireylerin önce dış çevre faktörleri ile ilişkilerini ikincil kontrolde de kişinin bu faktörlere uyum sürecinin etkili olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda ikili bir dengenin olmasının başarılı yaşlanmayı pozitif etkilediği ifade edilmektedir.

2.2.3. Ryff'in Psikolojik İyi Oluş Modeli

Alan literatüründe daha çok refah kavramları üzerinde durulmuşken Ryff (1989) pozitif yaşam seyrinin deneysel araştırmalarda açık olmayan yeni boyutlarını tanımlamıştır:

- *Kendini kabul etme*: Zihinsel sağlığın en önemli göstergelerinden biri, kendini gerçekleştirme, istenen bir yaşam seyri ve olgunluğun görülmesidir. Bireyin kendisini ve yaşadıklarını kabul etmesi kendisine karşı olumlu tutumlara sahip olduğunu gösterir.
- *Başkalarıyla olumlu ilişkiler*: Çevreyle güçlü, samimi ve uzun süreli ilişkiler geliştirebilmek
- *Özerklik*: Bireylerin davranışlarını içsel olarak yönetebilmesi, kendi kaderini tayin edebilme ve bağımsızlıktır.
- *Çevresel kontrol*: Kişinin kendi koşullarına, isteklerine uygun ortamları seçebilme veya oluşturma yeteneğine sahip olmasıdır.
- *Yaşam amacı*: Zihinsel sağlığın önemli göstergelerinden biri de kişinin yaşama dair amaçlarının, inançlarının olmasıdır.
- *Kişisel gelişim*: Bireylerin kendini geliştirmeye devam etmesi, bilişsel yeteneklerini keşfetmesi ve potansiyelini gerçekleştirmesini ifade eder (Ryff,1989,s.1072).

Model, başarılı yaşlanmayı psikolojik iyi oluş bağlamında incelemiştir. Bireylerin başarılı yaşlanması için; öncelikle mental olarak kendini iyi hissetme, mutluluk, çevreyle kaliteli ilişkiler kurma, bir yaşam amacının bulunması, hayatını yönetebilme, kendini keşfetme ve geliştirme, bağımsız kalabilme ve en önemlisi kendini ve geçmişini kabul edebilme becerilerine sahip olması gerekmektedir.

2.2.4. Baltes ve Baltes'in Ödünleme Yoluyla Seçici Optimizasyon Kuramı

Baltes ve Baltes (1990), başarılı yaşlanmanın temeli üzerine yapılan çalışmaları yedi önerme bağlamında ele almış ve başarılı yaşlanma için psikolojik bir model oluşturmuştur. Kuram, başarılı yaşlanmanın, seçim, optimizasyon ve telafi şeklinde üç bileşenden oluştuğunu ifade etmektedir. Baltes ve Baltes (1990) kişilerin yaş aldıkça karşılaştıkları ve ürettikleri bazı bireysel ve toplumsal koşullara bağlı olarak bu bileşenlerin gerçekleşme durumunun şekilleneceğini ifade etmektedir.

Baltes ve Baltes (1990)'in başarılı yaşlanmanın çerçevesini çizdiği yaş alma sürecinin doğasına ait yedi önerme şu şekildedir:

- *Normal, optimal ve patolojik yaşlanma arasında önemli farklar bulunmaktadır.* Normal yaşlanma, zihinsel ya da biyolojik olarak yaş almayı, Optimal yaşlanma, gelişimi teşvik eden, sağlığa faydalı çevre koşullarında yaş almayı ifade eder. Patolojik yaşlanma ise, hastalıklar tarafından şekillenen bir yaş alma sürecini ifade eder.
- *Yaşlanmada fazla heterojenlik vardır.* Yaş alma; hız, aşama ve değişim yönünden kişiler arasında farklılıklar göstermektedir. Bunlar; genetik yatkınlık ve çevresel koşullar, bireylerarası yaşam yönetim biçimi, farklı hastalıkların devreye girmesiyle sürecin değişiklik göstermesi gibi durumlardır.
- *Çok fazla gizli kaynak vardır.* Yaş alma sürecine katkı sağlayacak birçok aktivite (spor, eğitim, hobi vb.) bulunmaktadır hangisinin kendine göre olduğunu bulmak gerekir.
- *Sahip olunan kaynakların sınırlarına yakın bir yaşlanma kaybı vardır.* Kaynaklara ulaşma yaşını uzatmamak, öğrenme ve keşif sürecine erken başlamak gerekir.
- *Bilgiye dayalı teknoloji, bilişsel mekanikte yaşa bağlı düşüşü dengeleyebilir.* Bilgi, insan beyni için güçlü bir zenginleştiricidir. Zayıf bir bilişsel beceriye sahip olan kimse görevi ile ilgili yeterli bilgiye sahip olursa daha iyi bir performans sergileyebilir.
- *Yaşlandıkça kazançlar ve kayıplar arasındaki denge yaşanan kayıplardan dolayı daha az olumlu hale gelir.* Yaşam süreci boyunca kazançlar kayıplar belli oranda her bireyin yaşamında var olur. Yaş ilerledikçe pozitif dengeyi tutturmak zorlaşabilir daha olumsuz bir denge olgusu belirebilir bu bireyin düşünce yapısı ile durumu yönlendirmesinden de kaynaklanabilir.
- *Benlik yaşlılıkta dayanıklı kalır.* İnsanlar her ne kadar yaş alınca hayatlarının kontrolünü kaybedeceklerine inansalar da yaşlı insanların, öznel yaşam doyumları, kişisel kontrol, öz yeterlik gibi bireyin kendisine ait ölçütler açısından gençlerden farklı değildirlir (Baltes ve Baltes,1990,s.7-19).

Model, başarılı yaşlanmayı açıklayan diğer modellerin aksine yaşam sürecinde karşılaşılan farklı farklı alanlardaki değişimi yedi önerme şeklinde çok geniş kapsamlı olarak özetlemiştir.

3. Sosyal Destek ile Başarılı Yaşlanma Arasındaki İlişki

Başarılı yaşlanma kavramını tanımlarken çok boyutlu bir paradigma olduğundan söz edilmiştir. Bu nedenle kavram, yapılan çalışmalarda yaşamın içinde var olan pek çok değişkenle ilişkilendirilmiştir. Başarılı yaşlanmayı üç farklı alanda değerlendirmiştik; fizyolojik, psikolojik ve sosyal faktörler. Sosyal destek, başarılı yaşlanma kavramını etkileyen sosyal faktörler arasında yer almaktadır. Sosyal destek, buradaki sosyal faktörler arasındadır. Bireylerin ihtiyacı olan her anda yardım alabildiği birilerine sahip olması, problemlerini çözme ve kendini iyi hissetme konularında yardım alması, bir gruba ait olarak Maslow (1970)'ün ihtiyaçlar hiyerarşisindeki sevgi ve ait olma ihtiyacını karşılaması gibi birçok konuda destek sağlayarak başarılı yaşlanmayı gerçekleştirebilirler. Başarılı yaşlanma sürecinde bireyin psikolojik iyi oluşunun yüksek olması, kendini kabul, bol seçenekli bir yaşam, arkadaşlıklar ve sosyal ilişkilerin sağladığı sosyal onay, yaşam tatmini sağlanarak başarılı yaşlanmaya katkı sağlamaktadır. Nitekim yapılan çalışma sonuçları bu bilgileri destekler niteliktedir.

Gow vd., (2007) tarafından, 11-79 yaş aralığında bulunan 500 katılımcı ile sosyal desteğin, sosyal ağların ve yaşam tatmininin başarılı yaşlanma üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan çalışmada, sosyal desteğin başarılı yaşlanmayı büyük ölçüde açıkladığı, diğer bir ifade ile sosyal desteğin başarılı yaşlanma üzerinde etkisi olduğu görülmüştür.

Howie vd. (2014), yaşlılar üzerinde yaptığı çalışmada sosyal destek ile başarılı yaşlanma arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Zayıf sosyal desteğin ve daha az başarılı yaşlanma riski oluşturduğunu ifade etmektedir. Ayrıca bulgular, başarılı yaşlanmada arkadaş desteğinin aile desteğinden daha önemli olduğunu göstermektedir.

Moore vd. (2015) sağlık, başarılı yaşlanma, algılanan stres, esneklik ve sosyal destek arasındaki ilişkileri incelediği araştırmanın örneklemini, yaş ortalaması 77 olan 1106 kişilik yetişkin gruptan oluşmaktadır. Araştırmanın bulgularına göre, sosyal desteğin başarılı yaşlanmaya etkisi vardır. Ayrıca başarılı yaşlanma üzerinde en büyük etkiye sahip değişken sosyal destektir.

Douglas vd. (2016) 65 yaş ve üstü yetişkinlerde sosyal katılım (sosyal çevre, sosyal destek, gönüllülük) ile başarılı yaşlanma arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bulgulara göre, sosyal katılım ile başarılı yaşlanma arasında pozitif ilişki olduğu, sosyal katılımın ileri yaşlarda da devam etmesinin, başarılı yaşlanma sürecine olumlu katkı sağlayacağı ifade edilmiştir.

Lee vd. (2016) tarafından örneklemini 103 orta yaşlı kadından oluşan, öznel sağlık durumu, travma sonrası büyüme ve sosyal desteğin başarılı yaş-

lanma üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan araştırmada başarılı yaşlanmayı etkileyen önemli faktörlerin travma sonrası büyüme ve sosyal destek olduğunu göstermiştir. Bulgulara göre, sosyal destek başarılı yaşlanmayı %48 düzeyinde açıklamaktadır.

Pruchno ve Wilson (2018) yaşları 50 ile 74 arasında değişen 5.688 kişilik bir örneklem üzerinde sosyal destek, köpek ve kedi sahipliği ve başarılı yaşlanma arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırmanın sonuçları, bireylerin insan desteğinden yoksun kalınca daha az acı çektikleri ve öznel başarılarının arttığını göstermektedir. İnsan desteğinden yoksun kaldığında bireyin bir köpeğe sahip olması durumunda daha az kronik hastalık, daha yüksek işlevsel yetenek ve daha yüksek başarılı yaşlanma ile ilişkili olduğu görülmüştür. Hem bir köpeğe hem bir kediye sahip olmak, daha yüksek işlevsel yetenek, daha az ağrı ve daha yüksek düzeyde başarılı yaşlanma ile ilişkili olduğu ve bir kediye sahip olmanın daha fazla kronik hastalık ve daha düşük başarılı yaşlanma düzeyi ile ilişkili olduğu görülmüştür. Sonuçlar, köpeklerin başarılı yaşlanma ile pozitif bir ilişkisi olduğunu, sosyal desteğinin başarılı yaşlanma ile köpek sahipliğine göre daha zayıf bir ilişkisi olduğunu göstermektedir.

Sharma (2020) Hindistan'da yaşayan 1016 yaşlı birey üzerinde başarılı yaşlanmanın belirleyicileri olarak fonksiyonel durum, sosyal destek ve yaşam kalitesinin etkilerini incelemiştir. Araştırma sonuçları; yaş, eğitim, sosyal destek, depresyon, ekonomik bağımsızlık, sosyal aktivitelerin başarılı yaşlanmaya etkisi olduğunu göstermiştir.

Araştırmalar, tutarlı şekilde, daha yüksek düzeyde sosyal desteğin insanların psikolojik ve fizyolojik sağlığını iyileştirdiğini, başarılı yaşlanma düzeyine olumlu etki yaptığını göstermektedir. Bu çalışma kapsamında, sosyal desteğin başarılı yaşlanma düzeyine sağladığı katkı ile ilgili farkındalık kazandırmak amaçlanmıştır. Bu bağlamda sosyal destek ve başarılı yaşlanma kavramları, kapsamı, kuramsal dayanağı incelenerek, sosyal destek ve başarılı yaşlanma ile ilgili çalışmalardan söz edilmiş ve sosyal desteğin başarılı yaşlanma ile olan ilişkisi açıklanmıştır.

Başarılı yaşlanma kavramı ile ilgili yerli literatürde tıp, hemşirelik, psikoloji, örgütsel davranış, spor bilimleri gibi pek çok alanda araştırma yapılmıştır. Ancak yabancı literatürde başarılı yaşlanma ile sosyal desteğin ilişkilendirildiği pek çok çalışma olmasına rağmen yerli literatürde bu iki kavramın ilişkilendirildiği bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda literatüre katkı sağlamak amaçlanmaktadır. Alan yazında başarılı yaşlanmayı sağlık açısından inceleyen pek çok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalara ek olarak psikolojik ve sosyal faktörlerinde başarılı yaşlanmaya etkisinin incelendiği çalışmalar ile yerli literatürün zenginleştirilmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Abramis, D. (1985). Effects of Different Sources of Social support and Social Conflict on Emotional Well-Being, *Basic & Applied Social Psychology*, 6(2), 111-129.
- Akın, M. (2008). Örgütsel destek, sosyal destek ve iş/aile çatışmalarının yaşam tatmini üzerindeki etkileri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(25), 141-171.
- Aksu, G. (2020). *Birinci basamağa başvuran yaşlı bireylerde başarılı yaşlanma ile yaşam doyumu arasındaki ilişki*, yüksek lisans tezi. Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Erzincan.
- Altay, M. (2007). *Okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile çok boyutlu algılanan sosyal destek düzeyleri arasındaki ilişki*, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, yüksek lisans tezi. Tokat.
- Altıparmak, S. (2009). Huzurevinde yaşayan yaşlı bireylerin yaşam doyumu, sosyal destek düzeyleri ve etkileyen faktörler. *Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Tıp Dergisi*, 23(3), 159-164.
- Arslantaş, H. Adana, F. Kaya, F. ve Turan, D. (2010). Yatan hastalarda umutsuzluk ve sosyal destek düzeyi ve bunları etkileyen faktörler. *Florence Nightingale Journal of Nursing*, 18(2), 87-97.
- Aydın, A., ve Sayılan, A. A. (2014). Aktif yaşlanma ile yaşam boyu öğrenme arasındaki ilişkiye teorik bir bakış. *International Journal of Social and Economic Sciences*, 4(2), 76-81.
- Baltacı, Ö., ve Hamarta, E. (2013). Üniversite öğrencilerinin sosyal kaygı, sosyal destek ve problem çözme yaklaşımları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 38(167).
- Baltes, P. B. ve Baltes, M. M. (Ed.). (1990). *Successful aging: Perspectives from the behavioral sciences*. New York: Cambridge University Press.
- Barrera, M. (1986). Distinctions between social support concepts, measures, and models. *American Journal of Community Psychology*, 14(4), 413-445.
- Bhantumnayan, D. (2003). Perceived Social Support from Supervisor and Group Members' Psychological and Situational Characteristics as Predictors of Subordinate Performance in Thai Work Units, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 14 Issue 1, 79-97.
- Blanco-Molina, M., Pinazo-Hernandis, S., & Tomás, J. M. (2019). Subjective well-being key elements of successful aging: A study with lifelong learners older adults from Costa Rica and Spain. *Archives of Gerontology and Geriatrics*, 85, 103897.
- Bowling, A. & Dieppe, P. (2005). What is successful ageing and who should define it?, *BMJ*, 331: 24-31, 1548- 1551.

- Caplan, R. D. (1979). Social support, person-environment fit and coping. In L. A. Ferman & J. P. Gerdus (Ed.). *Mental health and the economy*, Michigan: W. E. Opjonn, 89-138.
- Castellá Sarriera, J., Bedin, L., Tiago Calza, D. A., & Casas, F. (2015). Relationship between social support, life satisfaction and subjective well-being in Brazilian adolescents. *Universitas Psychological*, 14(2), 459-474.
- Cho, J., Martin, P., Poon, L. W., & Georgia Centenarian Study. (2015). Successful aging and subjective well-being among oldest-old adults. *The Gerontologist*, 55(1), 132-143.
- Clark, C.M. (2011). *Relations between social support and physical health*. <http://www.personalityresearch.org/papers/clark.html>
- Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic medicine*, 38(5), 300-314.
- Dahlem, N. (1988). The Multidimensional Scale of Perceived Social Support. *Journal of Personality Assessment*. Vol. 52 Issue 1, 30-42.
- Douglas, H., Georgiou, A., & Westbrook, J. (2016). Social participation as an indicator of successful aging: an overview of concepts and their associations with health. *Australian Health Review*, 41(4), 455-462.
- Duru, E. (2008). Yalnızlığı yordamada sosyal destek ve sosyal bağlılığın rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*.
- Fidanboy, C. Ö. (2022). Öz liderlik stratejileri ve bireysel yenilikçilik: başarılı yaşlanma üzerine bir araştırma. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(1), 107-122.
- Fisher, B. J. (1995). Successful aging, life satisfaction, and generativity in later life. *The International Journal of Aging and Human Development*, 41(3), 239-250.
- Flaherty, J.A., Gaviria, F. M., Black E.M., Altman, E. & Mitchel, T. (1983). The Role Of Social Support In The Functioning Of Patients With Unipolar Depression. *American Journal of Psychiatry*. 140(4), 473-476.
- Fowler J., & Kunik M. (2015). *Successful aging: physical, psychological and social factors that contribute to aging well*. Erişim adresi: <http://health.umt.edu/mtgec/documents/Successful%20Aging.pdf>.
- Franklin, N. C., & Tate, C. A. (2009). Lifestyle and successful aging: An overview. *American Journal of Lifestyle Medicine*, 3(1), 6-11.
- Gow, A. J., Pattie, A., Whiteman, M. C., Whalley, L. J., & Deary, I. J. (2007). Social support and successful aging: Investigating the relationships between lifetime cognitive change and life satisfaction. *Journal of Individual Differences*, 28(3), 103-115.

- Gurung, R. A., Taylor, S. E., & Seeman, T. E. (2003). Accounting for changes in social support among married older adults: insights from the MacArthur Studies of Successful Aging. *Psychology and aging, 18*(3), 487.
- Han, K., Lee, Y., Gu, J., Oh, H., Han, J., & Kim, K. (2015). Psychosocial factors for influencing healthy aging in adults in Korea. *Health and Quality of life Outcomes, 13*, 1-10.
- Hill, R. D. (2011). A Positive aging framework for guiding geropsychology interventions. *Behavior Therapy, 4*, 66- 77.
- Hobfoll, S. E. (1988). *The ecology of stress*. hemisphere publishing corporation: *Taylor & Francis Group*, United States
- Hogan, B. E., Linden, W. & Najarian, B. (2002). Social support interventions: Do they work? *Clinical Psychology Review, 22*(3), 381-440.
- House, J. (1981). *Work stress and social support*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Howie, L. O. (2014). Troutman-Jordan, M., & Newman, A. M. Social support and successful aging in assisted living residents. *Educational gerontology, 40*(1), 61-70.
- Johnson, A. (2004). Explaining Potential Antecedents of Workplace Social Support: Reciprocity or Attractiveness? *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 9 Issue 4, 339-350.
- Kahriman, İ. (2002). *Adölesanlarda aile ve arkadaşlardan algılanan sosyal destek ile benlik saygısı arasındaki ilişki*, yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Erzurum.
- Kapikiran, Ş., ve Özgüngör, S. (2009). Ergenlerin sosyal destek düzeylerinin akademik başarı ve güdülenme düzeyi ile ilişkileri. *Çocuk ve Gençlik Ruh Sağlığı Dergisi, 16*(1), 21-30.
- Karadağ, G. (2009). Engelli çocuğa sahip annelerin yaşadıkları güçlükler ile aileden algıladıkları sosyal destek ve umutsuzluk düzeyleri. *TAF Preventive Medicine Bulletin, 8*(4), 315-322.
- Karayel, M., Akkoç, İ., ve Birer, İ. (2018). Örgütsel Destek, Sosyal Destek ve Lider Desteğinin İş Performansına Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 19*(2), 301-332.
- Kars Fertelli, T. ve Deliktas, T. (2020). A study on the relationship between perceptions of successful aging and life satisfaction of turkish elderly people. *Perspectives in Psychiatric Care, 56*(2), s. 386-392.
- Kim, O. (2001). Sex differences in social support, loneliness, and depression among Korean college students. *Psychological Reports, 88*(2), 521-526.
- Kirmeyer, S. (1987). Social Support: Its Relationship to Observed Communication With Peers and Superiors, *Academy of Management Journal, 30*(1), 138-151.

- Leavy, R. (1983). Social support and psychological disorder. *A review. Journal of Community Psychology*, 11(1), 3-21.
- Lee, S. H., Jang, H. S., & Yang, Y. H. (2016). The influence of subjective health status, post-traumatic growth, and social support on successful aging in middle-aged women. *Journal of Korean Academy of Nursing*, 46(5), 744-752.
- Lewin, W.G. (1967). *Resolving Social Conflicts: Selected Papers On Group Dynamics*. A Harper International Edition, jointly published. Tokyo.
- Li, B., Ma, H., Guo, Y., Xu, F., Yu, F., & Zhou, Z. (2014). Positive psychological capital: A new approach to social support and subjective well-being. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(1), 135-144.
- Lindorff, M. (2001). Research Note: Are they lonely at the top? Social relationships and social support among Australian managers. *Work and Stress*, 15(3), 274-282.
- Lirio, P. (2007). Exploring career-life success and family Social support of successful women in Canada, Argentina and Mexico, *Career Development International*, 12 (1).
- López, M. L. & Cooper, L. (2011). Social support measures review. *National Centre for Latino Child & Family Research*.
- Maslow, A. H., (1970), *Motivation And Personality*, Harper And Row Publishers, 19-40.
- Mehtap, T. A. N., Okanlı, A., Karabulutlu, E., ve Erdem, N. (2005). Hemodiyaliz Hastalarında Sosyal Destek Ve Umutsuzluk Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 8(2), 32-39.
- Mendes de Leon, C. F. (2005). Social engagement and successful aging. *European Journal of Ageing*, 2, 64-66.
- Moore, R. C., Eyler, L. T., Mausbach, B. T., Zlatar, Z. Z., Thompson, W. K., Peavy, G., ... & Jeste, D. V. (2015). Complex interplay between health and successful aging: role of perceived stress, resilience, and social support. *The American Journal of Geriatric Psychiatry*, 23(6), 622-632.
- Murray, L. (2003). Confirmatory Factor Analysis of The multidimensional scale of perceived social support in clinically distressed and student samples, *Journal of Personality Assessment*, 81(3), 265-270.
- Okanlı, A. (1999). *Hemşirelik öğrencilerinin aile ve arkadaşlarından algıladıkları sosyal destek ile anksiyete düzeyi arasındaki ilişki*. yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Erzurum.
- Palmore, E. (1979). Predictors of successful aging. *The gerontologist*, 19(5_Part_1), 427-431.

- Person, J. (1986). The Definition and Measurement of Social Support, *Journal of Counseling & Development*, 64(6), 390-396.
- Pruchno, R., Heid, A. R., & Wilson-Genderson, M. (2018). Successful aging, social support, and ownership of a companion animal. *Anthrozoös*, 31(1), 23-39.
- Redman, T. (2006). The Consequences of Perceived Age Discrimination Amongst Older Police Officers: Is Social Support a Buffer?, *British Journal of Management*, 17(2), 167-175.
- Riley, M. W. (1998). Successful aging. *The Gerontologist*, 38(2), 151-151.
- Rowe, J. W., & Kahn, R. L. (1987). *Human aging: usual and successful. Science*, 237(4811), s. 143- 149. doi: 10.1126/science.3299702
- Rowe, J.W. & Kahn, R.L. (1998). *Successful aging*. New York, NY: Pantheon Books
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081.
- Sarason, S. B. (1974). *The psychological sense of community: Prospects for a community psychology*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schulz, R., & Heckhausen, J. (1996). A life span model of successful aging. *American Psychologist*, 51(7), 702-714.
- Sharma, R. (2020). Functional status, social support and quality of life as determinant of successful aging. *Gerontology & Geriatrics: Research*, 6(1), 1041.
- Strine, T. W., Kroenke, K., Dhingra, S., Balluz, L. S., Gonzalez, O., Berry, J. T., & Mokdad, A. H. (2009). The associations between depression, health-related quality of life, social support, life satisfaction, and disability in community-dwelling US adults. *The Journal of nervous and mental disease*, 197(1), 61-64.
- Savery, L. (1988). The Influence of Social Support on the Reaction of an Employee, *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 27-32.
- Siedlecki, K. L., Salthouse, T. A., Oishi, S., & Jeswani, S. (2014). The relationship between social support and subjective well-being across age. *Social indicators research*, 117, 561-576.
- Swanson, V. (2001). *Employees' perceptions of Organizational restructuring: the role of Social support*, *Work & Stress*, 15(2), 161-178.
- Şahin, G. N. (2011). *Üniversite öğrencilerinin kendini açma, öznel iyi oluş ve algıladıkları sosyal destek düzeylerinin karşılaştırılması*, doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

- Tarhan, S. (2012). *Umudun özyeterlik, algılanan sosyal destek ve kişilik özelliklerinden yordlanması*. doktora tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Taysi, E. Y., ve Hovardaoglu, S. T. D. (2000). *Benlik saygısı arkadaşlardan ve aileden sağlanan sosyal destek: Üniversite öğrencileriyle yapılan bir çalışma*, doktora tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Terzi, Ş. (2008). Üniversite öğrencilerinin psikolojik dayanıklılıkları ve algıladıkları sosyal destek arasındaki ilişki. *Turkish Psychological Counseling and Guidance Journal*, 3(29), 1-11.
- Torun, A. (1995). *Tükenmişlik, aile yapısı ve sosyal destek ilişkileri üzerine bir inceleme*, doktora tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Wilcox, M. R. E. (2015). Emotion recognition and perceived social support in young people who offend. Doctoral thesis of Clinical Psychology, Cardiff University.
- Whitley, E., Popham, F., & Benzeval, M. (2016). Comparison of the Rowe-Kahn model of successful aging with self-rated health and life satisfaction: the West of Scotland Twenty-07 Prospective Cohort Study. *The Gerontologist*, 56(6), 1082-1092.
- Yıldırım, İ. (1994). Akademik Düzeyleri Farklı Olan Öğrencilerin Sosyal Destek Algıları. *Türk Psikoloji Dergisi*, 2(9),33-38.
- Yıldırım, İ., ve Ergene, T. (2003). Lise son sınıf öğrencilerinin akademik başarılarının yordayıcısı olarak sınav kaygısı, boyun eğici davranışlar ve sosyal destek. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(25).
- Yıldırım, İ. (2005). Algılanan Sosyal Destek Ölçeği'nin Revizyonu. Eğitim Araştırmaları-Eurasian *Journal of Educational Research*, 17, 221-236.
- Yıldırım, İ. (2006). Akademik başarının yordayıcısı olarak gündelik sıkıntılar ve sosyal destek. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(30), 258-267.
- Young, Y., Frick, K. D., & Phelan, E. A. (2009). Can successful aging and chronic illness coexist in the same individual? A multidimensional concept of successful aging. *Journal of the American Medical Directors Association*, 10(2), 87-92.
- Yüksel, M. Y., Akgün, N., ve Öztürk, E. (2021). İleri yetişkinliğe geçiş döneminde bulunan bireylerde başarılı yaşlanma, hayatın anlamı ve spiritüel iyi oluş ilişkisi. *Yaşlı Sorunları Araştırma Dergisi*, 14(2), 84-95.
- Yüzbaşı, D. V., ve Küntüroğlu, F. Başarılı Yaşlanma ve Yaşlılık Döneminde Psikolojik Dayanıklılığı Arttıran Yolları. *İches*, 588-598.
- Zacher, H., & Yang, J. (2016). Organizational climate for successful aging. *Frontiers in Psychology*, 7, 1007.

Sosyal Değişim Teorisi Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Tarihsel ve Politik Bir Bakış¹

Özge Mehtap²

Özet

Belirsizliğin ve kaosun hâkim olduğu günümüz post-modern dünyasında artık kural temelli hiyerarşik örgütler, yerlerini uzman gücü ve bilginin dolayısıyla da insanın daha önemli olduğu işletmelere bırakmaktadırlar. Sürekli değişimin gerekli olduğu bu yeni yapılarda kişilerin ve kurumların yönetilmesi için bireylerin örgüt içindeki davranışlarının performans üzerindeki etkisi ve bu davranışların olumlu şekilde yönlendirilmesinin önemi daha da artmaktadır. Bu çalışmada örgütsel davranış literatürünün iki önemli araştırma alanı olan örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel politika kavramları, birbirleri arasındaki ilişki üzerinden ve sosyal değişim teorisi temelinde ele alınmıştır. Yönetim literatüründe politika ile ilgili araştırmalar son yıllarda artsa da hakkettiği önemi görememektedir. Yapılan araştırmalar genellikle, politikayı yalnızca manipülasyon ve yöneticilerin ya da yönetimin çıkarını korumaya yönelik davranışlarla bağdaştırmaktadır. Bu olumsuz algı, örgüt içi politikanın eksik anlaşılması ve anlatılmasına yol açmaktadır. Fakat politik davranışlar hem olumlu hem de olumsuz davranışları içermektedir. Yöneticilerin uygulamış olduğu politikalar ve göstermiş oldukları politik davranışlar çalışanların potansiyel ve var olan örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla yakından ilişkilidir. Sosyal Değişim Teorisi bağlamında, yöneticiler çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını karşıladıkları ölçüde çalışanların da buna karşılık vatandaşlık davranışlarının arttığı görülmektedir.

Giriş

Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanın örgüt içindeki performansının bir anlamda 'kalite'sidir. Nasıl ki, işletmelerin sunduğu ürün kalitesi, müşterinin beklentisinden daha fazlasının ona sunulması ise; örgütsel vatandaşlık davranışı da çalışanın örgüt içinde kendisinden beklenenin ötesinde ve işin

1 Bu kitap bölümü yazarın tez çalışmasından alınmıştır.

2 Doç.Dr., Kocaeli Üniversitesi, ozge.mehtap@kocaeli.edu.tr, 0000-0003-1974-2568

gerektirdiklerinden çok daha fazla sergilediği performanstır. Bu nedenle de ekstra-rol davranışı olarak da tanımlanmaktadır (Bateman ve Organ, 1983). Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde çok fazla çalışma yapılmış olan ve çok sayıda farklı değişkenle ilişkisinin ortaya konulduğu bir olgu olmakla birlikte örgütsel politika ile olan ilişkisine dair yapılan çalışmalar görece az sayıdadır.

Politika teorisyenleri tarafından genellikle örgütsel vatandaşlık davranışı için, vatandaş ve ulus-devletler arasındaki ilişkiyi tanımlayan “anlaşma” kavramı kullanılmıştır. Bu anlaşmada bir karşılıklılık ilişkisi vardır fakat bu ilişki yalnızca maddi çıkarımlara değil, paylaşılan değerlere, bağlılığa ve karşılıklı güvene dayanmaktadır. Buradaki anlamıyla anlaşma bir pazarlık değil fakat bir “söz”dür ve karşılıklı saygı, destek ve hesap verebilirlik, belirsiz bir zaman dilimi içerisinde ortak değerlere hizmet edilmesi ile tanımlanmaktadır. (Graham, 1991). Graham ve Organ (1993) da sadakat, itaat ve katılım davranışı olarak tanımladıkları örgütsel vatandaşlık davranışının sözleşmesel ilişkilerin sonucu olduğunu ortaya koymuşlardır. Graham (1991) örgütsel vatandaşlık davranışı tanımını Marshall’ın (1965) sadakat, itaat ve katılım davranışından oluşan yurttaşlık tanımından esinlenerek yapmıştır. Bu doğrultuda, nasıl ki bir ülkede yaşayan insanlar devletin kendilerine sundukları karşısında yurttaşlık davranışı gösteriyor iseler, çalışanlardan da örgüt ve yöneticileri tarafından çeşitli beklentileri karşılandığı sürece örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri beklenmektedir. Çalışanlar çaba ve yeteneklerini ortaya koyar, bunun karşılığında da maaş, bonus, prim gibi somut veya saygı ve itibar gibi soyut örgütsel ödüller almayı beklerler. Bu beklentilerin içinde aynı zamanda bu gibi kazanımların ya da dağıtımın eşitlik temelinde olması algısı da bulunmaktadır. Aynı şekilde yöneticiler de birtakım davranışlarda bulunur ve çalışanların bunun karşılığında istedikleri yönde davranmalarını beklerler. Bu anlamda örgüt aslında sosyal bir pazaryeridir. (Haris, vd., 2007: 138).

Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine yapılan çalışmalar genellikle bu davranışı Sosyal Değişim Teorisi (SDT) çerçevesinde açıklamaktadırlar. Bu teori örgütsel davranışları sözleşmeler temelinde açıklamaktadır. Örgüt, karşılıklı değişim ilişkileri temeline dayalı olan bir yapıdır. Örgütlerin “toplumsal sözleşme” olduğunu öneren çalışmalar bulunmaktadır (Keeley, 1988). Toplumsal sözleşme (sosyal kontrat) örgüt çerçevesinde bir anlamda çalışan ve yöneticisi arasındaki kontrattır. Sosyal kontratı çalışanın değerlendirmesi büyük ölçüde yöneticinin davranışına bağlıdır. Çalışanlar, örgüt tarafından kendilerine iyi davranıldığını algıladıkları takdirde buna karşılık verirler ve örgüte ve örgüt içinde çalışan diğerlerine yardım ederek işlerinin gerektirdiği minimum beklentilerin dışına çıkmaya başlarlar. SDT’ye göre yönetici-çalışan

şan ya da yönetici-örgüt arasındaki karşılıklı ilişkiye dair en önemli husus, çalışanın bu ilişkinin adil olduğuna inanmasıdır. Eğer örgüt ve/veya yönetici çalışana hakkını veriyorsa ve eşit davranıyorsa bunun karşılığında da çalışan birtakım davranışlarda bulunur.

1. Sosyal Değişim Teorisi

SDT'nin temelleri Gouldner'ın (1960) karşılıklılık tartışmasına dayanmaktadır. Gouldner'a göre bireyler kendi rasyonel çıkarları ile motive olmakta ve bireyler arası ilişkilerde karşılıklılık hissi yaratmak güdüsüyle davranışlarda bulunmaktadır. Blau (1964) da karşılıklılık ilişkilerinin temellerinin atılmasına katkıda bulunan en önemli yazarlardan biridir. Blau (1964) karşılıklılık duygularının insanlar arası ilişkilerin şekillenmesinin temeli olduğunu savunmuştur. Buna göre bireyler olumlu olarak cevap vermekte ve kendilerine yapılan davranışa karşılık verme sorumluluğuyla hareket etmektedirler. Eisenberger ve arkadaşları sosyal değişim teorisini örgütlere uygulamışlar ve insanların bireylerle olduğu kadar örgütlerle de ilişki kurmalarını önermişlerdir. (Haris vd., 2007: 136-137).

Sosyal değişim birtakım tanımlanmamış yükümlülüklerle dayanır; bir taraf diğer tarafa bir iyilik yaptığında, gelecekte bu iyiliğin bir geri dönüşü olacağı düşüncesiyle yapar. Ekonomik değişimde ise finansal eğilimli etkileşimler vardır ve taraflar arasında ilişki de çok uzun süreli değildir. Organ örgütsel vatandaşlık davranışını en iyi açıklayan teorik temelin sosyal değişim teorisi olduğunu öne sürmüştür. (Shore vd., 2009: 703-704). Vatandaşlık davranışları işin gerekliliklerinin ya da yükümlülüklerinin çok ötesinde ve üzerinde olarak tanımlanmıştır. Ekonomik değişim ise daha dar anlamda birtakım yükümlülüklerle vurgu yaptığından dolayı vatandaşlık davranışlarının bir öncülü olarak görülmemektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve adalet arasındaki ilişkiyi incelemek adına teorisyenler çoğunlukla sosyal değişim teorisine gönderme yapar. Sosyal değişim ilişkileri iki taraf arasındaki artan güven ve sadakat ilişkisine bağlıdır. Karşı tarafın isteğe bağlı ve iyilikçi davranışlarından fayda gördüğüne inanan çalışanlar, bu iyiliğin karşılığını ödemek zorunluluğu hissedebilirler (Fassina vd., 2008: 810-811). Örneğin yönetici ya da liderlerin adil ve saygı çerçevesindeki davranışları karşısında çalışanlar örgütün ve yöneticilerin çıkarına olabilecek vatandaşlık davranışları içinde bulunabilirler.

Sosyal değişim teorisine göre bağlılık ve haklar arasında karşılıklı ilişki vardır. Bu teori, çalışanın örgüte karşı gösterdiği destek ve bağlılığın örgüt tarafından takdir edilme ve ödüllendirilme gibi bir karşılığı olduğu görüşünü savunur. Rousseau'ya göre (1998) karşılıklı çıkar temelli olan ödüller

dağıtıldıktan sonra özdeşleşme başlar ve bireyler bu sürecin içine girdiklerinde örgütün, itibar, yaşamını sürdürmesi ve başarısının devamı gibi daha üst düzeydeki çıkarlarıyla ilgilenmeye başlar. Bu durum karşılıklı kaynak paylaşımını ve faaliyeti daha derin bir boyuta taşır ki bu da daha üst düzeyde bir özdeşleşmeyi besler.

Örgüt ile birey arasındaki, istihdamla ilgili koşullar içeren ve yazılı olmayan kurallar konusunda karşılıklı anlaşmaya psikolojik kontrat da denilmektedir. Sosyal değişim/mücadele teorisi psikolojik kontrat kavramı aracılığıyla açıklanmıştır (Cohen, 2003). Bu kontrat örgüt ile birey arasındaki karşılıklı beklentiler ve birtakım değiş tokuşu içermektedir. Aynı zamanda karşılıklı sorumluluklar ve beklentilerin yerine getirilmesine dair sözler olarak da yorumlanabilir (Cohen, 2003: 20-23). Kontrat, bir şeyi yapmak veya yapmamak üzere yapılan anlaşmalar olarak tanımlanmıştır. Güven ile birlikte diğer makro motif olarak adlandırılan bağlılık ve sadakat gibi davranışlar sosyal değişimin ve ilişki kontratların temelini oluşturmaktadırlar (Konovsky ve Pugh, 1994). Psikolojik kontratlar, teşvik edici unsurlar barındırdığı sürece bu, çalışanların daha fazla katılım göstermelerini sağlar. Bu katılımlar, itaat, sadakat ve iş birliği davranışlarını içermektedir. Bunun tam tersi psikolojik kontratlar daha az pozitif unsurlar barındırdığı müddetçe çalışanlar daha az örgütsel vatandaşlık davranışı göstererek bu duruma tepkide bulunurlar.

Özetle, SDT, örgütsel vatandaşlık davranışı ve benzeri örgütsel davranışın nedenini açıklamak için sıklıkla atıfta bulunulan bir teoridir. Bu teori, bu tarz davranışların örgüt içerisinde bir karşılıklılık ilkesine bağlı olarak işleyiş gösterdiğini açıklamaktadır.

2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı olarak ilk kez 1980lerde örgüt çalışmalarında yer almıştır. Bu dönemdeki çalışmalar, örgütsel vatandaşlık davranışını “ekstra rol davranışı” olarak tanımlamışlardır (Bateman ve Organ, 1983: 588). Çalışanın örgüt içindeki performansı söz konusu olduğunda, formel ve enformel olmak üzere iki türlü performanstan bahsedilebilir. Formel performans, çalışandan görevini yerine getirmesi için beklenen, yerine getirmesi zorunlu olan, işle ilgili somut çıktılardır. Enformel performans ise kişinin pozisyonu gereği kendisinden beklenenin ötesinde ve işin yapılması için gerekenden çok daha fazla sergilediği performanstır (Organ vd., 2006). Smith ve arkadaşlarına göre (1983) örgütsel vatandaşlık davranışı biçimsel olmayan performansın bir çeşididir. Herkes kendisini örgütün vatandaşı olarak görmeye mecbur değildir, fakat kişinin kendisini örgüt vatandaşı olarak görmesi, kişinin biçimsel olmayan performansını artırmaktadır (Vigoda-Ga-

dot ve Drory, 2006). Örgütsel vatandaşlık davranışları iş tanımında yazılı olan davranışlar değildir ve biçimsel olarak ödüllendirilmezler. Bu demektir ki çalışan bu davranışı gösterirken herhangi bir maddi beklenti karşılığında göstermemektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı öncelikli olarak rutin olmayan işlevler ve gelenekselin dışındaki verimlilik üzerinde odaklanır (Organ, vd., 2006: 36).

Örgütsel vatandaşlık davranışının önceki tanımlamaları bu davranışın isteğe bağlı ve örgüt tarafından direkt veya açık bir şekilde ödüllendirilmeyen davranışlar olduğu yönündeyken, sonraki terminoloji, örgütsel doğaçlama (George ve Brief, 1992; Georgel ve Jones, 1997) toplum yanlısı (prosocial) örgütsel davranış (Brief ve Motowidlo, 1986; George ve Bettenhausen, 1990) gibi birtakım etiketlerle tanımlamışlardır. Organ, örgütsel vatandaşlık davranışını yeniden tanımlamıştır. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansını destekleyen sosyal ve psikolojik genel durumun korunması ve geliştirilmesine katkıda bulunulması için tasarlanan eylemlerdir (Organ, 1988). Bazı durumlarda örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanlar tarafından yönetimi ya da yöneticilerini ilerideki terfi ve ödülleri göz önünde bulundurarak etkilemek üzere uyguladıkları taktikler olarak da düşünülebilmektedir (Castro vd., 2004: 30). Örgütsel vatandaşlık davranışı bazı çalışmalarda ise “İyi Asker Sendromu” (Good Soldier Syndrome) olarak da adlandırılmıştır (Karam, 2011).

Örgütsel vatandaşlık davranışları tanımlamaları iki kolda ilerlemiştir. Bunlardan birincisi Organ (1988)’ın başını çektiği ve bu davranışı ekstra rol davranışı olarak tanımlayan koldur. Bu yaklaşım iş performansına bireyler tarafından yapılan ve önceden beklenmeyen rol davranışlarıdır. Diğer yaklaşım açısından ise, örgütsel vatandaşlık davranışına daha genel bir bakış açısı bulunmaktadır. Graham (1991)’ın başını çektiği bu yaklaşım örgütsel vatandaşlık davranışını iş performansı bakış açısından çıkarmakta, böylece rol ve ekstra rol ayırımının yapılması sorununu ortadan kaldırmaktadır. Bu yaklaşıma göre, örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanın örgüt içerisinde sergilediği tüm pozitif davranışları içermektedir. Birkaç farklı sebepten ötürü rol ve ekstra rol davranışını belirlemek bir işletme açısından zor olabilmektedir. Bunlardan ilki, yönetici ve çalışan bakış açısından çalışan performans ve sorumlulukları algılarının farklı olmasıdır. Yönetici, sorumluluk ve performansı, çalışandan çok daha farklı değerlendirmektedir ve bu iki bakış açısının çakışması zordur. İkincisi, çalışanın sorumlulukları ve performansları iş yerindeki tatminlerinden etkilenmektedir (Castro, vd., 2004).

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Örgütsel vatandaşlık davranışının ele alınması 1930'lı yıllara dayanmaktadır. Chester Barnard örgütsel vatandaşlık davranışını bu yıllarda ilk defa ele aldığı gibi, bu kavramı tanımlamakta daha sonraki araştırmacıların çoğu tarafından ele alınan “ekstra rol davranışı” tanımlamasını da ilk kez kullanmıştır (Organ vd., 2006). Barnard, örgütlerin kooperatif (işbirlikçi) sistemler olarak incelemesini bu yıllarda gerçekleştirmiştir. 1938'de enformel örgüt üzerine tartışmış ve örgütün çıkarı ve iyiliği için üyelerin bir araya gelme ve iş birliği yapma ihtiyacından bahsetmiştir. Barnard'ın 1976'da yayımladığı “the Functions of the Executive” adlı eseri, Organ'a göre de örgütsel vatandaşlık davranışının temelini oluşturmuştur. Barnard'a göre formel yapı ve kontrol önemli olsa da bunlar işbirlikçi sistemlerin temelini oluşturmazlar. Burada iş birliği yapmada kişilerin istekli olmaları gerekliliğine vurgu yapmıştır. Bununla birlikte vurguladığı bir başka kavram ise “gönüllülük” tür. Gönüllülük, çalışanların iş birliği içinde çalışmalarının ötesinde çalışma arkadaşları ve tüm diğer çalışanlarla aralarında bu iş birliğini yaymak ve bu yönde çaba göstermek anlamına gelmektedir. Biçimsel olmayan örgütün bir bileşeni olan bireyler arasındaki bu gönüllülük olgusu, biçimsel yapı içerisindeki sorunların da çözümüne katkıda bulunacak ve örgütün biçimsel yapısının daha düzgün işlemesine yardımcı olacaktır (Organ, 1988).

Roethlisberger ve Dickson da 1964'te yayımladıkları “Management and the Worker” adlı eserleriyle hem yönetim hem de örgütsel davranış bilimlerine katkıda bulunmuşlardır. Bu çalışmada, “iş birliği” ve “biçimsel olmayan” kavramlarının, örgütsel vatandaşlık davranışına temel oluşturacak kavramlar olduğu söylenmiştir (Organ, 1988).

Katz 1964'te çalışanların örgüt içerisinde sahip olmaları gereken davranışları ortaya koymuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışı bu davranışlardan biridir. Formel davranışların ötesinde işbirlikçi ve yardımsever davranışların örgüt verimliliği için gerekliliğini de vurgulamıştır.

Katz ve Kahn da 1966'da, “The Social Psychology of Organizations” adlı eserlerinde örgütleri davranış temelli açıklamışlardır. Bu eserlerinde, örgütlerin verimli olabilmeleri için, katılımcıları (çalışanları) örgüte dâhil etmelerinin üç yolu olduğunu öne sürmüşlerdir. Buna göre örgütlerin;

- a. Bireyleri sistem içine sokmaları ve orada kalmalarını sağlamaları,
- b. Çalışanların minimum niteliksel ve niceliksel kriterleri karşılamalarını, mümkünse bunların üzerinde performans göstermelerini sağlamaları,

c. Örgütsel işlevlerin yerine getirilmesi için rol gereklerinin ötesinde yerlilik ve doğaçlama davranışları harekete geçirmeleri gerekmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel başarıda ve performans artışında rolü olduğu yapılan araştırmalarda ortaya konulmakta ve ileri sürülmektedir (Podsakoff vd., 2000). Bunların arasında hem çalışanların hem yöneticilerin verimliliğini artırması, çalışma grupları ilişkilerini düzenlemesi, örgüt performansının sürekliliğinin sağlanması ve çevresel değişimlere adaptasyonun sağlanması bulunmaktadır (Ölçüm, 2004)

Örgütsel vatandaşlık davranışı genel olarak beş boyut atında incelense de yapılan analizlerde bu boyutların iki kola ayrıldığı gözlenmiştir. Bunlar; direkt örgüte hizmet eden vatandaşlık davranışları ve diğer bireylere yardımcı olan vatandaşlık davranışlarıdır (Ölçüm, 2004). Örgütsel vatandaşlık davranışı, hem belirli kişilere yönelik davranışları yani kişiler arası davranışları hem de kişisel olmayan, örgütsel verimliliğe katkıda bulunan görev bilincine sahip olma ve işe katılım gibi davranışları içermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve adalet arasındaki ilişkiye yönelik yapılan önceki araştırmalardan bazıları örgütsel vatandaşlık davranışını, bireysel açıdan örgütsel vatandaşlık ve örgütsel açıdan örgütsel vatandaşlık davranışı olarak ayırmışlardır (Fassina vd., 2008).

Araştırmacılar örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel verimlilik, etkinlik ve başarıyı artırdığını öne sürmektedirler çünkü vatandaşlık davranışı kaynakların daha verimli kullanılmasını, yöneticilerin verimli faaliyetlere daha çok zaman ayırmasını ve çalışanların da işlerini daha verimli bir şekilde yapmalarını sağlamaktadır. Organ'ın örgütsel vatandaşlık tanımlamaları şu odaklardan oluşmaktadır (Castro vd., 2004):

1. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt tarafından formel olarak tanımlanan davranışların ötesinde davranışlardır.
2. Örgütsel vatandaşlık davranışı, isteğe bağlı bir davranıştır.
3. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün formel yapısı içinde direkt olarak tanınan veya ödüllendirilen bir davranış değildir.
4. Örgütsel vatandaşlık davranışı, işletmenin operasyonel başarısı ve performansı açısından çok önemli bir davranıştır.

Bu tanımlamalar çerçevesinde Organ (1988)'in beş kategoride ele aldığı örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları şu şekildedir:

1. *Özgecilik/Diğerlerini Düşünme (Altruism)*: Bu boyut sosyal fedakârlık anlamına gelmekte olup, çalışanların belirgin bir şekilde diğer çalışanlara ve/veya kendi üstlerine performanslarını artırmaya yönelik olarak yardım etmesidir. Yardım karşılaşılan herhangi bir sorunla veya yeni işe giren birisine işi öğretmekle ilgili olabildiği gibi, direkt performanslarının artmasını sağlamaya yönelik de olabilir.
2. *Vicdanlılık/İleri Görev Bilinci (Conscientiousness)*: Fedakârlıkta olduğu gibi beklenenin ötesinde isteğe bağlı olarak sergilenen birtakım davranışlardır. Bunlara uzun saatler çalışma, görev dışındaki işlerin isteklilikle yapılması, işteki zamanın boşa harcanmaması, iş bitse bile gönüllü olarak mesaiye kalınması örnek verilebilir.
3. *Nezaket Tabanlı Bilgilendirme (Courtesy)*: Diğerleriyle işten kaynaklanabilecek çatışmaların mümkün olduğunca azaltılmasını amaçlamaktadır. Yine yardım etmeye yönelik olmakla beraber daha çok sorunların doğmasını engellemeye yöneliktir. Başkalarını etkileyebilecek davranışlarda bulunmadan önce bu kişileri bilgilendirmekle ilgilidir.
4. *Sivil Erdem/Örgüt Gelişimine Destek Verme (Civic Virtue)*: Örgütün verimliliğinin artmasına ve örgüt performansına yönelik gelişime katkıda bulunan davranışlardır. Bireysel inisiyatifle örgüt ile ilgili tartışmalara katılması, imajını geliştirmeye yönelik çabalar veya getirmeye çalıştığı çözüm önerileri buna örnek olarak verilebilir.
5. *Gönüllülük ve Centilmenlik (Sportsmanship)*: Çalışanın zor koşullarda bile şikâyet etmemesi, sıkıntı ve sorunlara karşı göğüs germesi ve hoş görülü olması anlamına gelmektedir. Zorluklara veya sıkıntılara bu şekilde hoşgörüyle yaklaşılması hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından zamanın verimli kullanılmasını da sağlayan bir durumdur.

Organ'ın sınıflandırmasının yanı sıra pek çok farklı örgütsel vatandaşlık davranışı sınıflandırmaları ve boyutları oluşturulmuştur. Bu konuda en fazla çalışma yapmış araştırmacılardan bir diğeri olan Podsakoff ve arkadaşlarının (2000) ortaya koyduğu örgütsel vatandaşlık davranışı kategorileri ise aşağıdaki gibidir:

1. Yardım davranışı
2. Centilmenlik
3. Bireysel inisiyatif
4. Sivil erdem
5. Örgütsel bağlılık

6. Memnuniyet
7. Kişisel gelişim

Netemeyer ve arkadaşları (1997) tarafından ise örgütsel vatandaşlık davranışı dört boyut altında incelenmiştir:

8. Centilmenlik
9. Sivil erdem
10. Vicdanlılık
11. Özgecilik

Smith ve arkadaşlarının (1983) örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği üzerindeki çalışmalarında faktör analizi sonrasında sorular iki faktöre ayrılmıştır. Bunlardan biri, kişinin diğer çalışanlar veya yöneticilere karşı sergilediği davranışlardan ötürü “özveri” ya da “yardım”; diğeri ise “vazifeshinaslık (conscientiousness)” ya da “itaat/uyum” olarak adlandırılmıştır. İkinci faktördeki uyumdan kasıt salt emir ve kurallara itaat etme anlamına gelmemekte olup kooperatif bir sistem içerisinde bu çeşit kural ve normlara uyum ile beraber bunun da üzerinde genel ruha bağlı olmak anlamında kullanılmaktadır.

Borman ve arkadaşları (2001) örgütsel vatandaşlık davranışı için beş boyutlu bir yapı önermişlerdir. Bunlar şu şekildedir:

1. Büyük bir istek ve ekstra çaba ile sahip olduğu görevleri başarıyla yapmak;
2. Kendi işinin bir parçası olmayan görevleri yerine getirmede gönüllü olmak;
3. Diğerleriyle iş birliği içinde olmak ve onlara yardım etmek;
4. Örgütsel kurallar ve prosedürlere uymak;
5. Örgütsel amaçları benimsemek, onlar desteklemek ve savunmak.

Stoner ve arkadaşlarının çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışı ile içeriksel performans davranışları (Contextual Performance Behavior) arasında ayırım yapmışlardır. Bunların her ikisi de ekstra rol ya da rol dışı davranışlar olarak kabul edilse de bu iki davranış birbirinden bazı yönleriyle ayrılmaktadır. Burada vatandaşlık davranışı herhangi bir dış kaynaklı ödüle bağlı olarak gösterilmezken, içeriksel performans davranışları yönetici tarafından takdir edilme gibi, enformel ve dışsal kaynaklar tarafından motive olmaktadır (Stoner vd., 2011).

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt performansını artıran bir davranış olarak ortaya çıkmasıyla birlikte bu davranışın öncülleri de araştırılmaya başlanmıştır. Bu öncüller bireysel farklılıklar, iş davranışları ve çevresel değişkenler şeklinde üç kategori altında toplanmıştır (Mayfield ve Taber, 2010). Bireysel farklılıklar, bilgi, tecrübe, eğitim, kişilik, yetenek gibi farklı kaynaklara bağlı olabilmektedir. İş davranışları ise kişinin çevreyi algılamasından kaynaklanan duygular ve bilişten oluşmaktadır. Araştırılan bu davranışlar arasında örgütsel bağlılık, iş tatmini, liderlik algılamaları, örgütsel destek, adalet algılamaları bulunmaktadır. Çevresel öncüller ise iş karakteristikleri, liderlik tarzları, grup karakteristikleri, örgütsel kısıtlamalar ve örgütsel kültürü içerir (Mayfield ve Taber, 2010). Yapılan meta analiz çalışmalarında (LePine vd., 2002; Organ, v.d., 2006; Podsakoff v.d., 2000), örgütsel vatandaşlık davranışında çevresel faktörler ve iş davranışlarının bireysel faktörlere göre daha etkili olduğu görülmüştür. Örgütsel politikanın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisine yönelik de son yıllarda yapılan pek çok araştırma bulunmaktadır (Albloush vd., 2021; Kaur ve Kang, 2023; Tripathi vd., 2023; Al-Madadha v.d., 2021; Subongkod ve Lalaeng, 2021).

Benzer şekilde Van Dyne ve diğerleri önceki çalışmalarında (1994) çalışanların üç adet örgütsel vatandaşlık davranışı öncülü ortaya koyduğunu belirtmiştir. Bunlar duygular, bireysel farklılıklar ve durumsal faktörlerdir. Örgütsel vatandaşlık davranışına katkısı olan duygusal faktörler tatmin, duygusal bağlılık, işe katılım, adillik algılamaları gibi durumlardır. Bireysel farklılıklar, bilinçlilik düzeyi, uygunluk, güvenme eğilimi, örgüt temelli kendine güven, empatik ilgi, ilişki eğilimli olma gibi özelliklerdir. Durumsal faktörler, stabil çevre, lider desteği, grup veya iş birimi bağlılığı gibi faktörlerdir. Podsakoff ve arkadaşları (2000) ise örgütsel vatandaşlık davranışı öncüllerini şu üç kategoriyle açıklamışlardır: iş özellikleri, örgütsel özellikler ve liderlik davranışları. Bu kategorilerin aynı zamanda vatandaşlık davranışını belirlemede lider-üye etkileşimi ve transformasyonel liderliğin önemini vurgulamışlardır. (Öz, 2008).

Bireyin vatandaşlık davranışında bulunması, kişinin hem bu davranışı yapmak isteyip istememesine hem de yapmasının gerekli olduğunu düşünüp düşünmemesine bağlıdır. Kişi, bu davranışı başkaları için, kendisi için veya örgüt için gösterebilir. Birey kendisinde bu davranışları gösterme sorumluluğu hissettiği veya çalışma arkadaşlarına veya üstlerine borçlu hissettiği için gösterebilir (Organ v.d., 2006). Çalışanın işe katılımı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında karşılıklı bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Yöneticiler tarafından örgüt vatandaşı olarak görülen kişi, devamlı ve sürekli öğrenme yetisine sahip olan, bundan dolayı da örgütün talepleriyle en çok örtüşen ve

örgütün değer ve amaçlarını paylaşan kişidir. Örgüt vatandaşı olarak görülen kişiler belli bir işi yerine getirmesinin beklenmesi dışında örgüt üyeliğine seçilen kişilerdir. Bu kişiler yalnızca iş için gerekli olan bilgi, yetenek ve yetilere sahip olmalarının dışında bir bütün olarak kişilik, değer ve amaçlarıyla örgütsel kültüre uyum sağlamaktadırla (Cropanzano ve Kacmar, 1995).

Örgütsel vatandaşlık davranışının öncülleri üzerine yapılan çalışmalarda, aracı etkileri de ortaya konulan değişkenler genellikle lidere ve örgüte duyulan güven, tatmin, sorumluluk ve karşılık verme isteği, bağlılık, adalet algılanması ve liderin sevilmesidir. Bununla birlikte önceki çalışmalarda grup etkililiği, bağlılığı grup kimliği gibi birtakım yine kontratlarla ilgili olan iş, grup veya örgütsel özelliklerin de incelenmesi gerekliliği vurgulanmıştır (Organ, 2006).

Özetle örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine yapılan çalışmalar neredeyse 100 yıla yakın bir geçmişe sahiptir. Bu çalışmaların büyük kısmı tanım konusunda hemen hemen aynı noktada kesişse de örgütsel vatandaşlık davranışını farklı boyutlarıyla ele almış ve pek çok öncül ve ardıllarıyla ilgili araştırmalar yapmışlardır. Günümüzde hala örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel davranış alanının odak noktalarından birini oluşturmaya devam etmektedir.

