

Yönetim ve Organizasyon Alanında Seçme Yazılar-II

*Selected Articles in the Field of
Management and Organization II*

Editör: Doç. Dr. Emine Vasfiye Korkmaz



Yönetim ve Organizasyon Alanında Seçme Yazılar II

Editör:

Doç. Dr. Emine Vasfiye Korkmaz



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

Yönetim ve Organizasyon Alanında Seçme Yazılar II

Selected Articles in the Field of Management and Organization II

Editör: Doç. Dr. Emine Vasfiye Korkmaz

Language: Turkish-English

Publication Date: 2023

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): 978-975-447-693-4

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub396>



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:

Korkmaz, E. V. (ed) (2023). *Yönetim ve Organizasyon Alanında Seçme Yazılar II*. Özgür Publications.

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub396>. 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/>



Ön Söz

Değerli okurlar,

Bir ülkenin kalkınmasındaki en önemli unsurlardan biri, sağlam bir şekilde işleyen ekonomik yapısıdır. İyi bir ekonominin temeli de tüketicilerin ihtiyaçlarına yönelik mal ve hizmet üretiminde bulunan işletmelerin etkin ve başarılı yönetimlerinden geçmektedir. Artan rekabet şartları, gelişen teknolojik altyapılar , çevresel ve hukuki değişimler gitgide kompleks bir hale gelen işletme yönetimlerinin profesyonel bir şekilde yürütülmesi gerekliliğini gündeme getirmiş, yönetim ve organizasyon konusunun önemi bir bilim dalı olarak her geçen gün artmıştır. Bu kitap, yönetim organizasyon alanında çalışmalarını bizlerle paylaşan değerli yazarların ele aldığı güncel konularından oluşturulmuştur. Yönetim ve organizasyon alanında bölüm yazarlarının hazırlamış olduğu konulardan oluşan bu kitaba yayınlanma fırsatını sunan Özgür Yayınevi'nin çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım.

Doç. Dr. Emine Vasfiye KORKMAZ

Preface

Dear readers,

One of the most important elements in the development of a country is its soundly functioning economic structure. The basis of a good economy is also through the effective and successful management of enterprises engaged in the production of goods and services aimed at the needs of consumers. Increasing competitive conditions, developing technological infrastructures, environmental and legal changes have raised the necessity of conducting business management, which has become complex, in a professional manner, and the importance of management and organization as a branch of science has increased every day. This book has been created from the current topics covered by the esteemed authors who share their work with us in the field of management and organization. I would like to thank the employees of Özgür Publishing House who offered the opportunity to publish this book, which consists of topics prepared by the authors of the department in the field of management and organization.

Assoc. Prof. Dr. Emine Vasfiye KORKMAZ

İçindekiler

Ön Söz	iii
Preface	iv

Bölüm 1

İş Bağımlılığı: Kavramsal Bir Bakış	1
<i>Gökhan Kerse</i>	

Bölüm 2

Sessiz İstifa Kavramının Teorik İncelemesi	15
<i>Esra Bildirici Çalık</i>	

Bölüm 3

İyi Bir İşveren Markası Oluşturmak için Yönetim Stratejileri	27
<i>Hatice Batmantaş</i>	

Bölüm 4

Afet Yönetimi ve Lojistik	39
<i>Emine Vâsfiye Korkmaz</i>	

Bölüm 5

Liderlik Etme Motivasyonu: Kuramsal Yapısı ve Öncülleri	51
<i>Hayri Cengiz</i>	

Bölüm 6

Örgütlerde Duyarlılık Eğitimi	69
<i>Mustafa Doruk Mutlu</i>	
<i>Halet Mutlu</i>	

Bölüm 7

Tedarik Zincirinde Yapay Zeka Tabanlı Uygulamalar İle Tahminleme	83
<i>Durcan Özgün Saroğlu</i>	

Bölüm 8

Yeni Dünya Düzeninde Farklılıkları Güce Dönüştürmek: Kapsayıcı Liderlik	95
<i>Zişan Duygu Alioğulları</i>	

İş Bağımlılığı: Kavramsal Bir Bakış

Gökhan Kerse¹

Özet

Farklı alanlarda ve durumlarda kendini gösterebilen bağımlılık, günümüzün en önemli sorunları arasında yer almaktadır. Bireyin bir nesne veya eyleme ilişkin kontrol edilemez istekliliğini ifade eden bu durum bir hastalık olarak ifade edilebilir. Bu hastalık kapsamında oyun bağımlılığı, teknoloji bağımlılığı, kumar bağımlılığı, alışveriş bağımlılığı ve madde bağımlılığı gibi bağımlılık türleri bulunmaktadır. Bu türlerden madde bağımlılığı daha eski dönemlerden itibaren ele alınan ve daha önemli bir tür olarak ele alınsa da son dönemlerde madde dışı bağımlılık olarak da ifade edilen türlere de ilgi artmıştır. Davranışsal bağımlılık olarak ifade edilen bu madde dışı bağımlılık, kumar, alışveriş, teknoloji vb. türleri içerisinde barındırmaktadır. İşe yönelik kontrol edilemeyen bir durumu içeren iş bağımlılığı da bu davranışsal bağımlılık türlerinden birisidir. Bireyin sürekli iş yapma isteğini ve bu durumu kontrol edememesini ifade eden iş bağımlılığı, bu çalışmanın temel konusudur. Çalışmada bir işte çok çalışmayı ifade etmesi nedeniyle çoğu zaman olumlu algılanan ve bağımlılık olarak ifade edilmeyen “iş bağımlılığı” ile ilgili kavramsal düzeyde bilgi verilmesi ve farkındalık oluşturulması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda araştırmalarda işkoliklik olarak da ele alınmış olan iş bağımlılığı kavramı ayrıntılı olarak tanımlanmış ve açıklanmıştır. Sonrasında tanımı itibarıyla anlamsal kargaşaya yol açan işe bağlanma kavramıyla iş bağımlılığı arasındaki farka değinilmiştir. Daha sonra, iş bağımlılığının temel bileşenleri ve bu bağımlılık türüne yönelik var olan mitler açıklanmıştır. İş bağımlılığının diğer bağımlılıklarla ilişkisi açıklandıktan sonra iş bağımlılığının semptomlarının neler olduğu ifade edilmiştir. Son olarak iş bağımlılığının nedenlerine ve sonuçlarına değinilmiş, dolayısıyla çalışma tamamlanmıştır.

1. Giriş

Günlük dilde tiryakilik veya müptelalık olarak da kullanılan bağımlılık, belirli bir şeye karşı (madde, oyun veya alışveriş gibi) geliştirilen kontrol

1 Doç. Dr., Kafkas Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, gokhankerse@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-1565-9110.

edilemez bir isteklilik durumudur. İş bağımlılığı da bu kontrol edilemez durumlardan birisidir ve davranışsal bir bağımlılık türüdür. Davranışsal bağımlılıkların temel özelliği, bireyin kendisine veya başkalarına zarar veren bir eylem olmasına rağmen gerçekleştirilmeye devam edilmesi ve karşı konulamamasıdır (Atroszko, 2012). İş bağımlılığında da durum aynıdır. Yani diğer bağımlılık türlerinde olduğu gibi olumsuz olmasına ve olumsuz sonuçları beraberinde getirmesine rağmen sergilenmeye devam edilmektedir. Bu durumun sebebi (1) iş bağımlılığının “çok çalışma” olarak algılanması nedeniyle olumlu görülmesi, (2) çok çalışmanın bir bağımlılık olmayacağı düşünülmesi veya (3) olumsuz olduğu bilinmesine rağmen teşhisin konulamaması olabilir. İşte bu nedenle bu çalışmada “İş Bağımlılığı” kavramı ele alınmış ve ne olduğunun anlaşılması için detaylıca açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmada öncelikle, işkoliklik kavramı da dikkate alınarak iş bağımlılığının tanımı yapılmıştır. Daha sonra kendisiyle aynı algılanan işe bağlanmadan farkına değinilmiş ve iş bağımlılığının bileşenleri açıklanmıştır. Sonrasında iş bağımlılığına yönelik mitler, iş bağımlılığının diğer bağımlılıklarla ilişkisi, semptomları ve nedenleri ele alınmıştır. Son olarak iş bağımlılığının sonuçları özetlenmiş ve bölüm tamamlanmıştır.

2. İş Bağımlılığı Kavramı

İş bağımlılığı, kleptomani, cinsel bağımlılık, kompulsif satın alma, bilgisayar/video oyunu oynama, internet bağımlılığı, patolojik deri yolma ve egzersiz bağımlılığı gibi davranışsal bağımlılık türlerinden birisidir (Atroszko, 2012). Bu bağımlılık türünün, ilk olarak Oates (1971) tarafından ortaya atılan ve alkoliklik kavramına benzer olarak tanımlanan işkoliklik kavramıyla aynı olduğu ifade edilir (Quinones ve Griffiths, 2015). Oates (1971) işkoliklik kavramını kısaca “çalışmaya yönelik kontrol edilemeyen bir ihtiyaç” olarak tanımlamıştır. Dolayısıyla kavramı, bireyin sağlığını, mutluluğunu ve diğer insanlarla ilişkilerini olumsuz olarak etkileyecek düzeyde durmaksızın çalışma ihtiyacı hissetmesi ve işten kopamaması durumu olarak açıklamıştır.

Gün geçtikçe daha da kötüye giden bir hastalık olarak ifade edilen iş bağımlılığı (Waddell, 1993), yapılan işle aşırı ilgilenmeyi ve kontrol edilemeyen bir iş motivasyonu ile sosyal ilişkileri, sosyal aktiviteleri ve sağlığı bozacak kadar işe çok fazla enerji ve çaba harcamayı ifade etmektedir (Andreassen vd., 2014). Harcanan bu çaba ve enerji obsesif-kompulsif bir bozukluğun sonucudur; zira işine bağımlı olan bireyin çalışma alışkanlıklarını düzenleyememesi ve diğer birçok yaşam aktivitesini dışlayacak şekilde işe aşırı düzeyde düşkünlük göstermesi söz konusudur (Robinson, 1998). Bu

düşkünlük bireyin iş dışında olsa bile sürekli işi düşünmesine, yapılan işten zevk almamasına ve daha fazla çalışma isteği duymasına, nihayetinde de iş arkadaşları ve aile ile ilişkilerinde sorunlar yaşamasına yol açmaktadır (Aziz & Tronzo, 2011).

İşkolikliğin bireyin yaptığı işle çok ilgili olması, içten gelen baskılar nedeniyle kendini çalışmaya mecbur veya güdülenmiş hissetmesi, ancak buna rağmen işten düşük düzeyde zevk alması şeklinde tanımlanması nedeniyle (Spence ve Robbins1992) bazı araştırmacılar iş bağımlılığı ile işkolikliğin aynı olduğunu öne sürmektedir (Andreassen vd., 2012; Quinones ve Griffiths, 2015; Atroszko vd., 2017; Pehlivanlı, 2020). Öte yandan bu iki kavramın farklı olduğunu öne süren araştırmacılar da bulunmaktadır. Onlara göre işkoliklik, işe yüksek düzeyde sarılma ve ilgilenme ile ilgili her şeyi ifade eden, daha genel olan ve bu sarılma ve ilgilenmenin farklı olumlu yönlerini içeren bir kavramken; iş bağımlılığı bu aşırı çalışmanın olumsuz sonuçlarını vurgulayan bir kavramdır (Kun vd., 2020). Bunun yanında işkoliklik, işe katılma, işe güdülenme ve işten zevk alma gibi olumlu çağrışım yapan boyutları içerirken (Spence ve Robbins, 1992), iş bağımlılığı yoksunluk, çatışma, sorun yaşama gibi bağımlılık bileşenlerini içeren ve olumsuz olan bir davranışsal eğilimdir (Özsoy, 2020). Dolayısıyla işkoliklik birey ve örgüt açısından olumlu bir durumu ifade ederken, iş bağımlılığı olumsuz olan, bu nedenle de istenmeyen bir durumu ifade etmektedir. Literatürde her ne kadar kavramların benzerliği konusunda iki farklı görüş bulunsa da genel itibarıyla işkoliklik ve iş bağımlılığının birçok çalışmada aynı kavramlar olarak ele alındığını belirtmekte fayda vardır.

3. İş Bağımlılığının İşe Bağlanmadan Farkı

Daha önce de ifade edildiği gibi iş bağımlılığı literatürde işkoliklik olarak da ifade edilmektedir (Andreassen vd., 2012; Griffiths ve Karanika-Murray, 2012; Quinones ve Griffiths, 2015; Atroszko vd., 2017). İşkoliklik, işe katılma (work involvement), işe güdülenme (drive) ve işten zevk alma (enjoyment of work) boyutlarını içeren aşırı çalışma durumudur (Spence ve Robbins1992). İşkolikliğin bu üç temel bileşeninin farklı kombinasyonları farklı işkoliklik senaryolarını ortaya çıkarmaktadır. Örneğin yüksek işe katılım, yüksek güdülenme ve düşük işten zevk alma “gerçek işkoliklik” olarak ifade edilmektedir (Schaufeli vd., 2009). Bu kombinasyonların bir diğeri yüksek işe katılımın ve işten zevk almanın ve düşük güdülenmenin olduğu senaryodur. Bu senaryo literatürde işe bağlanma ve işe angaje olma gibi farklı kavramlarla karşılık bulan (Schaufeli vd., 2008) ve bireyin kendisine verilen işi yapmaya hazır olma, iş yükümlülüklerini yerine getirmek için yüksek düzeyde çaba harcama ve bu yükümlülüklere bilişsel,

duygusal ve davranışsal olarak bağlanma durumu olarak tanımlanan “work engagement” kavramıyla (Kerse ve Karabey, 2019) işkolikliğin (yani iş bağımlılığının) aynı algılanmasına yol açmaktadır. Buna ilaveten literatürdeki bazı çalışmalarda işe bağlanma düzeyi yüksek bireyler için “mutlu işkolikler” veya “istekli işkolikler” gibi çeşitli ifadelerin kullanılması bu benzerlik algısını güçlendirmektedir (Di Stefano ve Gaudiino, 2019). Bu iki kavram arasında ortak noktaların olduğu bir gerçektir ancak bu durum aynı olduklarını ve birbirleri yerine kullanılabileceklerini göstermemektedir.

İşe bağlanmanın canlılık (vigour), adanma (dedication) ve yoğunlaşma (absorption) boyutlarından sonuncusu (yani yoğunlaşma) bireyin yaptığı işe tamamen konsantre olmasını, işine dalmasını ve kendini işten ayırmakta güçlük çekmesini ifade etmektedir (Schaufeli vd., 2002). Yoğunlaşma boyutunun bu tanımı incelendiğinde aşırı çalışmayı ifade eden iş bağımlılığıyla benzer olduğu görülmektedir. Ancak ortak nokta sadece bu boyutta kendini göstermektedir (Di Stefano ve Gaudiino, 2019). Kavramların aynı algılanmasına ilişkin bu ortak noktalardan çok daha fazla farklılıkları bulunmaktadır. Her iki kavramda da yapılan iş için büyük oranda zaman ve çaba harcama durumu bulunsun da iş bağımlılığı işe bağlanmanın canlılık ve adanma boyutlarını içermemektedir. Bunun yanında işine bağlı çalışanların (angaje olmuş olanlar) gerek iş gerekse özel hayatları iş bağımlılığı (işkolik) olanlara göre daha sorunsuz ve daha dengelidir (Atroszko vd., 2017). Bununla birlikte işi yapmadaki motivasyon kaynağı noktasında da farklılık bulunmaktadır. İş bağımlılarının aksine işe bağlı olan (angaje olan) çalışanlar karşı koyamadıkları saplantılı bir içsel dürtü tarafından değil, işlerini sevdikleri ve eğlenceli buldukları için yani içsel motivasyona sahip oldukları için çalışmaktadır (Schaufeli vd., 2009). Son olarak yapılan araştırmalarda işe bağlanma genellikle olumlu sonuçlar ortaya çıkarırken ve bu sonuçlarla ilişkilendirilirken, iş bağımlılığı olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilmektedir (Atroszko vd., 2017). Tüm bu açıklamalar kavramların birbirinden farklı olduğunu açıkça göstermektedir.

4. İş Bağımlılığının Bileşenleri

Bağımlılık, bireyin hastalık riskini ve/veya buna bağlı kişisel ve sosyal sorunlarını artıran ve kontrol dışı tekrarlanan bir alışkanlık (bu çalışmada bir davranış) olarak tanımlanabilir (Griffiths, 2005). İşkolikliğin de bir bağımlılık olduğunu öne süren Griffiths ve Karanika-Murray (2012)’a göre iş bağımlılığının bir bağımlılık olmasının sebebi belirginlik, ruh hali değişikliği, tolerans, yoksunluk belirtileri, çatışma ve nüksetme bileşenlerini içermesidir. Bir diğer ifadeyle, iş de dahil olmak üzere bu altı bileşene sahip herhangi

bir şey bağımlılık olarak nitelendirilebilir. İş bağımlılığının bu bileşenleri şu şekilde açıklanabilir (Griffiths, 2005; Griffiths ve Karanika-Murray, 2012):

- **Belirginlik:** Yapılan işin bireyin hayatındaki en önemli faaliyet olduğunu ve onun duygularını, düşüncelerini ve eylemlerini kontrol ettiğini ifade eder. Bu bileşen, bireyin işiyle yüksek düzeyde özdeşleşmenin ve buna bağlılığının bir sonucudur. Bireyin fiilen çalışmaya bile, sürekli olarak çalışacağı zamanı düşünmesi bu bileşene örnektir.
- **Ruh hali değişikliği:** Yapılan işin olumsuz ruh halleri ve stresle başa çıkma stratejisi olarak kullanıldığını ifade eder. Burada bireyler ortaya çıkan olumsuz bir durumda işi düşünerek sakinleşirler, yani bir “uyuşma” hissi yaşarlar.
- **Tolerans:** İşin daha öncesinde yaşattığı psikolojik etkileri yeniden yaşamak için daha fazla çalışmayı ifade eder. Yani bu bileşen kapsamında birey, işteki çalışma sürelerini her gün kademeli olarak artırmaktadır.
- **Yoksunluk belirtileri:** Bireyin çalışması engellendiğinde ortaya çıkan olumsuz zihinsel ve/veya fizyolojik etkileri ifade eder. Bireyde hastalık, tatil vb. nedenlerle çalışmadığında görülen huysuzluk, sinirlilik ve konsantre olamama gibi hoş olmayan duygu durumları buna örnektir.
- **Çatışma:** Aşırı çalışma sonucunda yapılması gereken diğer bireylerle, faaliyetlerle veya bireyin kendisiyle ortaya çıkan çatışmayı ifade eder. Bireyin işte değilken bile işten ayrılamaması (onu düşünmesi, evde iş yapması vb) nedeniyle aile üyeleriyle çatışması veya aile rollerini yerine getirememesi buna örnektir.
- **Nüksetme:** Bu bileşen işten uzaklaşmaya yönelik belirli bir kontrollü program sonrası önceki çalışma düzenine dönme eğilimini ifade eder. Bir diğer ifadeyle, daha önceki aşırı çalışma programına tekrar tekrar geri dönme eğilimidir.

5. İş Bağımlılığına Yönelik Mitler

Literatürde iş bağımlılığı ile ilgili gerçeği tam anlamıyla yansıtmayan bazı söylemler (mitler) bulunmaktadır. Bu mitlerin ele alınması iş bağımlılığının anlaşılmasını kolaylaştıracaktır. Konuyla ilgili literatürde yaygınca ele alınan 10 mit aşağıda açıklanmaktadır (Griffiths vd., 2018; Lior vd., 2018):

1. İş bağımlılığı, yeni bir davranışsal bağımlılıktır: Her ne kadar bazı araştırmacılar iş bağımlılığının yeni bir kavram olduğunu öne sürse de Oates (1971)'in çalışmasında kavrama yönelik ilk izlerin görüldüğü (işkoliklik olarak), dolayısıyla o tarihten itibaren farklı çalışmalarda incelendiği ifade edilebilir.

2. İş bağımlılığı, diğer davranışsal bağımlılıklara benzer: İş bağımlılığının kumar, oyun ve alışveriş gibi diğer davranışsal bağımlılıklarla benzerliği bulunsa da onlardan önemli ölçüde farklıdır. Örneğin diğer bağımlılıkların aksine aşırı çalışma (yani iş bağımlılığı) maaşın ya da ücretin artması ve ücretsiz veya indirimli sağlık sigortası gibi faydalar sağlayabilir.

3. İş bağımlılığının sadece psikososyal sonuçları vardır: İş bağımlılığının sosyal ilişkileri olumsuz etkilemesi gibi sonuçlarının yanında işte ve iş dışında kronik stres, depresyon ve kaygı gibi psikolojik bozukluklar ve hayatı tehdit eden fiziksel hastalıklar ortaya çıkardığına dair çalışma bulguları bulunmaktadır. Bunun yanında işe aşırı bağlılığın “karoshi” olarak bilinen aşırı çalışmadan kaynaklı ani ölümü ortaya çıkardığı da iddia edilmektedir.

4. İş bağımlılığı ve işkoliklik aynı şeydir: Her ne kadar işkoliklik ve iş bağımlılığı aynı kavramlar olarak algılansa da işkoliklik daha geniş bir anlam içermektedir. İş bağımlılığı sadece işkolikliğin olumsuz yönünü içermektedir. Oysa işkoliklik bazı araştırmalarda olumlu bir durum olarak öne sürülmektedir.

5. İş bağımlılığı, bireysel kişilik faktörlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkar: Yapılan araştırmalarda iş bağımlılığı ile nevroitiklik, narsisizm ve A Tipi kişilikler arasında olumlu yönde ilişki olduğu, dolayısıyla bu kişilik tiplerinde iş bağımlılığının yüksek olduğu ifade edilse de bağımlılığı açıklamada yeterli değildir. Zira, bazı araştırmacılar (Griffiths, 2005 gibi) bağımlılığın tutumlar, beklentiler ve inançlar gibi bireyin psikolojik yapısı ve içinde yaşadığı sosyal çevre gibi durumsal özelliklerden de kaynaklanabileceğini öne sürmüştür.

6. İş bağımlılığı sadece yetişkinlikte ortaya çıkar: Her ne kadar iş bağımlılığının bir meslekte veya yapılan işte ortaya çıktığı düşünülse de öğrenme ve çalışma ile ilgili tüm faaliyetlerde ortaya çıkabileceği unutulmamalıdır. Bu nedenle iş/çalışma bağımlılığının lise ve üniversite öğrencilerinde de ortaya çıkabileceği söylenebilir.

7. Bazı iş bağımlılığı türleri olumludur: Her ne kadar işkolikliğin olumlu yönleri bulunsa da iş bağımlılığı tümüyle olumsuz bir durumdur. Çünkü sosyal ilişkileri, sosyal faaliyetleri, ailevi hayatı ve sağlığı bozacak kadar aşırı çalışmayı barındırır.

8. İş bağımlılığı, durumsal faktörlerle ilgili geçici bir davranış kalıbıdır: Bazı araştırmacılar aşırı çalışmanın bireylerin kendilerinden yüksek düzeyde beklenti olduğunda ya da yaptıkları işlerden yüksek talep olduğunda ortaya çıktığını öne sürse de gerçek iş bağımlılığının oldukça istikrarlı olduğu ve yetişkinlerin yaşamı boyunca bu içsel zorlamanın devam ettiği söylenebilir.

9. İş bağımlılığı, işte geçirilen zamanın bir fonksiyonudur: Belirli bir faaliyeti gerçekleştirmek için (bir işi bitirmek gibi) harcanan zaman iş bağımlılığı ile ilişkili olsa da tek başına iş bağımlılığını ortaya çıkaran bir durum değildir. Zira birey, işte zaman geçirmese de evde işle ilgili düşüncelere dalıp bilişsel olarak ilgilenebilmektedir. Dolayısıyla iş bağımlılığı durumu gözlenebilmektedir.

10. İş bağımlılığı, aslında günlük davranışların anormal bir örneğidir ve Mental Bozuklukların Tanısal ve Sayımsal El Kitabında (DSM) hiçbir zaman bir zihinsel bozukluk olarak sınıflandırılmayacaktır: Yapılan iş, bireyin patolojik hale getirdiği yüzlerce günlük davranıştan sadece bir tanesidir. Bireylerde iş bağımlılığı için kabul edilmiş özelliklerin ve kriterlerin bulunması onun iş bağımlısı olduğu anlamına gelmektedir. Her ne kadar bu bağımlılık şu an bir mental bozukluk olarak DSM’de yer almasa da ilerleyen zamanlarda yer almayacağı anlamına gelmemektedir. Zira iş bağımlılığından olumsuz olarak etkilenen iş-yaşam dengesini korumanın faydalarına yönelik ilgi artmakta ve bu bağımlılığın mental bir bozukluk olarak görülmesi konusunda öneriler sunulmaktadır.

6. İş Bağımlılığının Diğer Bağımlılıklarla İlişkisi

Bağımlılık kavramı belirli bir şeye (kişi veya faaliyet gibi) olumlu veya olumsuz etkileri olabilecek düzeyde bağlı olma ve alışkanlık haline getirme davranışdır (Sussman ve Sussman, 2011). Bu davranış sigara, alkol, uyuşturucu kullanımı, yemek yeme, kumar oynama, internet kullanma, alışveriş yapma, egzersiz ve iş yapma gibi farklı şekillerde kendini gösterebilmektedir (Sussman vd., 2011). Her ne kadar bu bağımlılık türleri birbirinden farklı olsa da birbirlerinden etkilenmekte ve bazı türler birlikte görülebilmektedir. Bir diğer ifadeyle, Shaffer ve arkadaşlarının (2004) Bağımlılık Sendromu Modelinde de belirttiği gibi bağımlılık geliştiren bireylerin maruz kalma sıklıklarına bağlı olarak nesnelere ilgili yeni bağımlılıklar geliştirme olasılıkları bulunmaktadır. Dolayısıyla iş bağımlılığının diğer bağımlılıklarla birlikte ortaya çıkması veya başka bağımlılıkları ortaya çıkarması muhtemeldir.

Yukarıda yapılan açıklamalarla ilgili literatürde yapılan çalışmalarda bağımlılığı bulunan bir bireyin diğer bağımlılıklarının da olabileceği öne sürülmüştür. Örneğin Freimuth ve arkadaşları (2011) egzersiz bağımlısı bir bireyin aynı zamanda alkol, uyuşturucu ve kafein bağımlısı da olabileceğini belirtmiştir. Bir diğer çalışmada Sussman ve arkadaşları (2011) bireylerin %47’sinin 12 aylık bir süre boyunca çalışma/iş de dahil olmak üzere yemek yeme, kumar oynama, internet kullanımı ve alışveriş yapma gibi farklı bağımlılıklar yaşadıklarını ve bu bağımlılıklardan iki veya daha fazlasının

birlikte ortaya çıkma olasılığının %20'nin üzerinde olduğunu ifade etmiştir. Quinones ve arkadaşları (2016) ise kompulsif internet kullanımı düzeyi (bir bağımlılıktır) ile aşırı çalışma (yani iş bağımlılığı) arasında pozitif yönde ilişkiler olduğunu belirtmiştir. Bir başka çalışmada (Quinones ve Griffiths, 2015) iş ve teknolojinin iç içe geçmesi ve yapılan işlerin teknolojinin kullanımına bağlı olması nedeniyle bu iki kavramın birlikte ortaya çıktığı, nihayetinde de iş ve internet bağımlılığının birbirini karşılıklı olarak güçlendirdiği öne sürülmüştür. Bunun yanında kahvenin uyanık kalmaya yardımcı olması nedeniyle işkolik olan bireylerde kahve içme düzeyinin yüksek olduğu belirtilmiş (Quinones ve Griffiths, 2015), dolayısıyla da iş bağımlılığı ile kahve bağımlılığı arasında bağlantı kurulmuştur. Tüm bu araştırma bulguları ve açıklamalar diğer bağımlılık türlerinde olduğu gibi iş bağımlılığıyla birlikte internet ve kahve bağımlılığı gibi bağımlılıkların ortaya çıkabileceğini göstermektedir.

7. İş Bağımlılığı Semptomları

Bireylerin işlerinde uzun süre çalışması onların işine bağımlı oldukları anlamına gelmez. Zira belirli bir siparişi zamanında teslim etme veya tamamlanma süreci yaklaşmış bir projeyi yetiştirme gibi durumlar için bireyler belirli dönemlerde uzun süre çalışabilirler. Bu tür bir çalışma, onların iş bağımlısı olduklarını göstermez. İş bağımlılığını tespit etmenin yolu iş bağımlılığı semptomlarını gözlemlemekten geçer. Literatürdeki araştırmalarda öne sürülen yaygın belirtiler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Atroszko, 2012; Zayed, 2023; Healthline, 2023):

- İşe ve işi yapmaya çok fazla zaman harcanması,
- İşte çalışma süresinin giderek artırılması,
- Uykusuz kalacak ve uyku düzenini bozacak düzeyde işle fiziksel ve bilişsel olarak meşgul olunması,
- İş için harcanan zamanı ve çabayı azaltmaya veya kontrol etmeye isteksiz olunması,
- Sosyal aktivitelerin ve eğlence faaliyetlerinin her geçen gün azaltılması,
- İş nedeniyle hem ailevi hem de arkadaşlık ilişkilerinin yönetilememesi ve dengenin sağlanamaması,
- Çok çalışmanın fiziksel veya psikolojik olumsuz sonuçlar ortaya çıkardığının farkında olunması ancak çalışmaya devam edilmesi,
- Belirli bir işin bitirilmesi sonrasında, başka bir işin devamı için takıntılı olunması,

- İş yapılmadığında veya işten uzaklaşıldığında stres yaşanılması,
- İşte başarısız olmanın sonuçları hakkında aşırı düzeyde endişelenilmesi ve işle ilgili hatalar yapmaktan utanacak düzeyde mükemmeliyetçi olunması,
- Suçluluk, depresyon veya kaygı gibi olumsuz duygularla başa çıkmak veya bunları azaltmak için sürekli iş yapmaya yönelinmesi,
- Ölüm, boşanma veya mali sıkıntı gibi krizlerle uğraşmaktan kaçınmak için sürekli iş yapmaya yönelinmesi.

8. İş Bağımlılığının Nedenleri

Bireyleri çalışmaya bağımlı yapan farklı biyolojik, psikolojik ve sosyal faktörler vardır. Bu faktörlerden ilki kişilik özellikleridir. Mükemmeliyetçilik, A tipi kişilik, nevroitiklik ve düşük benlik saygısı iş bağımlılığında öne çıkan kişilik özelliklerindedir. Araştırmacılar mükemmeliyetçi bireylerin, olmayanlara göre yüksek performans standartları belirlemeleri ve bu süreçte ayrıntılara aşırı önem vermeleri nedeniyle iş bağımlısı olma eğilimlerinin daha yüksek olduğunu öne sürmektedir (Pehlivanlı, 2020; Zayed, 2023). Bunun yanında nevroitik kişiliğe sahip bazı bireylerin utanç ve kaygı duygularını sık yaşadıkları için bu duygularla başa çıkmada işlerine bağımlı oldukları belirtilmektedir (Zayed, 2023). A Tipi kişiliğe sahip bireyler için ise; rekabetçi ve başarı odaklı oldukları için uzun saatler işlerinde çalıştıkları ve iş bağımlısı oldukları düşünülmektedir (Robinson, 1999). Son olarak düşük benlik saygısı olan bireylerin değersizlik duygusundan kurtulmak için işlerini hayatlarının merkezine koydukları ve iş bağımlısı oldukları iddia edilmektedir (Clark vd., 2016).

Cinsiyet farklılığı, iş bağımlılığını belirleyen bir diğer faktördür. Kadın ve erkeklerin toplumsal yapıdaki rolleri birbirinden farklıdır. Erkekler kadınlara göre güç ve kontrolü elinde bulundurmak istemekte ve bu doğrultuda roller üstlenmektedir. Bu güç ve kontrol vurgusu -istisna durumlar olmakla birlikte- onların işlerine kadınlardan daha fazla bağlı olmasına, dolayısıyla bağımlılıklarına yol açabilmektedir (Holland, 2008).

İş bağımlılığının bir diğer nedeni bireyde bazı korkuların bulunması ve bazı şeylerden kaçınma arzusudur. Bireyler ortaya çıkacak sorunlardan ve korkulardan (örneğin ölüm korkusu) kaçmak için bir kontrol mekanizması olarak çalışmaya yönelebilmektedir. Nitekim bazı araştırmacılar da korku ve sorunlardan kaçınmaya yönelik iş bağımlılığının (işkolikliğin) ortaya çıktığını öne sürmektedir (Seybold ve Salomone, 1994). Bunun yanında para kaybetme korkusu da bireyleri bağımlılığa yöneltebilmektedir (Wilkaitis,

2015). Özellikle yoksul ailelerden gelen bireyler belirli bir işte çalışsa ve rahat bir yaşam sürse de her an bu yaşamın sona ereceğinden endişe ederek bağımlı olacak düzeyde fazla çalışabilmektedir.

Aile ve çocukluk dönemleri de iş bağımlılığını etkileyebilmektedir. Bireyin takdir edilmediği, aşağılandığı, suçlandığı, katı kural ve standartlarla büyüdüğü bir durumda çocukluktan itibaren bir utanç duygusu ortaya çıkabilmektedir. Bu duygunun üstesinden gelmek isteyen bireyler kendilerini tümüyle işlerine verebilmekte ve nihayetinde iş bağımlılığı oluşabilmektedir (Holland, 2008).

Örgüt ortamındaki politikalar ve kültür de iş bağımlılığına yol açabilmektedir. Örgütlerin bazılarında uzun çalışma saatleri teşvik edilmekte ve normalleştirilmektedir (Zayed, 2023). Bu durum bireylerin daha fazla çalışmasını ve nihayetinde de bir süre sonra işe bağımlı olmasını kolaylaştırmaktadır.

9. İş Bağımlılığının Sonuçları

Literatürde işte aşırı çalışmanın işe bağlanma (work engagement) ile karıştırılması ve işe bağlanmanın olumlu sonuçlar ortaya çıkarması nedeniyle iş bağımlılığına olumlu sonuçlar atfedilebilmektedir (van Beek vd., 2012). Ancak daha önce de belirtildiği gibi iş bağımlılığı, işe bağlanmadan farklı ve olumsuz bir durumdur. Bu nedenle olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Konuyla ilgili yapılan bir çalışmada (Taris vd., 2005) aşırı çalışmanın bireylerde tükenmişliği ve çatışmayı (iş-iş dışı çatışma) artırdığı belirtilmektedir. Bir diğer çalışmada iş bağımlısı olanların olmayanlara kıyasla uyku kalitesininve refahının daha düşük, stresinin ise daha yüksek olduğu öne sürülmektedir (Dutheil vd., 2020). Bir başka çalışmada (Chamberlin ve Zhang, 2009) aşırı çalışmanın ve bağımlı olmanın daha fazla sağlık problemi yaşamaya yol açtığı ifade edilmektedir. Bu sonuçların yanında iş bağımlılığı depresyon, kariyer ve yaşam memnuniyetsizliği, ilişkilerde çatışma ve evlilik sorunlarını beraberinde getirebilmektedir (Quinones ve Griffiths, 2015).

Her ne kadar bazı çalışmalar (Ng vd., 2007) aşırı çalışmanın (işkoliklik) kısa vadede iş performansını artırdığını öne sürse de aşırı çalışma (yani iş bağımlılığı) iş performansı ile negatif yönde ilişkilidir (Spagnoli vd., 2020). Bir diğer ifadeyle iş bağımlılığının artması performansı azaltmaktadır. Ayrıca iş bağımlılığı çalışanların psikolojik sağlığını bozmakta (Shimazu vd., 2011), genel anlamda sağlıksız bir yaşam sürmesine (Shimazu vd., 2010) ve dikkat eksikliği yaşamasına yol açmaktadır (Atroszko vd., 2017).

KAYNAKÇA

- Andreassen, C. S., Griffiths, M. D., Hetland, J., & Pallesen, S. (2012). Development of a work addiction scale. *Scandinavian Journal of Psychology*, *53*(3), 265-272.
- Andreassen, C. S., Hetland, J., & Pallesen, S. (2014). Psychometric assessment of workaholism measures. *Journal of Managerial Psychology*, *29*(1), 7-24.
- Atroszko, P. A. (2012). *Research on behavioural addictions: Work addiction*. İçinde M. Baranowska-Szczepańska i M. Gołaszewski (Eds.), *Modern Research Trends of Young Scientists: Current Status, Problems and Prospects* (ss. 11-24). Poznań: Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Handlu i Usług.
- Atroszko, P. A., Pallesen, S., Griffiths, M. D., & Andreassen, C. S. (2017). Work addiction in Poland: Adaptation of the Bergen Work Addiction Scale and relationship with psychopathology. *Health Psychology Report*, *5*(4), 345-355.
- Aziz, S., & Tronzo, C. L. (2011). Exploring the relationship between workaholism facets and personality traits: A replication in American workers. *Psychological Record*, *61*(2), 269-286.
- Chamberlin, C. M., & Zhang, N. (2009). Workaholism, health, and self-acceptance. *Journal of Counseling & Development*, *87*(2), 159-169.
- Clark, M. A., Michel, J. S., Zhdanova, L., Pui, S. Y., & Baltes, B. B. (2016). All work and no play? A meta-analytic examination of the correlates and outcomes of workaholism. *Journal of Management*, *42*(7), 1836-1873.
- Di Stefano, G., & Gaudiino, M. (2019). Workaholism and work engagement: How are they similar? How are they different? A systematic review and meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *28*(3), 329-347.
- Dutheil, F., Charkhabi, M., Ravoux, H., Brousse, G., Dewavrin, S., Cornet, T., ... & Pereira, B. (2020). Exploring the link between work addiction risk and health-related outcomes using job-demand-control model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *17*(20), 7594.
- Freimuth, M., Moniz, S., & Kim, S. R. (2011). Clarifying exercise addiction: Differential diagnosis, co-occurring disorders, and phases of addiction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *8*(10), 4069-4081.
- Griffiths, M. D. (2005). A 'components' model of addiction within a biopsychosocial framework. *Journal of Substance Use*, *10*(4), 191-197.
- Griffiths, M. D., & Karanika-Murray, M. (2012). Contextualising over-engagement in work: Towards a more global understanding of workaholism as an addiction. *Journal of Behavioral Addictions*, *1*(3), 87-95.

- Griffiths, M. D., Demetrovics, Z., & Atroszko, P. A. (2018). Ten myths about work addiction. *Journal of Behavioral Addictions*, 7(4), 845-857.
- Healthline, (2023). *Work addiction*. Erişim: 16.06.2023. <https://www.healthline.com/health/addiction/work>.
- Holland, D. W. (2008). Work addiction: Costs and solutions for individuals, relationships and organizations. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 22(4), 1-15.
- Kerse, G., & Karabey, C. N. (2019). Örgütsel sinizm ve özdeşleşme bağlamında algılanan örgütsel desteğin işe bağlanma ve politik davranış algısına etkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1), 83-108.
- Kun, B., Takacs, Z. K., Richman, M. J., Griffiths, M. D., & Demetrovics, Z. (2021). Work addiction and personality: A meta-analytic study. *Journal of behavioral addictions*, 9(4), 945-966.
- Lior, O., Abira, R., & Aviv, W. (2018). Work addiction: An organizational behavior as well as an addictive behavior? Commentary on: Ten myths about work addiction (Griffiths et al., 2018). *Journal of Behavioral Addictions*, 7(4), 888-891.
- Ng, T. W. H., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2007). Dimensions, antecedents, and consequences of workaholism: a conceptual integration and extension. *Journal of Organizational Behavior*, 28(1), 111-136.
- Özsoy, E. (2020). Bergen İş Bağımlılığı Ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik sınama çalışması. Psikoloji Çalışmaları. *Studies in Psychology*, 40(1), 105-125.
- Pehlivanlı, E. A. (2020). Öncülleri ve ardılları ile işkoliklik. Azmi Yalçın (Ed.), *İçinde Yönetim Bilimleri*, (ss. 67-82), Akademisyen Kitabevi.
- Quinones, C., & Griffiths, M. D. (2015). Addiction to work: A critical review of the workaholism construct and recommendations for assessment. *Journal of Psychosocial Nursing and Mental Health Services*, 53(10), 48-59.
- Quinones, C., Griffiths, M. D., & Kakabadse, N. K. (2016). Compulsive Internet use and workaholism: An exploratory two-wave longitudinal study. *Computers in Human Behavior*, 60, 492-499.
- Robinson, B. E. (1998). Spouses of workaholics: Clinical implications for psychotherapy. *Psychotherapy*, 35, 260-268.
- Robinson, B. E. (1999). The work addiction risk test: Development of a tentative measure of workaholism. *Perceptual and Motor Skills*, 88(1), 199-210.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., & Taris, T. W. (2009). Being driven to work excessively hard: The evaluation of a two-factor measure of workaholism in the Netherlands and Japan. *Cross-Cultural Research*, 43(4), 320-348.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being?. *Applied Psychology*, 57(2), 173-203.
- Seybold, K. C., & Salomone, P. R. (1994). Understanding workaholism: A review of causes and counseling approaches. *Journal of Counseling & Development*, 73(1), 4-9.
- Shaffer, H. J., LaPlante, D. A., LaBrie, R. A., Kidman, R. C., Donato, A. N., & Stanton, M. V. (2004). Toward a syndrome model of addiction: Multiple expressions, common etiology. *Harvard Review of Psychiatry*, 12(6), 367-374.
- Shimazu, A., Demerouti, E., Bakker, A. B., Shimada, K., & Kawakami, N. (2011). Workaholism and well-being among Japanese dual-earner couples: A spillover-crossover perspective. *Social Science & Medicine*, 73(3), 399-409.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2010). How does workaholism affect worker health and performance? The mediating role of coping. *International Journal of Behavioural Medicine*, 17, 154-160.
- Spagnoli, P., Haynes, N. J., Kovalchuk, L. S., Clark, M. A., Buono, C., & Balducci, C. (2020). Workload, workaholism, and job performance: Uncovering their complex relationship. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(18), 6536.
- Spence, J. T., & Robbins, A. S. (1992). Workaholism: Definition, measurement, and preliminary results. *Journal of Personality Assessment*, 58(1), 160-178.
- Sussman, S., & Sussman, A. N. (2011). Considering the definition of addiction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 8(10), 4025-4038.
- Sussman, S., Lisha, N., & Griffiths, M. (2011). Prevalence of the addictions: a problem of the majority or the minority?. *Evaluation & The Health Professions*, 34(1), 3-56.
- Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Verhoeven, L. C. (2005). Workaholism in the Netherlands: Measurement and implications for job strain and work-nonwork conflict. *Applied Psychology*, 54(1), 37-60.
- Van Beek, I., Hu, Q., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Schreurs, B. H. (2012). For fun, love, or money: What drives workaholic, engaged, and burned-out employees at work?. *Applied Psychology*, 61(1), 30-55.
- Waddell, J.R. (1993) The grindstone. *Supervision*, 26, 11-13.

Wilkaitis, J. E. (2015). *Work addiction: Causes, effects & treatment options*. AddictionExperts, Erişim: 14.06.2023. <https://addictionexperts.com/work-addiction/>

Zayed, A. (2023). *Work addiction myths, signs, symptoms, and treatments*. The Diamond Rehab. Erişim: 14.06.2023. <https://diamondrehabthailand.com/what-is-work-addiction/>

Sessiz İstifa Kavramının Teorik İncelemesi

Esra Bildirici Çalık¹

Özet

Sessiz istifa kavramı işletme yönetimi literatüründe son yıllarda artan bir öneme sahip kavramlardan biridir. Örgütlerin istihdam ettikleri bireylerden en temel beklentilerinden birisi işe potansiyellerine uygun olarak yüksek çaba ile önemli katkılar sağlamalarıdır. Sessiz istifa davranışı gösteren çalışanlar ise örgütlerinde üstün bir performans göstermekten çok uzak kalmakta işin sadece gerekliliği kadar çaba ile pozisyonlarını korumaya gayret göstermektedirler. Aslında örgütler yüksek performans gösterme hevesi olmayan bu işgörenlerin yerine yeni iş görenler istihdam edebilse hedeflerine daha kolay ulaşabilir. Sessiz istifa bir protesto örneği olarak işgörenlerin örgütteki pozisyonları da meşgul etmelerinden dolayı istenmeyen bir davranıştır. Yöneticilerin sessiz istifa davranışlarının nedenlerini anlaması, gerekli tedbirleri alarak iş ortamında bu davranışların yaygınlaşmasını engellemesi ve çalışanların potansiyellerini yansıtabilecekleri bir iş ortamının tesisi amaçlanmaktadır. Sessiz istifa davranışlarının hem işgörenler üzerinde hem de örgütler üzerinde çeşitli olumsuz yönleri bulunmaktadır. Bu olumsuzlukların giderilmesi için kavramın anlaşılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmada sessiz istifa kavramı teorik olarak ele alınmış, sessiz istifaya neden olan unsurlar, sessiz istifanın engellenmesi için yapılması gerekenler ile sessiz istifanın olumlu ve olumsuz yönleri belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan bu çalışma ile daha sonra yapılması planlanan başka çalışmalara sessiz istifa kavramının teorik çerçevesi sunulmaya çalışılmıştır.

1. Giriş

Günümüzde telekomünikasyon alanındaki gelişmeler iletişim imkanlarını artırmış ve bunun sayesinde örgütsel davranışlar kısa sürede dünya genelinde çok geniş kitlelere ulaşarak hızla yaygınlaşmıştır. Sessiz istifa kavramı da bu şekilde hızla yayılan bir örgütsel davranış olarak yönetim literatürüne kısa

1 Öğr.Gör.Dr., Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Özalp Meslek Yüksekokulu, esrabcalik@yyu.edu.tr, ORCID : 0000-0003-3013-5806

süre önce girmiş ve yapılan pek çok ampirik araştırma ile incelemeye değer bulunmuştur. Küreselleşmeyle birlikte pazarın sınırlarının ortadan kalkması örgütlerin işgücü yapılarının çeşitlenmesine sebep olmuştur. İşgörenler dünyanın farklı bölgelerinden kendi yetkinliklerine uygun pek çok firmayı inceleyip, iş başvurusu yapabilmekte ve bunların bir kısmı bu işletmelerde işgören olarak istihdam edilebilmektedir. Aynı şekilde örgütler pazarın taleplerini karşılama yükümlülüklerinden veya birçok ülkede üretim, satış veya pazarlama çabalarını yürütmekte olduklarından farklı kültür, farklı dil, din, ırk vb. özelliklere sahip çalışanları bir arada istihdam ettirmektedirler. Bu durum her geçen gün örgütlerin insan kaynakları yapılarını daha da karmaşık hale getirmektedir. Örgütlerin ortak bir kurum kültürü oluşturmaları işgücü çeşitliliğini doğru yönetebilmeleri ile mümkündür. İşgörenlerin beklentilerini, isteklerini, hedeflerini anlamak, onların performanslarını artırıcı eylemlerde bulunmak yöneticilerin etkin bir yönetim sergileyebilmelerine bağlıdır. Zira işgörenlerin beklentileri ile örgütsel beklentiler uyumlu olmadığında arzu edilen performans gerçekleşmemektedir. Özellikle günümüzde yoğun rekabetin yaşandığı piyasalarda örgütler çalışanlarından en yüksek faydayı sağlayarak rekabette göreceli üstünlük elde etmeyi amaçlamaktadırlar. Bunu sağlayabilmek de ancak etkin bir insan kaynakları yönetimine bağlıdır.

Günümüzde yönetim anlayışı değişmekte ve daha kapsayıcı bir hale evrilmekteyken, sessiz istifa bu anlamda yöneticilerin işlerini zorlaştırmakta ve örgütlerin verimliliğini düşürmektedir. Sessiz istifa işgörenlerin çeşitli nedenlerle işe kendilerini vermemeleri, yüksek performans için çaba göstermemeleri ve sadece işin gerektirdiği kadar çaba ile mevcut pozisyonlarını korumaya çalışmalarını ifade etmektedir. Bu durum örgütlerin rekabet güçlerini azaltmakta ve mevcut işgörenlerin örgüte katkılarını sınırlamaktadır. Yöneticilerin sessiz istifa kavramı hakkında bilgi sahibi olabilmeleri bu sorun hakkında gerekli tedbirleri almalarına olanak sağlayacaktır.

Bu araştırmada öncelikle sessiz istifa kavramının ortaya çıkışı ve tanımı yönetim literatürü açısından ele alınmıştır. Araştırmada ayrıca sessiz istifaya uygun bir ortam hazırlayan ve sessiz istifaya neden olan unsurlar, sessiz istifanın engellenmesi için yapılması gerekenler, sessiz istifanın olumlu ve olumsuz yönleri ele alınmıştır.

2.Sessiz İstifa

Sessiz istifa kavramı aslında bir istifa türü olmamakla birlikte iş yerinde en az çaba harçayarak daha az sorumluluk almaya odaklanan bir vazgeçiş sürecidir. İlk olarak ekonomist Mark Boldger tarafından 2009 yılında bir sempozyumda ele alınan “Sessiz İstifa” kavramı zamanla önemini artırmıştır

(Formica & Sfodera, 2022). 2021 yılınca Çin’de genç bir bireyin fazla çalışma saatlerine bağlı olarak hayatını kaybetmesine sosyal medyada gösterilen tepkilerin artması ile “*Quiet Quitting*” kavramı dünya genelinde hızla yayılmıştır (Yıldız & Özmenekşe, 2022). Yazılım mühendisi ve müzisyen olan Zaid Khan tarafından sosyal medya platformu TikTok’da Temmuz 2022’de yayınlanan bir video kısa sürede milyonlarca kişi tarafından izlenmiş ve yapılan yorumlarla büyük bir beğeni topladığı tespit edilmiştir (Çimen & Yılmaz, 2023). Sessiz istifa asıl popüleritesini bu paylaşımdan sonra kazanmıştır.

Sessiz istifa, çalışanların iş ortamında kendilerini değersiz hissetmeleri ve işlerinden tatmin olmamalarının bir sonucudur (Duman, 2022). Bu durum çalışan performanslarına da yansyarak işletme açısından oldukça olumsuz sonuçlara sebebiyet vermektedir. İşgörenlerin çeşitli nedenlerle motivasyonlarının azalmasının bir sonucu olan sessiz istifa işletmelerde önemli verim düşüklüğüne neden olabilmektedir. Sessiz istifa kavramı, işten ayrılmadan farklı bir anlam taşımakta, işyerinde daha az sorumluluk alma, sadece görev tanımının yarattığı sorumlulukları yerine getirme ve işyeri için mümkün olan en düşük düzeyde çaba harcama olarak tanımlanmaktadır (Yıldız & Özmenekşe, 2022). Bu durum işgörenlerin örgütleri için özverili olarak çalışmamalarına, minimum performans göstermelerine ve örgütsel bağlılıklarının azalmasına neden olmaktadır. Ayrıca sessiz istifa iktisadi bakış açısıyla 2023 kıt kaynakların etkin kullanımı noktasında bir sorun teşkil etmektedir. İşgörenlerin potansiyellerini tam olarak işe yansıtılmaları örgütler açısından uzun dönemde kârlılıklarda azalma hatta ticari olarak zor durumlarda kalmalarına sebebiyet verebilmektedir. Pazarın sınırlarının ortadan kalkmış olması örgütlerin içinde buldukları ortamda rekabeti iyice artırmakta bu da örgütlerin pazar paylarını koruma noktasında insan kaynaklarını etkin kullanmaya mecbur bırakmaktadır. Bugün örgütler çalışanlarını etkin kullanma noktasında birçok alanda arayışlar peşinde iken sessiz istifa kavramının önemi ortaya çıkmaktadır.

Sessiz istifa işyerinde bulaşıcı hastalık gibi işgörenlerin birbirlerini etkilemelerine neden olabilmektedir. Beklentilerinin karşılanmadığını düşünen işgörenler taleplerinin yerine getirilmesini sağlamak amacıyla sessiz istifa davranışı gösterebilmektedir (Yıldız & Özmenekşe, 2022). Burada amaç beklentilerin karşılanabilmesidir. Örgütler çalışanlarının performanslarını ölçerek potansiyellerini kullanmayan çalışanlarda sessiz istifa gözlemleyebilir. Bu durum gerekli tedbirlerin alınması zorunluluğunu doğurmaktadır. Sessiz istifa bu yönüyle grev hareketlerine benzemektedir. Grev, bazı durumlarda iş bırakmayı gerektirirken bazı durumlarda da işi yavaşlatmayı ifade etmektedir. Sessiz istifada da iş görenler taleplerinin karşılanması amacıyla iş

için rutin görevlerin dışına çıkmamayı, olağanüstü çaba göstermemeyi tercih ettiklerinden grev hareketlerine benzetilebilmektedir.

İşgörenlerin iş saatleri dışında telefonlarına ve maillerine bakmamaları, çalışma saatleri dışında iş ile ilgilenmeyip özel hayatlarını öncelikli olarak tutmaları da sessiz istifa davranışı olarak değerlendirilmektedir (Çimen & Yılmaz, 2023). Günümüz iş dünyasında insanlar mesailerini sadece belirli çalışma saatleri ile kısıtlayamazken bazı bireylerin iş saatleri dışında iş ile ilgili telefon ve maillere bakmamaları yadırganmaktadır. Bazen çok geç ya da erken saatte yapılabilecek aramalara ve yazışmalara cevap verilmemesi anlaşılabilir olsa bile yine de işgörenlerin ulaşılabilir olması beklenmektedir.

Bir işgörenin sessiz istifa davranışına yöneldiğinin başlıca belirtileri şunlardır (Hetler, 2022; Cuadra, 2022)

- Yapılan toplantılara katılmamak veya katıldığı toplantılarda fikirlerini paylaşmamak,
- İşe geç gelmek veya mesai saatinden önce işyerinden ayrılmak,
- Yapılan işlerde üretkenliğin azalması,
- Ekip olarak yapılan projelere daha az katkı sağlamak,
- Yapılan işe karşı tutku veya heves eksikliği yaşamak,
- Daha fazla devamsızlık yapmak, basit rahatsızlıklar/hastalıklar için izin almak,
- Yapılacak işlerin son teslim tarihlerini kaçırmak ve hedeflerini umursamamak,
- Örgüt kültüründen genel olarak geri çekilme vb.

Sessiz istifa rolünü kendine biçmiş olan çalışanda; işe karşı isteksizlik, bireysel kapasitesinin bir kısmını kullanması, örgütsel bağlılığının olmaması veya az olması, yeni fikirlere ve iyileştirici çabalara kendini kapatmış olması, her fırsatta yeni iş imkanlarını araması ve değerlendirmesi, yöneticisi ile olan diyalogları asgari düzeye indirmiş olması, vazgeçmişlik vb. durumlara rastlanabilmektedir.

Örgütlerde yöneticilerin çalışma ortamı ile ilgili gerekli düzenlemeleri yaparak çalışanların daha verimli bir iş ortamında çalışmalarına olanak sağlamaları beklenmektedir. Aksi halde sessiz istifa gibi bazı örgütsel davranışlar örgütler açısından istenmeyen sonuçlar doğurabilmektedir.

2.1. Sessiz İstifaya Neden Olan Unsurlar

Sessiz istifaya sebebiyet verebilecek durumlar çok yönlü ve oldukça fazladır. Bu durum örgüt kültüründen kaynaklanabileceği gibi yönetim anlayışından, liderin özelliklerinden, işgörenin kendi karakterinden vb. nedenlerle oluşabilir. Ancak sessiz istifanın sebebi her ne olursa olsun örgütün kârlılığını, başarısını veya hedeflerini olumsuz etkileyeceğinden erken farkına varıp çözüm yolları aramak ve bir an önce çözüme kavuşturmak oldukça önemlidir. Aksi halde bir kanser hücresi gibi örgütü saracak ve telafisi mümkün olmayan hasarlar bırakabilecektir.

İşgörenlerin sessiz istifa davranışı göstermelerine sebebiyet veren başlıca nedenler şunlardır (Formica & Sfodera, 2022, Youthall, 2022,Kont,2022);

- İşgörenlerin örgütte gösterdikleri çabaların karşılığını göremedikleri düşüncesi,
- İşinde mutsuz olan işgörenlerin işvereni cezalandırmak istemesi,
- İşverenlerin işgörelere performans artışı için baskı yapmaları,
- Örgütteki kariyer yollarının kapalı olması. Bireyin gelecekte yükselme ile ilgili bir beklenti veya umudunun olmaması
- İş-yaşam dengesinin olmaması. İşgörenlerin zaman zaman mesai dışında da işe zaman ayırmaları ve özel zamanlarının bölünmesi
- Özellikle ekonomik sıkıntı çekilmesine neden olabilecek seviyelerdeki düşük maaş işgörenlerin işi daha düşük bir gayretle yapmalarına neden olur.
- Çalışanın iş tanımının net olmaması, yapması ya da yapmaması gereken görevlerle ilgili bir karmaşanın olması işgöreni bildiklerinin haricinde işleri yapmama yönünde güdüler. Zira başka işgörenlerin sorumluluklarındaki işleri yapmaya çalışmak dönem dönem başka sıkıntılara sebebiyet verebilir.
- Özel hayatı etkileyecek kadar uzun mesai süreleri bireylerin işi daha düşük motivasyonla ve zamana yayararak yapmalarına neden olur.
- Şirketin performans beklentisinin yüksek olması ve işgörenlerin beklenen performans gösteremeyeceklerine olan inançları da sessiz istifaya neden olmaktadır.
- Çalışanların değer görmediklerini hissetmesi sessiz istifaya neden olmaktadır.

- Çalışanların performansının takdir edilmemesi. Yaptıkları işlerin önemsenmediği, ya da başka işgörenlerin daha çok takdir edildiği hissi işgörenlerin sessiz istifa davranışına yönelmesine neden olmaktadır.
- İşyerlerinde öğrenme ve büyüme fırsatlarının olmaması. Yapılan işlerin sürekli yenilik ve öğrenme gerektiren bir iş olmaması, monoton bir iş olması sessiz istifaya neden olmaktadır.
- Bireyin işi anlamsız bulması ile çıktıları itibariyle kendi katkısının farkında olmaması iş tatmininin azalmasına ve yapılan işin anlam ifade etmemesine sebep olmaktadır.

Bireylerin amaçları ile örgütün amaçlarının ilişkili olmaması da sessiz istifaya neden olmaktadır. Bireyler kendi kişisel amaçlarının yanı sıra örgütsel amaçları da benimseyerek o amaçlar doğrultusunda gayret göstermelidir.

Örgütlerde yöneticiler gerekli tedbirleri alarak işgörenlerin çalışma şartlarında ve örgütte arzu edilen düzenlemeleri yapmazlarsa bu durumda sessiz istifanın gelişmesi için uygun bir ortamın oluşmasına sebep olur. Sessiz istifanın gelişmesinde etkili olan bazı unsurlar şunlardır (Kobal & Batı, 2022);

- İşgörenlerin iş ortamı içerisinde önemsiz bir role sahip olduğunu düşünmesi veya kendini değersiz hissetmesi,
- Yönetici, idareci ve işgören arası ilişkilerin şeffaf bir biçimde yürütülmemesi, örgüt içi güç mesafesinin yüksek olması,
- Yönetici ve işgörenler arası organik bir iletişim ağının olmaması veya farklı kademelerdeki işgörenlerin yöneticileriyle dilediği gibi iletişim kuramaması,
- İşgörenlerin özgün kabiliyet ve becerilerinin görev tanımıyla örtüşmediğini düşünmesi,
- İşgörenlerin kişisel, ticari ve mesleki alanlardaki gelişimlerinde yeteri kadar destek ve takdir görmediğini düşünmesi,
- Katılımcı demokratik bir iş ortamının yaratılmamış olması ve işgörenlerin yaratıcılıklarını kullanmalarının engellendiğini düşünmeleri,
- İşgörenlerin sahip oldukları potansiyeli ortaya çıkarmaları konusunda teşvik edilmemesi, desteklenmemesi,
- İşgörenlerin değişen şartlar ve çalışma düzeninin iş ortamına uyarlanamaması, örgüt kültürünün zayıflığı ve değişen çalışma

şartlarına göre şekillenmediğini düşünmelerinin neden olduğu düşünülmektedir.

Tüm bunların yanı sıra sessiz istifaya değişen şartlar ve çalışma düzeninin iş ortamına uyarlanmadığının işgörenler tarafından düşünülmesi ve örgüt kültürünün zayıflığının neden olduğu düşünülmektedir.

2.2.Sessiz İstifanın Engellenmesi İçin Yapılması Gerekenler

Sessiz istifaya sebebiyet veren nedenler incelendiğinde örgüt içerisinde bazı basit düzenlemelerle çalışanların kendilerini daha rahat ve değerli hissedebilecekleri, fikirlerinin önemsendiği, kendilerini o takımın bir parçası olarak hissettikleri, beklenti ve isteklerinin karşılandığı iş ortamlarının yaratılması mümkün olabilecektir. Adil bir yönetim anlayışının benimsenmesi ile de sessiz istifa durumu azaltılacak ve hatta ortadan kaldırılabilir. Bu durum örgüt kültürü ve yönetimi ile yakından ilgilidir. Yöneticilerin iş ortamında huzuru sağlayacak şekilde gerekli tedbirleri alması hem mevcut işgörenlerden yeterli düzeyde verim alınabilmesine olanak sağlayacak hem de yeni işgören alımlarında örgütün olumsuz imajının oluşmasını engelleyecektir.

Örgütlerde yöneticilere düşen temel görevlerden birisi de işgörenler için uyumlu çalışabilecekleri ve potansiyel performanslarını sergileyebilecekleri iş ortamını sağlamaktır. Eğer işgörenlerin iş ile ilgili beklenti ve problemleri yöneticiler tarafından zamanında tespit edilebilirse basit tedbirlerle hem işgörenlerin hem de örgütlerin olası zararları en aza indirilebilir. Yöneticilerin sessiz istifanın engellenmesine yönelik yapabilecekleri bazı davranışlar şunlardır (Youthall, 2022; Klotz & Bolino, 2022);

- İş dışında çalışma hayatından uzak kalmalarına olanak sağlanmalı,
- Ücretli izin ve tatil haklarından yararlanma teşvik edilmeli,
- İşgörelere maaşlarında veya yan haklarında düzenlemeler yapılacağı bildirilmeli,
- İşgörenler ile açık iletişim kurulmalı ve konu ile ilgili konuşması sağlanmalıdır
- Görev tanımları yeniden düzenlenmeli,
- İşgörenlerin görevleri net bir şekilde ifade edilmeli,
- İşletme içerisinde işgörenlerle ilgili kararlar alınacağında işgörenlerin de karar sürecine dahil edilmesi sağlanmalı,
- İşgörenlerin yaratıcılıklarını ön plana çıkaracağı fırsatlar yaratılmalıdır.

Kelly (2022) ise işgörenlerin sessiz istifa davranışlarından vazgeçmelerinin sağlanabilmesi için yöneticilerin yapması gereken davranışları; sessiz istifa davranışına yönelen işgörenlerle açık iletişim kurmak, uzaktan çalışma seçeneğini değerlendirmek ve pozisyon değişimini gündeme almak olarak başlıca üç başlıkta ele almıştır.

Günümüzde yeni gelişen bazı yönetim anlayışlarının esasları incelendiğinde sessiz istifanın oluşmasını engelleyecek türde olduğu görülmektedir. Örneğin; işyeri kapsayıcılığı, işgörenlerin kendilerini rahat ve mutlu hissedecekleri iş ortamlarının oluşturulması, liderlerin işgörenler arasında adil, eşitlik esaslı muamele göstermesi ve onlarla açık iletişim kurması, yöneticilerinin onların fikirlerini ve farklılıklarını önemseyerek onları teşvik etmesi, işgörenlerin kendilerini o takımın bir üyesi olarak hissetmesi ve örgütsel bağlılıklarının yüksek olması vb. uygulamaları içinde barındırmaktadır. Bu uygulamaların olduğu bir örgütte sessiz istifanın daha az olması beklenir. Bu nedenle sessiz istifanın çözüme kavuşturulması için örgütlerin bazen köklü değişikliklere gitmesi gerekebilir. Eğer sessiz istifa örgüt içinde çok az bir kesimde görülüyorsa o zaman da bu işgörenlerle birebir görüşülerek sessiz istifaya neden olan olgunun araştırılması ve tespiti yapılarak ona göre çözüm önerisi geliştirilmelidir.