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgüt İçi Politika ile İlişkisi

2.1.1. Graham'ın Vatandaşlık Davranışına Politik Yaklaşımı

Bu konunun başlığındaki “politik” kavramı iki açıdan ele alınmaktadır. Birincisi, Graham'ın (1991) yaklaşımından esinlenilerek örgütsel vatandaşlık bir politik felsefe temeline oturtulmaktadır. Graham örgütsel vatandaşlık davranışını, “örgütsel hak ve sorumlulukların politik çerçevesi” temelinde açıklamış ve vatandaşlığın, politik ve kentsel yurttaşlık bakış açısıyla tanımlanması gerektiğini önermiş, örgüt içi politik davranışlar ve vatandaşlık davranışlarını bir nevi devlet sistemine bağlamıştır. Devletin vatandaşlarına sağladığı haklar karşılığında, vatandaşların da yerine getirmesi beklenen sorumlulukların karşılıklı ilişkisini örgüt içindeki hak ve sorumluluklarla ilişkilendirmiştir.

Graham'ın bu politik vatandaşlık temelli tanımına göre, örgüt içindeki çalışanlar kendilerine verilen haklar doğrultusunda, aynı zamanda sorumlulukları olarak da tanımlanabilen birtakım vatandaşlık davranışlarını göstermektedirler. Bu bakış açısına göre çalışanın kendisinden beklenen rol dâhilindeki davranışlar ile ekstra rol yani örgüt içinde kendisinden beklenen rolün ötesindeki davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamakta yetersiz kalmaktadır (Bienstock, vd., 2003). Graham'e göre; vatandaşlık davranışı zorunlu değildir, bağımsız bireysel davranışa bağlıdır ve bu davranış

örgüt için en iyi olana yöneliktir. Graham örgütsel vatandaşlık davranışını üç madde etrafında şu şekilde açıklamıştır (Graham, 1991):

1. *Örgütsel itaat*; kural ve regülasyonlardan oluşan rasyonel yapının gerekliliğini kabul etme ve tanımadır. Örgütsel itaatin göstergeleri saygı, verilen görevleri yerine getirme ve örgütsel kaynaklara duyulan ve gösterilen sorumluluktur.
2. *Sadakat*; örgüte, örgütte çalışan insanlara ve birimlere karşı duyulan bağlılıktır. Örgütün saygınlığını korumaya yönelik davranışlar göstermek, değerlerini korumak ve örgütün çıkarını korumaya yönelik diğerleriyle işbirliği içerisinde olmaktır.
3. *Örgütsel katılım*; örgütün yönetimine ya da alınan çeşitli kararlara aktif ve sorumlu bir şekilde katılım ve diğerlerini de bu yönde cesaretlendirmek anlamına gelmektedir. Bu durum, toplantılara katılmayı, diğer çalışanlarla veya yöneticilerle fikir paylaşımında bulunmayı ve örgüt işleriyle ilgili bilgi sahibi olma, enformasyon ve fikir alışverişini içermektedir.

Politik felsefeciler Aristo'dan beri vatandaşlığın birtakım birbirine bağlı sorumluluklardan oluştuğunu ve kentsel yurttaşların, sadakat, itaat ve katılım davranışlarını dengeli bir şekilde göstermesi gerektiğini vurgulamışlardır.

Van Dyne ve arkadaşlarının, politika felsefesini temel alarak geliştirdikleri ölçek başta Graham'ın öngördüğü itaat, sadakat ve katılım boyutlarını içerirken, yaptıkları ampirik araştırma sonucunda bu boyutlardan itaat ve sadakat öngörülen şekilde iki farklı boyuta ayrılırken, üçüncü boyut olan katılımın tek bir boyutta açıklanmadığı ve üç alt boyuta daha ayrıldığı görülmüştür. Başta toplamda 54 ifade ile açıklanan örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutlarının yapılan keşfedici faktör analizi sonrasında 34 ifade ile açıklandığı görülmüştür. Katılım, sosyal katılım, destekleyici katılım ve fonksiyonel katılım olmak üzere üç farklı katılım boyutuyla açıklanmıştır. Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışı toplamda 5 boyut ile açıklanmıştır. Sosyal katılım, toplantılara katılma, diğer çalışanlarla pozitif ve grup içi yakın ilişkiler kurma gibi konuları kapsamakta yani bir diğer ifade ile kişiler arası ilişkiler ve sosyal iletişimi anlatmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının dördüncü boyutunu oluşturan destekleyici katılım ise inovasyon, yüksek standartlar oluşturmak, diğerlerini cesaretlendirmek ve değişim ile ilgili önerilerde bulunmak gibi konuları kapsamaktadır. Bu boyutun konuları daha çok kişinin, örgüt içinde çalışan diğer çalışanlarla ilgili vatandaşlık davranışlarını ölçmeye yöneliktir. Siyasi alanda bunlar genellikle politik ve sosyal alanda önde giden, eylem eğilimli vatandaşları tasvir etmektedir. Örgütsel yapı içerisinde

de ise bu davranışlar tipik bir değişim ajanının özelliklerini göstermektedir. (Van Dyne vd., 1995)

Örgütsel vatandaşlık davranışının son boyutu olan işlevsel katılım diğer boyutlara göre daha bireysel odaklı fakat örgütsel verimliliği sağlamaya yönelik bir boyuttur. İşlevsel katılım, ekstra işler yapmak, kendini geliştirmek, özel görevler için gönüllü olmak gibi davranışları içermektedir. Politik alanda bu davranışlar, yüksek derecede bağlı, çok çalışan ve yüksek derecede değer verilen üyeleri tasvir etmekte iken, örgütsel alanda bağlılığı, kendini geliştirme ve katılımı örgüte değer katan kendini adanmış örgüt çalışanlarını tasvir etmektedir. (Van Dyne vd., 1994)

Önceki çalışmaların ekstra rol davranışı tanımının aksine, Graham'ın (1991) öncülük ettiği çalışmalar bu tanımlamaların biraz dışına çıkarak, örgütsel vatandaşlık davranışını felsefe, politika ve sosyal tarih bilimlerine dayandırarak farklı bir yaklaşım getirmişlerdir. Bu bakış açısına göre, rol dâhili (in-role) ve rol dışı (extra role) davranışların ne olduğunu tanımlamada sıkıntı vardır. Çünkü bu davranışlar tamamen kişiden kişiye, işten işe veya örgütten örgüte değişebilecek kavramlardır. Rol dâhili performanstan kastedilen, (iş performansı gibi) hammaddelerin örgütün çıktısı olan mal ve hizmetlere dönüşümünde bulunulan her türlü faaliyetlerdir. Graham (1991) ve daha sonra Van Dyne ve diğerlerinin (1994) birlikte geliştirdiği bu yaklaşım ile örgütsel vatandaşlık davranışına ülke vatandaşlığı metaforuyla daha önceki çalışmalardan daha genel bir bakış açısı getirilmiştir. Bu perspektiften “kentsel vatandaşlık” bireylerin topluluğa bağlı olarak sergiledikleri tüm pozitif topluluk temelli davranışlarını içermektedir (Van Dyne vd., 1994). Dolayısıyla bu bakış açısında örgütsel vatandaşlık davranışı hem geleneksel rol içi davranışı hem ekstra rol ya da rol dışı davranışı, hem de çalışanların örgütsel katılımlarını kapsayan politik davranışlarını içermektedir.

Diğer araştırmacıların da örgütsel vatandaşlık davranışı sınıflamalarında genellikle “sivil erdem” olarak yer alan katılım boyutu, çalışanların örgütsel faaliyetlerde ne kadar aktif olduklarını ölçen bir boyuttur. Bununla birlikte, çalışanların karar verme süreçlerinde yer almaları, sürekli bilgilendirme ve yaratıcı fikirler geliştirmeleri bu anlamda örgüt içi politikanın birer parçasıdır. Bu doğrultuda, çalışanların katılımlarını artırma amaçlı yöneticilerin çalışanların karar verme süreçlerinde katılımlarını sağlamaları çalışanları sürekli bilgilendirmeleri ve çalışanların fikirlerine ve önerilerine önem vermeleri de politik davranışlardır (Graham ve Van Dyne, 2006).

Politik felsefe, vatandaşlık teriminin orijinal kaynağı olup, örgütsel vatandaşlık davranışına alternatif bir teorik temel oluşturmaktadır. Sivil erdem

gibi inisiyatif ve aktif katılım gerektiren proaktif davranışlar, örgütsel verimlilik için önemlidir çünkü bilgili bir katılım rekabetçi avantaj sağlamaktadır. Sivil erdem bunun da ötesinde hem bireyler hem de toplumun faydasına olabilecek yetenek ve alışkanlıklar geliştirmektedir. Politik felsefeye göre vatandaşlık davranışının katılım boyutu, hem örgütle ilgili konularda sürekli bilgilenebilir ve haberdar olmayı hem de iddialı bir şekilde örgüt içerisinde söz sahibi olmayı ve diğer çalışanları fikirlerini açıklamaları konusunda cesaretlendirme, yeni fikirleri savunma gibi görüşleri de içermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı bazı durumlarda yöneticilerin pozitif bulduğu davranışlar olmaya da bilir. Sivil erdem bu duruma dâhildir. Çalışanların arkadaşlarını konuşmaları konusunda cesaretlendirmeleri veya karar verme süreçlerine çok fazla dâhil olmaları yöneticiler tarafından bazen istenmeyen durumlar olabilir. Fakat bunlar uzun vadede örgütsel verimliliği ve inovasyonu artırabilen durumlardır. (Graham ve Van Dyne, 2006).

Graham, 1995'teki çalışmasında hangi liderlik şekillerinin hangi örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları üzerinde etkili olacağı yönünde bir araştırma yapmıştır. Farklı liderlik tiplerinin farklı düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışına yol açacağı, buna göre dönüşümsel liderliğin daha çok örgütsel vatandaşlık davranışının katılım boyutunda artış sağlayacağına yönelik bir model kurmuştur.

Özetle, politik yaklaşım kentsel yurttaşlık metaforuyla örgütsel vatandaşlık davranışına o döneme kadarki bakış açılarından farklı bir yaklaşım getirmiş ve politik felsefe açısından bu olguyu değerlendirerek daha farklı ve geniş bir paradigma sağlamıştır.

2.2.2. Örgüt İçi Güç Mücadeleleri Açısından Örgütsel Politika ve Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki

Politika bu çalışmada aynı zamanda örgüt içi güç mücadeleleri ve etkileme davranışları açısından da ele alınmaktadır. Örgütler doğaları gereği politik arenalardır. Bu bağlamda, yönetici/liderlerin uygulamakta oldukları olumlu/olumsuz politik davranışların dolayısıyla algılanan olumlu politik ortamın örgütsel vatandaşlık davranışını artıracığına yönelik bir bakış açısı sunulmaktadır. Örgüt içi politika onu en iyi özetleyen tanımla, örgüt üyelerinin güç kazanma ve güç kullanma yönündeki birbirlerini etkileme ve belirli yönde davranışa sevk etme çabasıdır (Koçel, 2007). Örgüt içi politika üzerine yapılan çalışmalar iki farklı kolda ilerlemiştir. Bunlar literatürde 'sübjektif' çalışmalar ve 'objektif' çalışmalar olarak yer almaktadır. Sübjektif çalışmalar, 'Örgüt İçi Politik Algılamalar' olarak; objektif çalışmalar ise 'Politik Etkileme Davranışları ya da Taktikleri' olarak adlandırılmaktadır. Örgüt içi politik

algılamalara yönelik çalışmalar, politikayı daha çok örgüt içi adalet ve eşitlik uygulamalarına yönelik algılar şeklinde ölçmüştür. Politik etkileme davranışlarına yönelik çalışmalar ise ortaya çeşitli etkileme taktiği tipolojileri ve bunların çeşitli sonuçları ve bunları ortaya çıkaran çeşitli nedenler koymuşlardır. Bunlar genel olarak birtakım rasyonel (rasyonel ikna taktiği), ılımlı (danışma, iş birliği, kendini sevdirmeye taktikleri vb.) ya da katı taktiklerden (bası, yaptıklarını meşrulaştırma taktikleri vb.) oluşmuştur (Zanzi ve O'Neill, 2001; Kipnis vd., 1980; Yukl ve Falbe, 1990). Yöneticilerin politik davranışları çalışanların biçimsel olmayan (enformel) performanslarında önemli bir etkiye sahiptir. Enformel performans ise çalışanların formal performanslarını yani verimliliklerini artırmakta büyük rol oynamaktadır.

Örgüt içi politika ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri araştıran çalışmalar genellikle politikaya sübjektif açıdan yaklaşmışlar ve Örgütsel Politika Algılamaları (Perceptions of Organizational Politics-POPS) ölçeğini çalışmalarında kullanmışlardır (Ferris ve Kacmar, 1992). Örgütsel politika algılamaları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki karşılıklı ilişkiye dayalı araştırmalarda örgüt içindeki politikanın algılanmasına göre örgütsel vatandaşlık davranışı da azalmakta veya çoğalmaktadır. Bu çalışmalar (Randall v.d., 1999; Vigoda, 2000) çoğunlukla örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel politika arasındaki ilişkinin negatif yönde olduğunu öne sürmüşlerdir. Vigoda-Gadot ve Amit (2006) de politik algılamaların liderlik tarzları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki aracı etkisi üzerinde teorik bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmaya göre, dönüşümsel liderlik olumsuz politik algılamaları azaltmakta; bu da örgütsel vatandaşlık davranışının artmasını sağlamaktadır. Byrne'nin (2005) çalışmasında da örgütsel adalet değişkeninin, örgütsel politikanın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki negatif etkisini azalttığı ortaya konulmuştur.

Çalışmalarında örgütsel politika algılarının işe katılımı artırdığını öne süren Ferris ve Kacmar (1992), bazı durumlarda bireysel politik davranışların yalnızca bireysel sonuçlara değil aynı zamanda departmansal ve örgütsel sonuçlara da yol açabileceğini vurgulamışlardır. Bu hipotez, politik davranışların örgütsel vatandaşlık davranışlarına yol açabileceği hipotezini de desteklemektedir.

Cropanzano ve diğerleri (1997) Randall ve diğerleri (1999) SDT bağlamında örgütlerin bir pazaryeri olduğunu ve örgütsel politikanın vatandaşlık davranışına bu ilişkiler çerçevesinde etkisi olduğu görüşünü savunmuşlardır. Bu görüşe göre çalışanlar, birtakım beklentilerinin karşılanıp karşılanmaması doğrultusunda kendilerinden istenilen ya da beklenen davranışları sergilemektedirler (Rosen, vd., 2006). Dolayısıyla liderler ya da yöneticiler

çalışanların örgüt içindeki birtakım ihtiyaçlarını karşılayacak doğrultuda koşulları sağladıkları sürece yabancılaşmayı engelleyebilir ve vatandaşlık davranışının oluşmasını sağlayabilirler (Bkz. Suarez-Mendoza ve Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2007). Bu bağlamda politik etkileme davranışları (taktikleri) çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerinde önemli bir etkiye sahip olabilir. Yöneticilerin rasyonel ikna yoluyla çalışanları yaptıkları veya yapacakları işler konusunda bilgilendirmeleri, mantıksal nedenler ve sonuçlar sunmaları onların ne yaptıklarını ve ne için yaptıklarını bir anlamda misyonlarını daha iyi idrak etmelerini sağlayacaktır. Yöneticinin danışma davranışı, çalışanın fikirlerine ve önerilerine değer verildiği ve onun işe katılımının sağlandığı, söz hakkının olduğu bir çalışma ortamı sunmaktadır. İlham verme davranışıyla yöneticiler, idealler, değerler ve gelecekteki başarılarından bahsederek çalışanları bir anlamda vizyon etrafında birleştirmekte ve başarmaya değer birtakım sonuçlar sunmaktadırlar. İş birliği taktiği ya da davranışıyla yöneticiler, çalışanlara kaynak, destek ve yardım imkânı sunar. Yöneticinin bu davranışı böylece çalışanların iş konusunda yalnız olmadıklarını ve gerekli desteği alacakları hissini oluşmasını sağlar. Tüm bu davranışların, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının artmasında etkili olabileceği öngörülmektedir.

Özetle, gerek sübjektif açıdan gerek objektif açıdan ele alınan ve birbirinden farklı içeriklere sahip olan örgüt içi politik alguların ve uygulamaların çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkisi bulunmaktadır.

SONUÇ

Sosyal değişim teorisi, yönetici ile çalışan arasındaki ilişkiyi ve bu ilişki gereği oluşan karşılıklı beklenti ve sergilenen davranışları en iyi şekilde açıklayan teoridir. Bu teoriye göre örgüt temelinde değişim ilkesi bulunmaktadır. Bu yapıyı, araştırmacılar, sosyal pazar yeri olarak da tanımlamışlardır. Aynı paradigma doğrultusunda örgütler birer toplumsal sözleşmedir. Buradaki sözleşme çalışan ile yönetici/örgüt arasındaki kontrat ya da anlaşmadır. Bu sözleşme, açık ve üstü kapalı sözlerden yani belirli formel açıklamalar veya birtakım formel olmayan normlardan ve davranışlardan da oluşabilmektedir. Bahsedilen karşılıklı değişimin konusu olan olgu tamamen sübjektiftir. Örgütsel vatandaşlık davranışı da bir karşılıklı alışveriş sonucu gösterilmektedir. Bireyler yöneticiler ya da örgüt tarafından bazı beklentileri karşılandığı ölçüde örgüte yönelik bağlılıkları ve benzeri duygu ve düşünceleri değiştirmekte ve vatandaşlık davranışı düzeyleri bu doğrultuda artış göstermektedir.

Politik teori bakış açısına göre, insanların ulusal ve devletlerle ilgili politik faaliyetleri ile örgüt içindeki birtakım vatandaşlık davranışları arasında bir

ilişki vardır. Her iki arenadaki ilişki de adeta bir toplumsal sözleşmeye dayanmakta ve sosyal değişim teorisi kapsamında açıklanabilmektedir. Politik görüşü savunanlar aynı zamanda devlet ve örgütün formel otorite yapısının da benzeştiği görüşünü savunmaktadırlar. Genel politik faaliyetlere katılım, devlete bağlılık ve sadakat göstermek, kurallara uymak gibi genel vatandaşlık davranışları ile örgüt özelinde de örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ilişki bulunmaktadır. (Rosen vd., 2006).

Politik bakış açısından, nasıl ki devletin vatandaşlarına sunduğu haklar ve adalet doğrultusunda onlar da sadakat, katılım ve itaat gibi davranışları sergiliyor ise örgütün çalışanlarına sunmuş olduğu her türlü hak, destek, eşitlik vb. tutumlar ve yöneticilerin çalışanlarına yönelik göstermiş oldukları olumlu ve ılımlı politik davranışlar da olumlu bir iklim oluşturmakta ve çalışanların kendilerini daha fazla örgütün vatandaşı olarak algılamalarına dolayısıyla daha fazla ekstra rol davranışında bulunmalarını sağlamada katkıda bulunmaktadır. Başka bir deyişle, çalışanlar yönetim ya da yöneticileri tarafından birtakım beklentileri ya da ihtiyaçları karşılandığı sürece örgütsel vatandaşlık davranışı göstereceklerdir. Örgütsel vatandaşlık davranışının oluşturulması politik faaliyetlerin olumlu tarafını yansıtmaktadır böylece politik davranışın pozitif yönlerinin araştırılması yönünde alanı açmaktadır.

KAYNAKÇA

- AL-MADADHA, A., AL-ADWAN, A. S. ve ZAKZOUK, F. A. (2021), Organisational Culture and Organisational Citizenship Behaviour: The Dark Side of Organisational Politics, *Organizacija*, 54(1), 36-48.
- ALBLOUSH, A., AL-ZU'BI, H., ABUHUSSIEN, A., ALMUALA, I., AL-UTAIBI, G., TAHA, S. ve AHMAD, A. (2021), Organizational Politics and Organizational Citizenship Behavior: Interaction and Analysis, *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 16(5), 991-996.
- BATEMAN, T.S., ORGAN, D.W. (1983), Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship between Affect and Citizenship, *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- BIENSTOCK, C. C., DEMORANVILLE, C. W., SMITH, R. K. (2003), Organizational Citizenship Behavior and Service Quality, *Journal of Services Marketing*, 17(4), 357-378.
- BLAU, P. M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York: John Wiley & Sons.
- BORMAN, W. C., PENNER, L.A., ALLEN, T.D. ve MOTOWIDLO, S. J. (2001), Personality Predictors of Citizenship Performance, *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 52-69.
- BRIEF, A. A. ve MOTOWIDLO, S. J. (1986), Prosocial Organizational Behaviors, *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- BYRNE, Z. S. (2005), Fairness Reduces the Negative Effects of Organizational Politics on Turnover Intentions, Citizenship Behavior and Job Performance, *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 175-200.
- CASTRO, C. B., ARMARİO, E. M. ve RUIZ D. M. (2004), The Influence of Employee Organizational Citizenship Behavior On Customer Loyalty, *International Journal of Service Industry Management*, 15(1), 27-53.
- COHEN, A. (2003), *Multiple Commitments in the Workplace: An Integrative Approach*, London: Lawrence Erlbaum Associates.
- CROPANZANO, R. S. ve KACMAR K. M. (1995), *Organizational Politics, Justice and Support: Managing the Social Climate of the Workplace*, USA, Quorum Books.
- CROPANZANO, R., GRANDEY, A. A., HOWES, J. C. ve TOTH, P. (1997), The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes and Stres, *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 159-80.
- FASSINA, N. E., JONES, D. A. ve UGGERSLEV, K.L. (2008), Meta Analytic Tests of Relationships between Organizational Justice and Citizenship

- Behavior: Testing Agent-System and Shared Variance Models, *Journal of Organizational Behavior*, 29(6), 805-828.
- FERRIS, G. R. ve KACMAR, K. M. (1992), Perceptions of Organizational Politics, *Journal of Management*, 18(1), 93-116.
- GEORGE, J. M. ve BRIEF, A. P. (1992), Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of The Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship, *Psychological Bulletin*, 112(2), 310-329.
- GEORGE, J. M. ve BETTENHAUSEN, K. (1990), Understanding Prosocial Behavior, Sales Performance and Turnover: A Group-Level Analysis in a Service Context. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 698-709.
- GEORGE, J. M. ve JONES, G.R. (1997), Experiencing Work: Values, Attitudes, and Moods, *Human Relations*, 50(4), 393-416.
- GOULDNER, A. W. (1960), The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement, *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- GRAHAM, J. W. (1991), An Essay on Organizational Citizenship Behavior, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249-270.
- GRAHAM, J. W. ve ORGAN, D. W. (1993), Commitment and Covenantal Organization, *Journal of Managerial Issues*, 5(4), 483-502.
- GRAHAM, J. W. (1995), Leadership, Moral Development and Citizenship Behavior, *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 43-54.
- GRAHAM, J. W. ve VAN DYNE L. (2006), Gathering Information and Exercising Influence: Two Forms of Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior, *Employee Responsibility Rights*, 18(2), 89-109.
- HARIS, K. J., ANDREWS, M. C. ve KACMAR K. M. (2007), The Moderating Effects of Justice on the Relationship between Organizational Politics and Workplace Attitudes, *Journal of Business Psychology*, 22(2), 135-144.
- KARAM, C. M. (2011), Good Organizational Soldiers: Conflict-Related Stress Predicts Citizenship Behavior, *International Journal of Conflict Management*, 22(3), 300-319.
- KATZ, D. (1964), The Motivational Basis of Organizational Behavior, *Behavioral Science*, 9(2), 131-146.
- KATZ, D. ve KAHN, R. L. (1966), *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- KAUR, N. ve KANG, L.S. (2023), Perception of organizational politics, knowledge hiding and organizational citizenship behavior: the moderating effect of political skill, *Personnel Review*, 52(3), 649-670.
- KEELEY, M. C. (1988), *A Social Contract Theory of Organizations*, Notre Dame: University of Notre Dame Press.

- KIPNIS, D., SCHMIDT, S. M. ve WILKINSON, I. (1980), Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way, *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 440-452.
- KOÇEL, T. (2007), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan,
- KONOVSKY, M. A. ve PUGH, S. D. (1994), Citizenship Behavior and Social Exchange, *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- LEPİNE, J.A., A. EREZ, D.E. JOHNSON: "The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Metaanalysis", *Journal of Applied Psychology*, 2002, Vol. 87, No.1, s. 52-65.
- MARSHALL, T.H. (1965), *Class, Citizenship and Social Development*, Garden City, NY: Anchor.
- MAYFIELD, C. O. ve TABER, T.D. (2010), A Prosocial Self-Concept Approach to Understanding Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Managerial Psychology*, 25(7), 741-763.
- NETEMEYER, R.G., BOLES, J.S., MCKEE, D.O., ve MCMURRIAN, R. (1997), An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenships Behaviours in A Personal Selling Context, *Journal of Marketing*, 61(3), 85-98.
- ORGAN, D. W., PODSAKOFF, P.M., ve MACKENZIE, S.B. (2006), *Organizational Citizenship Behavior: It's Nature, Antecedents and Consequences*, London: Sage Publications.
- ORGAN, D.W. (1988), *Organizational Citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- ÖLÇÜM ÇETİN, M. (2004), *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Ankara: Nobel.
- ÖZ, O. (2008), The Relationship between Total Quality Management and Organizational Citizenship Behavior Organizational Commitment, Job Attraction, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*.
- PODSAKOFF, P.M., MCKENZIE, S.B., PAİNE, J.B. ve BACHRACH, D.C. (2000), Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- RANDALL, M., CROPANZANO, R., BORMANN, C. A. ve BIRJULIN, A. (1999), Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of Work Attitudes, Job Performance and Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 20(2), 159-174.
- ROETHLISBERGER, F.J. VE DICKSON, W.J. (1964), *Management and The Worker*, NewYork: Wiley, Science Editions.
- ROSEN, C. C., CHANG, C. ve LEVY, P.E. (2006), Personality and Politics Perceptions: A New Conceptualization and Illustration Using OCBs", E.

- Vigoda-Gadot ve A.Drory içinde *Handbook of Organizational Politics*, (s. 29-52), UK: Edward Elgar Publishing.
- ROUSSEAU, D.M. (1998), Why Workers Still Identify With Organizations, *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 217-233.
- SHORE, L.M., WILLIAM, H. BOMMER, A.N. ve RAO, J.S. (2009), Social and Economic Exchange in the Employee-Organization Relationship: The Moderating Role of Reciprocation Warmness, *Journal of Managerial Psychology*, 24(8), 701-721.
- SMITH, C., ORGAN, D. ve NEAR, J. (1983), Organizational Citizenship Behavior: its Nature and Antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- STONER, J., PERREWE, P. L. ve MUNYON, T.P. (2011), The Role of Identity in Extra-Role Behaviors: Development of A Conceptual Model, *Journal of Managerial Psychology*, 26(2), 94-107.
- SUAREZ-MENDOZA, M.J. ve ZOGHBÍ-MANRIQUE-DE-LARA, P. (2007), The Impact of Work Alienation on Organizational Citizenship Behavior in the Canary Islands, *International Journal of Organizational Analysis*, 15(1), 56-76.
- SUBONGKOD, M. ve LALAENG, C. (2021), The Relationship Between Organizational Politics And Organizational Citizenship Behavior In The Management Perspective, *Journal of Business Research*, 137, 1-16.
- TRIPATHI, D., SINGH, S. ve VARMA, A. (2023), Perceptions of politics and organizational citizenship behavior: political skill and conscientiousness as moderators, *Journal of Asia Business Studies*, 17(1), 170-184.
- VAN DYNE, L., CUMMINS, L.L. ve PARKS, J.M.L. (1995), Extra-role Behaviors: In Pursuit Of Construct and Definition Clarity, *Research in Organizational Behavior*, 17(1), 215-286.
- VAN DYNE, L., GRAHAM J.W. ve DIENESCH, R.M. (1994), Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, And Validation, *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- VIGODA, E. (2000), Internal Politics in Public Administration Systems: An Empirical Examination of Its Relationship with Job Congruence, Organizational Citizenship Behavior and in-role Performance, *Public Personnel Management*, 29(2), 185-201.
- VIGODA-GADOT, E. ve DRORY, A. (2006), *Handbook of Organizational Politics*, UK: Edward Elgar Publishing.
- VIGODA-GADOT, E., ve DRYZIN-AMIT, Y. (2006), Organizational Politics, Leadership and Performance in Modern Public Worksites”, E. Vigoda-Gadot ve A. Drory içinde *Handbook of Organizational Politics*, (s.3-15), UK: Edward Elgar Publishing.

YUKL, G. ve FALBE C.M. (1990), Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, And Lateral Influence Attempts, *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 132-140.

ZANZI A., ve O'NEILL, R.M. (2001), Sanctioned vs Non-sanctioned Political Tactics, *Journal of Managerial Issues*, 13(2), 245-262.

Takım Odaklı Liderlik Yaklaşımları 8

Cem Güney Özveren¹

Özet

Liderlik çalışmaları özelinde alan yazında yapılmış birçok çalışma dönemin koşullarının da etkisi ile şekillenmiştir. Serüveni insanlık tarihi kadar eski olan liderlik olgusunun bilimsel çerçeve içerisinde incelenmesi Büyük Adam Yaklaşımı ile başlamıştır. Önceleri liderde bulunması gereken temel özellikler nelerdir sorusuna yanıt aranmaya başlanmış ve bir liderde olması gereken fiziksel özellikler ve kişilik özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Ancak zamanla bu yaklaşımın lideri tarif etmekte yeteriz kaldığı anlaşılmış ve lideri lider yapan temel faktörün davranışları olduğu noktasında bir kabule varılmıştır. Davranışçı yaklaşımların popüler olduğu aynı dönemde liderin davranışlarını incelemek hususunun daha fazla önem kazanmasına şaşırılmamak gerekir ki zeitgeist (dönemin ruhu) kavramı da aslında bu sonucu önemli ölçüde açıklamaktadır. Lider görev odaklı mı yoksa iş odaklı mı olmalı, otokratik mi yoksa demokratik mi olmalı gibi soruların cevabını ararken potansiyel cevabın durumsallık yaklaşımları içerisinde verilebileceği, yani tek bir doğru liderlik tarzının olmadığı ve doğru liderlik tarzını koşulların belirlediği noktasında genel olarak hemfikir olunmuştur. Ancak değişen çevresel koşullar, iş yapma biçiminin ve işe olan bakışın değişmesinin ve teknolojik yeniliklerin etkisi liderlik kavramına çok yönlü bakılması gereğini de beraberinde getirmiş ve liderliğe yönelik güncel yaklaşımlar ortaya çıkmıştır ve çıkmaya da devam etmektedir. Bu çalışmada takım odaklı liderliğe dair alan yazında var olan yaklaşımlar ortaya konarak bir sentez yapılmış ve alanda çalışan akademisyenlere ve öğrencilere yararlı bir kaynak sunulması amaçlanmıştır.

GİRİŞ

Günümüz iş dünyasındaki hızlı dönüşüm ve teknolojik ilerlemeler birçok değişimi de yanında getirmiştir. Öyle ki eskiden “büyük balık küçük balığı yer” anlayışı günümüzde yerini “hızlı balık yavaş balığı yer” mantığına bı-

1 Dr. Öğr. Üyesi, T.C. İstanbul Üniversitesi, Havacılık Psikolojisi Araştırmaları Enstitüsü, Havacılık Psikolojisi Anabilim Dalı

rakmıştır. Değişimin hızlı olması da hem çalışanları, hem de bir bütün olarak organizasyonları değişen koşullara hızlı bir şekilde adapte olmaya zorlamaktadır. Özellikle 2019'un son dönemlerinde hayatımızı ciddi anlamda etkileyen Covid-19 süreci ile birlikte esnek çalışmak, zaman ve mekan anlayışının değişmeye başlaması hızlı dönüşümün adeta bir tetikleyicisi olmuştur. Brake ve diğerlerinin (1995) bahsettiği gibi ulus sınırları dışında meydana gelen olaylar artık bizleri eskisine göre daha fazla etkiliyor olması dünyanın giderek daha fazla küresel köy haline geldiğinin önemli bir kanıtıdır. Her ne kadar ülkeler arasındaki sınırlar sosyal olarak gittikçe daha az görünür olsa da kültürel farklılıkları hesaba katmamanın yönetim bağlamında ciddi sorunlarla karşılaşılmasına sebep olacağı yadsınamaz bir gerçektir.

Bu bölümde liderliğe takım odaklı getirilen yaklaşımlardan bahsedilecek ve diğer liderlik türleri ile arasındaki farklar ve benzerlikler incelenecektir. Kitabın bu bölümünde takım odaklı dört liderlik türünden söz edilecektir:

- Vizyoner Liderlik
- Kültürlerarası Liderlik
- Küresel Liderlik
- Stratejik Liderlik

1. KÜLTÜRLERARASI LİDERLİK

Kültürel farklılıkların daha da fazla önemli hale gelmeye başladığı ve bu kültürel farklılıklara uyumun gittikçe daha fazla elzem hale geldiği günümüz iş dünyasında liderlik tarzlarının farklı kültürlerdeki etkilerini konu alan birçok alan yazın çalışmasına rastlanmaktadır. House ve diğerlerine göre (2004) başarılı lider davranışları her bir kültür özelinde farklı değerlendirilmektedir.

Farklı kültürler ile birlikte çalışma zorunluluğu kuşkusuz liderlere de önemli görevler yüklemektedir. Farklı kültürden çalışanlara liderlik yapacak bireylerin öncelikle çalışanların kültürleri ile ilgili bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Burada önemli noktalardan bir tanesi farklı kültürlerde lidere atfedilen özelliklerin farklı olabilmesidir. Öyle ki bir kültürde etkili olan liderlik tarzı diğer kültürde etkili olmayabilir (Yukl, 1981).

Alan yazında yer alan liderlik kuramları incelendiğinde çoğunlukla batı dünyası ve Amerikan perspektifi ile ele alındıkları anlaşılmaktadır (Den Hartog vd., 1999). Özellikler kuramları ile başlayan liderlik teorileri daha sonra lider etkinliğini açıklayabilmek noktasında yetersiz kalmış ve yerini davranışçı yaklaşımlara bırakmıştır. Davranışçı yaklaşımlar içerisinde yer alan

Ohio State Üniversitesi çalışmasında iki lider davranışı ortaya çıkmıştır (Sargut,1996):

- Kişileri önemseme
- Yapıyı harekete geçirme

Bu liderlik davranışları kültürlerarası çalışmalarda diğer modellere nazaran daha fazla destek görmüştür (Sargut, 1996). Bundan sonraki bölümde alan yazında yer alan kültür modellerine değinilecek ve bu kültür modelleri özelinde liderlik stilleri tartışılacaktır.

1.1. Kültür Modelleri ve Liderlik

Kültürlerarası liderlik (cross-cultural leadership) kavramı farklı kültürlerden bireyleri farklı kültürlerden bireyleri etkileyebilme ve onları bu farklılıkları dikkate alarak yönlendirebilme sürecini tanımlamaktadır (Dickson ve ark., 2003; House ve ark., 1999; Thomas ve ark., 2011; Şahin, 2011:168). Kültürlerarası liderlik çok kültürlü bir bakış açısına sahip olmalıdırlar. Farklı kültürlerden gelen bireylerin taleplerini doğru okuyabilmek, onları yönlendirebilmek, yani çeşitlilik yönetimini etkin bir şekilde yapabilmek kuşkusuz çok zor ve bir o kadar da ciddi bir uğraş olmak ile birlikte çok uluslu şirketlerde bugün zaruri yetkinlikler halini almıştır.

Alan yazında yapılan çalışmalar çok kültürlü ortamlarda bir liderin başarılı olması noktasında etkili olan faktörlere yönelik birçok çalışma bulunmaktadır. Kuşkusuz liderin başarılı olması izleyicileri üzerinde ne derece etkili olduğu ile belirlenebilir. Hughes ve diğerlerine (2002) göre lider rasyonel ve duygusal olarak takipçilerini etkilediğinde etkinliği önemli ölçüde artmaktadır. Sadece bireysel değil, çevresel ve örgütsel faktörler de kültürlerarası liderin etkinlik derecesini önemli ölçüde belirlemektedir. Van Dyne ve diğerlerine (2010) göre kültürel zeka ve duygusal zeka kültürlerarası liderin başarısını önemli ölçüde etkilemektedir. Kim ve Van Dyne (2011)'a göre kültürel zeka liderlik potansiyelinin belirleyicisidir. Alan yazında sıklıkla kullanılan kültürel zeka modeli Sternberg ve Detterman tarafından 1986 yılında ortaya konulmuştur. Bu model özelinde kültürel zeka dört boyutlu bir yapı sergilemektedir. Bu boyutlar (Ang ve Van Dyne, 2008):

- Üstbilişsel kültürel zeka
- Bilişsel kültürel zeka
- Motivasyonel kültürel zeka
- Davranışsal kültürel zeka

Üstbilişsel kültürel zeka bireyin farklı kültürler ile ilgili elde edinme noktasında başvurduğu zihinsel süreçleri, bir diğer tabirle bilişsel stratejileri tarif etmektedir. Bilişsel kültürel zeka bireyin deneyimleri ve eğitim yoluyla farklı kültürlerle dair elde ettiği birtakım bilgileri tanımlamaktadır. Motivasyonel kültürel zeka bireyin farklı kültürlerle ait bilgileri öğrenmek noktasında sahip olduğu motivasyonu tanımlamaktadır. Kişinin farklı kültürel hususları öğrenmek noktasında ne denli istekli ve arzulu olduğu kültürel farklılıkları doğru bir şekilde yönetmek adına önemlidir. Davranışsal kültürel zeka ise bireyin farklı kültürel ortamlarda uygun davranabilme ve doğru iletişimi kurabilme kapasitesini tanımlamaktadır (Ang ve Van Dyne, 2008).

Bireysel özellikler ve yetkinlikler dışında kültürlerarası liderliğe etki eden örgütsel ve çevresel birtakım faktörlerden de bahsetmek mümkündür. Liderin başarılı olması için organizasyonun da bağlamsal faktörleri uygun hale getirmesi gerekir. Organizasyonda personelin eğitimi, personel seçimi, uygun stratejilerin belirlenmesi ya da mevcut stratejilerin kültürel farklılıklara uygun hale getirilmesi gibi birtakım hususlar örgütsel faktörler arasında sayılabilir. Ayrıca organizasyonun faaliyette bulunduğu ülkeye dair birtakım sosyo-kültürel faktörler de liderin etkinliğini önemli ölçüde etkilemektedir. Liderin kendi kültürüne dair birtakım özellikler gidilen ülkenin kültürel değerlerinden farklı olabilir. Kişi bu farklılıklarda sorun çözme sürecinde kendi kültürü dinamikleri özelinde karar verme eğilimine sahiptir (Seiler, 2007).

1.2. Hofstede Kültür Bileşenleri

Hofstede (1984) ulus kültürleri birtakım dinamikler çerçevesinde ele almış ve ülkeleri bu dinamikler özelinde incelemiştir. 1980 yılında 40 ülkede faaliyet gösteren IBM çalışanlarının tutumlarını ölçmeye çalıştığı araştırmasında asıl amaç kültürel farklılıkları belirlemek ve bu farklılıklar özelinde ulusları sınıflandırmaktır. Hofstede'in yürüttüğü bu çalışmada kültürel farklılıklara dair dört ana boyut ortaya çıkmıştır.

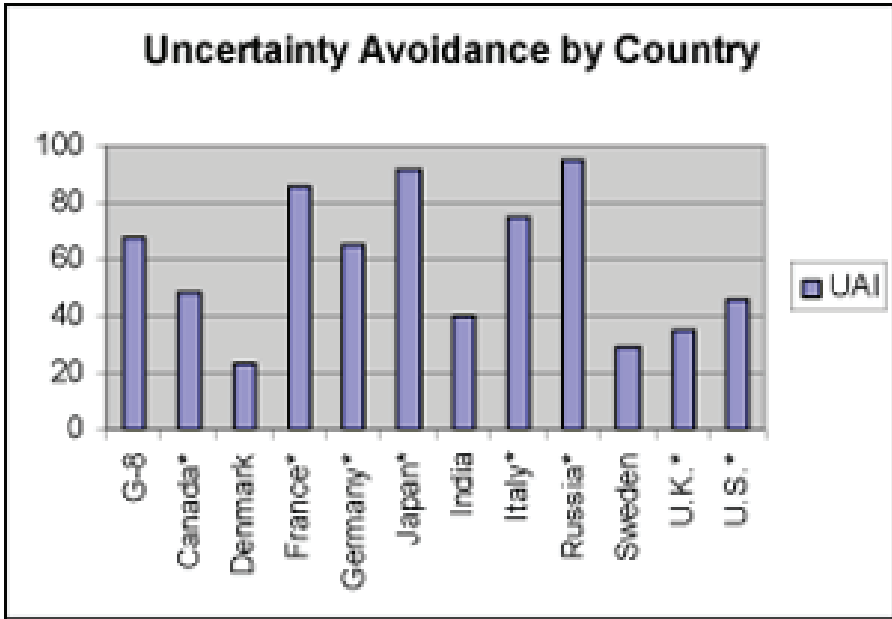
- Bireycilik – Toplulukçuluk
- Güç Mesafesi
- Erilik – Dişilik
- Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlik kuşkusuz hayatımızın en merkezindeki konulardan bir tanesidir. Belirsizlik kuşkusuz ki nefes aldığımız müddetçe her zaman bizimle olacak ve önemini korumaya devam edecektir. Burada asıl mesele belirsizliğe

karşı tutumumuz ve bu tutumun gereği verdiğimiz tepkinin ne olduğudur. Belirsizlikten kaçınma bir ulusun ve kurumun çalışanlarının belirsizliğe yönelik toleransını ifade etmektedir. Başka bir deyişle bireylerin belirsizliği ne kadar kabullendikleri ve hayatlarında belirsizliğe ne denli yer verdikleri belirsizlikten kaçınmayı açıklamaktadır. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde bireyler risk almaktan hoşlanmazlar ve genellikle belirli olmayan işlerden ve ortamlardan uzak kalmayı seçerler. Belirsizliğe toleransın yüksek olduğu toplumlarda ise risk alma eğilimi daha fazladır ve belirsizlik çok daha normal karşılanmaktadır (Hofstede, 2001).

Şekil 1: Hofstede Kültür Bileşenleri: Belirsizlikten Kaçınma



Kaynak: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

Şekil 1'de de görüldüğü üzere Amerika, İngiltere ve Kanada gibi ülkelerin belirsizlikten kaçınma puanı düşüktür. Başka bir deyişle bu ülkelerde belirsizlik daha tolere edilebilir bir husustur ve risk alma eğilimi görece daha yüksektir. Diğer taraftan Fransa, Japonya ve Rusya gibi ülkelerin belirsizliğe toleransı düşüktür. Bu toplumlarda yaşayan insanlar belirsizliklerden hoşlanmaz, risk alma eğilimi göstermezler ve yapılandırılmış işlerden daha çok hoşlanırlar. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda öne çıkan değerler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Hofstede ve Bond, 1984:142):

- Doğru yol yalnızca bir tanedir.
- Kurallar katıdır.

- Organizasyon yapıları hiyerarşiktir.
- Farklı olan tehlikeli olarak algılanır.
- Tertip ve düzen insanın doğasında vardır.
- Belirsizlik tehlikeli ve korkutucudur.
- Risk alma eğilimi düşüktür.
- Genç nesillere yönelik tutumlar olumsuzdur.
- Kurallara gerekli olmasalar da vardır.
- Duyguların gizlenmesi gerekir.

Yukarıda sıralanan değerlere karşılık belirsizliğe toleransı yüksek olan toplumlarda öne çıkan değerler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Hofstede, 1984):

- Tek bir doğru yol yoktur
- Risk alma eğilimi yüksektir
- Kurallar esnektir
- Duygular gizlenmemelidirler.
- Farklı olan ilgi çekicidir
- Gençlere yönelik olumlu bir yaklaşım vardır
- Tertip ve düzen öğrenilebilir.
- Belirsizliğe tolerans yüksektir
- Kurallar gerçekten gerekli ise vardır.

Offermann ve Helimann (1997)'a göre belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda liderlerin yetkiyi devretme eğilimi daha fazladır. Bundan mütevellit kontrol mekanizmasına da daha fazla başvurulmaktadır. Belirsizliğe toleransın düşük olduğu ülkelerde kuşkusuz iş değiştirme de çok olumlu karşılanmayacaktır. Belirsizliğe toleransı yüksek olan toplumlarda liderler de risk almak konusunda daha fazla eğilim gösterebilirler ve takipçilerinin de bu yönde bir beklentiye sahip olması kaçınılmazdır. Nitekim belirsizliğe toleransı görece daha yüksek olan toplumlarda yer alan örgütler de yöneticilerinin (ve liderlerinin) risk alması noktasında gerekli zemini sağlamaları oldukça olasıdır.

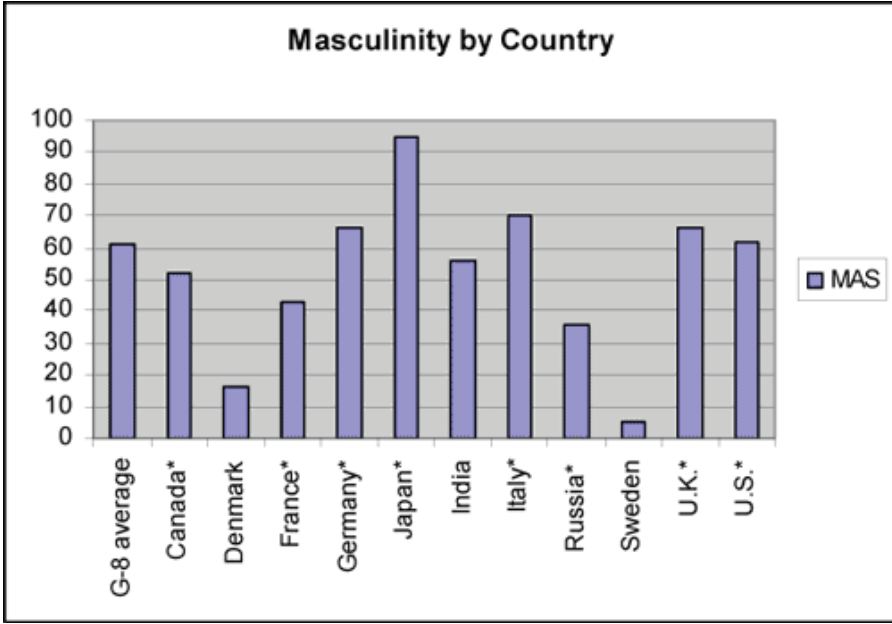
Erilik – Dişilik

Erilik ve dişilik kavramları terimlerden de anlaşılacağı üzere kadınsılık ve erkeklığe tekabül etmektedir. Yani Hofstede bu sınıflandırmayı kadına ve erkeğe atfedilen özellikler çerçevesinde oluşturmuştur. Erkeksi toplumlarda güç, başarı, rekabet ve para gibi birtakım değerler öne çıkmaktadır. Dikkat edilirse bu değerler daha çok erkeğe atfedilen özelliklerle ilişkilendirilmektedir. Buna karşılık dişil toplumlarda çatışmalardan kaçınma, yakın ilişkiler kurma, dayanışma, düşküne yardım etme gibi değerlere çok daha fazla önem verilmektedir (Hofstede, 2001). Yine bu değerler yakından incelendiğinde şefkat, ilgi gösterme, yardım etme gibi kavramların dişilikle ilişkilendirildiği ve bu kültürlerin neden bu tarz değerlere daha fazla önem verdikleri daha net anlaşılmaktadır. Dişil kültürlere ait birtakım değerleri aşağıdaki gibi sınıflandırmak mümkündür (Hofstede, 1984):

- Düşküne yardım etmek
- Nezaket
- Şefkat
- Anlayışlılık
- Merhamet
- Başkalarına karşı duyarlı

Eril toplumlarda öne çıkan değerler ise aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Hırs
- Rekabet
- Başarılı olmak
- Saldırganlık
- İddialı olmak
- Kendine güvenmek
- Baskıcı olmak

Şekil 2: Hofstede Kültür Bileşenleri : Erilik - Dişilik

Kaynak: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

Şekil 2’de de görüldüğü üzere Japonya, İtalya ve Fransa gibi ülkelerde eril değerler daha baskındır. Buna karşılık Danimarka, İsveç ve Rusya gibi ülkelerde dişil değerlerin daha fazla öne çıktığı görülmektedir. Eril toplumlarda bireysel performansa daha fazla önem verilmektedir (Seaver, 2010). Dolayısıyla liderin eril toplumlarda bireysel performansa daha fazla dikkat etmesi ve yönlendirmelerini bu kıstas üzerinden yapması başarısını önemli ölçüde etkileyecektir.

Bireycilik – Toplulukçuluk

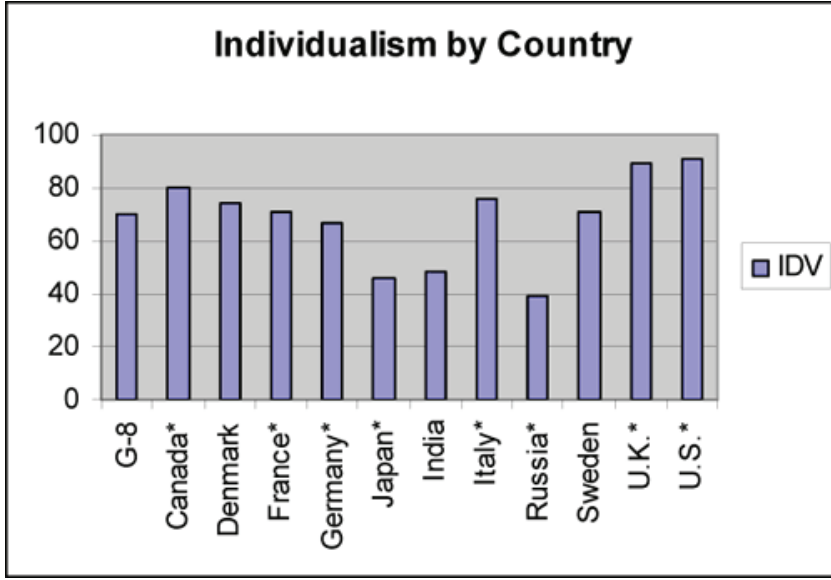
Bireyci toplumlarda kişi kendisinden ve çekirdek ailesinden sorumludur. Bireyci toplumlarda aslında bireyden beklenen de bu yaklaşımdır. Bireyci toplumlarda önemli olan bireysel çıkarlardır ve herkes kendisinin ve ailesinin çıkarlarını korumak noktasında kendisi sorumludur. Buna karşılık toplulukçu kültürlerde birey benliğini bağlı olduğu grubun ya da topluluğun üzerinden tanımlamaktadır. Toplulukçu kültürlerde sadakat ön plana çıkmaktadır ve

grubun ya da topluluğun çıkarları bireysel çıkarların önündedir (Hofstede, 1980). Bireyci toplumların öne çıkan değerlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Sargut, 1994):

- Yüksek düzeyde bireyci davranma eğilimi
- Bireyin kimlik bilinci kişisel özelliklerine bağlıdır
- Kararlar bireysel alınır
- Mali açıdan bireysel olarak güvende olmak önemlidir
- Değerler genelleştirilebilir ve herkese uygulanabilir
- Özel arkadaşlıklara ihtiyaç vardır.
- Bireyin gelişim ve başarı isteği; liderlik ülküsü
- İnsanlar farklı görüşlerde olabilirler
- Herkesin özel yaşama hakkı vardır

Yukarıdaki bireyci toplum özelliklerine karşın toplulukçu kültürlerde öne çıkan değerler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Sargut, 1994):

- Yüksek düzeyde toplulukçu davranma eğilimi
- Biz bilinci
- Kimlik bilinci toplumsal sisteme bağlıdır
- Grup kararları önemlidir
- Değer ölçüsü bireyin grubun üyesi olup olmama durumuna göre değişir
- Özel yaşantı örgütler, klanlar ve kurumlar tarafından işgal edilmiştir.
- Bir grubun ya da örgütün üyesi olma arzusu

Şekil 3: Hofstede Kültür Bileşenleri: Bireycilik – Toplulukçuluk

Kaynak: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

Şekil 3' de görüldüğü gibi Amerika ve İngiltere gibi ülkeler yüksek düzeyde bireyci toplum özellikleri taşımaktadır. Buna karşın Japonya, Rusya ve Hindistan gibi ülkeler toplulukçu bir yapıya sahiptirler. Jung ve Avalio (1999)'a göre dönüştürücü liderlik toplulukçu kültür ile önemli ölçüde uyumludur. Aynı çalışmanın sonucuna göre bireyci toplumlarda etkileşimci liderlik tarzı daha fazla benimsenmektedir. Ayrıca bireyci toplumlarda ilişki yönelimli lider toplulukçu kültürler göre daha az benimsenmektedir (Tirandis ve ark., 1988). Kuşkusuz ki ilişki yönelimli bir lider toplulukçu kültürlerde izleyicilerinin performansına olumlu anlamda daha fazla etki edecektir.

Güç Mesafesi

Bazı toplumlarda gücün eşit dağılmaması o toplum içerisinde yaşayan bireyleri rahatsız etmez. Söz gelimi karşımızdaki kişiyle konuşurken onun toplum içerisindeki yeri, mesleği, titresi, yaşı vb. sebepler karşımızdaki kişiyle ilişki kurma biçimimizi önemli ölçüde etkileyebilir çünkü sayılan bu özelliklerden mütevellit daha güçlüdürler ve dolayısıyla daha haklı olabilirler. Aşağıdaki iki önerme aradaki farkı açıklamak noktasında oldukça ilginçtir.

Önerme 1: Müdürüm haklı çünkü kendisi işinde uzman.

Önerme 2: Müdürüm haklı çünkü o müdür!

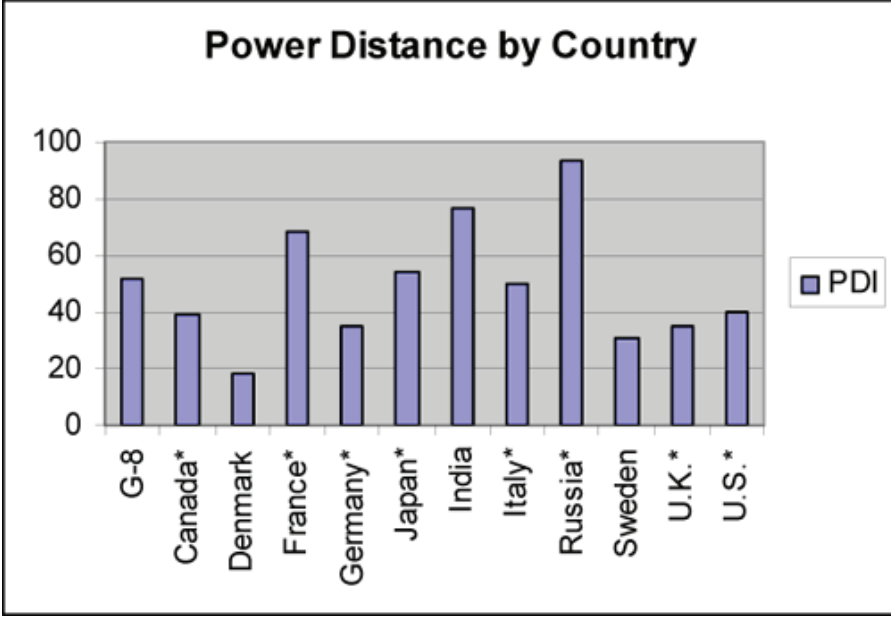
Birinci önermede kişinin haklılığı uzmanlık gücüne dayanmaktadır. Çözülmesi gereken bir sorunla ilgili müdürünüzden farklı düşündüğünüzde müdürünüzün haklılığını uzmanlık gücüne dayanarak onaylıyorsanız burada uzmanlık gücü ağır basmaktadır ve güç mesafesinin görece düşük olduğu söylenebilir. Ancak müdürünüzün haklılığının ana kaynağı pozisyonu ise, yani müdür olduğu için haklı ya da müdür olduğu için uzman ise pozisyon gücünün burada daha çok çalıştığını söylemek yanlış olmayacaktır ki bu tutum güç mesafesi yüksek bir toplumun tutumu ile önemli ölçüde benzeşmektedir. Güç mesafesi yüksek toplumlarda öne çıkan bazı özellikler aşağıdaki gibidir (Hofstede, 1984):

- İtaat kültürü hakimdir.
- Güçlü ve güçsüzler arasında güçlüler lehine bir bağımlılık söz konusudur.
- Güçlü olan haklıdır ve karar vericidir.
- Güçlüler ayrıcalıklıdır ve ayrıcalıklar sürekli belirtilir.
- Güçlü olan ile olmayan arasında sürekli bir çatışma söz konusudur.

Yukarıda öne çıkan başlıklara karşın güç mesafesi düşük olan kültürlerde önemsenen bazı değerler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Hofstede, 1984):

- Güç kullanmak normal ve yasaldir
- Güçlü olan ile olmayan bir uyum içerisindedir
- Ayrıcalıklar ön planda değildir, güçlü olan ile olmayan arasında fazla fark yoktur
- Birey olmak ön plandadır
- Bağımlılık güçlü ya da güçsüz olan lehine değildir, bağımlılıklar eşit düzeydedir

Şekil 4: Hofstede Kültür Boyutları: Güç Mesafesi



Kaynak: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries>

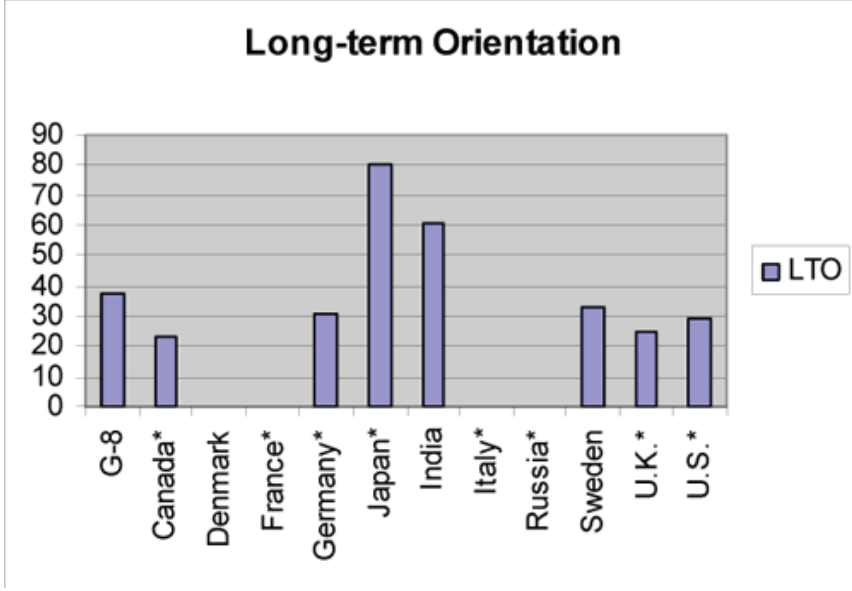
Şekil 4’de de görüldüğü üzere Amerika, İngiltere ve Danimarka gibi kültürlerde güç mesafesi düşüktür. Buna karşılık Rusya, Fransa ve Hindistan gibi ülkelerde güç mesafesi fazladır. Güç mesafesi fazla olan kültürlerde kuşkusuz çalışanlar amirlerinin kararlarını daha az sorgulayacaklardır. Güç mesafesinin fazla olduğu ülkelerde otokratik liderlik tarzı daha fazla etkili olmaktadır (Den Hartog ve ark., 1999). Schwartz (1999) tarafından yürütülen bir araştırmada güç mesafesi yüksek olan toplumlarda üstlerden gelen direktiflerin çalışanlar tarafından sorgulanmadan yerine getirildiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşılık güç mesafesi düşük olan toplumlarda fikirlerini söylemek ve karar alma süreçlerine aktif bir şekilde katılabiliyor olmak önemlidir (Marcus ve ark., 2003).