2.3.Sessiz İstifanın Olumlu Yönleri

Her ne kadar örgütlerde işgörenlerin sessiz istifaları olumsuz bir durum olarak algılsa da bazı olumlu yanları bulunmaktadır. Sessiz istifanın olumlu yanları şunlardır (Ahmed,2022);

- Sessiz istifa ile işgörenler işleriyle özel hayatları arasında sağlıklı sınırlar koyabilirler. Bu durum iş- aile çatışmalarını azaltır.
- Sessiz istifa sayesinde birey takdir edilmeme, terfi almama gibi durumlara karşı hazırlıklı olacağından tükenmişliğin azalması beklenir. Aksi takdirde birey çabasına rağmen terfi alamasa, takdir edilmese tükenmişlik yaşayabilir.
- İşgörenin sadece iş tanımında yer alan görevlerini yerine getirmeye odaklanması çalışma arkadaşlarıyla sürekli bir rekabet halinde hissetmesini engeller. Böylelikle bu durumun olumsuz etkileri ortadan kaldırılır.

Az da olsa sessiz istifanın olumlu yönlerinden bahsedilebilmektedir. Ancak fayda-maliyet analizi açısından zararlarının daha çok ve daha ağır sonuçlarının olması bu durumu istenmeyen bir hale getirmektedir.

2.4.Sessiz İstifanın Olumsuz Yönleri

Sessiz istifa kavramı yönetim literatüründe olumsuz çağrışım yapan kavramlardan birisidir. Sessiz istifanın örgütlerde sebep olduğu bazı olumsuzluklar şunlardır;

- Sessiz istifa davranışı sergileyen işgörenlerin motivasyon ve performansları düşük olur. Örgütsel çıktılara katkı sunmak istemezler.
- Örgüte fazladan bir katma değeri olmayan sessiz istifa davranışı sergileyen işgörenler örgüte yenilik sunmazlar, verimlilikleri düşük, işten ayrılma niyetleri yüksek olur.
- İşgörenler yaptıkları işte bir anlam bulamadıklarında iş tatminleri de olumsuz etkilenir. İşgörenler işe kendilerini adanmadan sadece maddi karşılığı bekleyerek görevlerini yerine getirmeye çalışırlar.
- Sessiz istifa sürecindeki işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarının düşük olduğu söylenebilmektedir. Bu durum örgütlerin nitelikli elemanları bünyesinde tutma idealini de aksatmaktadır.
- Örgütlerde sessiz istifa davranışı gösteren çalışanların varlığı özellikle işe yeni başlayan genç işgörenlerin motivasyonlarını ve örgüte bakış açılarını olumsuz yönde etkilemektedir.
- Sessiz istifa davranışının örgütlerin kârlılıklarını olumsuz etkilemesi beklenir. Ayrıca işgörenlerin iç girişimcilik ruhlarının ortaya çıkmasını engellediği düşünülmektedir.
- Sessiz istifanın yaşandığı örgütlerde işgörenlerin mutsuz ve isteksiz olması, örgütsel bağlılıklarının da düşük olması beklenir.
- Bu tarz örgütlerde örgütün amaçlarına ulaşması zor olabilmektedir.

3.Sonuç

Bu çalışmada sessiz istifa kavramının ne olduğu açıklanmış, sessiz istifaya neden olan unsurlar, sessiz istifanın önlenmesi için nelerin yapılması gerektiği ve son olarak kavramın olumlu ve olumsuz yönlerinden bahsedilmiştir.

Sessiz istifa kavramı her ne kadar yönetim anlayışında yeni bir kavram olsa da örgütlerin performans, kârlılık ve verimliliklerini etkileyen bir unsur olarak önemsenmektedir. Örgütlerin genellikle birincil amaçlarının kârlılığı artırma veya satışları artırma olduğunu düşünürsek örgütlerin ana amaçlarına ulaşmalarını engelleyecek etmenlerin farkına varmaları ve aksiyon almaları oldukça önemlidir. Bu bağlamda sessiz istifa örgütlerin

amaca ulaşmaları noktasında mutlaka önlenmesi gereken bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Diğer yandan günümüzde örgütler dinamik dış çevre koşulları altında sürekli yeniliklerle kendilerini geliştirmek ve değişen çevre unsurlarına ayak uydurmak zorundadırlar. Bu da örgütleri sürekli yenilik yapmaya zorlamaktadır. Sessiz istifa kavramının örgütlerde işgörenlerin yeni fikirleri yöneticilerine sunmalarını engelleyen bir unsur olduğu düşünülmektedir. Günümüzde yenilikçi fikirler bu kadar önemli iken bunu engelleyen unsurların örgüt yönetimi tarafından erken teşhis edilmesi, buna yönelik önlemlerin alınması önem arz etmektedir.

Örgütlerin yenilik yapmasını ve amaçlarına ulaşmasını engelleyen, işgörenlerin performanslarını, verimliliklerini ve motivasyonlarını düşüren sessiz istifa kavramının örgüt yöneticileri tarafından farkındalığının oluşması oldukça önemlidir. Bu bağlamda örgütlerin bu soruna karşı aksiyon alabilmelerinin sağlanması amacıyla yapılan bu çalışma ileriki çalışmalarla desteklenerek uygulamaya yönelik çalışmaların sayısının artmasını teşvik etmesi beklenmektedir.

KAYNAKÇA

- Ahmed, N. (2022). Quiet quitting: why doing less at work could be good for you and your employer, *The Conversation*, Erişim Adresi: <https://the-conversation.com/quiet-quitting-why-doing-less-at-work-could-be-good-for-you-and-your-employer-188617> Erişim Tarihi: 30.11.2023
- Bilgiç, H. F. (2017). Örgütsel bağlılık -iş tatmini ilişkisi. *Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi*, 2(3), 35-49.
- Çimen, A.İ. & Yılmaz, T. (2023). Sessiz İstifa Ne Kadar Sessiz, *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 27-33
- Duman, C. (2022). “Büyük istifadan sonra sessiz istifa”. *Independent Türkçe*, <https://www.indyturk.com/node/547061/t%C3%BCrki%CC%87yendensesler/b%C3%BCy%C3%BCk-istifadan-sonra-sessiz-istifa>, Erişim Tarihi: 28/11/2023
- Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The great resignation and quiet quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8), 899-907
- Kelly, J. (2022). How Both Managers And Workers Can Combat ‘Quiet Quitting’, *Forbes*, Erişim Adresi: <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2022/08/22/how-both-managers-and-workers-can-combat-quiet-quitting/?sh=2b5af2dc466d> Erişim Tarihi: 30.11.2023
- Klotz, C. A. & Bolino, C. M. (2022). “When quiet quitting is worse than the real thing”. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing>, Erişim Tarihi: 30.11.2023
- Kobal, G. ve Batı, S. (2022). “Eski bir alışkanlık, yeni bir akım: Sessiz istifa yaşayanlar anlatıyor, uzmanlar yorumluyor”. *Hürriyet*, <https://www.hurriyet.com.tr/gundem/eski-bir-aliskanlik-yeni-bir-akim-sessiz-istifa-yasayanlar-anlatiyor-uzmanlar-yorumluyor-42127939>, Erişim Tarihi: 29.11.2023
- Kont, B. (2022). What Is Quiet Quitting? Reasons And Solutions For Companies, <https://www.ixtalent.com/comprehensive-approach-what-does-quiet-quitting-mean-to-companies/> Erişim Tarihi: 01/12/2023
- Yıldız, S. & Özmenekşe, Y.O. (2022) Kaçınılmaz Son: Sessiz İstifa, *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(4), 14-24
- Youthall (2022). Sessiz istifa. Erişim Adresi: <https://www.youthall.com/tr/company/ebooks/sessiz-istifa#download> Erişim Tarihi: 30.11.2023

İyi Bir İşveren Markası Oluşturmak için Yönetim Stratejileri

Hatice Batmantaş¹

Özet

Marka bir ürün, hizmet, kuruluş veya kişiye ait tanınabilir bir simge, ad, terim veya tasarımı içeren bir kimliği ifade eder. Markalar, tüketicilere belirli bir kalite, güvenilirlik ve algı sunarak ürün veya hizmetler arasında ayırım yaratır. Başarılı markalar, müşteri sadakatini artırabilir, rekabet avantajı sağlayabilir ve pazarda güçlü bir konum elde edebilir.

İşveren markası ise bir şirketin çalışanlarına sunduğu değeri, iş kültürünü ve çalışma deneyimini temsil eder. İyi bir işveren markası, şirketin işe alım süreçlerini kolaylaştırabilir, mevcut çalışanların motivasyonunu artırabilir ve potansiyel yetenekleri çekebilir. Çalışanların şirkete olan bağlılığı ve memnuniyeti, işveren markasının gücünü etkiler.

Her iki marka türü de kuruluşların genel başarısını etkiler ve tüketicilerle, müşterilerle, çalışanlarla ve endüstri paydaşlarıyla sağlam ilişkiler kurmalarına yardımcı olur. Markalar algı, güven ve duygusal bağ kurarak şirketlerin kendilerini öne çıkarmasına ve benzersiz bir konum elde etmelerine olanak tanır. İşveren markası ise özellikle insan kaynakları ve yetenek yönetimi açısından kritik bir role sahiptir; çünkü şirketin çalışanlarını çekme, koruma ve geliştirme süreçlerini etkiler. İşveren markasının güçlü olması, şirketin sadece içerde değil, aynı zamanda dışarıda da olumlu bir itibara sahip olduğunu gösterir. Bu da potansiyel yetenekleri çekmek, rekabet avantajı sağlamak ve sektörde lider konumda olmak anlamına gelir. Bilgi toplumunda, şirketlerin işveren markası olmaları, sadece iş dünyasındaki rekabeti değil, aynı zamanda yetenek savaşlarını da etkiler. İyi bir işveren markası, kalifiye ve motivasyonlu çalışanları çeker, onları korur ve geliştirir. Bu nedenle, bilgi toplumunda işveren markası olmak, şirketler için sadece kısa vadeli başarı değil, aynı zamanda uzun vadeli sürdürülebilirliği de sağlar.

1 Öğr. Gör. Bandırma Onyedü Eylül Üniversitesi, hbatmantaş@bandirma.edu.tr, 0000-0002-4293-5504

Giriş

İş dünyası sadece ürün ve hizmet kalitesi üzerinden değil, aynı zamanda bir şirketin iç dinamikleri, çalışma kültürü ve iş deneyimi üzerinden de değerlendirilmekte ve değer bulmaktadır. Bu bağlamda önem kazanan işveren markası kavramı, adeta bir şirketin kurumsal kimliğini belirleyen, gelecekteki başarılarını şekillendiren bir anahtar unsura dönüşmüştür. İşveren markası, artık sadece bir iş ilanının ötesinde, şirketin çalışanlara sunduğu bir değer ve deneyimi temsil etmektedir. Çünkü iş arayanlar artık sadece maaş ve yan haklar arayışında değil aynı zamanda şirketin misyonu, değerleri, çalışma ortamı ve işe olan yaklaşımı gibi faktörleri de göz önünde bulundurmaktadır. İşveren markası, bir şirketin sadece dış dünyaya nasıl görüldüğünü değil, aynı zamanda iç dünyasında nasıl algılandığını belirleyen bir stratejik unsurdur; bu nedenle bu evrimi anlamak, günümüz iş dünyasının anahtar dinamiklerini anlamak anlamına gelmektedir. Bu kavramın giderek artan önemi, şirketlerin sadece müşteri odaklı değil, aynı zamanda çalışan odaklı bir strateji benimsemelerini zorunlu kılmaktadır. Giderek karmaşıklaşan iş dünyasında şirketlerin sadece ürün ve hizmet kalitesiyle değil, aynı zamanda işveren markasıyla da öne çıkması kaçınılmaz hale gelmektedir.

Günümüzde sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, üretimde bilgiyi stratejik bir rekabet faktörü haline getirmiştir. Peter Drucker'a göre, bilgi işleme ve analizin kişisel bilgisayar gibi bir araçta birleşmesi, enerji ve makinenin birleşmesinin getirdiği köklü değişikliklere benzer bir paradigmadır. 20. yüzyılın ortalarına kadar ön planda olan emek, sermaye ve doğal kaynaklar, günümüzde bilginin kolayca ulaşılabilir olması nedeniyle ikinci planda kalmıştır. Drucker, günümüzde tek anlamlı kaynağın bilgi olduğunu vurgulamaktadır. Nonaka, belirsizliğin hâkim olduğu bir ekonomide sürekli rekabet üstünlüğünün tek güvenilir kaynağının bilgi olduğunu ifade ederken Steward (1997), bilginin üretim süreçlerinin temel bileşeni haline geldiğine dikkat çekmektedir. Alvin Toffler (1999) ise 'Üçüncü Dalga' adlı eserinde bilginin tüm alanlarda kullanılması ve bilgisayarların iletişim sistemleriyle birleşerek bir enformasyon devrimi yaratmasıyla üçüncü dalganın tanımlandığını belirtir. Bu sürekli değişim ve bilginin devrim niteliğindeki etkisi, öğrenmeyi sürekli bir süreç haline getirirken işveren markası da bu bilgi odaklı dönemde şirketlerin rekabet avantajını belirleyen temel unsurlardan biri haline gelmiştir.

1. Marka Kavramı

Günlük yaşamda hepimizin sıklıkla kullandığı ve kullanıldığında zihnimize anlamına dair belli bir ifadenin belirlediği marka kavramı Türk Dil Kurumu'na göre; *“bir ticari malı, herhangi bir nesneyi tanıtmaya, benzerinden ayırmaya yarayan özel ad veya işaret; alametifarika.”* şeklinde tanımlanmıştır (TDK, 2023). İtalyanca'dan dilimize geçen kavram Amerikan Pazarlama Birliği'ne (2023) göre; *“tedarikçi ya da tedarikçi grupları tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin rakiplerinden ayırt edilmek üzere kullanılan işaret, terim, tasarım ve sembollerin bir kombinasyonudur”* şeklinde tanımlanırken 6769 sayılı Sınai Mülkiyet Kanunu'nda; *“bir teşebbüsün mallarının veya hizmetlerinin diğer teşebbüslerin mallarından veya hizmetlerinden ayırt edilmesini sağlaması ve marka sahibine sağlanan korumanın konusunun açık ve kesin olarak anlaşılmasını sağlayabilecek şekilde sicilde gösterilebilir olması şartıyla kişi adları dâhil sözcükler; şekiller; renkler; harfler; sayılar; sesler ve malların veya ambalajlarının biçimi olmak üzere her tür işarettten oluşabilir.”* şeklinde ifade edilmektedir. Maddi bir varlıkları bulunmasa da, soyut bir kavram olsalar da markalar, firmaların belki de en önemli parçası kabul edilen varlıklarıdır (Keller ve Lehmann, 2003). 1900'lü yıllarda firmaların pazarlama stratejilerinin temelinde yer almaya başlayan ve o tarihten bu yana pazarlamacılar tarafından benimsenen markalaşma kavramının satın alma kararı için bir argüman yaratma çabası olduğu söylenebilmektedir (Aaker, 1991). Marka, tüketici odaklı bir teklif olarak tanımlanabilmektedir; çünkü gelecek vaat eden, kâr sağlayan ve rekabetten daha verimli olan bir değer önerisi sunmaktadır (Yapraklı ve Can, 2009).

Markayı meydana getiren iki temel unsur, marka ismi ve markanın simgesidir. Marka ismi, markanın telaffuz edilişi iken marka simgesi şekillerden oluşan görsel bir kavramdır. İsmi ve simgesi sayesinde marka, tüketicilerin aklında canlanır ve ürün ya da hizmetin hangi markaya ait olduğunu anlamalarını sağlar. Marka ismi ile ilgili bazı ülkelerde uygulanan bir takım yasal kısıtlamalar dışında herhangi bir sınırlama bulunmamaktadır. Bununla birlikte marka isminin telaffuzunun kolay olması, diğer ürünlerden farklı olması, akılda kalıcı olması, uzun olmayan ve yalın bir yapıda olması, olumlu ifadeler taşıması ve taklit edilmesi zor bir özelliğe sahip olması gerekmektedir. Ayrıca farklı kültürlerde olumsuzluğu çağrıştıran ifadelerden de oluşmamasına özen gösterilmelidir (Altunışık ve diğerleri, 2014).

Marka kavramının tüketiciler açısından, işletmeler açısından ve toplumlar açısından farklı öneme sahip olduğu söylenebilmektedir. Tüketicilerin marka tercihlerinde kişisel tatmin öne çıkmakta iken işletmeler açısından rekabet avantajı sağlaması, yüksek kârlılık ve piyasa hâkimiyeti elde etmek önemli hale gelmektedir. Toplumlar açısından ise içinde buldukları ülkenin dünya gözündeki itibarı ve tanınırlığı önemli olmaktadır. Durum işveren

markası için değerlendirildiğinde; mevcut personeli elinde tutmak, nitelikli personel açısından cazip bir işyeri olmak ve bilinirliği arttırmak esas hedefler olmaktadır (Erin, 2019: 23).

2. İşveren Markası Kavramı

Son zamanlarda önemi giderek artan işveren markası kavramını anlayabilmek için bu kavram ile ilişkili çeşitli boyutları ve sonuçları derinlemesine incelemek önemlidir. İşveren markası işten ayrılma niyetleri, kurumsal güven ve çalışan performansı ile ilişkisinin anlaşılmasına odaklanılarak her geçen gün daha büyük ilgi görmektedir (Ekhsan ve Saroh, 2021).

İlk olarak 1990 yılında İngiltere’de ortaya çıkan işveren markası kavramı, iş görenler ve personel yönetimi üzerine yapılan çalışmalar ile geliştirilmiş, sonrasında Ambler ve Barrow (2005) tarafından kaleme alınan bir çalışmada gündeme getirilmiştir (Yılmaz ve Yılmaz, 2010). Barrow, işveren markasının çalışanlara iyi bir iş deneyimi sağlamak ve bu deneyimi yönetmek üzere kullanılabileceğini savunmuştur. Ürün ya da hizmetin tüketicilere sunulması aşamasında markanın kurum kimliği tarafından yönlendirilmesi ve tüketici ilişkilerini belirlemesi gibi, işveren markası yönetiminde de istenilen iş deneyiminin neye odaklandığı ve nasıl ilan edileceği belirlenmektedir (Baş, 2011). İşletmeler 1990’lı yıllar itibariyle işveren markası çalışmaları yaparak nitelikli işgücünü çekmeye, korumaya ve iş görenlerin firmaya bağlılık düzeylerini geliştirmeye odaklanmaktadır.

Çalışma kavramı, Sanayi Devrimi öncesinden Sanayi Devrimi dönemine ve sonrasına kadar üç önemli evreyi içinde barındıran bir evrim sürecinden geçmiştir. Bu süreçte, çalışma olgusu sürekli değişim ve gelişme felsefesiyle biçimlenmiş ve tarihsel olarak çeşitli evrelerden geçmiştir. Bu evrimsel sürecin bugünkü noktasına bakıldığında, çalışma olgusu fiziksel çalışmadan zihinsel çalışmaya doğru önemli bir evrim yaşamıştır. Bu evrim, “zihinsel çalışma” bağlamında anlam kazanmış ve önceki dönemlerde kalkınmanın göstergesi olan “Üç Sektör Kanunu”nu, yani “tarımdan sanayiye, sanayiden hizmet sektörüne” geçişi sona erdirmiştir. Bilgi Çağı, insanı ön plana çıkararak küresel düzeyde en değerli üretim faktörünün “insan” olduğunu ve hiçbir teknolojinin insanın yerine geçemeyeceğini vurgulamıştır. Bu bağlamda, beşerî ve sosyal sermayeye yapılan yatırım sayesinde, “nitelik” gücü, yani “vasıf” gücü artırılarak kalkınmanın geçmiş zamanlardan daha hızlı ve kaliteli bir şekilde ivme kazanabileceği anlaşılmıştır. Rekabetin odak noktası olduğu iş piyasasında, nitelik meselesi küreselleşme olgusunun da önem verdiği en temel faktör haline gelmiştir (Kenan ve Yüksel; 2012: 55-56). Geline bu

noktada nitelikli iş gücünü kendine çekmek ve vasıflı çalışanlardan oluşan iyi bir kadro kurma fikri işletmelerin üzerinde en çok durduğu konu olmaya başlamıştır.

Bilgi ve bilgi devrimi üzerine çalışmalar gerçekleştiren Porter ve Millar (1985) bilgi devriminin, rekabetin doğasını dönüştürdüğünü ifade etmişlerdir. Bilgi devriminin rekabet üzerinde; 1) endüstri yapısını ve rekabetin kurallarını değiştirmek, 2) bilgiyi edinen işletmelere rakiplerine göre rekabet üstünlüğü sağlamak ve 3) işletmenin var olan işlerinden farklı olarak yeni iş alanları ortaya çıkarmak şeklinde olmak üzere üç önemli etkisi bulunmaktadır.

Günümüzün zorlu iş koşullarında işletmeler yalnızca müşterileri için değil aynı zamanda çalışanları için de rekabet etmeye başlamış; var olan sermayelerini insan sermayesiyle arttırmak amacıyla ve nitelikli çalışanları kendilerine çekmek üzere çeşitli stratejiler üzerinde yoğunlaşmıştır. Müşterilerini memnun etmek isteyen işletmelerin çalışanlarını da memnun etmeleri gerekmektedir (Alnaçık ve diğerleri, 2014: 336). Bir işletme tecrübeli ve nitelikli çalışanları bünyesine dâhil edebilmek üzere rakiplerinden farklı ve en çekici işyeri olduğunu kanıtlamak zorundadır. Böyle bir işletme çalışanlarının duygusal ihtiyaçlarına öncelik verir, tecrübeleri, yetenekleri ve beklentileri basitleştirir, çalışanlar ile arasındaki iletişimi kolaylaştırır, iletişim kanalıyla elde ettiği deneyim sayesinde gelişir ve markalaşmanın gücü ile uzun vadede varlığını sürdürebilir (Demir, 2014). Yetenekli iş görenleri kendilerine çekmek için ayrıca marka bilincini de oluşturmaları gerekmektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004). Tüm bu özellikleri ile bir işveren markası haline gelen işletme, mevcut çalışanların bağlılığın arttığı bir işyeri konumuna gelirken potansiyel çalışanların da dikkatini çekmektedir (Güngördü ve diğerleri, 2014). Bu sayede işletme rakipleri arasından sıyrılarak çalışanların tercih ettiği, çalışmayı arzu ettiği marka bir kurum haline gelmektedir.

Yapılan araştırmalara göre; endüstri düşüş dönemlerinde güçlü işveren markalarına sahip olan şirketlerin nitelikli ve uzman kişileri şirket içinde tutma yeteneği sayesinde, rekabet avantajına sahip oldukları görülmektedir. Çalışanları kendine çekmek ve elde tutmak konusunda yardımcı olmasının ötesinde işveren markalaşması bir taraftan kârlılığa da katkıda bulunur; çünkü çalışan memnuniyetini ve bağlılığı artırır, bu da müşteri memnuniyeti ve sadakatine yol açar (Gaddam, 2008).

İşveren markasının yetenek yönetimi, psikolojik sermaye ve iş arama davranışları üzerindeki etkisi de araştırma konusu olmuştur (Müceldili ve diğerleri, 2021). Ayrıca, enerji endüstrisi ve telekomünikasyon gibi farklı sektörlerde işveren markasının rolü araştırılarak bu kavramın çeşitli

uygulamaları vurgulanmıştır (Almehalawy ve diğerleri, 2023). İşveren markası yalnızca dış yetenekleri çekmekle ilgili değil, aynı zamanda mevcut çalışanları elde tutmak ve işe dâhil etmekle de ilgilidir. Marka değeri oluşturmayı, güvenin aracılık rolünü anlamayı ve kuruluş içinde olumlu bir duygusal iklim yaratmayı içermektedir (Yadav ve diğerleri, 2020). Ek olarak, işveren markasının çalışanların kimliği, performansı ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi ampirik çalışmaların odak noktası olmuş ve çalışanların davranış ve tutumlarını şekillendirmedeki önemine ışık tutmuştur (Müceldili ve diğerleri, 2021). Dahası, işveren markası ile iç markalaşma arasındaki etkileşim ve bunun organizasyonel performans üzerindeki etkileri bilimsel bir araştırma konusu olmuştur (Tumasjan ve diğerleri, 2019). İşveren markası değerinin ölçümü ve işveren markası piramidinin geliştirilmesi, bu alanın gelişen doğasını gösteren daha ileri araştırmalara yönelik yollar olarak önerilmiştir (Kashive ve Khanna, 2017). Sonuç olarak işveren markası kavramı, çalışan davranışları ve organizasyonel performans üzerindeki etkisinden, yetenek yönetimi ve iç markalaşmadaki rolüne kadar geniş bir boyut yelpazesini kapsamaktadır. Kuruluşlar yetenekleri çekme, elde tutma ve işe alma konusundaki karmaşıklıklarla başa çıkmaya devam ettikçe işveren markası, insan kaynakları yönetimi ve kurumsal davranışın çağdaş manzarasını şekillendiren önemli bir araştırma ve uygulama alanı olmaya devam etmektedir (Graham ve Cascio, 2018). İşveren markası yolculuğu, stratejik pazarlama ve organizasyonel güveni içermekte ve giderek kurumsal yönetim ve sosyal sorumluluğun kritik bir yönü olarak kabul edilmektedir.

3. İşveren Markası Oluşturmak Üzere Yönetim Stratejileri

Her işletmenin kendi işveren markasına sahip olduğu gerçeği, işletmelerin işveren markası yönetim modelinin her aşamasını etkili bir şekilde yönetmeleri gerektiği anlamına gelmektedir. Güçlü bir işveren markası oluşturmanın odak noktasında, işletmelerin fiziksel varlıklarından daha fazlasını içeren nitelikli insan kaynaklarını elde etmek, sürdürmek ve etkili bir şekilde yönetmek bulunmaktadır. İşveren markası farkındalığı artan işletmelerin, işveren markası politikalarını belirleyip, tüm yönetsel süreçlere entegre edilmiş sistemli çabalara ihtiyaçları vardır. Çünkü işveren markalarını doğru bir şekilde besleyen ve yöneten şirketler, varlıklarını büyüyen bir şekilde sürdürebileceklerdir (Doğru ve Yeygel Çakır, 2015).

Sağlam bir işveren markası oluşturmak için kuruluşların çeşitli yönetim stratejilerini entegre etmeye, kurumsal kariyer yönetiminde işveren markasının önemini anlamaya ve katılım stratejilerinden ve sosyal medyadan yararlanmaya odaklanması gerekmektedir. Ayrıca, işveren markasının iş performansını iyileştirmedeki, çalışanların katılımını artırmadaki rolü ve

işveren markalama stratejilerinde tutarlılık ve çekiciliğin önemi dikkatle değerlendirilmelidir (Narcıkara ve diğerleri 2016). Bu, işveren markası oluşturmayı kavramsallaştırmayı ve araştırmayı, işveren markası oluşturma ile kurumsal kariyer yönetimi arasındaki ilişkiyi anlamayı (Backhaus ve Tikoo, 2004) ve işveren markasının rolünü tanımayı içerir. Backhaus and Tikoo (2004) tarafından yapılan araştırmaya göre işveren markası oluşturma üç önemli süreci bulunmaktadır. İlk aşama, mevcut personel profili ve hedeflenen personel profili temel alınarak net ve tutarlı bir değer önerisinin oluşturulmasıdır. İkinci aşama, bu değer önerisinin gelecekte şirkete katılması planlanan personeli çekmek için bir araç olarak kullanılmasını içerir. Son aşama ise işveren markasının öne sürdüğü değer önerisinin şirketin pazarlama stratejileri ve genel kurumsal stratejileri ile uyumlu olmasını sağlamaktır. Bu sayede uyumun sağlanması, kurum stratejilerine, vizyonuna ve misyonuna gerçekten katkı sağlayabilecek, anlamlı bir filtre görevi gören çalışanların kuruma katılması ve uzun vadeli olarak kurum kadrolarında yer alması sağlanmaktadır (Narcıkara ve diğerleri 2016).

İşveren markasının yönetimi, işletmenin hem iç hem de dış faaliyetlerini kapsayan bir süreçtir. Bu aşamayı başarıyla yönetmek için ayrıca güvenilir iletişim, kaynakların doğru kullanımı ve üst yönetimin sürece tam katılımı gereklidir. İşletmelerin yönetim anlayışındaki değişime bağlı olarak, insan kaynakları birimi işveren markası bağlamında üst yönetimin en kritik stratejik ortağı haline gelmiştir (Eren, 2019: 23). Doğan ve Demiral (2008) tarafından; “işletmeleri rakiplerinden üstün hale getirmek amacıyla gereken insan gücünün sağlanması, nitelikli personelin istihdamı ve geliştirilmesi için politikalar belirlenmesi, planlamanın yapılması, çalışanların örgütlenmesi ve yönlendirilmesi ile denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir” şeklinde tanımlanan insan kaynakları yönetimi bir işletmenin değer zincirindeki her bir kademeye nüfuz etmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi; işletmenin stratejik planlarına uyumlu bir şekilde tasarlanmış, görev, yetki ve sorumlulukların işletmedeki insan kaynağı ile uyumlaştırılması, işgücündeki verimliliğin artırılması, sürekliliğin sağlanması ve işletmenin değerinin en üst düzeye taşınması ile ilgili süreçleri kapsayan bir yönetim modelidir (Bingöl, 2010, s.4).

İşveren markası yönetimi işletmede yalnızca insan kaynakları biriminin sorumluluğunda olan bir iş ya da süreç değildir; bu sürece aynı zamanda halkla ilişkiler, tanıtım ve pazarlama bölümlerinin de büyük ölçüde katılım sağlaması gerekmektedir. Bir başka ifadeyle insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları uygulaması ile iletişim ve pazarlama uygulamalarının birlikte gerçekleştirildiği bir görev olarak tanımlanmaktadır. Tüm bu

çabalar sonucunda işletmenin çalışanları aracılığıyla müşterilere ve diğer paydaşlara sunulan görüntü işveren markası olarak ifade edilmektedir. İşveren marka yönetme sürecinin belli bir kalıbı, standardı bulunmamakta, işletmeler amaçlarını ve kaynaklarını göz önünde bulundurarak bu süreci biçimlendirmektedir (Barrow ve Mosley, 2012). Teknolojinin her alanda kendini gösterdiği günümüzde çevrimiçi sosyal sermaye ve işveren markası oluşturmak için sosyal medyadan yararlanmak da, işverenin iş arayanlar arasındaki imajını yansıtmak açısından giderek daha önemli hale gelmektedir (Mukul ve Itam, 2023).

İşletmenin her kademesinde gerçekleştirilen işveren markası oluşturma çabasının sonucunda işveren marka çekiciliği ortaya çıkar ve artık işletme nitelikli personel tarafından tercih edilen bir kurum haline gelir. İşveren markası çekiciliği, mevcut personelin veya potansiyel adayların işletmeye karşı olumlu tutum geliştirmesini ve bu işletmelerde çalışabilmek için gayret göstermelerini sağlamak üzere ortaya çıkan bir unsurdur. Tüm birimleriyle güçlü bir imaja sahip olmak üzere çalışan işletmeler vasıflı, nitelikli personel tarafından “çalışılmak istenilen yer” olarak algılanmaktadır (Berthon ve diğerleri, 2005).

İşveren marka yönetimi beş adımdan oluşan bir süreçtir (Baş, 2011):

1. İşveren Marka Değerlendirmesi: Bu aşamada mevcut çalışanlar ve işletmeye çekilmesi planlanan potansiyel çalışanlardan oluşan hedef kitlenin zihnindeki işveren marka imajı tanımlanmaktadır. İşletmeler bu aşamada işveren marka yönetim faaliyetleriyle diğer birimlerdeki faaliyetlerinin işveren marka imajının üzerindeki etkisini incelemektedir.
2. Marka Kimliğinin Tanımlanması: İşveren markası açısından büyük öneme sahip olan bu aşamada işletme bir durum tespiti yaparak neyi temsil ettikleri ve nasıl algılanmak istediklerine dair sorulara cevap aramaktadır. Araştırmalar, çalışanların kendi kimlikleriyle uyumlu, benzer nitelikte olan işyerlerini tercih etme eğiliminde olduğunu göstermiştir.
3. Çalışan Değer Önermesi: İşletmelerin mevcut ve potansiyel çalışanlarına sunduğu vaat anlamına gelmektedir. Çalışanların maddi ihtiyaçlarını karşılayan faydalar içermesinin yanı sıra farklı hedef grupları için belirlenen diğer faydaları da kapsamaktadır. Bu aşama mevcut ya da potansiyel tüm çalışanlarda güven duygusunu geliştirmek ve işletmenin rakipleri arasındaki farkını ortaya koyacak önemli bir aşamadır.

4. Konumlandırma: Marka çalışmalarında önemli bir aşama olan konumlandırma, işveren marka çalışmaları açısından da oldukça önemlidir. Hedef kitlenin zihnindeki marka kimliği ile uyumlu, iyi ve güçlü işveren markası oluşturmak üzere farklı, özgün bir değerin yaratılması olarak açıklanan konumlandırma aşamasında işletmeyi rakiplerinden öne çıkaracak temel kriterler ve faydalar belirlenmektedir.
5. Uygulama: İşveren marka yönetiminin son aşaması olan uygulama aşaması, değer önerisinde yer alan sözlerin ve vaatlerin tutulduğu, yerine getirildiği aşamadır. İşveren markası yönetimi süreci, daha önce verilen vaatleri gerçekleştirme yetkisi bulunan bir üst yönetici tarafından koordine edilmelidir.

Beş aşamadan oluşan işveren marka yönetim sürecinin her aşaması etkin bir şekilde yönetilmelidir. Güçlü bir işveren markası oluşturmak, sahip olunan nitelikli insan gücü vesilesi ile markayı ileriye taşımayı ve rakiplerden sıyrılarak başarılı bir işletme konumuna yükselmeyi sağlamaktadır.

Sonuç

İşveren markası, bir işletmenin kurumsal kimliği ve itibarı açısından kritik öneme sahiptir. Bu bölümde ortaya konulan stratejiler, işveren markasının güçlü bir temel üzerine inşa edilmesine ve sürdürülebilir bir şekilde yönetilmesine odaklanmaktadır. İlk olarak, mevcut personel profili ve hedeflenen personel profili analiz edilerek net ve tutarlı bir değer önerisi oluşturmak gerekmektedir. İkinci olarak, bu değer önerisinin işletmenin gelecekteki personelini çekmek için etkili bir araç olarak kullanılması önem arz etmektedir. Son olarak, işveren markasının öne sürdüğü değer önerisinin şirketin pazarlama stratejileri ve genel kurumsal stratejileri ile uyumlu olması kritik bir konudur. Bu stratejilerin başarıyla uygulanması, sadece işe alım süreçlerini etkilemekle kalmayıp aynı zamanda mevcut çalışanların memnuniyetini artırarak işletme içindeki genel atmosferi güçlendirmektedir. İyi bir işveren markası, hem içerideki hem de dışarıdaki paydaşlar arasında olumlu bir algı oluşturarak şirketin uzun vadeli başarısına katkıda bulunmaktadır.

Sonuç olarak, işveren markası oluşturma süreci stratejik planlama, etkili iletişim, ve insan kaynakları yönetimi gibi çeşitli unsurların entegre bir şekilde çalıştığı bir süreçtir. Bu stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanması, işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerine ve nitelikli insan kaynağını çekip elde tutmalarına yardımcı olmaktadır. İyi bir işveren markası, sadece iş dünyasında değil aynı zamanda toplumda da olumlu bir etki yaratarak işletmenin sürdürülebilirliğini desteklemektedir.

Kaynakça

- Aaker, David A. (1991) Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name NY:Free Press.
- Almehalawy, B. A. E. D. Abdelhamid, T. A. Yahia Hussein Ebied, A. ve Khasan, M. (2023). Employer branding and employee performance for Telecommunication Companies in Egypt. 4(2), 333-357.
- Almaçık, E. Almaçık, Ü. Ertan, S. ve Akçin, K. (2014). Attracting Talented Employees to The Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures? Vol. 150; 336-344. Web: <https://www.sciencedirect.com/>
- Ambler, T. and Barrow, S. (1996). The Employer Brand. Journal of Brand Management, 4(3), 185-206.
- Altunışık, R. Özdemir, Ş. ve Torlak, Ö. (2014). Pazarlama İlkeleri ve Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Backhaus, K. ve Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. Career Development International, 9(5), 501-517.
- Barrow, S. ve Mosley, R. (2012). The Employer Brand. İstanbul: Realta Danışmanlık.
- Baş, T. (2011). İşveren Markası: Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde tutmanın Anahtarı, Optimist Yayın ve Dağıtım.
- Berthon, P., Ewing, M. ve Hah, L.L. (2005). "Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding." International Journal of Advertising The Quarterly Review of Marketing Communications, 24 (2): 151-173..
- Bingöl, D. (2010). İnsan kaynakları yönetimi. Beta.
- Demir, M. (2014). İşveren markası ve işveren markasının çalışan memnuniyeti üzerindeki etkileri. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi SBE.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(3), 145-166.
- Doğru, G. ve Yeygel Çakır, S. (2015). İşveren Markası Yönetim Sürecinde Strateji Ve Uygulamaların İncelenmesi: Türkiye'deki Şirketlerin İnsan Kaynakları Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma. *Journal Of International Social Research*, 8(40).
- Ekhsan, M. ve Saroh, T. (2021). The role of organizational trust on the influence of employer branding on employee performance. International Journal of Management Science and Information Technology, 1(2), 31-35.

- Eren, F. (2019). İşveren Markası ve İşveren Markasının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Kozmetik Sektöründe Bir İşletme Araştırması. Yüksekisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Erin, B. (2019). Türkiye’de işveren markasının önemi ve işveren markasının, Y ve X kuşağı açısından incelenmesi (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Gaddam, S. (2008) Modeling Employer Branding Communication : The Softer Aspect of HR Marketing Management. The Icfai Journal of Soft Skills, II(1), 45–56.
- Graham, B.Z. ve Cascio, W.F. (2018). İşveren markası yolculuğu: Kültürler arası markalaşma, marka itibarı ve marka onarımı ile ilişkisi. Yönetim Araştırması: İbero-Amerikan Yönetim Akademisi Dergisi, 16(4), 363-379.
- Güngördü, A. Ekmekçioğlu, E. B. ve Simsek, T. (2014). An empirical study on employer branding in the context of internal marketing. Journal of Management Marketing and Logistics, 1 (1), pp. 1-15.
- Kashive, N. ve Khanna, V. T. (2017). İşveren temelli marka değeri ve işveren markası piramidinin kavramsallaştırılması. Avrupa Bilimsel Dergisi, 13(34), 211-229.
- Keller, K. L. ve Lehmann, D. R. (2003). How do brands create value?. Marketing management, 12(3), 26-31.
- Kenan, Ö. ve Yüksel, H. (2012). Geçmişten günümüze çalışma hayatı. Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, 1(1).
- Mukul, K. ve Itam, U. J. (2023). Leveraging Social Media to Build Online Social Capital and Employer Brand. NHRD Network Journal, 16(3), 292-302.
- Müceldili, B. Tatar, B. Ve Erdil, O. (2021). Retaining the Best Talents: The Impact of Employer Branding and Psychological Capital. Yaşar Üniversitesi E-Dergisi, 16(63), 1414-1429.
- Narcıkara, E. Gürol, Y. ve Üzmez, A. (2016). İşveren Markası Yaratmak: Katılım Bankası Örneği. Uluslararası İşletme ve Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi (2147-4478), 5(2), 45-58.
- Porter, E. M. ve Millar, V. E. (1985). How Information Gives You Competitive Advantage. Harvard Business Review, July-August.
- Steward, T. A. (1997). Entelektüel Sermaye, Çev:Nurettin Elhüseyini, Mess Yayınları, İstanbul, 1997. s.13
- Toffler, A. (1999). Üçüncü Dalga, Çev: Ali Seden, 3. Baskı, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1999, s.35-38.
- Tumasjan, A. Kunze, F ve Bruch, H. (2019). İşveren markası yönelimi ile firma performansını birbirine bağlamak: işe alım verimliliği ve olumlu duygusal

iklim için ikili aracılık yolunun test edilmesi. insan kaynakları yönetimi, 59(1), 83-99. <https://doi.org/10.1002/hrm.21980>

Yadav, G., Luthra, S., Jakhar, S. K., Mangla, S. K., & Rai, D. P. (2020). A framework to overcome sustainable supply chain challenges through solution measures of industry 4.0 and circular economy: An automotive case. *Journal of Cleaner Production*, 254, 120112.

Yapraklı, Ş. ve Can, P. (2009). Marka Bilgisi ve Marka İlişkilerinin Mevcut ve Gelecekteki Satın Alımlara Etkisi. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, ss. 7-30.

Yılmaz, G. ve Yılmaz, E.G. (2010). *Personel Seçim Sürecinde İşveren Markalama ve Örgütsel Çekiciliğin Önemi*. Ankara: Turhan Kitapevi.

<https://www.tdk.gov.tr> (2023)

<https://www.ama.org> (2023)

Afet Yönetimi ve Lojistik

Emine Vasfiye Korkmaz¹

Özet

Afetler, yaşandığı bölgeyi olumsuz etkileyen, normal yaşam şartlarını durduran, bölge halkına ciddi zararlar yaşatan doğa olaylarıdır. 6 Şubat 2023'de yaşanan Kahramanmaraş merkezli deprem, Türkiye'de yaşanan en büyük doğal afetlerden biridir. Arka arkaya yaşanan bu büyük depremler sonrası birçok ilde, çok fazla vatandaşımız hayatını kaybetmiş ve bölgede çok büyük yıkımlar yaşanmıştır. Yaşanan doğal afet sonrası bölgeye ulaşım sağlayan karayolları ve demir yollarında afet nedenli ciddi hasarlar meydana gelmiş, bu durum afet bölgesine transfer edilecek yardımların ihtiyaç sahiplerine ulaştırılmasında aksamalara neden olmuştur. Deprem sonrası yaşanan lojistik ağlarındaki hasarlar 11 ilin ekonomik yapısına da olumsuz etki etmektedir. Deprem sonrası ayağa kalkmaya çalışan bölge halkı için mal ve hizmet akışının eski haline hızlı bir şekilde dönmesi önem arz etmektedir. Kara, deniz ve demiryolları aracılığı ile lojistik ve ticaretin merkezi olamaya çalışan Hatay ve çevre iller için bu durum çok daha önemlidir. Bu çalışma, 11 ilde yaşanan deprem süreçlerine yönelik, afet yönetimi ve lojistiği üzerine bir değerlendirme yapmayı amaçlamak üzere hazırlanmıştır.

GİRİŞ

Türkiye'de son yıllarda sıkça yaşanan doğal afetler nedeniyle, afet yönetimi konusunun önemi her geçen gün artmaktadır. Afetler, insanlık tarihinde her dönem yaşanmış ve yaşattığı olumsuz koşullar nedeniyle çok büyük can ve mal kayıplarına neden olmuştur. 6 Şubat 2023'de sabaha karşı 04.17'de yaşanan Kahramanmaraş merkezli deprem sonrası Kahramanmaraş, Hatay, Malatya, Adıyaman başta olmak üzere 11 ilde çok büyük yıkımlar meydana gelmiş, 50bine yakın vatandaşımız hayatını kaybetmiş, birçok vatandaşımızın fiziksel ve ruhsal sağlıkları deprem nedeniyle olumsuz etkilenmiştir. 11 il genelinde değerlendirildiğinde Türkiye nüfusunun önemli bir kısmı bu yıkıcı

1 Doç. Dr., İskenderun Teknik Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, Lojistik Yönetimi Bölümü, emine.korkmaz@iste.edu.tr, ORCID ID: 0000-0001-7202-6849

doğal afetten çok fazla etkilenmiştir. Bölgede artçı sarsıntıların hala devam ediyor olması, deprem bölgesinde yaşayan vatandaşları psikolojik, ekonomik ve sosyo-kültürel açıdan olumsuz etkilemeye devam etmektedir.

6 Şubatta yaşanan deprem sürecinde, afet yönetimi faaliyetlerinin organizasyonu konusunda ilk yaşanan anlarda en önemli sorunlardan biri depremden etkilenen vatandaşlara yardım malzemesi yetiştirebilme açısından, bölgenin depremden çok ciddi etkilenen lojistik imkânları olmuştur. Bölgeye vatandaşların ihtiyaçlarına yönelik destek malzemesi gönderilmeye çalışılsa da bölgelerden geçen fay hattından zarar gören kara ve demir yolları, yıkılan köprüler nedeniyle birçok yardım malzemesinin yardıma ihtiyacı olan bölgelere yetiştirilmesinde aksamalar olmuştur. Gerek depremin ilk anlarındaki lojistik sorunları, gerekse de deprem sonrasında depremden olumsuz etkilenen lojistik ağları nedeniyle on bir ildeki şehirlerde yaşayan vatandaşlar, mal ve hizmetlerin transferinde yaşanan zorluklar nedeniyle olumsuzluklarla karşı karşıya kalmışlardır. Bu çalışma, depremde zarar gören 11 il kapsamında, afet yönetimi farkındalığının önemi ve afet sürecinde lojistik ağlarının bölgeler açısından taşıdığı önemi üzerine değerlendirmeler yapmak amacıyla hazırlanmıştır.

1. Afet Yönetimi

Son yıllarda doğal afetler giderek daha fazla yaşanmaktadır. Her geçen gün artan önemli nüfus artışı, artan kentleşme eğilimi ve sonuç olarak dünya ekosistemindeki artan sokak, köprü ve bina sayısı doğal afetlerdeki bu artışa önemli katkıda bulunmaktadır (Barzinpur ve Esmaili, 2014). Nüfuslu kentsel alanlarda bu tür doğal felaketlerle karşılaşmadan önce hazırlanan planların olmaması ve yanı sıra temel altyapıların yeterli ölçüde bulunmaması, afetler sonrası can kaybı ve mali kayıp olasılığını artırmaktadır. Fakat doğal afetlerin feci sonuçları neredeyse kaçınılmaz olsa da, önleyici tedbirlerle birlikte uygun hazırlık planları hasarları önemli ölçüde azaltabilmektedir (Ghorbani ve Ramezani, 2020).

2001-2016 yılları arasında dünyada yaşanan doğal afetler yılda yaklaşık 220 milyon insanı etkilemiş ve ortalama 120 milyar ABD Doları ekonomik kayba neden olmuştur. Son on yılda, yüzyılın en büyük üç doğal felaketinde, yani; 2004 Asya tsunamisinde, 2008 Nargis siklonunda ve 2010 Haiti depreminde toplam 500.000'den fazla insan hayatını kaybetmiştir. Doğal afetlerin çoğu, siklon, tayfun, kasırga, tekrarlayan yağışlı mevsimler, kar erimesi sonucu seller ve depremler şeklinde belirli zaman diliminde döngüsel olarak yaşanmaktadır (Kovacs ve Moshtari, 2019).

AFAD (2022), deprem istatistiği raporuna göre Türkiye’de 2022 yılında gerçekleşen 22.982 doğal afetin 21.054’ü depremlerden oluşmaktadır. 2022 yılında, 859 heyelan, 451 diğer doğal afetler, 450 sel baskını, 137 kaya düşmesi, 13 obruk, 18 çığ düşmesi sonucu afet yaşanmıştır.

Afetler, ülkelerin kalkınma ve gelişmelerini engelleyen, yaşanan yerde can kaybı başta olmak üzere; alt yapıda, konutlarda, yollarda, tesislerde, tarihi eserler ve birçok yapıda tahribata neden olan doğal olaylardır. Afetlerin engellenmesi genel olarak mümkün olmasa da alınacak tedbirler ile etkilerinin azaltılması mümkündür. Afetlerin sosyo-kültürel, çevresel, ekonomik ve psikolojik açıdan toplumlara olumsuz yönde etkileme potansiyeli vardır. Deprem kuşağında yer alan Türkiye için yaşanabilecek olası afetlerin can ve mal kaybı yanında ekonomik, çevresel, psikolojik ve sosyal açıdan olası zararları çok büyüktür (Sağır Yılmaz, 2023: 14).

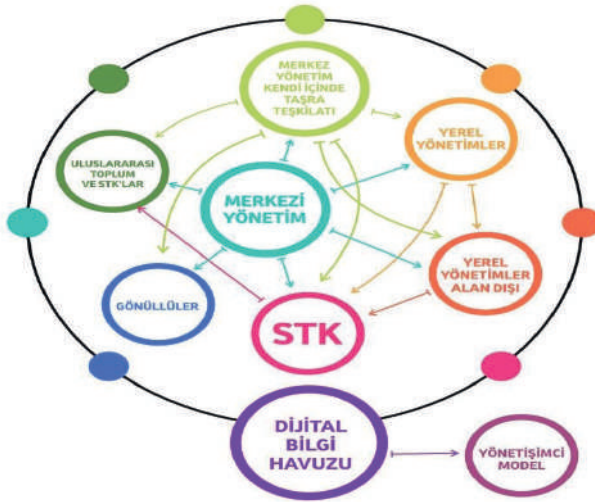
Türkiye jeolojik yapısı nedeniyle çok fazla doğal afetin yaşandığı ülkelerden biridir. Son zamanlarda oldukça sık yaşanan yangınlar, seller, heyelanlar ve en son yaşanan Kahramanmaraş merkezli depremlerin yıkıcı etkileri, ülkemizde psikolojik ve ekonomik açıdan çok büyük kayıpların yaşanmasına neden olmuştur. Yaşanan afetler, maddi ve manevi zararları da peşinden getirmiş, bu süreçte afet yönetimi, doğal afetlerin birçok türünün sürekli yaşandığı ülkemizde önemle ele alınması gereken bir konu haline gelmiştir. Afet yönetimi konusu, afet öncesinde, afet sürecinde ve afet sonrasında yaşanabilecek her türlü riskin irdelenmesini gerektiren bütünlük bir konudur (Şahin, 2019: 180). Strateji ve Bütçe Başkanlığının 6 Şubat 2023 tarihli deprem raporuna göre Kahramanmaraş merkezli depremde, afet sonrası karayollarının toplam hasarının 12, 2 milyar TL olduğu tahmin edilmektedir.

Tablo 1.1 Türkiye’de Deprem Sonrası Karayollarının Hasar Durumu

Varlık/Yapının Türü	Birimi	Toplam Hasar	Maliyet TL
Otoyol	Km	61	12,2 milyar TL
Karayolu	Km	71	
Tünel	Km	11,7	
Viyadük	Km	3,1	
Köprü	Km	0,7	
Sinyalizasyon, oto korkuluk, yatay ve düşey işaretlemeler	Km	18.354	
Tünel elektromekanik işler	Km	3,6	
Ücret toplama istasyonu	Adet	5	
Gişe Binası	Adet	2	
Afetle mücadele kapsamında cari nitelikli harcama			

Kaynak: Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2023

Afet yönetimi bilinci veya afet yönetimi farkındalığı konusu, afetlerle sürekli karşılaşan günümüz dünyasında her geçen gün önemli bir hale gelmektedir. Afet bilinci afet deneyiminden etkilenmektedir. Afet deneyimi olan bireyler, depreme yönelik hazırlıklarında eksikliklerine karşı daha bilinçli olacaklar ve hazırlıklarını deneyimleri doğrultusunda daha yüksek motivasyonla yapacaklardır (Kara: 2023: 15). Afet yönetimi, afetin her aşamasında karşılaşılabilecek acil durumlara yönelik yapılacak faaliyetlerin stratejik açıdan planlanması, işler ve işleri yerine getireceklerin oluşturacağı organizasyon yapısının belirlenmesi, gerekli işlere yardım elemanlarının yönlendirilmesi, faaliyetlerin koordineli bir biçimde yürütülmesi ve kaynakların etkin bir şekilde ihtiyaç sahiplerine yönlendirilmesi adına çok boyutlu, çok elemanlı, oldukça hareketli ve karmaşık bir yönetim sürecini kapsamaktadır (AFAD, 2014). Kara (2023: 176) çalışmasında afet yönetimi sürecine ilişkin ulusal ve uluslararası boyuttaki karmaşık ilişkilerin bağlantısını aşağıdaki Şekil 1.1.'deki gibi ifade etmiştir. Şekil 1.1.'de görüleceği üzere merkezi yönetim birimlerinin diğer yerel yönetimlerle olan bağlantısından ulusal ve uluslararası STK'larla olan ilişkilere, dünyanın her yerinden gelen gönüllülere süreç birçok elemanla yürütülmektedir. Özellikle son yaşanan 6 Şubat depreminde bu kompleks ve dinamik yapı sayesinde farklı belediyelerin ve kamu ve özel kuruluşların, ulusal ve uluslararası yardım kuruluşlarının, STK'ların oluşturdukları bilgi havuzları, depremde acil yardım bekleyenlerin sorunlarına çözümler üretecek desteklerin bölgeye ve yardıma ihtiyacı olanlara hızlıca transferinde lojistik bağlantıları çok büyük rol oynamıştır.



Şekil 1.1. Afet Yönetiminde İşbirliği Ağları

Kaynak: Kara, 2023: 176.

Bu bütünlük bağlantılar sayesinde afet yönetim sürecinde hükümetlerin, yerel yönetimlerin, ilgili güvenlik birimlerinin, ulusal ve uluslararası medya kuruluşlarının, STK'ların, mesleki kuruluşlar ve sendikaların, deprem alanında uzman bilim adamlarının, uluslararası kuruluşların birbiriyle stratejik uyumu afetleri en az hasarla atlattırma neden olacaktır (Köseoğlu, 2023).

Afet riskinin ve afete ilişkin tehlikelerin tehdidini azaltması, tehlikelerle karşı karşıya olan insan ve toplumların hızlı bir şekilde harekete geçmesini ve daha proaktif planlama ve risk yönetimine doğru bir kaymayı gerektirmektedir. Bu bütünlük afet yönetimi faaliyetlerinin her seviyesindeki aktörlerin aynı şekilde hareket etme yeteneklerini güçlendirmeleri gerektiği anlamına gelmektedir (Few, Scott, Wooster, Avila ve Tarazona, 2016).

2. Afet Yönetimi Lojistiği

Değişen yaşam, iklim ve jeolojik şartlarda meydana gelen değişimler sonucu ortaya çıkan afetlerin sayısı her geçen gün artmaktadır. Yaşanan doğal afetler ikiye ayrılmaktadır. Bunlar aşırı soğuklar, susuzluk veya kıtlık gibi nedenlerden oluşan *yavaş gelişen doğal afetler* ve insan yaşamında çok ciddi yıkımlar oluşturan deprem, heyelan ve sel gibi aniden baş gösteren *ani gelişen doğal afetlerdir*. Doğal afetler ile birlikte nükleer ve biyolojik gibi kimyasal silahlar aracılığı ile ortaya çıkabilecek *doğal olmayan afetler* de insan hayatını tehlikeye girdirmektedir. Afet ve acil durumlar sonucu ortaya çıkan ihtiyaç malzemelerinin ihtiyaç sahiplerine transferine afet lojistiği veya insani yardım lojistiği (Humanitarian Logistics) denilmektedir (Tanyaş, 2023).

Afet yönetimi lojistiği, bireylerin bir dizi faaliyetten oluşan bir sosyal ağ olarak örgütlenmesini sağlayan sosyo-teknik bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Genel anlamda, bu faaliyetler hazırlık, azaltma, yanıt ve geri kazanma aşamalarında gerçekleştirilen eylemlerden oluşur. *Hazırlık*; acil bir durumdan önce tesislerin yerini, ön konumlandırılmasını, kaynak tahsisini (kapasite ve envanterini), nakliye planlamasını ve tedarik sözleşmelerinin tasarımı ve dağıtım stratejilerini içermektedir. *Azaltma*; ağ tasarımları, tahsis ve kritik tedarik yönlendirmeleri, erken uyarı sistemlerinin ve yardım tesislerinin yerinin ve tesis koruma sistemlerinin uygulanmasını içermektedir. *Yanıt*; faaliyetler ve lojistik kararlar arasında tedarik tahsisi (akış, yönlendirme ve araç planlaması, geçici tesis konumunun belirlenmesi vb), insanların taşınması ve / veya tahliyesi, envanter yönetimi (stok tahsisi ve mevcudiyeti), ağ geri kazanımı (yollar, köprüler, bilgi sistemleri ve enerji vb.) diğerleri ile ilgili süreçlerden oluşmaktadır. *Geri kazanım*: enkaz ve çöplerin giderilmesini, ağ restorasyonunu, yıkıma uğrayan hanelerin yeniden inşası ve geri kazanımı için yardım dağıtımını, bölgenin güvenliği,

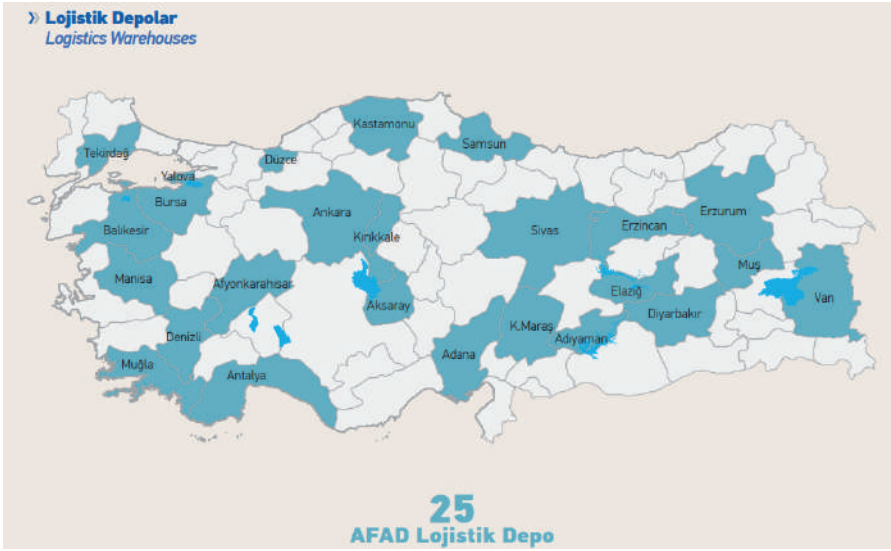
sürecin işleyişini ve genel olarak topluma yönelik iyileştirme faaliyetlerini içermektedir (Sandivari, Cortes ve Rey, 2021).

Acil durumun niteliğine göre karar ve faaliyetlerin, yönetim destek araçlarının oluşturulması veya tasarlanması bir dizi zorluğu içermektedir (Salam ve Khan, 2020). Afet yönetiminin bütünleşik faaliyetleri içermesi afet yönetimine ilişkin lojistik faaliyetlerin klasik lojistik faaliyetlerinden farklılaşmasına neden olmaktadır. Şipal (2023: 822) çalışmasında, afet lojistiğini klasik lojistikten ayıran temel farklardan bahsetmiştir. Bunlardan ilki; klasik lojistikte, müşteri memnuniyeti odaklı en düşük maliyetli lojistik faaliyetleri organize edilirken, afet lojistiğinde afet sonucu yaşamsal sorunlar yaşayan afetzedelere ihtiyaçları doğrultusunda hayatlarını sürdürebilmeleri için gerekli malzemelerin temini doğrultusunda lojistik faaliyetler şekillenmektedir. İkinci fark lojistik süreçleri ile ilgilidir. Afet lojistiği sürecinde yaşanan olumsuz durum sonrası acil müdahale, kriz yönetimi, zaman yönetimi ve yaşanabilecek tüm kötü koşullara karşı ihtiyaçlara hızlı çözüm bulmaya yönelik bir lojistik planlama süreci tasarlanmaktadır. Ayrıca afet sürecinin yönetiminde lojistik işlemlerinde başta devlet ve sivil toplum kuruluşları olmak üzere birçok yardım grubu sürecin planlanmasına dâhil olabilmektedir.

İnsani operasyonlar ve kriz / afet yönetimi, son büyük ölçekli felaketlerle ilişkili yaşanan trajik can kayıpları ve yıkımlar göz önüne alındığında, araştırmacıların ve uygulayıcıların dikkatini giderek daha fazla çekmiştir. Bu felaketlerin küresel medyada yer alması, hem sivil toplum kuruluşlarının hem de hükümetlerin insani çabalarındaki faaliyetlerine daha fazla inceleme getirmiştir. Sonuç olarak, insani operasyonlar ve kriz / afet yönetiminin nasıl geliştirileceğine dair toplumda artan bir ilgi oluşmuştur (Goldschmidt ve Kumar, 2016). Afet yönetimi lojistiğinde, doğru malzemenin, doğru kişilere yönlendirilmesi, doğru miktarlarda dağıtılması, doğru niteliklere sahip olması, zamanlamasının doğru yapılması, doğru yerlere ulaştırılması ve en önemlisi maliyetlerinin doğru bir şekilde belirlenmesi bu anlamda önemli hale gelmiştir (Tanyaş, 2023).

Uygulamada, birçok ulusal otorite, afet mağdurlarının acil durum malzemelerine olan taleplerine yanıt olarak önemli çabalar sarf etmişlerdir. Örneğin, Japon otoritesi, acil durum araçları, yiyecekler, ilaçlar ve kitler dâhil olmak üzere acil durum malzemelerinin hane halkı tarafından tedarik edilmesi gerekliliğini vurgulamış ve her aileyi hane halkı olarak acil durum kiti tedarik etmeye teşvik etmiştir. Çin'de de ulusal acil durum malzemeleri tedariki önemle ele alınmıştır. Şimdiye kadar, Çin'deki büyük şehirlerde, cankurtaran botları, çadırlar, katlanır yataklar, yorganlar ve kurtarma ekipmanı gibi çok

çeşitli acil durum malzemelerini yerleştirmek için en az 24 ulusal yardım deposu ve küçük ve orta ölçekli şehirlerde 1000 yerel depo inşa edilmiştir. Amerika Birleşik Devletleri'nde, ulusal afet rezervlerine ek olarak, Federal Acil Durum Yönetimi Ajansı (FEMA), Wal-Mart gibi büyük süpermarketlerle birkaç sözleşme imzalamıştır. Bu bağlamda, hükümetler ve özel kuruluşların acil durum malzemelerini sözleşmeler kapsamında afet öncesi ve sonrası acil durum malzemelerinin stratejik olarak nasıl stoklanacağını ve tedarik edileceği afet lojistiğinde önemli konular haline gelmiştir (Liu, Tian ve Yu, 2023). Şekil 2.1.'de AFAD'ın 2018 Deprem raporuna göre Türkiye'de afet yönetimi sürecinde felaket anlarında yardım malzemesi temin edecek toplam 25 AFAD lojistik deposu bulunduğu görülmektedir.



Şekil 2.1. Türkiye'deki Afet Yönetimi Lojistik Depoları

Afet yönetimi lojistiği konusunda önemli bir diğer konu da afet sürecinde çok sayıda gönüllünün etkin bir şekilde koordine edilmesinde yaşanan koordinasyon zorluklarıdır. Acil durumlarda gönüllülerin yardım ve kurtarma çabalarında oynadığı önemli role rağmen, bu konuda ortaya çıkan en büyük sorunlardan biri gönüllülerin kötü yönetilmesidir. 2007'de Barbados'ta bir mağaraya girdikten sonra kurtarma ve kurtarma çabalarında yer alan gönüllüler arasında örgütsüzlük ve açıkça tanımlanmış rollerin olmaması, kurtarma ve kurtarma çabalarını olumsuz etkileyen önemli bir örnek olarak verilebilir. Gönüllülerin emeklerinin uygun yönetimi olmadan (gönüllülerin nereye gönderileceğini, hangi görevlerin atanacağını vb.

belirlemeler), gönüllüler etkili afet yönetimine engel bile olabilmektedirler (Falasca ve Zobel, 2012).