Uzun Dönem – Kısa Dönem Odaklılık

Uzun dönem – kısa dönem odaklılık Hofstede’in yürüttüğü ilk araştırma sonucunda ortaya çıkan kavramlardan birisi değildir. Kavramın temeli Konfüyüs’ün öğretisine dayanmaktadır. Bu kültür bileşeninde temel nokta

zamana yönelik tutumdur. Uzun dönem odaklı kültürlerde tutarlı ve azimli bir şekilde geleceğe odaklanma söz konusudur ancak kısa dönem odaklı kültürlerde şimdiki zamana vurgu söz konusudur (Hofstede, 2010).

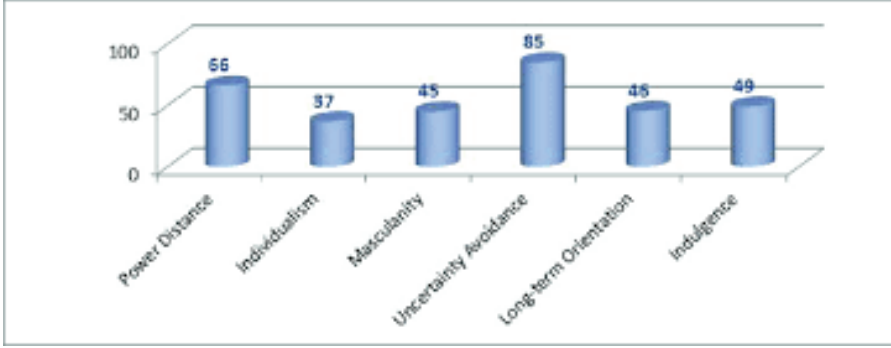
Şekil 5: Hofstede Kültür Bileşenleri: Uzun- Kısa Dönem Odaklılık



Kaynak: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries>

Şekil 5'te de görüldüğü üzere Japonya ve Hindistan gibi ülkelerde uzun dönem odaklı bir anlayış hakimdir. Buna karşılık Amerika, İngiltere ve Kanada gibi ülkeler kısa dönem odaklıdır. Uzun dönem odaklı kültürlerde değerlere sahip çıkma, sabır ve bağlılık önemli değerlerken karşılık verme, sık geribildirim alma kısa dönem odaklı kültürlerde öne çıkan hususlardır. Dolayısıyla lider takipçilerini yönlendirirken bu hususları göz önüne almalıdır (Hofstede, 2010).

Yukarıdaki verilen Hofstede kültür boyutları özelinde Türk kültürünü de kısaca analiz etmek yerinde olacaktır. Şekil 6'da Hofstede kültür bileşenleri çerçevesinde Türkiye'nin aldığı skorlar gösterilmektedir.

Şekil 6: Hofstede Kültür Bileşenleri Özelinde Türkiye

Kaynak: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries>

Şekil 6'dan da anlaşılacağı üzere ülkemiz kültürü Hofstede modeli çerçevesinde aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Güç mesafesi yüksektir
- Kısmen toplulukçu bir yapıya sahiptir
- Belirsizliğe tolerans düşüktür
- Kısa dönem odaklı bir anlayış söz konusudur
- Dişil toplum özellikleri gösterir

2. KÜRESEL LİDERLİK

Küresel liderler farklı kültürel ortamlarda insanlarla bağ kurabilen, esnek bir yapıya sahip, farklı kültürel bağlamları ve yaklaşımları kendisinde barındırabilen liderlik özelliğini tanımlamaktadır (Mendenhall vd., 2012). Küresel liderlik araştırmaları temelde iki alanda yürütülmektedir (Vijayakumar vd., 2018).

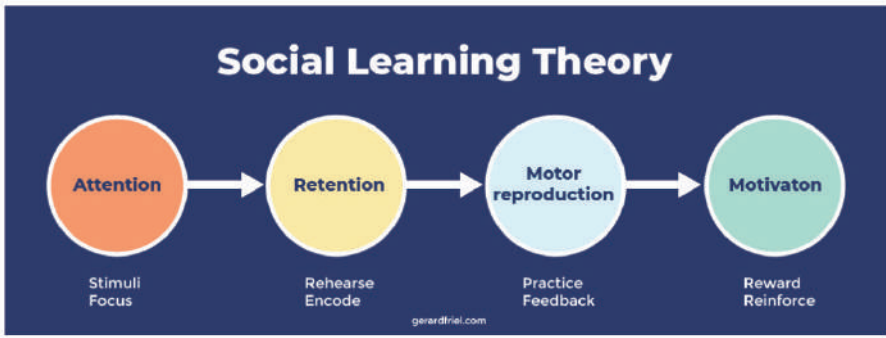
- Öğrenme
- Bireye ait özellikler

Öğrenme küresel liderin gelişim sürecinde elde ettiği bilgileri, aldığı eğitimi ve edindikleri deneyimleri tanımlamaktadır. Bireyin öğrendiklerini davranışlarına nasıl yansıttığı, günlük hayatın pratiğinde ne kadar kullanabildiği ve farklı kültürel yapılar içerisinde nasıl kullandığı da algısı, tutumları, zeka seviyesi ve kişilik özellikleri gibi birtakım bireysel özellikleri tanımlamaktadır (Vijayakumar vd., 2018).

Bandura'nın Sosyal Öğrenme Kuramı (1986) küresel liderliğin iki çalışma alanını da önemli ölçüde açıklamaktadır. Kuram temelde öğrenmenin

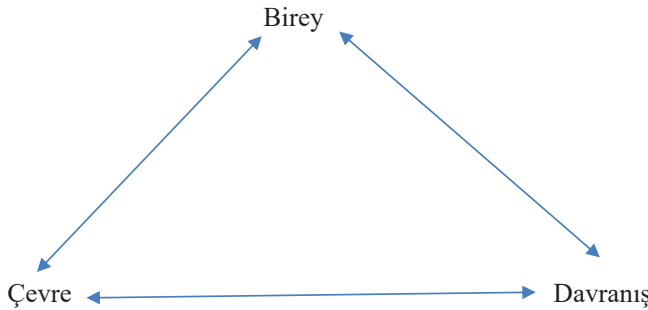
gözlem ve taklit yoluyla oluştuğunu açıklamaktadır. Bandura (1986) kuramında hem bilişsel hem de davranışçı yaklaşımların temel ilkelerini bir araya getirmiştir. Bandura'ya göre öğrenmeyi basit bir taklit etme ya da davranış sonuçları ile pekiştirme süreci olarak tanımlayamayız. İnsanlar gözlemlediklerinden birtakım sonuçlar çıkarırlar ki bu noktada bireyin biricikliğine vurgu yapılmaktadır. Bireyin kendi kişisel özellikleri, geçmiş yaşam tecrübeleri ve bireye ait diğer birtakım özellikler deneyimlediklerini nasıl anlamlandırdığını önemli ölçüde şekillendirmektedir. Şekil 7'de de belirtildiği üzere birey bir şeyi öğrenirken öncelikle öğrenilmeye konu olan hususa dikkatini verir, bu bilgi bireysel özellikleri çerçevesinde algılanır ve zihninde tutulur. Zihinde tutulan bilgi hatırlanabilir yani geri getirilebilir ve yeniden üretilir. Motivasyon da bireyin öğrendiklerini uygulamaya dair ne kadar istekli olduğunu tanımlamaktadır (Malone, 2002).

Şekil 7: Bandura Sosyal Öğrenme Kuramı



Kaynak: <http://www.gerardfriel.com/instructional-design/social-learning-theory/>

Şekil 8: Sosyal Öğrenme Kuramı: Karşılıklı Etkileşimler



Kaynakça: (Zimmerman vd.,2001).

Bu bölümde Küresel Liderlik kavramı ıalan yazında yer alan bazı teoriler ve yaklaşımlar eşiğinde ele alınmıştır. Sosyal Öğrenme Kuramının dayandığı temel ilkelerden birisi olan etkileşime göre bireyin inanışları, değerleri, amaçları davranışına yön verir ve içinde bulunulan bağlam öğrenmelerin ve davranışların üzerinde önemli ölçüde etkilidir. İşte bu yüzden ki küresel liderler her ne kadar deneyimlerinden önemli ölçüde etkilenseler de kendi bireysellikleri gereği algıları farklıdır ve dolayısıyla anlamlandırdıkları ölçüde öğrenirler ve öğrendiklerini pratiğe dökebilirler. Bundan sonraki bölümde küresel liderlik ile ilgili

2.1. GLOBE Araştırmaları

Küresel liderlik ile ilgili alan yazında yapılan en önemli çalışmalardan bir tanesi House ve ark. (2004) tarafından yürütölen Küresel Liderlik ve Örgütsel Verimlilik Programı (The Globe) araştırmasıdır. Yürütölen proje özelinde ölkeler birtakım değerler çerçevesinde çeşitli segmentlere ayrılmış ve her bir segmentte yer alan ölkelerde farklı liderlik özelliklerinin önemli olduğu ve takipçileri üzerinde diğer özelliklere nazaran daha fazla etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada toplam 61 ölkeden 17000'in üzerinde yöneticiden veri alınmış ve araştırma sonucunda toplam altı liderlik özelliği ortaya çıkmıştır:

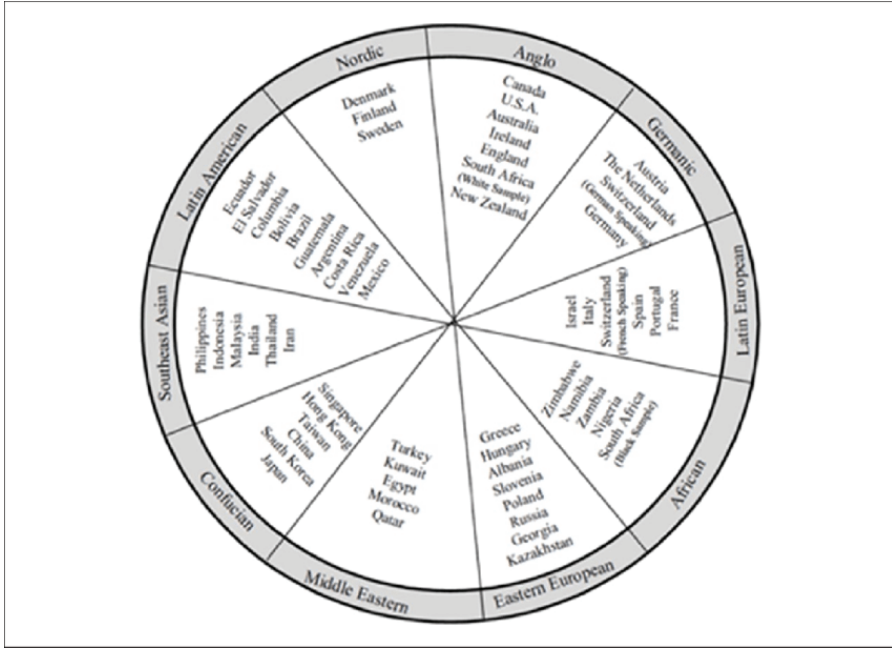
- Takım Odaklı Liderlik
- Hümanistik Liderlik Tarzı
- Performans Odaklı Liderlik
- Katılımcı Liderlik
- Ben Merkezci ve Grup Merkezci Koruma Odaklı Liderlik
- Özerk Liderlik Tarzı

Araştırma sonucunda toplamda on kümeye ulaşılmıştır. Bu kümeler aşağıdaki gibidir:

- Nordic
- Anglo
- Almanya
- Afrika
- Latin Avrupa
- Doğu Avrupa

- Latin Amerika
- Konfüçyüs
- Güneydoğu Asya
- Ortadoğu

Şekil 9: Globe Projesi Çerçevesinde Ortaya Çıkan Kümeler ve Ülkeler



Kaynak: (Liu, 2020)

Globe projesi (House vd, 2004) araştırmaları sonucunda küresel düzeyde istenen ve istenmeyen liderlik özellikleri aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır:

Değer Verilen Liderlik Özellikleri

- İleri görüşlü
- Pozitif
- Bilgili
- Plan yapan
- Takım geliştirici
- Teşvik ve motive eden
- Adaletli

- Güven duyulan
- Güven aşıl原因
- Zeki
- İyi müzakere etme becerilerine sahip
- İletişim becerileri yüksek

İstenmeyen Lider Özellikleri

- Asosyal
- Ben merkezci
- Öfkeli
- Dikte eden
- Merhametsiz
- İş birliğine kapalı

Yukarıda sayılan altı liderlik stili çerçevesinde ülkelerin hangi liderlik tarzını daha fazla benimsediğine ilişkin birtakım bilgiler Şekil 7'de verilmiştir (Yeşil, 2013:68).

Şekil 10: Liderlik Stilleri ve Ülkeler Özelinde Dağılım

Performans Odaklı	Takım Odaklı	Katılımcı	İnsani	Özerk	Ben ve grup temelli koruyucu
<i>Daha yüksek</i>	<i>Daha Yüksek</i>	<i>Daha Yüksek</i>	<i>Daha Yüksek</i>	<i>Daha Yüksek</i>	<i>Daha Yüksek</i>
Anglo, Almanya, İskandinav, Güney Doğu Asya, Latin Avrupa, Latin Amerika.	Güney Doğu Asya, Konfüçyüs, Latin Amerika, Doğu Avrupa, Afrika, Latin Avrupa, İskandinav, Anglo, Orta Doğu, Almanya.	Almanya, Anglo, İskandinav.	Güney Doğu Asya, Anglo, Afrika, Konfüçyüs.	Almanya, Doğu Avrupa, Confüçyüs, İskandinav, Güney Doğu Asya, Anglo, Afrika, Orta Doğu, Latin Avrupa, Latin Amerika.	Orta Doğu, Konfüçyüs, Güney Doğu Asya, Latin Amerika, Doğu Avrupa.
Konfüçyüs, Afrika, Doğu Avrupa		Latin Avrupa, Latin Amerika, Afrika	Almanya, Orta Doğu, Latin Amerika, Doğu Avrupa.		Afrika Latin Avrupa
Orta Doğu		Doğu Avrupa, Güney Doğu Asya, Konfüçyüs, Orta Doğu	Latin Avrupa, İskandinav.		Anglo Almanya İskandinav
<i>Daha Düşük</i>	<i>Daha Düşük</i>	<i>Daha Düşük</i>	<i>Daha Düşük</i>	<i>Daha Düşük</i>	<i>Daha Düşük</i>
Performans Odaklı	Takım Odaklı	Katılımcı	İnsancıl	Özerk	Ben veya Grup temelli koruyucu

Alan yazında yapılan çalışmalar çok kültürlü ortamlarda bir liderin başarılı olması noktasında etkili olan faktörlere yönelik birçok çalışma bulunmaktadır. Kuşkusuz liderin başarılı olması izleyicileri üzerinde ne derece etkili olduğu ile belirlenebilir. Hughes ve diğerlerine (2002) göre lider rasyonel ve duygusal olarak takipçilerini etkilediğinde etkinliği önemli ölçüde artmaktadır. Sadece bireysel değil, çevresel ve örgütsel faktörler de kültürlerarası liderin etkinlik derecesini önemli ölçüde belirlemektedir. Van Dyne ve diğerlerine (2010) göre kültürel zeka ve duygusal zeka kültürlerarası liderin başarısını önemli ölçüde etkilemektedir. Kim ve Van Dyne (2011)'a göre kültürel zeka liderlik potansiyelinin belirleyicisidir. Alan yazında sıklıkla kullanılan kültürel zeka modeli Sternberg ve Detterman tarafından 1986 yılında ortaya konulmuştur. Bu model özelinde kültürel zeka dört boyutlu bir yapı sergilemektedir. Bu boyutlar (Ang ve Van Dyne, 2008):

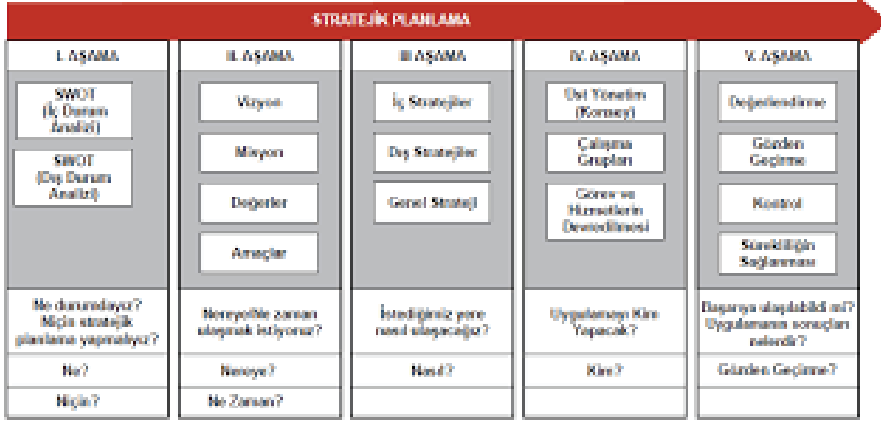
- Üstbilişsel kültürel zeka
- Bilişsel kültürel zeka
- Motivasyonel kültürel zeka
- Davranışsal kültürel zeka

Üstbilişsel kültürel zeka bireyin farklı kültürler ile ilgili elde edinme noktasında başvurduğu zihinsel süreçleri, bir diğer tabirle bilişsel stratejileri tarif etmektedir. Bilişsel kültürel zeka bireyin deneyimleri ve eğitim yoluyla farklı kültürlerle dair elde ettiği birtakım bilgileri tanımlamaktadır. Motivasyonel kültürel zeka bireyin farklı kültürlerle ait bilgileri öğrenmek noktasında sahip olduğu motivasyonu tanımlamaktadır. Kişinin farklı kültürel hususları öğrenmek noktasında ne denli istekli ve arzulu olduğu kültürel farklılıkları doğru bir şekilde yönetmek adına önemlidir. Davranışsal kültürel zeka ise bireyin farklı kültürel ortamlarda uygun davranabilme ve doğru iletişimi kurabilme kapasitesini tanımlamaktadır (Ang ve Van Dyne, 2008).

3. STRATEJİK LİDERLİK

Günümüz iş dünyasında çevrenin sürekli bir değişim içerisinde olması ve bu değişim çevresel belirsizlikleri de beraberinde getirmesi örgütlerin başlıca uğraş noktalarından biri haline gelmiştir. Dolayısıyla bu değişime ayak uyduramayan organizasyonlar yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadırlar (Pfeffer ve Salancik, 2015). Değişen çevre koşulları ile beraber diğer organizasyonlarla rekabet edebilmek için organizasyonun etkin bir stratejik yönetim sürecine gereksinim duyduğu yadsınamaz bir gerçektir.

Şekil 11. Stratejik Yönetim Süreci



Kaynak: Altın, 1990:26.

Kaynak: (Çakır, 2016)

Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere stratejik yönetim sürecinin ilk adımı içinde bulunulan durumu ve organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerini belirleyebilmektir. Bu belirleme sürecinden sonra organizasyon için bir stratejik planlama yapması gerektiğini belirlemiş olur. İkinci aşamaya gelindiğinde ise organizasyonun varlık nedeni yani misyonu ve varmak istediği nokta yani vizyonu belirlenir. Bu safhada organizasyon için önemli olan neyi ne zaman ve nasıl yapacağını belirlenmesidir. Belirlenen misyon ve vizyon bu sorulara yanıt arama noktasında temel yapı taşlarıdır.

Üçüncü safhada belirlenen vizyon çerçevesinde varılmak istenen yere nasıl ulaşılacağı sorusuna yanıt aranmaktadır. Bu noktada uygulanmasına karar verilmek üzere iç ve dış stratejiler belirlenir. Dördüncü safhada belirlenen stratejileri kimin uygulayacağı belirlenmeye çalışılır ve uygulamaya geçilir. Son safhada ise uygulanan stratejiler sonucu elde edilen sonuçlar değerlendirilir.

1960 ve 1970'lerin başında liderlik ile ilgili yaklaşımlar 1980'lere kıyasla oldukça farklıydı. 1960-1970 yılları arasında liderlerin organizasyonların başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadıkları düşünülmüştür. Öyle ki yöneticilerin örgütün başarısı için sahip olmaları gereken çok az ve görece daha az önemli becerilere sahip olmaları gerektiği de aynı düşüncenin ürünüdür (Ireland ve Hitt, 2005). Ancak 1980'lere gelindiğinde bu düşünce evrilmiş ve liderlerin örgütler üzerinde önemli etkileri olduğu fikri daha fazla kabul görmüştür.

1980'lerdeki değişimin ilk adımı da Mason ve Hambrick tarafından ortaya konan Üst Kademe Teorisi ile olmuştur (Davies ve Davies, 2004). Bu

teoriye göre tüm stratejiler dahil tüm örgüt çıktıları organizasyon içerisindeki güçlü olan kişiler ile yakından ilişkilidir (Hambrick ve Mason, 1984).

Üst Kademe Teorisi'nin temel kabulü üst yöneticilerin kişisel özelliklerinin, yeteneklerinin ve değerlerinin karar mekanizmalarını ve örgütün performansını etkilediğidir. Öyleyse üst yöneticilerin stratejik duruşları ve stratejik düşünme becerileri de örgüt stratejilerini önemli ölçüde etkileyecektir.

Stratejik liderlik de kuşkusuz bir liderin sahip olması gereken özellikleri içinde barındırmaktadır. Bununla birlikte diğer liderlik türlerine kıyasla iki önemli husus üzerinde durmaktadır (Hambrick ve Pettingrew, 2001):

- Stratejik liderler üyeleri ile arasındaki ilişkilerden ziyade daha genel bir bakış açısına sahiptir ve organizasyona bütüncül bakarak stratejik hedeflere odaklanırlar.
- Stratejik liderler daha çok üst yönetimde yer alan çalışanlarla ilgilenmektedirler.

Organizasyonların kullandıkları stratejik yönetim uygulamalarının etkin bir şekilde yürütülmesi için kuşkusuz etkin liderlik yapabilecek liderlere, daha da özelden etkin stratejik liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Stratejik liderler organizasyonları için uygun olan misyon ve vizyonu belirleyebilirler ve bu noktada organizasyonlarını yönlendirebilirler. Belirlenen misyon ve vizyon çerçevesinde stratejik liderler doğru stratejik eylemlerin belirlenmesi yönünde etkin rol oynarlar ve bu stratejilerin uygulanmasını sağlayarak organizasyonlarının rekabet gücünü arttırabilirler (Hitt vd., 2007).

Sullivan ve Harper (1977)'a göre stratejik liderlik örgütün amaçlarını, stratejilerini, kültürü ve bunun gibi önemli hususları yönetmek ve denetlemek işidir. Pisapia (2009) ise stratejik liderleri bilge kişiler olarak tanımlamıştır. Pisapia'ya göre bu bilge kişiler sürekli değişim içerisinde olan iş dünyasında şirketin geleceğe dönük amaçları ve stratejileri ile ilgili karar alırlar. Thompson ve Stricland (2001) ise stratejik liderlerin birden çok rolü olduğuna ve koşullara göre bu rolleri uygun bir şekilde kullandıklarına dikkat çekmişlerdir.

Ireland ve Hitt (2005) stratejik liderlik rollerinin ve bu rollerden beklentilerin 21. yy'da 20.yy'dan çok daha farklı olduğuna dikkat çekmişlerdir:

20. yy uygulamaları

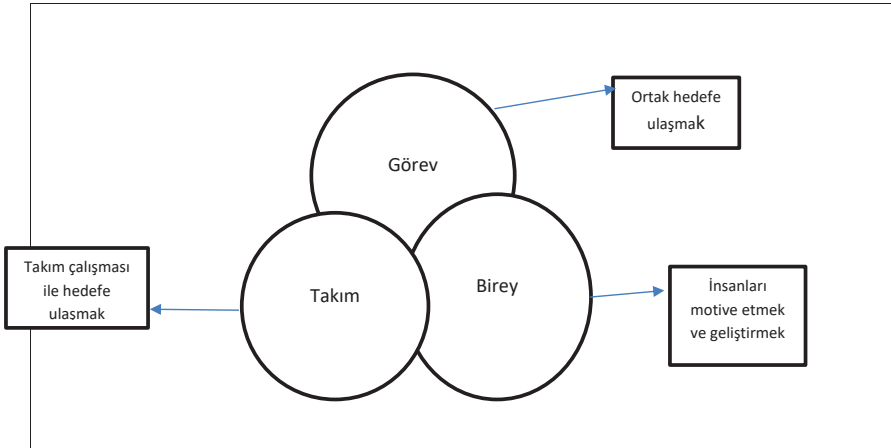
- Bilgi elde edilmeye çalışılır
- Daha fazla kontrol söz konusudur
- İnsanlar yönlendirilir

- Çalışanların gelişimi önemlidir
- Büyük bir lider olarak çalışır
- Çevresel değişikliklere reaksiyon gösterir
- Farklılıklara saygı gösterilir ve hoş görülür
- Çıktı odaklılık söz konusudur
- Saygı gösterilmesi beklenir
- Lider sabırlı ve kendine güvenlidir

21. yy uygulamaları

- Bilgi elde etmek ve pratikte kullanmak amaçlanır
- İnsanlara karşı daha serbest bırakıcı bir tarz söz konusudur
- Çalışanların devamlı gelişimi önemlidir
- Hem bir lider hem de grubun üyesi olmak önemlidir
- Çevresel değişimi önceden fark etmek önemlidir
- Farklılıklara ihtiyaç vardır ve farklı olan aranır
- Hem süreç hem de çıktı odaklı davranılır
- Saygı kazanılmaya çalışılır
- Lider kendine güvenlidir ancak kibirli değildir

Şekil 12. Stratejik Liderlik



Kaynak: (Aldair, 2005).

Yönetim ve organizasyon literatüründe etkili stratejik liderlerin özelliklerinin neler olduğu ile ilgili önemli çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalardan bir tanesi de Hitt ve diğerlerine (2010) aittir. Hitt ve diğerlerine (2010) göre etkili bir stratejik liderde olması gereken sekiz önemli yetkinlik bulunmaktadır. Bu yetkinlikler:

- Organizasyona rekabet avantajı kazandıracak yetkinliklerin farkında olmalı ve yeni yetkinlikler geliştirilmesi için çareler üretmelidir.
- Yeni teknolojilerin gelişmesine yardımcı olmalı ve gerekli yatırımların yapılmasını sağlamalıdır.
- Organizasyona değer katacak stratejilere odaklanmalıdır.
- Dengeli bir kontrol mekanizması geliştirmeli ve bu kontrol mekanizmasına uyumu sağlamalıdır.
- Etkili bir örgüt kültürü inşa edebilmelidir.
- İnsan kaynağını etkin ve verimli bir şekilde kullanmalıdır.
- Vizyon geliştirmeli ve geliştirilen bu vizyonu herkese anlatabilmelidir.
- Etik uygulamaları önemsemelidir.

Alan yazında stratejik liderlikle ilgili önemli modellerden bir tanesini Pisapia ve diğerleri (2005) sunmuştur. Bu modele göre stratejik liderliğin beş alt boyutu bulunmaktadır. Bunlar:

- Etik Liderlik
- Yönetmel Liderlik
- Politik Liderlik
- İlişkisel Liderlik
- Dönüşümcü Liderlik

Etik liderlik etik ile ilgili hassasiyetleri göz önünde bulundurarak liderlik yapabilme becerilerini kapsamaktadır. Organizasyonun çıkarlarını gözetmek, dürüst olmak ve açık olmak etik liderliğin başlıca özelliklerindedir. Dönüşümcü liderler organizasyon içerisinde çalışan bireylerin motivasyonunu önemli ölçüde arttıran ve ilham veren liderlerdir. Yönetmel liderlik organizasyonun varlığını devam ettirebilme amacını taşıyan ve organizasyonunu da bu amaçta yöneten liderlerin sahip oldukları özellikleri yansıtmaktadır. Politik liderler özellikle iletişim becerileri ile ön plana çıkarlar ve bu sayede örgüt içi çatışmaları etkin bir şekilde yönetebilirler. Nitekim ilişki odaklı liderler de iyi

iletişim becerilerine sahiptirler ancak burada odak noktası sağlıklı ve sağlam ilişkiler kurabilmektir (Pisapia vd., 2005).

Yukarıda bahsedilen modeller ve kuramsal çerçeve stratejik bir lider ile ilgili ortaya çıkan özellikleri önemli ölçüde yansıtmaktadır. Alan yazında çalışan araştırmacılar stratejik liderde bulunması gereken özelliklerle ilgili önemli araştırmalar yapmışlardır. Bu konuda en dikkat çekici çalışmalardan birisi de Swayne ve diğerlerine (2006) aittir. Swayne ve diğerlerine (2006) göre stratejik liderde olması gereken kişilik özellikleri ve yetkinlikler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Organizasyon içerisinde örnek davranışlar sergilerler
- Gelecek odaklıdırlar
- Yeni liderler geliştirme gayreti içindedirler. Bu konuda çalışanlara ilham verebilirler
- Organizasyon içerisinde her şeyi kontrol etmeye çalışmaktan çok astlarına güvenmeyi seçerler ve astlarını psikolojik olarak güçlendirirler
- Çalışanlar için coşku uyandıracak bir vizyon oluştururlar ve bu vizyonu örgüt içerisindeki her kademedeki çalışana anlatırlar.
- Stratejik düşünme ve karar verme süreçlerinde farklı yetenekten ve alandan insanı bir araya getirebilirler.
- Çalışanları ile periyodik ve planlı olarak ilgilenirler.

Nahavandi (2006) liderlik davranışlarını mikro ve makro olmak üzere iki boyutta incelemiş ve stratejik liderliği makro seviyede bir liderlik stili olarak tanımlamıştır. Bu sınıflandırma çerçevesinde mikro yani grup liderliğine ait birtakım hususlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Lider mikro seviyede gruba önderlik eden kişidir.
- Mikro liderlikte örgüt içerisine odaklanılır.
- Kapsamı gruptan ibarettir.
- Örgütsel birtakım sonuçlar (iş gören performansı, iş tatmini, verimlilik gibi) başarı kriteridir.

Stratejik liderlik ise makro seviyede bir liderlik stildir ve aşağıdaki özellikleri göstermektedir:

- Lider organizasyonun tümünden sorumludur.
- Stratejik lider organizasyon dışına odaklanır.

- Başarı kriteri paydaşlar ile olan ilişkiler, şirketin genel piyasa içerisindeki durumu vb. sayılabilir.
- Kapsamı organizasyonun tamamıdır.

Buraya kadarki bölümde stratejik liderliğin ne olduğu, yönetim ve organizasyon literatüründe yer alan strateji kavramı ile ilişkisi incelenmiştir. Stratejik lider bir organizasyona rekabet avantajı kazandıracak yetkinliklerin farkında olmalı ve yeni yetkinlikler geliştirilmesi için çareler üretmeli, planlamaları etkin bir şekilde yapmalı ve insan kaynağını en etkin şekilde yönetmeli, bütün bunları yaparken de etik bir duruş sergilemelidir. Bundan sonraki bölümde strateji kavramının temel iki kavramından biri olan vizyon kavramı ele alınarak vizyoner liderlik ve bileşenlerine değinilecektir.

4. VİZYONER LİDERLİK

Bir lideri lider yapan temel özelliklerden bir tanesi de kuşkusuz vizyon sahibi olmasıdır. Kuşkusuz lider sadece vizyon sahibi olmakla kalmaz aynı zamanda takipçilerine de bu vizyonu doğru anlatabilir ve onları bu vizyon çerçevesinde toplayabilir. Burada asıl mesele bu vizyonun insanları motive edebilmesidir. Bunun için öncelikle liderin doğru vizyonu oluşturabilmesi gerekmektedir. Doğru vizyonun oluşturulması noktasında durumsal koşulları doğru anlayabilmek ve takipçileri tanıyıp olabilmek oldukça önemlidir. Zira takipçilerini yeterince tanımayan lider onlara uygun olan vizyonu da belirlemede güçlük çekecektir.

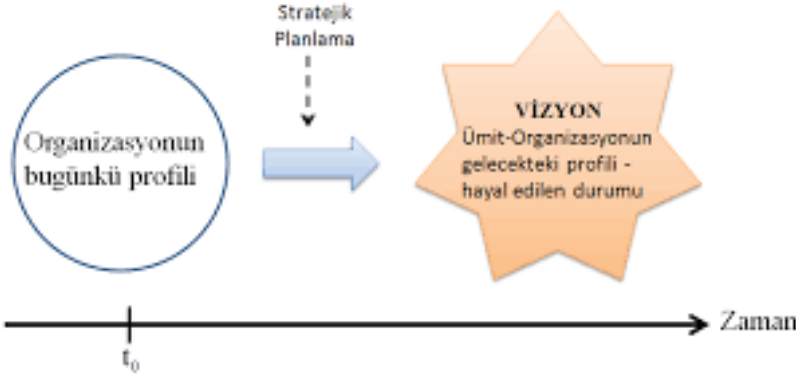
Lipton (1997)'a göre vizyon misyon, kültür ve stratejinin toplamıdır. Blanchard (1997)'a göre vizyon üç ana unsurdan oluşmaktadır:

- Değerler
- Amaç
- İmaj

Yukarıdaki üç ana unsurdan imaj şirketin gelecekte varacağı tabloyu ifade etmektedir. Yani gerek üst yönetimin, gerek ise çalışanların örgütün gelecekteki yerine ilişkin zihinlerinde canlandırdıkları tablodur.

Vizyon kavramı yönetim, özellikle stratejik yönetim alan yazınında çokça kullanılmakta, birçok araştırmanın ve tartışma konusunun temel yapı taşı oluşturulmaktadır. Bender ve diğerlerine göre (2006) vizyon hali hazırda içinde bulunulan durumda oluşturulmak istenen geleceğin kendisidir. Vizyon organizasyonun ileride ulaşmak istediği yerin belirlenmesidir.

Şekil 13 : Örgütün Bugünkü Durumu-Vizyon İlişkisi



Kaynak: (Koçel, 2015)

Şekil 13'de de görüleceği üzere vizyon stratejik yönetim sürecinin çok önemli bir parçasıdır. Belirlenen vizyon çerçevesinde tüm planlar yapılır ve stratejik planlar bu çerçeve içerisinde uygulamaya konur. Tabii aksiyonlar belirlenirken organizasyonun bugünkü durumu da dikkate alınması gereken önemli etmenlerden bir tanesidir. Burada unutulmaması gereken hususlardan birisi de vizyonun sabit olmadığıdır. Gelişen ve değişen çevre içerisinde organizasyonun içerisinde bulunduğu durum da sürekli değişkenlik gösterebilir. Dahası değişen koşullar sizin yeni bir vizyona sarılmanızı da pek tabii gerektirebilir. Nitekim vizyonun amacı da organizasyonun sürekli gelişmesini sağlamaktır. Bu nedenle vizyon sürekli yenilenen bir süreçtir (Akyağın, 2015). Yani gelişme ve ilerleme sürekli, ulaşılan hedefler sonrasında yeni hedefler koymak da bu sürecin bir gereğidir demek yanlış olmayacaktır.

Vizyon bir organizasyonun geleceği ile ilgili varılmak istenen noktayı tarif etmektedir. Belirlenen vizyon daima somut öğeler içerir. Belirlenen vizyon organizasyon içerisindeki diğer bireyler tarafından benimsedikçe ve paylaşıldıkça daha da güçlenir ve herkesin vizyonu haline gelebilir (Senge, 1996). Vizyon hem bireyler hem de genel olarak organizasyonun tümü için rehber niteliğinde işlev görmektedir. Heintel (1995)'e göre vizyonlar insan davranışları üzerinde önemli etkilere sahiptir. Bu etkiler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İnsanlara ilham verir
- Bireyleri motive eder

- Yeniliği destekler
- Hayran bırakır
- Rehberlik eder
- İtici bir güçtür
- Duygusal olarak uyarır ve çekicidir

Brengelmann (1995)'a göre vizyoner liderlik vizyon belirleyebilme ve bu vizyonu takipçilerine aktarabilme yeteneğini tanımlamaktadır. Bridge (2003)'e göre vizyoner liderliğin temel bazı özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Risk alma eğilimleri yüksektir
- Organizasyon için iyi bir gelecek tasrlarlar.
- Herkes tarafından kabul görmüş bir organizasyon kültürü oluştururlar
- Değer ve inançları ile hem kendilerini hem de başkalarını motive edebilirler
- Başarı inançları yüksektir
- Olayları algılama biçimleri diğerlerinininkinden farklıdır
- Yaratıcıdırlar

Vizyoner liderlerin sahip oldukları özelliklerle ilgili önemli bir perspektif de Doğan (1999) tarafından sunulmuştur. Doğan (1999)'a göre vizyoner liderlerde olması gereken özellikler aşağıdaki gibi sayılabilir:

- Yaratıcı düşünebilme
- Stratejik düşünebilme
- Çevrede olan bitenlerin, değişimin farkında olma
- Yaratıcı problem çözebilme becerisi
- Muhakeme ve analiz yapabilme
- Mütevazı olabilmek
- Mantıklı düşünme ve sentez yapma
- Öz-güven
- Devamlı öğrenme arzusu
- Mücadeleci olma

- Zamanı doğru yönetebilme
- Etkili iletişim kurabilme becerisi
- Çalışkan olmak

Alan yazında yapılan çalışmaların bulgularına göre vizyoner liderlik karizmatik liderlik ve dönüşümcü liderlik ile önemli ölçüde benzer özellikler göstermektedir (Meindl, 1993). Çelik (1997)'e göre vizyoner liderin üç ana görevi bulunmaktadır:

- Yolu Görmek
- Yolda Yürümek
- Yol Olmak

SONUÇ

Buraya kadarki bölümde takım odaklı liderlik yaklaşımlarından stratejik liderlik, vizyoner liderlik ve kültürlerarası liderlik ile ilgili kavramsal bir analiz yapılarak alan yazında yer alan teoriler ve yaklaşımlara atıfta bulunularak bir derleme yapılmıştır. Araştırmalar, kültürlerarası liderliğin günümüzün küreselleşmiş iş ortamında önemli olduğunu göstermiştir. Çeşitli ekipleri etkili bir şekilde yönetmek için liderlerin kültürel farklılıkları anlamaları ve takdir etmesi önemlidir. (Kohles vd., 2012). Güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve bireysellik/kollektivizm gibi kültürel boyutlar, vizyon hakkında lider ve takipçi iletişimini etkileyebilmektedir (Kohles vd., 2012). Liderlik tarzlarını farklı kültürel bağlamlara adapte edebilen liderler, çeşitli takımlara liderlik etmekte daha başarılı olabilirler. (Adler ve Rigg, 2012).

Vizyoner liderlik aynı zamanda stratejik liderlikle de yakından ilişkilidir. Bir vizyoner lider, kuruluşun geleceği için ikna edici bir vizyon yaratabilir ve başkalarını bu vizyona doğru çalışmaya ilham verebilir. Bu vizyon, organizasyon için bir yön ve amaç duygusu sağlar, stratejik karar verme ve eylemleri yönlendirir. (Kohles vd., 2012).

Kültürlerarası liderlik, vizyoner liderlik ve stratejik liderlik arasındaki ilişki girişimcilik bağlamında görülebilir. Girişimcilik liderliği, stratejik değer yaratmayı keşfetmek ve kullanmak için katılımcıların destekleyici bir takımı yönlendiren bir vizyon geliştirmesini içermektedir (Abadia, 2023). Bu bağlamda, liderler kültürlerarası arenada yetenekli olmalıdır ve vizyonlarını kurumsal kültürle uyumlu hale getirebilmelidirler (Abhinanda ve Muralidharan, 2021). Stratejik liderlik, stratejik fırsatları tanımlamak ve takip etmek için gereklidir, kültürlerarası liderlik ise çeşitli takımlar ve paydaşları yönetmek adına önem teşkil etmektedir (Cogliser ve Brigham, 2004). Sonuç

olarak, kültürlerarası liderlik, vizyoner liderlik ve stratejik liderlik birbiriyle bağlantılı ve takım odaklı yaklaşımlar özelinde birbirini destekleyen kavramlardır. Etkili liderler, çeşitli ekipleri yönlendirmek ve yönetmek, ikna edici bir vizyon oluşturmak ve iletme ve örgütsel başarıyı teşvik eden stratejileri formüle etmek ve uygulamak için yeteneğe sahip olmalıdır. Bu liderlik kavramları arasındaki ilişkiyi anlamak, günümüzün küreselleşmiş ve dinamik iş ortamında faaliyet gösteren şirketlerin başarılı olabilmeleri adına elzem görünmektedir.

KAYNAKÇA

- Abadia, A. (2023). Leadership Styles During Disruption: a Multi-case Study. <https://doi.org/10.5772/intechopen.108029>
- Adler, H., & Rigg, J. (2012). Expatriate hotel general managers in Jamaica: Perceptions of human resource, organizational, and operational challenges. *Journal of Hotel and Business Management*, 1(1), 2169-0286.
- Akyağın, E. (2015). İşletmelerde Vizyon Yönetimi ve Eczacıbaşı Yapı Geceçleri Vitra A. Ş.'de Bir Uygulama (Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi (Türkiye)).
- Aldair, J. (2005). Etkili Stratejik Liderlik. (S. F. Güneş, Çev.) İstanbul: Babiali.
- Ang, S., & Van Dyne, L. (2008). *Conceptualization of cultural intelligence: definition, distinctiveness, and nomological network. handbook of cultural intelligence: theory, measurement, and applications*, 3-15.
- Aycan, Z., & Fikret-Pasa, S. (2003). Career choices, job selection criteria, and leadership preferences in a transitional nation: the case of Turkey. *Journal of Career Development*, 30(2), 129-144.
- Aytar, O., & Soylu, Ş. (2017). Türk bankacılık sektörünün misyon ve vizyon ifadelerine yönelik bir içerik analizi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3), 117-131.
- Bender, K., Benjamin, G., Fallon, M., Jarris, P. E., & Libbey, P. M. (2007). Exploring accreditation: striving for a consensus model. *Journal of Public Health Management and Practice*, 13(4), 334-336.
- Brake, T., Walker, D. M., & Walker, T. (1995). *Doing business internationally*. Irwin Professional Pub.
- Brengelmann, J. (1995). *Davranışçı psikoloji açısından vizyoncu ve karizmatik yönetim* (Çev: Veli Karagöz), Vizyon Yönetimi, İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Bridge B. Eğitimde (2003). Vizyoner Liderlik ve Etkin Yöneticilik, Beyaz Yayınları, İstanbul.
- Cogliser, C., Brigham, K. (2004). The intersection of leadership and entrepreneurship: mutual lessons to be learned. *The Leadership Quarterly*, 6(15), 771-799. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.004>
- Çakır, R. (2016). Stratejik planlama süreci ve eğitim örgütlerinde stratejik planlama. *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi*, (30), 11-21.
- Çelik, V. (1997). *Eğitim yönetiminde vizyoner liderlik. kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 12(12), 465-474.
- Davies, B. J. ve Davies, B. (2004). *Strategic leadership. school leadership & management*. Sayı. 24.
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Abdalla, I. A., ... & Zhou, J. (1999). Culture specific and

- cross-culturally generalizable implicit leadership theories: are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 219-256.
- Doğan, S. (1999). Yöneticilik ve vizyona dayalı liderlik. Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, 193-206.
- Hambrick, D. ve Pettigrew, A. (2001). Upper echelons: donald hambrick on executives and strategy. *Academy of Management Executive*, 15(3).
- Heintel, P. (1995). *Vizyon ve öz Yapılanma* (Çev: Veli Karagöz), *Vizyon yönetimi*, İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Hitt, M. A., Haynes, K. T., & Serpa, R. (2010). Strategic leadership for the 21st century. *Business Horizons*, 53, 437-444.
- Hitt, M.A., Hoskisson, R.E. ve Ireland, R.D. (2007). *Management of strategy* (International Student Edition). China: Thomson South-Western.
- Hofstede, G, ve Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind. berkshire*, England: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences, international differences in work-related values*, Beverly Hills.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across Nations*. Sage Publications.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1984). Hofstede's culture dimensions: an independent validation using Rokeach's value survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15(4), 417-433.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. *Enhancing the lessons of experience* Eighth Edition.
- Ireland, R.D. ve Hitt, M.A. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st. century: the role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 19(4), 63-74.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (1999). Effects of leadership style and followers' cultural orientation on performance in group and individual task conditions. *Academy of Management Journal*, 42(2), 208-218.
- Kim, Y. J., & Van Dyne, L. (2012). Cultural intelligence and international leadership potential: the importance of contact for members of the majority. *Applied Psychology*, 61(2), 272-294.
- Koçel, Tamer, (2015), *İşletme yöneticiliği*, Beta Basım Yayım, İstanbul.

- Kohles, J., Bligh, M., Carsten, M. (2012). A follower-centric approach to the vision integration process. *The Leadership Quarterly*, 3(23), 476-487. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.002>
- Liu, Y. (2020). Focusing on the practice of distributed leadership: the international evidence from the 2013 TALIS. *Educational Administration Quarterly*, 56(5), 779-818.
- Malone, Y. (2002). Social cognitive theory and choice theory: A compatibility analysis. *International Journal of Reality Therapy*, 22(1).
- Dickson, M. W., Den Hartog, D. N., & Mitchelson, J. K. (2003). Research on leadership in a cross-cultural context: Making progress, and raising new questions. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 729-768.
- Muralidharan, S. (2021). Talent management: an emerging focus on the banking sector of South Africa. *Applied Economics and Finance*, 8(6), 1-9.
- Offermann, L. R., & Hellmann, P. S. (1997). Culture's consequences for leadership behavior: national values in action. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 28(3), 342-351.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (2015). *External control of organizations—resource dependence perspective. in organizational behavior 2.* 373-388, Routledge.
- Pisapia, J., Reyes-Guerra, D., & Coukos-Semmel, E. (2005). Developing the leader's strategic mindset: establishing the measures. *Leadership Review*, 5(1), 41-68.
- Sargut, A. S. (1996). Liderlik kuramları için bağlamsal bir çerçeve: kültürlerarası bir yaklaşım. *Amme İdaresi Dergisi*, 29(4), 3-17.
- Sargut, A.S. (1994). Bireyci ve ortaklaşa davranış ikileminde yönetim ve örgüt kuramları, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt 49, ss. 321 – 332.
- Seaver, D. S. (2010). *Effect of transformational leadership in a cross-cultural organization: A Case Study.* Capella University.
- Seiler, S. (2007). Determining factors of intercultural leadership: A theoretical framework. *Cultural Challenges in Military Operations*, 217-232.
- Senge, P. M. (1996). *Leading learning organizations: the bold, the powerful, and the invisible.* cambridge, ma: center for organizational learning, Massachusetts Institute of Technology.
- Swayne, L. E., Duncan, W. J., & Ginter, P. M. (2006). *Strategic management of health care organizations* (5). Cornwall: Blackwell Publishing.
- Şahin, F. (2011), Kültürlerarası liderlik, A. Tabak, H. Şeşen, & T. Türköz (Eds.), *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar* (ss. 157-191), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Triandis, H. C., Bontempo, R., Villareal, M. J., Asai, M., & Lucca, N. (1988). Individualism and collectivism: cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(2), 323.

- Van Dyne, L., Ang, S., & Livermore, D. (2010). Cultural intelligence: a pathway for leading in a rapidly globalizing world. *Leading Across Differences*, 4(2), 131-138.
- Yeşil, S. (2013). Kültür ve kültürel farklılıklar: liderlik açısından teorik bir değerlendirme. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(44), 52-81.
- Yukl, G. (1981). *Leadership in organizations*, 9/c. Pearson Education India.
- Zimmerman, Barry J; Schunk, Dale H. (2001). *Self-regulated learning and academic achievement – theoretical perspectives*. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. s.126

A Theoretical Approach to the Concept of Emotional Labor in Organizational Management

Koray Barut¹

Abstract

The stages of transition to the service sector by completing the industrialization processes of developed countries have caused changes in the market, competition conditions and workforce structures. Before this period, the weight of industrial companies in the national economy was considerably higher than other sectors. Today, this situation has brought about the rapid rise of the service sector. Today, it is seen that the largest and most important companies in the world are service businesses. With the development of the service sector, the number of companies producing services all over the world has increased, and a large proportion of the workforce has started to be employed in the service sector. The fact that the service sector has become more attractive to employees and more companies enter the market has further aggravated the conditions of competition. In the study, it is aimed to draw a theoretical framework, especially to look at the concept of emotional labor from a historical perspective.

The Concept of Emotional Labor and Its Development

Rules that standardize the emotional attitudes that organizations expect from employees are called emotional behavior rules. Complying with these rules helps to achieve a certain quality standard in customer relations and to ensure customer satisfaction. Another benefit is that it contributes to the performance of the employee by minimizing the possible problems that may occur between the employee and the customer. However, the emotional conflict experienced by the employees because of losing their control over their own emotions and behaving in a way they do not feel can also bring some negative consequences. For example, the fact that employees express

1 Dr., İstanbul Ticaret University, kbarut@ticaret.edu.tr, Orcid: 0000-0003-2214-4550.

the expected emotions by keeping their real emotions under control can cause them to feel that they are constantly acting and lose their sense of sincerity. The emotional reactions that should be shown to customers under the control of the organization can become a pressure factor for employees and increase work-related stress. In addition to these, reducing the job satisfaction levels of the employees and increasing their burnout levels are among the possible negative consequences of emotional labor display. In this study, it has been tried to examine the effects on the burnout and job satisfaction levels of the employees by bringing a theoretical approach to the concept of emotional labor in organizations.

Today, the emotions and behavior styles of company employees, especially the behavior styles of people working in large companies operating all over the world, such as multinational companies, and the desire to act with common emotions in terms of being a part of the company culture, has paved the way for the use of emotion management methods in employees, either consciously or unconsciously. Two different approaches, physiological and cultural, are discussed in the explanation of the formation of emotions. In the physiological approach, instincts and drives play an important role, while in the cultural dimension, there is a situation of reconciliation with a social situation. The first study on the issue of emotional labor and that emotions are an input to business life beyond being the subject of life was published in 1983 by the American sociologist Arlie R. Hochschild in the book 'The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling'. used. Hochschild (1983) stated that the service sector should gain importance and this requires a more one-to-one relationship with the customer. He argued that it turned into a commodity and turned into an object that came out of the essence of humanity and sold its feelings for money. Hochschild (1983) emotional labor; He defined it as the management of emotions with gestures and mimics or body movements observable by everyone. (Ashforth vd.,1993,s.90) defined emotional labor as 'the act of displaying appropriate emotion during service'. Morris and Feldman (1996) defined it as the projection of desired emotions by interpersonal relations after a certain plan, control and effort. On the other hand, (Wharton ,2009,s. 60) defined it as the effort of employees whose jobs require interaction with customers to display the emotions deemed appropriate by the organization. (Steinberg vd.,1999,s.11) defined it as 'the effort to develop empathy and understand what one feels in order to understand others'. (Eroğlu,2010,s.19) defined it as 'the necessity of feeling and conveying the appropriate emotion in order to best serve the stakeholder in the process of applying the rules determined by the institution where the employee works'.

In the light of these definitions, we can define the concept of emotional labor as the most appropriate behavior expected from the employees by considering the interests of the organization. It can be said that emotional labor behaviors are mainly handled within the scope of adapting the emotions of the person to the requirements of the job, as well as the use of physical and mental power (Kaya vd., 2012,s.111)

Like when an employee makes a customer feel good or a police officer makes a prisoner feel bad; While emotional labor is the process of transforming positive emotions into behavior in some professions, it can be expressed as the display of negative emotions for some professions. In both cases, the obligation to feel the emotions that should be at the base of the expected behaviors is expected from the employee (Türkey vd.,2011,s.203) In the tourism sector, employees are asked to display positive emotions.

Since the concept of emotional labor was introduced, many studies have been carried out in certain occupational groups such as tourism sector worker, social worker, daycare worker, doctor, nurse, lawyer, teacher, collector, sales representative, call center worker, police, waiter. has been made. Most of the studies have included the individual and organizational results of emotional labor. As a result of these studies, some researchers have stated that emotional labor can have positive results as well as negative consequences. Although the results are different from each other, the effort of the employees who are in one-to-one communication with the customers to adapt their emotional displays to the standards determined by the organization and the effort they spend in this process is called emotional labor (Birol 2004).

It is accepted that these works, which are in one-to-one interaction with the customer, are the 'face of the organization'. Emotional labor is therefore instrumental, because the management of emotions is for the benefit of another person (Özgen 2010,s.15).

In summary, the concept of emotional labor appears and develops in different variations in every period. The development and change of the human factor, especially in the service sector, necessitated its own change in this concept.

Emotional Labor Approaches

Since the concept of emotional labor was introduced, different approaches and models have been put forward by researchers in order to understand the dimensions of the concept and to develop the concept. Although there have been many studies on the emotional labor approach, four approaches

in particular are accepted. These approaches are reviewed chronologically below.

Hochschild's Approach to Emotional Labor

Hochschild's work on emotion began in the 1960s, inspired by Goffman. Hochschild (1983) defines the customers as the "audience", the employees as the "actors" and the workplace as the "stage" in the relations between the employees and the customers, and describes this relationship process as a staged play. From this point of view, he stated that the actors should convey the role required by the play to the audience sincerely, sincerely and naturally. Only in this way, the audience believes in the reality and sincerity of the play, and the play turns into a reflection of the reality on the stage rather than being a play. Hochschild stated that service workers should establish a control and control mechanism over their real emotions while transferring the appropriate emotion to the other party. Hochschild explained this situation by describing two different types of behavior. The first is the surface act, that is, pretending to feel emotions that the person does not really feel. Diplomats and movie actors are examples of superficial behavior. Secondly, deep act is trying to really experience and feel the emotions that the person is asked to show.

Hochschild(1983), in his work, talks about the study of the emotional labor processes of the stewardesses by participating in the courses at the hostess training center of Delta Airlines. In the study, it was determined that the stewardesses were asked to smile constantly during the flight, and in order to increase the ticket sales of the airline company and to impress the businessmen who travel extensively, the stewardesses were played in the advertisements and the stewardesses were advised not to exceed a certain weight. This situation required the hostesses to spend more emotional labor while doing their job. It was stated that the smiles of the hostesses did not belong to them, that is, it was not a sincere behavior.

Hochschild's(1983) main focus on emotions is the commercialization of emotions. When emotion becomes traded in the job market like a good or service, or in other words, when it goes out of use value and has exchange value, the results will be different on the employee (Özgen, 2010,s. 17). He stated that making a difference causes 'emotional conflict' and its results are destructive compared to in-depth behavior. As a result of such an effort, it has been revealed that severe headaches occur in employees and that their absenteeism increases.

Hochschild(1993) argued that certain occupations require emotional labor and divided it into 6 groups. These occupational groups are as follows (Öz, 2007,s.4)

- Self-Employed Employees (Doctors, Lawyers)
- Operators and Managers
- Salespersons
- Carers
- Waiters
- Officers

Hochschild claimed that the above-mentioned occupational groups would experience greater emotional exhaustion towards other occupational groups. Hochschild's categorization of these occupations according to emotional labor caused him to be criticized. Today, occupations that require emotional labor require a wider grouping study, including the characteristics of societies (Özgen, 2010: 18-19).

Ashforth and Humphrey's Approach to Emotional Labor

Ashforth and Humphrey interpreted and developed the work of Hochschild. Ashforth and Humphrey define emotional labor as the display of behavior that will give the appropriate emotion. Because the important thing is not to focus on the emotions underlying the behaviors, but to focus on the behaviors that can be observed. Ashforth and Humphrey argued that emotional labor is a kind of impression formation. Grandey (1999) defined impression making as an attempt by a person to direct or change the thoughts of others about him. In creating an impression, people want others to think well of them and therefore exhibit behaviors that can be considered appropriate by everyone.

In the Ashforth and Humphrey approach, in addition to the superficial and in-depth behavior in the display process of emotional labor described by Hochschild, they added sincere behavior as a third behavior. According to this approach, he mentioned that there may be situations where the employee can really feel the emotion that he should show, and he explained this as a sincere behavior. For example, it is sincere that the nurse caring for a child with cancer should be genuinely upset and show it. In sincere behavior, there is no domination of the behavior, as in either superficial or in-depth behavior. In sincere behavior, the behavior that should be shown is really felt and shown (Özgen,2010:20).

Ashforth and Humphrey examined the consequences of emotional labor on employees within the scope of social identity theory. The more the employee identifies with the emotional behavior rules determined by the organization, the more sincere behavior will be displayed. In this way, he will willingly fulfill the rules with which he is identified, and in this process he will act as himself and not pretend. The higher the level of acting like oneself, the less the negative effects of emotional labor.