Afet yönetimi lojistiğinin temel amacı, ihtiyaçlar açısından planlanmış bir bağlantılar ve ilişkiler ağı oluşturmaktır. Tedarik sistemlerini, süreçleri ve dağıtım kanallarını paylaşarak farklı paydaşları/aktörleri birlikte çalışacak şekilde organize etmenin lojistik yönetiminin ötesine geçen bakış gerektirdiği tespit edilmiştir. Devlet kurumları, askeri kuruluşlar, STK'lar, yerel halk ve mağdurlar, ilk etapta yaşanan felaketin şokuna göre çözümler üretme açısından bir sinerji yaratmak adına işbirliği yapmalıdır.

SONUÇ

Acil durum yönetimi risklerden kaçınma ve risklerle başa çıkma disiplini. Hiçbir ülke ve hiçbir topluluk felaket riskine karşı bağımsızlık kazanmış değildir. Bununla birlikte, felaketlere hazırlanmak, bunlara müdahale etmek ve bunlardan kurtulmak ve yıkımları belirli bir dereceye kadar sınırlamak mümkündür. Acil durum yönetimi, felaket gerçekleşmeden önce hazırlanmayı, felaketlere anında müdahale etmeyi, doğal veya insan kaynaklı felaketler meydana geldikten sonra toplumları desteklemeyi ve yeniden inşa etmeyi içeren bir disiplindir. Acil durum yönetimi sürekli bir süreçtir. Kapsamlı acil durum planlarına sahip olmak ve planları sürekli olarak değerlendirmek ve geliştirmek bu süreçte esastır (Afshar ve Haghani, 2012).

Ani felaketlerin ardından yardım malzemelerine olan talep önemli bir hızla artmaktadır. Afetlerde yüksek belirsizlik ve zamanın aciliyeti nedeniyle, hükümetler genellikle potansiyel felaketlerden önce belirli miktarlarda yardım malzemesi stoklamaktadırlar ve herhangi bir felaket olmazsa bu stoklar boşa harcamaya da dönüşebilmektedir. Depolanan yardım malzemelerinin miktarı yeterli değilse, stoklanma riski de ortaya çıkabilmektedir (Liu, Tian ve Yu, 2023). Bu nedenle afet yönetimi lojistiği, tedarik, dağıtım gibi çok kapsamlı süreçleri içeren kompleks bir yapıdadır. Bu bilinçle afetler daha yaşanmadan tedarik ve dağıtım süreçlerine ilişkin planlama faaliyetleri oluşturulmalıdır.

Afet yönetimi lojistiğinde karşılaşılan sorunlardan biri de ülkelerin gelişmemiş ekonomileri ve yeterli olmayan alt-üst yapılarıdır. Havaalanlarının yetersizliği, gerekli alt yapılarda olmayışları, depolama alanlarına ilişkin yetersizlikler, karayollarındaki ve demiryollarındaki eksiklik ve alt yapı sorunları lojistik süreçlerinin de aksamasına neden olan temel sorunlardır (Köseoğlu ve Yıldırım, 2015: 212). Afet bölgelerindeki yeterli olmayan alt yapılardan ortaya çıkan sorunlar yardımların transferini de zorlaştırmaktadır. Bölgelerde bulunan hava limanları, kara yolları, demir yolları ve limanlarda oluşan hasarlar lojistik süreçlerinin verimliliğini olumsuz etkilemiştir. Bu

açından lojistik faaliyetlerin etkinliği için önceden farklı alternatif planların yapılması ve afet sürecinde hızlı problem çözmeye ilişkin becerileri geliştirecek donanımların afetler yaşanmadan planlanması önemlidir. Alt ve üst yapılara yönelik yapılacak yatırımlar afet süreçlerinin daha az hasarla atlatılmasına destek olacaktır.

6 Şubat 2023 yılında Kahramanmaraş merkezli on bir ilde yaşanan büyük deprem pek çok bölgede yıkıma neden olmuştur. Yaşanan deprem sonrası depremin yıkım yaşattığı bölgelerde acil bir şekilde arama kurtarma çalışmaları ve kurtarılan vatandaşlar için yardım malzemelerin bölgelere transferi sürecinde lojistik faaliyetleri hızlandırılmaya çalışılmıştır. Havadan, karadan, denizden yardıma ihtiyacı olan vatandaşlara gıda, ilk yardım malzemeleri ve kurtarmaya ilişkin teknik malzemelerin lojistiği deprem sürecinde yaraların hızla sarılması açısından çok büyük önem arz etmiştir. Yardımların hızlı ve planlı bir şekilde lojistiği bölgeye yardımların taşınması, depolanması, dağıtılması adına çok büyük beşeri ve maddi kaynakların organizasyonu gerektirmiştir.

Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2023), 6 Şubat 2023 tarihli deprem raporuna göre deprem sonrası Türkiye’de demir yolları alt yapı- üst yapılarında meydana gelen zararları azaltmak adına elektromanyetik sistemlere acil bakım-onarım çalışmaları yapılmış, yardım malzemelerinin transferi için deprem yardım trenlerine acil hatlar oluşturulmuştur. Hatay hava alanı acil bir biçimde onarılarak sivil uçakların inişi sağlanmıştır. Denizyolu açısından limanda çıkan yangına acil müdahale edilerek söndürme işlemleri hayata geçirilmiştir. Karayollarında yardım transferinin sağlanabilmesi adına yollara acil tadilatlar yapılmıştır. Bölgedeki lojistik ağının iyileştirilmesi adına karayolları hasar gören yollar, köprüler, viyadük ve tünellerin tadilatı için yaklaşık 12,2 milyar TL kaynağa ihtiyaç duyduğunu belirtmiştir. Demiryollarının afetten etkilenmemesi adına uzun vadede hasar test araçlarının artırılmasını planlamaktadır. Havayollarına ilişkin uzun vadeli afet yönetimi planında yeni “acil durum pistlerinin” inşa edilmesi yer almaktadır.

Yaşanan bu büyük deprem sonucunda stratejik anlamda afet yönetim planlarının kısa, orta ve uzun vadede oluşturulması, afet öncesi, afet süreci ve sonrasında yapılacak faaliyetlerin belirlenmesinin hayati konular olduğu ortaya çıkmıştır. Gerekli malzeme, teçhizat ve elemanların lojistiği ve bu ekiplerin görev dağılımlarının önceden oluşturulan planlara göre hareket etmesi, organize olması, faaliyetlerin planlar doğrultusunda eşgüdümlü yürütülmesi ve sürecin sürekli denetimi, deprem ve doğal afetlerin son yıllarda sık sık yaşandığı ülkemizde fazlasıyla önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

- AFAD (2014). Başbakanlık Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı, *Açıklama-
lı Afet Yönetimi Terimleri Sözlüğü*.
- AFAD,(2018), Deprem Raporu, https://www.afad.gov.tr/kurumlar/afad.gov.tr/35429/xfiles/turkiye_de_afetler.pdf, Erişim Tarihi: 18.12.2023
- AFAD (2022) 2022 Yılı Doğal Afet İstatistiği, https://www.afad.gov.tr/kurumlar/afad.gov.tr/e_Kutuphane/Istatistikler/2022-Yili-Doga-Kaynakli-Olay-Istatistikleri.pdf, Erişim Tarihi: 18.12.2022.
- Afshar, A. ve Haghani, A. (2012). Modeling İntegrated Supply Chain Logistics İn Real-Time Large-Scale Disaster Relief Operations, *Socio-Economic Planning Sciences*, 46, (4), 327-338.
- Barzinpour, F., Esmaili, V. (2014). A Multi-Objective Relief Chain Location Distribution Model For Urban Disaster Management. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 70, pp.1291–1302.
- Falasca, M. ve Zobel, C. (2012). An Optimization Model For Volunteer Assignments İn Humanitarian Organizations, *Socio-Economic Planning Sciences*, 46 (4), s. 250-260.
- Few, R. Scott, Z. Wooster, K. Avila, M.F. ve Tarazona, M. (2016). Strengthening capacities for disaster risk management II: Lessons for effective support, *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 20, s.154-162.
- Ghorbani, M. ve Ramezani, R. (2020). Integration Of Carrier Selection And Supplier Selection Problem İn Humanitarian Logistics, *Computers & Industrial Engineering*, 144.
- Goldschmidt K.H ve Kumar, S. (2016). Humanitarian Operations And Crisis/ Disaster Management: A Retrospective Review Of The Literature And Framework For Development, *International Journal Of Disaster Risk Reduction*, 20, s: 1-13.
- Kara, M. (2023). Sürdürülebilir Afet Yönetimi ve Risk Azaltmada Kurumlar Arası İlişkilerin Önemi: Bir Model Önerisi, *Doktora Tezi*, Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi Ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.
- Kovacs, G. ve Moshtari, M. (2019). A roadmap for higher research quality in humanitarian operations: A methodological perspective, *European Journal of Operational Research*, 276, (2), s. 395-408.
- Köseoğlu, M. (2023). “Deprem Sonrası Afet Lojistiğinde Nelere Dikkat Edilmeli?”, <https://www.aa.com.tr/tr/analiz/gorus-deprem-sonrasi-afet-lojistikinde-nelere-dikkat-edilmeli/2822752>.
- Köseoğlu, A. M., & Yıldırım, H. (2015). Afet Lojistiğine Bağlı Afet Yönetimi Sorunlarının Siyasi Etkileri. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*(49), 199-224.

- Liu, Y. Tian, J. Ve Yu, N. 2023. Emergency Supplies Prepositioning Via A Government-Led Supply Chain With A Loss-Averse Supplier With Anchoring, *Computers & Industrial Engineering*, 182.
- Sağır Yılmaz, F. N., (2023). Türkiye’de Doğal Afet Yönetimi Uygulamalarında Merkezi ve Yerel Yönetimlerin Rolü: 2020 Elazığ ve İzmir Depremi İncelemesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı.
- Salam, M.A. and Khan, S.A. (2020), “Lessons From The Humanitarian Disaster Logistics Management: A Case Study Of The Earthquake in Haiti”, *Benchmarking: An International Journal*, (27) 4, s. 1455-1473.
- Sandivari, L.Y., Cortes, C. ve Rey, P. (2021). Humanitarian Logistics And Emergencies Management: New Perspectives To A Sociotechnical Problem And Its Optimization Approach Management, *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 52.
- Sahin S., 2019. The Disaster Management in Turkey and Goals of 2023, *Turkish Journal of Earthquake Research*. 1 (2), s: 180-196.
- Strateji ve Bütçe Başkanlığı, (2023). 2023 Kahramanmaraş ve Hatay Deprem Raporu, <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2023/03/2023-Kahramanmaraş-ve-Hatay-Depremleri-Raporu.pdf>
- Şipal, Y. Z. (2023). 6 Şubat 2023 Depreminin Afet Yönetim ve Deprem Lojistiği Açısından Değerlendirilmesi. *İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 8(2), s: 821-825.
- Tanyaş, M. “İnsani Yardım Lojistiği ve 6 Şubat 2023 Depremi”,<https://www.yesillojistikciler.com/lojistik/prof-dr-mehmet-tanyas-yazdi-insani-yarдим-lojistigi-ve-6-subat-2023-depremi/20570> Erişim Tarihi: 18.12.2023.

Liderlik Etme Motivasyonu: Kuramsal Yapısı ve Öncülleri

Hayri Cengiz¹

Özet

Bu bölümde liderlik literatürünün güncel araştırmalarından olan ve bireyin liderlik göstermeye ilişkin sahip olduğu motivasyonu bireysel farklılıklar ile açıklayan liderlik etme motivasyonu ele alınmıştır. Liderlik etme motivasyonu, bireylerin liderlik göstermeye ilişkin motivasyonların araştırıldığı öncü araştırmalardan birisidir. Çalışmada özet olarak kişilik özelliklerinin, değerlerin, öz yeterliğin ve geçmiş liderlik deneyimlerinin liderlik etme motivasyonu üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Bu çalışmada öncelikle kavramın kuramsal gelişimi değerlendirilmiş, boyutları açıklanmış ve öncülleri detaylı olarak anlatılmıştır. Ardından liderlik etme motivasyonu ile ilgili gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına yer verilmiş, son olarak sonuç kısmında kavramla ilgili görüşler paylaşılmış ve gelecek araştırmalar için tavsiye verilmiştir.

GİRİŞ

Günümüzde yaşanan yoğun rekabet, finansal kriz ya da ekonomik ve sosyal problemlerin neden olduğu belirsizlik dönemlerinde örgütlerin etkili liderlere olan ihtiyacı hiç olmadığı kadar artmıştır. Çünkü liderler sahip oldukları yetenekler ve aldıkları eğitimler doğrultusunda belirsizlik dönemlerinin yönetilmesinde etkin rol oynayarak bu süreçten örgütün en az zararla çıkmasına öncülük ederler. Liderlere olan ihtiyaç yalnız kriz zamanlarında olmamakla birlikte örgütün tüm varlığı sürecinde devam etmektedir. Liderler örgütün amaçları doğrultusunda diğerlerini etkileyerek harekete geçiren, güdüleyen, ekip ve grup performansını arttırarak tatmin sağlamalarına aracılık edenlerdir (Hogan ve Kaiser, 2005). Dolayısıyla örgütlerin işleyişine pozitif katkı sunan ve her daim ihtiyaç duyulan etkili

1 Dr. Öğr. Üyesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, hayricengiz@sdu.edu.tr, 0000-0002-3394-349X

liderlerin ortaya çıkartılması örgütler açısından bir oyun değıştirci olarak düşünölmelidir.

Ancak liderlik çalışmaları incelendiğinde, bireyin liderlik pozisyonuna olan ilgisinden ya da lider olmaya ilişkin motivasyonundan çok diğçerlerinin liderle ilgili algılamasıyla liderin belirlendiğı göze çarpmaktadır. Liderlik, yapısı itibariyle belirsizlikler ve fazla yükümlölükler içeren bir süreçtir. Bu süreci gerçekleştirmek için zaten gönüllü olarak aday olanların ortaya çıkartılması ise ayrı bir öneme sahiptir. Bu bağlamda bireyin liderlik pozisyonu için uygun olduğunu düşünerek kendisini aday göstermesini ifade eden ilk çalışmalardan birisi liderlik etme motivasyonu olmuştur. Chan ve Drasgow (2001) bireysel farklılıkların liderlik etme motivasyonuna etkilerini ortaya koymak amacıyla liderlik etme motivasyonu yapısını geliştirmiştir. Liderlik etme motivasyonu genel olarak bireyin liderlik pozisyonuna olan isteğini etkileyen bireysel farklılıkları kişilik özellikleri, değerler, liderlik öz yeterliliğı ve geçmiş liderlik deneyimlerinin sayısı ve kalitesi ile ele almıştır.

Liderlik etme motivasyonu, bir liderin ya da lider adayının liderlik pozisyonunu arzulamasının ya da arzulamamasının temel nedenidir (Kerns, 2015: 9). Bu doğrultuda liderlik etmek için motivasyona sahip bireylerin ya da bu motivasyonun ilişki içerisinde olduğu değışkenleri ortaya çıkarması amacıyla yapılan liderlik etme motivasyonu araştırmalarıyla daha fazla lider adayının ortaya çıkması sağlanacak ve örgütler için önemli bir kazanım elde edilecektir.

Bu çalışmada liderlik etme motivasyonu kuramsal yapısı, öncülleri ve boyutlarıyla ele alınmış, ardından kavramla ilgili gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

1. Liderlik Etme Motivasyonu

Liderlik literatüründe liderliğin doğuştan gelen bir özellik olup olmadığı, sonradan kazanıldığı ya da yöneticilikten olan farklılıkları üzerine araştırmalar ve tartışmalar uzun yıllardan bu yana süre gelmektedir. Yapılan çalışmalardaki herhangi bir tanımın kesin ve en doğrusu olarak nitelendirilmemesiyle birlikte araştırmaların çoğı doğru tanımlama yapmakta ve birbirini tamamlamaktadır. Çünkü liderlik üzerinde en fazla araştırma yapılan ancak hala çok fazla anlaşılamayan konulardan birisidir (Güney, 2015). Lider en güncel ve basit tanımıyla, başkalarının fikirlerini etkileyerek onları belirli bir amaç doğrultusunda yönlendiren kişidir (Aycan, 2021: 46). Liderliğin temelinde kişileri ortak amaçlar doğrultusunda etkileyerek harekete geçirmek vardır. Çünkü liderler yaratıcı düşünebilen, başkalarının davranışlarını, duygularını ve inanışlarını etkileyebilen kişilerdir. Etkili liderler diğçerlerini

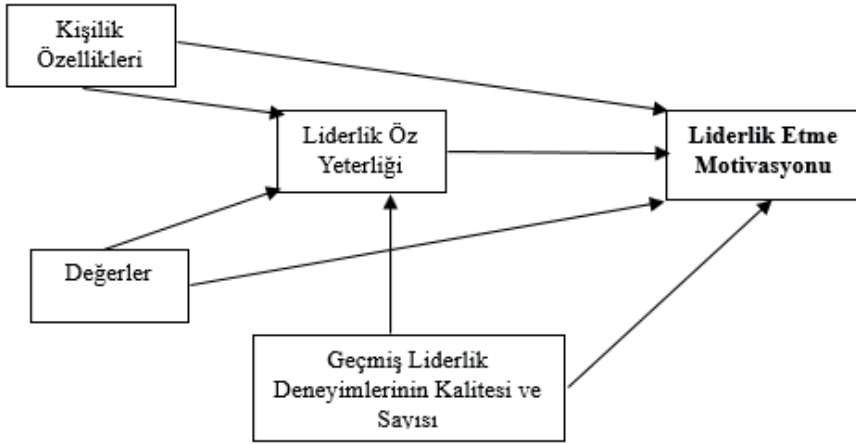
örgütün amaçları doğrultusunda güdüleyen, harekete geçiren ve tatmin sağlanmasına aracılık eden öncülerdir.

Motivasyon ise bireysel bir ihtiyacı giderme ya da bir amaca ulaşma doğrultusunda yoğun çaba gösterme isteği olarak tanımlanmaktadır (Arslan, 2020:77). Motivasyonun harekete geçmek için en önemli öncüllerden biri olduğu bilinse de konu liderliğe geldiğinde motivasyonun önemi daha da artmaktadır. Çünkü liderlik gibi gönüllülük esasına dayalı, riskler barındıran ve uzun süreli çabalar gerektiren eylemler için motivasyon hayati bir öneme sahiptir (Bergner vd., 2018: 64). Bireyin diğerlerini örgütün amaçları doğrultusunda güdüleyip yönlendirebileceğine olan inancı sonrası kendisini aday olarak göstermesi liderlik etme motivasyonuna sahip olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla liderlik etme motivasyonu kısaca bireyin liderlik konusunda kendisini aday göstermesine olan istekliliğini açıklamaktadır.

Chan ve Drasgow (2001) bireylerin liderlik göstermeye ilişkin motivasyonlarını ve bu motivasyonların olası sebeplerini bireysel farklılıklar doğrultusunda ortaya koyarak liderlik etme motivasyonunu öncülleriyle beraber bütüncül bir yapıda değerlendirmiştir. Burada değinilen bireysel farklılıklar ise kişilik özellikleri, değerler ve liderlik öz yeterliği ile örneklendirilmiştir. Buradan hareketle liderlik etme motivasyonu bir bütün olarak değerlendirildiğinde, liderlik yapmanın rolleri ile sorumluluklarını üstlenme kararını etkileyen ve lider olunması durumunda da kalıcılığı yön verebilen bireysel farklılıklar yapısı olarak tanımlanmaktadır (Chan ve Drasgow, 2001: 482). Bir başka ifadeyle liderlik etme niyetini ya da harekete geçme eğilimini tanımlayan, liderlik için harekete geçmeyi güdüleyen ya da engelleyen faktörleri ortaya koyan bir yapıdır (Jones- Carmack, 2022: 4).

Liderlik etme motivasyonu kuramsal olarak kişilik özellikleri ve değerler gibi bireysel farklılıkların lider olmaya yönelik niyet ve davranışları etkilemesine dayanmaktadır. Liderlik göstermeye ilişkin motivasyonu etkileyen bireysel farklılıklar ise geçmiş liderlik deneyimi ya da sahip olunan liderlik eğitimleri ile etkileşim içerisindedir. Çünkü geçmiş liderlik deneyimleri ve liderlik eğitimleri liderlik öz yeterliliğini etkileyen olgular olup aynı zamanda lider olma motivasyonunu doğrudan etkilemektedirler (Chan ve Drasgow, 2001: 481-482). Liderlik etme motivasyonunun öncülleri Şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekil 1. Liderlik Etme Motivasyonu Öncülleri



Kaynak: Chan ve Drasgow, 2001: 482.

Şekil 1’de gösterildiği üzere liderlik etme motivasyonu yapısında kişilik özellikleri, sosyo kültürel değerler, liderlik öz yeterliği ve geçmiş liderlik deneyimlerinin liderlik etme motivasyonu üzerine doğrudan ve dolaylı etkileri bulunmaktadır. Liderlik etme motivasyonunun psikolojik yapısı ve boyutları iki merkezi Sosyal- Bilişsel Teori’ye dayanılarak geliştirilmiştir. Bunlardan ilki Fishbein ve Ajzen (1975) tarafından geliştirilen Gerekçeli Eylem Teorisi’dir. Diğeri ise Triandis (1977) tarafından geliştirilen Kişilerarası Davranış Teorisi’dir (Chan, 1999).

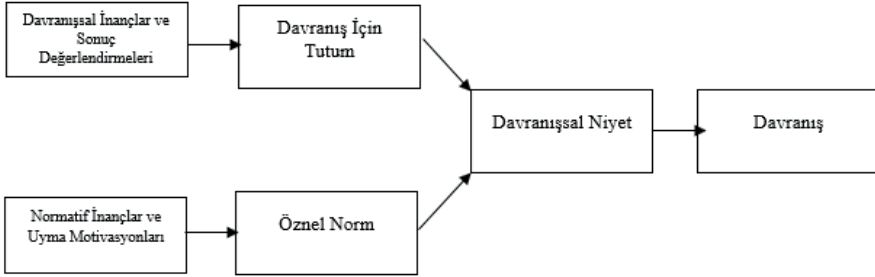
1.1. Liderlik Etme Motivasyonu’nun Teorik Temelleri

1.1.1. Gerekçeli Eylem Teorisi

Gerekçeli Eylem Teorisi Ajzen ve Fishbein (1975) tarafından geliştirilen, davranış ile tutum arasındaki ilişkiyi belirleyen ve sosyal faktörlerin davranış üzerindeki etkilerinin araştırıldığı bir teori olmakla birlikte davranışsal niyet ve davranışların tahmini için sıkça kullanılan bir modeldir (Madden vd., 1992: 3). Gerekçeli Eylem Teorisi aynı zamanda belirli bir odağa yönelik niyetlere, tutumlara, normlara ve davranışlara vurgu yapan bir beklenti değer modelidir. Bu model, bireyin tutumları ile bunların altında yatan inançlar arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere bir bakış açısı sağlamaktadır. Modele göre birey, toplumun ya da içinde bulunduğu grubun onayladığı, değer verdiği bir davranışı gerçekleştirme konusunda daha çok motivasyona sahiptir. Ancak eyleminin sonucunda belirsizlik olması ya da eylemin

sonucuna toplum tarafından değer verilmeyeceği düşüncesine kapılırsa davranışı gerçekleştirme konusundaki motivasyonu azalacaktır (Blue, 1995: 2). Teoriye ilişkin model Şekil 2’de gösterilmiştir.

Şekil 2. Gerekçeli Eylem Teorisi Modeli



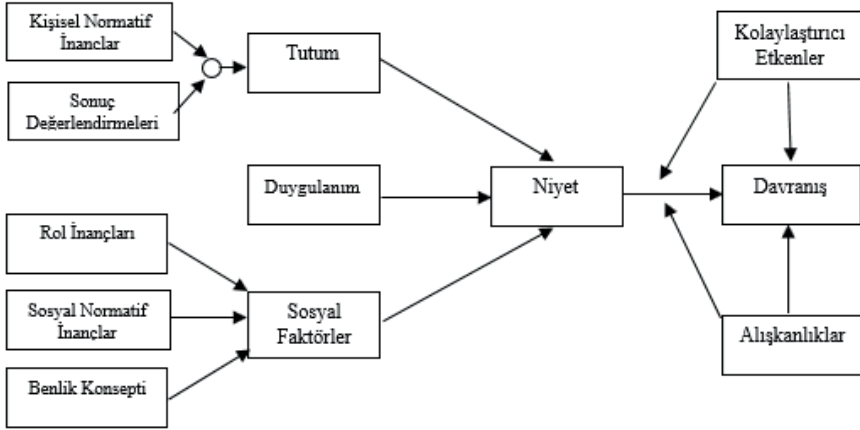
Kaynak: Ajzen ve Fishbein, 1980: 100.

Gerekçeli Eylem Teorisi’ne göre davranışsal niyetler gerçek davranışın en önemli belirleyicisidir. Çünkü davranışsal niyetler, davranışı gerçekleştirmeye yönelik kişisel tutumdan ve kişinin davranışı gerçekleştirip gerçekleştirmemesine yönelik diğerlerinin düşüncelerine ilişkin algısını ifade eden öznel (subjektif) normdan etkilenmektedir. Davranışsal inançlar ve sonuç değerlendirmeleri davranış için tutumu etkilerken, normatif inançlar ve uyuma motivasyonları subjektif normu etkilemektedir (Ajzen ve Fishbein, 1980). Dolayısıyla Gerekçeli Eylem Teorisi genel olarak davranışları ve gönüllü davranışların psikolojik belirleyicilerini ortaya koymak amacıyla geliştirilmiştir. İlerleyen yıllarda Gerekçeli Eylem Teorisi’ne Ajzen (1991) tarafından algılanan davranış kontrolü değişkeninin de eklenmesiyle Planlanmış Davranış Teorisi’nin geliştirildiği görülmektedir.

1.1.2. Kişilerarası Davranış Teorisi

Kişilerarası Davranış Teorisi, Triandis (1977) tarafından Gerekçeli Eylem ve Planlanmış Davranış Teori’lerinin eksik olduğunu düşündüğü konulara değinerek bir alternatif ve daha kapsamlı bir model yaratmak amacıyla geliştirilmiştir. Teori temel olarak insan davranışının niyetler, alışkanlıklar ve kolaylaştırıcı etmenler tarafından etkilendiğini ve düzenlendiğini esas almaktadır. Teoriye ilişkin model Şekil 3’te gösterilmektedir.

Şekil 3. Kişilerarası Davranış Teorisi Modeli



Kaynak: Triandis, 1977; Gagnon vd., 2003; Moody ve Sponen, 2013.

Triandis (1977)'in modeli üç düzeyden oluşan bir model olarak değerlendirilebilir. Birinci düzeyde tutumlar, sosyal faktörleri şekillendiren yapılar ve geçmiş deneyimler yer alırken, ikinci düzey tutumun, duygulanımın ve sosyal faktörlerin davranışın öncüsü olan niyeti nasıl etkilediğini ifade eder. Üçüncü düzeyde ise niyetler, alışkanlıklar ve kolaylaştırıcı etkenler bireyin davranışı gerçekleştirip gerçekleştirmeyeceğini tahmin etmektedir (Elciyar ve Simsek, 2021: 3).

Model doğrultusunda tutumlar, sosyal faktörler ve duygulanım doğrudan niyeti etkilemektedir. Triandis (1977), bireylerin bir durumla ilgili davranışta bulunma süreçlerinde sadece bilişsel süreçlere odaklanmanın yanında duyguların da önemli olduğunu değerlendirmiş ve arzuların karar verme sürecindeki etkilerinin ön plana alınması gerektiğini ifade etmiştir. Buradan hareketle bireylerin duygularının niyetlerini doğrudan etkileyebileceğini değerlendirmiştir (Moody ve Sponen, 2013: 324). Burada ifade edilen duygulanım yapısı bir davranışın performansının bireyde meydana getirdiği duygusal durumu, yani davranışın duygusal olarak algılanan sonuçlarını temsil etmektedir (Gagnon vd., 2003: 105).

Kolaylaştırıcı etkenler ise bireyin istenen davranışı gerçekleştirme sürecinde engel olabilecek kısıtlamaların ya da düzenlemelerin olmadığını ifade eden bir olarak değerlendirilmiştir (Moody ve Sponen, 2013: 324). Kolaylaştırıcı etkenler, niyet ile davranış arasındaki ilişkiyi düzenleyebileceği gibi doğrudan davranışa da etki edebilmektedir. Bireylerin sahip olduğu

alışkanlıklar da davranışı doğrudan etkileyebilen, ya da niyet ile davranış arasındaki ilişkiyi etkileyebilen bir yapıdadır.

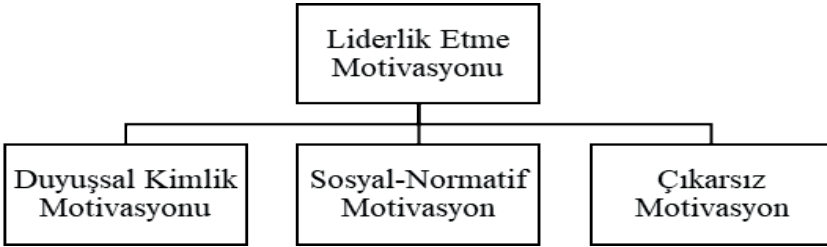
1.2. Liderlik Etme Motivasyonu Boyutları

Chan ve Drasgow (2001), Gerekçeli Eylem ve Kişilerarası Davranış Teori'lerinin bireylerin sosyal davranışlarının üç temel belirleyicisi olduğunu savunmaktadır. Bunlar:

- Eylemle ilgili değerler (Duygulanım yapısı)
- Eylemle ilgili sosyal normlar (Sosyal yapı)
- Eylemin sonuçlarına ilişkin hesaplayıcı inançlardır (Hesaplama yapısı).

Bazı insanların yalnız insan yönetmeyi sevmesi sebebiyle sahip olduğu motivasyon duyulanım yapısını ifade ederken, bazılarının liderliği bir sorumluluk ya da görev gibi görmesi ise sosyal yapıyı açıklamaktadır. Ancak bazı insanların liderlik pozisyonunun beraberinde getireceği maliyet ve fayda analizini gözetmeden yani hesap yapmadan liderlik yapmak istemesi de olasıdır. Bu durum ise lider olma motivasyonunda hesaplama yapısını ifade etmektedir (Chan ve Drasgow, 2001: 482). Buradan yola çıkılarak liderlik etme motivasyonu Şekil 4'te gösterildiği üzere duyuşsal kimlik motivasyonu, sosyal normatif motivasyon ve çıkarsız motivasyon olmak üzere 3 boyutta ifade edilmiştir.

Şekil 4. Liderlik Etme Motivasyonu Boyutları



Kaynak: Chan ve Drasgow, 2001.

1.2.1. Duyuşsal Kimlik Motivasyonu

Duyuşsal kimlik motivasyonu bireyin liderlik pozisyonuna geldiği zaman duyacağı tatmin ve haz nedeniyle bireyin içsel arzusunun liderlik etmeye motive olmasını ifade etmektedir. Duyuşsal kimlik motivasyonu yüksek olan bireylerin genellikle sosyal olma eğilimleri gösteren, rekabete, başarıya değer veren ve yeteneklerine güvenen bireylerdir (Chan vd., 2000: 228). Bu boyut

temel olarak, lider olmaktan hoşlanan ve kendisini doğal bir lider olarak gören bireylerin motivasyonunu ifade etmektedir (Chan ve Drasgow, 2001). Liderlik için zaten istekli, kendine güvenen ve başarıya önem veren bireylerin duyuşsal kimlik motivasyonlarının da yüksek olacağı beklenmektedir.