Morris and Feldman's Approach to Emotional Labor

Morris and Feldman(1996) defined emotional labor as the effort, planning and control of the organization to reflect the desired emotions in the process of interpersonal interaction. According to this approach, even if the emotion that the employee should display and the emotion he/she feels at that moment coincide, a certain amount of effort must be exerted in order for the organization to exhibit the emotional behavior it desires. Whether the employee behaves deeply, superficially or sincerely, using his emotions in the organization means showing emotional labor. Because the purpose of all behaviors is to fulfill the behavioral rules determined by the organization. Even if the employee actually feels the emotion he has to show, being able to put these emotions into behaviors desired by the organization is also considered a labor task. Morris and Feldman emotional labor; instead of in-depth, superficial and sincere behavior, they examined different variables as emotional labor dimensions.

Morris and Feldman(1996) emphasize that emotional labor can change according to the current conditions and therefore the level of emotional labor will also differ. Emotional labor dimensions are classified as follows.

- Frequency of emotion display
- The attention given to the determined emotional behavior rules
- Variety of emotions to be reflected
- Emotional conflict

Frequency of Displaying Emotions

The frequency of display of emotions is related to how often employees display the desired emotions from employees. This dimension is the first and most studied subject of emotional labor. Customers tend to do more work in organizations with which they have emotional attachment (Wharton vd.,1993,s.465).

The higher the frequency of emotional behavior of the employees and the importance of this behavior in terms of organizational performance, the greater the need for the clearly stated emotional behavior rules of the organization. In addition, the frequency of emotion display varies according to occupations. For example, a receptionist may contact a customer once an hour, while a cashier may have to deal with fifteen customers per hour (Güngör, 2009, s.171-172).

Attention Given to Identified Emotional Behavior Rules

The second dimension of emotional labor is the level of attention given to the established rules of behavior. Since jobs that require attention require more psychological and physical effort, it can be said that more emotional labor is spent in these jobs (Güngör, 2009, s. 172). This dimension is divided into two categories in itself. These are the duration of the display of emotions and the intensity of these emotions. The higher the emotional intensity that employees will show during interaction with customers, the longer they will reflect these feelings, the more they will pay attention to their attitudes and behaviors. Thus, the need for emotional labor will increase. While the effort is less in a short-term customer relationship, more effort is shown to reflect the required emotion as the time lengthens (Öz, 2007, s.9).

The longer the employee interaction period, the more information is obtained about the customer, and this information may prevent employees from hiding their personal feelings and sometimes cause them to violate organizational rules. The same is true for the intensity of emotions (Özgen 2010, s.21). As the emotions that need to be reflected to the customer get stronger, the employees will need to express themselves better and therefore the emotional labor they give will increase (Morris vd., 1996, s.991). For example, while cashiers interact with customers for a short time and are kind and smiling to the customers they serve, nurses interact with patients for a longer period of time and they need to be understanding, loving and compassionate in different situations they encounter (Güngör, 2009, s.172-173).

Variety of emotions to be reflected

This dimension is also related to the level of diversity of emotions that should be shown to customers. Employees have to make more than one plan for certain situations and consciously monitor their own behavior. This means more mental and physical effort and emotional labor. The variety of emotions that need to be reflected are classified as positive, negative and neutral by Morris and Feldman (1996), and as complementary, differentiating

and masking by Wharton and Erickson (1993). Positive (complementary) emotions make customers and employees think well of each other; With negative (differentiating) emotions, the employee aims to display an angry and hostile attitude towards the customer, while neutral emotions aim to display an impartial and authoritarian attitude.

The emotions that need to be reflected may vary according to the professions. While front office workers are generally expected to display positive emotions towards customers, negative emotions are expected from debt collectors and neutral emotions from judges (Grandey,2000,s.102). Another example of the diversity of emotions is; While the salespeople are expected to deal with the customers individually when the customer density is low, they are expected to shorten the time of dealing with the customers when the business accelerates, especially as the closing hours approach. In some cases, they need to show this change within minutes. This is also synonymous with spending more emotional labor.

Emotional Contradiction

Emotional conflict is the difference between the emotion that the organization wants to display and the emotion felt by the employee. (Bakker vd.,2006,s.426). Although many researchers see emotional conflict as a result of emotional labor, Morris and Feldman consider it as a dimension of emotional labor.

The display rules determined by the organizations may not always coincide with the real feelings that the employee feels. The element that makes emotional labor more challenging for the employee is emotional conflict. For example, a salesperson who trusts the product he is selling and thinks it is useful will experience less emotional conflict, while the neutral emotions of a nurse who lost a patient will experience more emotional conflict as it will be more difficult to exhibit(Güngör, 2009,s.174)

Morris and Feldman; They associated emotional labor dimensions with organization, job, customer and employee characteristics and tried to determine what kind of results emotional labor had on employees. Organization-related features; Clarity of codes of conduct, observation of behavior, autonomy, work-related characteristics, task routine, task diversity, face-to-face communication, customer-related characteristics, role strength, employee-related characteristics, gender, positive affect, negative affect (Kaya vd.,2012,s.112).

Grandey's Approach to Emotional Labor

In his study on emotional labor, Grandey brought some criticisms to previous studies. He stated that previous studies did not define emotional labor alone and that all studies on emotional labor needed to be combined. For this, he brought a new perspective to the subject by integrating the three approaches developed before him. In Grandey's work, firstly, the conceptualization of emotional labor takes place. Grandey defined emotional labor as the regulation of both emotions and expressions in a way that will serve the purposes of organizations. In another study he conducted on emotional labor, it is the regulation of emotions. Emotion regulation emphasizes which emotion individuals will experience in their environment or which emotion they will change, rather than the automatic or sudden emergence of emotions (Öz,2007,s.11).

Two strategies are used in the emotion regulation process. These are antecedent-focused emotion regulation and reaction-focused emotion regulation (Grandey 200:98). Prior-focused emotion regulation is a type of adjustment made before the emotion to be encountered (Gross, 1998). Prior-focused emotion regulation consists of four steps in itself.

- Selecting Media
- Changing Media
- Diverting Attention
- Cognitive Change

Selecting the Environment

It is the first step in prioritizing emotion regulation. It is to approach or avoid the environment and emotions according to the effect of certain emotions. For example; Not entering the office for a certain period of time during the visit of a customer who is very angry on the phone can be called escaping from the environment (Öz,2007,s.12).

Changing the Media

It is making changes to the environment that can create certain positive and negative emotions. For example; An employee who knows that he or she has a negative experience when meeting with a customer face-to-face is to contact this customer via e-mail instead of face-to-face contact (Özgen ,2010,s.28).

Diverting Attention

It is the employee's thinking or doing some activities that make him/her happy or feel good while working. For example; A waiter who likes to sing can sing to himself while serving, and in this way he feels good and displays positive emotions towards customers (Güngör, 2009,s. 174).

Cognitive Change

It is a method of changing understanding, which we can define as evaluating the current situation in another way. An example of this is that the flight attendant, who has to deal with problem passengers patiently, treats passengers as children and approaches them. Thus, the employees can more easily meet the constant demands, complaints and negative behaviors of the passengers (Güngör, 2009,s. 174).

In response-oriented emotion regulation, it is the type of adjustment that is made after the emotion is experienced personally. The initial response may weaken later. For example, you get angry at a car that honks at you, and then you realize that there is an emergency and you become angry (Özgen,2010,s.29).

Grandey's response-oriented emotion regulation with superficial behavior; He suggested that distraction and cognitive change overlap with behavior in depth. He stated that the aim of the emotion regulation strategy is to comply with emotion display rules. The employee performs a masking within the framework of the display rules. In doing so, it must be convincing to customers. Otherwise, emotions and behaviors that will be understood to be insincere will have a negative effect on the customer (Oral vd.,2011,s. 466).

Emotional Labor Dimensions

Emotional labor dimensions are basically handled in two ways. These are superficial representation and deep representation.

Superficial representation means to prevent the emergence of real feelings, to pretend that they did not happen and not experienced, and to hide the truth in lived situations. It is stated that employees who make an effort to display the desired emotion in appearance and behavior exhibit superficial behavior. These employees really independently changed their external appearance with their behaviors, facial expressions and tones of voice. As a result, personal emotions dominate the employees and a false emotion is created (Onay ,2011,s.592). Those working in the superficial

behavior dimension only differentiate their facial features and mimics. For example, even if he is angry with the person in front of him, he appears to him in a cordial and sincere manner and exhibits such behavior. In Depth Representation, for example, making other people feel emotions as they should be, trying to live as they should be, or trying to show emotions as a part of the job can be given as examples.

Studies on Emotional Labor

In the study of Chu (2002) on the effect of emotional labor on business results with 285 hotel employees, it was revealed that as the positive emotional behaviors of the employees increased, the emotional conflict decreased. Employees with high positive affect can display their emotional behaviors more sincerely than those with low positive affect. There was no significant relationship between negative affect and emotional conflict. It has been revealed that employees with high affectivity spend more emotional effort while displaying emotional labor than employees with low negative affect.

There was no significant relationship between emotional contagion and emotional conflict. It has been concluded that individuals with high levels of emotional contagion make more effort while spending emotional labor. Since emotional effort is associated with in-depth behavior, it is concluded that as deep behavior increases, job satisfaction will increase. A negative relationship was found between emotional conflict, which is stated as a result of superficial behavior, and emotional exhaustion, which is a sub-dimension of burnout. In other words, it has been revealed that as the surface behavior increases, emotional exhaustion decreases.

Pala (2008) reached the following conclusions in his thesis study with a sample of 174 tourism workers.

There was a negative relationship between age and emotional labor display time. In other words, as the age increases, the emotional labor display time decreases. It was concluded that there is a negative relationship between negative emotion and positive emotion, intensity, frequency, variety, the necessity of showing positive emotion and deep behavior, and a positive relationship between the difficulty of maintaining emotional behavior rules. A negative relationship was found between negative emotion and deep behavior, but no significant relationship was found between negative emotion and surface behavior.

Köksel (2009) reached the following conclusions in her research on the relationship between emotional labor, burnout and job satisfaction with a sample of 136 doctors. In his factor analysis, he reached the conclusion of emotional labor, which has four or six dimensions. These dimensions are surface behavior, deep behavior, emotional effort and suppression of real emotions. It was concluded that emotional labor sub-dimensions did not differ depending on gender. In terms of job satisfaction and sense of personal accomplishment, it was found that the average of men was higher than that of women. It was concluded that emotional labor dimensions did not show any difference in terms of marital status. In terms of job satisfaction and sense of personal accomplishment, married people have a higher average than single people. In other words, job satisfaction and sense of personal accomplishment are higher in married people than in single people.

It was concluded that emotional labor dimensions did not differ according to age. It was concluded that emotional labor dimensions did not show any difference depending on the total working time.

It was concluded that there is a negative relationship between surface behavior and job satisfaction. It has been concluded that surface behavior and deep behavior have a significant effect on explaining job satisfaction. In addition, it was concluded that the dimensions of surface behavior, deep behavior, emotional effort and suppression of real emotions have a significant effect on explaining burnout.

In summary, It was concluded that there is a positive relationship between emotional effort and emotional exhaustion and depersonalization. It was concluded that there is a negative relationship between in-depth behavior and depersonalization. No relationship was found between the sub-dimension of suppressing true emotions and job satisfaction.

Conclusion

The classical management approach has considered the human being as one of the other organizational resources that should be used rationally in the production process. This approach has seen man as a rational being who always maximizes his personal benefit by choosing the most suitable one among the alternatives in front of him in order to achieve his goals. Emotions are phenomena that have no place in organizational life and it is thought that if they are used, they will prevent rational behavior. With the development of the neo-classical approach, organizations have begun to be considered as socio-technical systems. According to this approach, the productivity of a person is closely related to the satisfaction of some emotional needs such

as motivation or job satisfaction. The neo-classical approach's handling of human emotions as an important factor in organizational life has led to an increase in the importance given to emotions in business life and scientific studies in this field. Another development experienced during this time was the completion of the industrialization processes of modern societies and the rapid rise of the service sector. The service sector generally has a structure that requires face-to-face or verbal communication between the service provider and the service provider. Most of the time, the quality of the service provided is closely related to the behavior of the service provider. The difficulty of competition in the service sector has led to an increase in the expectations of organizations from employees who are in contact with customers and provide services to them. Employees now undertake the task of giving some emotional messages during service delivery as part of their organizational roles, and influencing the emotions of customers by using their own emotions. Emotional labor emerges at this point, and it means that employees make their emotional displays as a part of their jobs comply with the standards determined by the organization. In particular, it is seen that large companies aiming to standardize service quality have chosen to clearly define the behaviors they expect from employees with emotional behavior rules. According to the literature, employees use one of three different mechanisms when performing emotional labor. These are in-depth behavior, superficial behavior and sincere behavior. In-depth behavior is when the employee harmonizes his real feelings with the behaviors he has to show. Superficial behavior is the employee's showing the expected emotional expression even though his real feelings are different. Sincere behavior, on the other hand, is the name given to the type of behavior that occurs when the emotions that the employee has to reflect with their real feelings are already the same.

Emotional labor can bring some positive results. For example, exhibiting the right behavior towards customers, thanks to the rules of emotional behavior, can minimize the possible problems between the employee and the customer and thus increase his personal performance. Thus, the customer satisfaction and performance increase provided by the employees will also positively affect the organizational performance. However, this benefit provided on a personal and organizational basis can also provide some financial advantages to the employee. Despite the existence of positive aspects, emotional labor also brings some negative consequences for employees. As it is known, emotions are extremely personal phenomena and their external manipulation can be quite disturbing for some. Depending on the characteristics of the job, the personal characteristics of the employee

and the expectations of the organization, emotional labor can lead to some important negativities such as job dissatisfaction, burnout, alienation and work-related stress. The negative consequences of emotional labor are often associated with surface behavior. It is thought that the difference between the emotions people feel and the emotions they show will cause them to experience emotional conflict, which in turn will bring negative consequences. Among the mentioned negative results, the most emphasized ones are job dissatisfaction and burnout. The reason for this is that these two phenomena are important for both the organization and the employee in terms of their results.

References

- Ashforth, B. ve Humphrey, R., (1993). "Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity", *Academy of Management Review*, 181:88-115.
- BAKKER, Arnold B. and Ellen HEUVEN; (2006). "Emotional Dissonance, Burnout, and In-Role Performance Among Nurses and Police Officers", *International Journal of Stress Management by the American Psychological Association*, 13(4), pp. 423-440.
- Birol, L. (2004). Hemşirelik süreci. 5. Baskı, Etki Matbaacılık Yayıncılık. İzmir.
- Chu, K. H. L., (2002). The Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes. Doctoral Dissertation, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia.
- Grandley, A.A., (2000). Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor, *Journal of Organizational Health Psychology*, Vol.5 No:1
- Grandey, A. (2000). Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 95-110.
- Güngör, M. (2009). Duygusal emek kavramı süreci ve sonuçları. *Kamu-İş*, 11(1), 167-184.
- Hochschild, A. (1983). *The Managed Hearth: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press, 7.
- KAYA, U., ÖZHAN, Ç.K. (2012). Duygusal Emek Ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, Temmuz 2012, Cilt 3, Sayı: 2, 109-130
- Köksal, L. (2009). İş yaşamında duygusal emek ve ampirik bir çalışma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Manisa
- Morris, J.A. ve Feldman, D.C. (1996). "The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor" *Academy of Management Review*, 21(4):986-1010.
- Onay, M. (2011). Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekasının ve Duygusal Emeginin, Görev performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi, *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 11 • Sayı: 4 • Ekim 2011, ss. 587-600
- Oral, L. & Köse, S. (2011). Hekimlerin duygusal emek kullanımı ile iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 463-492.
- Öz, Ünler, E., (2007). *Duygusal Emek Davranışlarının İş Sonuçlarına Etkisi*, Beta Yayıncılık, İstanbul.

ÖZGEN, I., (2010). *Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Pala, A. (2008). Öğretmen Adaylarının Empati Kurma Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma . Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi , 23 (23) , 13-23 .

Steinberg, R.J., & Figart, D.M. (1999). Emotional labour since the managed heart. *The Annals of The American Academy of Political and Social Science*, 561, 8-26.

Wharton, A., & Erickson, R. (1993). Managing Emotions on the Job and at Home: Understanding the Consequences of Multiple Emotional Roles. *Academy of Management Review*, 457-486

Wharton, A. S. (2009). The sociology of emotional labor. *Annual Review of Sociology*, 35(1),147-165.

Örgütsel Araştırmalarda Hikâye Anlatıcılığı: Sistemik Bir Değerlendirme

Mehmet Orkun Ünsever¹

Emine Şener²

Özet

Hikâye anlatıcılığı, literatürde insanların duygularına hitap eden, anlatıcıların fikir ve bilgilerini karşısındaki kişilere aktarabilmesine olanak sağlayan, çalışanlar üzerinde çok etkisi bulunabilecek yöntem olarak tanımlanmaktadır. Örgütün birçok işlevi ile bağlantısı olduğu öngörülen hikâye anlatıcılığının, literatürde sıklıkla üretim, pazarlama, marka yönetimi, iletişim, kurum kültürü ve değerlerini yaratma ve değiştirebilmede ve liderlik gibi alanlarda kullanıldığı görülmektedir. Örgütsel hikâye anlatıcılığının sistemik derleme şeklinde ele alındığı bu çalışmada, 2000-2023 yılları arasında yayınlanan makale ve kongre bildirimleri incelenerek ulaşılan ve çalışmaya dâhil edilen 58 çalışma, bazı hususlar göz önünde bulundurularak değerlendirilmiştir. Çalışmada incelenen makaleler özellikleri dikkate alınarak, hikâye anlatıcılığının örgütsel amaçlarla nasıl ve nerede kullanılabileceği hikâye anlatıcılığının örgüt içi iletişim ve bilgi yönetimindeki rolü ile hikâye anlatıcılığına ilişkin eleştirel bakış açısına yer verildiği çalışmalar şeklinde 3 grupta kategorize edilmiştir. Çalışmanın sonuç kısmında ise ileride yapılabilecek olan çalışmalara katkı sağlayabileceği düşünülen ve yapılan çalışmaların değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkarılan boşluklar dikkate alınarak öneriler geliştirilmiştir.

GİRİŞ

Hikâye anlatıcılığı, insanların rasyonel taraflarına değil, duygularına hitap edebilen ve çalışanlar üzerinde en çok etkisi bulunan yöntemlerden biridir. Hikâye anlatıcılığının etkin kullanılabilmesi durumunda anlatıcıların fikirlerini karşısındakine açıklamasına, bilgisini onlara aktarabilmesine, problemlerle

1 Doktora Öğrencisi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, orkununsever@yahoo.com, ORCID: 0000-0003-3978-9056

2 Doç. Dr., Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, esener@ahievran.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8903-1684

rin büyümeden çözülebilmese, kurum kültürünün aktarılması ve ortak bir vizyon yaratılmasına katkı sağlayabilmektedir. Literatürde birçok yönüyle ele alınan hikâye anlatıcılığının; örgüt içi iletişimde önemi vurgulanmış, örgütün birçok fonksiyonuyla iç içe olduğu ve bu fonksiyonlar arasında bağlantılar oluşturabileceği vurgulanarak, aynı zamanda farklı yıllarda yapılan bazı çalışmalarda da örgütsel hikâye anlatıcılığına başka bir bakış açısı getirilmeye çalışılarak eleştirel yönüyle de ele alınması gerektiği dile getirilmiştir. Bu bölümde de örgütsel çalışmalarda hikâye anlatıcılığına ilişkin bir çerçeve çizilebilir ve gelecek çalışmalara yol haritası oluşturabilmek amacıyla sistematik derleme yapılmıştır. Öncelikle örgüt çalışmalarında hikâye anlatıcılığına ilişkin literatüre dayalı genel bilgiler sunulmuş ardından çalışmanın amacı, önemi, yöntemi, bulguları ve sonuçları ile elde edilen sonuçlara dayalı geliştirilen öneriler sunulmuştur.

ÖRGÜTSEL ÇALIŞMALARDA HİKÂYE ANLATICILIĞINA GENEL BAKIŞ

Hikâye anlatımının hâlâ kabul gören bir akademik tanımı yoktur, ancak iki açıdan yapılandırılabilir: Hikâye ve anlatım. Literatüre göre öyküler epizodik şema aracılığıyla gözlemlenen ve farklı içerimler taşıyan bir bakış açısına sahip belirli bir kavram olabilir. Anlatı öykü içeriğini sunmanın bir biçimi ve öyküye canlılık katan duygu uyandırma sürecidir (Liu & Wu, 2011, s. 60). Bruner (1986)'in "Actual minds, possible worlds" adlı çalışmasında belirttiğine göre klasik anlatı analizinin kökenleri edebiyat teorisi ve göstergebilimde izlenebilir. Potts (1968) tarafından bu yolculuk "Aristotle on the art of fiction: An English translation of Aristotle's Poetics" başlıklı çalışmada belirtildiği şekliyle de Aristoteles'in (İÖ 384-322) Poetics adlı çalışmasında altı ana unsuru olan "Diyaloglar" şeklinde felsefi bir araştırma olan Yunan trajedisi araştırmasına kadar izlenebilir: Olay örgüsü, sekansın düzeni, karakter, diksiyon, düşünce ve gösteri (sahne etkisi), bunlardan ilk ikisi birincildir. Aristoteles bu hikâyeleri birer anlatı olarak değerlendirerek olay örgüsünün bir başı, ortası ve bir sonu olması gerektiğini söylemiştir. Sosyal bilimciler anlatıyı neyin oluşturduğu konusunda hemfikir olmasalar da anlatımın rolü giderek daha belirgin hale gelmektedir (Sahni & Sihna, 2016, s. 368). Swap ve diğerleri (2001) "Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace" başlıklı çalışmalarında örgütsel hikâyeyi, "örgüt içinde gayri resmi olarak iletilen geçmiş yönetim eylemlerinin, çalışan etkileşimlerinin veya diğer örgüt içi veya örgüt dışı olayların ayrıntılı bir anlatımı" olarak tanımlamıştır. Hikâyeler genellikle karakterleri, olay örgüsünü, sürprizleri ve anlatı perspektiflerini içerir. Ayrıca becerileri, örgütsel normları, değerleri ve kültürü de yansıtır (Duffield ve Whitty, 2015, s. 430). Örgütsel hikâyeler,

kolektif örgütlenmeyi oluşturan bireylerin ve ekiplerin anlamlandırma süreçlerini ve yeteneklerini kolaylaştıran kültürel biçimlerdir (Whitener, 2007, s. 3). Hikâye anlatmak insanın evrimi ile her zaman alakalı olmuştur. Doğal, eğlenceli, etkileşimli bir iletişim yolu ile bilgeliği, kültürü aktarmanın, bilgi paylaşmanın, gerçekleri bildirmenin, duyguları kıskırtmanın ve dinleyicinin veya okuyucunun dikkatini çekmenin eski ve etkili bir yoludur (Gouvea ve diğerleri, 2019, s. 124). Literatürle güçlendirilmiş olarak yüz yüze anlatım yoluyla hikâyelerin enerjisini serbest bırakmanın örgüt içindeki topluluk üyelerinin birbirlerini farklı görmeleri, birbirlerini daha iyi anlamaları, görünüşte bağlantısız olanları birbirine bağlamaları için yeterli ışık tutabileceği ifade edilmektedir (Tyler, 2007, s. 561). Hikâye ve anlatı, bir uygulama ögesi olarak insanların yalnızca ne yaptıklarını değil, neden yaptıklarını anlamamıza da yardımcı olabilir. “Uygulama” kelimesi, örgütsel düzeyde bilgi yönetimi ile ilgilenenler için özellikle ilgi çekicidir. Bu kelimenin üzerinde durulmasının en önemli nedenlerinden biri örtülü ve açık bilgi arasında bir köprü görevi görmesidir (Friedman ve Prusak, 2008, s. 814).

Weick ve Browning (1986) tarafından gerçekleştirilen “Argument and narration in organizational communication” başlıklı çalışmada aktarıldığı şekliyle, hikâye anlatımı, örgütlerde uzun yıllardan beri kullanılmaktadır ve bu alandaki en eski araştırmalardan bazıları 1980’lerin başına kadar uzanmaktadır. Wilkins (1984) tarafından yazılan “The creation of company cultures: The role of stories and human resource systems” başlıklı çalışmada belirtilen şekliyle de o zamandan beri hikâye anlatımı kültürü anlamak ve yaratmak için bir araçtan marka yönetimini sürdürmedeki kullanımlarına doğru gelişmiştir (Mendonca, 2015, s. 2). Örgütlerde hikâye anlatımı iç ve dış paydaşlar arasında insan ilişkilerinde tercih edilen anlamlandırma birimidir. Çalkantılı bir ortamda daha zengin ve daha canlı olan örgütün bazı ortamlarında anlatılan hikâyeler örgütün daha resmi olarak görülen iş ortamına kıyasla bilgi paylaşımı açısından çok daha aktiftir. İstikrarlı zamanlarda bile hikâye oldukça değişkendir ve bazen politiktir. Çünkü hikâye anlatıcılığı hikâyelerin farklı versiyonlarını farklı izleyicilere anlatmayı da içerir (Boje, 1991, s. 106). Hikâyeler; karmaşık, çok boyutlu fikirleri temsil etmenin ve iletmenin çok güçlü bir yolu olabilir. Snowden (2000)’nın da “The art and science of story or are you sitting uncomfortably?” adlı eserinde ifade ettiği gibi iyi tasarlanmış, iyi anlatılmış hikâyeler hem bilgiyi hem de duyguyu açık ve zımnî olarak özü ile bağlamı koruyarak iletebilir. Hikâye anlatımı, eğitim ve gelişim alanlarında gömülü bilgiyi iletme, çatışmaları çözmek ve problem çözmeyi simüle etmek için kullanılmaktadır (Sole & Wilson, 2004; s. 3). “*Örgütlerde Hikâye Anlatımı*” adlı eserinde Yannis Gabriel (2000), modernizmin hikâye anlatıcılığını getirdiği itibarsızlığa itiraz etmektedir. Yo-

rumlayıcı bir duruş benimseyerek, “hikâyelerin, örgütlerin duygusal, politik ve sembolik yaşamlarına değerli pencereler açarak araştırmacılara araştırma yapmaları için güçlü bir araç sunduğunu” öne sürmektedir. Ona göre örgütsel anlatılar “üyelerinin deneyimleriyle yakından bağlantılı daha derin örgütsel gerçeklere erişmemizi” sağlar. Kitabın ilk bölümü olan “*Towards a Theory of Organizational Storytelling*”de hikâyenin ne olduğunu tanımlamak için çok çaba harcamaktadır ve tüm anlatıların hikâye olmadığı ve tüm hikâyelerin derinliğe ulaşan iyi hikâyeler olmadığı konusunda ısrar etmektedir (Corvellec, 2004, s. 212). Hikâyeler, insanların hayal güçlerini harekete geçirerek anlatının dolaylı katılımcıları olmalarını sağlar. Hikâyeler, zamansız dersleri ve evrensel gerçekleri iletmemize yardımcı olur. Hikâye anlatımı aynı zamanda sadece anlamayı kolaylaştırmakla kalmaz, aynı zamanda bilginin akılda tutulmasını da geliştirir. Hikâyeler aynı zamanda etkili bir iletişim aracı olarak bilgiyi, bağlamı ve duyguyu tek bir kompakt pakette bir araya getirebilirler. Hikâyeler karmaşık kavramların anlaşılmasını kolaylaştırmak için metaforlar ve benzetmeler kullanabilir. Bir hikâyenin anlatı formatı tipik olarak hem zamansal hem de nedensel ilişkileri aktarmayı kolaylaştıran sıralı bir model izler (Devaney & Johnson, 2017, s. 1). Tyler’ın (2007: 559) “Incorporating storytelling into practice: How HRD Practitioners foster strategic storytelling” başlıklı makalesindeki görüşüne göre herhangi bir örgütteki hikâyelerin, örgütün DNA’sının bir parçası olduğu, retinal bir model kadar benzersiz olduğu ve bu nedenle standartlaştırılmış uygulama şablonlarını, araçları ve teknikleri sorunlu hale getirdiği yönündedir. Başarılı deneyimleri paylaşmak, kültür oluşturmak, geçmişi aktarmak veya başarısızlıktan ders çıkarmak için örgüt hikâyeleri anlatılır. Aynı örgütsel hikâye, farklı amaçlar için farklı izleyicilere farklı bağlamlarda anlatılacaksa farklı şekilde oluşturulmalıdır. Farklı mesajlar iletmek için aynı hikâyenin birkaç versiyonu geliştirilebilir. Hikâyenin özü aynı kalsa da içeriğin vurgulanmasında ve mesajın ifade edilme biçiminde farklılıklar olmalıdır. Dinleyicinin geçmiş, motivasyon ve deneyimlerindeki farklılıklar nedeniyle, oluşturulacak örgüt öyküsünün, iletilecek mesajı açık ve tutarlı bir şekilde vurgulayan bir paragraf veya cümle içermesi önerilmektedir (Tyler, 2007, s. 559).

Wilson (2004) tarafından gerçekleştirilen “Story work in organizations: The purposes, practices and challenges of working with stories in organizations” başlıklı çalışmada da örgüt hikâyelerinin amaçları araştırılmıştır ve bu amaçlar 3 ayrı başlık altında toplanmıştır. Bunlar liderlik, bilgi paylaşımı ve öğrenme ile kültürel değişimi hızlandırmadır. Liderlik başlığı altındaki amaçlar; bir vizyon başlatmak, stratejik planlama, başkalarını ikna etmek, iletişim kimliği, başkalarını motive etmek, söylentileri kontrol etmek şeklinde sıralanmaktadır. Bilgi paylaşımı ve öğrenme başlığı altında yer alan amaçlar;

stratejileri/çözümleri değiş tokuş etmek, örtülü bilgiyi paylaşmak, karmaşık fikirlerin iletilmesi, simülasyonlar aracılığıyla eğitim, öğrenmeyi kolaylaştırma, kariyer gelişimi olarak sıralanmaktadır. Son olarak da kültürel değişimi hızlandırma başlığı altında ise inançları açığa çıkarmak, güven ve taahhüt oluşturma, değerleri ve normları iletmek, iş birliğini teşvik etmek, çatışmalarda uzlaşma başlıkları yer almaktadır (Wilson, 2004, s. 2). Örgüt hikâyeleri Martin ve arkadaşları (1983:442-443) tarafından “The uniqueness paradox in organizational stories” adlı çalışmada 7 başlık altında toplanmıştır, fakat bu 7 hikâye türünün her örgütte mutlaka geçerli olduğunu iddia edilmemektedir. Bunlar:

1. Kural yıkan hikâyeler
2. Büyük patron insan mı?
3. Alt kademe insanları tepeye çıkabilir mi?
4. Kovulacak mıyım?
5. Taşınmak zorunda olduğumda kurum bana yardım edecek mi?
6. Patron hatalara karşı nasıl tepki verecek?
7. Örgüt engellerle nasıl başa çıkacak?

Lee ve arkadaşları tarafından (2010: 39-42) 20 farklı hikâye türü üzerine yapılan “Developing a framework for analyzing organizational stories” başlıklı araştırmada; en genel hikâye tiplerini, eylemdeki değerler (arzulanan değerlerin içselleştirilmesini destekleyen hikâyeler), uyarı hikâyeleri (yanlış veya hatalı yolda olduğunu belirten uyarı nitelikli hikâyeler), kahraman hikâyeleri (olağanüstü başarı hikâyeleri) ve “ben kimim?” hikâyeleri (seyircinin hikâye anlatıcısını, hikâye anlatıcısının algılanmak istediği gibi algılamasına yardımcı olur. Seyirciyi güvenilir olduğuna ikna etmek için hikâye anlatıcısının bir yönünü ortaya çıkarır, lidere olan güveni arttırmak amacıyla kullanılan hikâyeler) olarak dört başlık olarak belirlenmiştir. Hikâyelerde yer alan detaylar ise şunlar üzerine kuruludur; değerler, davranışlar, deneyimler ve tarih (örgütün başlangıcı ve gelişimi). Yapılan incelemede bu hikâyelerin fonksiyonları ise değerlerin aktarımı, bilgi paylaşımı, örgütsel değişimi canlandırmak, gelecek yaratmak olarak belirtilmiştir.

ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmanın amacı, örgütsel çalışmalar alanı dikkate alınarak hikâye ve anlatı literatürünün mevcut yapısını gözden geçirmektir. Bu çalışmada yer alan çalışmaların gözden geçirilmesiyle birlikte örgütlerde hikâye anlatıcılığı konusunda hangi bakış açılarının yer aldığı belirlenmeye çalışılacaktır.

Örneğin, literatürde hikâye anlatıcılığının liderlerin üyelerini etkileyebilme, iletişimi daha kolay hale getirme çabalarında diğer yöntemlere göre çok daha etkili bir yöntem olduğu vurgulanırken ya da örgütün departmanları arasında, pazarlama-üretim departmanları gibi, hikâye anlatıcılığı yoluyla bir bağlantı oluşturulabileceği ve bunun da inovasyonu ortaya çıkarabileceği vurgulanırken diğer taraftan da hikâye anlatıcılığının karanlık bir tarafı da olduğu vurgulanmaktadır. Diğer bir ifadeyle herkes kendine göre etik olan hikâyeyi anlatabilmekte ve baskın olan grubun hikâyesi geçerli olmaktadır. Bu durum lider dâhil olmak üzere örgüt üyelerinin baskın tavrını meşrulaştırmalarında kullanılabilir. Buna ek olarak hikâye anlatıcılığının hangi alanlarda ve hangi amaçlarla örgütlerde daha çok kullanıldığı tespit edilmeye çalışılacaktır. Örneğin, görüşme tekniği kullanılarak, örgütte çalışanların anlattıkları hikâyelerden örgütlerine dair bakış açıları, olumlu ve olumsuz kurumsal algıları, örgütsel hikâyelerle çalışanlar arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılıp çıkarılamayacağı, anlatılan hikâyelerden geleceğe yönelik tahmin edilebilir süreçlerin varlığı ve son olarak da anlatılan hikâyelerden yönetim sürecinde yer alan kişilerin ne gibi sonuçlar çıkartabileceği tespit edilmeye çalışılacaktır. Bu kadar farklı bakış açılarının olduğu (olumlu veya olumsuz) ve lider-üye, örgütün farklı departmanları ile ilişkisi bulunan bir konuda sistematik derleme çalışması yoluyla örgütler ve hikâye anlatıcılığı konusu hakkında gelecekte yapılacak olan çalışmalara katkı sağlayabilmenin önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu amaçla sistematik olarak derlenen çalışmalarda aşağıdaki başlıklar aranılacaktır:

- (i) Örgütlerde anlatılan hikâyelerin örgüt içi iletişimdeki rolü
- (ii) Hikâye anlatıcılığının işlevleri, hangi amaçlarla kullanıldıkları
- (iii) Mevcut literatürde ortaya çıkan araştırma boşlukları
- (iv) Örgütsel hikâyelere dair eleştirel yaklaşımlar

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmada yukarıda belirtilen amaca ulaşabilme gayesi ile sistematik derleme tekniği kullanılmıştır. Sistematik derlemenin etkin olarak yürütülmesi için de PRISMA Protokolü benimsenmiştir (www.prisma-statement.org). “Bu anlamda her ne kadar sosyal bilimlerde yaygın olarak benimsenen bir protokol mevcut olmasa da özellikle sağlık alanında geliştirilmiş bir model olan PRISMA 2009 (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta Analyses*) protokolü, sistematik bir literatür analizi raporunda, sağlan-

ması gereken minimum bir dizi bilgiyi temsil edebilen ve derlemenin gerekçesini, çalışmaları tanımlamak için kullanılan veri tabanlarını, dâhil etme ve hariç tutma kriterlerini, her bir kriterin gerekçesinin ne olduğunu, yürütülen meta analizlerin sonuçlarını ve inceleme bulgularının etkilerini kapsayan 27 maddelik bir kontrol listesinden oluşmaktadır” (Yavuz, 2022, s. 354). PRISMA bildiriminin amacı sistematik derleme ve meta-analiz çalışmalarının sunumunu geliştirmede yazarlara yardımcı olmaktır. Ayrıca PRISMA Bildirimi yayınlanan sistematik derleme ve meta-analiz çalışmalarının eleştirel değerlendirilmesinin yapılabilmesi için de kullanılabilir. Bu kontrol listesinin sistematik derleme hazırlamanın başlangıcından itibaren dikkate alınması, özellikle araştırma metodolojisinin gerekliliklerini sağlamada çok daha doğru bir yaklaşımdır. İlgili kontrol listesi şunlardan oluşmaktadır (Karaçam, 2013, s. 29-30):

- Yapılandırılmış özet,
- Giriş,
- Sistematik derlemenin sorularının açıkça belirtilmesi,
- Kanıtları bir araya getirmek için kullanılan yöntemler,
- Dâhil edilen ve dışlanan çalışmaların detay kısımları,
- Sistematik derlemenin bulguları,
- Tartışma,
- Sonuçlar,
- Teşekkürler,
- Kaynaklar,
- Ekler (mevcutsa).

Araştırmada tercih edilen sistematik literatür taraması, olası anahtar sözcükleri kullanarak belirli bir konu alanı veya ilgilenilen fenomenle ilgili mevcut çalışmaları değerlendirme ve yorumlamanın açık ve titiz bir yöntemidir (Bennett, 2004; *Aktaran*: Sahni ve Sinha, 2016, s. 368). “Sistematik derleme, kanıta dayalı uygulamalar için en güçlü kanıtların ortaya çıkarıldığı bir araştırma yöntemidir. Sistematik derleme hazırlamanın aşamaları ise; işin tanımlanması, bilgi için tarama yapma, kanıt kalitesinin değerlendirilmesi ve analizi, kanıtın sunumu ve özetlenmesi, kanıtın tartışması, sistematik derlemenin yazımı, dış hakemler ve yayınlamadan oluşmaktadır. Bu araştırma yöntemi kullanılarak bir konu hakkındaki birden fazla çalışmanın bulguları bir araya toplanmakta ve eleştirel bir analiz yapılarak en iyi kanıtlar oluşturu-

bulmaktadır” (Karaçam, 2013, s. 27). “Sistemik literatür analizi geleneksel literatür analizinden farklı olarak, sosyal bilimlerdeki bir başka kullanım alanı, var olan çalışmaların sonuçlarının bir araya getirilmesi yoluyla belirli bir araştırma sorusuna cevap aranmasıdır. İkincil veri analizi diyebileceğimiz bu durum ile, incelenen çalışmaların direkt olarak ilgi odağı olmayan yeni soruların dahi araştırılması, mevcut kuramların bu sentezlenen bulgular yoluyla test edilebilmesi veya yeni kuramların geliştirilmesi mümkün olabilmektedir” (Yavuz, 2022, s. 348). Makaleler, anahtar kelime arama kriterleri aracılığıyla belirlenmiştir. Kullanılan anahtar sözcükler ve metin sözcükleri “*örgütlerde hikâye anlatıcılığı*”, “*narratives in organizations*” ve “*storytelling in organizations*” olarak belirlenmiştir. Arama tüm disiplinleri ve tüm ülkeleri içerecek şekilde ancak İngilizce ve Türkçe çalışmalarla sınırlı tutulmuştur. Belirtilen arama stratejisi kullanılarak 2000’den 2023’e kadar olan makaleler ve konferans bildirileri dahil edilerek, kitaplar ve tezler hariç tutulmuştur. Bu tarih aralığının belirlenme nedeni olarak örgüt ve işletme alanında hikâye anlatıcılığı konusunun çalışılma sıklığının artmış olduğu dönem olmasıdır. Ayrıca Türkiye’de bu konu üzerine sistemik derleme çalışması yapılmış olmamakla birlikte, yurtdışında yapılan çalışmaların; Beigi ve diğerleri (2019)’nin 1975-2015 yıllarını kapsamı ve bir diğer çalışma olan Sahni ve Sinha (2016)’ya ait çalışmanın da 1995-2014 yıllarını kapsamı ve son 10 yılı içeren çalışmalara da yer verilebilecek olması nedeniyle 2000-2023 tarihleri arası baz alınmıştır.

Dâhil etme kriterleri:

- Örgütlere ve örgütsel konulara odaklanma
- Akademik dergi makalesi veya konferans bildirisi olma (İncelenecek çalışma türlerinin çeşitlendirilmesi ve konuyla ilgili gelinen noktanın değerlendirilmesi amaçlarıyla konferans bildirileri de çalışmaya dâhil edilmiştir).
- Örgüt departmanları (İnsan kaynakları, üretim, pazarlama vb.) ile ilgili olması.
- İngilizce ve Türkçe dilinde yayınlanmış makale olması
- Çalışmanın tam metnine ulaşılabilmesi

Dışlama kriterleri:

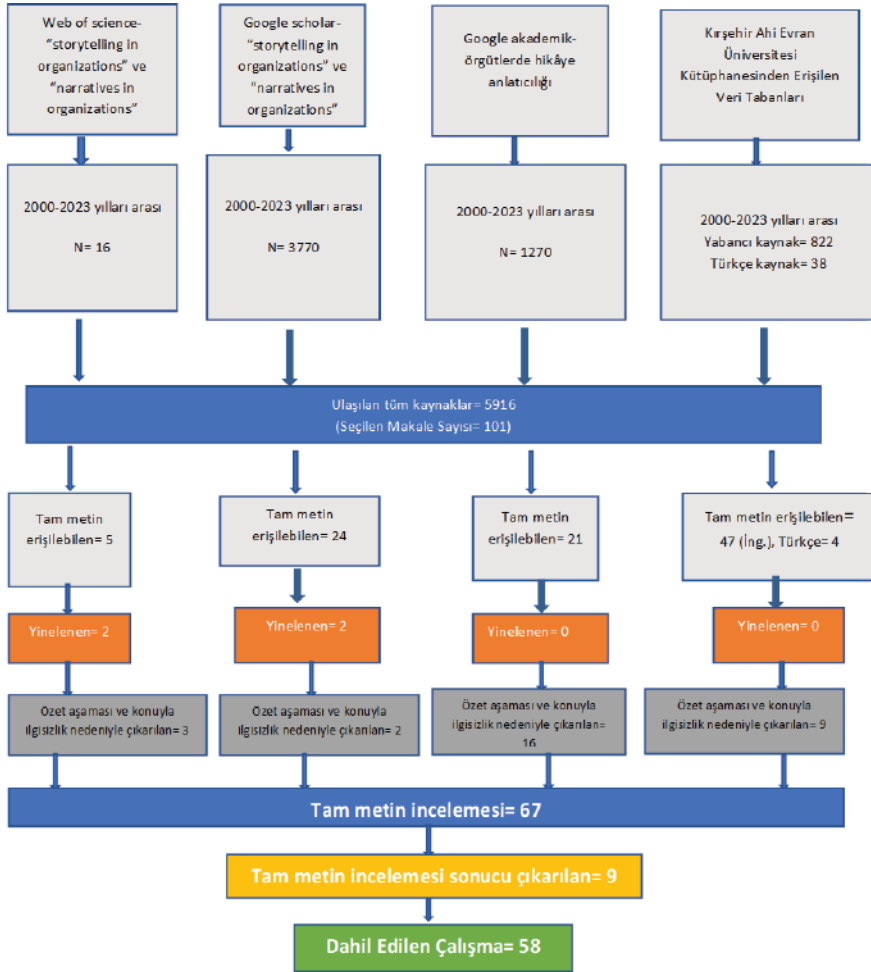
- Örgütsel konular dışındaki herhangi bir alana odaklanma
- Kitap, tez, kitap incelemesi olması

- İngilizce ve Türkçe dışında yayınlanmış makale olması
- Sadece özetin olması

BULGULAR

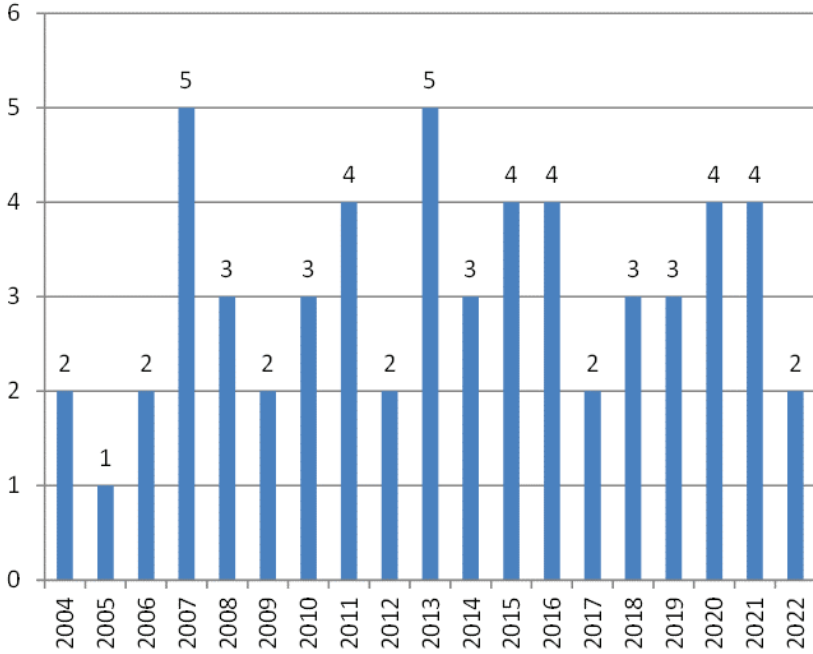
Bu çalışma, örgütlerin önemli alanlarına hikâye anlatıcılığının katkısını analiz edip değerlendirek araştırma alanındaki boşlukların ortaya çıkarılması ve genel resmin ortaya konulması için yapılmıştır. Çalışmada “*Web of Science*”, “*Google Scholar*”, “*Google Akademik*” ve bu kaynakların yanı sıra tespit edilen yayınların kaynakçaları da gözden geçirilerek çalışmayla direkt ilgisi olabilecek ve ek katkı sağlayabileceği düşünülen kaynaklara da yer verilerek çalışmaya dâhil edilmiştir. İlk yapılan taramada “*storytelling in organizations*” başlıklı aramada Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Kütüphanesi üzerinden erişilen veri tabanında (*Taylor and Francis, Science Direct, Emerald Publishing, Wiley Online Library, Springer Link, Libdis Makale Koleksiyonu, IEEE Xplore, Scopus, SAGE Publications, Ovid LWW*) 772 makale tespit edilmiştir (Web of Science üzerinde aynı terimlerle tarama yapıldığında 14 adet makale tespit edilmiştir), benzer şekilde “*narratives in organizations*” terimi ile arama yapıldığında 50 makale tespit edilmiştir (Web of Science üzerinde aynı şekilde tarama yapıldığında yalnızca 2 makale tespit edilmiştir), Türkçe dilindeki taramada ise tırnak işareti kaldırılarak örgütlerde hikâye anlatıcılığı şeklinde arama yapılmış ve 38 adet kaynağa ulaşılmıştır. Tarama sonucunda elde edilen ve tam metnine ulaşılabilen makale sayısı 101 olarak tespit edilmiştir fakat elde edilen makalelerden bir kısmı hikâye anlatıcılığının örgütün dış çevreyle olan ilişkilerine odaklandığından (markaların dış dünyaya anlattıkları hikâye) veya ilgili örgüt tipleriyle ilgisi olmadığından (örneğin turizm deneyimleriyle ilgili hikâye anlatıcılığı veya bağış ya da yardım kuruluşları ile ilgili hikâye anlatıcılığını kapsamasından dolayı) analiz dışı bırakılmıştır (toplam 30 adet). Elde edilen makalelerden bir kısmı tekrar ettiği için (toplam 4 adet) bunlar da analiz dışı bırakılmıştır. Analiz için yalnızca 67 makale dâhil edilmiştir. Tam metin incelemesi sonucunda da elde edilen 67 makaleden 9 tanesi daha analiz dışı bırakılmıştır. Bununla birlikte, incelenen makaleler, önde gelen dergilerdeki içerik hakkında güvenilir bir izlenim vermekte ve örgütlerdeki anlatılar alanına ilişkin en önemli içgörülerini içerdiği varsayılmıştır. Sonuç olarak, çalışma 58 makalenin sistematik literatür taraması yoluyla hikâye anlatıcılığının örgütsel ortamlardaki katkısını özetleme çalışmaktadır. Şekil 1’de, tarama sürecine ilişkin açıklayıcı bir genel bakış sunulmuştur.

Şekil 1. Tarama Sürecine İlişkin Akış



2000-2023 yıllarını kapsayan Grafik 1 incelendiğinde ise özellikle bazı yıllarda hikâye anlatıcılığı ile ilgili çalışmalarda artış yaşandığı gözlemlenmektedir. 2007 ve 2013 yıllarında konuyla ilgili 5'er tane yayın yapıldığı görülmektedir. Diğer yıllara bakıldığında ise 2011, 2015, 2016, 2020 ve 2021 yıllarında ise 4'er çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Konuyla ilgili çalışmaların sayılarının oldukça düşük düzeyde kaldığı grafikte görülmektedir.

Grafik 1. Makalelerin Yıllara Göre Dağılımı



Tablo 1. 2000-2023 Yılları Arasında Yayımlanan Hikâye Anlatıcılığı Konulu Makale/Bildirilerin İçerikleri ve Türleri

No	Yazar ve Yayın Tarihi	İlgili Makalenin Konusu ve İçeriği	Araştırma Yöntemi
1	Müceddili ve Duran (2022)	Liderlik	Vaka Analizi (Görüşme Tekniği) (Nitel)
2	Pelenk ve diğerleri (2022)	Kurum değerlerinin anlaşılması, kuruma uyum ve aidiyet sağlama, iş verimliliği, kurum kültürü	Vaka analizi (Görüşme Tekniği) (Nitel)
3	Mladkova (2021)	Örgüt değerleri	Vaka analizi/Konferans Bildirisi (Nitel)
4	Zhernov ve Strelnikov (2021)	Bilgi yönetimi (örtük bilginin açık bilgiye dönüşümü süreci)	Vaka analizi (Nitel)
5	Eskola ve Hundal (2021)	Hikayelerin özü, işlevi ve nasıl yapılandırıldığı üzerine	Vaka analizi (Nitel)
6	Taylor (2021)	İnovasyon	Vaka analizi (Nitel)
7	Özoran (2020)	Pazarlama Stratejisi	Vaka Analizi (Nitel)

No	Yazar ve Yayın Tarihi	İlgili Makalenin Konusu ve İçeriği	Araştırma Yöntemi
8	Fotaki ve diğerleri (2020)	İletişim kurma ile manipüle etmeyi yan yana getiren, yeterince temsil edilmeyen gruplar ve empati yoksunluğu gibi temalara değinilmiş	Vaka analizi (eleştiri) (Nitel)
9	Kernbach (2020)	Liderler için anlamlı ve hatırlanabilir hikayeler anlatmanın anahtar yollarından bahsedilmiş.	Vaka analizi/Konferans bildirisi (Nitel)
10	Hulst ve Ybema (2020)	Hikâye anlatımının analizi için genel bir çerçeve geliştirilmeye çalışılmış	Vaka analizi (Nitel)
11	Gouvea ve diğerleri (2019)	Bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme, örgütsel değişim ve yaratıcılık	Vaka analizi/Konferans bildirisi (Nitel)
12	Beigi ve diğerleri (2019)	Hikâye anlatımının örgütsel bir role özellikle de liderlik rolüne uygunluk duygusunu güçlendirmeye hizmet ettiği	Sistemik derleme (Eleştirel) (Nitel)
13	Boje (2019)	Sanal organizasyonlara geçilmesinden dolayı, gerçek hikâye anlatımı olmadan sahte haberlere, sahte söyleme ve anlamsızlığa inildiği sonucuna ulaşılmış	Vaka analizi (Nitel)
14	Thompson (2018)	Liderlik	Vaka analizi (Nitel)
15	Morgan ve diğerleri (2018)	Liderlik	Vaka analizi (Nitel)
16	Eray (2018)	Kriz yönetimi	Vaka analizi (Nitel)
17	Devaney ve Johnson (2017)	Proje yönetimi, bilgi yönetimi, projelerde iletişimi ve katılımı sağladığı	Vaka analizi/Konferans bildirisi (Nitel)

No	Yazar ve Yayın Tarihi	İlgili Makalenin Konusu ve İçeriği	Araştırma Yöntemi
18	Martinetti ve diğerleri (2017)	Stratejik Planlama, beklenmedik durumlara hazırlanmada hikâye anlatıcılığının rolü	Vaka analizi (Nitel)
19	Sahni ve Sinha (2016)	Farklı departmanlarda (İK, pazarlama, finans) işlevleri araştırılmış ve anlatı metodolojisinin örgütlerde yeterince kullanılmadığı, anlatılar yoluyla örgütün daha fazla işlevinin keşfinin örgütlerdeki sosyal süreçleri anlamada yardımcı olacağı vurgulanmıştır	Sistemik derleme
20	Halaç ve Çelik (2016)	Örgütsel hikayelerin duygusal hafıza üzerinde ara değişken etkisine ulaşılmış ayrıca örgütsel hikayelerle çalışanlardaki yenilikçi iş davranışları ilişkisinde örgütlerin yenilikçi eğilimlerinin belirleyici olduğu	Vaka analizi (Nicel)
21	Arrigo ve diğerleri (2016)	Hikâye anlatıcılığı ve yaratıcı iş davranışı arasındaki ilişki	Vaka analizi (Nicel)
22	Statler ve Oliver (2016)	İş etiği ile ilgili, makalenin örgütsel uygulama için nispeten basit ama potansiyel olarak önemli olan anlamı, bir etik davranış kurallarının etkililiğini tasarlamak, uygulamak ve değerlendirmek görevli kişilerin, onun anlatımsal yönleri üzerinde dikkatli bir şekilde düşünmeleri gerektiği üzerine	Vaka analizi
23	Mendonca (2015)	İşletmelerdeki Uygulama Alanları (Bilgi yönetimi, finans, liderlik, değişim yönetimi, pazarlama, personel bağlılığı)	Literatür taraması

No	Yazar ve Yayın Tarihi	İlgili Makalenin Konusu ve İçeriği	Araştırma Yöntemi
24	Duffield ve Whitty (2015)	Örgütsel Öğrenme ve örgütsel bilgi	Vaka analizi (Nitel)
25	Eshraghi ve Taffler (2015)	Fon Yöneticiliği ve liderlik	Vaka analizi (görüşme tekniği) (Nitel)
26	Gill (2015)	Kurumsal markaya içsel sadakati nasıl geliştirilebileceği ve nihayetinde iç ve dış itibarı güçlendirebileceği	Literatür taraması
27	Rowlinson ve diğerleri (2014)	Bilgi yönetimi ve örgüt kültürü	Vaka analizi (Nitel)
28	Rantakari ve Vaara (2014)	Anlatılar ve süreçsellik (Anlatıların yapısı hakkında)	Vaka analizi (Nitel)
29	Jorgensen ve Klec (2014)	Etik vurgusu yapılan çalışmada, hikâye anlatımının insan niteliklerini örgütsel yaşama geri getirme ve bu konuda hikâye anlatımının belki de mütevazı bir katkı sağlayacağı yönünde (insanın batı siyaset geleneğinde geleneksel olarak bir nesne olarak görüldüğü fakat zanaatkar hikâye anlatımı insanı farklı benzersiz hikâye anlatıcıları olarak anlamalıdır vurgusu yapılmış)	Vaka analizi (eleştiri) (Nitel)
30	Malenczyk (2013)	Organizasyonel yapı ve gerçekliği gösterdiği ve kişilerin fikrin özünü anlayabilmeleri (Kültür, politik ve sorunları görme aracı)	Vaka analizi (Nitel)
31	Kowalewski (2013)	Örgüt kültürü	Vaka analizi (Nitel)
32	Bowman ve diğerleri (2013)	Stratejik planlama ve yönetim	Vaka analizi (Nitel)

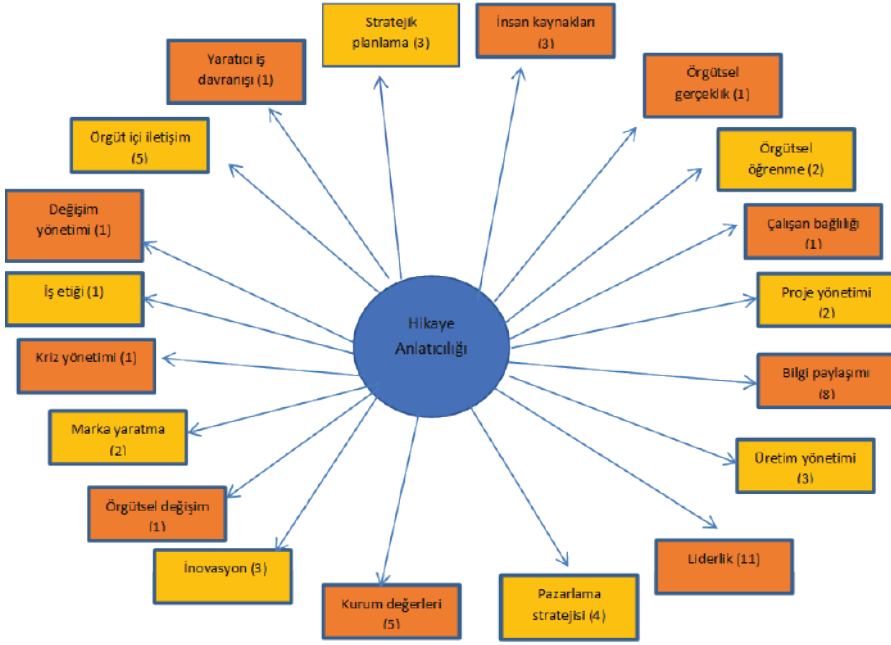
No	Yazar ve Yayın Tarihi	İlgili Makalenin Konusu ve İçeriği	Araştırma Yöntemi
33	Auvinen ve diğerleri (2013)	Öykü anlatımında liderlerde bulunan 4 tür manipülasyon tanımlanmış; mizahi, sözde katılımcı, baştan çıkarıcı ve sözde empatik	Vaka analizi (eleştiri) (Nitel)
34	Collins (2013)	Hikâye anlatımının hayal edilenden daha az üretken olduğunu savunmuşlardır, popüler yönetimin doğası ve süreçleri hakkında eleştirel bir inceleme sunmuşlardır	Vaka analizi (eleştiri) (Nitel)
35	Pedersen ve Johansen (2012)	İnovasyon	Vaka analizi (Nitel)
36	Boje (2012)	Değişim yönetimi için çıkarımları olan yeni bir tür hikâye anlatımının ortaya çıktığı vurgulanmış, günümüzde hikâye anlatımının ek teori ve praksislere ihtiyaç olduğu yönünde	Vaka analizi (Nitel)
37	Escalfoni ve diğerleri (2011)	İnovasyon (Ürün ve üretim süreçlerinde)	Vaka analizi (Nitel)
38	Liu ve Wu (2011)	Pazarlama	Vaka analizi/Konferans bildirisi
39	Gill (2011)	Çalışan bağlılığı oluşturduğu üzerine	Sistemik derleme
40	Kowalewski ve Villagomez (2011)	Liderlik ve insan kaynakları	Vaka analizi (Nitel)
41	Lee ve diğerleri (2010)	Bilgi yönetimi	Vaka analizi (Nitel)
42	Takagi ve Hoshi (2010)	Örgütsel gerçeklik (aynı olayla ilgili farklı anlatıların olabildiği ve örtüştüğü, çalışanların farklı geçmiş konum ve değerlerinden ötürü örgütsel gerçekliğin inşası her bir örgüt üyesine farklı geldiği vurgulanmış)	Vaka analizi (eleştiri) (Nitel)

No	Yazar ve Yayın Tarihi	İlgili Makalenin Konusu ve İçeriği	Araştırma Yöntemi
43	Boje ve Smith (2010)	Liderlik, girişimcilerin örgütsel ve toplumsal düzeylerde söylem yoluyla nasıl üretildiği üzerine	Vaka analizi (Nitel)
44	Beckman ve Barry (2009)	Üretim yönetimi	Vaka analizi (Nitel)
45	Berry ve Nelson (2009)	Örgütsel değişim ve örgüt içi iletişim.	Vaka analizi/Konferans bildirisi
46	Friedman ve Prusak (2008)	Bilgi yönetimini anlamada, örtük bilginin ortaya çıkmasında ve insanların neyi niye yaptıklarını anlamada	Vaka Analizi (Nitel)
47	Reissner (2008)	Liderlik	Vaka analizi (Nitel)
48	Love (2008)	Örgüt stratejisi	Vaka analizi (Nitel)
49	Boal ve Schultz (2007)	Stratejik Liderlik	Vaka analizi (Nitel)
50	Whitener (2007)	Örgütsel öğrenme ve liderlik	Vaka analizi (Nitel)
51	Tyler (2007)	Bilgi üretimi ve paylaşımı, iş süreç ve stratejileri (İK yöneticileri tarafından)	Vaka analizi v
52	Kalid ve Mahmood (2007)	Bilgi Yönetimi (Örtük bilginin hikâye anlatımı yoluyla transferi hakkında)	Vaka analizi/Konferans bildirisi (Nitel)
53	Klein ve diğerleri (2007)	Organizasyonel değişim ve marka yaratma	Vaka analizi (Nitel)
54	Boje (2006)	Örgütsel gerçeklik ve liderlik	Vaka analizi (kitap eleştirisi)

No	Yazar ve Yayın Tarihi	İlgili Makalenin Konusu ve İçeriği	Araştırma Yöntemi
55	Driscoll ve McKee (2006)	Çoğu örgütsel hikâyenin maneviyattan ve duygusallıktan uzak olduğu ve yöneticilerin eğitimleri sırasında bile tefekkürden çok eyleme yönelik eğitildikleri ve çok azının içsel değerlerini dışsallaştırabildiği ve savaş alanları, makinalar, kovboylar ve ağgözlülük gibi metaforların iş dünyasında yaygın kullanımı vurgulanmış	Vaka analizi (eleştirel) (Nitel)
56	Rhodes ve Brown (2005)	Anlatıların esnekliği ve yorumsal esnekliği onları özellikle bireylerin ve koalisyonların rıza ve coşku sağlamak için farklı izleyicilere farklı şekilde bilgi sunmaya ihtiyaç duyduğu siyasi oyunlarda kullanım için çok uygun hale getirir	Vaka analizi (eleştirel) (Nitel)
57	Sole ve Wilson (2004)	Bilgi paylaşımı	Vaka analizi (Nitel)
58	Wilson (2004)	Liderlik, bilgi paylaşımı ve öğrenme, kültürel değişim	Vaka analizi (Nitel)

Tablo 1’de 2000-2023 yılları arasında yayınlanan makale ve konferans bildirilerine ilişkin bilgilere yer verilerek, ilgili çalışmalar kronolojik olarak sıralanmıştır. Tabloda ilgili çalışmayı gerçekleştiren yazarlar ve yayınlanma tarihi, ilgili makale veya bildirin içeriği, türü (eleştirel, bildiri-makale, vaka analizi, görüşme tekniği gibi detaylar yer almaktadır), nitel-nicel ayrımı yapılarak verilmiştir. Şekil 2’de ise söz konusu makalelerde ele alınan başlıca örgütsel konular çalışılma sıklığı bilgisini de içerecek şekilde şematize edilmiştir.

Şekil 2. Makalelerde Ele Alınan Başlıca Örgütsel Konular



Literatürde yapılan çalışmaların konu itibarıyla belli alanlarda ve konularda odaklandığı görülmektedir, örneğin liderlik, bilgi paylaşımı, örgüt içi iletişim ve kurum değerleri konularında daha fazla çalışma yapıldığı göze çarpmaktadır ancak iş etiği, örgütsel gerçeklik ve örgütsel değişim gibi konularda ise fazla çalışma yer almamaktadır.

İncelenen 58 adet çalışma dikkate alınarak yapılan kategorizasyon ile (*hikâye anlatıcılığının işlevleri ve hangi amaçlarla kullanıldıkları, örgütlerde anlatılan hikâyelerin örgüt içi iletişim ve bilgi yönetimindeki rolü, mevcut literatürde ortaya çıkan araştırma boşlukları*) üç başlık elde edilmiş ve aşağıda sunulmuştur.

Hikâye Anlatıcılığının İşlevleri ve Hangi Amaçlarla Kullanıldıkları

Mendonca (2015) tarafından yapılan literatür taraması şeklindeki *“Application of storytelling in organizations: a review of latest literature with implications for india”* başlıklı makalede, hikâye anlatıcılığının bilgi yönetimi, finans, liderlik, değişim yönetimi, pazarlama, personel bağlılığının güçlendirilmesi gibi amaçlarla kullanılabileceği belirtilmiştir. Beckman ve Barry (2009) tarafından gerçekleştirilen *“Design and innovation through storytelling”* başlıklı çalışmada örgütlerde üretim yönetimi süreçlerinde yer alanların, müşteriye

daha iyi anlayabilmeleri açısından hikâye anlatıcılığının önemi vurgulanmıştır. Müceldili ve Duran (2022) tarafından gerçekleştirilen “*Hikâye anlatıcılığı ve etkili liderlik ilişkisi üzerine nitel bir çalışma*” başlıklı çalışmada, etkili liderlik için duygulara hitap eden hikâye anlatıcılığının kullanımının öneminden bahsedilmiştir. Özoran (2020) tarafından yapılan “*Manifesto storytelling: a new method of organizations*” başlıklı çalışmada ürünlerin tüketilmesinde, kullanım değerinin yerine, örgütler tarafından oluşturulan simgeler, semboller ve anlamların geçtiği belirtilmiştir. Pelenk ve diğerleri (2022) tarafından yazılan “*Kurumsal hikâye anlatımı: akademisyenler üzerine bir inceleme*” başlıklı makalede hikâye anlatıcılığının kurum değerlerinin anlaşılması, kuruma uyum ve aidiyet sağlamada, iş verimliliği ve kurum kültürünün oluşturulmasında kullanılabileceği vurgulanmıştır. Escalfoni ve diğerleri (2011) tarafından gerçekleştirilen “*A method for capturing innovation features using group storytelling*” başlıklı çalışmada ürün ve üretim süreçlerinde inovasyon gerçekleştirilebilmenin yolunun hikâye anlatıcılığı ile bağlantısı üzerinde durulmuştur, ayrıca bilgi yönetim sistemi aracılığıyla örgütsel hafızanın farklı birimlerde çalışanların farklı hikâyeleri olmasından dolayı oluşturulabileceği vurgulanmıştır. Boal ve Schultz (2007) tarafından gerçekleştirilen “*Storytelling, time, and evolution: the role of strategic leadership in complex adaptive systems*” başlıklı çalışmada örgütlerin karmaşık sistemler olmasından yola çıkarak, diyalog ve hikâye anlatımı yoluyla stratejik liderlerin, örgütün geçmişinin, bugününün ve geleceğinin birleştiği mantığı sağlayacak olan anlamları oluşturacaklarını belirtmişlerdir. Eshraghi ve Taffler (2015) tarafından yazılan “*Heroes and victims: fund manager sensemaking, self-legitimation and storytelling*” başlıklı çalışmada fon yöneticilerinin, hikâyeler anlatarak tatmin edici anılar inşa ederek hem kendilerine hem de başkalarına yatırımlarının neden işe yaradığını, düşük performans ortaya çıktığında ise makul nedenler sundukları hikâye anlatımının profesyonel yatırımcının işinin ayrılmaz bir parçası olduğu vurgulanmıştır. Liu ve Wu (2011) tarafından gerçekleştirilen “*Storytelling for business blogging: a process on two path model*” başlıklı çalışmada pazarlamada (blog pazarlama) hikâye anlatımı ele alınmıştır, içeriklere dayalı ayrı hikâye anlatımı kategorileri oluşturulabileceği ve bunun da hikâye anlatımı teorisini genişleteceği vurgulanmıştır. Sahni ve Sinha (2016) tarafından yapılan “*Systematic literature review on narratives in organizations: research issues and avenues for future research*” başlıklı sistematik derleme çalışmasında örgütlerin farklı departmanlarında işlevleri sorgulanan hikâye anlatıcılığının (anlatı metodolojisinin) örgütlerde yeterince kullanılmadığı ve anlatılar yoluyla örgütün daha fazla işlevini keşfetmenin örgütlerdeki sosyal süreçleri anlamada yardımcı olacağını belirtmişlerdir. Pedersen ve Johansen (2012) tarafından gerçekleştirilen “*Strategic and everyday innovative narratives: translating ideas*

into everyday life in organizations” başlıklı çalışmada hikâyelerin fikirlerin aktarılması yoluyla inovasyon üzerindeki etkisi incelenerek, ortak strateji üretme, iş birliği ve etkileşim yoluyla bazı hikâyelerin inovasyon sürecinde daha etkili olduklarına değinilmiştir. Malenczyk (2013) tarafından gerçekleştirilen “*I thought rd put that in to amuse you”: tutor reports as organizational narrative*” başlıklı çalışmada hikâye anlatıcılığı ile kişilerin fikrin özünü anlayabilecekleri ve hikâyelerin örgütsel gerçekliği gösterdiğini ayrıca çalışanların yaşadıkları deneyimlerle anlatılan hikâyeler arasında yakından ilişki olduğu belirtilmiştir. Hikâye anlatıcılığı ile kültürel, politik ilgili örgütte gözlemlenebilir ve sorunların ortaya çıkması sağlanabilir. Kowalewski (2013) tarafından yazılan “*Storytelling: an integral facet in organizations*” başlıklı makalede hikâye anlatımını örgüt kültürüne dâhil etmenin önemi açıklanarak, dinamik ortamlarda fikirleri, kültürü ve eğitimi uyumlu hale getirmedeki rolü vurgulanmıştır. Wilson (2004) tarafından yazılan “*Story work in organizations: the purposes, practices and challenges of working with stories in organizations*” başlıklı makalede hikâyelerin hangi amaçlarla kullanıldıklarına değinilirken, kültürel değişimi hızlandırma, bilgi paylaşımı ve öğrenme, liderlik gibi örgütsel konularda kullanılabilmesi vurgulanarak, ayrıca hikâye anlatımında karşılaşılabilecek sorunlara da değinilmiştir, örneğin izleyicilerin deneyimlerini yansıtmayan hikâyeler, hikâyelerin fazla samimiyetsiz ve aşırı cilalanmış olması durumları belirtilmiştir. Kowalewski ve Villagomez (2011) tarafından gerçekleştirilen “*Storytelling and career narratives in organizations*” başlıklı çalışmada kariyer anlatıları, çalışanlar için mevcut veya gelecekteki eğitimi belirlemek için insan kaynaklarında (İK) birçok kez kullanılmaktadır. İK yöneticileri, çalışanları kariyer anlatısından daha derinlemesine öğrenebilir, yöneticilik eğitimi konusunda karar vermek için kullanılabilir.

Örgütlerde Anlatılan Hikâyelerin Örgüt İçi İletişim ve Bilgi Yönetimindeki Rolü

Çalışma kapsamında değerlendirilen makalelerde, hikâye anlatıcılığının örgütlerde iletişim işlevi sağladığına yönelik bulgular söz konusudur. Örneğin Duffield ve Whitty (2015) tarafından “*How to apply the systemic lessons learned knowledge model to wire an organisation for the capability of storytelling*” başlıklı makalede anlatılan şekliyle hikâye anlatma becerisi ve uygun hikâye anlatımı öğrenme ve geliştirme araçlarına sahip olma, hikâye anlatıcılarının öğrenilen dersleri iletmede etkili olmalarını sağlayan önemli faktördür. Çalışmada, insanların ve sistem öğelerinin (*öğrenme, kültür, sosyal, teknoloji, süreç ve yapı*) uyumlu hale getirilmesinin, örgütsel bilgi ve öğrenilen derslerin hikâye anlatma becerisini geliştirerek olumlu yönde etkileyebileceği vurgulanmış Gouvea ve diğerleri (2019) tarafından yapılan bir diğer çalışmada,

“*Epos: the hero’s journey in organizations through group storytelling*”, hikâye anlatıcılığının bilgi yönetimi açısından önemi vurgulanarak, çalışanların bir şeyler öğrenebilmesinde hikâye anlatıcılığının diğer yollardan daha etkili bir yöntem olduğu vurgulanmış, örtük bilginin açığa çıkarıldığı, iletişimi kuvvetlendirdiği, dikkat çekici olduğu, değişime ve yaratıcılığa olan etkileri vurgulanmıştır. Devaney ve Johnson (2017) tarafından yazılan “*Storytelling as a key enabler for systems engineering*” başlıklı makalede de hikâye anlatıcılığının sistem mühendisliğinde kullanılabilmesi, bağlamsal bilgi sağlamada geleneksel yöntemlere göre daha etkili olduğu belirtilerek, projelerde karar vermeyi etkilemek için iyi bir yöntem olduğu vurgulanmış ve projelerde iletişimi ve katılımı artırdığı (kültür ve değer sağladığı) vurgulanmıştır. Tyler (2007) tarafından yazılan “*Incorporating storytelling into practice: how HRD practitioners foster strategic storytelling*” başlıklı makalede de insan kaynakları yöneticileri iş süreçleri ve iş stratejilerinde hikâye anlatıcılığını kullanabilecekleri dile getirilirken, kritik düşünme, duygular, bilgi üretimi ve paylaşımının bu yolla sağlanabileceği ayrıca eğitim ve diğer örgütsel amaçlar için kullanılabilmesi vurgulanmıştır. Kalid ve Mahmood (2007) tarafından “*The development of a knowledge management storytelling process framework for the purpose of transferring knowledge*” başlıklı makalede örtük bilginin bilgi yönetimi ve hikâye anlatımı yollarıyla transfer edilebileceği, yüz yüze etkileşim yoluyla hikâyeler paylaşılırken, insanların bu etkileşimden ders çıkarabileceğinin iddia edilemeyeceği belirtilmiş, bu durum şöyle açıklanmıştır; birincisi bu etkileşim yakalanamaz ve ikincisi değiş-tokuş edilen bilgi yapılandırılmamış olma eğilimindedir. Bu da bilgi değerinin kaybına neden olmaktadır. İlgili makale de bilgi öyküsü oluşturmak için bir süreç çerçevesi geliştirilmiştir. Bu çerçeve bilginin yakalanmasını içerir ve bu bilgiyi anlatı biçimine sokar. Friedman ve Prusak (2008) yılında yapılan “*On heuristics, narrative and knowledge management*” başlıklı çalışmada hikâyelerin bilgi yönetimini anlamada ve bilgi akışı sağlamada, örtük bilginin ortaya çıkmasında önemli rolü olduğunu ayrıca, hikâyelerin insanların neyi niye yaptıklarını ortaya koymada önemli bir işlevi olduğunu belirtmişlerdir. Rowlinson ve diğerleri (2014) tarafından gerçekleştirilen “*Narratives and memory in organizations*” başlıklı çalışmada ise örgütlerin hafızasının hikâyelerde olduğu belirtilmiş, örgüt kültürünün oluşumunda da hafıza ve tarihin rolü vurgulanarak, bunun da geçmişin hikâyeleriyle oluştuğu belirtilmiştir. Zhernov ve Strelnikov tarafından (2021) yapılan “*Storytelling and Speech Act Theory in Knowledge Management: The potential of synthesis*” başlıklı çalışmanın önemli noktası olarak hikâye anlatımının, bilgi yöneticileri tarafından örtük bilgiyi açık bilgiye dönüştürme mekanizmasının etkinliğini artırmak için kullanılabilmesi ve bunun tersinin de gerçekleşebileceğinin de söz konusu olmasında yatmaktadır. Hikâye anla-

tımı ile bilgi yönetimi teorisi arasında ilişkinin tanımlanması ve uygulanması gerektiği vurgulanmıştır. Lee ve diğerleri tarafından (2010) gerçekleştirilen *“Developing a framework for analyzing organizational stories”* başlıklı çalışmada hikâyelerin yapısı, işlevleri bilgi yöneticilerinin örgütsel hikâyelerin yapılarını ve temel özelliklerini bilmelerinin bilgi yönetimi açısından önemi vurgulanmıştır. Gill (2015) tarafından gerçekleştirilen *“Why the PR strategy of storytelling improves employee engagement and adds value to CSR: An integrated literature review”* başlıklı çalışmada ise hikâye anlatımının kurumsal markaya olan içsel sadakati nasıl geliştirebileceğini ve nihayetinde iç ve dış itibarı güçlendirebileceğini vurgulanmıştır.

Mevcut Literatürde Ortaya Çıkan Araştırma Boşlukları

Literatürde örgütsel hikâyelerin üst yönetim tarafından manipüle amaçlı kullanılıp kullanılmadığına dair -eleştirel- yaklaşımlara yer verilip verilmediğine ilişkin literatürde yer alan çalışmalara bakıldığında, Beigi ve diğerleri (2019) tarafından yapılan *“A critical plot twist: changing characters and foreshadowing the future of organizational storytelling”* başlıklı makalede aktarıldığı şekliyle, yaptıkları gözden geçirmede eleştirel yönetim çalışmalarının artan etkisini ortaya koyarak, öykülerin geleneksel anlatıları bozmada oynadığı rol vurgulanarak, kuruluşlarda mevcut ve gelecekteki öykü anlayışını zenginleştirmeyi amaçlamışlardır. Söylemsel hikâyeler, örgütsel gerçekliğin çeşitli bağlamlarında bir bireyi, “lider” olarak meşrulaştırmayı ve kabulü kolaylaştırmak için kullanılabilir. Bu tür hikâyeler, örgütsel bir role, özellikle de liderlik rolüne, uygunluk duygusunu güçlendirmeye hizmet etmektedir. Rhodes ve Brown (2005) tarafından *“Narrative, organizations and research”* başlıklı makalede aktarılan şekliyle, anlatıların esnekliği ve yorumsal esnekliği, onları özellikle bireylerin ve koalisyonların, rıza ve coşku sağlamak için farklı izleyicilere farklı şekilde bilgi sunmaya ihtiyaç duyduğu siyasi oyunlarda kullanım için çok uygun hale getirmektedir. Auvinen ve diğerleri (2013) tarafından *“Leadership manipulation and ethics in storytelling”* başlıklı makalede belirtilen şekliyle, hikâye anlatımında liderler tarafından kullanılan; mizahi, sözde katılımcı, baştan çıkarıcı ve sözde empatik olmak üzere 4 tür manipülasyon tanımlanmıştır. Driscoll ve McKee (2006) tarafından *“Restorying a culture of ethical and spiritual values: a role for leader storytelling”* başlıklı makalede belirtildiği şekliyle, örgütsel hikâye anlatımı, işyerinde maneviyat, örgüt kültürü ve otantik liderlik literatürleri arasındaki bazı bağlantıların ana hatlarını çizmeye çalışmışlardır. Ahlaki ve manevi bir bileşeni bütünleştiren lider hikâye anlatımının bir örgüt kültürünü dönüştürebileceğini ve böylece örgüt üyelerinin daha büyük bir topluluğa ve daha yüksek bir amaca bağlı hissetmeye başlayacağını önermişlerdir. Ancak, lider hikâye anlatımının karanlık tarafını

da kabul etmişlerdir. Lider öncülüğünde örgütsel yapıyı eski haline getirme, etik bir yapının ve manevi örgüt kültürünün yeniden kurulmasına yardımcı olabilecektir. Çünkü çalışanlar küçülme, hızla değişen teknoloji, yoksulluk ve küresel ekolojik bozulma gibi nedenlerle giderek daha fazla belirsizlikle karşı karşıya kalmaktadır. Yazarlara göre yöneticiler, şu anda tefekkürden çok eyleme yönelik olacak şekilde eğitilmektedirler. Sevinç, şefkat, alçakgönüllülük, affetme gibi kavramları tartışmak şöyle dursun, çok azı içsel değerlerini dışsallaştırmaya cesaret edebilmektedir. Bugün birçok örgütte hikâyelerin ahlâktan da arındırıldığını belirtmişlerdir. Solomon (1999), savaş alanları, ormanlar, oyunlar, makinalar, kovboylar ve açgözlülük gibi bazı metaforların iş dünyasında yaygın olarak kullanıldığını belirtmektedir. Örneğin rakipleri ezerek ne kadar para kazanılacağına dair hikâyeler de örgütlerde mevcuttur. Hissedarlara getiriye en üst düzeye çıkarma fikri, birçok ticari kuruluşta sorgusuz sualsiz baskın hikâye haline gelmiştir. Bununla birlikte, kısa vadeli kâr maksimizasyonuna odaklanmak, etik olmayan davranışlara elverişli bir kültür yaratır. Jackall (1988)'e göre bireyin özlemleri genellikle işyerinin kolektif kişiliği tarafından geçersiz kılınmaktadır. Başka bir deyişle, ahlâki davranış ve örgütsel erdemler “tek” örgütsel hikâye tarafından tanımlanmaktadır. Bu nedenle liderlerin, toplumdaki ticari örgütlerin amaçlarını yeniden tesis etmeleri gerekmektedir. Örgütlerde kimin tarafından etik davranış fikrinin ilan edildiği sorusu sorulmuş ve hikâyelerin yapabildiği gibi, birden çok yorum olduğu gibi, maneviyatın da birden çok anlamı vardır. Jorgensen ve Klee (2014) tarafından “*Artisan storytelling and management dispositifs*” başlıklı makalede yönetimle ilgili 3 sonuç çıkarılmıştır: çok sesli uygulamaların yaratılmasına odaklanılması, bu uygulamaların bir sorumluluk etiği tarafından bilgilendirilmesi gerektiği ve kuruluşların sürekli olarak yeniye doğru ilerlemek için hikâye anlatımı teşhisi ile çalışması gerektiği vurgulanmıştır. Hikâye anlatımı, insan niteliklerini örgütsel yaşama geri getirme ve modern yönetim ilkeleri tarafından yaratılan “kaçınmayı” doldurma girişimidir. Hikâye anlatımı, çağdaş düzeneklere karşı etkili bir silah olabilir mi diye sorularak ayrıca alternatif bir yola ihtiyaç olduğu ve hikâye anlatımının belki de mütevazı bir katkı sağlayabileceği yönünde görüş belirtilmiştir. Collins (2013) tarafından yazılan “*In search of popular management: Sensemaking, sensegiving and storytelling in the excellence project*” başlıklı makalede hikâye anlatımının bağlam içinde bakıldığında, daha çeşitli ve yine de daha önce hayal edilenden daha az üretken olduğunu savunmuşlardır. Popüler yönetimin doğası ve süreçleri hakkında eleştirel bir inceleme sundukları çalışmalarında, popüler yönetimin akademik analizinin, bu edebi türleri üretenleri karikatürize ettiğini ve dahası bu metinlerde öne çıkan örgütsel öykülerin doğası ve potansiyeli hakkında geniş ama asılsız iddialarda bulunduğunu öne sürmüşlerdir. Fotaki

ve Altman (2020) tarafından yazılan *“Spirituality, symbolism and storytelling in twentyfirst-century organizations: understanding and addressing the crisis of imagination”* başlıklı makalede yönetim biliminin aşırı pozitivist anlatısına karşı bir anlatı sunmakla kalmayıp, aynı zamanda anlam yaratmayı alt üst etmeyle, iletişim kurmayı manipüle etmeyi yan yana getirerek daha eleştirel bir ses aşlamak istendiği belirtilmiştir. Hikâye anlatımıyla ilgili ortaya çıkan temel endişelerden bazıları, hikâye anlatımında; yerinde, bağlamsal veya ortama özgü hususların ihmal edilmesini, zamana ve geçiciliğe odaklanmayı içerdiğini ve yeterince temsil edilmeyen gruplara ve empatiye yer verilmesine değinilmiştir. Takagi ve Hoshi (2010) tarafından yazılan *“Storytelling and organizational reality: a case of the computer security incident response team”* başlıklı makalede belirtildiği şekliyle de öykü anlatımı araştırmalarına ve çok sesli öyküler ile örgütsel gerçekliğin inşası arasındaki ilişkiye yönelik yerleşik olan kanıdan alternatif bakış açısı ortaya koymaya çalışmışlardır. Aynı olayla ilgili çeşitli farklı Hikâyelerin bir arada var olduğunu ve örtüştüğünü dile getirmişlerdir. Çok seslilik vurgusu yapılan çalışmada her birimizin dili kullanılarak dünyamızı inşa ettiğimiz ve üyelerin konumu, geçmişi ve değerleri karmaşık olduğu için örgütsel gerçekliğin inşası her bir örgüt üyesine göre farklılık göstermektedir. Boje (2006) tarafından gerçekleştirilen *“Book review essay: pitfalls in storytelling advice and praxis.”* başlıklı çalışmada ise hikâye anlatımının iktidara sahip olanlar ile iktidara karşı marjinal olanlar arasındaki bir mücadele olduğu vurgulanarak, akademisyenler olarak karmaşık varlık biçimlerinden bazılarını ve hikâyelerin kullanımı yoluyla örgütsel dönüşümün gerçekte nasıl çalıştığına anlaşılmasına daha yeni başlanıldığı belirtilmiştir. Karmaşık yaklaşımların, insanların örgütlerde yaşadıkları deneyimlere daha yakın hale geldiği yönünde görüş belirtilmiştir.

SONUÇ

Genel olarak hikâye anlatıcılığını, örgütün birçok fonksiyonu ile bu fonksiyonlar arasındaki bağlantıların sağlanabilmesi, başarısızlık ve bu bağlantılardaki aksamaların tespitinde kullanılacak ayrıca çalışanlar arasındaki memnuniyetsizlik, lider-üye etkileşimi arasındaki kopukluk gibi insani ve duygusal temelli bir yapıyla da birçok problemin görülebilmesine ve çözüm üretilebilmesine olanak tanıyabilecek bir unsur olarak görebiliriz. Bunun nedeni olarak da hikâye anlatıcılığını örtük olan bilginin açık bilgi haline dönüştürebilmesinde getirdiği kolaylıktır, çünkü çalışanlar düşüncelerini açıkça ifade edemedikleri durumlarda, bunları şirketin daha gayri resmi ortamlarında ifade edebilmektedirler. Duygusal ve insani tarafı çok yüksek olduğu için çalışanlar hakkında ne düşündükleri konusunda kolaylıkla fikir edinebilece-

ğimiz, içinde insan unsuru barındırdığında çok kapsamlı sosyal ve psikolojik tarafı olan bir alandır.

Hikâye anlatıcılığı başlıklı çalışmalar genellikle örgüt temelli veya lider temelli olarak yapılmıştır. Örgütte çalışanlar üzerinden onlara yönelik çıkarımlar veya düzenlemeler yapmak amacıyla kullanılabilmesine ilişkin ifade veya düzenlemelere yer verilmemiştir. Diğer bir ifadeyle örgütün kendisi veya baskın olan gruplar açısından yapılan değerlendirmelerin hakimiyeti mevcudiyeti göze çarpmaktadır. Etik konulara da çok fazla değinildiği görülmektedir. Driscoll ve McKee (2006) tarafından yapılan çalışma dışında, örgütlerin, liderlerin yaptıkları işlerde etik bir yön bulunduğu ihmal edilerek çalışmaların genelinde hikâye anlatıcılığının olumsuz taraflarının göz ardı edildiği görülmektedir. Hikâyelerin anlatımından sonuçlar çıkarılabileceği ve örgütün özünü yansıtabileceği hatta birçok araştırmadan çok daha net bilgiler elde edilebileceği söylenebilecektir, fakat bu bilgilerden her zaman olumlu sonuçlar çıkartılamayacağı da bir gerçektir.

Örgüt hakkında, lider hakkında veya çalışanların örgütlerine olan bakış açılarını yakalayabilmek diğer bir ifadeyle örgütün DNA'sı hakkında bilgi edinebilmek için anlatılan hikâyeleri daha net görebilmemiz için araştırmacıların derinlemesine görüşme tekniği kullanmaları daha uygun bir yöntem olarak önerilebilir. Yapılan çalışmalarda çok fazla kullanılmadığı tespit edilmiştir. Araştırmacılar için getirilebilecek bir diğer yöntemsel öneri ise [yapılan çalışmalarda nicel çalışmaların sadece 2 tane olduğunun tespit edilmesinden yola çıkarak *Bknz:* Tablo 1)] bu alanda daha fazla çalışma yapılabileceği önerilmektedir. Daha fazla nicel çalışma yapılarak araştırma evreni düzeyinde genellenebilir bilgi üretilmesi artırılabilir.

KAYNAKÇA

- Auvinen, T., Lämsä, A. M., Sintonen, T., & Takala, T. (2013). Leadership manipulation and ethics in storytelling. *Journal of Business Ethics*, 116 (2), 415-431.
- Beckman, S. L., & Barry, M. (2009). Design and innovation through storytelling. *International Journal of Innovation Science*, 1 (4), 151-160.
- Beigi, M., Callahan, J., Michaelson, C. (2019). A critical plot twist: Changing characters and foreshadowing the future of organizational storytelling. *International Journal of Management Reviews*, 21, 447-465.
- Berry, T., Nelson, G. (2009). Storytelling: Improving technical communication through organizational change. *IEEE International Professional Communication Conference*, 1-8.
- Boal, K. B., Schultz, P. L. (2007). Storytelling, time, and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems. *The Leadership Quarterly*, 18, 411-428.
- Boje D. M. (2012). Reflections: What does quantum physics of storytelling mean for change management? *Journal of Change Management*, 12 (3), 253-271.
- Boje, D. M. (1991). The storytelling organization: A study of story performance in an office- supply firm. *Researchgate Publications*, 1-26.
- Boje, D. M. (2006). Book review essay: Pitfalls in storytelling advice and praxis. *The Academy of Management Review*, 1-13.
- Boje, D. M. (2019). "Storytelling Organization" is being transformed into discourse of "digital organization". *Management*, 22 (2), 336-356.
- Boje, D., Smith, R. (2010). Re-storying and visualizing the changing entrepreneurial identities of Bill Gates and Richard Branson. *Culture and Organization*, 16 (4), 307-331.
- Bowman G., Mackay, R. B., Masrani, S., McKiernan P. (2013). Storytelling and the scenario process: Understanding success and failure. *Technological Forecasting & Social Change*, 80, 735-748.
- Bruner, J. (1986). *Actual minds, possible worlds*. Harvard University Press.
- Collins, D. (2013). In search of popular management: Sensemaking, sensegiving and storytelling in the excellence project. *Culture and Organization*, 19 (1), 42-61.
- Corvellec, H. (2004). Book reviews. *Scand. J. Mgmt*, 20, 197-224.
- D'Arrigo, F. P., Robini, E., Larentis, F., Camargo, M. E., and Schmiedgen, P. (2017). Storytelling and innovative behavior: an empirical study in a Brazilian group. *European Journal of Training and Development*, 41(8), 722-736.

- Devaney, K., Johnson, J. (2017). Storytelling as a key enabler for systems engineering. *27th Annual INCOSE International Symposium*, 1-14.
- Driscoll, C., McKee, M. (2006). Restorying a culture of ethical and spiritual values: A Role for leader storytelling. *Journal of Business Ethics*, 73, 205-217.
- Duffield, S., Whitty, S. J. (2015). How to apply the systemic lessons learned knowledge model to wire an organisation for the capability of storytelling. *International Journal of Project Management*, 34, 429-443.
- Eray, T. E. (2018). Storytelling in crisis communication. *Online Journal of Communication and Media Technologies*, 8 (2), 131-144.
- Escalfoni, R., Braganholo, V., Borges, M. R. S. (2011). A method for capturing innovation features using group storytelling. *Expert Systems with Applications*, 38, 1148-1159.
- Eshraghi, A., Taffler, R. (2015) Heroes and victims: fund manager sensemaking, self-legitimation and storytelling. *Accounting and Business Research*, 45(6-7), 691-714.
- Eskola, A., Hundal, S. (2021). Organizational storytelling translated to successful business. *Asian Journal of Business and Management*, 9 (2), 23-34.
- Fotaki, M., Altman, Y., Koning, J. (2020). Spirituality, symbolism and storytelling in twentyfirst- century organizations: Understanding and addressing the crisis of imagination. *Organization Studies*, 41 (1), 7-30.
- Friedman, R. S., Prusak, L. (2008). On heuristics, narrative and knowledge management. *Technovation*, 28, 812-817.
- Gabriel, Y. (2000). Storytelling in organizations: facts, fictions, and fantasies. *Administrative Science Quarterly* 47(1), Oxford Univ. Press.
- Gill, R. (2011). An integrative review of storytelling: Using corporate stories to strengthen employee engagement and internal and external reputation. *PRism*, 8(1), 1-16.
- Gill, R. (2015). Why the PR strategy of storytelling improves employee engagement and adds value to CSR: An integrated literature review. *Public Relations Review*, 41, 662-674.
- Gouvea, M. T., Santoro, F. M., Borges, M. R. S., Cappelli, C., Motta, C. L. R. (2019). Epos: The hero's journey in organizations through group storytelling. *Proceedings of the 2019 IEEE 23rd International Conference on Computer Supported Cooperative Work in Design*, 123-128.
- Halacı, D.S., Çelik, T. S. (2016). The moderating role of organizational storytelling in the relation between organizational memory and innovative work behaviors. *İletişim*, 25,261-285.
- Hulst, M., Ybema, S. (2020). From What to Where: A setting-sensitive approach to organizational storytelling. *Organization Studies*, 41 (3), 365-391.

- Klein, J. H., Connell, N. A. D., Meyer, E. (2007). Operational research practice as storytelling. *Journal of the Operational Research Society*, 58 (12), 1535-1542.
- Jorgensen, K. M. (2014). Artisan storytelling and management dispositifs. *Researchgate Publication*, 15-33.
- Kalid, K.S., Mahmood, A.K. (2007). The development of a knowledge management storytelling process framework for the purpose of transferring knowledge. *Conference: Research and Innovation in Information Systems (ICRIIS)*, 1-5.
- Karaçam, Z. (2013). Sistemik derleme metodolojisi: Sistemik derleme hazırlamak için bir rehber. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi*, 6 (1), 26-33.
- Kernbach, S. (2020). Storytelling Canvas: A visual framework for developing and delivering resonating stories. *22nd International Conference Information Visualisation (IV)*, 1-6.
- Kowalewski, S. J. (2013). Storytelling: An integral facet in organizations. *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)*, 3 (3), 51-54.
- Kowalewski, S. J., Villagomez, L. W. (2011). Storytelling and career narratives in organizations. *Global Journal of Business Research*, 5 (4), 83-92.
- Lee, L.-P., Liu, H.-W., Shi, D.-M., Khoo, C.S.G., & Pang, N. (2010). Developing a framework for analyzing organizational stories. *Ibres*, 24 (1), 34-49.
- Liu, H., Wu, C. (2011). Storytelling for business blogging: a process on two path model. *2011 International Conference on e-Education, Entertainment and e-Management*, 60-63.
- Love, H. (2008). Unraveling the technique of storytelling-Taking advantage of a simple method to make your message stick. *Melcrum Publishing*, 12 (4), 24-27.
- Malenczyk, R. (2013). "I thought i'd put that in to amuse you": Tutor reports as organizational narrative. *The Writing Center Journal*, 33 (1), 74-95.
- Martin, J., Feldman, M. S., Hatch, M. J., & Sitkin, S. B. (1983). The uniqueness paradox in organizational stories. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3), 438-453.
- Martinetti, A., Moerman J. J., Dongen L. A. M. (2017) Storytelling as a strategy in managing complex systems: using antifragility for handling an uncertain future in reliability. *Safety and Reliability*, 37 (4), 233-247.
- Mendonca, V. (2015). Application of storytelling in organizations: A review of latest literature with implications for India. *Researchgate*, 1-15.
- Mladkova, L. (2021). Stories and meta-stories in organizational context. *The 15th International Days of Statistics and Economics*, ss.679-687.

- Morgan, S., Pittenger, K. S., McIntyre, N. (2018). Storytelling - an effective tool for moving the needle towards engaged learning. *Developments in Business Simulation and Experiential Learning*, 45, 180-183.
- Müceldili, B., Duran, I. (2022). Hikâye anlatıcılığı ve etkili liderlik ilişkisi üzerine nitel bir çalışma. *Bucak İşletme Fakültesi Dergisi*, 5 (2), 278-297.
- Özoran, B. A. (2020). Manifesto storytelling: A new method of organizations. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 15 (1), 277-308.
- Pedersen, A. R., Johansen, M. B. (2012). Strategic and everyday innovative narratives: Translating ideas into everyday life in organizations. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 17 (1), 1-18.
- Pelenk, A., Koçer, S., Aydın, K. (2022). Kurumsal hikâye anlatımı: Akademisyenler üzerine bir inceleme. *Global Media Journal TR Edition*, 12 (24), 138-159.
- Potts, L. J. (1968). *Aristotle on the art of fiction: an english translation of aristotle's poetics*. Cambridge University Press.
- Rantakari, A., Vaara, E. (2014). Narratives and processuality. *SAGE Handbook of Process Organization Studies*, 1-25.
- Reissner, S. (2008). Narrative & Storytelling: New perspectives on coaching. *The International Journal of Mentoring and Coaching*, 1-10.
- Rhodes, C., Brown, A. D. (2005). Narrative, organizations and research. *International Journal of Management Reviews*, 7 (3), 167-188.
- Rowlinson, M., Casey, A., Hansen, P. H., & Mills, A. J. (2014). Narratives and memory in organizations. *Organization*, 21 (4), 441-446.
- Sahni, S., Sinha C. (2016). Systematic literature review on narratives in organizations: Research issues and avenues for future research. *Sage Publications*, 20 (4), 368-379.
- Snowden, D. J. (2000). The art and science of Story or 'Are you sitting uncomfortably?' *Business Information Review*, 17(4), 215-226.
- Sole, D., Wilson, D.G. (2004). Storytelling in organizations: The power and traps of using stories to share knowledge in organizations. *Lila Harvard University Press*, 1-12.
- Statler, M., Oliver, D. (2016). The Moral of the Story: Re-framing ethical codes of conduct as narrative processes. *J Bus Ethics*, 136, 89-100.
- Swap, W., Leonard, D., Shields, M., & Abrams, L. (2001). Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace, *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 95-114.
- Takagi, T., Hoshi, K. (2010). Storytelling and organizational reality: A case of the computer security incident response team. *Okinawa University Journal of Law & Economics*, 18, 1-10.

- Taylor, K. T. (2021) Innovators must be powerful storytellers. *Research-Technology Management*, 64 (3), 43-47.
- The PRISMA statement. Erişim: 18.06.2023. www.prisma-statement.org.
- Thompson, S. C. (2018). Teaching storytelling as a leadership practice. *Journal of Leadership Education*, 132-140.
- Tyler, J. A. (2007). Incorporating storytelling into practice: How HRD practitioners foster strategic storytelling. *Human Resource Development Quarterly*, 18 (4), 559-587.
- Weick, K. E., & Browning, L. D. (1986). Argument and Narration in Organizational Communication. *Journal of Management*, 12(2), 243-259.
- Whitener, J. K. (2007). Just a good story?: Shaping organizational learning through storytelling. *Texas A&M University*, 1-8.
- Wilkins, A. L. (1984). The creation of company cultures: The role of stories and human resource systems. *Human Resource Management*, 23(1), 41-60.
- Wilson, D. G. (2004). Story work in organizations: The purposes, practices and challenges of working with stories in organizations. *The President & Fellows of Harvard College*, 1-16.
- Yavuz, N. (2022). Sosyal bilimlerde sistematik literatür analizi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 51, 347-360.
- Zhernov, E., Strelnikov, P. (2021). Storytelling and speech act theory in knowledge management: the potential of synthesis. *Access to science, business, innovation in digital economy*, ACCESS Press, 2(3), 211-221.

Örgütlerdeki Politik Davranışların Genel Bir Değerlendirmesi

Mehmet Yıldırım¹

Özet

Bu çalışma kapsamında bireylerin veya grupların kişisel çıkarlarını elde etmek veya korumak için bilinçli bir şekilde ortaya koyduğu rol dışı davranışlar olarak ifade edilebilecek politik davranış kavramının genel bir değerlendirmesi yapılmaktadır. Bu amaçla öncelikle politik davranış kavramı, politik davranışın ortaya çıktığı alanlar, boyutları, ortaya çıkmasında etkili olan faktörler, sonuçları ele alınmıştır. Sonrasında politik davranışların önlenibilip önlenemeyeceği tartışılmış ve yerel yazın düzleminde politik davranış literatüründe henüz yeterli doyuma ulaşmamış boşluklara değinilerek gelecek araştırmalar ve uygulayıcılar için bazı önerilerde bulunularak literatüre katkı sağlanmaya çalışılmıştır. Çalışma sonucunda yerel yazında politik davranışlar ile kişilik özellikleri, liderlik tarzları, güç kaynakları, psikolojik sermaye, çalışma koşulları, kariyer hedefleri gibi faktörler arasındaki ilişkileri ele alan çalışmaların henüz yeterli doyuma ulaşmadığı görülmektedir. Ek olarak yerel yazında politik davranışlar ile kuşaklar arasındaki ilişkiyi ele alan bir çalışmaya ise rastlanmamıştır. Bu nedenle bu ilişki literatür açısından doldurulması gereken önemli bir boşluk olarak değerlendirilmektedir.

Giriş

Örgütlerdeki hiyerarşik seviyelerde bulunan bütün kişi veya grupların beklentileri, amaçları, istekleri ve çıkarları birbirinden farklıdır. Örgütler ise bu isteklerin karşılanması için sınırlı kaynaklara sahiptir. Kişilerin veya grupların kendi amaçları, beklentileri, çıkarları ya da istekleri ise onların politik davranmasını teşvik edebilir. Politik davranışlar örgüt tarafından belirlenen biçimsel rollerin dışında kişi veya grubun çıkarlarını teşvik eden biçimsel olmayan yapılar olarak ifade edilmektedir (Doğan vd., 2014). Yani politik davranışlar altında bireylerin ya da grupların kendi çıkarları doğrultusunda stratejik olarak kararlaştırdıkları davranışları kapsamaktadır.

Bu çalışmada da politik davranış kavramı ve boyutlarına ilişkin genel bir değerlendirme yapılarak bu tür davranışların seçiminde etkili olan çeşitli faktörler üzerinde durulmuştur. Ayrıca bu çalışma kapsamında kültür, politik davranışların sergilenmesi ve algılanması açısından önemli bir faktör olarak görüldüğü için yerel yazında politik davranışlara ilişkin literatürün gelişimine katkıda bulunacak bazı öneriler getirilmiştir. Yerel yazında bireylerin kişilik özellikleri, liderlik tarzları, kullandıkları güç kaynakları, psikolojik sermaye düzeyleri, çalışma koşullarına ilişkin çalışan algıları, kariyer hedefleri gibi faktörler ile politik davranışlar arasındaki ilişki sınırlı sayıda çalışmaya konu olduğundan ya da bazı konularda henüz araştırma yapılmadığından bu ilişkilerin incelenmesi gerektiği bu çalışma kapsamında getirilen öneriler arasındadır. Ayrıca bu çalışmada yerel yazında politik davranışların kuşaklar tarafından nasıl algılandığı veya kuşakların politik davranış sergileme eğilimlerinin olup olmadığı, varsa bu eğilimlerin nedenlerinin neler olduğu ile ilgili araştırmalara ihtiyaç bulunduğu değerlendirilmiştir.

Böylelikle hem politik davranış ve taktiklerine ilişkin genel bir değerlendirme sunması hem de gelecekte yapılacak araştırmalar için literatürdeki boşluklara ilişkin öneriler sunması bu çalışmanın literatüre yaptığı bir katkı olarak değerlendirilmektedir. Sonuç olarak bu çalışmanın gelecekteki araştırmalara rehberlik yapacağı ve uygulayıcıların bu tür davranışları daha iyi değerlendirmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir.

1. Politik Davranış

Rasyonel örgüt modeline bakıldığında çalışanların örgütün amaçları ile uyumlu, düzenli ve verimli bir şekilde çalıştıklarının varsayıldığı görülmektedir. Ancak örgütsel yaşamdaki davranışların büyük bir çoğunluğu rasyonel örgüt modeli ile çelişmektedir. Çünkü örgütsel gerçeklik ancak bireyler veya grupların meydana getirdiği ağlar ya da ortaya çıkan sistemler üzerinden anlaşılabilir (Bhatnagar, 1992). Bireylerin sahip oldukları gerçeklik algıları birbirinden farklı olduğu için bu gerçeklik algıları bireylerin davranışlarını da etkilemektedir. Bu nedenle çalışanların politik algılarını tanımak ve tanımlamak örgütler için önemli bir konu olarak değerlendirilmektedir. Çünkü çalışanların örgütsel yaşam içerisindeki politik ortamı yorumlama biçimleri onların şirketleri, patronları ve iş arkadaşları hakkındaki düşünce ve duygularını etkilemektedir. Bu da çalışmanın üretkenliğine, işten duyduğu memnuniyete ve işten ayrılma niyetine yansımaktadır. Ayrıca bireylerin örgütteki politik ortama ilişkin algıları örgütün politik olma düzeyini de etkilemektedir (Kacmar ve Carlson, 1997). Yani bireyler örgütte politik bir ortam algıladıklarında, bu algı bazı bireysel politik davranışların ortaya çıkmasına

neden olabilir (Bursalı, 2008). Bu nedenle bir örgüt politik davranışların derecesinden ve çalışanların bu davranışlara verdiği tepkiden etkilenmektedir (Kacmar ve Carlson, 1997). Bu noktada örgütsel politika kavramının politik davranışları kapsayan daha geniş bir kavram olduğu ifade edilebilir. Ayrıca politik davranışların da örgütteki politik ortamı şekillendirdiği ve örgütsel politikanın algılanma düzeyini etkilediği belirtilebilir.

Kacmar ve Ferris, (1991), örgütsel politikanın genel politik davranışlar, ilerlemek için birlikte hareket etmek ve ödeme ve ödüller olmak üzere üç boyutta gerçekleştiğini ifade etmektedir. Genel politik davranışlar, örgütsel kuralların ve düzenlemelerin yetersiz olması, kararlara temel oluşturan bilgilerin eksik veya yetersiz olması, değerli kaynakların kıt olması, kaynakların çekiciliği ve anlık faydası gibi faktörlerin etkisinde gerçekleşen ve bireylerin kişisel çıkarları elde etmek ve korumak için sergilediği faaliyetleri ifade etmektedir. İlerlemek için birlikte hareket etmek ise çatışmadan kaçınmak için kişinin politik davranışına göz yumarak onunla birlikte hareket etmek olarak değerlendirilmektedir. Bu tür bireyler politik davrananlar tarafından bir tehdit unsuru olarak görülmedikleri için misilleme ile karşılaşma ihtimalleri düşüktür ve bu yolla değerli sonuçlara ulaşabilirler. Dolayısıyla bu davranış politik bir ortama sahip örgütlerde makul bir davranış olarak değerlendirilmektedir. Son boyut olan ödeme ve ödüller ise örgütlerin kendi politikaları ile politik davranışları nasıl ödüllendireceğine atıfta bulunmaktadır. Çünkü bilinçli bir insan kaynakları politikası olmasa da örgütler politikaları aracılığı ile etkileme davranışı sergileyen bazı kişileri ödüllendirirken bazılarını da cezalandırmaktadır. Örneğin birey odaklı ödüller örgüt odaklı ödüllerin aksine bireysel davranışları tetiklemektedir. Bireysel davranışlar da genellikle çıkarıcı ve politik olarak değerlendirilmektedir (Kacmar ve Carlson, 1997). Bu bakış açısına göre politik davranışlar örgütsel politika kavramı tarafından çerçevelenmiş bir kavramı ifade etmektedir. Bireysel çıkarları elde etmek için çabalamak veya politik davrananlara karşı tepkisiz kalarak bireysel çıkarlara ulaşmayı amaçlamak politik davranışlar olarak değerlendirilebilir. Örgütlerin ödüller ve ödemelere ilişkin politikaları ise bu politik davranışlara yön veren bir faktör olarak ifade edilebilir.

Örgütsel gerçeklik içerisinde etkileme ve politika kavramlarının birbirinden ayrılması önemlidir. Çünkü her etkileme girişimi bir politik davranış olarak nitelendirilemez. Bir davranışın politik davranış çerçevesinde değerlendirilebilmesi için şu özelliklere sahip olması gerekir (Bhatnagar, 1992: 17).

- Örgütteki diğerlerini etkilemeyi amaçlamalıdır.

- Kişinin örgütteki biçimsel rolünün bir parçası değildir. Yani rol ötesi bir davranıştır ve örgüt tarafından tanımlanmamıştır.
- Bu davranış sergilemek kişinin takdirindedir. Kurum bu tür davranışları açıkça yasaklamamış veya açık bir şekilde talep etmemiştir.
- Bu davranışlar bireylerin ya da birimlerin çıkarlarını korumayı amaçlayan isteğe bağlı davranışlardır.

Kacmar ve Carlson (1997) ise politik davranışlara ilişkin tanımlarda üç temanın öne çıktığını belirtmişlerdir. Birincisi politik davranış sosyal etki oluşturmanın bir aracı olarak kullanılmaktadır. İkincisi, bu davranışlar ve faaliyetler kişisel çıkarları desteklemek ve onları korumak amacıyla tasarlanmaktadır. Üçüncüsü ise politik davranış, çıkarları bir birileri ile çelişen en az iki tarafın varlığını gerektirmektedir. Bir başka tanıma göre ise politik davranış biçimsel örgüt rolünde tanımlanmayan, ancak örgüt içindeki avantaj ve dezavantajların dağılımını etkileyen veya etkilemeye çalışan faaliyetleri ifade etmektedir (Farrel ve Petersen, 1982). Görüldüğü üzere politik davranışlar, sosyal bir etkiyi, biçimsel olmayan rol tanımlarını, bilinçli ve istekli bir faaliyeti, bireysel çıkarların üstünlüğünü, çıkarları çelişen bireylerin varlığını kapsayan davranışları ifade etmektedir.

Bazı araştırmacılar politik davranışları sonuçları itibariyle işlevsel ve işlevsel olmayan politik davranışlar olarak ikiye ayırmışlardır. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunan ve örgüte zarar vermeyen politik davranışlar işlevsel olarak ifade edilirken, işlevsel olmayan politik davranışlar ise kişinin kendi çıkarını gerçekleştirilmesine katkıda bulunurken örgüte zarar verebilme ihtimalini taşımaktadır (Yolaç, 2009). Ancak örgütlerdeki politik davranışların, bireysel ve örgütsel performansı olumsuz etkilediği ve çalışanların stres, iş tatminsizliği ve işten ayrılma riskini artırdığı bilinmektedir. Bu durum, örgütsel ödül sistemlerinin, hizmet, üretim, satış ve diğer performans göstergelerine öncelik vermek yerine politik faaliyetleri (örneğin etki yönetimi, iltifat ve sabotaj) ödüllendirmesi nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Politik faaliyetlerin bu şekilde ödüllendirilmesi örgütsel performansın düşmesine ve dolayısıyla iş performansındaki azalmaya yol açmaktadır (Goltz, 2003).

2. Politik davranışların ortaya çıktığı alanlar

Çalışanların istek, hedef ve beklentileri bir birinden farklı olabilir. Bu nedenle daha fazla güce sahip olma isteği de söz konusu olabilir. Bu istek bazı durumlarda ve koşullarda çalışanları karşı karşıya getirmektedir (Yolaç, 2009). Murray ve Grandz (1980), politik davranışların söz konusu olduğu faaliyetleri ve durumları iki boyutta incelemektedir. Bunlar dikey boyut altın-

daki terfide kayırmacılık, iyi görünme/suçlamadan kaçınma, güç mücadelesi, yüksek riskli girişim ve yatay boyut altındaki girişimcilik fırsatı, sınır çatışması, kıt kaynak rekabeti şeklinde tanımlamıştır.

Terfiler: Terfi üstler ve astlar arasındaki uzun süreli bir etkileme sürecinin bir sonucu olarak değerlendirilmektedir (Murray ve Grandz, 1980). Kayırmacılık ise işe alım, terfi, ve çalışanlara yönelik karar süreçlerinde arkadaş, komşu veya diğer tanıdık bireylere ayrıcalıklı davranmayı ifade etmektedir (Kurt ve Doğramacı, 2014). Dolayısıyla terfiler, uzun süreli bir sürecin çıktısı olarak değerlendirildiği için, bu süreçte etkilemeye yönelik politik davranışların söz konusu olduğu bir unsur olarak değerlendirilebilir.

İyi görünmek veya cezadan kaçınmak: Bireyler kişisel çıkarlarını desteklemek ve onları korumak için bazı etkili aktörlere iyi görünmek için farklı politik davranışlarda bulunabilirler. Ancak bu, çalışanların kendilerini farklı gösterme, olayları çarpıtma ya da olayların üstünü kapatma gibi durumların ortaya çıkmasına neden olabilir (Demirel vd., 2019). Bu durum, bireylerin birini etkilemek için olumlu olan her şeyin gereğinden fazla vurgulaması ve imkansız olmadıkça olumsuz olan her şeyin tamamen göz ardı edilmesini ifade etmektedir (Murray ve Grandz, 1980).

Yüksek riskli girişimler: Suçlamadan kaçınarak güzel görünmeye çalışan kişinin tersi ise ipteki cambaz gibi dikkatleri üzerine çekerek yükselmeye çalışan kişi olarak değerlendirilmektedir (Murray ve Grandz, 1980). Politik davranışlar, yüksek risk içeren faaliyetlerle doğru orantılıdır. Bu tür faaliyetlerin yönetimi, kazancı, işleyişi daha zor ama yüksek kazançlıdır. Dolayısıyla bu faaliyet alanlarındaki çalışanların sayısı ile faaliyetler çeşitleneceği için ortaya çıkacak uyuşmazlıklar politik davranışları kaçınılmaz kılacaktır (Demirel vd., 2019). Bu nedenle bireyler bazen kendi çalışma alanlarında ön plana çıkmak yerine farklı alanlarda riskli girişimlerde bulunarak bir dikey etki oluşturmaya çalışmaktadır (Murray ve Grandz, 1980).

Güç mücadeleleri: Güç, çalışanları etkilemek için kullanılan ve örgütlerin amaçlarına ulaşmasını sağlayan bir kaynak olarak ifade edilmektedir (Memduhoğlu ve Turhan, 2016). Tıpkı bir başkan yardımcısının yönetim kurulunu etkisi altına alarak başkanı görevden alması çabasında rastlandığı gibi (Murray ve Grandz, 1980) örgütler, bazen astlar ve üstlerin anlaşmazlıklarına sahne olabilir. Bu durumda ise güç mücadeleleri ortaya çıkabilir. Gücü elinde bulunduran ise bu mücadeleden istediğini alarak çıkma ihtimali en yüksek olandır.

Girişimsel fırsatlar: Yeni bir proje veya işlev için yetkiyi güvence altına almak için büyük bir çaba sarf etmeyi ifade etmektedir. Örgütler bazı girişim

fırsatları ile karşı karşıya kaldıklarında bu girişimi yönetmek için bazı bireyler arasında bir rekabet söz konusu olabilmektedir. Bu durumda bazıları politik bir davranış sergileyerek kendi çıkarlarını elde etmek için çaba gösterebilirler (Murray ve Grandz, 1980).

Sınır çatışmaları: Bu, tedarikçi ve kullanıcının arz-talep denklemini dengeleyemediği bir durumu ifade etmektedir (Murray ve Grandz, 1980). Örgütsel yaşamda bazen bir birine bağımlı birimler arasında bazı çatışmalar yaşanabilmektedir. Bu durumda da politik davranışlar ortaya çıkmakta ve örgüt güç mücadelelerine sahne olabilmektedir. Bu politik davranışlar ise tarafların karşılaşacağı sonuçlara etki etmektedir.

Kıt kaynak rekabeti: Örgütler kıt kaynaklara sahiptir ve bu kaynaklara ulaşmaya çalışan kişi sayısı ile kaynak miktarı arasında ise negatif bir ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla bu olgu, kaynakları elde etmek için mücadele eden çalışanlar arasında politik davranış ve girişimlere yol açabilir (Demirel vd., 2019).

Görüldüğü üzere çalışanların örgütsel yaşamdaki amaçları, beklentileri, istekleri ve ihtiyaçları farklılaştığından bazı alanlarda çatışmaların ortaya çıkması söz konusu olmaktadır. Bu çatışma alanları ise politik davranışların ortaya çıktığı alanlar olarak değerlendirilmektedir. İşlevsiz politik davranışları engellemek isteyen örgütler bu alanlarda düzenlemeler yaparak bu tür politik davranışların ortaya çıkmasını önleyebilir.