1.2.2. Sosyal Normatif Motivasyon

Sosyal normatif motivasyon boyutu bireyin sosyal ve normatif güdülerle liderlik etme motivasyonuna sahip olmasını tanımlamaktadır. Sosyal normatif motivasyon boyutunun özünde bireylerin içinde bulunduğu gruba ya da topluma karşı sorumluluk duygularından dolayı lider olma motivasyonu göstermeleri mevcuttur. Sosyal normatif motivasyonu yüksek olan bireyler güçlü bir sosyal görev ve yükümlülük duygusuna sahip olmakla beraber sosyal eşitsizliği reddetme eğilimindedir (Clemmons ve Fields, 2011: 589). Bu motivasyon boyutunda liderliğin değerli, onurlu ve ayrıcalıklı bir görev olduğuna ilişkin düşünceler hakimdir (Waldman vd., 2012: 158). Sorumluluk duyguları ve görevlere karşı bilinç ön plandadır.

1.2.3. Çıkarlı Motivasyon

Liderlik pozisyonu bireylere beraberinde ek görev ve sorumluluklar gibi maliyetler getirirken statü, güç, popülerlik ve saygı görme gibi faydalar da getirebilmektedir. Bazı bireyler liderliğin beraberinde getireceği olumlu ya da olumsuz kazanımları düşünerek liderlik pozisyonu için karar verirken bazıları ise ifade edilen olası kazanç ve kayıpları göz önünde bulundurmaz. Bu noktada çıkarlı motivasyon boyutu bireyin liderlik pozisyonuna gelme motivasyonunda çıkarlarını ön plana almamasını, bu görevle ilgili sonuçları hesaplamadan istemesini açıklamaktadır. Dolayısıyla çıkarlı motivasyon, liderlik pozisyonunun beraberinde getireceği fayda ve maliyetleri düşünmeden liderlik etme motivasyonu gösteren, bireylerin fedakârlık seviyeleriyle ilişkili olan bir yapıyı ifade etmektedir (Chan ve Drasgow, 2001). Yapılan çeşitli çalışmalarda bireylerin toplulukçuluk gibi sosyo kültürel değerlere sahip olmasının daha çok çıkarlı motivasyonla ilişkili olduğu, bireyci değerlerin ön planda olmasının da çıkarlı motivasyonla negatif bir ilişki içerisinde olduğu görülmüştür (Chan vd., 2000: 228).

1.3. Liderlik Etme Motivasyonu'nun Öncülleri

Chan ve Drasgow (2001) bireylerin liderlik etme motivasyonlarının temel belirleyicilerinin kişilik özellikleri, sosyo kültürel değerler, geçmiş liderlik deneyimleri ve liderlik öz yeterlilikleri olduklarını ifade etmişlerdir. Bu doğrultuda ifade edilen değişkenler kısaca açıklanmıştır.

1.3.1. Kişilik Özellikleri

Liderlik etme motivasyonunun öncüllerinden ilki kişilik özellikleridir. Kişilik, bireyin bedensel ve zihinsel özelliklerinde yer alan farklılıkların kendi düşüncelerine ve davranışlarına yansımaları ifade etmektedir. Bu bağlamda kişinin çevresiyle kurduğu ilişkilerinde ayırt edici ve tutarlı bir özellik göstermekte olup kişinin davranışlarına yön vermektedir (Güney, 2015: 54).

Chan ve Drasgow (2001) liderlik etme motivasyonunu belirleyen kişilik özelliklerini Beş Faktör Kişilik Modeli çerçevesinde ele almışlardır. Model, Özellikler Yaklaşımı'nı esas almakta ve kişilik araştırmalarında yoğun olarak kullanılmaktadır. Kişilik özelliklerini dışa dönüklük, nevroitiklik, uyumluluk, deneyime açıklık ve sorumluluk boyutları doğrultusunda değerlendirmektedir. Bu doğrultuda Chan ve Drasgow (2001) modelde yer alan kişilik özelliklerinin liderlik etme motivasyonu üzerinde azaltıcı ya da artırıcı etkilerinin olduğunu belirtmişlerdir.

- Dışa Dönük kişiliğin en önemli parçası sosyal olmaktır. Benzer olarak dışa dönük kişilik tanımında en sık tekrarlanan kavram sosyalliktir. Bunlarla beraber dışa dönüklük neşeli, enerjik, girişken, arkadaş canlısı ve pozitif duygulanımlara yatkın olma özellikleri taşımaktadır (Mooradian ve Swan, 2006: 780).
- Nevrotiklik ise kısaca sık ve yoğun olumsuz duygular yaşama eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Nevrotik kişiler stresli bir süreçle karşılaştıklarında başa çıkma yeteneklerinde algıladıkları yetersizlik sonrası yoğun olumsuz duygulanma yaşarlar (Barlow vd., 2014: 481).
- Deneyime açıklık, bireyin yeni deneyimler arama eğilimi ve önceki deneyimlerinden farklı olan değerleri, fikirleri ya da duyguları keşfetmeye istekli olmasını ifade eder. Deneyime açık kişiler özellikle meraklı, hayal gücü yüksek, yaratıcı ve yeniliklere her zaman açıktır (Mcrae ve Costa, 1983; Costa ve Mcrae, 1992).
- Uyumluluk özelliği diğerleriyle iyi geçinebilme yeteneğini tanımlamaktadır (Laursen vd., 2002: 3). Uyumlu kişilik özelliği gösterenler genellikle yardımsever, işbirlikçi, özverili, hoşgörülü, güvenilir, nazik ve sempatik özellikler taşırlar (Digman, 1990).
- Sorumlu kişilik özelliği ise sosyal olarak belirlenen norm ve kurallara uyma eğilimi gösteren kişilik özelliğini ifade etmektedir. Bu özelliği taşıyan bireyler daha planlı ve hedefe yönelik olan, toplumsal kurallara doğrultusunda kendi hazzını kontrol edip erteleyebilen bireylerdir (Hogan ve Ones, 1997; Roberts vd., 2009).

1.3.2. Sosyo Kültürel Değerler

Kişilik özelliklerindeki farklılaşmalar çoğunlukla biyolojik temellere dayandırılmaktadır. Ancak bireylerin sahip olduğu değerleri ise genellikle kendi sosyo kültürel ortamından elde ettiği görülür (Chan ve Drasgow, 2001: 484). Değerler, kişinin içinde bulunduğu toplumda hangi davranışın iyi hangi davranışın kötü, neyin doğru neyin yanlış olduğu hakkında kabul edilen standartlar ya da ortak görüşlerdir (Budak, 2017: 189). Liderlik etme motivasyonunun temel aldığı sosyo kültürel değerler ise Schwartz (1994)'ın bireycilik ve toplulukçuluk olmak üzere iki boyutta ifade ettiği çerçevede ele alınmıştır. Bireycilik ve toplulukçuluk boyutları ise toplamda yatay ve dikey bireycilik, yatay ve dikey toplulukçuluk olmak üzere 4 alt boyutlu yapıda açıklanmıştır.

Bireycilik, kişiler arası bağların sıkı olmadığı, insanların yalnızca kendilerini ya da yakın ailesini düşündüğü bir yapı olarak ele alınırken toplulukçuluk ise insanların birbirine gruplar halinde bağlı olduğu, bütünleştiği, sorgusuz sualsiz birbirlerine destek oldukları toplumları temsil etmektedir (Hofstede, 1991: 260-261). Bireyci kültürlerde ayrıklık ve özerklik gereksinimleri büyük olduğu için kişisel amaçlar grup amaçlarından önce gelmektedir. Toplulukçu özellik gösteren kültürlerde ise grubun amaçları kişisel amaçların önüne geçer ve kişinin davranışları içinde bulunduğu grubun normları ve talepleri doğrultusunda gerçekleşir (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2019: 322). Yatay bireycilik-toplulukçuluk eşitliği vurgularken, dikey bireycilik-toplulukçuluk ise hiyerarşiyi vurgulamaktadır (Triandis, 1995). Yatay bireyci özellik gösteren kişiler bireyselliklerine daha fazla değer verme eğilimindeyken, dikey bireycilik gösteren kişilerin daha başarı odaklı ve rekabetçi olma eğilimli oldukları bilinmektedir. Buna karşın dikey toplulukçu özellik gösterenler sosyal hiyerarşiyi kabul ederken, yatay toplulukçu özellik gösterenlerin uyum ve eşitliğe önem vermektedir (Triandis, 1998 Akt. Chan ve Drasgow, 2001: 485).

1.3.3. Geçmiş Liderlik Deneyimler

Geçmiş deneyimler gelecekteki davranışları şekillendirmede en önemli belirleyicilerden birisidir. Chan ve Drasgow (2001) bireyin geçmişte gösterdiği liderlik sayılarının ve niteliklerinin liderlik etme motivasyonu üzerinde doğrudan ve belirleyici bir etkisi olduğunu ileri sürmüştür.

Geçmişte gerçekleştirilen liderlik deneyimlerinin liderlik etme motivasyonu üzerindeki etkisi Fiedler ve Garcia (1987)'nin ifade ettiği Bilişsel Kaynak Teorisi çerçevesinde açıklanmıştır. Teori kısaca liderin geçmiş iş deneyimlerinin lider ve grup performansını etkilemede önemli bir rol

oynadığını ileri sürmektedir (Chan ve Drasgow, 2001: 484). Bu doğrultuda geçmişte yaşanan liderlik süreçlerinin yeni liderlik görevlerini talep etme sürecinde önemli bir etkisi olmaktadır.

1.3.4. Liderlik Öz Yeterliği

Öz yeterlik ilk kez Bandura (1977) tarafından ifade edilmiş, bireyin bir işi yapabilmesine ilişkin sahip olduğu kişisel yeteneklerine olan inancı ifade etmektedir. Öz yeterlik aynı zamanda, zorlu ya da yeni süreçlerle başa çıkabilmeyi sağlayan, bireylerin motivasyonunu ve başarılarını açıklayan iyimser bir kişisel yeterlilik duygusudur (Scholz vd., 2002: 243). Bireyin algıladığı öz yeterlik düzeyinin bilişsel gelişimlerine, karar verme süreçlerine ve motivasyonlarına doğrudan etkileri vardır (Bandura, 1993).

Liderlik öz yeterliği ise bir liderin gerçekleştirmesi gereken görevleri tamamlamak için düşüncelerini, eylemleri planlarını ve motivasyonunu düzenleyebilme konusunda algıladığı yeteneğidir (Hannah vd., 2012: 144). Liderlik öz yeterliği kısaca liderin görevlerini ya da rollerini yerine getirebilme konusunda algıladığı yetenekleridir. Yüksek liderlik öz yeterliğine sahip olmak liderlik gösterme davranışına katkıda bulunmakla birlikte lider olunması durumunda performansı da arttırmaktadır (McCormick vd., 2002: 37).

Liderlik öz yeterliği liderlik etme motivasyonunu belirleyen diğer öncüllerden daha farklı bir özellikte ele alınmıştır. Çünkü liderlik öz yeterliği hem liderlik etme motivasyonunu etkileyen diğer tüm değişkenlerle ilişki içerisindedir hem de liderlik etme motivasyonunu doğrudan etkilemektedir. Yani bireylerin sahip olduğu kişilik özellikleri, değerleri ve liderlik tecrübeleri doğrudan liderlik öz yeterliğini etkileyebilirken, liderlik öz yeterliği de liderlik etme motivasyonunu etkileyebilmektedir. Dolayısıyla liderlik öz yeterliğinin liderlik etme motivasyonu üzerinde hem doğrudan hem de aracı ilişkisinin olduğu söylenebilmektedir (Chan ve Drasgow, 2001: 484).

1.4. Liderlik Etme Motivasyonu İlgili Gerçekleştirilen Araştırmalar

Liderlik etme motivasyonu ile ilgili gerçekleştirilen araştırmalar ele alındığında teori doğrultusunda ifade edilen değişkenlerin etkileri üzerinde yoğunlaşıldığı görülmektedir. Yapılan çeşitli araştırmalarda özellikle kişilik özelliklerinin, değerlerin, öz yeterliliğin ve liderlik öz yeterliliğinin liderlik etme motivasyonu üzerindeki etkileri ortaya çıkartılmıştır.

Örneğin, hizmet etme isteği, dürüstlük ve spirütüellik gibi değerlere sahip kişilerin liderlik etme motivasyonlarının da yüksek olduğu sonucuna

ulaşmıştır (Clemmons ve Fields, 2011). Mascia vd. (2015) sağlık sektörü üzerinde gerçekleştirdikleri bir araştırma sonucunda öz yeterliğin liderlik etme motivasyonu üzerindeki etkisini teyitlemiş, Cho vd. (2015) üniversite öğrencileri üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada temel psikolojik ihtiyaçların tatmini sonrası öz yeterlilikte meydana gelen artışın da liderlik etme motivasyonunu arttırdığını ortaya koymuşlardır. Benzer olarak Bajaba vd. (2021) yaptıkları araştırmada özellikle Covid-19 süreci gibi kriz zamanlarında uyumlu kişilik özelliklerine sahip bireylerin öz yeterliliklerinin de yüksek olduğunu ifade ederek kriz zamanı dahi olsa liderlik etme motivasyonlarının yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Felfe ve Schyns (2014) ise öğrenci ve çalışanlar üzerinde gerçekleştirdikleri geniş katımlı bir araştırma sonucunda öz yeterliliği ve kişisel inisiyatif alma eğilimi yüksek kişilerin liderlik etme motivasyonunun da yüksek olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Ayrıca kişinin çevresinde önemli olarak değerlendirdiği bir liderle aynı özelliklere sahip olduğunu düşünmesi öz yeterlik algısını artırarak liderlik etme motivasyonunu da arttırdığı görülmüştür (Guillen vd., 2013). Farklı bir araştırma sonucunda kişinin mesleğine olan ilgisinin yoğunluğu ve bir önceki liderlik deneyimlerindeki başarının liderlik etme motivasyonunu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Bergner vd., 2019). Karanlık üçlü özellikleri ile 5 faktör kişilik özelliklerinin liderlik niyeti üzeri etkisinin araştırıldığı bir çalışma sonunda ise duygusal kimlik ve sosyal normatif liderlik etme motivasyonu boyutlarının aracı etkiler gösterdiği ortaya çıkmıştır (Kennedy vd., 2021).

Porter vd. (2016) ise liderlik etme motivasyonunu belirleyen değişkenlerden çalışma ortamındaki şartların da önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Bu doğrultuda kişinin iş yeriyle ilgili değerlendirmelerinin (algıladığı ücret, terfi fırsatları, tanınma, iş tasarımı, iş yeri spiritüalitesi ve örgütsel iletişimin kalitesi gibi iş yeri farklılıklarının) liderlik etme motivasyonu üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Bir başka araştırmada Jones- Carmack (2022) iletişim kaygısı yaşayan bireylerin liderlik etme motivasyonlarının düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çünkü elde ettiği sonuçlara göre diğerleriyle iletişimde korku ya da kaygı yaşayan bireylerin liderlik etme motivasyonlarının düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Barling vd. (2022) gerçekleştirdikleri araştırmada sosyo ekonomik durumunun, ailesinden gördüğü ebebeylik kalitesinin, sosyometrik durumunun ve öz güven düzeyinin duygusal kimlik liderlik etme motivasyonu üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Farklı bir araştırma sonucunda da cinsiyetin liderlik etme motivasyonlarında da belirleyici bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Kadınların algıladıkları cinsiyet eşitsizliklerinin ve geleneksel

cinsiyet rolü inançlarının özellikle duygusal kimlik liderlik etme motivasyonu üzerinde negatif etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır (Elprana vd., 2015).

Liderlik etme motivasyonun etkilediği sonuçlara göz atıldığında ise, liderlik etme motivasyonu yüksek bireylerin liderlik eğitimlerine daha içten katılıp eğitimlerin etkinliğinin artması sonrası etkili liderlik gösterme eğilimlerinde artış meydana geldiği görülmüştür (Stiehl vd., 2015). Benzer olarak Vilkinas vd. (2019) özellikle duygusal ve sosyal normatif liderlik etme motivasyonları yüksek olan bireylerin etkili liderlik gösterme olasılıklarının daha fazla olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Liderlik etme motivasyonunun çok yüksek olmasının da bazı olumsuz etkileri olabilmektedir. Lehtiniemi vd. (2023) gerçekleştirdikleri araştırmada yüksek duygusal kimlik liderlik etme motivasyonuna sahip bireylerin yoğun çalışma ve kariyer talepleri sonrası tükenmişlik yaşama olasılıklarının daha yüksek olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

SONUÇ

Örgütler özellikle günümüzdeki gibi belirsizliklerin yoğun olduğu süreçlerde liderlere daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar. Liderlere olan ihtiyaç da araştırmacıları liderlik çalışmaları üzerine daha fazla yoğunlaştırmakta, belirsizlikler ve ekstra yükümlülüklerle dolu liderlik görevi için istekli bireyleri ortaya çıkarmaya yönlendirmektedir. Liderlik her ne kadar daha fazla sorumluluk, daha çok beceri, daha fazla uğraşı gerektirse de bazı bireyler liderlik için daha çok motivasyona sahip olabilirler. Dolayısıyla liderlik etmeye istekli, kendiliğinden motive olmuş bireylerin ortaya çıkartılması ve örgüte kazandırılması örgütler için çok önemlidir. Liderlik için motive olmuş bireyleri ortaya çıkarmayı amaçlayan öncü araştırmalardan biri liderlik etme motivasyonu çalışması olmuştur. Liderlik etme motivasyonu aynı zamanda lider olmaya ilişkin karar vermeyi etkileyen bireysel farklılıkları detaylı olarak ele almasıyla lider olmaya ilişkin bireysel motivasyonları sorgulayan ilk araştırmalardan birisi olarak literatürde yerini almıştır. Çünkü liderlik etme motivasyonu araştırmalarıyla bireylere ilk kez liderlik göstermeye ilişkin motivasyonlarının sorulduğu ve bu motivasyonları etkileyen değişkenler üzerinde detaylı olarak araştırmaların yapıldığı görülmektedir.

Liderlik etme motivasyonu liderlik için motivasyona sahip bireylerin ortaya çıkartılması ve bu motivasyon düzeylerinin bireysel farklılıklarla anlatılması açısından önemli bir yapı olurken bu yapının etkili liderlerin ortaya çıkmasına olanak sağladığı sonuçlarına da ulaşılmıştır. Bireylerin liderlik etmeye olan isteklerini araştıran çalışmalar sonucunda zaten liderlik için motive olmuş bireylerin liderlik eğitim programlarına da katılmayı çok

arzuladıkları, katıldıkları durumda da içten gelen motivasyonları sayesinde iyi bir gelişim göstererek sonrasında etkili liderlik gösterme potansiyellerinin arttığı ortaya çıkmıştır (Barling vd., 2022: 1119). Dolayısıyla liderlik etme motivasyonu liderin ortaya çıkmasına olan katkısı ve liderin göstereceği performansı belirlemede önemli bir değişken olarak düşünülmektedir.

Ancak konuyla ilgili yapılan araştırmalar detaylı olarak incelendiğinde liderlik gösterme isteğini etkileyen değişkenlerin üzerinde daha çok durulduğu, buna karşın lider olma motivasyonunun çok yüksek olması durumunda karşılaşılabilecek olası sonuçlara daha az yer verildiği görülmektedir. Liderlik etme motivasyonu her ne kadar liderin ortaya çıkması, örgüte kazandırılması için önemli ve gerekli bir araştırma olsa da ortalamadan yüksek bir motivasyona sahip, diğerlerini yönlendirmeye aşırı istekli bireyler kendileri için yıpratıcı, diğerleri için yıkıcı olabilmektedir. Dolayısıyla çok fazla liderlik etme motivasyonuna sahip olunması durumunda gösterilecek liderlik davranışlarının bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerindeki etkilerinin araştırılmasıyla konu hakkında daha fazla fikre sahip olunacaktır. Bu nedenden dolayı konuyla ilgili gelecekte araştırma yapmak isteyenlerin liderlik etme motivasyonu düzeyinin olumlu ve olumsuz etkilediği değişkenleri birlikte ele alması, bireysel ve örgütsel sonuçlarını paylaşması alana katkı sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behaviour, *Organization Behaviour and Human Decision Process*, 50: 179-211.
- Ajzen, I. ve Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Arslan, E. T. (2020). Örgütsel Davranış İnsan, Süreç, İş ve İnsan Kaynakları Yönetimi. *İş yerinde motivasyon: Adanmışlık ve kolaylaştırma*. (s.75-100) içinde. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Aycan, Z. (2021). *Yeni nesil için liderlik: Güç kültüründen güçlendirme kültürüne dönüşüm*. Doğan Yayınları.
- Bajaba, A., Bajaba, S., Algarni, M., Basahal, A. ve Basahel, S. (2021). Adaptive Managers as Emerging Leaders During the COVID-19 Crisis. *Frontiers in Psychology*, 12. 1-11.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1993). Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning. *Educational Psychologist*, 28, 117-148.
- Barling, J., Weatherhead, J., Pupco, S., Turner, N. ve Montgomery, A. (2022). Contextual, interpersonal, and personal predictors of young adults' affective-identity motivation to lead. *Leadership & Organization Development Journal*. 43(7), 1118-1139.
- Barlow, D. H., Ellard, K. K., Sauer-Zavala, S., Bullis, J. R. ve Carl, J. R. (2014). The origins of neuroticism. *Perspectives on Psychological Science*, 9(5), 481-496.
- Bergner, S., Kanape, A. ve Rybnicek, R. (2018). Taking an Interest in Taking the Lead: The Influence of Vocational Interests, Leadership Experience and Success on the Motivation to Lead. *Applied Psychology*, 68, 202–219.
- Blue, C.L. (1995). The predictive capacity of the theory of reasoned action and the theory of planned behavior in exercise behavior: An integrated literature review. *Research in Nursing & Health*, 18, 105 – 121.
- Budak, S. (2017). *Psikoloji sözlüğü* (5.Baskı). Bilim ve Sanat Yayınları.
- Chan, K. (1999). *Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead*. Unpublished doctoral dissertation, University of Illinois at Urbana- Champaign.
- Chan, K. Y. ve Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 481–498.
- Chan, K.-Y., Rounds, J. ve Drasgow, F. (2000). The relation between vocational interests and the motivation to lead. *Journal of Vocational Behavior*, 57(2), 226–245.

- Cho, Y., Harrist, S., Steele, M. ve Murn, L. (2015). College Student Motivation to Lead in Relation to Basic Psychological Need Satisfaction and Leadership Self-Efficacy. *Journal of College Student Development*, 56, 32 - 44.
- Clemmons, A. ve Fields, D. (2011). Values as Determinants of the Motivation to Lead. *Military Psychology*, 23, 587 - 600.
- Costa, P.T. Jr. ve McCrae, R.R. (1992), Revised NEO Personality Inventory and NEO Five-Factor Inventory Professional Manual, *Psychological Assessment Resources*, Odessa, FL.
- Digman, J. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417-440
- Elciyar, K. ve Simsek, A. (2021). An Investigation of Cyberloafing in a Large-Scale Technology Organization From the Perspective of the Theory of Interpersonal Behavior. *Online Journal of Communication and Media Technologies*, 11(2), 1-15.
- Elprana, G., Felfe, J., Stiehl, S. ve Gatzka, M. (2015). Exploring the sex difference in affective motivation to lead: Furthering the understanding of women's underrepresentation in leadership positions.. *Journal of Personnel Psychology*, 14, 142-152.
- Felfe, J. ve Schyns, B. (2014). Romance of leadership and motivation to lead. *Journal of Managerial Psychology*, 29, 850-865.
- Fiedler, F. E. Ve Garcia, J. E. (1987). *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. John Wiley & Sons, England.
- Fishbein, M. ve Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading: Addison-Wesley.
- Gagnon M., Godin, G., Gagne, C., Fortina, J. P., Reġnharz, D. ve Cloutġer, A, (2003). An Adaptation of The Theory of Interpersonal Behaviour to The Study of Telemedicine Adoption by Physicians, *International Journal of Medical Informatics*, 71, 103-115.
- Guillén, L., Korotoy, K. ve Mayo, M. (2013). *Is Leadership a Part of Me? An Identity Approach to Understanding the Motivation to Lead*, European School of Management and Technology, ESMT Working Paper, No. 11-04 (R1)
- Güney, S. (2015). *Örgütsel davranış*, (3. Baskı). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Hannah, S., Avolio, B., Walumbwa, F. ve Chan, A. (2012). Leader Self and Means Efficacy: A multi-component approach. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 118, 143-161.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw- Hill.
- Hogan, J. ve Ones, D. S. (1997). Handbook of personality psychology. *Conscientiousness and integrity at work* (s.849-870) içinde. Academic Press.

- Hogan, R. ve Kaiser, R. (2005). What we know about Leadership. *Review of General Psychology*, 9, 169 - 180.
- Jones-Carmack, J. (2022). Increasing Employee Motivation to Lead Through an Understanding of Communication Apprehension. *International Journal of Business Communication*.
- Kağıtçıbaşı, Ç. ve Cemalcılar, Z. (2019). *Düünden bugüne insan ve insanlar: Sosyal psikolojiye giriş* (22.Baskı). Evrim Yayınevi.
- Kennedy, J., Chan, K., Ho, M., Uy, M. ve Chernyshenko, O. (2021). Motivation to Lead as Mediator of Relations Between the Dark Triad, Big Five, and Leadership Intention. *Frontiers in Psychology*, 12:675347, 1-12.
- Kerns, C. D. (2015). Motivations to lead: A core leadership dimension. *Journal of Organizational Psychology*, 15(1), 9-23.
- Laursen, B., Pulkkinen, L. ve Adams, R. (2002). The antecedents and correlates of agreeableness in adulthood. *Developmental Psychology*, 38(4), 591-603.
- Lehtiniemi, K., Tossavainen, A., Auvinen, E., Herttälampi, M. ve Feldt, T. (2023). Do intensified job demands predict burnout? How motivation to lead and leadership status may have a moderating effect. *Frontiers in Psychology*. 14:1048487, 1-14
- Madden, T.J., Ellen, P.S. ve Ajzen, I. (1992). "A comparison of the theory of planned behavior and the theory of reasoned action", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18(1), 3-9.
- Mascia, D., Russo, S. ve Morandi, F. (2015). Exploring professionals' motivation to lead: a cross-level study in the healthcare sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 26, 1622 - 1644.
- McCormick, M., Tanguma, J. ve López-Forment, A. (2002). Extending Self-Efficacy Theory to Leadership: A Review and Empirical Test. *The Journal of Leadership Education*, 1, 34-49.
- McCrae R.R. ve Costa P.T. (1983). Joint factors in self-reports and ratings: Neuroticism, extraversion and openness to experience. *Personality and Individual Differences*. 4(3), 245-255.
- Moody, G. D. ve Siponen, M. (2013). Using the theory of interpersonal behavior to explain non-work-related personal use of the Internet at work. *Information & Management*, 50(6), 322-335.
- Mooradian, T. A. ve Swan, K. S. (2006). Personality and culture: The case of national extraversion and word of mouth. *Journal of Business Research*, 59(6), 778-785.
- Porter, T., Riesenmy, K. ve Fields, D. (2016). Work environment and employee motivation to lead: moderating effects of personal characteristics. *American Journal of Business*, 31, 66-84.

- Roberts, B.W., Jackson, J. J., Fayard, J. V., Edmonds, G. ve Meints, J. (2009). Handbook of individual differences in social behavior. *Conscientiousness*, (s.369–381) içinde .NewYork:Guilford.
- Scholz, U., Doña, B., Sud, S. ve Schwarzer, R. (2002). Is General Self-Efficacy a Universal Construct?1. *European Journal of Psychological Assessment*, 18, 242-251.
- Schwartz, S. H. (1994). *Beyond individualism /collectivism: New cultural dimensions of values*. Sage Publications, California.
- Stiehl, S., Felfe, J., Elprana, G. ve Gatzka, M. (2015). The Role of Motivation to Lead for Leadership Training Effectiveness. *International Journal of Training and Development*, 19(2), 81-97.
- Triandis, H. C. (1977). *Interpersonal Behavior*.Brooks / Cole Publishing Company, Monterey.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
- Vilkinas, T., Murray, D. ve Chua, S. (2019). Effective leadership: Considering the confluence of the leader’s motivations, behaviours and their reflective ability. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(1), 147-163.
- Waldman, D. A., Galvin, B. M. ve Walumbwa, F. O. (2012). The development of motivation to lead and leader role identity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(2), 156-168.

Örgütlerde Duyarlılık Eğitimi

Mustafa Doruk Mutlu¹

Halet Mutlu²

Özet

Hızlı gelişmelere gebe olan bugünün toplumlarında faaliyette bulunan birçok örgüt hayatını devam ettirebilmek için çevreden gelecek değişimlere ayak uydurmak durumundadır. Örgüt geliştirme, tam da bu açıdan örgütleri değişimlere hazır ve öğrenen bir sistem haline getirmek için yapılan uygulamaları ve araştırmaları kapsayan bir çalışma alanıdır. Bu çerçeveden bakıldığında örgüt geliştirme faaliyetleri sonucunda 1940'lerden günümüze kadar gelen tarihsel süreçte örgütleri çağdaş ve çevik tutabilmek için birçok müdahale yöntemi ortaya atılmıştır. Örgüt geliştirme müdahale teknikleri olarak adlandırılan bu yöntemler birçok örgütsel sorunun çözümünde ve yenilikçi iş süreçlerinin öğrenilmesinde önemli rol oynamıştır. Bu çalışmada örgüt geliştirme alanında özellikle bireyler arası ilişkileri farkındalık sağlama yoluyla iyileştirmeye ve grup süreçlerini geliştirmeye yarayan “duyarlılık eğitimi” müdahale yöntemi ele alınacaktır. Duyarlılık eğitimi, T-grup çalıştaylarını, teorik oturumları, planlı egzersizleri ve informel etkileşimi geliştirme etkinlikleri ile kapsamlı bir laboratuvar çalışması olarak tanımlanabilir. Mevcut çalışmada da duyarlılık eğitimlerini kapsamlı bir şekilde ele alarak; eğitimlerin tarihsel gelişimini, hedeflerini, nasıl uygulandığını ve sonuçlarını içeren ve teorik açıklamalar oluşturan kavramsal bir çerçeve sunmak amaçlanmaktadır.

1. GİRİŞ

Günümüzde çalışma ortamı günbegün daha dinamik ve rekabetçi bir konuma gelmektedir. Örgütler, küreselleşmenin de etkisi ile hayatta kalabilmek ve rekabetçi pozisyonlarını koruyabilmek için kendilerini geliştirmek

1 Yozgat Bozok Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yozgat, Türkiye, Orcid ID: 0000-0002-9017-8173. / E-posta: doruk.mutlu@yobu.edu.tr

2 Devlet Malzeme Ofisi, Kreş ve Anaokulu Müdürü (Emekli), Ankara, Türkiye, Orcid ID: 0009-0000-4097-7498/ E-posta: haletmutlu@gmail.com

durumundadırlar (Mutlu, 2023). Örgütler öğrenen bir yapıya bürünerek kendilerini yenilemeli ve bu şekilde rekabetçi pozisyonlarını korumak için önlemler alarak güçlenmelidirler. Böyle bir öğrenme ve gelişmeye açık bir kültür yapısı aynı zamanda örgüte değişimlere ayak uydurabilme becerisi kazandıracaktır.

Örgütlerin zaman içerisinde değişimlere ayak uydurarak daha çevik olmalarının kaçınılmaz olduğunun anlaşılmasıyla birlikte hem uygulamacılar hem de teorisyenler örgütlerin çeşitli durumlarda kendilerini nasıl geliştirmeleri gerektiğine yönelik araştırmalar yaparak metodlar geliştirmişlerdir (Bumin, 1979). Bu şekilde örgütsel çalışmalar kapsamında örgütlerin hayatta kalabilmeleri için gelişme ihtiyaçlarının olduğunun anlaşılmasıyla beraber örgüt geliştirme araştırma alanı doğmuş ve uygulamacılar ve araştırmacılar bu alanda çalışmalarını arttırmışlardır (Cummings ve Worley, 2008). Bu çalışmalar doğrultusunda örgüt geliştirme, “bir örgütün uzun süre varlığını devam ettirmesi ve misyonunu gerçekleştirmesinde çok etkili olan iş kapasitesini geliştirme sürecidir” şeklinde tanımlanmıştır (Philbin ve Mikush, 2000, S.6). Duyarlılık eğitimi (1940’lar), tutum araştırması ve geri besleme (1950’ler), katılımcı Yönetim ve çalışma hayatının kalitesinin artırılması (1960’lar) çalışmalarıyla örgüt geliştirme alanı tarihsel süreçte gelişip yaygınlaşmıştır. Örgüt geliştirme günümüzde örgütü bir bütün olarak ele alan ve yenilediği müdahale teknikleriyle örgütün önündeki değişim ve gelişim sorunlarına çözümler üreten bir uygulama ve araştırma alanı olarak karşımıza çıkmaktadır (Genç, 1994). Mevcut çalışma, örgüt geliştirme alanının örgütteki kişilerarası ilişkileri ve grup süreçlerini etkinleştirmeyi amaçlayan duyarlılık eğitimi tekniğine odaklanmaktadır. Çalışma kapsamında duyarlılık eğitiminin örgütsel bağlamdaki anlamı, işlevi ve sonuçları üzerinde kapsamlı bir kavramsal çerçeve oluşturulmuştur.