3. Politik davranış taktikleri ve boyutları

Bireyler örgütsel yaşam içerisinde karşındaki kişiyi etkilemek için farklı yöntemlere başvurarak politik davranışlarda bulunabilirler (Demirel vd., 2019). Bireyler tarafından seçilen bu taktikler bireylerin karakteristik özelliklerinden, durumsal koşulların etkisinden, ya da hedef kişiye yönelik bireyin algısından etkilenebilir. Bütün bu faktörler bireyden bireye değişebileceği için politik davranış taktiklerinin çeşitlenmesi de beklenen bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Literatür incelendiğinde politik davranış taktiklerine ilişkin geniş bir yelpazenin olduğu ve farklı araştırmacılar tarafından bu taktiklerin sayısının ve türlerinin değiştiği söylenebilir. Örneğin bazı çalışmalarda destek oluşturma, göze girme, üst makama başvurma, mübadele, önceki iyiliklerin öne sürülmesi, mantıkla ikna etme gibi yöntemler politik davranış taktiklerine örnek gösterilirken (Demirel vd., 2019), bazı çalışmalarda bunlara ek olarak hedefin değerlerine odaklanmak, hedefi karar verme sürecine dahil etmek, karşı tarafa iltifat etmek, işbirliği yapmak, uzmanlık gücünü kullanmak, kontrol

edilen bilgiyi kullanmak gibi davranışlar politik davranışlara örnek gösterilmektedir (Erdem ve Ayaloğlu, 2016). Farklı bir çalışmada ise koalisyon kurmak, kendini fark ettirme, göze girme, üst makamları kullanma, karşılıklı çıkar bekleme, mübadele, atılganlık (dayatma), ikiyüzlü davranmak gibi davranışlar politik taktiklere örnek olarak gösterilmiştir (Ulus ve Kanbur, 2020). Bir başka çalışmada ise politik taktikler arasında destek oluşturma, kendini fark ettirme, göze girme, üst makama başvurma, mübadele, mantıkla ikna, atılganlık gibi yöntemler gösterilmiştir (Arıkan, 2011). Bunlara ek olarak başkalarını suçlama, bilginin seçici kullanımı, imaj oluşturma, destek alma, başkalarını övmek ve sevindirmek, koalisyon oluşturmak, ağ oluşturma ve iyilik gibi taktikleri politik taktikler olarak ele alan çalışmalar da bulunmaktadır (Bhatnagar, 1992). İzlenim yönetimi taktikleri arasında ise yağcılık, bireysel reklam, yalvarma, gözdağı verme, örnek birey olma, mazeret beyan etme, özür dileme, gerekçeler sunma, sorumluluğu reddetme gibi taktikler politik davranışlara örnek gösterilebilir (Yıldırım, 2022).

Politik taktiklerin sayısının fazla olması onların belirli bazı ortak özelliklerine göre sınıflandırılmasına yol açmıştır. Bu sınıflandırmalar da tıpkı politik davranış taktiklerinde olduğu gibi çalışmadan çalışmaya farklılıklar göstermektedir. Örneğin Zanzi ve arkadaşları (1991) farklı çalışmalardan alıntılanarak hazırlanan politik davranış ölçeğine ilişkin faktör analizi sonucunda politik davranışları hiyerarşik taktikler ve ağ kurma taktikleri olarak sınıflandırmışlardır. Bir başka çalışmada ise yatay politik davranışlar ve dikey politik davranışlar olmak üzere bir sınıflandırmanın yapıldığı görülmektedir (İslamoğlu ve Börü, 2007). Bir başka çalışmada da politik taktikler içsel-dışsal, dikey-yatay ve meşru-gayrimeşru olmak üzere üç boyut altında incelenmiştir (Farrel ve Petersen, 1982). Farklı bir çalışmada ise politik davranış taktikleri kendini sevdirmeye çalışma, çevre oluşturma, bilgi yönetimi, izlenim yönetimi, koalisyon oluşturma, suçlu arama, mecburiyeti artırma şeklinde ele alınmıştır (Yılmaz ve Erol, 2023). Politik taktiklere ilişkin bir başka çalışmada ise politik davranış taktikleri doğrudan erişim, dolaylı erişim, doğrudan değiştirme, dolaylı değiştirme şeklinde sınıflandırılmıştır. *Doğrudan erişim taktikleri* doğrudan olumlu sonuçları artırmaya veya olumsuz sonuçları önlemeye yönelik sergilenen politik davranış taktiklerini ifade etmektedir. Bireyin kendi çıkarına olan bir sonucu elde etmek için bir üst yönetime başvurusu veya olumsuz bir sonuçtan kaçmak için başkasını suçlaması buna örnek gösterilebilir. *Dolaylı erişim taktikleri* ise bireyin kendi sonuçlarından çok başkasının sonucuna odaklanan politik davranış taktiklerini kapsamaktadır. Bir çalışana örgütün işleyişini öğretmek ya da başka bir çalışanın performansını düşürmek için onu arkadan vurmak gibi taktikler dolaylı politik davranış taktikleri olarak değerlendirilebilir. *Doğrudan değiştirme taktikleri*, iş per-

formansı ile ilgili sonuçları değiştirmek için kullanılan politik davranışları kapsamaktadır. Örneğin bir çalışanın daha fazla ödül almak için yaptığı işi abartması. *Dolaylı değiştirme taktikleri* ise bir kişinin, diğer insanların davranışlarını etkileyerek kendi performans sonuçlarını değiştirmeyi amaçladığı politik davranış taktiklerini ifade etmektedir. Kişinin iş arkadaşının kötü performansını yönetimle paylaşması buna örnek gösterilebilir. Kişi böylelikle yaptırımlardan kaçınmaya çalışmaktadır (Goltz, 2003).

Dolayısıyla politik davranışın boyutları bireylerin kendi lehine veya aleyhine etkide bulunan kaynakları ararken veya mevcut kaynakları seferber ederken ortaya koyduğu taktik seçimlerin birer yansıması olarak değerlendirilmektedir (Farrel ve Petersen, 1982). Bu çalışma kapsamında ele alınan boyutlar aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

3.1. İçsel ve dışsal politik davranışlar

Politik davranışın bu boyutu davranış odağına atıfta bulunmaktadır. İçsel boyutta, politik davranışlar örgütün içindeki kaynakları kullanarak gerçekleştirilir. Bu, tarafların birbirlerini koruyup kollaması, karşılıklı misillemelerde bulunması, hedeflerine ulaşmak isteyen kişileri engellemesi ve diğerlerine yardım ederek aynı yardımı beklemesi gibi örneklerle açıklanabilir. Dışsal boyutta ise, politik davranışlar dış unsurları da içerebilir ve kişi, dış kaynakları harekete geçirmek için politik davranışlar sergileyebilir. Bu, kurumla ilgili gizli bilgileri medyaya sızdırmak, başka kişilerle işbirliği yapmak, dava açmak ve hatta ispiyonculuk gibi örneklerle açıklanabilir (Erdem ve Ayaloğlu, 2016).

3.2. Dikey ve yatay politik davranışlar

Bu boyutlar ise etkileme çabasının yönüne dikkat çekmektedir. Dikey politik davranış kişinin gücü yukarı doğru uygulama çabasından oluşur. Üst yönetimle itiraz etme davranışı bu çabaya bir örnek oluşturabilir. Aşağı doğru etki çabaları ise, üst ve alt düzey yöneticiler arasındaki uzlaşmayı ve anlaşmaları içerir. Yatay politik davranış ise, kişinin akranlarıyla işbirliği yaparak oluşturduğu ittifakları ve iyilik alışverişlerini kapsamaktadır (Bhatnagar, 1992). Yani bazı politik davranışlar üstleri, bazı politik davranışlar ise astları bazıları ise akranları hedef alarak bir etkileme sürecine işaret etmektedir.

3.3. Meşru ve gayri meşru politik davranışlar

Bu boyut, örgüt içinde sergilenen politik davranışların ne ölçüde kabul edilebilir olduğuyla ilgilidir (Çelik, 2017). Meşru boyutta, kurum politikası ve kararlarına saygılı kalınırken, aynı zamanda üstlerle ilişki kurulabilir, emir

komuta zinciri atlanabilir ve kurum dışındaki kişilerle profesyonel faaliyetler yoluyla işbirliği yapılabilir. Öte yandan, meşru olmayan boyutta, örgüt kurallarını ihlal etmek, ispiyonculuk yapmak, mazeret uydurmak gibi davranışlar örgüt tarafından kabul edilemez davranışları ifade etmektedir (Erdem ve Ayaloğlu, 2016). Bu boyut aynı zamanda örgütteki politik davranışların olumlu sonuçlarının olabileceğine de işaret etmektedir.

Özetle çalışanların kişisel amaçlarına ulaşmak için ortaya koyduğu politik davranış taktikleri odak noktasına, etkileme yönüne ve örgüt tarafından kabul edilebilirliğine bağlı olarak değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme sonucunda da bu taktikler içsel-dışsal, yatay-dikey ve meşru-gayrimeşru şeklinde farklı boyutlar altında ele alınmaktadır.

4. Politik davranış taktiklerinin seçimini etkileyen faktörler

Yukarıda bahsedilen ve farklı boyutlar altında sınıflandırılabilen politik davranış taktikleri farklılaşan durum, örgüt ve kişisel özelliklerin etkisi ile ortaya çıkmaktadır. Yani bireyler tarafından tercih edilen politik davranış taktiklerinin seçimini etkileyen farklı koşullar bulunmaktadır. Bhatnagar (1992) tarafından oluşturulan modele göre bireylerin politik davranışlarını etkileyen üç ana özelliğin bulunduğu ifade edilmektedir. Bunlar, durumsal özellikler, etkileyene ait özellikler ve hedef kişinin algılanan özellikleri şeklinde tanımlanmaktadır. Bu özelliklerin etkisi ile sergilenen davranışlar birey, örgüt, etkilenen ve gözlemciler açısından istenen veya istenmeyen sonuçlara neden olmaktadır. Yazar tarafından ortaya koyulan bu model örgütlerdeki politik davranışların bütüncül bir bakış açısı ile anlaşılmasına yardımcı olmaktadır.

Başka bir çalışmada ise çalışanın örgüte yaptığı yatırımlar, örgütsel güven ortamı ve örgütün çalışanlarına sunduğu alternatifler de politik davranışları etkileyen faktörler olarak ele alınmaktadır. Örneğin kişinin örgüte yaptığı yatırım arttıkça gayrimeşru politik davranışlarda bulunma ihtimalleri zayıflamaktadır. Ayrıca kişiler asıl amacına ulaşamadığında ulaşılacak farklı alternatiflerin azlığı da sabotaj veya grev gibi farklı politik davranışları teşvik edebilir. Son olarak örgütteki güven düzeyi yükseldikçe örgütteki gayrimeşru politik davranışların seviyesini azaltmaktadır (Latif vd., 2011).

Durumsal özellikler: Bu özellikler daha çok örgüte ve çevreye ilişkin faktörler olarak değerlendirilebilir. Bunlar görev bağımlılıkları, örgütteki belirsizlikler, kaynakların kıtlığı, konunun etkileyen için önemi, örgütteki statü ve örgütsel işlevler olarak belirtilmektedir (Bhatnagar, 1992). Bunlara ek olarak örgüt içerisindeki politik iklimin kendisi de bir durumsal koşul olarak değerlendirilebilir. Örneğin yapılan bir araştırma, örgütsel politikaya ilişkin çalışanların algısının politik davranışlar ile ilişkisini ortaya koymuştur. Aynı

çalışmada çalışanlar arası güven düzeyinin bu ilişkide ılımlaştırıcı bir etkisinin olduğu gösterilmiştir (Kidron ve Vinarski, 2018). Dolayısıyla örgütteki güven ortamı da bir durumsal koşul olarak değerlendirilebilir.

Etkileyene ilişkin özellikler: Bu faktörler politik davranış yoluyla sosyal bir etki oluşturarak kişisel çıkarlarına ulaşmaya çalışan kişiye ait özellikleri kapsamaktadır. Örneğin kişinin başarıma ihtiyacı, güç ihtiyacı, (Bhatnagar, 1992; Liu vd., 2010) kontrol odağı ve beklentileri onun politik davranışlarını etkilemektedir (Bhatnagar, 1992). Ayrıca çalışanların politik iradelerinin onların politik davranışlarını etkilediği de bulunmuştur. Söz konusu çalışma sonucuna göre içsel motivasyon ve başarıma ihtiyacı yüksek olanların nispeten daha çok politik davranış sergileme eğiliminde oldukları belirtilebilir (Treadway vd., 2005). Çalışanların işe ilişkin öz yeterlilik algıları ile politik davranışları arasında da anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre işe ilişkin öz yeterliliği yüksek olan çalışanlarda hesap verilebilirlik algısı arttığında politik davranışlar azalmaktadır. Öz yeterliliği düşük olan çalışanlarda ise politik davranışın arttığı görülmektedir (Royle vd., 2005). Ek olarak çalışanların kariyer hedeflerinin, güdülerinin, ihtiyaçlarının, cinsiyetlerinin, çalıştıkları şirkete yapmış oldukları yatırımların ve kişilik özelliklerinin politik davranış etkilediği ifade edilmektedir (Arıkan, 2011). Etkileyen kişiye ait karakteristik özelliklere ilişkin yapılacak daha fazla çalışma, bu özelliklerin politik davranışlar üzerindeki etkisine ilişkin öngörümüzü arttırmaya yardımcı olacaktır.

Hedefe İlişkin Algılar: Birçok araştırma politik davranışlara etki eden faktörlere ilişkin hedefe ait özellikleri yeterince ele almamıştır. Oysaki birçok faktörde olduğu gibi hedefe ilişkin özellikler de politik davranışları etkilemektedir (Bhatnagar, 2002; Eketu ve Chukwuemeka, 2018). Örneğin etkilenmek istenen kişinin yani hedefin kaynaklar üzerindeki kontrolü, etkileme girişimlerine uygun olup olmadığı, etkileme girişiminin muhtemel maliyetleri, kişiler arası ilişkiler (güven), etkileme girişiminin başarılı olma ihtimali gibi faktörler politik davranışları etkileyen faktörler olarak ifade edilmektedir. Ancak bu konudaki bilgi seviyemizi artıracak daha fazla deneysel çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır (Bhatnagar, 2002).

Kültür: Bir örgütün işlev gördüğü toplumsal kültür, o örgütteki çalışanların politik davranışının niteliğini önemli ölçüde etkiler. Özellikle alt grup düzeyinde yapılan politik-kültürel analizler, politik davranış anlamak için faydalı bir perspektif sağlayabilir (Bhatnagar, 2002). Dolayısıyla politik davranışa ilişkin durumsal faktörler, hedefe ilişkin algılar, etkileyene ilişkin özellikler, etkilemeye yönelik politik taktiklerin seçimi, politik davranışın amaçlanan veya amaçlanmayan sonuçları büyük ölçüde kültürel ortamın etkisi ile şekillenmektedir. Ayrıca örgütlerin faaliyet gösterdiği genel kültürel ortama

ek olarak örgütün sahip olduğu kültürel yapı da politik davranışlara etkide bulunmaktadır. Örneğin, örgütsel yaşamda grup kültürü, gelişim kültürü, entelektüel kültür ve hiyerarşik kültür gibi kültürler bulunabilir. Örgütlerin sahip olduğu bu kültürel yapı ise çalışanların politik davranışlarını etkilemektedir. Grup kültürü daha uyumlu bir yapıyı ve daha katılımcı bir karar alma sürecini gerektirdiği için bu tür kültürel yapıya sahip örgütlerde örgütsel amaçlara ulaşmak için yönlendirilen politik davranışlar sergilenecektir. Benzer şekilde gelişim kültüründe çalışanlar üst yönetimi etkilemeye yönelik taktikleri tercih ederken, entelektüel kültürel ortamda ise çalışanlar performansı gerçekleştirmeye yönelik politik davranışları sergilemek için teşvik edilir. Son olarak hiyerarşik kültürel ortamda ise çalışanlar üst yönetimi etkilemeye yönelik politik davranışları sergilerler (Bai ve Koirala, 2018).

Görüldüğü üzere kişisel amaçların ön plana çıktığı politik davranışlar farklı faktörlerin etkisi ile stratejik bir karar olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanların bu stratejik kararlarını etkileyen faktörler ise genel olarak durumsal faktörler, etkileyene ve etkilenene ilişkin karakteristik özellikler ve kültürel faktörler şeklinde ele alınmaktadır.

5. Politik davranışların sonuçları

Politik davranışlar çoğu zaman olumsuz sonuçların bir öncülü olarak değerlendirilmektedir. Örneğin politik davranışlar, iş arkadaşlarına gönüllü bir şekilde yardım etmek veya onları desteklemek konusunda çalışanların çekingen olmasına neden olabilir. Çünkü bu tür yardım faaliyetlerinin yanlış anlaşılabilceği endişesi taşıyabilirler. Bu da sosyal etkileşimleri bozmakta ve onlara zarar vermektedir (Gotsis ve Kortezi, 2010). Bir başka çalışmada işlevsiz politik davranışların işten ayrılma niyetini teşvik ettiği bulunmuştur (Clercq vd., 2023). 25059 bireysel katılımcıyı içeren 59 yayınlanmış ve yayınlanmamış çalışmadan 79 bağımsız örnek üzerinde gerçekleştirilen meta-analiz sonuçları örgütsel politikaya ilişkin algının sonuçlarına ilişkin geniş bir öngörü sunmaktadır. Meta analiz sonucuna göre örgütsel politika algısı ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında güçlü negatif ilişkiler olduğu gösterilmiştir. Benzer şekilde, algılanan örgütsel politika ile iş stresinin sonuçları ve işten ayrılma niyetleri arasında orta derecede pozitif ilişkilerin bulunduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca algılanan örgütsel politika ile rol içi iş performansı arasında anlamlı olmayan bir ilişki olduğu bulunmuştur. Son olarak düzenleyici değişkenlere bakıldığında yaş, çalışma ortamı (yani kamu sektörü veya özel sektör) ve kültürel farklılıkların (yani yerel kültür veya uluslararası kültür) belirli algılanan örgütsel politika ilişkileri üzerinde koşullu etkilere sahip olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Miller vd., 2008). Yapılan başka bir çalışmada ise

çalışanların algıladıkları politik davranışların işlerine karşı yabancılaşmasını artırdığı bulunmuştur (Tetik ve Yılmaz, 2021). Ayrıca algılanan örgütsel politikanın çalışanların pozitif psikolojik sermayelerini ve iş tatminini azalttığı, işten ayrılma niyetini ise artırdığı bulunmuştur (Şevik, 2019). Ek olarak çalışanların örgütsel politika algıları arttıkça örgütsel sessizlik düzeylerinin de arttığı bulunmuştur (Şevik, 2019; Erkutlu ve Soyumert, 2020).

Örgütsel politikaya ilişkin değerlendirmelerin çoğu bu davranışların olumsuz sonuçlara neden olan çıkarıcı davranışlar olduğu yönündedir. Ancak son zamanlardaki literatür örgütsel politika algısı ile çıktılar arasındaki ilişkilere aracılık eden mekanizmaların anlaşılmasının örgütsel politikanın olumlu veya olumsuz olarak algılanmasına ilişkin anlayışı değiştireceğini göstermektedir. Örneğin bazı araştırmacılar ağ kurma, ikna etme, koalisyon kurma, örgütsel hedeflere bağlanma gibi onaylanmış politik davranış taktiklerinin örgütsel hedeflere ulaşılması için ilham kaynağı olabileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca örgütsel politikanın olumlu sonuçlarının da olabileceğini gösteren deneysel çalışmalar ise sınırlıdır. Bu az sayıda deneysel çalışmadan bir tanesi, örgütsel politikanın gelişmiş iletişim, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılması, gelişmiş karar verme, bireysel kariyer gelişimi, bireysel tanınma, yeni fikirlerin teşvik edilmesi ve yararlı iletişim ağlarının kurulması gibi olumlu sonuçlarının olduğunu göstermiştir. (Landells ve Albrecht, 2013). Öte yandan örgütsel politika algısı, bireysel olarak çalışanları kamusal imajlarını şekillendirmek ve kişisel hedeflerini takip etmek için vatandaşlık davranışlarını kullanmaya teşvik etmektedir. Bakıldığında politik ortamlar çalışanların işlerinden tatmin olma derecelerini düşüren bir faktördür. Dolayısıyla iş tatmini düşük olan bireylerin ise örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemeleri ihtimali zayıflamaktadır. Ancak güçlü bir kariyer eğilimi olan bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını bir araç olarak kullanmaları da muhtemel görünmektedir. Nitekim güçlü kariyer eğiliminin algılanan örgütsel politika ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine pozitif olarak, iş tatmininin ise bu ilişkiye negatif olarak aracılık ettiği bulunmuştur (Hsiung vd., 2012).

Dolayısıyla politik davranışların kullanım alanı, kullanım yoğunluğu, kullanım süresi, kullanım hedefi gibi faktörlere ek olarak hangi politik davranışların kullanıldığına bağlı olarak örgüt açısından, birey ya da diğer çalışanlar açısından farklı sonuçları olabilir. Ayrıca politik davranışlar ve politik davranışlara ilişkin algıların sonuçlarına aracılık edecek faktörler de kavrama ilişkin değerlendirmemizi geliştirebilir. Bu nedenle bu faktörlere ilişkin daha fazla deneysel araştırmanın yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Politik davranışların sonuçlarına ilişkin Bhatnagar (1992) tarafından sunulan model ise bu sonuçları değerlendirmek için yararlı bir çerçeve olabilir. Modele göre her

örgütsel politik davranışın örgüt için, etkileyen için, hedef için ve gözlemci için amaçlanan ve amaçlanmayan sonuçları olabilir. Yapılacak deneysel araştırmaların bu çerçeveye oturtulması politik davranışların sonuçlarının daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabilir.

6. Politik davranışlar önenebilir mi?

İşletmeler, çeşitli etki sistemlerinin söz konusu olduğu bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Politika ise uzmanlık, otorite ve ideoloji etki sistemlerinin aksine örgüt tarafından yetkilendirilmemiş, sertifikalandırılmamış ve yaygın olarak kabul görmemiş bir etki sistemi olarak ele alınmaktadır. Ayrıca örgütlerde politika ve çatışmaların iki seviyede gerçekleştiği düşünülmektedir. Bu değerlendirme çerçevesinde birinci seviyede politika ve çatışmalar var olabilir ama baskın değildir. Yani bu seviyedeki çatışmalar ve politikalar örgüt için destek sütunlarına ek olan beşinci bir sütun vazifesi görmektedir. İkinci seviyede ise politika baskın bir etki sistemi olabilir ve çatışmalar güçlü bir şekilde var olabilir. Bunlar diğer etki sistemlerini zayıflatmış veya onların zayıflığında ortaya çıkmış olabilir. Bu ikinci seviye ise politik sahne olarak nitelendirilmektedir (Mintzber, 1985). Mintzberg'in bu görüşünden yola çıktığında örgütlerdeki yasal yetki, uzmanlık, ideolojik etkileme sistemlerinin zayıflaması durumunda politik etkileme yöntemleri ortaya çıkmakta ve örgütleri politik bir arenaya dönüştürmektedir.

Benzer şekilde birey, grup veya örgütler olarak nitelendirilen örgütsel aktörlere alternatifler arasından bir seçim yapma yetkisi ve yükümlülüğü verildiğinde bu aktörlerin görevlerini muhtemelen kendilerine en uygun şekilde gerçekleştirecekleri belirtilmektedir. Dolayısıyla politik davranış örgüt içerisinde güç elde etmeye yönelik tüm eylemleri ve bu eylemlerin çıkarlara ulaşmak ve onları desteklemek için kullanılmasını kapsayan bir kavram olarak ele alınmaktadır. Ayrıca politik gölge teorisi çerçevesinden değerlendirildiğinde örgütün çıkarları ile çelişmeyen ve bencil olmayan davranış kalıplarının bile gizli, çıkarıcı politik öğeler içerdiği ifade edilmektedir. Dahası belirli koşullar altında politik olmayan davranışlar örgütün içinden veya dışından bazı aktörler tarafından politik davranış olarak yorumlanma ihtimaline sahiptir (Samuel, 2018).

Yöneticiler çalışma ortamı ile ilgili düzeltici bazı önlemler aldıklarında politik davranışların olumsuz yönlerini belirli bir oranda etkisiz hale getirebilirler de örgütlerdeki politika tam anlamı ile ortadan kaldırılamaz. Politik davranışların etkilerini azaltmak için ise sistem belirsizliğini azaltmak, rekabeti azaltmak, mevcut politik egemenlikleri kırmak, gelecekteki politik egemenlikleri önlemek gibi stratejiler önerilmektedir. Sistem belirsizliğini

azaltmak için değerlendirmelere esas temellerin ve süreçlerin netleştirilmesi, yüksek ve düşük performans arasındaki ödüllerin farklılaştırılması, ödüllerin hemen ve doğrudan performansla ilgili olmasına dikkat edilmesi gibi stratejiler önerilmektedir. Rekabeti azaltmak için ise yöneticiler arasındaki kaynak rekabetinin en aza indirilmesi ve kaynak rekabetinin dış odaklı amaç ve hedeflerle değiştirilmesi stratejileri önerilmektedir. Mevcut politik egemenlikleri kırmak için ise işlevsiz alt grupların ortadan kaldırılması veya parçalanması, politik kayırmacılığı bir yönetim tarzı olarak benimseyen yöneticilerin uyarılması ve gerektiğinde rollerinin değiştirilmesi ve örgütten uzaklaştırılması gibi stratejiler önerilmektedir. Son olarak gelecekteki politik egemenliklerin önüne geçmek için ise örgütsel amaçları bireysel amaçlardan daha çok önemseyen apolitik bir tutumun terfi için en önemli kriterlerden biri haline getirilmesi önerilmektedir (Black ve Bright, 2019).

7. Sonuç

Bu çalışma kapsamında çok çeşitli motivasyonlarla ve amaçlarla ortaya çıkan çalışan davranışlarının tanımlanabilmesi, nedenlerinin ve sonuçlarının daha iyi anlaşılabilmesi için bütün örgütlerde görülmesi muhtemel politik davranışların genel bir değerlendirmesi yapılmıştır. Politik davranışlar resmi görev ve rollerin ötesinde, bilinçli ve kasıtlı olarak çıkarları gerçekleştirmeyi amaçlayan resmi olmayan davranışları ifade etmektedir (Bursalı, 2017). Dolayısıyla politik davranışlar genel olarak adaleti, örgütü veya diğer çalışanları dikkate almadan sadece bireysel çıkarlara odaklanan, bilinçli ve kasıtlı bir biçimde sergilenen rol ötesi faaliyetler olarak yorumlanabilir.

Politik davranışlar dikey-yatay, içsel-dışsal ve meşru-gayri meşru boyutları yansıtan etkileme taktiklerini ifade etmektedir. Bu taktiklerin sayısı ve isimleri farklılaşmakla beraber başkalarını suçlama, bilginin seçici kullanımı, imaj oluşturma, destek alma, başkalarını övmek ve sevindirmek, koalisyon oluşturmak, ağ oluşturma ve iyilik taktikleri bu taktiklere örnek gösterilebilir. Bu taktikler ise durum, etkileyen kişi ve hedef kişiye ait karakteristik bazı özelliklerden etkilenmektedir. Bu taktiklerin etkisi ile de kişi, örgüt, hedef ve gözlemciler açısından istenen ve istenmeyen bazı sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Bhatnagar, 1992).

Örgütteki politik davranışlar örgüt üyelerinin sübjektif bir değerlendirmesi sonucunda örgütlerde bir politik algının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu nedenle bir örgütte, çalışanların o örgüte, örgütün yöneticilerine ve meslektaşlarına yönelik politik algılarının oluşması, örgütteki karar ve uygulamaları ne kadar politik olarak algıladıklarına dair bir işarettir. Bu nedenle, örgütte alınan kararlar, sergilenen davranışlar ve uygulamaların yararlı

ya da zararlı olup olmadığı, gerçekliğinden ziyade nasıl algılandığına bağlı olarak değişebilir ve subjektif bir özellik taşıyabilir (Bursalı, 2017).

Görüldüğü üzere hangi boyut altında, hangi faktörün etkisi ile ve hangi taktiksel davranış sergilenirse sergilenir örgütler, etkileyen, hedef ve diğer kişiler açısından bazı etkilerin ve farklı algıların ortaya çıkması kaçınılmaz görünmektedir. Politik davranışların çalışanlar tarafından nasıl algılandığı elbette ki çok önemlidir. Bu örgütteki politik kültürün anlaşılması açısından bir gerekliliktir. Şu hususu da belirtmek gerekir ki etkileyenin peşinden koştuğu amaç ile örgütün veya örgütteki diğer kişilerin amaçlarının örtüşmesi elbette mümkündür. Ancak kişinin sadece kendi amacına odaklanması politik davranışın doğasında bulunmaktadır. Dolayısıyla amaçların örtüşmesi veya politik davranışın sonucunun örgütler açısından ya da bazı çalışanlar tarafından olumlu sonuçlanması politik davranışın bencilce bir amaçla ortaya çıktığı anlamını değiştirmeyecektir. Bu nedenle kaybeden tarafların mutluluğu, politik davranışlar sergileyen çalışanların farklı amaçlar edinerek daha ahlaki ve özgecil davranışlarla ihtiyaçlarını karşılaması ve örgütlerin amaçlarına mutlu çalışanlarla ulaşabilmesi için bilimsel çalışmaların politik davranışların arkasındaki niyete odaklanarak özgecil ve bencil davranışları ayırt etmesi ve bu davranışların nedenlerini anlaması önemlidir. Bu nedenle politik davranışlara ilişkin gelecekte yapılacak araştırmalarda kişiyi politik davranışlara iten durumsal, bireysel ve hedefe ilişkin temel faktörlerin belirlenmesi, çalışanların politik davranışlarla ulaşmaya çalıştığı amaçların anlaşılması, hangi davranışların politik davranış olarak değerlendirilebileceğinin açıklığa kavuşturulması, hangi temel faktörlerle hangi politik davranışların daha çok ilişkili olduğunun ortaya çıkarılması ve politik davranışlar yerine daha özgecil davranışları teşvik edecek uygulamaların ya da faktörlerin tespit edilmesi hem uygulayıcılar hem de literatür açısından faydalı olacaktır. Çünkü her politik davranış aslında bireyler, örgütler ve diğer çalışanlar açısından iyileştirilmesi gereken alanlara işaret etmektedir.

Daha önce de belirtildiği gibi kültür politik davranışları etkileyen önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Bhatnagar, 1992). Bu nedenle örgüt içerisindeki politik davranışların özellikle Türkiye örneğinde daha iyi anlaşılması için literatürde önemli boşlukların bulunduğu söylenebilir. Örneğin çalışanların iş yaşamı kalitesine ilişkin algılarının politik davranışları nasıl etkilediği incelenebilir. Nitekim Sezici (2014) yaptığı çalışmada çalışma yaşamı kalitesinin bazı boyutları ile iş yerinde sapkın davranışların politik sapmalar boyutu arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu ortaya koymuştur. Böylelikle çalışanların iş yerinde karşılanması gereken ihtiyaçları ile politik davranışları arasındaki ilişki daha iyi anlaşılacaktır. Literatürde henüz yeteri kadar araştı-

rılmamış olan bir diğer konu ise bireylerin kariyer beklentileri ile politik davranışları arasındaki ilişkidir. Nitekim bireylerin kariyer beklentileri ile politik davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmıştır (Arıkan, 2011). Ayrıca henüz yeterli doyuma ulaşmamış bir diğer araştırma alanı da politik davranışların kuşaklar açısından nasıl farklılaştığıdır. Politik davranışlar ile kuşaklar arasındaki ilişkiler üzerine yapılan çalışmalar ülkemizde çok sınırlıdır (Pehlivan vd., 2019; Sever, 2019). Türkiye’de Z kuşağının politik davranışlarla ilişkisi üzerine yapılan bir araştırmaya ise rastlanmamıştır. Z kuşağının 1995 ve 2012 yılları arasında doğan bireylerden meydana geldiği belirtildiğine göre (Gabrielova ve Buchko, 2021) bu kuşağın üyelerinin iş yaşamının henüz başında olduğu ve ileriki zamanlarda iş yaşamında birçok pozisyonu işgal edeceği söylenebilir. Bu durumda bu kuşağın politik davranışlara yaklaşımı araştırılması gereken önemli bir boşluk olarak değerlendirilebilir. Politik davranış ile ilgili olarak Türkiye yazınında daha fazla araştırılması gereken bir başka boşluk ise liderlik tarzları ile politik davranışlar arasındaki ilişkidir. Liderlik tarzları ile politik davranışlar arasındaki ilişki üzerine birkaç araştırma bulunsa da (Erdem ve Alayoğlu, 2016; Merdan, 2022; Yaşar ve Evrim, 2022; Kuru, 2017) bazı araştırmaların sonuçları arasında da farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin Merdan (2022), araştırmasında etik liderliğin politik davranışları artırdığı sonucuna ulaşırken, Kuru (2017) tarafından yapılan araştırmada etik liderlik ile politik davranışlar arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Bu nedenle etik liderlik başta olmak üzere liderlik tarzları ile politik davranış ilişkisinin daha iyi anlaşılması için daha fazla çalışmaya ihtiyaç bulunmaktadır.

Örgüt içerisindeki politik taktikler aslında güç temelli bir davranış olarak tanımlanmasına rağmen (Erol, 2019) güç kaynaklarının politik davranışlar üzerindeki etkisi üzerine çok az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Bu sınırlı çalışmalardan bazıları güç kaynakları ile politik davranışlar arasındaki ilişkiye odaklanırken (Odabaşı, 2021; Armağan; 2005) bazıları da güç mesafesi algısı ile politik davranışlar arasındaki ilişkiye odaklanmıştır (Ulus ve Kanbur, 2020; Arıkan, 2011). Bu nedenle politik davranışlar ile örgütlerdeki güç kavramı arasındaki ilişkinin farklı örneklemeler üzerinden daha çok araştırılmaya ihtiyacı vardır.

Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri de politik davranış modeline (Bhatnagar, 1992) göre etkileyen kişiye ait karakteristik özellikler arasında gösterilebilir. Yerel yazın incelendiğinde psikolojik sermaye ile politik davranışlar arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Yapılan incelemede politik davranışların diğer çalışanlar tarafından algılanması ile psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyen

birkaç çalışma olmasına rağmen (Karakuş ve Aykan, 2022; Şevik, 2020; Erkutlu ve Soyumert, 2020) çalışanların politik davranış sergilemesi ile çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkiye odaklanan sadece bir araştırmaya rastlanmıştır (Oruç ve Kutanis, 2015). Bu nedenle psikolojik sermaye ve alt boyutlarının politik davranışlar ve taktikleri ile ilişkisinin daha iyi anlaşılabilmesi için farklı örneklemeler üzerinden daha çok çalışmanın yapılması gerekmektedir. Öte yandan etkileyen kişiye ait karakteristik özelliklerden olan kişilik özellikleri ile politik davranışlar arasındaki ilişkinin de yerel yazında yeterince ele alınmadığı görülmektedir. Yapılan incelemede çalışanların kişilik özellikleri ile politik davranışları arasındaki ilişkiyi ele alan sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmıştır (Mert, 2021; Yemenici ve Bozkurt, 2020; Batga ve Özdemir, 2022).

Sonuç olarak politik davranışın özünde görünenden başka bir amaçla sergilenen davranışları ifade ettiği söylenebilir. Örneğin bir çalışanın işe yeni girmiş bir akranına iş yerine adapte olabilmesi ve işi öğrenmesi için yardımcı olması görünürde özgecil bir davranış olarak nitelendirilse de bu davranışın o kişinin hoşlanmadığı bir akranını saf dışı bırakmak için yerine getirilmesi davranışa politik bir nitelik kazandırmaktadır. Dolayısıyla her politik davranışın kişisel çıkarlar gözetilerek gizli amaçlar taşıdığı söylenebilir. Kişinin hem kendi çıkarını düşünmesi hem de örgütün çıkarını düşünmesi ve kazan kazan mantığı ile davranış sergilemesi bu davranışın gizli bir amaç taşımadığı anlamına gelmez. Davranışın arkasında yatan amaç kadar bu davranışın diğer taraflar veya örgüt açısından nasıl algılandığı da elbette önemlidir. Ancak bu algının tespit edilmesi, nedenlerinin ve sonuçlarının araştırılması örgütler için çok önemli faydalar sağlasa da bu algıya neden olan uygulamaların veya davranışların nedenlerinin ve sonuçlarının anlaşılması ve bu nedenlerin bertaraf edilmesi de önemle üzerinde durulması gereken bir husustur. Alan yazın incelendiğinde literatürün son yıllarda politik davranışlardan çok bu davranışların çalışanlar tarafından nasıl algılandığına odaklandığı görülmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi bu algının araştırılması önemli olmakla beraber politik davranışlara odaklanan çalışmalara da ağırlık vermek ya da politik algı ile politik davranış dengeli bir şekilde bir bütün olarak ele almak bu tür davranışların nedenlerinin ve sonuçlarının tam anlamı ile anlaşılmasını kolaylaştıracaktır. Ayrıca politik davranışlara ilişkin araştırmalar yerel kültür düzleminde nedenleri ve sonuçları bağlamında henüz yeterli doyuma ulaşmadığından literatürde incelenmesi gereken birçok boşluk bulunmaktadır. Bu boşlukların bilimsel araştırmalarla doldurulması örgütsel yaşamdaki politik davranışların nedenlerini daha iyi anlamamızı, onları daha iyi yönlendirmemizi ve daha özgecil davranışları teşvik edecek örgütsel uygulamalar ve politikalar belirleyebilmemizi sağlayabilir.

Kaynakça

- Arıkan, S. (2011). İşyerinde kullanılan politik taktiklere yönelik olası bireysel önceller üzerine bir araştırma. *Türk Psikoloji Dergisi*, 26(68), 52-71.
- Armağan, A. (2005). Örgütsel politik davranışın analizi: “İzmir Yazılı Basınında Bir Uygulama”. *Journal of Management and Economics Research*, 3(4), 91-107.
- Bai, X., & Koirala, K. (2018). The influence of culture in the international business decision-making process. Master Thesis, Jönköping University, Sweden
- Batga, B., & Özdemir, L. (2022). Kişilik Özelliklerinin Politik Davranışlar Üzerine Etkisinde Algılanan Etik İş İkliminin Rolü. *Journal of Economics and Business*, 11(21), 19-38.
- Bhatnagar, D. (1992). Understanding political behaviour in organizations: A framework. *Vikalpa* 17(2), 15-24.
- Black, J.S., & Bright, D.S.(2019). *Organizational Behavior*. OpenStax. <https://openstax.org/books/organizational-behavior/pages/13-4-limiting-the-influence-of-political-behavior>.
- Bursalı, Y. M. (2017). Örgütsel politikanın işleyişi: Temel dayanaklara ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 4(12), 143-159.
- Çelîk, O. T. (2017). *Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel politika algularıyla örgütsel bağlılıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin analizi*. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı, Malatya, Türkiye.
- De Clercq, D., Khan, M. A., & Haq, I. U. (2023). Perceived organizational politics and turnover intentions: critical roles of social adaptive behavior and emotional regulation skills. *Journal of Management & Organization*, 29(2), 247-265.
- Demirel, Y., Turan, E., Çetin, S., & Dengel, D. (2019). Örgütlerde politik davranışların kariyer planlama üzerine etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 22(1), 302-314.
- Doğan, A., Bozkurt, S., & Demirbaş, H. T. (2014). Kamu örgütlerinde örgütsel politika: Çalışanların politik davranışlara yönelik algıları. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (44), 39-63.
- Eketu, C. A., & Chukwumeka, W.O. (2018). Managing Political Behaviour in Strategy Implementation. *International Journal of Management and Economics Invention* 4(46), 1793-1797.
- Erdem, M., & Alayoğlu, N. (2016). Yöneticilerin liderlik tarzları ile çalışanların işyerindeki politik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *İşletme ve Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 83-96.

- Erkutlu, H. V., & Soyumert, N. (2020). Örgütsel politika algısı ve örgütsel ses-sizlik arasındaki ilişkide psikolojik dayanıklılığın düzenleyici rolü. *Journal Of Organizational Psychology And Behavior* 1(1), pp. 1-14.
- Erol, E. (2019). Politik Taktikler Ölçeği-Üniversite/Fakülte Versiyonunun Geliştirilmesi. *Turkish Studies Educational Sciences*, 14(3), 531-563.
- Farrell, D.; Petersen, J. C. . (1982). Patterns of political behavior in organiza-tion. *Academy of Management Review*, 7(3), 403-412.
- Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4), 489-499.
- Goltz, S. M. (2003). Considering political behavior in organizations. *The Behav-ior Analyst Today*, 4(3), 354.
- Gotsis, G. N., & Kortezi, Z. (2010). Ethical considerations in organization-al politics: Expanding the perspective. *Journal of Business Ethics*, 93, 497-517.
- Hsiung, H. H., Lin, C. W., & Lin, C. S. (2012). Nourishing or suppressing? The contradictory influences of perception of organizational politics on organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organi-zational Psychology*, 85(2), 258-276.
- İslamoğlu, G., & Börü, D. (2007). Politik davranış boyutları: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 7(14), 135-153.
- Kacmar, K. M., & Carlson, D. S. . (1997). Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): A multiple sample investigation. . *Journal of management*, 23(5), 627-658.
- Kacmar, K. M., & Ferris, G. R. (1991). Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation. Educational and Psychological measurement. *Educational and Psychological measurement*, 51(1), 193-205.
- Karakuş, G., & Aykan, E. (2022). Örgütlerde politika algılamalarının sapkın örgütsel davranışlar üzerindeki etkileri: Pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü. *International Journal of Economic & Administrative Studies*, (36).
- Kidron, A., & Vinarski Peretz, H. (2018). Organizational political climate and employee engagement in political behavior in public sector organiza-tions: A mixed methods study. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(4), 773-795.
- Kurt, E. & Doğramacı, B. (2014). Terfi, işlem kayırmacılığı ve işe alma boyut-larında kayırmacılık davranışı algısının ölçülmesi: İstanbul ilinde faaliyet gösteren bir belediye iştirakinde çalışanlar üzerine bir araştırma. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*, 2(2), 82-96.

- Kuru, B. (2017). *Algılanan etik liderlik, politik davranış ve örgütsel güven etkileşimi: Tuzla (İstanbul) ilçesinde resmi okullardaki öğretmenler üzerinde bir araştırma*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Landells, E., & Albrecht, S. L. (2013). Organizational political climate: Shared perceptions about the building and use of power bases. *Human Resource Management Review*, 23(4), 357-365.
- Latif, A., Abideen, Z. U., & Nazar, M. S. (2011). Individual Political Behavior in Organizational Relationship. *Journal of Politics and Law*, 4(1).
- Liu, Y., Liu, J., & Wu, L. (2010). Are you willing and able? Roles of motivation, power, and politics in career growth. *Journal of Management*, 36(6), 1432-1460.
- Memduhoğlu, H. B., & Türhan, M. (2016). Öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okul müdürlerinin örgütsel güç kaynaklarını kullanım düzeyleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 44(44), 73-90.
- Merdan, E. (2022). Etik Liderliğin Politik Davranış Üzerine Etkisinde İşyeri Maneviyatının Aracılık Rolü. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 38-52.
- Mert, E. (2021). *İş güvencesizliği algısı ve öz yeterlilik düzeyinin politik davranış üzerindeki etkisi*. Doktora tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Miller, B. K., Rutherford, M. A., & Kolodinsky, R. W. (2008). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 22, 209-222.
- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of management studies*, 22(2), 133-154.
- Murray, V., & Gandz, J. (1980). Games executives play: Politics at work. *Business horizons*, 23(6), 11-23.
- Odabaşı, S. (2021). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin sergiledikleri politik davranışlar arasındaki ilişki*. Master's thesis, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, Türkiye.
- Oruç, E., & Kutanis, R. Ö. (2015). Pozitif psikolojik sermayenin örgüt içi politik davranışlara etkisi: akademisyenler üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 36-58.
- Pehlivan, A. E., Kilical, L., & Kizildag, D. (2019). X ve y kuşaklarının politik davranış algılarının karşılaştırılması. *Business and Economics Research Journal*, 10(1), 219-232.
- Royle, M. T., Hall, A. T., Hochwarter, W. A., Perrewé, P. L., & Ferris, G. R. (2005). The interactive effects of accountability and job self-efficacy on organizational citizenship behavior and political behavior. *Organizational Analysis (15517470)*, 13(1), 53-71.

- Samuel, Y. (2018). *The political agenda of organizations*. Routledge, Newyork, U.S.A.
- Sever, F. (2019). *X ve Y kuşağı işgören özelliklerinin örgütsel politika algısı ve politik davranış üzerindeki etkisi*. Master's thesis, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, Türkiye.
- Sezici, E. (2014). Çalışma yaşamı kalitesi, işyerinde sapkın davranış ve işten ayrılma eğilimi ilişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 41, 235-246.
- Şevik, Ü. (2019). *Algılanan örgütsel politika ile pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Afyonkarahisar örneği*. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya, Türkiye
- Şevik, Ü. (2020). Algılanan örgütsel politikanın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (63), 206-227.
- Tetik, R.A. & Yılmaz, G.Ö (2021). Algılanan örgüt içi politik davranışların işe yabancılaşmaya etkisi: Konaklama işletmelerinde çalışanlar üzerine bir araştırma. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 2737-2755. <https://doi.org/10.26677/TR1010.2021.896>
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., & Ferris, G. R. (2005). Political will, political skill, and political behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(3), 229-245.
- Ulus, A. B., & Kanbur, A. (2020). Güç mesafesi ve örgütsel adaletin politik davranışlar üzerindeki etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 3451-3466.
- Yaşar, Ö., & Evrim, E. (2022). Eğitim Fakültelerindeki Paternalist Liderlik ile Örgütsel Politika Algısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Ege Eğitim Dergisi*, 23(3), 229-244.
- Yemenici, A. D., & Bozkurt, Ö. (2020). Çalışanların politik taktik davranışları ile makyavelizm arasındaki ilişkinin incelenmesi: Düzce ili imalat sanayi örneği. *Giresun Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 80-98.
- Yıldırım, M. (2022). Yukarı yönlü etkileme bakış açısıyla izlenim yönetimi taktikleri, politik taktikler ve proaktif etkileme taktikleri. *Sosyal Bilimlerde Disiplinler Arası Çalışmalar-I*, 135. Özgür Yayınları, Gaziantep.
- Yılmaz, A. & Erol, E. (2023). Okullardaki örgüt kültürü ile politik taktikler arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 13(2), 223-245.

- Yolaç, S. (2009). Politik davranış ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 8(31), 157-166. *Öneri Dergisi*, 8(31), 157-166.
- Zanzi, A., Arthur, M. B., & Shamir, B. (1991). The relationships between career concerns and political tactics in organizations. *Journal of Organizational behavior*, 12(3), 219-233.

Örgütsel Kayırmacılık

Gökhan Karadirek¹

Özet

Kayırmacılık geçmişte oldukça eski toplumsal, örgütsel ve bireysel bir sorundur. Bu sorun geçmişte olduğu gibi halen güncelliğini korumaktadır. Hatta kayırmacılığın günümüzde ortaya çıkardığı negatif etkiler dikkat çekicidir. Yakın zamanda yapılan bilimsel çalışmalarda kayırmacılık iş ve sosyal hayattaki kimi sorunların kaynağı olarak gösterilmektedir. Adam kayırmanın türlerinden nepotizm ve kronizm türü kayırmacılık uygulamaları örgüt ve kayırlmayan çalışanlar üzerinde birtakım olumsuz etkilerinin olduğu bilinmektedir. Nepotizm ve kronizm ile ilgili kayırmacı eylemler, çalışanların iş tatmin düzeyini ve verimliliğini azaltabilmektedir. Adam kayırmak veya birilerine iltimas tanımak örgüt içi motivasyonu ve performansı düşürebilmektedir. Örgütte uygulana kayırmacılıklar nedeniyle örgüte duyulan güven ve imaj zarar görebilmektedir. Çalışanların işten ayrılmasının sonucunda ise işgücü devir oranında artışlar yaşanabilmektedir. Örgütsel kayırmacılıklar, toplumun diğer paydaşlarında tesir edebilmektedir. Kayırmacılığın neden olduğu olumsuzluklar çalışanların yaptığı işin kalitesi ve niteliğine, sosyal hayattaki diğer insanlarla ilişkilerine yansımaktadır. Ayrıca istihdam, terfi ve ödüllendirmeler konusunda yapılan adam kayırma sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Bu da örgüt içerisinde insan kaynaklarıyla ilgili stratejilerin ve planlamaların önemsenmediğini ya da görmezden gelindiğini ortaya koymaktadır. Örgütsel kayırmacılıkta akrabalık ve arkadaşlık ilişkilerinin niteliği de önemlidir. Örgütün türüne göre bazı kişi veya kişilerin kayırılma önceliği söz konusudur. Özellikle aile işletmelerinde terfi ve ödüllendirme yapılırken aile üyesi olmak ya da arkadaşlık, eş-dost ilişkisi düzeyi kayırmacılık için bir kriter sayılabilmektedir. Böyle durumlarda eğitim düzeyi, yetenek, tecrübe ve geçmişte elde edilen başarıların çok önemsenmediği bilinir. Örgütsel düzeydeki adam kayırmanın dışındaki bir diğer temel kayırmacılık türü siyasi kayırmacılıktır. Siyasi kayırmacılık söz konusu ise istihdam ayrımcılığı ve haksız ödüllendirmelerle karşı karşıya kalmak mümkündür. Siyasi statünün verdiği imkânlar kullanılarak bazı bireylerin ve siyasi grupların çıkarlarını

1 Dr. Öğr. Üyesi, Giresun Üniversitesi, Tirebolu Mehmet Bayrak MYO, gokhankaradirek_28@hotmail.com, Orcid: 0000-0002-0804-9904

korunabilmekte ve onlara birtakım menfaatler sağlanmaktadır. Kayırmacılık, ayrımcılık yapılan taraf için hoş bir durum gibi görünse de genellikle toplum tarafından hoş karşılanmamaktadır. Her türlü kayırmacılıkta adaletsizlik ve/veya eşitsizlik bulmak olasıdır. Dolayısıyla kayırmacılığın olduğu ortamlarda adaletten ve eşitlikten bahsedebilmek mümkün değildir.

GİRİŞ

Kayırmacılık genellikle insanlarda olumsuzluk çağrıştıran bir kavramdır. Kayırmacılık günümüz toplumlarının ortak problemi haline gelmiştir. Hem özel sektörün hem de kamunun ortak sorunudur (Argon, 2016). Bugün kayırmacılık fark edilmesi kolay bir olgu haline gelmiştir. Nitekim küresel, ulusal ve kurumsal düzeyde, kişilerarası ilişkilerde kayırmacılığın örneklerini görmek mümkündür. Kayırmacılık davranışlarının çoğunluğu maddi kazanımlara dayanmaktadır. Örgüt içerisinde kayırmacılık yapılarak, bazı kişilere maddi kazanımlar sağlanmaktadır. İşle ilgili niteliklerini dikkate almadan ayrımcı bir yaklaşımla yapılan istihdam, terfi ve ödüllendirmelerde maddi kazanım söz konusudur. Bazen kayırmacılık hem maddi hem de bir statü kazandırmak amacıyla yapılmaktadır. Amacı ne olursa olsun kayırmacılık her koşulda örgütsel adalete ve eşitliğe zarar vermektedir. Akrabaya veya tanıdıklara arka çıkmak maksadıyla kayırmacılıkta bulunmak başka bir kimsenin hakkını elinden almak veya gasp etmektir. Bu yönden kayırmacılığın bireysel, ahlaki, ekonomik, sosyal, siyasal bakımdan kendine özgü birtakım olumsuz sonuçları bulunmaktadır (Cesur ve Erol, 2020). Etik ve ahlaki açıdan hoş karşılanmayan kayırılma, bazı kişileri haksız makam sahibi yaparak onların haksız kazanç elde edebilmesine yardımcı olmaktadır (Argon, 2016, s. 233).

Örgütsel kayırmacılık rasyonel örgüt kararlarına aykırı davranışlarda bulunulduğu anlamına gelmektedir. Bu bağlamda kayırmacılık yapabilmek için örgütsel misyona aykırı kararlar alınmakta (Budak ve İrge, 2019) ve örgüt üyeleri arasında ayrımcılık içeren davranışlarda bulunmaktadır. Bunun sonucunda ise bazı çalışanlarda işle ilgili tatminsizlikler, motivasyon düşüklüğü ve örgüte ve kayırılan kişiye yönelik olumsuz davranışlar ortaya çıkabilmektedir.

Kayırmacılık özel sektörde önlenmesi güç bir eylemdir. Çünkü özel sektör kamuya göre daha hür örgütlerdir. Yine de kayırmacılık konusunda adaletin sağlanabilmesi için yasal düzenlemeler bir ihtiyaçtır. Kamuda ve özel sektörde kayırmacılıkları tamamen önlemek mümkün olmasa da yasal düzenlemelerle olası iltimas uygulamaları ve kayırmacı davranışlar önlenebilir. Aksi

durumda, toplumda kayırmacılıkla ilgili eylemler arttıkça ve yaygınlaştıkça kayırmacılık doğal bir davranışa dönüşebilir.

Bu bölümde örgütsel bağlamda kayırmacılık ve kayırmacılık türleri ele alınmaktadır. Kayırmacılık, adam kayırmacılığı ve siyasi kayırmacılık olmak üzere iki başlık altında açıklanmaktadır. Adam kayırmacılığı temelde nepotizm ve kronizm boyutlarıyla açıklanmaktadır. Siyasi kayırmacılık ise klientalizm, patronaj ve hizmet kayırmacılığı çerçevesinde incelenmektedir.

1. Kayırma ve Kayırmacılık

“Kayırma”, Türk Dil Kurumu sözlüğünde “Kayırma İşi” ve “İltimas” anlamlarına gelen bir sözcüktür (TDK, 2022). Kayırmacılık İngilizce’de iltimas, adam kayırma, taraf tutma anlamlarına gelen “favoritizm” terimiyle ifade edilmektedir. “Favoritizm” bir kişiye veya gruba diğerlerinden daha iyi bir şekilde adil olmayan bir davranışta bulunmaktır (Cambridge Dictionary, 2022); (Oxford Dictionary, 2022).

Kamu ve özel sektördeki eşitsizlik, kanuna aykırılık, adaletsizlik ve eş-dost ilişkisi vb. sebeplerle kişilerin veya grupların kolanması anlamına gelen kayırmacılık (Bulgan, 2021), toplumsal ve bireysel çerçevede olumsuz anlamların yüklenildiği bir kavramdır (Argon, 2016). Kayırmacılık istihdam, kariyer ve çalışanlarla ilgili kararlarda insanların kendilerine yakın gördüğü kişilere ve meslektaşına ayrıcalık sağlanması (Araşlı ve Tümer, 2008), kamudaki çalışanların veya üst düzey yöneticilerin eşini, yakın arkadaşını, akrabasını ve meslektaşını illegal bir biçimde koruyup kollamasıdır (Özkanan ve Erdem, 2014).

Kayırmacılık farklı konularda ayrımcılığın yapıldığı bir durumdur. Bir okul yöneticisinin eş-dost, siyasi, akraba, sendika, cinsiyet, ödüllendirme veya cezalandırma, terfi ve kişisel çıkarlar konusunda ayrımcılık yapması gibi (Budak ve İrge, 2019).

İnsanlar kayırmacılıkla ilgili düşüncelerini açıklarken olumsuz ifadeler kullanmaktadır. Bu bağlamda kayırmacılığın değişik şekillerde betimlendiği görülmektedir (Argon, 2016):

- Kişiyi özgü ayrımcılık yapmak (kişiyi avantajlı ve başarılı kılmak, korumak).
- Akrabalık, eş-dost ve arkadaşlık ilişkisi ve siyasi düşünce temel alınarak karar vermek ya da eylemlerde bulunmak.
- İnsanların bireysel yeterliğini dikkate almamak veya insanlara hak ettiğinden daha fazlasını vermek.

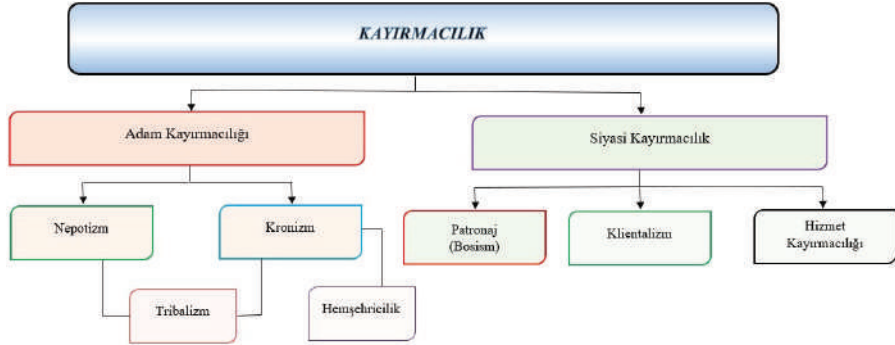
- Adaletli olmamak. Eşitlik ve yansızlık ilkelerinden uzaklaşmak.
- Subjektif davranmak şeklinde insanlar kayırmacılığı betimlenmektedir.

2. Kayırmacılık Türleri

Kayırmacılığın sınıflandırılmasında kayırılan ve kayıran kişinin veya grubun kim olduğu, insanların ve grup üyelerinin aralarındaki ilişkinin düzeyi önemlidir. Çünkü kayırmacılığın temel ve alt boyutları, kayıran ve kayırılan kişi arasındaki ilişkinin niteliğine (eş-dost, akraba vb.) ve ayrımcılık yapılan konuya bağlıdır. Eğer bir kişinin kayırılması karar verici konumdaki bir akrabayla ilişkilendirilirse “nepotizm” (Yazıcı ve Can, 2020), kayırılma olgusu arkadaş veya tanıdık olmak, eş-dost gibi yakın çevre ilişkisinin bir sonucu ise “kronizm”dir.

Aynı soydan gelmek, arkadaşlık ilişkisinin düzeyi ve dostluklar, kamu ve özel kurumların tarafı yönetim anlayışı, kamu kaynağının siyasi amaçlar için kullanılması, örgütsel amaç ve çıkarlarla ilgili ayrımcılıklar, kayırmacılık türlerinin temel ve alt boyutlar biçiminde sınıflandırılmasında önemli rol oynamaktadır. Özkanan ve Erdem (2014) kayırmacılığı adam ve siyasi kayırmacılık olmak üzere iki temel başlıkta incelemektedir (Şekil 1).

Şekil 1. Kayırmacılık Türleri



Kaynak: Özkanan ve Erdem, 2014: 185.