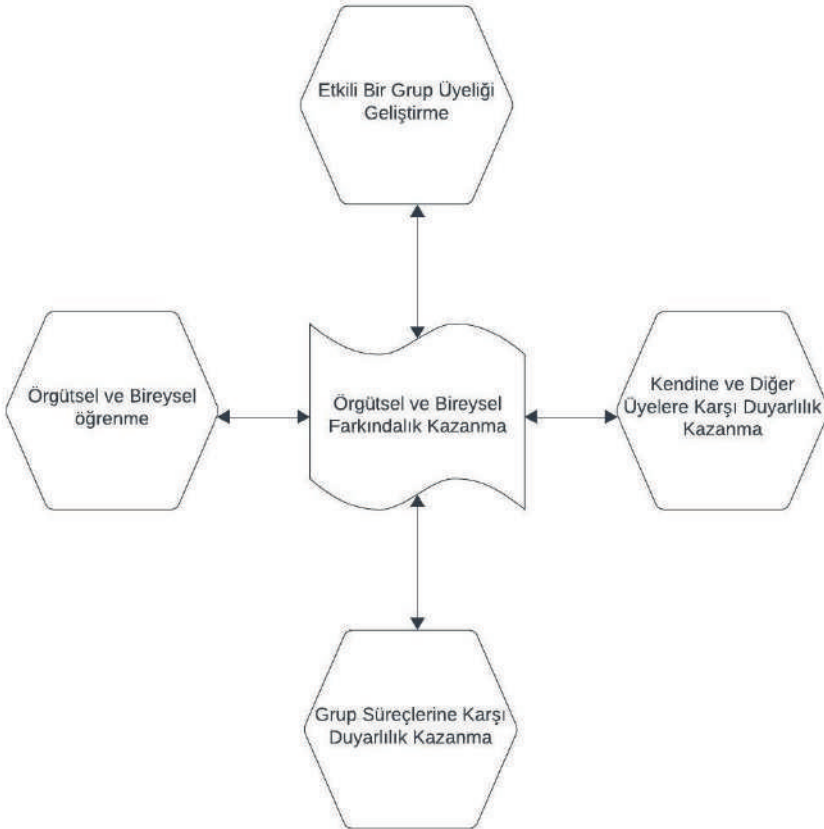
2. BİR ÖRGÜT GELİŞTİRME TEKNİĞİ OLARAK “DUYARLILIK EĞİTİMİ”

Örgütlerde duyarlılık eğitimi, örgüt geliştirme alanının en temel müdahale tekniklerinden birisidir. Duyarlılık eğitimi, Yöneticiler de dahil olmak üzere örgütü oluşturan tüm bireylerin grup ve organizasyon bağlamlarında kişilerarası daha etkin ve sağlıklı ilişkiler yürütebilme becerilerini geliştirmeye odaklanmaktadır. Eğitimlerde temel odak, örgütsel bağlamdaki kişilerarası ilişkileri inceleyerek, test etmek ve öğrenmeyi geliştirmek için gruplardan yararlanmaktır. Bu açıdan bakıldığında duyarlılık eğitimlerinin ilk hedefi, birbirleriyle ilişki ve etkileşim içerisinde olan bireylerin kendilerini fark etmelerini sağlayarak diğer örgüt üyeleriyle daha verimli çalışmalarını noktasında yeteneklerini arttırmaktır. İkinci hedef ise grup performansını

arttırabilmek amacıyla grup süreçlerine odaklanarak örgüt üyelerinin grup içi etkinliklerini arttırmaktır. Bir başka deyişle, örgütsel bağlamda duyarlılık eğitimi, mikro, mezo ve makro açılardan örgütün her boyutuyla ilgili bireylere farkındalık kazandırarak onların öğrenme becerilerini arttırmayı amaçlamaktadır (Öktem ve Kocaoğlu, 2012). Buradan hareketle eğitimler, grup üyesinin mikro bazda önce kendisi olmak üzere diğer üyeleri, sonra mezo açıdan içinde bulunduğu grubu ve bu grubun nasıl çalıştığını ve son olarak makro bağlamda örgütü ve içinde bulunduğu çevreyi öğrenerek farketmesini esas alır. Bu açıdan bakıldığında duyarlılık eğitimi, kişilerin farkındalıklarını arttırarak örgütsel bağlamda kişilerarası davranışların geliştirilmesine odaklanan bir örgütsel müdahale tekniği olarak tanımlanabilir (Peker, 2010).

Duyarlılık eğitimine yönelik olarak yukarıda bahsedilen hedeflerin karşılıklı ilişkileri aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil 1: Duyarlılık Eğitimi Hedefleri (Dinçer, 1994)



Şekil 1’de vurgulanan alanlarda meydana gelecek örgütsel öğrenme ve farkındalıktaki artış önem arz etmekle birlikte amaçlanan kişisel ve örgütsel değişimi yaratmak için yeterli olmayabilir. Aynı zamanda eğitime katılanların becerilerinin geliştirilmesinin yanında; bireylerin içsel ve dışsal şartlarla bütünleştirilmesi de gerekmektedir (Anderson, 2016). Bu nedenle, duyarlılık eğitiminde öğrenme örgütsel üyeler arasında farklı şekillerde gerçekleşebilmektedir.

Duyarlılık eğitimlerinin odağında bireysel ve örgütsel öğrenme açısından üç temel hedeften bahsedilebilir. Öncelikle katılımcıların yukarıda belirtilen dört alanda farkındalık elde etmeleri ve sonuç olarak daha duyarlı hale gelmeleri esas alınır. İkincil olarak eğitime katılanların tutumlarına yönelik değişimin sağlanması ve buna paralel olarak katılımcılar arasında psiko-sosyal güvenliğin artırılması amaçlanır. Son olarak duyarlılık odaklı bu müdahale eğitimlerinde katılanların yardım edici ilişkiler bazında problem çözmeye yönelik becerilerinin geliştirilmesi hedeflenir.

Duyarlılık eğitimleri yönetici ve çalışan ilişkilerinin düzeltilmesi anlamında da faydalı olabilen örgütsel müdahale tekniklerinden biridir. Örgütsel bağlamda bireyler arası karşılıklı algılamalarda yaşanan sorunlar kişisel ve örgütsel beklentilerin de karşılanmasını engelleyebilmektedir. Bu anlamda duyarlılık eğitimi tarafların birbirlerine yönelik bakış açılarını yeniden gözden geçirmelerini ve yapıcı bakış açıları geliştirerek ortak bir paydada buluşmalarını sağlayabilmektedir (Hodgetts, 1999).

Çalışma grupları ve ilişkisel dinamikleri konularında araştırmaları bulunan Keith Davis’e (1968) göre duyarlılık eğitimleri, özellikle stres altındaki küçük bir grubun örgütsel bağlamdaki diğer bir gruba yapısal olmayan ilişkiler açısından karşılıklı anlayış geliştirmesine ve birbirlerinin duygularını anlamalarına yardımcı olmaktadır. Böyle bir durumda duyarlılık eğitimi esnasında grup üyeleri, kendilerini nasıl algıladıklarının farkına varmaya ve karşıt grup üyelerinin belirli konular hakkında nelere önem verip, neler hissettiklerini anlamaya teşvik edilirler. Ek olarak, bu eğitimlerle grup üyeleri bir arada çalışarak aslında hangi amaca hizmet ettiklerinin farkına varmaları ve örgüt içerisindeki rollerinin daha anlamlı hale gelmesi amaçlanır. Sonuç olarak örgütlerde duyarlılık eğitimleri, örgüt üyelerinin öncelikle kendilerini ve sonrasında diğer üyeleri anlamalarına, üyesi oldukları çalışma grubunun iç dinamiklerini kavramalarına, diğer gruplarla olan ilişkilerini çözümlenerek, farkındalıklarını arttırmalarına ve davranışsal becerilerini geliştirmelerine yardımcı olur (Hodgetts, 1999; Peker, 2010).

3. DUYARLILIK EĞİTİMİNDE T- GRUPLARININ ROLÜ VE ÖNEMİ

Örgütler kendilerini geliştirme ve çalışanların farkındalıkları ve öğrenme sorunlarını çözümü için “duyarlılık eğitimleri” müdahale yönteminden faydalanırlar. Duyarlılık eğitimleri çoğunlukla grup odaklı çalışmayı kapsayan bir müdahale tekniği olmakla birlikte “T-grupları” olarak adlandırılan grup yapılarından faydalanır. Bu gruplarda bireyler örgütsel statülerinden bağımsız olarak yürütücü ve gözlemci eşliğinde etkileşime girerek kendilerine ve diğer bireylere karşı özellikle sosyal süreçler açısından farkındalıklarını arttırmırlar (Cummings ve Worley, 2008). Bu açıdan bakıldığında T-grupları duyarlılık eğitiminin etkinliği açısından büyük önem arz etmektedir. Öyle ki, uygulamada kimi zaman duyarlılık eğitimi yerine “T-Grup Tekniği” isimlendirilmesiyle de karşılaşılabilir.

T-grupları, uygulamada en fazla 16 üyeden oluşması beklenen farklı öz geçmişlere, yaşlara, bireysel çıkarılara ve cinsiyetlere sahip çalışanların oluşturabildiği ve bir yönlendirici (eğitimci) aracılığıyla bir araya getirilen gruplardır. Bu gruplarda duyarlılık eğitimlerinin ana hedefleri kapsamında daha önceden de bahsedildiği üzere katılımcılar kendilerini tanırlar ve başkalarını açısından nasıl algılandıklarına yönelik farkındalıklar geliştirirler (Görün, 1998).

1945 yılında grup içi ve gruplar arası dinamikleri inceleyen ünlü araştırmacı Kurt Lewin tarafından kurulan grup dinamikleri araştırma merkezinde yapılan çalışmalar T-grubu tekniğinin oluşmasında başlangıç olarak kabul edilmektedir. Sonrasında Lewin bu yöntemi özellikle örgütsel davranış çalışmalarıyla ünlenmiş Douglas McGregor’la birlikte Amerika Birleşik Devletleri’nin (ABD) Connecticut eyaletindeki State Teachers Koleji’nde geliştirme imkanı bulmuştur. İlk olarak “Öğrenen gruplar” olarak adlandırılan T-gruplarına yönelik çalışmalar Lewin’in vefatından sonra Amerikan Ulusal Eğitim Laboratuvarında Benne, Bradford ve Lipitt tarafından devam ettirilmiştir. Bu teorisyenler elde edilen bilgi birikimlerini baz alarak 1947 yılında Gould Akademisi’nde grup geliştirme araştırmalarını devam ettirmişlerdir. İlk kez bu çalışmalar esnasında T- grupları olarak adlandırılan bu grupları katılımcılar, eğitimciler ve gözlemciler oluşturmuştur (Highhouse, 2002). Özellikle Gould Akademisi’nde gruplara yönelik yapılan araştırma bazı deneyimler sonucunda T-grup tekniğinin katılımcıların farkındalıklarını arttırarak grup öğrenmesini geliştirdiği bulgulanmıştır. Bunun üzerine birçok Amerikan üniversitesinde laboratuvar eğitim merkezleri kurularak T-gruplarına yönelik araştırma ve deneyler devam ettirilmiştir (Highhouse,2002; Rothwell ve Sullivan, 2005). T-grup

yaklaşımı örgütlerde özellikle sosyal süreçleri geliştirmede etkili olmuş ve ekip oluşturma, süreç geliştirme ve takım güçlendirme müdahalelerine de temel oluşturmuştur (Cummins ve Worley, 2008)

Duyarlılık eğitimi kapsamında oluşturulan T-gruplarının yapısal özellikleri incelendiğinde öncelikle bu grupların bir takım özelliği taşımadığının vurgusu yapılmalıdır. Bir başka deyişle, oluşturulan bu grupların belirli bir ajandası yoktur. Bu yöntemde temel odak oluşturulan t-grubunun kendi kendisini incelemesine yöneliktir (Golembiewski vd., 1981). Bu açıdan bakıldığında, aslında gündem grup üyeleri tarafından spontane bir şekilde geliştirilmektedir. Ek olarak bu gruplar belirli davranış ve prosedürlere tabi olmayarak sınırlandırılmış grup yapısından uzaklaştırılırlar.

T-gruplarında üye sayısı 6 ile 16 kişi arasında değişmekte ve oturumlar 1 ile 3 saat arasında değişmektedir. Eğitim süresinin aralığı ise genellikle 1-4 hafta olarak belirlenmektedir. Ancak laboratuvar süresi ile çözülmenin başarısı arasında doğru bir orantı olduğunu ve yeni davranışları korunarak istenmeyen davranışlarda uzaklaşıldığını belirtmekte fayda vardır. T-grubunu oluşturan üyelerin belirlenmesinde net bir kıstas bulunmamaktadır. Buradan hareketle, grup üyeleri arasında farklılıklar açısından heterojen bir yapı olabileceği gibi homojen bir yapı da oluşturulabilir. Bunun yanı sıra oldukça esnek bir grup yapısına sahip olan T-gruplarını oluşturan bireylerin birbirlerini tanımalarına yönelik bir ön şart da aranmamaktadır. Aslına bakılırsa grup üyelerinin eğitimin başarılı olabilmesi açısından t-grubunu meydana getirdikleri süreçte kendi örgütlerindeki rol ve statülerinden uzaklaşmaları beklenir. Bu şekilde iletişim, davranışlar, iş süreçleri ve liderlik gibi konularda birbirleriyle daha şeffaf bir etkileşimde bulunabilirler.

Burada vurgulanması gereken bir nokta da T-grubunu oluşturan bireylerden biri olan eğitiminin örgüt tarafından belirlenip yetkilendirilmiş bir lider olmadığıdır. Bir başka deyişle, eğitmeni grup içi süreçlerde aktif rol almamaktadır. Aksine bilgilerini ve oluşturulan gruba yönelik gözlemlerini gruba paylaşan bir yönlendiricidir. Bu açıdan bakıldığında eğitmeni yeri geldiğinde grup içi rolleri hakkında katılımcıları geri bildirimler sağlamanın yanı sıra gruba ancak bir çıkmaz oluştuğunda müdahalede bulunur. Sonuç olarak verilen bilgiler ışığında eğitmenin resmi olarak yetkilendirilmiş bir yönetici ya da lider olmaması ve her grubun kendine özgü özelliklerinin bulunması gibi faktörler baz alındığında T-gruplarının standart bir yönetim tarzına sahip olmadığı çıkarımı kolaylıkla yapılabilir. Duyarlılık eğitimi kapsamında T-gruplarına yönelik olarak uygulamura karşılaşılan seminer programının bir örneği aşağıdaki tablodaki gibidir. Tablo 1'de görüldüğü üzere seminer programı en az 30 saatten oluşacak şekilde programlanabilir.

Tablo 1: T-grubu Seminer Programı

A günü,	
09:00 - 11:00	T- grubunun oluşturulması
11:00 - 11:30	Dinlenme
11:30 - 12:30	Grup halinde bilgi toplama ve birleştirme
12:30 - 13:30	Yemek arası
13:30 - 15:30	T- Grubu farkındalık çalışması
15:30 - 18:00	Dinlenme
18:00 – 19:30	Grup halinde yemek
19:30 – 21:30	Grup egzersizleri veya öğretici film gösterimi
B günü,	
09:00 - 11:00	T- grubunun oluşturulması
11:00 - 11:30	Dinlenme
11:30 - 12:30	Grup halinde bilgi toplama ve birleştirme
12:30 - 13:30	Yemek arası
13:30 - 15:30	T- Grubu farkındalık çalışması
15:30 - 18:00	Dinlenme
18:00 – 19:30	Grup halinde yemek
19:30 – 21:30	Grup egzersizleri veya öğretici film gösterimi

Sonuç olarak Tablo 1’den de anlaşılacağı üzere T-grubunun üyeleri eğitim kapsamında hem araştırmacı hem de üzerinde gözlem yapılan grubun üyesi konumundadırlar. Bir başka deyişle, üyeler eğitim süresince hem katılımcı hem de gözlemci rollerini üstlenmektedirler. Böylelikle T-grubunda yeni bir grupsal yapı geliştirmeye çalışan kişiler, bu yapı içinde kendi duygularını, motivasyonlarını, olgulara karşı tutum ve tepkilerini, önce bir birey olarak daha sonra da bir grup üyesi olarak tanıma şansı yakalarlar.

Geniş çaplı bir araştırmadan sonra Campbell ve Dunette (1968) t-grubu çalışmalarının 6 temel fonksiyonu olduğunu belirlemiştir. İlk olarak bireylerin kendi davranışlarının farkına varması ve davranışının başkaları üzerindeki etkileri üzerinde de anlayış geliştirmesi önemlidir. İkincil olarak başkalarının davranışlarının sebeplerinin anlaşılması ve bu şekilde onlara karşı duyarlılık geliştirerek diğer kişilerin ne düşünüp hissettiklerinin fark edilmesi amaçlanır. Üçüncü olarak t-grupları sayesinde örgüt üyeleri grup çalışmasını engelleyen ya da kolaylaştıran faktörleri belirleyebilme, grup ve gruplar arası ilişkileri daha iyi anlayıp gözlemeleme yeteneği kazandırılır. T-gruplarının dördüncü fonksiyonu ise grup ya da gruplar arası sorunlara yönelik teşhis yeteneğinin kazandırılması ile ilgilidir. Bu noktada Campbell ve Donette’ye (1968) göre ilk üç fonksiyonun başarılması dördüncü amacın gerçekleştirilmesinde esaslı bir etki yapacaktır. Beşinci olarak grup çalışmalarına katılan üyelerin

öğrendiklerini uygulayabilme açısından da becerilerinin geliştirilmesi hedeflenir. Çalışmaların sonucunda da örgütteki kişiler arası ilişkilerin daha sağlıklı ve etkili hale gelmesi beklenmektedir.

Sonuç olarak bir T-grubu çalıştayında gerçekleşen öğrenme, katılımcılar açısından yeni davranış modelleri oluşturması ve bunlardan grup süreçlerinde yararlanılabilmesi ölçüsünde faydalıdır. Bu başarının sağlanabilmesi ve T-grup çalıştayının etkin bir şekilde sonuçlanabilmesi için dikkat edilmesi gereken bazı ilkeler vardır (Highhouse, 2002).

a) Burada ve Şimdi İlkesi

T-grubu çalışmaları, katılımcıların içinde buldukları anlık grup dinamiklerini gözlemleyip grup süreçlerine yönelik farkındalık kazanmalarına yöneliktir. “Burada ve şimdi ilkesi” adından da anlaşılacağı üzere geçmiş ve gelecek durumlara odaklanmadan anda kalabilmekle ilgilidir (Bernstein, 1998). Bu ilke doğrultusunda, T-grup üyelerinin duygu ve düşüncülerini doğrudan ve anlık olarak yansıtmaları beklenir. Böylelikle, her katılımcının, kendi düşünce ve davranışlarının aslında diğerleri üzerinde nasıl etkiler oluşturduğuna yönelik anlık farkındalıklar kazanması amaçlanır. Bu ilkenin başarılı bir şekilde uygulanması için katılımcıların örgüt içi statülerinin bir kenara bırakılması esastır.

b) Yardım Edici İlişkiler İlkesi

Bu ilke aslında danışmanlık, eğitime, rehberlik, öğretme ve geliştirme gibi eylemleri kapsar. Anlaşılacağı üzere T-grup eğitimcisine odaklanan bu ilkedeki eğitimcinin, eğitimleri etkili bir şekilde yürüterek katılımcıları beklenen noktalarda etkilemesi, değiştirmesi ve geliştirmesi vurgulanır. Ek olarak çalıştayda katılımcılar arasında da yardım edip yardım almaya yönelik ilişkiler geliştirilir. Böylelikle grup üyeleri arasındaki bağlılığın artması ve samimiyetin artması beklenir.

c) Kendini açma (çözülme) İlkesi

Bu ilke adından da anlaşılacağı üzere bireyin, diğerlerini kendisi hakkında bilgilendirmesi ile alakalıdır. Kişinin başkaları tarafından nasıl algılandığını öğrenebilmesi için öncelikle kendi duygu ve düşüncelerini paylaşması gerekir anlayışına dayanır. Bu açıdan bakıldığında karşılıklı ilişkilerde farkındalıkların artması için aslında geri besleme ilkesi ile çözülme ilkesi birbirini tamamlayan iki ilkedir.

d) Geri besleme İlkesi

Duyarlılık eğitimi kapsamında yapılan T-grubu çalıştaylarının başarısında en kritik ilkelerden biri geri besleme ilkesidir. Geri besleme, katılımcıların

duygu, düşünce ve davranışlarının diğer üyeler tarafından nasıl algılandığına yönelik bilgi alması olarak tanımlanır. Bu şekilde katılımcıların kendilerini daha iyi tanımlarını ve başkalarıyla ilişkisel anlamdaki farkındalıklarının artması beklenir. Bir başka deyişle, diğer ilkelerin etkin bir şekilde uygulanması ve nihayetinde duyarlılık eğitimlerinin başarılı olmasında geri besleme ilkesinin sağlıklı bir şekilde çalıştırılması gerekir. Çünkü sadece geri besleme etkin ve samimi bir şekilde gerçekleştiğinde gerçekler ile algılamalar arasında anlamlı bir bağ kurulabilir (Lundgren ve Schaeffer, 1976).

e) Psikolojik Güven İlkesi

Çözülme ve geri besleme ilkelerinin etkin bir şekilde çalışması aşında grup üyelerinin birbirlerine ve çalışmaya karşı güvenlerinin oluştuğu zaman meydana gelecektir. Bu açıdan psikolojik güven ilkesi önemlidir. Katılımcıların T-grubu eğitiminin amacına ve hedeflerine ulaşacağına yönelik inançlarının güçlendirilmesi gerekir.

f) Dikkatli Katılım İlkesi

T-grubu eğitimlerinde sonuç olarak tüm katılımcılar kendi gelişimlerinden sorumludurlar. Katılımcılardan her biri, bir anlamda hem öğretene hem de öğrenene rolünü üstlenir. Eğitimden faydalanıp gerekli farkındalıkların kazanılması için gruba katılımın gönüllü olması esastır.

Sonuç olarak T-gruplarının oluşturulması duyarlılık eğitimlerinin temelinde yer almaktadır (Anderson, 2016). Fakat bu eğitimler sadece T-gruplarının oluşturulmasından ibaret değildir. Duyarlılık eğitimleri amaçlanan farkındalığın kazanılması ve öğrenmenin sağlanması için T-gruplarının yanı sıra farkı oturum ve egzersizlerden faydalanan bir laboratuvar çalışmasıdır (Seashore, 1968).

4. DUYARLILIK EĞİTİMLERİ KAPSAMINDA YER ALAN DİĞER ÇALIŞTAYLAR

Yukarıda da bahsedildiği üzere T-grubu çalışmaları örgütsel kapsamda gerçekleştirilen duyarlılık eğitimlerinin özünü oluşturmaktadır. Ancak örgüt geliştirme çalışmaları kapsamındaki müdahale yöntemlerinden biri olan duyarlılık eğitimi sadece T-grubu çalışmalarından ibaret değildir. Bunun dışında eğitim kapsamında planlanmış bir takım diğer egzersizler de yer alır. Bunlar; teorik bilgilerin verildiği oturumlar, planlı egzersizler ve informel ilişkileri geliştirmeye yönelik çalıştaylardır (Back, 1987).

Teorik bilgilerin verildiği oturumlar neden yapılır? T-gruplarına yönelik çalıştaylarda, ortaya çıkan bilişsel kavrayış ve yeni tutumlar, bireyin yeni davranış modelleri geliştirmesinde yeterli olmaz. Öğrenmenin etkin bir

şekilde tamamlanması ve genellemelerin yapılabilmesi için katılımcıların kendi tecrübeleri ile diğer şahıslarınki arasında bir bağlantı kurabilmesi önem arz eder. Bu sebeple duyarlılık eğitimi kapsamında katılımcıların öğrenmelerinin etkin bir şekilde gerçekleşebilmesi için teorik bilgilere de yer verilir. Bu teorik bilgilerin verildiği oturumlar, grup dinamiklerine ilişkin bilgiler (grup içi iletişim, grup normları, gruplarda liderlik, karar alma ve problem çözme gibi) ağırlıklıdır. Teorik anlamda öğretilen konuların seçimi eğitim çalışmalarının gidişatına göre kararlaştırılır.

İkinci olarak planlı egzersiz müdahaleleri de duyarlılık eğitiminin kapsamında yer alır. Bu egzersizler adında anlaşılacağı üzere duyarlılık eğitiminin öğrenme hedeflerine uygun olarak önceden planlanmış ve tüm üyeleri kapsayan egzersizlerdir. Bu çalışmalar katılımcılar arasındaki karşılıklı uyumu arttırmayı amaçlar. Bir bakıma bireyi grubun bir üyesi gibi hissetmeye hazırlamak ve bunun sonucunda grup bütünleşmesinin sağlanması amaçlanır (White, 1974). Planlı egzersiz müdahalelerine özellikle T-grubu çalışmalarında tikanıklar meydana geldiğinde başvurulur. Planlı egzersiz ve oyunlar sözlü ya da sözsüz bir şekilde gerçekleştirilebilir. Bu egzersizlere örnek olarak birlikte heykel yapmak, fishbowl, rol oynama, vücut dili gibi oyunlar bu egzersizlerin birkaçını oluşturur.

Son olarak duyarlılık eğitimlerinde informal ilişkilerin geliştirilmesi önem kazanır. Bu tür ilişkileri kolaylaştırmak için sosyal etkinlikler düzenlenir. Özellikle eğitimlerin arasına konulan dinlenme saatleri ve eğlenceler üyelerin informal bir şekilde etkileşime girmelerini ve düşüncelerini paylaşmalarını salık verecektir.

5. DUYARLILIK EĞİTİMİ HAKKINDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Duyarlılık eğitimlerinin ne kadar etkin ve başarılı olduğu akademisyenlerin de ilgisini çekmiş ve eğitimlerin etkinliğiyle ilgili araştırmalar yapılmıştır. William J Kearney ve Dermond D. Martin (1974) yılında ABD’de 1000 kişinin üzerinde çalışmanı olan 225 şirkette yaptıkları araştırma sonucunda katılımcıların %40,4 lük kısmının duyarlılık eğitimlerinin yöneticilerin performansını geliştirdiğine inandıklarını belirtmiştir. Diğer taraftan %43,4’lük kısım bunun aksini iddia etmiştir. Ek olarak, %26,2’lik kısım duyarlılık eğitimini kişisel olarak diğer şirketlere tavsiye etmiştir. John B. Miner da duyarlılık eğitimlerinin bireylerin davranışlarını gerçekten değiştirip değiştirmediğine yönelik araştırma yapmış ve değiştirdiğine yönelik bulgular elde etmiştir. Miner’ın bulgularına göre duyarlılık eğitimleri özellikle yöneticileri daha duyarlı ve iletişime daha açık hale getirmekte ve

empati yeteneklerini arttırmaktadır (Miner, 1976). Diğer taraftan Bowers (1973) örgüt geliştirme tekniklerinin etkinlikleri üzerine 23 örgütte bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu kapsamda duyarlılık eğitimi çatısı altında gerçekleştirilen T-grup çalışmalarının örgütsel iklim üzerindeki etkilerini incelemiş ve olumlu etkiye sahip olduğunu bulgulamıştır. Fakat çalışmada örgüt geliştirme yöntemlerinde en etkili olanının T-grubu etkinlikleri olduğu bulgulanmıştır. Duyarlılık eğitimleri kapsamında bir diğer araştırma da Porras ve Berg tarafından 1978 yılında gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada örgüt geliştirme yöntemlerinin sonuç ve süreç değişkenleri üzerindeki etkilerini ölçmek amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda örgüt geliştirme yöntemlerinden duyarlılık eğitimi yönteminin süreç ve sonuç değişkenlerini etkilemedeki en zayıf etkiyi yaratan yöntem olduğu ortaya çıkmıştır. Son olarak Nicholas 1982 yılında örgüt geliştirme yöntemlerinin örgütsel başarı üzerindeki etkisini araştıran çalışmasında, T-grubu çalışmalarının en etkin yöntem olarak ortaya çıktığı saptanmıştır. Araştırma sonuçları, bu yöntemin özellikle çalışan davranışı ve verimlilik anlamında dikkate değer seviyede olumlu değişmelere yol açtığını göstermiştir.

SONUÇ

Sonuç olarak duyarlılık eğitimlerine ve bu eğitimlerin önemli bir kısmını T-grup çalıştaylarına kişilerarası iletişim ve anlayış becerilerini geliştirme anlamında ciddi önem verilmektedir. Bu eğitimler kapsamında örgütsel üyelerin örgütsel ilişkiler, insancıl değerler, grup öğrenmesi ve empati anlamında yetkinliklerini geliştirmesi beklenmektedir (Miner ve Lucshhinger, 1985). Duyarlılık eğitimleri sürecinde önemli yeri olan T-grupları iş odaklı hedefi olmayan ve kurallar tarafından sınırlanmayan bir bağlamda örgüt üyelerinin iş statülerinden uzaklaşarak oluşturdukları gruplardır. T-gruplarının oluşturduğu çalıştaylar sayesinde bireylerin, kendilerinin ve diğer katılımcıların duygu ve davranışları konusundaki farkındalıklarının artması ile grup çalışmasına daha yatkın hale gelmeleri beklenir. Duyarlılık eğitimleri T-grupları dışında ayrıca teorik oturumlar, planlı egzersizler ve ilişki geliştirme egzersizlerini kapsayan bir örgüt geliştirme yöntemidir. Bu anlamda duyarlılık eğitimleri birey ve grup odaklı olup; bireylerin kendilerini daha iyi anlamalarını ve çalışma ortamlarındaki ilişki dinamiklerini analiz etme yeteneklerini geliştirir. Böylelikle eğitimin sonunda bireylerin, yaptıkları gözlemler, girdikleri etkileşimler ve aldıkları geri bildirimler sayesinde örgüt içinde daha uyumlu ve verimli olmaları beklenir.

KAYNAKÇA

- Anderson, D. L. (2016). *Örgüt geliştirme: Örgütsel değişime yön veren süreç*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Back, K. W. (1987). *Beyond words: The story of sensitivity training and the encounter movement*. NJ: Transaction Publishers.
- Bernstein, J. I. (1998). *Development of the here-and-now in training groups for prospective group counselors*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Southern Illinois University, Carbondale, IL.
- Bowers, D. G. (1973). OD techniques and their results in 23 organizations: The Michigan ICL study. *Journal of Applied Behavioral Sciences*, 9(1), 21-43.
- Bumin, B. (1979). *Örgüt geliştirme*. Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları.
- Campbell, J. P., & Dunnette, M. D. (1968). Effectiveness of T-group experiences in managerial training and development. *Psychological bulletin*, 70(2), 73.
- Cummings, G. T., & Worley G. C. (2008). *Organization Development and Change*. NY: Wiley.
- Davis, K. (1968). Attitudes toward the legitimacy of management efforts to influence employees. *Academy of Management Journal*, 11(2), 153-162.
- Dinçer, Ö. (1994). *Bir örgüt geliştirme tekniği olarak duyarlılık eğitimi*. Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Doğan, Ö. (2015). *İşletmelerde verimliliği geliştirme aracı olarak katımlı yönetimle örgüt geliştirme karşılaştırmalı incelenmesi ve bir sanayi işletmesinde yapılan uygulama* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi, Ekişehir.
- Highhouse, S. (2002). A history of the T-group and its early applications in management development. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(4), 277.
- Hodgetts, R. M. (1999). *Yönetim: Teori, süreç ve uygulama* (Çev. Canan Çetin ve Esin (Can) Mutlu). İstanbul: Beta.
- Genç, N. (1994). Örgüt Geliştirme ve Verimlilik Ve Etkinlik Açısından Değerlendirilmesi Ve Başlıca Örgüt Geliştirme Teknikleri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (3), 361-370.
- Golembiewski R.T., Proehl C.W., Sink, Jr. D. (1981), "Success of OD Applications in the Public Sector: Toting up the Score for a Decade, more or Less", *Public Administration Review*, 41(6), 679-682.
- Kearney, W. J., & Martin, D. D. (1974). Sensitivity training: An established management development tool?. *Academy of Management Journal*, 17(4), 755-760.