Özetle kitabın bu bölümünde kayırmacılık türleri Şekil 1’deki sınıflandırmaya göre açıklanmaktadır. Bu bağlamda adam kayırmacılığı nepotizm ve kronizm çerçevesinde tribalizm ve hemşehricilik alt boyutlarıyla birlikte sunulmaktadır. Kayırmacılığın siyasi yönü ise klientalizm, patronaj ve hizmet kayırmacılığı kavramlarıyla ele alınmaktadır.

2.1. Adam Kayırmacılığı

Adam kayırma, hak etmediği halde bazı kişi ya da kişilere kolaylık sağlamaktır (Demirtaş ve Demirbilek, 2019). Nepotizm, kronizm, tribalizm ve hemşehricilik adam kayırmacılığın alt boyutlarıdır (Özkanan ve Erdem, 2014). Adam kayırma eylemi ve sürecinden doğrudan ya da dolaylı, olumlu veya olumsuz etkilenen taraflar vardır. Adam kayırma sürecine genellikle üç taraf konu olmaktadır. Bu kayırma süreci daha çok kayıran, kayırılan ve kayırılmayan kişi/grubu ilgilendirmektedir (Budak ve İrge, 2019).

2.1.1. Nepotizm

Nepotizm terimi, Latince'de “yeğen” (nepos) veya “torun” (nepot) anlamına gelen sözcüklerden türetilmiştir (Abdalla vd., 1998; Kiechel, 1984). Nepotizm, akrabalık ilişkisine dayanan, aile üyelerine özgü (Khatrı vd., 2006) bir adam kayırmacılık türüdür. Nepotizm kavramı papaların yozlaşmış uygulamalarını tanımlamak için 14. ve 15. yüzyılda kullanılmaya başlanmıştır (Ciulla, 2005).

Nepotizm bulunduğu pozisyonu ailesinin faydası için suistimal eden bireyleri tanımlamak için kullanılan (Savur, 2018) ve liyakatten bağımsız bir ilişki nedeniyle himaye/koruma bahşedilme durumu (Simon vd., 1966) bir tür patronajdır (Ciulla, 2005). Türkçede “dayısı olmak” deyimiyile ilişkilendirilen nepotizm gündelik hayatta en sık rastlanılan bir kayırmacılık formudur (Özel, 2021). Nepotizm örgüt içinde ve çevresinde aile üyelerine ayrıcalık tanımakla ilgili psikolojik ve sosyal bir süreçtir (Van Hoof ve Stout, 2012). Van Hoof ve Stout'a göre nepotizm türü adam kayırmacı yaklaşımla, kan bağı ve arkadaşlığın etkisiyle eş-dost, akraba ve yakın arkadaş işe alınmaktadır. Bu sebeple iş gören ihtiyacının karşılanması sırasında kayırmacı yaklaşımla akrabalık ilişkisi bulunan bireylerin terfi etmesine yardımcı olmak örgüt içerisinde nepotizm olduğunu gösterir.

Nepotizmin kayırmacılık türlerinden ayırt edilmesini sağlayan ve tanımlanmasını kolaylaştıran iki özelliğin; aile yakınlık derecesi ve arkadaşlık ilişkisi olduğu düşünülmektedir (Jones, 2012). Nepotizm tanımlanırken bu iki özellik (aile ve arkadaşlık ilişkisi) oldukça fazla vurgulanmaktadır. Geleneksel bağlamda nepotizm, yalnızca aile bağlarına, akrabalığa dayalı bir işe alma kararı (Jones, 2012, s. 3), liyakatin gözetilmediği, ikili ilişkilerden dolayı insanların birbirlerini korunup kolladığı ve ödüllendirdiği (Simon vd., 1966), taraf tutmak, adam kayırmak, çalışan akraba ve arkadaşlara ayrıcalıklı davranışlarda bulunmak gibi meslek kurallarına ve ahlaka aykırı uygulamalardır (Araslı ve Tümer, 2008).

Nepotizm, insanları olumsuz düşüncelere ve çağrışımlara sevk eden itilafların ve tartışmaların sebebidir (Gustafsson ve Norgren, 2014). Abdalla ve diğerleri (1998) bu terimle ilgili olumsuz çağrışım Rönesans Dönemindeki papaların kayırmacı tutumuna dayandırmaktadır. 14. ve 15. yüzyılda bazı papalar, nepotist bir anlayışla niteliğine bakmadan akrabalarının, yeğenlerinin üst düzey makamlarda görev almasını sağlayan, akrabayı kayırmacı uygulamalarda bulunmuştur (Ciulla, 2005). Bu tür kayırmacı uygulamalar kilisenin etkinliğine zarar vermiştir. Nepotist tutum ve eylemler kayırılacak yeğeni veya akrabası olmayan kilise üyeleri, dini liderler ve diğer din adamları üzerinde büyük moral bozukluğuna neden olmuştur (Abdalla vd., 1998). Öyle ki günümüzde işveren ve çalışanlar arasındaki ilişkide nepotizmin olması pek şaşırtıcı değildir (Bute, 2011).

Nepotizm, her toplumda karşılaşılabilecek tutum ve davranışlardır. Gelişmiş, gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerde, toplumlarda ve örgütlerde nepotizmin örneklerini görmek olasıdır. Nepotizmle ilgili tutum ve eylemlere, çoğunlukla gelişmiş bir serbest piyasa mekanizması bulunmayan ülkelerin aile şirketlerinde görülen (Bute, 2011, s. 189), geleneksel bağları ve ilişkileri güçlü toplumlarda karşılaşılan bir durumdur (Cesur ve Erol, 2020).

Nepotizmin Olumsuz Yönü

Nepotizm, genellikle aile şirketleri ve nepotizm uygulamasından avantaj sağlayan bireyler için olumlu davranışlardır. Öte yandan, kayıracak akrabası ve yakın arkadaşı bulunmayan insanlar veya çalışanlar için nepotizm olumsuz etkileri olan aleyhte davranışlardır. Aile işletmesinde nepotizm aileden olmayan çalışanlarda daha fazla olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Uygur ve Çağatay, 2015). Çünkü aile işletmelerinde nepotizm aile üyelerini kayırmacının daha baskın olduğu, aileden olmayan çalışanlar için şartların ve mesleki sürecin daha zor olduğu bir durumdur (Uygur ve Çağatay, 2015).

İş hayatında aile üyelerinin, akrabaların kayırılması olarak bilinen nepotizm çalışanın iş tatminini, iş görenin motivasyonunu ve performansını olumsuz etkileyerek (Savur, 2018), çalışanların kurumdan ayrılma niyetini artırmakta (Bolat vd., 2017; Bute, 2011), dahası başka olumsuzluklara sebep olmaktadır. Bute (2011), nepotizmin kurum üzerindeki olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak, çalışan devir hızını düşürmek, çalışanların elde tutulma kapasitesini ve iş memnuniyetini artırmak için kişisel ve kurumsal nepotist uygulamalardan vazgeçilmesi gerektiğini düşünmektedir. Ayrıca, çalışanların moral ve motivasyonunun, örgütsel bağlılığının olumsuz etkilenmemesi amacıyla kurum içerisinde iş gören temininde, terfi ve nakil işlemlerinde yetkin ve deneyimli çalışanları tercih etmek gerekir (Bute, 2011).

Nepotizm, örgütlerde vasıfsız/niteliksiz aile üyelerinin yönetici olmasına izin vermekte, eşit olmayan ödül sistemlerini kışkırtmaktadır (Vinton, 1998). Ayrıca, nepotizmin yönetici düzeyindeki istihdamın cazipliğini engellemesi örgüte profesyonel yöneticilerin katılmasını zorlaştırmaktadır (Vinton, 1998). Nepotizm, kurumsallaşmanın ve demokrasinin önündeki engellerden de biridir (Özler vd., 2007). Bulunduğu makamı ya da pozisyonunu ailesinin faydası için kötüye kullanmak olan nepotizm (Savur, 2018), aile çıkarlarını diğer şeylerin üstünde tutarak kurumsallaşmayı engellemektedir (Polat, 2019). Nepotizmin insan kaynağı üzerindeki olumsuz etkisi zincirleme özellik göstermektedir. Araslı ve Tümer'e (2008) göre ücret, teşvik ve ilave hak konusundaki kayırmacı tutum ve davranışlar çalışanla olan ilişkiyi, iş görenin performansını ve motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Bu olumsuzluklar, birbirini izleyen başka olumsuzlukları beraberinde getirebilmektedir. Şöyle ki nepotizm, bireyin işten ayrılmasına yol açmaktadır. Nepotizm kaynaklı işten ayrılmalar ise örgüte ve örgütün imajına zarar veren konuşmalara ve yorumlara neden olmaktadır. İşten ayrılanla ilişkisi olanlar (müşteriler, iş arkadaşları, arkadaşlar ve diğer kişiler) kuruluşun işleyişine ve imajına ciddi zarar verebilecek yorumlarda bulunmaktadır (Araslı ve Tümer, 2008). Nepotizm, aile üyelerinin yetki ve güç kaybını önlemek için başvurduğu bir stratejidir (Özler vd., 2007). Bu strateji, bazı işletmelerin aileden bağımsız, kendine özgü kurumsal bir kimliğe sahip olmasını engellemektedir. Aynı zamanda nepotizm, doğrudan ya da dolaylı yollardan hissedarlar nezdinde güvensizliğe, aile kavgalarının yaşanmasına, nesiller arasında çatışmalara, kurumsal bağlılığın zayıflamasına, ihtiyaç duyulan nitelikli yöneticilerin işletmeden veya bazı görevlerden uzaklaşmasına, kaliteli insan kaynağı sayısının azalmasına neden olmaktadır (Özler vd., 2007).

Nepotizm özel sektörde maliyet artışına ve işletmeler için ek maliyetlerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Kayırmacılıklar nedeniyle bankacılık sektöründe her yıl yeni iş gören alımları yapılmakta, yeni iş gören istihdamı sonucunda ise sektör reklam, röportaj, oryantasyon ve eğitim maliyetine katlanmak zorunda kalmaktadır (Araslı ve Tümer, 2008). Araslı ve Tümer'e (2008) göre bu durum hem deneyimli çalışanların ve sadık müşterilerin kaybedilmesi hem de birtakım maliyetlerin ortaya çıkması demektir. Tecrübeli çalışanların işten ayrılmasıyla hizmet kalitesinde düşüşlerin yaşanması ve işlerin aksaması, yeni maliyetlerin ortaya çıkması kayırmacılığın olumsuz sonucudur. İşten ayrılan deneyimli ve uzman çalışanın yerine yeni bir çalışan bulmanın zorluğu da kayırmacılık konusundaki olumsuz sonuçtur.

Başarı, yetenek, eğitim düzeyi ve deneyim gibi şeyler nepotizm için öncelik sayılmamaktadır. Nepotizmin birincil önceliği, bir işe veya göreve yapı-

lacak atamalarda aileden olanların kayrılmasıdır. Akrabayı ve yakınıni kayırmak ise iş kaybı ve başarısızlık sebebidir (Akan ve Zengin, 2015).

İnsanlar iş hayatında ve sosyal çevrede, akademi, siyaset, spor, eğitim vb. alanlarında nepotizmle ilgili olaylara şahit olmakta ve onun etkisini hissetmektedir. Nepotizmin iş hayatındaki etkisi işletmenin büyüklüğüne göre değişkendir. Özellikle büyük işletmelerde nepotizmin etkisi daha az hissedilmektedir. Halka açık büyük şirketlerde akrabayı veya bir yakınıni kayırma durumu, yani nepotizm olması ve varlığını sürdürmesi daha zordur (Yazıcı ve Can, 2020). Nepotizmin dezavantajlarını genel çerçevede ve örgütsel düzeyde değerlendirmek, kategorileştirmek mümkündür (Ford ve McLaughlin, 1986; Ichniowski, 1988).

Ford ve McLaughlin'a (1986) göre;

- Nepotizm türü adam kayırmacılığın çalışanların morali üzerinde negatif etkisinin olması,
- Nepotizm nedeniyle aile meseleleriyle iş kararlarının birbirine karıştırılması
- Terfi, zam ve işe alımların gerçek performansa veya akrabalık durumuna göre yapılıp yapılmadığı konusundaki belirsizliklerin, şüphelerin neden olduğu ve insanların paylaştığı sorunlar, nepotizmin dezavantajlarıdır.

Ichniowski'ye (1988) göre nepotizm, örgütsel düzeyde bazı dezavantajlar sebebidir:

- Nepotizm, kimi çalışanların moral ve motivasyonundaki azalmanın bir nedenidir. Çünkü yöneticilerin örgüt içerisindeki akrabalarını koruyup kollaması, terfi ve ödüllendirmeler sırasında akraba kişileri kayırması diğer örgüt üyelerinin/çalışanların moralini olumsuz etkilemektedir.
- Nepotizm, "nepot" üzerinde inanılmaz ve haksız bir baskı oluşturabilmektedir. Bazen örgüt içerisinde kayrılan ya da kayrıldığıni düşünen akraba kişiler, örgütten elde ettiği ödülün hakkaniyetinden emin olamamakta ve ödül konusunda kuşku yaşamaktadır. Böyle durumda kayrılan ya da kayrıldığına inanan kişiler için ödül ve/veya ödüller, büyük ve ağır bir yüke dönüşmektedir.
- Nepotizme izin vermek, örgütte boş yere aile içi çatışmaların yaşanmasına sebep olmaktadır. Nepotizm, yönetimsel halefiyet konusunda, kardeşler arasında anlamsız rekabetin yaşanmasına ve yersiz ku-

rumsal karar alma süreçlerine, uygun olmayan iş kombinasyonlarına neden olmaktadır.

Nepotizmin en önemli dezavantajlarından biri de nepotizmin paydaşlar arasında güvensizliğe neden olması ve yetenekli yöneticilerin istihdamını engellemesidir. Bunun sonucunda şirketler, entelektüel sermayeden yoksun kalabilmektedir (Öztürk, 2008). Ayrıca, favorizm ve kronizm türü kayırmacı davranışlara kıyaslandığında nepotizm, iş stresi üzerinde en büyük olumsuz etkinin kaynağıdır (Araslı ve Tümer, 2008). Bununla birlikte Araslı ve Tümer'e (2008) göre, işe alınacak adayların belirlenmesi ve yerleştirilmesi sürecinde arkadaşlığı veya aynı soydan gelmeyi gözetmek, insan kaynakları yönetiminin uygulamalarına zarar vermektedir. Yöneticilerin işin niteliğine uygun olmayan, liyakatsiz bir şekilde bir aile üyesini işe alması, bu kişilerin terfi ettirmesi fikir ayrılığına neden olmaktadır (Kiechel, 1984). Nepotizm, çalışanlar için kariyer engeli ve kariyer sorunu haline dönüşebilmektedir (Yazıcı ve Can, 2020). Örgüt içerisindeki adam kayırmacı (nepotizm) tutumların ve davranışların neden olduğu negatif algılar, kayırılmayan çalışanların kariyer beklentisine olumsuz yansımaktadır. Akraba ve arkadaş kayırmanın olumsuz sonuçları bazı iş görenleri çeşitli düşüncelere sevk etmektedir. Terfi imkanı kalmadığını düşünen personel kurum içerisinde çekişmelere neden olabilmektedir (Yazıcı ve Can, 2020). Bu tür yönetsel ve örgütsel uygulamalar, nepotizmin en belirgin olumsuz özelliği olan örgütsel anlaşmazlık ve çatışmaya (Kiechel, 1984) sebep olmaktadır.

İnsan davranışlarını etkileyen en önemli konulardan biri karşılıklı ilişkiler ve aile bireylerini daha üst pozisyonlara taşıma dürtüsüdür. Bu dürtü insanları nepotik davranışlara zorlamaktadır. İnsanoglunun sahip olduğu güven dürtüsünün de kişilerin yakınlarına kayırmacı yaklaşımda bulunmasında önemli olduğunu ifade etmektedir. Şirketin gelişmesi sürecinde birlikte yol alacak kişiler birbirlerine güvenmek ister. Dolayısıyla insanlar, öncelikle kendilerine en yakın kişilere güvenmeyi tercih ederek nepotik davranış sergilemektedir. Başka bir anlatımla aile işletmelerinde, aile bireylerini üst pozisyonlara taşımak, güven ve tercih konusundan aileden olanlara yönelik bir pozitif eğilim, nepotizm söz konudur (Uygur ve Çağatay, 2015).

Kurumdaki çalışanların üst mevkilere yükselemeyeceği (terfi) düşüncesinin temel sebeplerinden biri örgütsel nepotizmdir. Nepotizmin olduğu örgütlerde, yönetici konumunda veya yüksek pozisyonlarda eşi dostu ve yakınları bulunanların karşısındaki kişilerin, yani rakiplerin terfi edebilmesi oldukça güçtür (İşçi ve 2013). Çünkü nepotist örgütler, genellikle seçim kararlarını aile üyeliğine ve aile içi ilişkilere göre vermektedir.

Nepotizmin Olumlu Yönü

Nepotizm, genellikle insanlarda olumsuzlukları çağrıştıran bir kavramdır. Bununla birlikte nepotizmi doğal davranışlar olarak görmek gerektiği ve nepotizmin olumlu yönlerinin olduğu konusunda düşünceler de yok değildir. Akraba kayırma olarak bilinen nepotizm, hayvanlar aleminde (örneğin, karınca ve arı kolonilerinde) biyologların tanık olduğu bir durumdur. Bu nedenle insanların nepotizmi doğal bir içgüdü ve sosyal bir davranış olarak görmesi gerekmektedir. Nepotizm davranışının oldukça yaygınlık kazanmasındaki en temel nedenlerinden biri de kayırmacılığın insanlar tarafından doğal bir davranış olarak kabul edilmesidir (Bolat vd., 2017).

İnsanların nepotizm konusundaki genel düşüncesi, akrabayı ve arkadaşları kayırmanın ve sonuçlarının yararlı olmadığı yönünde olsa da bu düşünceye zıt, yani nepotizmin faydalı olduğunu ileri sürenler vardır. Nepotizmin bazı yönlerden aile işletmelerine avantaj sağladığı düşünülmektedir (Dailey ve Reuschling, 1980). Nepotizmin o kadar da kötü olmadığı ve bazı avantajlarının da olduğu savunulmaktadır (Abdalla vd., 1998 ; Barmash, 1986; Dailey ve Reuschling, 1980):

- Nepotizm, şirketin devir işleminin gerçekleştiği bir dönemde sürdürülen girişimciliğin en azından yarı dengesini sağlar. Şirketi devralmada girişimciliği desteklemektedir.
- Nepotizm, bir şirkette akraba olmayan, aile üyesi dışındaki çalışanların etrafında toplanabileceği ayrı bir altyapı sağlar.
- Nepotizm, şirketin en iyi anlarında şirketin menfaatini garanti eden bir aile rekabeti oluşturur ve şirkete fayda sağlar.
- Nepotizm, kontrol edilmesi güç veya zor genç kuşakları sokaklardan uzak tutar.
- Nepotizm, şirketleri diri tutar. Gelecek nesillerin birlik içerisinde olmasını sağlar ve mükemmel bir uyum içerisinde olmalarına imkân tanır. Nepotizm, sonraki nesillerin sahiplenme onuru ve aile bağlarının gelişmesi için bir fırsattır.
- Nepotizm, küçük aile şirketi için iyidir. Çünkü nepotizm, bu tür örgütlerde kendini işine adanmış personel belirlemenin etkili bir yoludur.
- Nepotizm, organizasyona etkili katkı sağlayabilecek tüm potansiyel çalışanların dikkate alınmasını sağlar. Nepotizm, sırf mevcut bir çalışanla kan veya evlilik bağlı olduğu için potansiyel bir çalışan ha-

vuzunu keyfi olarak dışlamak yerine, etkili bir şekilde örgüte katkı sağlayan tüm çalışanların dikkate alınmasını sağlar.

- Nepotizm, akraba ve akraba olmayan tüm çalışanların moralini ve iş tatminini artıran, olumlu bir aile odaklı ortamı teşvik etme eğilimindedir.

Nepotizmin başka olumlu yönlerinin de olduğu düşünülmektedir. Firmaların şirkete akrabalık veya sadece sosyal bir ilişki ile bağlı olan birini işe alarak daha fazla sadakat ve daha iyi performans elde edebilmesine, daha düşük risk ve personel devir hızına sahip olmasına (Gustafsson ve Norgren, 2014), işletme sahipleriyle olumlu ilişkilerin gelişmesine yardımcı olmaktadır (Nelton, 1998). Nepotizm örgüt içinde dayanışma ve bağlılık oluşturmının bir yolu olarak görüldüğünden kimi şirketler çalışanların yakınlarını işe almaktadır (Ciulla, 2005).

Nepotizm başarının sürekliliğine katkı sağlamaktadır (Bute, 2011). Nepotizm işletme yönetiminin sonraki kuşaklara aktarılmasında daha dengeli bir geçiş imkanı sağlayabilmenin ve varislerin aile işletmesiyle ilgili değerleri öğrenmeye başlamasını kolaylaştıran bir yöntemidir (Akan ve Zengin, 2015). Nepotizmin aile odaklı pozitif bir ortamı teşvik edebilme özelliği bulunmaktadır. Nepotizm akraba olsun ya da olmasın tüm çalışanların moral ve iş memnuniyetini artırabilmektedir. Bilhassa küçük aile şirketleri için nepotizm çok daha fazla fayda sağlamaktadır. Çünkü küçük aile şirketlerinde nepotizm kendini işine adanmış personele kadro verebilmenin etkili bir yoldur (Abdalla vd., 1998).

Nepotizmi Önlemenin Yolları

Savur (2018), nepotizm konusunda alınması gereken önlemlerin olduğunu ifade etmektedir:

- İşletmelerin kurumsallaşabilmesi ve profesyonel bir şekilde hareket edebilmesi için işletmeler, danışmanlık firmalarından iş gören sağlama ve seçiminde destek almalıdır.
- İşletme yöneticilerin veya üst kademelerdeki karar vericilerin, çalışma hayatıyla ilgili uzmanlık gerektiren alanlardaki eğitimini tamamlaması gerekir.
- Örgütün bütün kademelerindeki iş görenler, en alttan en üst kademe kadar tüm çalışanlar, iş hukuku, çalışma psikolojisi ve insan kaynakları konusunda bilgili olmalıdır.
- Uzman iş gören temininde gereken özen gösterilmelidir.

- Nepotizmin sebep olduğu problemleri duyurabilmek amacıyla seminer ve medya araçlarından yararlanılmalıdır.
- Özel ya da kamu sektörüne iş gören temini ve seçimi yapılırken hangi departmana istihdam söz konusu ise o departmana uygun sorular sormak ve puanlama yapmak gerekir.
- Özel sektörde ve kamuda denetleme sistemi geliştirilerek, çalışanların yaptıkları işle ilgili yeterliği değerlendirilmelidir.

Sonuç olarak nepotizmin olumlu taraflarının bulunduğu yönünde yaklaşımlar olsa da nepotizmi genellikle insanlar tarafından hoş karşılanmayan ve olumsuz bir eylem olarak değerlendirmek mümkündür.

2.1.2. Kronizm (Eş-dost Kayırmacılığı)

Akraba veya hısım olmak dışında, başka ilişkilerden kaynaklanan adam kayırma türleri bulunmaktadır. Bunlardan biri de ilk kez 1946'da ABD Başkanı Roosewelt ve 1952 yılında Truman yönetiminin kamuda uyguladıkları kayırmacı istihdamlara dikkat çekmek maksadıyla gazetelerin kullanmaya başladığı (Dağlı ve Aycan, 2010) (Khatri ve Tsang, 2003), Yunanca kökenli, "uzun zamandır" anlamına gelen khronios (Özel, 2021) yani kronizmdir. Kronizm akrabalık dışında uzun süreli dostluk ilişkilerine dayalı adam kayırma eylemi ve iltimas gösterme durumudur (Van Hoof ve Stout, 2012).

Örgütsel çerçevede kronizm adil iş ortamının oluşturulmasını olumsuz etkileyen eş-dost kayırmacılığıdır (Erol ve Savaş, 2020). Örgütlerde kronizm, yöneticiler ile astlar arasında gerçekleşmekte, astların üstleriyle iyi ilişki geliştirmesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Yan ve Bei, 2009). Dolayısıyla ast-üst arasında kötü ilişki söz konusuysen kronizm türü bir kayırmacılık beklenen bir durum değildir.

Kronizm ilişkinin kaynağı bakımından yatay ve dikey kronizm şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Yatay kronizm, iş ya da iş ilişkisi arkadaşlığından ve dost olmaktan, dikey kronizm ise ast-üst arasındaki ilişkiden kaynaklanmaktadır (Khatri vd., 2006). Dikey kronizm örgüt içerisinde farklı hiyerarşideki bireylerin aralarındaki ilişkinin bir sonucudur. Bir yöneticinin astının yeteneğinden ziyade onun sadakatini gözetmesi ve astına karşı kayırmacı davranışlar sergilemesi gibi (Khatri ve Tsang, 2003).

Kronizm, aynı zamanda güdüsel açıdan ele alınan ve açıklanan bir kavramdır. Khatri ve diğerleri (2006), kronizmin araçsal ve ilişkisel güdüler tarafından motive edildiğini ileri sürmektedir. Araçsal kronizm öncelikle görev, faydacı ve kişisel çıkar temelli faktörler tarafından motive edilirken, ilişkisel

kronizm ise öncelikle ilişki, sevgi ve sadakat temelli faktörler tarafından motive edilmektedir (Khatri vd., 2006).

Bir politikacının istihdam edilenler arasından özellikle uzun süreli yakın arkadaşlık ilişkisi içerisinde olduğu kişi/kişileri tercih ederek onların terfi etmesini sağlaması (Khatri ve Tsang, 2003), belirli okullarda eğitim gören veya bu okullara devam eden, ordunun belirli branşlarında hizmet vermiş veya vermekte olan kişileri tercih etmek, onlara öncelik tanımak (Muchinsky, 2012) eşitlik ilkesine aykırı davranmak (Meriç ve Erdem, 2013) kronizm örneği davranışlardır. Bu sebeple kronizm, yaygınlık kazanmış sosyal bir olgudur ve doğası gereği de proaktif ve dinamiktir (Khatri ve Tsang, 2003). Kronizm türü adam kayırma, örgütsel davranış ve kişilerarası ilişki bağlamında bazı olumsuzluklarla ilişkilendirilmektedir (Yazıcı ve Can, 2020; Khatri ve Tsang, 2003):

- İlişkilerin samimi olmaması,
- İlişkilerin genellikle çıkarlar üzerine kurulması,
- Kronizmin çatışmalara neden olması,
- İlişkilerde güvensizlikler,
- Kronizmin eylemsizliğe sebep olması,
- Kronizmin örgütsel bağlılığı, performansı ve verimliliği olumsuz etkileyebilmesi,
- Kronizmin örgütün motivasyonunu negatif bir biçimde etkileyebilmesi,
- Kronizmin örgütte tembelliğe neden olabilmesidir.

Kültürel özellikler ve farklılıklar kronizmin etki alanını biçimlendirmektedir. Kronizmin bireysel ve örgütsel düzeyde kültürlere göre farklılık gösteren geniş bir etki alanı bulunmaktadır (Khatri ve Tsang, 2003). Khatri ve Tsang'a (2003) göre, üstlerin grup içinde ve dışındaki astlarına davranış biçimi bireysel düzeyde astların iş tatminini, örgütsel bağlılığını ve astların sevilme derecesini etkilemektedir. Daha yüksek düzeyde ücret artışı ve daha hızlı terfi edebilme isteği örgüt üyelerinde ve grup içi üyelere kronizm arzusunu ortaya çıkarmaktadır. Kronizm, örgüte nüfuz ettiğinde örgütsel performans zarar görebilmektedir. Bundan dolayıdır ki aşırı derecede kronizm davranışının olduğu örgütlerin verimli olması ve rekabetçi bir ortamda hayatta kalabilmesi düşük bir ihtimaldir. Çünkü kronizm, örgütsel bağlılığı azaltmakta, örgütte tembelliğe neden olmakta ve astların moralini olumsuz etkilemektedir (Khatri ve Tsang, 2003).

Kronizm ve nepotizm adam kayırmanın bir dışavurum biçimidir (Muchinsky, 2012). Kronizm ve nepotizm kayırmacılığı açıklamak için kullanılan, ancak kayırmacılığın ortaya çıkış biçimleriyle birbirlerinden ayrılan ve farklı anlamlara gelen iki kavramdır. Öyle ki kronizmi nepotizmden farklı kılan bazı özellikler bulunmaktadır. Kronizm türü adam kayırmada atanmış veya işe alınmış bir arkadaşın ya da bir akrabanın sahip olması gereken özelliklerin eksikliği bilinmektedir. Kronizmde uzun süredir devam eden iyiliğin desteklenmesi beklenir (Dickson vd., 2012). Akrabalık ve yakınlık derecesine ve/veya arkadaşlık ilişkilerine bağlı olarak kişi/kişilerin istihdam edildiği durumlar adam kayırmanın “kronizm” şeklini işaret etmektedir. Kanunlar ve örgütsel politikalarla nepotizmi önlemeye yönelik çalışmalar yapılabilirken, kronizmin gizlilik özelliği kronizme örgütün gölgesinde daha etkili bir şekilde uygulanabilme imkan tanımaktadır (Muchinsky, 2012). Bu durum, kronizmin önlenebilir olmasının kolay olmadığını göstermektedir. Ayrıca, nepotizmden daha geniş anlamda kullanılan ve yakın arkadaşların da sadet çemberine katılımlarının sağlanması olarak ifade edilen kronizm, daha çok işe alımlarda ve ihalelerde eş-dost gözetme anlayışının sonucunda ortaya çıkmaktadır (Karakaş ve Çak, 2007). Gürer ve Deniz (2017), kronizmi sınırları en gelişmiş kayırmacılık türü olduğunu ve kronizmin arkadaşlık ve dostluk ilişkisinden kaynaklanabileceği gibi ortak bir sivil toplum örgütüne üye olmak, aynı bölgede veya yerde büyüme, aynı okuldan mezun olmak gibi birçok ortak ve yakın ilişkiden kaynaklanabileceğini ileri sürmektedir. Nitekim Türkiye’de oldukça yaygın olan “hemşehri kayırmacılığı”nın kronizmin özel bir türü olarak kabul edilmesi (Özsemerci, 2003) kronizm kavramının anlamsal ve uygulama alanının büyüklüğünü göstermektedir. Kronizm hemşehri ve tribalizm (aşiretçilik) ile kayırmacılık bağlamında ilişkilendirilen bir kavramdır. Hemşehri kayırmacılığı, kültürel veya siyasal anlamda belirli sınırları bulunan, bir coğrafyaya biyografik olarak aidiyeti olan bireylerin birbirlerine sağladıkları ayrıcalıktır (Özel, 2021). Özel’e (2021) göre tribalizm (aşiretçilik) akrabalık veya kan bağı, kültürel hiyerarşik ve teritoryal bağın yanı sıra etno-dinsel durumu ve politik aidiyeti kapsayabilme potansiyeli olan komplike ayrıcalıklı gruplar ortaya çıkaran bir ilişki sistemi, aynı zamanda kayırmacılık kaynağıdır. Tribalizm her geçen gün modern öncesi dönemlere göre önemini yitirmiş olsa da özellikle politik ilişkilerin yaygın olduğu toplumlarda kayırmacılık konusundaki etkisi hissettirmektedir.

Örgütteki samimi, uzun soluklu eş-dost ve yakın arkadaşlık ilişkileri insanlar arasında iltimas göstermeye neden olarak örgütsel kronizmi ortaya çıkarmaktadır. İnsanların aralarındaki ilişkiler ve ilişkilerin yakınlık düzeyi ise örgütsel kronizmi; grup içi kronizm, babacan kronizm ve karşılıklı çıkara dayalı kronizm şeklinde kategorileştirmektedir (Yan ve Bei, 2009).

Grup İçi Kronizm

Birbirlerine yakınlık duyan örgüt üyeleri, grup oluşturarak birbirlerini koruyucu eylemlerde bulunmaktadır. Nitekim gruptakilerin kendilerinden olanları koruması, onları gözeten davranışlarda bulunması *Grup İçi Kronizm* (In-group bias/Ingroup favouritism) olarak tanımlanmaktadır (Gürer ve Deniz, 2017).

Grup içi kronizm, grup içerisinde yapılan ayrımcılık yani grup içi kayırmacılıktır. Grup içi kayırmacılık örgüte ait kaynakların kendi gruplarına dağıtmak amacıyla örgütteki pozisyon gücünün kötüye kullanıldığı bir yolsuzluk biçimidir (Abbinck ve Harris, 2019). Grup içi kronizm, astlarla gayri resmi ilişkilere dayalı yönetsel önyargılardır (Turhan, 2014). Özellikle yönetici pozisyonundakilerle gayri resmi ilişkiler geliştirerek grup içi kayırmacılık oluşturmak, güç elde etmenin yararlı bir yoludur (Yan ve Bei, 2009). Grup içi kronizmde grubun üyelerine güvenilirken grubun dışındakilere kuşkuyla yaklaşmaktadır (Gürer ve Deniz, 2017).

Bireylerin kendilerini grupla özdeşleştirme düzeyi grup içerisindeki kayırmacılığı artırmaktadır (Voci, 2006, s. 266). Voci'ye (2006) göre, bireyler kendilerini grupla özdeşleştirdikleri düzeyde grup içi kayırmacılık davranışı göstermektedir.

Babacan Kronizm

Yöneticiler ve liderler, siyasette veya iş hayatında ödüllendirdikleri, koruyup kolladıkları kişilerin sadakatine büyük önem vermekte, güçlerini devam ettirebilmek ve siyasi gündemlerini uygulamak için sadık astlara ihtiyaç duymaktadır. Bu durum, bir yönüyle korumak ya da himaye etmekle minnettarlık arasındaki ilişkinin bir sonucu olan babacan kronizmin (Paternal cronyism/Personal loyalty) işaretidir. Yetenek ve/veya yeteneklerine bakılmaksızın bazı insanlara yönelik kayırmacı eylemlerde bulunmanın bir sonucu olarak kayırlardan koşulsuz bir şekilde bağlılık ve sadakat beklemeyi babacan kronizm olarak tanımlamaktadır (Yan ve Bei, 2009). Babacan kronizm üstlerin itaat ve astların da beklenti içinde olduğu, güç mesafesi yüksek kültürlerde görülme olasılığı daha fazladır (Turhan, 2014).

Ast-üst arasındaki sadakat ilişkisinin sonucunda ortaya çıkan, yönetici-çalışan arasındaki bağlılık ilişkisine dayanan babacan kronizm (Gürer ve Deniz, 2017), yöneticilerin sadık astlarını/personeli kayırmasıdır (Turhan, 2014). Astlarını kayıran, onları koruyup kollayan yöneticiler ve liderler, karşılık olarak da astlarından kendilerine koşulsuz bağlılık ve sadakat göstermelerini beklemektedir (Gürer ve Deniz, 2017).

Karşılıklı Çıkara Dayalı Kronizm

Bu kronizm türünde karşılıklı menfaat söz konusudur. Karşılıklı çıkara dayalı kronizm (Recip-rocal exchange of favor/High leader-member exchange quality), yönetici ve ast arasında iki taraflı, yani karşılıklı bir kayırma beklentisidir (Turhan, 2014). Karşılıklı çıkara dayalı kronizm, çalışanların kendi çıkarlarının ön planda olduğu, çalışanların kendi menfaatlerini gözeterek kurduğu ilişkiler çerçevesinde ortaya çıkan bir örgütsel kronizm boyutudur. Karşılıklı çıkara dayalı kronizm türünün temel özelliği, ilişkilerin sadakat ve bağlılık duygusundan daha ziyade menfaat ilişkisi üzerine kurulmuş olmasıdır. Karşılıklı çıkara dayalı kronizmin bu özelliği onu babacan kronizm boyutundan ayrılmaktadır. Çünkü astlar, üstlerini desteklemenin karşılığında ödüllendirilmeyi ummaktadır (Gürer ve Deniz, 2017)

Toplumların kültürel özellikleri, toplumların bireyci veya toplumcu kültürel özelliğe sahip olması, insanlara karşılıklı çıkara dayalı kronizm ile karşılaşma olasılığı konusunda fikir vermektedir. Bireyci kültürün hakim olduğu, bilhassa batı ülkelerinde karşılıklı çıkara dayalı kronizm ile karşılaşmak daha olasıdır (Turhan, 2014).

Kısacası adam kayırmacılığı insanların her sektörde karşılaşabileceği davranışlardır. Nepotizm ve kronizm türü kayırmacılıklar adam kayırmacılığın en sık karşılaşılan türleridir. Bilhassa özel sektörde resmi işlemlere daha az ihtiyaç duyulması, kendine özgü ve daha hür kararların alınabilmesi nepotizm ve kronizmin uygulanabilirliğini kolaylaştırmaktadır. Dolayısıyla aile, yakın akraba, eş-dost, arkadaşlık ilişkileri gözetilerek nepotizm ve kronizmin özel sektörde yarattığı etki kamuya göre daha fazla hissedilmektedir.

2.2. Siyasi Kayırmacılık (Partizanlık)

Siyasal partilerin, iktidar olduktan sonra kendilerini destekleyen seçmen ve seçmen gruplarına çeşitli şekillerde ayrıcalık tanıyarak işlem yapması, haksız bir şekilde kendi seçmen gruplarının çıkarlarını koruması ve onların menfaatini sağlamaya yönelik davranışlarda bulunmasına “Siyasal Kayırmacılık”, “Siyasal Yandaşlık” veya “Partizanlık” denir (Aktan, 2018). Bu duruma ayrıca “politik yandaşlık” da denilmektedir. Siyasi kayırmacılık bir istihdam ayrımcılığı davranışdır. Politikacıların kendilerinden olanları istihdam etmeye yönelik davranışları, seçim döneminde siyasi partiye destek vermiş kişilere siyasilerin vefa borcunu ödeme ihtiyacını hissetmelerinden kaynaklanan bir nevi ayrımcı ödüllendirir (Meriç ve Erdem, 2013). Amerika Birleşik Devletleri’nin Alaska eyaleti başkanı Senatör Frank Murkowski’nin kızı Lisa Murkowski’yi eyalet temsilcisi ataması, Malezya’nın ikinci Başbakanı Tun Abdul Razak’ın oğlu Najip Tun Razak’ı başbakan yardımcısı ataması,

Singapur'un ilk başbakanı Lee Kuan Yew'in kendisinden sonra büyük oğlu Lee Hsien Loong'u başbakan olarak ataması politik nepotizm örnekleridir (Ören, 2007). Genel olarak siyasi kayırmacılık üç şekilde incelenmektedir. Bunlar; klientalizm, patronaj ve hizmet kayırmacılığıdır.

2.2.1 Klientalizm

Diğer kayırmacılık türlerinde olduğu gibi klientalizm kamusal ve özel kaynakların dağıtılmasında ve paylaştırılmasında nesnel kriterlerden ziyade öznel kriterlerin daha etkili olduğu (Özel, 2021) bir kayırmacılık anlayışıdır. Özel'e (2021) göre, kaynakların paylaşılmasında ya da dağıtılmasında formel ve enformel kurumsal bağlılık, arkadaşlık ilişkisi, kimlik, dinsel, teritoryal aidiyet, cinsiyet, akrabalık bağı, kültür, ideolojik düşünceler ve davranışlar öznel kriterlere kaynaklık etmektedir. Kaynakların paylaşılması bağlamında klientalizm, siyasi gücün tahsis prensipleri çerçevesinde sunulan mal ve hizmetlerin karşılığında siyasi desteğin somut göstergesi olarak oy talebinde bulunmaktadır (Yazıcı ve Can, 2020). Kaufman'a (1974) göre klientalizm, iki taraflı ve özel bir mübadelenin olduğu ilişki biçimidir ve bazı özellikler bu ilişkiyi ayırt edilebilir yapmaktadır:

- İlişki, eşit olmayan güç ve statüdeki aktörler arasında gerçekleşmektedir.
- Karşılıklılık ilkesine dayalıdır.
- İlişki, kamu hukuku veya toplumun normlarına sıkı bir şekilde bağlı olmayan, belirli kişi/kişilere özgü ve özeldir.

Klientalizm türü kayırmacılık, genellikle üretim ve verimliliğin daha düşük olduğu, gelişmekte olan ülkelerde görülmektedir (Araslı ve Tümer, 2008). Ayrıca klientalizm, çoğunlukla yoksul, koruma ve güvenlik ihtiyacının açık bir şekilde hissedildiği, zayıf ve etkisi olmayan devletlerde yaygındır (Özel, 2021).

2.2.2. Patronaj

Fransızca kökenli bir kelime olan patronaj, üst mevkideki biri tarafından kollanmak ya da desteklenmek anlamına gelmektedir (Karakaş ve Çak, 2007). Patronaj siyasilerin kendine oy vermiş bir grubun, kişi/kişilerin çıkarları doğrultusunda verdiği kayırmacı hizmettir. Bu durum toplumda yabanaşmaya, toplumsal yapıda güvensizliğe, çatışmaya, kuralsızlaşmaya yol açmaktadır (Bayhan, 2002). Patronaj biçiminde alışkanlıklar yasa dışı olsa da çoğu toplumda mevcuttur (Andvig vd., 2001).

2.2.3. Hizmet Kayırmacılığı

Bu kayırmacılık, siyasi kayırmacılığın bir türüdür. Siyasi iktidarın gelecek seçimde başarılı olabilmek amacıyla kontrolü altındaki ekonomik gücü, oy sayısını artıracak biçimde seçim bölgelerine tahsis etmesi (Yıldırım, 2013), devletin imkânlarını dengeli bir bütçe dağılımı yapmaksızın seçim bölgelerine göre ayırmasıdır (Cesur ve Erol, 2020). Bu bağlamda hizmet kayırmacılığı, kamu gücünün kötüye kullanılmasıdır (Benk ve Karakurt, 2010). Ayrıca kamu hizmetini yerine getirenlerin yasalara uygun olmayan bir şekilde yakınlarını koruması da bir hizmet kayırmacılığıdır (Andvig vd., 2001; (Özkanan ve Erdem, 2015).

Özetlemek gerekirse siyasi kayırmacılık genellikle klientalizm, patronaj ve hizmet kayırmacılığı biçiminde ortaya çıkmaktadır. Siyasi kayırmacılık davranışının siyasi statü ve güçle doğru orantılı bir şekilde ortaya çıktığı söylenebilir. Genellikle bu davranışlar karşılıklı çıkar ilişkisine dayalı ve hizmet ayrımcılığıdır. Benzer siyasi düşüncelere sahip kişi ya da kişilerin, belirli bir grubun ve/veya grupların korunması söz konusudur.

3. Örgütlerde Kayırmacılık

Örgütlerde kayırmacılık, genellikle toplum tarafından hoş karşılanmayan taraflı ve sübjektif davranışlardır. Örgütsel veya sektörel düzeyde (bankacılık sektörü vb.) kayırmacı davranışlar ve uygulamalar, önemli ölçüde iş stresine ve işle ilgili tatminsizliğe yol açmakta ve bireylerin işten ayrılma niyetinin olasılığını artırmaktadır (Araşlı ve Tümer, 2008). Argon kayırmacılık konusunda okul çalışanları üzerine yaptığı çalışmada (2016) kayırmacılığın şu türlerini tespit etmiştir.

Tablo 1. Okullarda Kayırmacılık ve Etkileri/Sonuçları

Kayırmacılık	Etkileri/Sonuçları
Çalışanların Kendilerine Yönelik	Motivasyon düşüklüğü
	İş doyumsuzluğu
	İş tatminsizliği
	İş verimsizliği
	Performans düşüklüğü
	Boş verme
	Uzaklaşma
Yöneticiye Yönelik	Güven kaybı
	Uzaklaşma
Kuruma Yönelik	Güven kaybı
	Kadrolaşma
	Bağlılığın yok olması
	Ayrılma düşüncesi
	Uzaklaşma
Hizmetin Yürütülmesine Yönelik	Amaçlardan uzaklaşma
	Eşitlik ilkesinin bozulması
	Adalet ilkesinin bozulması
	İşlerin aksaması
	Hizmetin niteliğinin düşmesi
	Karşı cinse görev vermeme
	Yeteneksiz olanların göreve gelmesi
	Etkililik ilkesinin bozulması
Çalışma İklimi	Çatışmaların artması
	İlişkilerin olumsuzlaşması
	Olumsuz davranışları

Kaynak: Argon, 2016.

Tablo 2. Okullarda Kayırmacılığı Önlemeye Yönelik Öneriler

Konular	Kayırmacılığı Önlemeye Yönelik Öneriler
Hizmetlerin yürütülmesinde	Adalet ilkesi
	Açıklık
	Tarafsızlık
	Eşitlik
	Objektif ve şeffaflık
	Standart oluşturma (izin, ders, nöbet dağılımı vb.)
	İş ve arkadaşlık ilişkilerini ayırma
Sendika ve Siyasal Faaliyetleri	Okul dışında bırakma
Çalışanlarla ilişkiler	Adil ve tarafsız davranma
	Eşit mesafede durma
	İstek ve ihtiyaçlara eşit tepki verme
	İşlerini aksatanlara eşit davranma
	İzin taleplerine eşit uygulama yapma
Yönetici özellikleri	Seçim ve atamada hakkaniyet ve adillik
	Niteliklerini belirleme
	Kayırmacılık konusunda eğitim verme
	Üzerlerindeki baskıyı azaltma
Mevzuat	“Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kanunu” güncelleme

Kaynak: Argon, 2016, s. 243.

Kamuda veya özel sektörde örgütsel ve yönetsel kayırmacılık, atamalarda ve bir üst dereceye yükselmelerde akrabaya öncelik vermek (nepotizm), eş-dost, tanıdıklara iltimas etmek (kronizm) veya dini ve siyasi gruplara öncelik tanıyarak (kliyalizm) siyasi taraf gözetmek, seçmen gruplarını kayıracak şekilde bazı kaynakları yönlendirmektir (Özkanan ve Erdem, 2014). Bu kayırmacılıkların sonucunda örgüt, örgüt çalışanları ve çalışanların aileleri kayırmacılıktan olumlu ya da olumsuz etkilenmektedir. Örgütsel kayırmacı-

lıklar örgütün itibarı ve cazipliği, işgücü devir oranı, insan kaynağının seçimi ve maliyeti, örgüt içi anlaşmazlıklar, üretkenlik, rekabet edebilirliğiyle ilişkili olduğu düşünülmektedir (Jones, 2012).

3.1. İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık

Bu kayırmacılık, örgütlerin istihdam gereksinimlerinin karşılanması amacıyla bir iş veya görev için uygun birey ya da bireylerin yeteneği, deneyimi, eğitim düzeyi gibi niteliklerinin göz ardı edildiği, aile bağı, arkadaş çevresi, memleketçilik, okul arkadaşı ve diğer çıkar ortakların (Çetinkaya ve Sanioğlu Tanış, 2017) ön planda olduğu örgütlere özgü bir işe alma sürecidir. Bu süreçte, işe alma ve iş gücü planlama aşamasında, tecrübeli ve işinde uzman kişilerin yerine kan bağına öncelik tanımak hem örgütlerde hesaplanması güç maliyetlere neden olabilmekte hem de örgütsel performansı ve üretimin verimliliğini olumsuz etkileyebilmektedir (Yazıcı ve Can, 2020).

3.2. İşlem Kayırmacılığı

Bir iş yerinde, bazı çalışanların daha avantajlı işlerde çalıştırılması olarak ifade edilen işlem kayırmacılığı işin zorluk derecesi, işin riskli olması ve uzun sürmesi gibi işyeri veya işin özelliğiyle ilgili konularda bazı çalışanların daha kolay işlerde istihdam edilmesi için çalışanlar arasında yapılan tercihin sonucudur (Çalık ve Naktiyok, 2018). Örgütte yapılan bu tür kayırmacılıklar bazı çalışanların iş yükünü azaltırken diğer çalışan/çalışanların iş yükünde artışa yol açabilmektedir. Başka bir deyişle örgütsel kayırmacılık nedeniyle kayırlan bireylerin işlerini diğer çalışanların yerine getirmesi söz konusudur (Çetinkaya ve Sanioğlu Tanış, 2017). Bu sebeple örgüt içerisinde işlem kayırmacılığı konusunda bir iş gücünün yaşadığı olumsuzluklar iş gücünün işle ilgili duygularına yansımaktadır. İşlem kayırmacılığı, çalışanların iş tatminini duygusunu negatif yönde etkilemektedir (Asunakutlu ve Avcı, 2010). İşlem kayırmacılığı uygulamaları için sözde sebepler göstermek ve çeşitli bahaneler üretmek mümkündür. Cinsiyet, yaş, tecrübe, beceri, bilgi gibi kişisel nitelikler (Çalık ve Naktiyok, 2018) işlem kayırmacılığına kılıf uydurmak için seçenек olarak gösterilmektedir.

3.3. Terfi Sürecinde Kayırmacılık

Terfi, iş veya görevleri başarılı bir şekilde yerine getirmenin karşılığında üçüncü kişi veya kişilerden bir çalışana bir üst makama layık görmesidir. Dışsal ödüllendirmelerden olan terfi (Ülgen ve Mirze, 2013), özverili, hedeflerine ulaşmış, iş arkadaşlarına kıyasla daha başarılı ve liderlik özelliği ön planda olan, sorumluluk üstlenebilecek, uzun vade örgütte çalışacağı düşünülen ça-

lişanlara sağlanan bir haktır (Çalık ve Naktiyok, 2018). Çalık ve Naktiyok'a göre terfi kararları yüksek duyarlılık gerektiren bir konudur. Çünkü çalışanların terfi kararlarının kayırmacı bir anlayışla alındığını düşünmesi örgüt içi çatışmalara ve çalışanların işten ayrılmasına sebep olmaktadır. Kayırmacılık ile terfi konusunda yapılmış bazı bilimsel çalışmaların da bu konunun önemli olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda Demirtaş ve Demirbilek (2019) okullardaki ödüllendirmelerin, görevlendirmelerin ve terfilerin liyakat ve performans esasına göre belirlenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Ayrıca, hizmet içi eğitimler (seminer, konferans vb.) aracılığıyla da kayırmacılık konusunda farkındalık oluşturmak gerekir.

Örgütteki çalışanların akrabalık durumu ve örgüt içerisindeki ikili ilişkilerin düzeyi terfilerin sorgulanmasını mümkün hale getirmektedir. Bazen çalışanların aynı zamanda işletmeyle akrabalık ilişkisi söz konusudur. Böyle durumlarda aile çalışanı, liyakatin sonucunda mı yoksa akrabalık ilişkisi nedeniyle mi terfi ettiği konusunda emin değildir (Dickson vd., 2012). Bunun sonucunda aile çalışanı işletmeye/örgüte sağladığı katkılar veya değerler konusunda belirsizlik yaşayabilmektedir. Ayrıca örgütte birilerine iltimas tanındığı düşüncesi diğer örgüt üyelerinin/çalışanlarının tepkisine neden olmaktadır. Örneğin, iltimas tanınan kişiye tepkili bir biçimde yaklaşmakta ve örgüt içerisinde mesafeli ilişkilerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Her fırsatta iltimas tanınan kişi/kişiler diğer çalışanlar tarafından tenkit edilmektedir. Örgüt içerisinde iltimas tanındığı düşünülen kişiler sözlü, hatta fiziki saldırılara maruz kalabilmektedir (Yazıcı ve Can, 2020).

Endüstriyel-örgüt psikologlara göre bireylerin işe alınması ve terfiyle ilgili politikalar için yerine getirmesi için aranan özelliklere dayandırılmalıdır (Gutman, 2012). Ancak bu öneri günümüz için halen sadece bir temennidir. Çünkü son zamanlarda toplumda ve özellikle de çalışma ortamlarındaki düşünce terfilerin adam kayırmacı bir yaklaşımla yapıldığı yöndedir. Nitekim bu düşünce çalışanların iş memnuniyeti hakkında insan kaynağını anlamaya çalışan bilime ve bilim adamlarına bilgiler vermektedir.

Sonuç olarak örgütsel kayırmacılık çoğunlukla işlem kayırmacılığı, terfi ve ödüllendirme durumlarında veya işe alma sürecinde meydana gelmektedir. Örgütsel kayırmacılığın olumsuz yönü çok daha fazladır. Çünkü kayırmacılığın olumsuz sonuçları yalnızca belirli kişi ve kişileri değil örgütü de doğrudan ya da dolaylı olarak olumsuz etkileyebilmektedir.

Sonuç

Günümüzde adam kayırmacılığın toplumsal, örgütsel ve bireysel düzeyde birtakım olumsuz sonuçlarının olduğu bilinmektedir. Kayırmacılık hem özel

sektör hem de kamuda bireylerin karşı karşıya kaldığı ortak sorunlar arasında gösterilmektedir (Argon, 2016). Bu kapsamda kayırmacılık genellikle aile bağları, yakın arkadaşlıklar, eş-dost ilişkileri, eğitim eksikliği ve örgüt üyesi olmak gibi durumlardan kaynaklanabilmektedir. Örgütlerde kayırmacı ve korumacı davranışlar, birtakım gayriresmi uygulamalar eşitsizliğe ve adaletsizliğe sebep olabilmektedir. Özellikle adam kayırmanın daha fazla görüldüğü özel sektörde nepotizm ve kronizm şeklinde kayırmacılıkların yapıldığı düşünülmektedir. Kan bağı, yakın arkadaşlıklar, aynı grubun üyesi olmak işe alma kararlarında kayırmacılığı tetikleyebilmektedir. Dolayısıyla örgüt-birey ya da kişilerarası yakınlık ilişkileri insanlarda koruma güdüsünü ve kayırmacı davranışları ortaya çıkarmaktadır. Haksız ödüllendirmelerde bulunmak, ayrımcılık tanımak niyetiyle birilerine taraf olmak, etik ve ahlaki olmayan uygulamalara başvurmak kayırmacı davranışların özelliğidir. Bundan dolayıdır ki kayırmacılık bireylerde olumsuzluğu çağrıştıran, tartışmalara neden olan gayri resmi ve keyfi eylemlerdir. Kayırmacılık aile işletmelerinde rasyonel kararların alınmasını engelleyen bir faktördür. Kan bağı üzerine inşa edilmiş özel işletmeler kararlarında aile çıkarlarını diğer şeylerden üstün tutması örgütlerin kurumsal kimlik kazanmasına zarar vermektedir. Diğer özel işletme türlerinde ise adam kayırmacılığı yöneticiler ile astlar arasındaki yakınlık ilişkiden ortaya çıkmaktadır. Örgüt içerisinde ast-üst arasındaki ilişkinin niteliği, ilişkinin iyi ya da kötü olması kayırlacak kişinin ya da örgüt üyesinin belirlenmesini kolaylaştırmaktadır. Genellikle örgüt yöneticileri ile çalışanların iyi ilişkileri uzun süreli arkadaşlığın neticesinde ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler örgüt içi terfi ve ödüllendirmelerde iyi ilişki içerisinde olduğu çalışanlarına karşı ayrımcılıkta bulunarak onlara fayda sağlanmaktadır. Terfi, istihdam ve ödüllendirme yapılırken kayırmacı eylemler diğer çalışanları ve örgüt stratejisini olumsuz etkileyerek örgütün misyon ve vizyonunu gerçekleştirmesini zorlaştırabilir. Bununla birlikte örgütsel düzeyde yapılan kayırmacılıklar örgütsel imaja, performansa ve verimliliğe zarar vererek örgütün hedeflerine ulaşmasını baltalayabilir. Örgütü içerisindeki kayırmacılıklar ayrıca örgüte yönelik olumsuz davranışlara, iş gücü devir onanının artmasına ve ürün kalitesinin düşmesine yol açabilir. Örgütsel kayırmacılıklar genellikle bir kişi ya da gruba avantaj sağlarken daha büyük kitle ve grup üzerinde ise dezavantaj yaratmaktadır. Başka bir anlatımla kayırmacılığın dezavantajından etkilenen kitle daha büyük olmaktadır. Bu nedenle bir kayırmacılık söz konusuysa onun türünün ne olduğu birinci derece önem arz etmemektedir. Çünkü kayırlanlar da bilir ki kayırmacılık kötü, etik olmayan ve haksız davranışlardır. Buna rağmen kayırmacılığın haklı ve avantajlı taraflarının olduğunu iddia eden, aksi görüşlere rastlanılmaktadır. Aile işletmelerinde kayırmacı kararlar işletmenin menfaatlerine ve devamlılığına katkı sağlayabileceği nok-

tasında görüşler bulunmaktadır. Kimi kayırmacı tutum ve davranışların aile işletmelerinin rekabet edebilmesini kolaylaştırdığı ileri sürülmektedir. Ayrıca ailenin genç üyelerine iltimas tanınarak ya da kayırmacı politikalarla onların istihdam edilmelerini sağlamak hem aile bağlarının güçlü tutulmasına ve gelişimine hem de gençlerin olası olumsuz dış çevre koşullarına karşı korunmasına katkıda bulunduğu düşünülmektedir. Sonuç olarak her durumda ve koşulda kayırmacılık haksızlık, adaletsizlik ve liyakatsizliktir. Kayırmacılık, birilerine fayda sağlamak için başkalarının mutsuzluğuna ve huzursuzluğuna sebep olmaktadır.

Kaynakça

- Abbink, K. ve Harris, D. (2019). In-group favouritism and out-group discrimination in naturally occurring groups. *PLoS ONE*, 14(9), 1-13.
- Abdalla, H., Maghrabi, A. ve Raggad, B. (1998). Assessing the perceptions of human resource managers toward nepotism: A cross-cultural study. *International Journal of Manpower*, 19(8), 554-570.
- Akan, D. ve Zengin, M. (2015). Okul Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum ve Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişki. *Route Educational and Social Science Journal*, 5(5), 334-345.
- Aktan, C. (2018). Siyasal Ahlak ve Siyasal Yozlaşma. *Yolsuzlukla mücadele stratejileri* (s. 75-93). içinde Ankara: Hak-İş Yayınları.
- Andvig, J., Fjeldstad, O.-H., Amundsen, I., Sissener, T. ve Søreide, T. (2001). *Corruption A Review of Contemporary Research*. Norway: Michelsen Institute.
- Arasli, H. ve Tumer, M. (2008). Nepotism, Favoritism and Cronyism: A study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of north Cyprus. *Social Behavior and Personality*, 36(9), 1237-1250.
- Arasli, H., Bavik, A. ve Ekiz, E. (2006). The effects of nepotism on human resource management The case of three, four and five star hotels in Northern Cyprus. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 26(7/8), 295-308.
- Argon, T. (2016). Öğretmen Görüşlerine Göre İlkokullarda Yöneticilerin Kayırmacılık Davranışları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(1), 233-250.
- Asunakutlu, T. ve Avcı, U. (2010). Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 93-109.
- Bayhan, V. (2002). Demokrasi ve Sivil Toplum Örgütlerinin Engelleri: Patronaj Ve Nepotizm. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1), 1-13.
- Benk, S. ve Karakurt, B. (2010). Gelir İdareleri ve Yolsuzluk: Motivasyonlar, Fırsatlar ve Mücadele Yolları. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 133-148.
- Bolat, O., Bolat, T., Seymen, O. ve Katı, Y. (2017). Otellerde Nepotizm (Akra-ba Kayırmacılığı) ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Kariyer Düzleşmesinin Aracılık Etkisi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(3), 157-180.
- Budak, Ç. ve İrge, N. (2019). Kurum İçi Kayırmacılık ve Kayırmacılığın İşe Devamsızlığa Etkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(97), 432-444.
- Bulgan, G. (2021). Kayırmacılığın Çalışan Davranışları ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerine Etkileri: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Global Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 16-40.

- Bute, M. (2011). Perceived nepotism and its relation to job satisfaction, negative word of mouth and intention to quit. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(36), 187-203.
- Cambridge Dictionary. (2022, 06 28). *Cambridge Dictionary*. Cambridge Dictionary: <https://dictionary.cambridge.org/tr>
- Cesur, A. ve Erol, E. (2020). Okul Yönetiminde Kayırmacılık ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki: Afyonkarahisar İli Örneği. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(25), 3467-3496.
- Ciulla, J. (2005). In Praise of Nepotism? *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 153-160.
- Çalık, A. ve Naktiyok, A. (2018). Nepotizmin Örgütsel Sessizliğe Etkisinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 18(3), 343-351.
- Çetinkaya, A. ve Sanioğlu Tanış, Z. (2017). Örgütlerde Kayırmacılığın İş Yükü Algısına Etkisi: Konya Kamu Kurumları Araştırması. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 607-618.
- Dağlı, T. ve Aycan, Z. (2010). Kurumlarda Kayırmacılık ve İnsan Kaynakları. R. Erdem içinde, *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* (s. 167-178). İstanbul: Beta.
- Dailey, R. ve Reuschling, L. (1980). Managing continuity in the family-owned company. *Journal of General Management*, 5, 49-56.
- Demirtaş, H. ve Demirbilek, N. (2019). Okul Müdürlerinin Kayırmacı Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Müdüre Güvene Etkisi. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(17), 111-142.
- Dickson, M., Nieminen, L. ve Biermeier-Hanson, B. (2012). Nepotism and Organizational Homogeneity: How the Attraction–Selection–Attrition (ASA) Process Is Accelerated by Nonmerit-Based Decision Making. R. Jones içinde, *Nepotism in Organizations* (s. 93-128). New York: Routledge.
- Erol, Y. ve Savaş, E. (2020). Kronizmin İş Tatminine Etkisi: Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(2), 1944-1971.
- Ford, R. ve McLaughlin, F. (1985). Nepotism. *Personnel Journal*, 64(9), 57-60.
- Ford, R. ve McLaughlin, F. (1986). Nepotism: Boon or bane. *Personnel Administrator*, 31(11), 78-89.
- Gustafsson, C. ve Norgren, H. (2014). *Nepotism perceived by managers in northern Sweden: An explorative study on attitudes towards nepotism and its usage*. Bachelor thesis, Umeå School of Business and Economics.
- Gutman, A. (2012). Nepotism and Employment Law. R. Jones içinde, *Nepotism in Organizations* (s. 11-41). New York: Routledge.

- Gürer, A. ve Deniz, N. (2017). Algılanan Örgütsel Kronizmin Çalışan Sessizliği Üzerindeki Etkisinde Kişiliğin Düzenleyici Rolü. *International Journal of Social Science*, 59, 475-500.
- Ichniowski, T. (1988). The new nepotism: why dynasties are making a comeback. *Business Week*, 31, 106-109.
- İşçi, E., Bal Taştan, S. ve Kozal, M. (2013). Örgütlerde Kurumsallaşma Düzeyinin Nepotizm Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 61-83.
- Jones, R. (2012). Defining a Psychology of Nepotism. R. Jones içinde, *Nepotism in Organizations* (s. 1-9). New York: Routledge.
- Karadirek, G. ve Genç, K. (2022). The Mediating Role of Individualistic – Collectivist Culture on the Relationship between Organizational Justice, Job Satisfaction, Organizational Loyalty, Organizational Performance and Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Emerging Economies And Policy*, 7(1), 226-238.
- Karakaş, M. ve Çak, M. (2007). Yolsuzlukla Mücadelede Uluslararası. *Maliye Dergisi*, 153, 74-101.
- Kaufman, R. (1974). The Patron-Client Concept and Macro-Politics: Prospects and Problems. *Comparative Studies in Society and History*, 16(3), 284-308.
- Khatri, N. ve Tsang, E. (2003). Antecedents and Consequences of Cronyism in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 43, 289-303.
- Khatri, N., Tsang, E. ve Begley, T. (2006). Cronyism: a cross-cultural analysis. *Journal of International Business Studies*, 37, 61-75.
- Kiechel, W. (1984). How to relate to nepotism. *Fortune*, February, 143-144.
- Meriç, E. ve Erdem, M. (2013). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yönetiminde Kayırmacılık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 19(3), 467-498.
- Muchinsky, P. (2012). The Nepotistic Organization: What Is This Place and How Do the People Make It? R. Jones içinde, *Nepotism in Organizations* (s. 43-66). New York: Routledge.
- Nelton, S. (1998). The bright side of nepotism. *Nations Business*, 86(1), 1-5.
- Oxford Dictionary. (2022, 06 28). *Oxford Learner's Dictionaries*. Oxford Learner's Dictionaries: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com>
- Ören, K. (2007). Sosyal Sermayede “Güven” Unsuru ve İşgücü Performansına Etkisi. *Kamu-İş*, 9(1), 71-90.
- Özel, M. (2021). Toplumsal ve Siyasal Bir İlişki Tipi Olarak Kayırmacılık ve Bazı Yeni Kavramsallaştırmalar. *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 24(3), 64-97.

- Özkanan, A. ve Erdem, R. (2014). Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar: Kavramsal Bir Çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(20), 179-206.
- Özkanan, A. ve Erdem, R. (2015). Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar Üzerine Nitel Bir Çalışma. *MAKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2015, Cilt: 2, Yıl: 2, Sayı: 4, ss.: 7-28, 2(4), 7-28.
- Özler, H., Ergun Özler, D. ve Eren Gümüştekin, G. (2007). Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 437-450.
- Özsemerci, K. (2003). Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri. *Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü, Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi*: 27.
- Öztürk, A. (2008). Değişen Çağın Aile İşletmelerinde Kurum Kültürünün Yerleştirilmesinde Profesyonel Yöneticilerden Beklentiler. *Journal of Arts and Sciences*, 10, 109-116.
- Polat Dede, N. (2019). The Effects of Paternalistic Leadership Styles on The Perceptions of Nepotism: A Study in Family Businesses. *In Traders International Trade Academic Journal*, 21(1), 43-69.
- Polat, M. (2019). *Nepotizm ve Psikolojik Sözleşme İhlallerinin Üretkenlik Karşısı İş Davranışlarına Etkisi (Yayınlanmış Doktora Tezi)*. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Savur, Z. (2018). İşgücü Devri ve Kayırmacılık (Nepotizm) Arasındaki İlişki: Otomotiv Yan Sanayisinde Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul*.
- Simon, R., Clark, S. ve Tiffit, L. (1966). Of Nepotism, Marriage, and the Pursuit of an Academic Career. *Sociology of Education*, 39(4), 344-358.
- TDK. (2022, 6 27). *Türk Dil Kurumu*. Türk Dil Kurumu: <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı
- Tol, J. (1991). Eros Gone Awry: Liability Under Title VII for Workplace Sexual Favoritism. *Industrial Relations Law Journal*, 13(1), 153-182.
- Turhan, M. (2014). Organizational Cronyism: A Scale Development and Validation from the Perspective of Teachers. *Journal of Business Ethics*, 123(2), 295-308.
- Uygur, A. ve Çağatay, A. (2015). Nepotism in Impact Employee Performance Evaluation Form with Family Business. *International Journal of Management Sciences*, 5(2), 136-146.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Van Hoof, E. A. ve Stout, T. (2012). Nepotism and Career Choice, Job Search, and Job Choice. R. Jones içinde, *Nepotism in Organizations* (s. 67-91). New York: Routledge.
- Vinton, K. (1998). Nepotism: An Interdisciplinary Model. *Family Business Review*, XI(4), 297-303.
- Voci, A. (2006). The link between identification and in-group favouritism: Effects of threat to social identity and trust-related emotions. *British Journal of Social Psychology*, 45(2), 265-284.
- Yan, Y. ve Bei, H. (2009). The Antecedents of Organizational Cronyism. *International Conference on Management and Service Science*, 1-4.
- Yazıcı, M. ve Can, S. (2020). Etik Problem Olarak Kurumlarda Örgütsel Kayırmacılık. *ARHUSS*, 3(2), 212-244.
- Yıldırım, M. (2013). Kamu Yönetiminin Kadim Paradoksu: Nepotizm ve Meritokrasi. *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 353-380.

Çalışanların İş Yeri Motivasyonları Üzerine Bir İnceleme

İsmet Kutay Sırıklı¹

Yeliz Pekerşen²

Özet

Bu çalışma, iş motivasyonunun çalışan performansı ve refahı üzerindeki etkilerini incelemektedir. Çalışmada, iş motivasyonunun hem içsel hem de dışsal kaynaklarına odaklanarak, bu kaynakların karmaşık etkileşimlerini ele almaktadır. İş motivasyonunu daha iyi anlamak için derinlemesine bir araştırmanın önemli olduğunu savunulmaktadır. Çalışma, hedef belirleme, geri bildirim, büyüme ve gelişim fırsatları, iş-yaşam dengesi ve tanınma ve ödüllendirme gibi faktörlerin çalışan motivasyonuna katkısını vurgulamaktadır. Bu faktörlerin etkili motivasyon stratejilerinin tasarlanmasında kullanılabileceğini ve bu stratejilerin kurumsal hedefler ve değerleriyle uyumlu olması gerektiğini öne sürülmektedir. Ayrıca kendini belirleme teorisi, beklenti teorisi ve hedef belirleme teorisi gibi çeşitli iş motivasyonu teorilerini de ele alınmaktadır. Bu teorilerin iş motivasyonu konusundaki anlayışa önemli katkılar sunmaktadır ancak bazı sınırlamalar bulunmaktadır. Örneğin bazı teoriler tüm bağlamlarda uygulanabilir olmayabilir veya verilerle uyumlu hale getirilmesi için önemli revizyonlar gerektirebilmektedir. Sonuç olarak, bu çalışma, iş motivasyonu konusunda değerli bilgiler sunarak, çalışan performansı ve refahını artırmaya yönelik kurumsal politika ve uygulamaların geliştirilmesine katkı sağlamaktadır. Gelecekteki araştırmaların, iş motivasyonunun hem içsel hem de dışsal kaynaklarını hesaba katan daha kapsamlı modeller geliştirmeye odaklanması gerektiği düşünülmektedir. Ayrıca, mevcut teorilerin doğrulanması ve farklı bağlamlarda çalışan motivasyonuna katkıda bulunan yeni faktörlerin belirlenmesi için daha fazla ampirik araştırmaya ihtiyaç bulunmaktadır. Çalışma, iş motivasyonunun önemini vurgulayarak, işyerindeki çalışanların performansını ve refahını artırmak için kurumsal politika ve uygulamaların

- 1 Öğretim Görevlisi, İstanbul Topkapı Üniversitesi, Güzel Sanatlar, Tasarım ve Mimarlık Fakültesi, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü, Orcid: 0000-0002-3736-2721
- 2 Doçent Doktor, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü, Orcid: 0000-0003-4769-7717

tasarlanmasında kullanılacak bazı ilkeler sunmaktadır. İçsel motivasyon, bir işi salt kendi isteğiyle üstlendiği şeyden zevk almak için yapma motivasyonudur. Dışsal motivasyon ise belirli organizasyonel hedeflere ulaşmak veya başkası tarafından dayatılan şeyleri yapma motivasyonudur. Bu iki kaynak, iş motivasyonunun derinlemesine ölçümü için önemlidir ancak boyutlarının tam olarak anlaşılabilmesi için sosyal-çevresel güçlerin etkisi, görev motivasyonu ve performans arasındaki karmaşık etkileşimler gibi konulara odaklanmak yararlı olacaktır.

1. Giriş

İş motivasyonu, bireylerin işiyle bağlantılı deneyimleri, eylemin yönünü, yoğunluğunu ve sürekliliğini belirleyen (veya harekete geçiren) psikolojik süreçler dizisi olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte iş motivasyonu, bir kişinin yeteneklerini iş akışında yönelimlerinin belirlenmesi olarak da tarif edilebilmektedir. Bireylerin yetenekleri nispeten stabildir. Çalışanların yeteneklerini değiştirmek veya ilerletmek için ilgili görevlere dikkat ve enerji müdahalesi gerçekleştirilmektedir. Bu, motivasyon sürecinde bireylerin davranışları üzerinde belli bir oranda değişimin gerçekleştirilebileceğini vurgulamaktadır. Bu müdahale ile iş gücü kaynağının eylemler arasında dağıtılabilmesi ve kontrol edilebilmektedir (Kanfer, Chen, & Pritchard, 2008). Benzer şekilde, çalışanlarda düşünce süreçleri değiştirilebilmektedir. Bunun olabilmesi için çaba ve enerji harcanması gerekmektedir. Çalışanlar üzerinde hem motivasyon hem de düşüncelerine müdahale bir etki-tepki süreci meydana getirmektedir. Bu, çalışanlarda gelişimsel etkilerde önemli bir faktör oynamaktadır. Bu süreç olumlu veya olumsuz şekillerde gerçekleşebilmektedir. Dolayısıyla bunun kontrol edilebilmesi iç veya dış eylemlere bağlıdır. Olumlu süreç yönetimi çalışanların motivasyonunu artırırken, kontrolsüzlük ve yanlış yönetim ise strese yol açmaktadır (Kuvaas, 2006).

İş motivasyonu kişisel ve örgütsel başarıların önemli bir belirleyicisi olarak kabul edilmektedir (Johnson, 2014). Şirketler, kendi pazarlarında etkin bir şekilde rekabet edebilmek için iş süreçlerini, stresi azaltacak, çalışanların motivasyonu, tatmini ve performanslarını artıracak şekilde tasarlamaktadır (Gerhart & Fang, 2015). Bartol ve Martin'e (1998) göre iş motivasyonu çalışanlara enerji ve yönlendirme sağlamaktadır. Ayrıca çalışanların sebat etme eğiliminin altını çizmektedir. Lunenburg (2011) motivasyonun, şirketlerin hedeflerini doğru bir şekilde ilerleyebilmesi ve çalışanları olumlu anlamda etkileme işlevini vurgulayarak önemli bir unsur olduğunu öne sürmektedir.

Motivasyon doğrudan gözlemlenebilir değildir. Çalışanların bilişsel, duygusal ve eylem süreçleriyle bağlantılıdır ve karşılıklı ilişkilerin karmaşık bir kümesini temsil etmektedir. Süreç gözlemlenebilir olmasa da kişi ve durum özelinde sonuçlara bakılarak anlaşılır hale gelmektedir. Bununla birlikte, iki önemli özellik iş motivasyonu sürecini belirlemektedir. İlk olarak iş motivasyonu bir organizasyon içerisinde çalışanların bilişleri, tutumları ve duyguları üzerindeki sonuçlarıyla ilgilenmektedir. İş motivasyonu ile ilgili ilk teoriler bu faktörü işyeri özelinde değerlendirmektedir (Latham & Pinder, 2005). Ortaya konan iş motivasyonu teorilerinde performansı etkileyebilecek iç ve dış etkenler olarak kümelendiği görülmüştür. Dış etkenler çalışanın aile ve çevre durumu, yaşam doyumu gibi işyerinin ötesinde meydana gelen sonuçlar üzerinde değerlendirilirken iç etkenler iş ortamı, organizasyon yapısı, iş yükü gibi faktörlerdir (Karanika-Murray & Michaelides, 2015). Teoriler geliştikçe etkenler içerisindeki faktörlere yenileri eklenerek genişletilmiştir. Bu eklemeler iş motivasyonu teorilerinin ikinci faktörünü oluşturmaktadır. Bu süre gelen iş akışının hangi yönlerinin problemlili veya problemsiz olduğu ve neyin analiz edilmesi gerektiğine karar verilmesi olarak şekillenmektedir (Steers, Mowday, & Shapiro, 2004).

Bu çalışmada iş motivasyonunun çalışanlar üzerinde etkileri, sağladığı yararlar ve örgüt organizasyonunda ne gibi iyileştirmelerin yapılması gerektiği akademik literatürde ortaya konan teoriler ışığında alt başlıklar halinde sunulmuştur.

2. İş Tatmini ve Faktörleri

Çalışanların motivasyonu ve iş tatmini farklı yaklaşımlarla incelenmektedir. Ancak çalışan motivasyonunu tek başına tanımlamak oldukça zordur. Motivasyon ile her örgütün varoluş ilkesi olan iş doyumu arasında bir ilişki bulunmaktadır. Bu bağlamda iş motivasyonu ve iş tatmini kavramları arasında kesişen noktaları bulunmaktadır. Pananrangi vd. (2020) motivasyon ve iş tatmininin ilişkili kavramlar olduğunu ancak eşanlamlı olmadığını belirtmektedir. İş tatmininin motivasyon sürecinin bir parçası olduğunu ifade etmektedir. Motivasyon temel olarak amaca yönelik davranışlarla birlikte iş davranışları ve ödüllendirme yoluyla elde edilmesiyle ilişkilendirilmektedir. Motivasyon bu anlamda iş tatmininin bir parçası olarak görev görmektedir (Anwar & Qadir, 2017). Ancak yine de çalışanların işiyle ilgili faaliyetlerden hoşnut olmasına rağmen motivasyonunun düşük olması da mümkün olabilmektedir (Ha, Jun, & Bae, 2020). Örneğin Sitopu vd. (2021) bir örgütün çalışanlarına sunduğu ücretlendirme sistemi, çalışanların bağlılık düzeylerinin belirlenmesinde ve elde tutulmalarında önemli bir rol oynadığını ifade

etmektedir. Bir işletme diğer rakip firmalara göre rekabetçi, dolgun bir maaş politikası ve yan haklar sunması oranında çalışanlarını elde tutabilecektir. Zira bu çalışanları kuruluşa bağlı olmaya motive etmektedir. Dolayısıyla çalışanlar, ne kadar ödüllendirilirse o işletmede kalacaklardır. Bu salt maddi bir ödüllendirme değildir. Febrianti ve Se'ye (2020) göre çalışanların, yeteneklerinin, katkılarının ve çabalarının takdir edildiğine inandıkları kuruluşlarda kalma olasılığı yüksektir.

Kaliski'ye (2007) göre iş tatmini, çalışanın iş hayatındaki başarıları ve kazanma duygusuyla şekillenmektedir. Buna göre iş tatmini üretkenlikle ve bireysel mutlulukla doğrudan bağlantılıdır. İş tatmini, kişinin keyif aldığı bir işi yapması, işten tatmin olması ve emeğinin karşılığını almasıdır. Ayrıca kişinin işine duyduğu şevk ve mutluluğu ifade etmektedir. Dolayısıyla iş tatmini gelir, başarı, yükselme ve tatmin duygusuna yol açan temel bileşendir. Statt (2004) Kaliski'nin tanımına benzer şekilde iş tatminini, çalışanın işinden elde ettiği ödüller olarak görmektedir. Statt özellikle de içsel motivasyon açısından memnuniyetin, iş tatminin temel belirleyicisi olduğunu ifade etmektedir. Armstrong (2006) benzer bir şekilde iş tatmini çalışanların işe dair tutum ve duygularının sonucu olduğunu vurgulamaktadır. Armstrong için bu basit bir denkleme tariflenebilmektedir; "Çalışanlar ne kadar olumlu tutum sergilerse o kadar tatmin olmaktadır." George ve Jones (2008) ise tutumların belirleyiciliğinin yanı sıra yaptıkları işin türü, iş arkadaşları (çevre) amirleri ve maaşları gibi işlerinin çeşitli yönlerin durumu da belirleyici olduğunu ifade etmektedir. Mullins (2005) iş tatminini tek bir faktöre bağlanamayacağını ve her birey için tekrar kurgulanması gereken çok yönlü bir kavram olduğunu ifade etmektedir. Yazar iş tatminini motivasyona bağlı olarak görmekle birlikte bunun nasıl gerçekleştiğinin belirsiz olduğunu ifade etmektedir. Zira iş tatmini tutum ve içsel bir süreçtir. Örneğin, nicelik veya nitelik olarak bireysel bir başarı duygusudur. Bireysellik vurgusunun önemi, her çalışan ve örgütte farklı bir başarı tanımının olduğu nedeniyledir. Mullins'in iş tatminini tekil örneklerle bakılması gerektiğine dair vurgusuna rağmen bir çok araştırmacı genellenebilir kriterleri sıralamaktadır (Tietjen & Myers, 1998; Van Saane, Sluiter, Verbeek, & Frings-Dresen, 2003; Judge, Weiss, Kammerer-Mueller, & Hulin, 2017).

Jalagat (2016) iş performansı, tatmini ve organizasyonlarının verimliliği üzerine yaptığı literatür taramasında ana faktörün tatmin olarak kabul etmektedir. Dolayısıyla çalışanların istek, ihtiyaç ve arzuları doğrultusunda davranılmasının gerekliliği oldukça önemli hale gelmektedir. İş tatminini analiz ederken öncelikli 'motto' "mutlu çalışan başarılı çalışandır" (Sageer, Rafat, & Agarwal, 2012) Bu mottunun önemi özellikle çalışanların artan

devamsızlık, iş kazaları, sadakat eksikliği gibi olumsuz sonuçlar belirmeye başladıkça artmaktadır. İş tatmini, işin doğası, maaş, ilerleme fırsatları, yönetim, çalışma grupları ve çalışma koşulları gibi bir dizi faktörle ilişkilidir. Rue ve Byrars (2003) belirttiği faktörler aşağıda sıralanmıştır.

- Yöneticilerin insani değerlere önem vermesi,
- İş tasarımının gerçekleştirilmesi (Özellikle kapsam, derinlik, ilgi, algılanan değer konularına önem verilmesi),
- Şirketlerin dış ve iç tutarlılığını sağlaması,
- Çalışma şartlarının işçilerin lehine olarak şekillendirilmesi,
- Sosyal ilişkilerin olumlu olarak şekillendirilecek bir ortamın sağlanması,
- Çalışanların algılayacakları uzun vadeli fırsatların sağlanması,
- Genel olarak istek ve ihtiyaç düzeylerinin sağlanması

Bu faktörler iş tatminini veya tatminsizliğini belirlerken iki farklı sonuç ortaya çıkarmaktadır. İlki organizasyon taahhüdüyle bunların sağlanması, ikincisi ise ciroda düşme, devamsızlık, gecikme, kazalar, grevler, şikayetler, sabotaj vb. olayların yaşanmasıdır. Sonuç olarak iş tatmini, iş yaşamın çeşitli yönleri üzerinde bir dizi etkiye neden olmaktadır. Bu kendisini çalışan üretkenliği, sadakati ve devamsızlık üzerindeki etkisi gibi yerde göstermektedir.

3. Çalışan Motivasyonu

Cantele ve Zardini (2018) motivasyonun insanları etkileyen ve onları belirli bir şekilde davranmaya iten faktörler olduğunu ifade etmektedir. Benzer olarak Rheinberg (2006) motivasyonu hedefe yönelik harekete geçirici bir yönelim olarak tanımlamaktadır. Rheinberg'in ifade ettiği yönelim ve hedef durum ifadeleri farklı açılardan incelenebilmektedir. Örnek olarak motivasyon farklı durumlara ve davranış biçimlerine göre niteliği ve niceliği farklılaşabilmektedir. Dolayısıyla istekler, çabalar ve arzuların yanı sıra istenmeyen olay ve deneyimlerden kaçınma, tereddüt, isteksizlik veya korku gibi çok boyutlu bir şekilde değerlendirilmelidir. Bu nedenle yazar, "kaçınma" motivasyonunun "başarma" motivasyonundan birçok yönden farklı olduğunu iddia etmektedir. Motivasyon faktörlerinin önemini vurgulayan Orhun vd. (2021) motivasyonu daha önce belirlenmiş hedeflere ulaşmayı amaçlayan davranışların teşvik edici davranışlar olduğuna ek olarak kaçınılması gereken şeyleri de kapsadığını ifade etmektedir. İş tatmini bölümünde bahsedilen insan ihtiyaçları, dürtüler, içgüdüler gibi faktörlerin motivasyon bağlamında niteliklerini veya özellikleri belirlenmektedir. Ekonomik ve sosyal şartlara veya

bireysel farklılıklara bağlı olarak motivasyon faktörleri, uyarıcılar değişikliği göstermektedir (Kargün & Koç, 2021) Bu bağlamda araştırmalar farklı motivasyon sınıflandırmaları sunmaktadır. Temelde içsel ve dışsal motivasyonlar olarak ayrılmaktadır. İçsel motivasyon kavramı, görevin kendisine olan ilgi-den kaynaklanan motivasyon için geçerlidir. Dışsal motivasyon (dışsal veya araçsal) ise bir sonuca ulaşmak veya bir hedefe ulaşmak için bir aktivitenin performansını ifade etmektedir (Dündar, Özutku, & Taşpınar, 2007).

En genel olarak iş motivasyonu bireysel çaba ve kaynakların eylemlerin yönü, yoğunluğu ve kalıcılığı da dahil olmak üzere işle ilgili tüm sürecin etkileycisi olan bir süreçtir. Özellikleri aşağıda sıralanmıştır.

- Motivasyon sürecinin birincil özelliği, niyetler ile kaynakların belirli eylemlere yönlendirilmesi sürecindeki bağlantıdır.
- Niyetler ve eylemler çalışanların bireysel olarak veya çevredeki değişimin bir parçası olarak değişim gösterebilmektedir. Bu, kapsam, zaman ölçeği ve karmaşıklık bağlamlarında değerlendirilebilmektedir.
- Motivasyon doğrudan gözlemlenebilir değildir. Kişi, durum özelinde öncüllerinden ve sonuçlarından çıkarım yapılmaktadır.
- Motivasyon, bireysel ve çevresel özelliklerin birleşiminden belirlenmektedir. Bunların bağlanması ve bütünleştirilmesi bir dizi psikolojik süreci temsil etmektedir.
- Motivasyon, çalışma ortamında veya dışında, bireyin iç ve dış faktörlerince değişiklik gösterebilmektedir.
- Kaynakların farklı eylemlere yönlendirilmesi olarak motivasyon, özdenetim ve uygulama süreçleri kavramını içermektedir.
- Motivasyon iş merkezli hedefler ve yol haritalarının oluşturulmasıyla anlam kazanmaktadır.
- İş davranışlarındaki kişisel kontrolün birincil yolunu temsil etmektedir. Bu nedenle, davranışı değiştirmek için motivasyonu değiştirmek gerekmektedir (Ekber & Mirzayeva, 2016; Helzer & Kim, 2019; Routh, Paramasivam, Cockcroft, Nadarajah, & Jeevaratnam, 2022).

Bu özellikler motivasyon ile çalışan performansı arasında güçlü bir pozitif ilişkinin olduğunu göstermektedir. Hedef belirleme, geri bildirim, büyüme ve gelişme fırsatları, iş-yaşam dengesi ve tanınma, ödüllendirmeler dahil olmak üzere, işyerinde çalışan motivasyonuna önemli katkı sağlayan faktörler bu özelliklerle birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir.

- Hedef belirleme, belirli, ulaşılabilir yol haritaları oluşturmak işyerinde motivasyonu ve performansı artırmaktadır. Zorlayıcı ama ulaşılabilir hedefler, bir amaç ve yön duygusu sağlamanın yanı sıra ilerlemeyi izlemenin ve başarıyı ölçmenin bir yolunu sağlayabilmektedir (Lunenburg, 2011).
- Geribildirim, bir çalışanın performansı hakkında geri bildirimde bulunmak, onlara neyi iyi yaptıklarını ve nerelerde geliştirebileceklerini bildirerek motivasyonun artmasına yardımcı olabilmektedir. Destekleyici ve saygılı bir şekilde iletiildiği sürece hem olumlu hem de yapıcı geri bildirim faydalı olabilmektedir (Geister, Konradt, & Hertel, 2006).
- Büyüme ve gelişme fırsatları, çalışanlara yeni beceriler öğrenme ve kariyerlerinde ilerleme fırsatları sağlamak, motivasyonu ve iş tatminini artırmaya yardımcı olabilmektedir. Bu, eğitim programlarını, mentorluk fırsatlarını veya liderlik geliştirme programlarını içerebilmektedir (Honore, 2009).
- İş-yaşam dengesi, çalışanların iş ve özel yaşamları arasında sağlıklı bir denge kurmalarına izin vermek, stresi azaltmaya ve motivasyonu artırmaya yardımcı olabilmektedir. Bu, uzaktan çalışma veya esnek zamanlama gibi esnek çalışma düzenlemeleri sunmayı veya çalışanların zamanlarını ve sorumluluklarını yönetmelerine yardımcı olacak kaynaklar ve destek sağlamayı içerebilmektedir (Tosun & Keskin, 2017).
- Tanınma ve ödüller, çalışanları sıkı çalışmaları ve başarıları için takdir etmek ve ödüllendirmek, motivasyonun artmasına ve katkıları için takdir gösterilmesine yardımcı olabilmektedir. Bu, ödüller veya promosyonlar gibi resmi tanıma programlarını veya teşekkür notları veya küçük hediyeler gibi daha resmi olmayan jestleri içerebilmektedir (Bulut & Çavuş, 2015).
- Bu bireysel düzeydeki faktörlere ek olarak, organizasyonel ve çevresel faktörler de çalışan motivasyonunu etkileyebilmektedir. Ekip çalışması, işbirliği ve açık iletişim ile karakterize edilen olumlu bir çalışma kültürünün işyerinde motivasyonu sürdürmek için önemli olduğu gösterilmiştir. Liderlerin rehberlik, destek ve teşvik sağladığı destekleyici liderlik, çalışanların motivasyonunu artırmada da rol oynayabilmektedir (Kılıç, Doğan, & Demiral, 2007).

4. Motivasyon Teorileri

İş motivasyonu ile ilgili akademik çalışmalar 20. Yüzyılda ortaya çıkmaya başlamıştır. İlk iş motivasyon teorileri eylem ve çabanın yoğunluğunu merkeze alarak güdüleme üzerinde durmuşlardır (Latham & Pinder, 2005). Bununla birlikte 90'lı yıllara kadar işte kişilik ve sosyal psikoloji alanında yürütülen teori ve araştırmaların ortak sonuçları güdülemenin sağlanmasına ek olarak fikir birliğine dayalı çalışmanın kurgulanması üzerinde şekillenmiştir. Bu durum ortaklaşacak şeyleri ve hedef seçimini belirleyici hale getirmiştir (Katzell & Thompson, 1990). Atkinson'ın başarı motivasyonu teorisi ve Maslow'un ihtiyaç hiyerarşi gibi genel motivasyon teorileri bu dönemi teşkil etmektedir. Teorilerde temel güdüler onun ışığında oluşan hedefler ve davranışların belirginliğini ve seçimini etkilediği süreçler olarak tanımlanmaktadır (Sancar, 1996; Pârjoleanu, 2020). Hackman ve Oldham'ın (1976) öncülük yaptıkları iş tasarımı teorilerinde temel güdülerde bireysel farklılıkların aracı ve düzenleyici rollerine odaklanmıştır. Bu zamanlarda ortaya atılan iş davranışı teorilerinde, çalışanların seçim süreçlerinin altında yatan mekanizmaları ve koşullandırma ilişkileri üzerinde durulmuştur. İş ve hayat koşulları değişmesi 20. Yüzyıl sonlarına doğru bireylerin zorlayıcı ve uzun vadedeki hedeflerine ulaşılmasına dair motivasyonel süreçler ele alınmaya başlamıştır. Bu sosyal-bilişsel literatürde hedeflere ulaşma/öz düzenleme teorilerinin yaygınlaşmasına sebep olmuştur (Latham, 2012). Bu gelenekte öne çıkan yaklaşımlar arasında Locke ve Latham'ın hedef belirleme teorisi (1990), Bandura'nın sosyal bilişsel teorisi (1986), Carver ve Scheier'in sibernetik kontrol formülasyonu (1981) ve Kanfer ve Ackerman'ın kaynak tahsis modeli (1989) yer almaktadır (Seker, 2015).

Günümüzde yapılan akademik çalışmalarda farklı iş motivasyonu teorilerinin popüleritesi artmıştır. Bunun bir sebebi de teorinin temel ilkeleri ampirik olarak doğrulanmadığından veya teoriyi verilere uydurmak için gerekli revizyonların ağırlığı çok fazla olduğundan kaynaklanmaktadır (Yeşil, 2016). Zira başka örneklerde yeni bulgular ve olaylar ortaya çıkmaktadır. Bu eski teorinin yerini farklı bir formülasyonun aldığı bir paradigma değişikliğine yol açmaktadır. Bu formülasyonlar iş motivasyonu araştırmalarında 'yanlış' sonuçlar ortaya çıktığını değil, bu tür değişikliklerin literatürde ilerlemenin kanıtı olarak değerlendirilebilmektedir (Türker, 2005).

5. İçsel ve Dışsal Motivasyonlar

İş motivasyonu araştırmalarında kullanılan ölçekler belli bir standart halinde ve teoriyle uyumlu şekilde kullanılmıştır. Ancak iş motivasyon teorileri üzerine edinilen sonuçlar dinamik, bağlamsal ve katmanlı hale geldikçe basit

formülasyonların ötesine geçilmesi zorunlu hale gelmiştir. Bu noktada içsel ve dışsal motivasyonlar derinlikli ölçümler için çok önemli hale gelmiştir. Basitçe içsel motivasyon bir işi salt kendi isteğiyle üstlendiği şeyden zevk almak için yapma motivasyonudur. Dışsal motivasyon ise belirli organizasyonel hedeflere ulaşmak veya başkası tarafından dayatılan şeyleri yapma motivasyonudur (Aslan & Doğan, 2020).

Ryan ve Deci'ye (2000) göre içsel motivasyon deneyiminde, kendi kaderini tayin etme duygusu veya göreve bağlılıkla birlikte, öz yeterlik algılarını geliştirmeye hizmet edebilecek belirli psikolojik durumların rolü bulunmaktadır. İçsel motivasyon düzeyi optimal deneyim ve düşük olarak ölçeklendirilmiştir (Ersarı & Naktiyok, 2012). İçsel motivasyonda çalışan doğrudan spesifik görevle ilişkilendirilmektedir. Belirlenen iş özelinde çalışanın motivasyon yaratılacağı ön görülmektedir. Yukarıda bahsi geçen zevk vurgusu, çalışanın görevle meşgul olmasından, yararlı bir şey yarattığı duygusundan ve zorluktan gelmektedir. Bununla birlikte görevin başarılmasıyla bir memnuniyet duygusu gelmektedir.

Dışsal motivasyonlar çalışanın beklediği bir ödül, değerlendirme, takdir edilme gibi faktörlerin yanı sıra rekabet, gözetim/denetim, zaman sınırları ve göreve bağlılık noktasında dışarıdan kontrol gibi bir dizi sosyal çevre faktörü tarafından oluşmaktadır (Amabile, 1996; Deci ve Ryan, 1985). Bazı hedef veya yönlendirici motive edici unsurlar zamanla içselleştirilebilmektedir. Bu normalleşme artık bireylerde dış baskıların varlığını hissetmez hale gelebilmektedirler. Yani bir bireyin kimliği ve benlik duygusunun parçası haline gelebilmektedir. Benabou ve Tirole (2003) dışsal motivasyonların bir kısmının içselleştirilmesine rağmen hala dışsal bir etki olarak işaret ederken, Frey (1997) çalışanlara hedef üzerinde girdi ve müdahalelerin içselleştirilmesinden dolayı artık içsel motivasyon olarak değerlendirmektedir. Morris vd. (2022) buradaki ayrımın çalışanların işe bir görev/zorunluluk mu yoksa zevk/istek mi üzerinden değerlendirmektedir. Bununla birlikte içsel ve dışsal motivasyonlar arasında dinamik bir ilişki bulunmaktadır. Araştırmalarda içsel ve dışsal motivasyonların nispeten sabit özellikler olmasına rağmen bu sürecin çalışanlarda hangisinin baskın veya hangisinden kaynaklandığı sonuçları değişiklik gösterebileceği vurgulanmaktadır (Amabile, 1996; Locke & Schattke, 2019; Sansone & Tang, 2021). Bunun nedenini Oliveria vd. (2022) genel olarak bireylerin kendi motivasyonlarının farkında olmadıklarından ve kendi süreçlerine dışarıdan bir gözlemci olarak konumlandırılmalarından kaynaklandığını ifade etmektedir. Bundan dolayı iş davranışlarında ilgi ve zevk süreçlerinden ziyade ödül gibi dışsal motivasyonları tercih etme eğilimi gelişmektedir. Başka bir örnek olarak, göreve bağlılığın bir sonucu

olarak alınan geri bildirim özgüveni artırabilmektedir. Ve dışsal ve içsel motive edicilerin işbirliği yapıp yapmayacağını veya rekabet edip etmeyeceğini belirlediğine inanılan bu dinamiktir (Bénabou ve Tirole, 2003).

5.1. İş Motivasyonu İlgili Yapılmış Çalışmalar

Araştırmalar, içsel ve dışsal motive edici faktörlerin çok çeşitli örneklerde performans değişiminde etkili olduğunu göstermektedir. Zaccone ve Pedrini (2019) bir aktiviteye yönelik içsel olarak motive olmuş çocukların gönüllü olarak katıldıklarında karmaşık süreçleri etkili şekilde öğrenmeleri ve yaratıcı olduklarını ifade etmektedir. İçsel motivasyonların öğrenme üzerinde pozitif etkisi olduğunu ancak dışsal motivasyonların negatif etkiler yaratabileceğini söylemektedir.

Bir aktiviteye yönelik içsel olarak daha fazla motive olan çocukların, bu aktiviteyi gönüllü olarak üstlenmeleri, karmaşık materyalleri etkili bir şekilde öğrenmeleri ve aktivitede yaratıcı olmaları daha olasıdır (Deci ve Ryan, 1985). Sınıf temelli saha çalışması, yeni öğrenme materyaline içsel hedef çerçeveleme ile yaklaşan öğrencilerin daha derinden meşgul olduklarını, kavramları daha iyi öğrendiklerini ve daha uzun süre devam ettiklerini ortaya koymaktadır (Vansteenkiste, Lens ve Deci, 2006). Daha içsel olarak motive olan yetişkinlerin mesleklerinde, şiir yazmak, sanat eseri yapmak ve yeni ürünler icat etmek gibi çok çeşitli alanlarda yaratıcı olma olasılığı daha yüksektir. Bu fenomen, yaratıcılığın içsel motivasyon ilkesi ile özetlenir: insanlar, dış baskılar veya teşviklerle değil, öncelikle işin kendisinin ilgi, zevk, tatmin ve meydan okumasıyla motive olduklarını hissettiklerinde en yaratıcı olacaktırlar (Amabile, 1996).

Rynes vd. (2004) göre ödüller ve tanınma, çalışanların iş tatminini ve motivasyonunun artışında temel faktördür. Kamalian vd. (2010) Pakistan'da banka çalışanlarının Pearson korelasyonu ile ödül ve motivasyon üzerine yaptıkları çalışmada özellikle tanınmanın iş motivasyonu ile anlamlı bir ilişkide olduğunu vurgulamaktadır. Asaari vd. (2019) ticaret acentalarında çalışanların işe dönük ödüllendirmeye anlamlı farklılaşmanın yaşandığını ifade etmişlerdir. Rukhmani vd. (2010) farklı sektörlerde çalışanların tanınma ve motivasyon ilişkisini incelediği çalışmada, anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Manzoor, Q. (2011) güçlendirme ve tanıma gibi faktörlerin çalışan motivasyonu üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu vurgulamıştır. Danish ve Usman (2010) farklı sektörlerdeki çalışanların iş motivasyonu faktörlerini araştırdıkları çalışmada en önemli etkinin insan kaynakları departmanlarının çalışanı olumlu şekilde tanınması olduğunu ifade etmektedir. Shazadi vd. (2014) bir içsel motivasyon kaynağı olarak takdir edilmek ve

tanınmanın öğretmenler üzerinde oldukça etkili bir motivasyon kaynağı olduğunu ifade etmektedir.

Hanay ve Hussian (2018) Malezya’da akademisyenler üzerine yaptıkları çalışmada güçlendirme, çalışan eğitimi ve ekip çalışmasının motivasyon üzerinde pozitif bir etki yarattığını göstermektedir. Tutar vd. (2011) Ankara’da özel ve kamu bankalarında çalışanlar üzerine yaptıkları çalışmada algılanan çalışan güçlendirmenin çalışanların başarı motivasyonu ve bağlamsal performansı üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahip olduğunu ifade etmektedir. Caniels vd. (2017) Belçika’da farklı sektörlerde yönetici olanlarla yaptığı çalışmada lgılanan bir yetkilendirme kültürünün içsel motivasyonla olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu ve bunun da çalışanların çok yönlülüğünü kolaylaştırdığını göstermektedir. Sahoo ve Das’a (2011) göre güçlendirme çalışanların değişime ilham veren bir faktördür. Ayrıca çalışan bağlılığının artırıcı ve örgütsel hedefe ulaşılmasına yardımcı olan işyeri bağlılığı düzeyinde pozitif bir etki yaratmaktadır. Andika ve Darmanto (2020) güçlendirmenin bir içsel motivasyon kaynağı haline dönüştüğünü ve içleştirilmesinin beraberinde motivasyonda önemli etkiler yarattığını ifade etmektedir. Jose ve Mampilly (2014) güçlendirmenin psikolojik süreciyle ilgili yaptıkları çalışmada tüm boyutlarının çalışan bağlılığında yordayıcıları bir etki oluşturduğunu ifade etmektedir. Fernandez ve Moldogaziev (2013) çalışan güçlendirmenin performans üzerinde doğrudan, iş tatmini ve yenilikçilik üzerindeki etkisiyle dolaylı etkileri olduğu görülmektedir; güçlendirme uygulamalarının davranışsal sonuçları etkilediği iki temel nedensel yol bulunmaktadır. Dwibedi (2018) iş motivasyonu ile örgütsel performansın karşılıklı olarak etkileşimde olduğunu ifade etmektedir. Yazara göre görev başarısına yönelik motivasyon ne kadar yüksek olursa, örgütsel performans ve başarı da o kadar yüksektir. Wonodipho (2019) grup içi iletişimin etkilerini araştırdığı çalışmada, iletişimin motivasyona doğrudan bir etkisinin olduğu ve örgüt iklimi üzerine doğrudan bir etkisi olduğunu bulmuştur. Kooij ve Kanfer (2019) iş motivasyonunun hayat boyu bir gelişim ve değişim sürecinde olduğunu vurgulamaktadır. Dönüşümde belirleyici öz yeterlilik ve birey hedefleridir. Mubarok ve Darmawan (2019) kurum içi eğitimlerin performansa doğrudan bir etki göstermemesine rağmen çalışan iletişimine, iş etiğine ve bireysel gelişimde rol oynadığından dolayı bir etkisi olduğunu vurgulamaktadır.

Sonuç

İnceleme sonuçları, motivasyon ile çalışan performansı arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğunu göstermektedir. Hedef belirleme, geri bildirim, büyüme ve gelişme fırsatları, iş-yaşam dengesi ve tanınma ve ödüller dahil olmak

üzere, işyerinde çalışan motivasyonuna önemli katkı sağlayan çeşitli faktörler tanımlanmıştır. Motivasyon yönelimini hedefleyen araştırma sorularında ve sonuçları çalışmada sunulmuştur. Hem teorik hem de uygulamalı seviyelerde büyük ilerlemeler yaşanmıştır ancak sosyal-çevresel güçler, görev motivasyonu ve performans arasındaki karmaşık etkileşimi gerçek anlamda anlamak için çok daha fazla çalışmaya ihtiyaç bulunmaktadır.

Motivasyon, işyerinde çok önemli bir rol oynayan, iş tatmini, performans ve üretkenlik gibi faktörleri etkileyen karmaşık bir psikolojik yapıdır. Bireylerin dışsal ödüllerden veya teşviklerden gelen dışsal motivasyondan ziyade, içsel motivasyonu veya içeriden gelen motivasyonu deneyimleme olasılığı daha yüksek olduğu görülmektedir.

İçsel motivasyon genellikle daha yüksek düzeyde iş tatmini, performans ve esenlik ile ilişkilendirilirken, dışsal motivasyonun tükenmişliğe ve refahın azalmasına yol açma olasılığı daha yüksektir. Bu nedenle örgütlerin çalışanlarda motivasyonu artırmak için bu temel psikolojik ihtiyaçların karşılanmasını destekleyen bir ortam oluşturmaları önemlidir.

Motivasyon, bireyleri harekete geçmeye ve hedeflerine ulaşmaya teşvik eden itici bir güçtür. İş, okul ve kişisel gelişim dahil olmak üzere hayatın çeşitli alanlarında önemli bir faktördür. İçsel motivasyon, içten gelen motivasyonu veya bir aktiviteye kendi iyiliği için katılma konusundaki içsel arzuyu ifade etmektedir. Çalışma sonuçları yüksek düzeyde katılım, keyif ve esenlik ile ilişkili olduğunu göstermektedir. İçsel motivasyon örnekleri arasında öğrenme sevgisi, kişisel hedeflere ulaşma arzusu veya başarı duygusu yer almaktadır. Dışsal motivasyon ise ödüller, teşvikler veya sonuçlar gibi dış kaynaklardan gelen motivasyonu ifade etmektedir. Dışsal motivasyon örnekleri arasında tanınma, övgü veya para yer almaktadır. Literatür sonuçları dışsal motivasyon belirli durumlarda etkili olabilse de, genellikle daha az kalıcıdır ve bir faaliyete uzun vadeli katılım sağlama olasılığı daha düşük olduğunu göstermektedir. İçsel ve dışsal motivasyon arasındaki farklar ve bunları etkileyen faktörler çalışmada yer almaktadır. Sonuçlar içsel motivasyon, bireylerin uğraşlarında bir özerklik, ilgililik ve yeterlilik duygusu yaşadıklarında ortaya çıkmaktadır. Özerklik, kişinin kendi hayatı ve işi üzerindeki kontrol hissini ifade etmektedir. Ek olarak ilişkili olma, başkalarıyla olumlu ilişkiler kurma arzusunu ifade etmekte ve yeterlilik, bir faaliyette etkililik ve ustalık hissiyle ilişkilidir. Öte yandan, dışsal motivasyon genellikle özerklik, ilişki ve yeterlilik eksikliğinin yanı sıra bir baskı veya zorlama duygusu uyandırmaktadır. Araştırmalar, dışsal motivasyonun kısa vadede etkili olabileceğini, ancak genellikle daha az kalıcı olduğunu ve zaman içinde tükenmişlik veya azalan refah gibi olumsuz sonuçlara yol açabileceğini göstermektedir.

Sonuç olarak, içsel ve dışsal motivasyon, bireyin davranışını ve refahını etkileyebilecek iki önemli motivasyon türüdür. Dışsal motivasyon belirli durumlarda etkili olabilese de, uzun vadeli bağlılığı ve refahı desteklemek için içsel motivasyonu desteklemek önemlidir. Kuruluşlar ve bireyler, uğraşlarında özerkliği, ilgililiği ve yetkinliği destekleyen bir ortam yaratarak içsel motivasyonu artırabilir.

Kaynakça

- Andika, R., & Darmanto, S. (2020). the effect Employee empowerment and intrinsic motivation on organizational commitment and employee performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, s. 125-145.
- Anwar, K., & Qadir, G. H. (2017). Study of the relationship between work engagement and job satisfaction in private companies in Kurdistan. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, s. 239944.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human resource Management Practice*. London: Page Publishing .
- Asaari, M. H., Desa, N. M., & Subramaniam, L. (2019). Influence of salary, promotion, and recognition toward work motivation among government trade agency employees. *International Journal of Business and Management*, s. 48-59.
- Aslan, M., & Doğan, S. (2020). Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve performans etkileşimine kuramsal bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, s. 291-301.
- Bartol, K., & Martin, D. (1998). *Management*. New York: McGraw-Hill.
- Benabou, R., & Tirole, J. (2003). Intrinsic and extrinsic motivation. *The review of economic studies*, s. 489-520.
- Bulut, E., & Çavuş, G. (2015). Liderlik, motivasyon ve ödüllendirme ilişkilerinin incelenmesinde kısmi en küçük kareler yol analizinin kullanılması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, s. 591-614.
- Caniëls, M., Neghina, C., & Schaetsaert, N. (2017). Ambidexterity of employees: the role of empowerment and knowledge sharing. *Knowl. Manag.*, s. 1098-1119.
- Cantele, S., & Zardini, A. (2018). Is sustainability a competitive advantage for small business? An empirical analysis of possible mediators in the sustainability—financial relationship. *J Clean Prod*, s. 166–176.
- Christen, M. I., & Soberman, D. (2006). Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory. *Journal of Marketing*, s. 137-150 .
- Danish, R., & Usman, A. (2010). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: an empirical study from Pakistan. *International Journal of Biometrics*, s. 159-165.
- Dündar, S., Özutku, H., & Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: Ampirik bir inceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, s. 105-119.

- Dwibedi, L. (2018). Impact of employees motivation on organizational performance. *Academic Voices: A Multidisciplinary Journal.*, s. 1177-1186.
- Ekber, Ş., & Mirzayeva, G. (2016). Motivasyon Yönlümlü Performans Değerlendirme-Örnek Olay Çalışması. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*, s. 4-16.
- Ersarı, G., & Naktiyok, A. (2012). İş görenin içsel ve dışsal motivasyonunda stresle mücadele tekniklerinin rolü/. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s. 410-421.
- Febrianti, N. T., & Se, S. (2020). The effect of career development and motivation on employee performance through job satisfaction in Pt Jabar Jaya Perkasa. *International Journal of Business and Social Science Research*, s. 1-12.
- Fernández, S., & Moldogaziev, T. (2013). Employee empowerment, employee attitudes and performance: Testing a causal model. . *Public Administration Review.*, s. 12-29.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, s. 693-727.
- Geister, S., Konradt, U., & Hertel, G. (2006). Effects of process feedback on motivation, satisfaction, and performance in virtual teams. *Small group research*, s. 459-489.
- George, J., & Jones, G. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson/Prentice Hall .
- Gerhart, B., & Fang, M. (2015). Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: Revisiting long-held beliefs. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, s. 489-521. .
- Ha, H. K., Jun, K. S., & Bae, G. K. (2020). The effects of motivation on job satisfaction: Focused on self-actualization. *Culinary Science & Hospitality Research*, s. 52-59.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, s. 250-279.
- Hanaysha, J., & Hussain, S. (2018). An examination of the factors affecting employee motivation in the higher education sector. *Asia Pacific Journal of Management Research and Innovation.*, s. 22-31.
- Helzer, E. G., & Kim, S. H. (2019). Creativity for workplace well-being. *Academy of Management Perspectives*, s. 134-147.
- Honore, J. (2009). Employee Motivation. *Consortium Journal of Hospitality & Tourism*, s. 22-37.

- Jalagat, R. (2016). Job performance, job satisfaction, and motivation: A critical review of their relationship. *International Journal of Advances in Management and Economics*, s. 36-42.
- Johnson, S. (2014). *Leadership skills, job satisfaction, and motivation in the workplace: a phenomenological research study*. Doctoral dissertation, University of Phoenix.
- Jose, G., & Mampilly, S. (2014). Psychological empowerment as a predictor of employee engagement: an empirical attestation. *Global Business Review*, s. 93-104.
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of applied psychology*, s. 356- 368.
- Kaliski, B. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance*. Detroit: Thompson Gale.
- Kamalian, A. R., Yaghoubi, N. M., & Moloudi, J. (2010). Survey of relationship between organizational justice and empowerment . *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, s. 165-171.
- Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R. D. (2008). The three C's of work motivation: Content, context, and change. *Work Motivation*, s. Routledge.
- Karanika-Murray, M., & Michaelides, G. (2015). Workplace design: Conceptualizing and measuring workplace characteristics for motivation. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, s. 20-32.
- Kargün, S., & Koç, H. (2021). İşgörenlerin Motivasyon Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, s. 3786-3800.
- Katzell, R. A., & Thompson, D. E. (1990). Work motivation: Theory and practice. *American Psychologist*, s. 144-158.
- Kılıç, S., Doğan, S., & Demiral, Ö. (2007). Kurumların başarısında duygusal zekânın rolü ve önemi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, s. 209-230.
- Kooij, D., & Kanfer, R. (2019). Lifespan perspectives on work motivation. *Work Across the Lifespan*, s. 107-120.
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, s. 365-385.
- Latham, G. P. (2012). *Work motivation: History, theory, research, and practice*. New York: Sage.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annu. Rev. Psychol*, s. 485-516.
- Locke, E. A., & Schattke, K. (2019). Intrinsic and extrinsic motivation: Time for expansion and clarification. *Motivation Science*, s. 277-289.

- Lunenburg, F. C. (2011). Self-efficacy in the workplace: Implications for motivation and performance. *International journal of management, business, and administration*, s. 1-6. .
- Manzoor, Q. (2011). Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. *European Journal of Business and Management.*, s. 36-44.
- Morris, L. S., Grehl, M. M., Rutter, S. B., Mehta, M., & Westwater, M. L. (2022). On what motivates us: a detailed review of intrinsic v. extrinsic motivation. *Psychological Medicine*, s. 1-16.
- Mubarok, E., & Darmawan, J. (2019). The influence of training, motivation, and work ethics on the internal communication and their impact on the employee performance. *European Journal of Business and Management*, s. 120-132.
- Mullins, J. (2005). *Management and Organizational Behavior*. Essex: Pearson Education Limited.
- Oliveira, T., Barbeitos, I., & Calado, A. (2022). The role of intrinsic and extrinsic motivations in sharing economy post-adoption. *Information Technology & People*, s. 165-203.
- Orhun, A. Y., Cohn, A., & Raymond, C. (2021). Motivated optimism and workplace risk. *Available at SSRN*, s. 13-19.
- Pananrangi, M., Lewangka, O., & Sudirman, I. (2020). The influence of motivation and job satisfaction on employee. *Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship*, s. 20-32.
- Pârjoleanu, R. (2020). Work motivation efficiency in the workplace. *Postmodern Openings*, s. 293-309.
- Rheinberg, F. (2006). *Psychologia motivation*. Krakow: WAM.
- Routh, J., Paramasivam, S. J., Cockcroft, P., Nadarajah, V. D., & Jeevaratnam, K. (2022). Stakeholder perspectives on veterinary student preparedness for workplace clinical training—a qualitative study. *BMC Veterinary Research*, s. 1-18.
- Rue, L., & Byars, L. (2003). *Management, Skills and Application*. New York: Pearson Education Limited.
- Rukhmani, K., Ramesh, M., & Jayakrishnan, J. (2010). Effect of leadership styles on organizational effectiveness. *European Journal of Social Sciences*, s. 365-369.
- Rynes, S. L., Gerhart, B., & Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, s. 381-394.
- Sageer, A., Rafat, S., & Agarwal, P. (2012). Identification of variables affecting employee satisfaction and their impact on the organization. *IOSR Journal of Business and Management*, s. 32-39.

- Sahoo, C., & Das, S. (2011). Employee empowerment: a strategy towards workplace commitment. *European Journal of Business and Management.*, s. 46-51.
- Sancar, İ. (1996). *İşletmelerde Motivasyon Ve iş Doyumu ilişkisi usgulamadan Bir rnek*. Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi.
- Sansone, C., & Tang, Y. (2021). Intrinsic and extrinsic motivation and self-determination theory. *Motivation science*, s. 113-123.
- Seker, S. E. (2015). Motivasyon teorisi (motivation theory. *YBS Ansiklopedi*, s. 22-26.
- Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S., Nasreen, S., & Khanam, F. (2014). Impact of Employee Motivation on Employee Performance. *European Journal of Business and Management.*, s. 159-166.
- Sitopu, Y. B., Sitinjak, K. A., & Marpaung, F. K. (2021). The influence of motivation, work discipline, and compensation on employee performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, s. 72-83.
- Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Statt, D. (2004). *The Routledge Dictionary of Business Management*. Detroit: Routledge Publishing.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management review*, s. 379-387.
- Taylor, B. M. (2015). The integrated dynamics of motivation and performance in the workplace. *Performance Improvement*, s. 28-37.
- Tietjen, M., & Myers, R. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, s. 226-231.
- Tosun, C., & Keskin, F. (2017). Çalışan-dostu kurumlarda iş-yaşam dengesi politikaları, kurumsal iletişim ve verimlilik. *Verimlilik Dergisi*, s. 7-27.
- Tutar, H. A., & Çakıroğlu, D. (2011). The effects of employee empowerment on achievement motivation and the contextual performance of employees. *African Journal of Business Management*, s. 6318-6329.
- Türker, K. (2005). Herzberg in çift faktörlü güdüleme kuramının öğretmenlerin motivasyonu açısından çözümlenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, s. 285-299.
- Van Saane, N., Sluiter, J. K., Verbeek, J. H., & Frings-Dresen, M. H. (2003). Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction—a systematic review. *Occupational Medicine*, s. 191-200.
- Wonodipho, A. (2019). Establishing interpersonal communication and organizational climate to improve work motivation. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan.*, s. 689-691.

- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, s. 158-180.
- Zaccone, M., & Pedrini, M. (2019). The effects of intrinsic and extrinsic motivation on students learning effectiveness. Exploring the moderating role of gender. *International Journal of Educational Management*, s. 1381-1394.

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Güncel Konular ve Araştırmalar

ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR
Current Issues and Research

Editör: Dr. Yasemin Gülbahar

 ÖZGÜR
YAYINLARI

ISBN 978-975-447-661-3



9 789754 476613