- Lundgren, D. C., & Schaeffer, C. (1976). Feedback processes in sensitivity training groups. *Human Relations*, 29(8), 763-782.
- Miner, J. B. (1973). The OD-management development conflict. *Business Horizons*, 16(6), 31-36.
- Miner, J.B. & Luchsinger, V.P. (1985). *Introduction to Management*, Ohio:Beel Anal Howell Co. Press, Columbus
- Mutlu, T. (2023), "Yapay Zeka ve Girişimcilik" Durmuş, G. ve Seyhan, M. (Ed.) *Yeni Dünya'da Girişimcilik*, Gazi Kitabevi, Ankara, s.
- Öktem, M., & Kocaoğlu, B.U. (2012). Kamu kurumlarında örgüt geliştirme üzerine bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30(2), 111-136.
- Peker, K. (2010). Kamu kurum ve kuruluşlarında Hizmet İçi Eğitim ve Yöntemleri. *Mevzuat Dergisi*, 13(156)
- Philbin, A., & Sandra M. (2000). *A Framework for Organizational Development: The Why, What and How of OD Work*. Winston-Salem, NC: Mary Reynolds Babcock Foundation
- Porras, J. I., & Berg, P. O. (1978). The impact of organization development. *Academy of Management Review*, 3(2), 249-266.
- Rothwell, W.J., R.L. Sullivan (2005). *Practicing Organization Development: A Guide for Consultants*, (Second Ed.), San Francisco: Pfeiffer
- Seashore, C. (1968). What Is Sensitivity Training? *News and Reports from NTL Institute for Behavioral Science*, 2(2), 1-2.
- White, K. R. (1974). T-groups revisited: Self-concept change and the "fish-bowling" technique. *Small Group Behavior*, 5(4), 473-485.

Tedarik Zincirinde Yapay Zeka Tabanlı Uygulamalar İle Tahminleme

Durcan Özgün Sarıoğlu¹

Özet

Yapay zeka (AI) tabanlı tahminler, tedarik zincirini daha çevik, veri odaklı ve dirençli bir ekosisteme dönüştürmede çok önemli bir rol oynamaktadır. Doğru tahminler yapma, operasyonları optimize etme ve riskleri proaktif bir şekilde yönetme yeteneği, günümüzün dinamik ve karmaşık tedarik zincirlerinde işletmelerin genel verimliliğine ve rekabet gücüne katkıda bulunmaktadır.

Buradan hareketle bu bölümde lojistik operasyonların verimliliği ve tedarik zincirinin etkin yönetimi için yapay zeka tabanlı uygulamalarda tahminlemeler üzerinde durulmuştur. AI tabanlı uygulamalarda en sık kullanılan ve en çok fayda sağlanan rota belirleme, talep ve envanter yönetimi alanlarında tahminlemenin tedarik zinciri yönetimine katkıları konusuna ışık tutmak amaçlanmıştır.

1. Introduction

Artificial Intelligence (AI) has a significant impact on the logistics industry by optimizing and automating various processes, improving efficiency, reducing costs, and enhancing decision-making.

When we look at the industry, it is seen that it is very difficult for global supply chains consisting of different geographical locations to become sustainable, efficient and fluid(Fig 1). Businesses and their stakeholders that adopt agile strategies in this challenge have a healthier supply chain. Their competitive power, which is the key to the survival of these businesses, is also higher(17). One of the biggest supporters of creating an agile supply chain is AI technology. AI leads to increased productivity and customer satisfaction in the supply chain management with its agile processes.(8)

1 Dr. Öğr. Üyesi, Aydın Adnan Menderes University Köşk Vocational School Management and Organisation Department Logistics Program, ozgun.sarioğlu@adu.edu.tr, 0000-0002-6575-6277

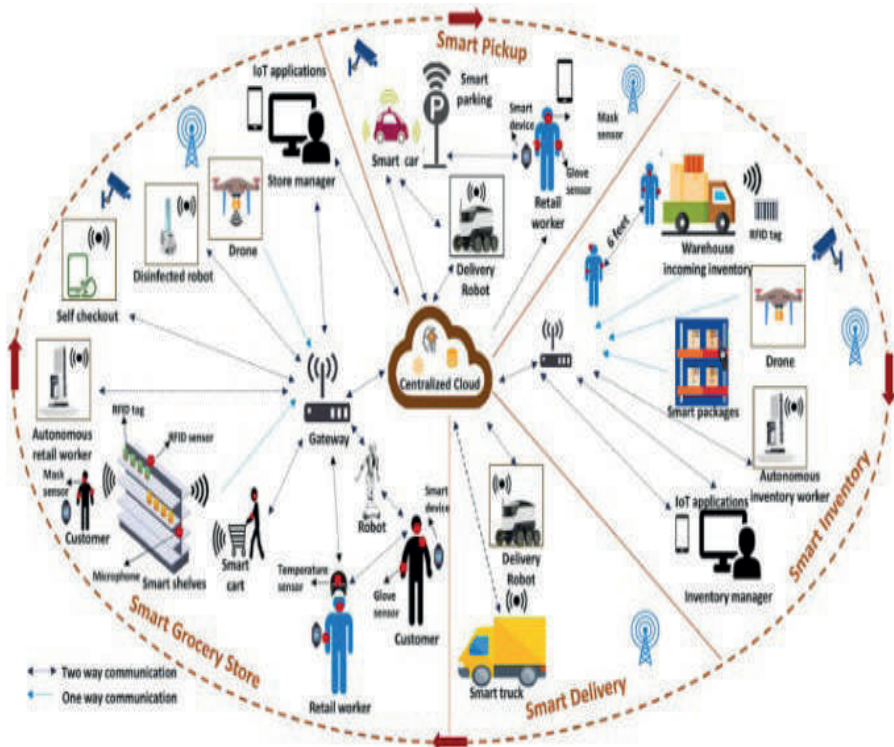


Figure 1 Smart Supply Chain Management (15)

Artificial Intelligence in supply chain management can be beneficial in addressing the complexities and challenges of today's dynamic and unpredictable business environment. The best future of AI is its ability to analyze huge amount of data. Thanks to this analyse, relationships can be understood, decision-making helps productivity of supply chain management, flows of goods can be tracked that it makes process visible and innovate processes can be modeled (16). AI becomes instrumental in enabling the modern digital supply chain. Day by day supply chains are becoming more complex, impacting everything from design to sourcing, production, distribution, and maintenance. Unpredictability brought about by unexpected events, such as natural disasters, pandemics, and political instability adds to the challenge with far-reaching implications on the availability of labor, equipment, and materials. Plus, with a lack of transparency across the supply chain, companies become more vulnerable to phenomena such as demand distortion and risk having their costs spiraling out of control. Despite substantial digitalization investments over the past several years, companies still struggle to deliver the capabilities different business functions need to

manage the supply chain. The many functional teams involved in supply chain-centric processes continue acting in silos, with misaligned objectives and limited visibility outside their core responsibilities(22).

2. Predictive Analytics with AI-based logistics applications

Predictive analysis points the use of data, statistical algorithms, and machine learning techniques to identify the likelihood of future outcomes based on historical data patterns. This function of the AI application means predictive analyse(12). The analyse helps in determining the most efficient routes as mentioned in the Route Optimizatop. With that prediction, AI can suggest alternative short routes. Real time based short routes support companies to reduce fuel consumption and CO2 emissions(13), increase customer satisfaction and sustainability, save money and time. Secondly, based on historical customer and sales data which involves records of past purchase details such as product, quantity, and time of purchase, future buying behavior of customers and their demand for products can be predicted(14)(Fig 2). With sales and customer behavior data is used by AI for prediction, we can get an analyse for product affinity, understand different customer segments for marketing, forecast potential impact of future marketing campaigns. Thirdly, with demand forecasting, it is possible to ensure inventory levels optimum. This reduce the cost associated with overstocks and stockouts. So by aligning inventory levels with actual demand, both overstock operations (transportation, handling, warehousing etc.) costs decrease and stockouts based lost sales are minimized. Allowing businesses to adjust prices in real-time, AI not only helps in efficient inventory management by aligning prices with demand but also maximixe revenue potential.

Supplier behavior, potential risks, return rate and sustainability performances are other areas where AI-based forecasting helps.

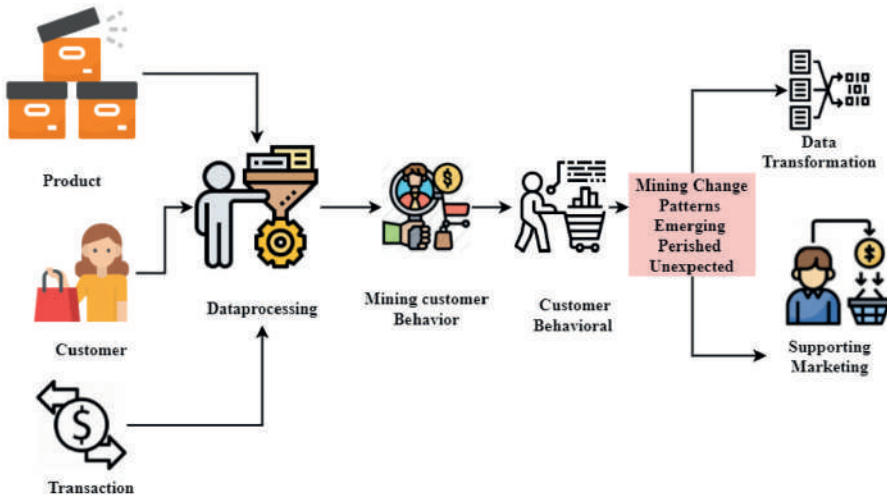


Figure 2 Flowchart for change mining for customer behavior analysis (23)

2.1. Route Optimization

AI plays an impressive role in optimizing vehicle routes within supply chains, solving to the route problem with more agile and efficient operations. In practise, Predictive Analytics, Real-time Monitoring, Machine Learning for Continuous Improvement, Geospatial Analysis, Dynamic Scheduling, Cost Optimization, Integration with IoT Devices, environmental Considerations are AI integrated technologies in this field. And these technologies contribute companies to be more competitive for customer satisfaction.

To minimize logistics cost and to manage time efficiently companies need to create optimize routes based on their logistics operations. With the optimization, companies minimize fuel consumption, reduce vehicle wear and and tear, maximize resource usage on transportation and handling processes. This directly contributes to main aims of logistics; minimizing costs and customer satisfaction. Cost savings are essential for companies to make profit and competition in relevant sector and managing time efficiently in logistics operations makes customer satisfaction.(5)(6)

Besides as mentioned before optimizing routes helps in better utilizing the available resources. So this allows logistics companies using fewer resources for handling in higher volumes. Also using less resources impact on carbon reductions. This aligns with sustainability goals and supports environmentally conscious practices.

AI based route optimization systems often provide enhanced visibility into the entire logistics process. This visibility allows logistics managers to monitor the movement of goods, track deliveries, and identify potential issues in real time. Also customers can monitor their orders too. Timely deliveries and efficient routes contribute to a positive customer experience. Customers appreciate when their orders are delivered promptly, and route optimization plays a key role in achieving this. In case of any disruption in the route plan such as traffic, weather, or unexpected events, this optimization system allow for dynamic adjustments. This points to “dynamic adaptability” that makes managers and customers feel their orders are safe. (6)Adaptability also refers another useful feature, too. Intagrating compliance and regulations such as traffic rules, vehicle size on roads etc and legal other requirements in a route optmization system is possible with that feature. Based on this adaptability and monitorization, the system also can predict and warn about risks such as traffic fines, delays, accidents etc.(5) Operational efficiency increases with effective route planning that provides better coordination different stages of the supply chain.

2.2. Demand forecasting

By leveraging AI-based demand prediction, businesses can enhance their forecasting capabilities, improve inventory management, reduce stockouts, and adapt more effectively to the challenges posed by volatile demand in the real world. The continuous learning capabilities of AI models contribute to a more adaptive and responsive supply chain. (10)

There are many external factors effect on customer demand such as economic conditions, weather patterns, holidays, promotions, or even social factors. Incorporating these external factors into AI algorithms helps improve the accuracy of demand forecasts. By analyzing large amounts of historical data and incorporating external factors, AI algorithms can provide more accurate and reliable demand forecasts, leading to better inventory management and improved operational efficiency(10)(11). Therefore inventory management can do its plan for future term and ensure that products are available when customers need.

AI-based demand prediction is an essential tool in supply chain management because it enhances forecasting accuracy, allows for real-time adjustments, supports scenario planning, enables personalized forecasting, improves inventory management, enhances supply chain resilience, leads to cost savings, and contributes to overall customer satisfaction. The continuous learning and adaptability of AI models make them invaluable in navigating the complexities and uncertainties of the modern business landscape(19).

2.3. Inventory management

By maintaining an adequate level of safety stock, businesses can better absorb and navigate uncertainties within the supply chain, ensuring a more resilient and responsive operation. Striking the right balance between safety stock levels and cost considerations is essential for effective supply chain management. Advanced analytics and AI-driven forecasting models can contribute to optimizing safety stock levels based on historical data and predictive insights.

By using artificial intelligence to predict inventory needs, companies can avoid ordering excessive amounts of stock, thereby minimizing wastage and reducing the occurrence of expired or obsolete inventory. For tracking inventory, companies use some devices such as RFID (Radio Frequency Identification) readers, barcode scanners and smart shelves are integrated with AI (15). These devices' tags are attached to goods. This provides remote but real-time visibility and efficient inventory management with AI algorithm based on real data. Such a RFID integrated with artificial intelligence is called smart retail system. In summary this system uses RFID data to analyze customer buying patterns and optimize inventory levels, ensuring products are readily available when customers need them(15).

Therefore optimizing inventory levels avoid of companies excessive capital in inventory and reduce the costs associated with overstocking and understocking. And AI helps companies optimize their inventory levels by predicting when and how much stock needs to be reordered. This improves customer satisfaction(18).

2.4. Other Predictions

AI-driven forecasting can provide valuable insights into “supplier behavior” by analyzing historical data. This data encompasses key metrics such as order fulfillment times, lead times, on-time delivery performance, quality of goods, and overall reliability. By scrutinizing this wealth of historical information, AI can uncover hidden patterns, correlations, and trends that may not be apparent through traditional methods. Machine learning algorithms can identify patterns and trends in supplier behavior, helping businesses anticipate potential delays, assess supplier reliability, and optimize procurement strategies. This proactive approach enables organizations to build stronger relationships with reliable suppliers and minimize the impact of uncertainties in the supply chain(24).

AI's predictive capabilities are instrumental in identifying “potential risks” within the supply chain. By analyzing historical data and external factors,

AI models can assess the likelihood of various risks such as transportation disruptions, geopolitical events, or supplier issues. This allows businesses to develop risk mitigation strategies, implement contingency plans, and make informed decisions to minimize the impact of unforeseen events. AI's ability to continuously learn and adapt enhances the resilience of the supply chain against potential risks.

AI-based forecasting can also analyze historical data about returns. These are customer feedback, and other relevant factors. After that analyse, AI can present future predicted return rates. This forecast is essential for optimizing inventory management, understanding product quality issues, and implementing measures to reduce return rates. By addressing return challenges proactively, businesses can improve overall efficiency and customer satisfaction(25).

Recently attached another prediction with AI in supply chain is “sustainability”. AI-based applications can contribute to forecasting and optimizing sustainability performances within the supply chain. By analyzing data related to energy consumption, water usage, carbon emissions etc. and ethical sourcing practices(like gender equavelence, child labor etc.), AI models can predict the environmental and social impact of supply chain operations. This information empowers businesses to make environmentally and socially conscious decisions, optimize their supply chain for sustainability, and meet the growing demand for eco-friendly practices(26).

Some other AI-based predictions are used in supply chain are given Figure 3.



Figure 3 SAP AI Based Prediction Fields in Supply Chain (9)

3. Example : E-Commerce Company

It would be enlightening to summarize the use of AI-based applications with an example. A common known e-commerce company's supply chain generally covers nationwide. The company ships products to customers with a complex supply chain network. This network consists of multiple distribution centers, warehouses and fleets of delivery vehicles. Optimizing delivery routes are real challenge for the company that must face. Because environmental factors such as traffic conditions, **delivery** time windows, and varying demand in different regions makes system harder to ensure timely and cost-effective deliveries. But the company can reach desired solution with AI that collects historical data on delivery routes, traffic patterns, delivery times, and customer preferences. Also that AI system can take into account **cost** factors, such as fuel efficiency and vehicle maintenance, to optimize routes in a way that minimizes operational expenses. Besides historical datas in the system can be analysed thanks to machine learning

algorithms to present specific traffic conditions or certain routes etc. One of the best part is that real-time data is analyzed and instantly supports the company to make a decision and promise the customer. The company can make the logistics process of product visible with sharing customer screen that is a part of the AI system for customer. This has a direct impact on customer satisfaction by ensuring that products are delivered within specified time frames (Figure 4).

On the other hand this e-company needs to predict future demand for quick response to customers. This also makes its supply chain **flexible** in the competitive environment. With analysing historical data, a close prediction of demand is possible for the company. Thus, AI aligns the company's supply chain with its customer expectations for timely and reliable service, ultimately enhancing its overall customer experience. If the company not only focus on **customer satisfaction** but also reducing cost in its AI integrated supply chain, then we can talk about system quality of supply chain. The company probably assess, monitor and proactively manage its quality as a competitive factor. Lastly in that supply chain there would be an only need to understand which **quality** level the company has for continuous development. So AI-based applications generally provide a feedback loop where the outcomes of logistics processes are continuously evaluated. This information is used by that e-commerce company to improve the accuracy and effectiveness of future logistics planning.

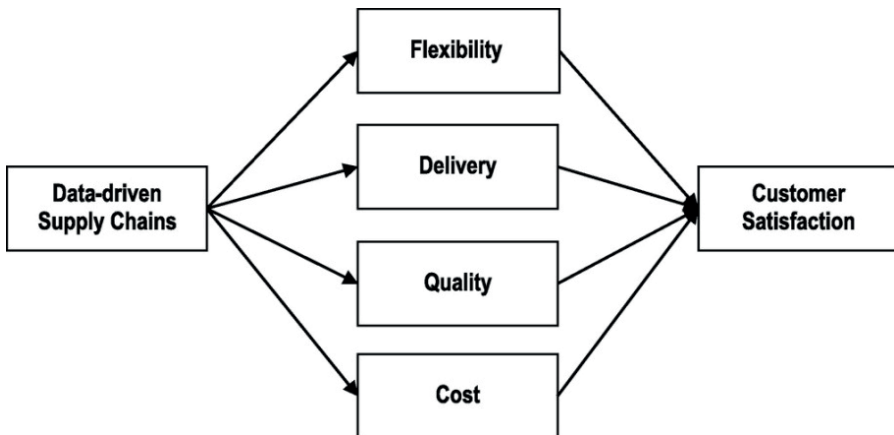


Figure 4. AI-based application effects customer satisfaction (2)

4. References

1. Rameshwar Dubey, David J. Bryde, Yogesh K. Dwivedi, Gary Graham, Cyril Foropon, Impact of artificial intelligence-driven big data analytics culture on agility and resilience in humanitarian supply chain: A practice-based view, *International Journal of Production Economics*, Volume 250, 2022, 108618, ISSN 0925-5273, <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108618>.
2. Roberto Chavez, Wantao Yu, Mark A. Jacobs & Mengying Feng (2017) Data-driven supply chains, manufacturing capability and customer satisfaction, *Production Planning & Control*, 28:11-12, 906-918, DOI: 10.1080/09537287.2017.1336788
3. Waller, M. A., and S. E. Fawcett. 2013. "Data Science, Predictive Analytics, and Big Data: A Revolution that Will Transform Supply Chain Design and Management." *Journal of Business Logistics* 34 (2): 77–84.10.1111/jbl.12010
4. Dubey, R., A. Gunasekaran, S. Childe, S. Fosso Wamba, and T. Papadopoulos. 2016. "The Impact of Big Data on World-class Sustainable Manufacturing." *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology* 84 (1-4): 631–645.10.1007/s00170-015-7674-1
5. Chairote Yaiprasert, Achmad Nizar Hidayanto, AI-powered ensemble machine learning to optimize cost strategies in logistics business, *International Journal of Information Management Data Insights*, Volume 4, Issue 1, 2024, 100209, ISSN 2667-0968, <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2023.100209>
6. Paolo, Toth., Daniele, Vigo. (2001). The vehicle routing problem. doi: 10.1137/1.9780898718515
7. <https://optimoroute.com/route-optimization-techniques/#what-is>
8. Reza Toorajipour, Vahid Sohrabpour, Ali Nazarpour, Pejvak Oghazi, Maria Fischl, Artificial intelligence in supply chain management: A systematic literature review, *Journal of Business Research*, Volume 122, 2021, Pages 502-517, ISSN 0148-2963, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.009>.
9. <https://blogs.sap.com/2019/02/07/pai-series-blog-3-training-and-activating-the-out-of-the-box-predictive-content-shipped-by-s4hana/>
10. Aylak, B. L, Oral, O., Yazıcı, K. "Using Artificial Intelligence and Machine Learning Applications in Logistics," *El-Cezerî Journal of Science and Engineering*, 2021, 8 (1); 74-93.
11. Ertemel, A. V., Alış, G. ve Pirtini, S., "The Effect Of Industry 4.0 Applications On Operational Efficiency In The Logistics Sector", *Business and Management Studies An International Journal*. 2020, 8 (1), 371-395
12. <https://studyonline.unsw.edu.au/blog/descriptive-predictive-prescriptive-analytics>

13. Jayol, A.; Lejri, D.; Leclercq, L. Routes Alternatives with Reduced Emissions: Large-Scale Statistical Analysis of Probe Vehicle Data in Lyon. *Atmosphere* 2022, 13, 1681. <https://doi.org/10.3390/atmos13101681>
14. Abid Haleem, Mohd Javaid, Mohd Asim Qadri, Ravi Pratap Singh, Rajiv Suman, Artificial intelligence (AI) applications for marketing: A literature-based study, *International Journal of Intelligent Networks*, Volume 3, 2022, Pages 119-132, ISSN 2666-6030, <https://doi.org/10.1016/j.ijin.2022.08.005>.
15. Gupta et al., 2021D. Gupta, S. Bhatt, M. Gupta, A.S. TosunFuture smart connected communities to fight covid-19 outbreakInternet Things, 13 (2021), Article 100342
16. Richey, R.G., Jr., Chowdhury, S., Davis-Sramek, B., Giannakis, M. and Dwivedi, Y.K. (2023), Artificial intelligence in logistics and supply chain management: A primer and roadmap for research. *J Bus Logist*, 44: 532-549. <https://doi.org/10.1111/jbl.12364>
17. Korucuk, S., Tirkolae, E.B., Aytakin, A. et al. Agile supply chain management based on critical success factors and most ideal risk reduction strategy in the era of industry 4.0: application to plastic industry. *Oper Manag Res* 16, 1698–1719 (2023). <https://doi.org/10.1007/s12063-023-00360-5>
18. Liang, Y., Xiao, J., Wang, Y., Pang, Z., Li, Y., Jin, X., Liu, G.A method to make accurate inventory of smart meters in multi-tags group-reading environment(2016) 2016 IEEE International Conference on RFID Technology and Applications, RFID-TA 2016, art. no. 7750743, pp. 123-128. Cited 4 times. ISBN: 978-150901408-8 doi: 10.1109/RFID-TA.2016.7750743
19. <https://ttpsc.com/en/blog/how-will-ai-change-demand-forecasting-in-the-supply-chain/>
20. Boone et al., 2019 T. Boone, R. Ganeshan, A. Jain, N.R. Sanders Forecasting sales in the supply chain: consumer analytics in the big data era *Int. J. Forecast.*, 35 (2019), pp. 170-180
21. Richey, R. G., & Davis-Sramek, B. (2022a). A research agenda to reflect reality: On being responsive. *Journal of Business Logistics*, 43(1), 4–8. <https://doi.org/10.1111/jbl.12297>
22. <https://www.mckinsey.com/industries/metals-and-mining/our-insights/succeeding-in-the-ai-supply-chain-revolution>
23. Wang, C., Liu, Y. & Zhou, H. Consumer Consumption Behavioral Model for Business Intelligence Using Artificial Intelligence. *J Knowl Econ* (2023). <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01391-w>
24. Allgurin, A., & Karlsson, F. (2018). Exploring Machine Learning for Supplier Selection : A case study at Bufab Sweden AB.

25. Mohsen, F., Al-Absi, H.R.H., Yousri, N.A. et al. A scoping review of artificial intelligence-based methods for diabetes risk prediction. *npj Digit. Med.* 6, 197 (2023). <https://doi.org/10.1038/s41746-023-00933-5>
26. Javid Ghahremani Nahr & Hamed Nozari & Mohammad Ebrahim Sadeghi, 2021. "Green supply chain based on artificial intelligence of things (AIoT)," *International Journal of Innovation in Management, Economics and Social Sciences*, International Scientific Network (ISNet), vol. 1(2), pages 56-63.

Yeni Dünya Düzeninde Farklılıkları Güce Dönüştürmek: Kapsayıcı Liderlik

Zişan Duygu Alioğulları¹

Özet

21. yüzyılın iş dünyasında, farklı kültürlerden en yetenekli kişilerle çalışmak örgütlere rekabet avantajı ve başarı sağlayacaktır. Rekabetin ve değişimin yüksek olduğu iş dünyasında, örgütlerin yetenekli çalışanları bünyelerinde istihdam etmeleri giderek zorlaşmaktadır. Kültürel farklılıkların yönetilerek çalışanların sorunsuz bir arada tutulmasında ve kültürel çeşitliliğin rekabet avantajı haline getirilmesinde liderler öncü rol üstlenmektedir. Geleneksel liderlik tarzlarının değişen bu koşullara uyum sağlayamadıkları görülmüştür. Bu durum, kapsayıcı liderlik kavramının iş hayatında daha fazla önem kazanmasına sebep olmuştur. Kapsayıcı liderler, farklı kültür ve düşünce yapısına sahip çalışanların ayrıştırılmadan bir araya getirilmesini, bu farklılıkların başarıyla yönetilebilmesini ve çalışanların liderleriyle etkin iletişim kurmasını sağlayan kişilerdir. Ayrıca kapsayıcı lider, örgütlerde olumlu iş ortamının oluşmasına yardım ederek çalışanlarına her türlü yardım ve desteği vermektedir. Buna ilaveten, tüm çalışanlarını karar alma süreçlerine dahil ederken bunu eşitlik ve adalet temelinde gerçekleştirir.

Bu çalışmada, kapsayıcılık kavramı ele alınarak kapsayıcı liderlik tanımı detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Çalışmada, kapsayıcı liderlik üzerine yapılan tanımlar ile alan yazınındaki çalışmalar birleştirilerek yeni bir bakış açısı oluşturulmaya çalışılmıştır. Yapılan literatür taramasında bu yönde bir derlemenin olmadığı görülerek, kapsayıcı liderlik ile iş sonuçları arasındaki bağlantının ortaya konulmasının faydalı olacağı görülmüştür. Kapsayıcı liderlik kavramına ilişkin hususların geniş çerçevede değerlendirildiği bu çalışma, alan yazınına ve gelecek araştırmacılara önemli bilgiler sunmuştur. Ayrıca, çalışmada kapsayıcı liderliğin boyutları ve literatürde bulunan ölçüm araçlarına da yer verilmiştir. Buna bağlamda, kapsayıcı liderliğin, örgütlerdeki ve bireylerdeki olumlu sonuçları da belirlenmiştir. Bu bilgiler ışığında, kapsayıcı liderliğin ve örgüt bağlamındaki pek çok probleme çözüm olduğu görülmüştür. Bu çerçevede, iş dünyasındaki sorunlara yönelik liderlere, yöneticilere ve örgüt üst yönetimine bazı öneriler sunulmuştur.

1 Dr. Öğretim Üyesi, Erzurum Teknik Üniversitesi, İİBE İşletme Bölümü, Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı, zisan.aliogullari@erzurum.edu.tr, Orcid: 0000-0001-6602-0344.

1. Giriş

Rekabetin ve değişimin yüksek olduğu iş dünyasında örgütlerin yetenekli çalışanları bünyelerinde bulundurmaları önemli olup bu kişileri örgütlerinde istihdam etmeleri giderek zorlaşmaktadır. Küreselleşme ile birlikte değişen sosyal ve ekonomik koşulların bir sonucu olarak artan çalışan hareketliliği örgütleri farklı kültürlerden gelen kişilerle çalışmaya zorlamıştır. 21. yüzyılın iş dünyasında farklı kültürlerden en yetenekli kişilerle çalışmak, örgütlere rekabet avantajı (Moss, 2019) ve başarı (Hollander, 2009) sağlayacağı için örgütün hayatını devam ettirmesinde yardımcı rol oynamaktadır. Başarılı ve verimli bir çalışma ortamının oluşması için çalışanların tüm farklılıklarına saygılı olunmalı, bu farklılıklar başarıyla yönetilebilmeli ve ılımlı bir iletişim ortamı oluşturulmalıdır. Bu yüzden sadece çalışanların kültürel farklılıklarına değil bunun yanında yaş, cinsiyet, cinsel yönelim, etnik köken, dil ve yaşam tarzı gibi bireysel farklılıklarının da dikkate alınıp önemsenmesi gerekmektedir.

Odak noktasına insanı alan, kimseyi yargılamadan, dışlamadan herkese saygıyla yaklaşarak kapsayıcı bir tavırla, farklılığı ve çeşitliliği örgüt kültürü haline getirebilen örgütlerin, rakiplerinden her daim ileride olacağı bilinmektedir (Ferdman, 2013; Korkmaz vd., 2022). Özetle, benzer bakış açılara sahip kişilerden oluşan çalışanlar yerine farklı düşüncelere sahip çalışanlardan oluşan örgütlerde kapsayıcılık ve çeşitlilik kültürü hâkim olmaktadır. Son yıllarda iş dünyasında daha fazla öne çıkan bir terim olan “*kapsayıcılık*” kavramı, daha yaygın bir şekilde kullanılmakta ve giderek önem kazanmaktadır. Örgüt bağlamında kapsayıcılık kavramı, farklılıkları destekleyen, herkese eşit fırsatlar sunan, insanların fikirlerine ve yeteneklerine değer veren katılımcı bir eylemi ifade eden bir kavramdır (Mor Barak, 2011; Shore, vd., 2018). Kapsayıcılık yaklaşımını benimseyen örgütler, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla farklı türdeki insan kaynağını ve yeteneği güce dönüştürme konusunda uzmandır.

Dünyanın en büyük danışmanlık şirketlerinden biri olan PricewaterhouseCoop (PWC) Global’in 2022 yılında 44 farklı ülkeden 52 bin çalışan üzerinde yaptığı “*Küresel İş Gücünün Umutları ve Korkuları*” araştırmasına göre çalışanların yüzde 54’ü işyerinde kapsayıcılık kültürünün olması gerektiğini belirtmiştir. Araştırmaya katılan her iki çalışandan biri, her türlü bireysel ve kültürel farklılıkları rağmen kendilerini kapsayıcı bir yaklaşımla değerlendiren örgütleri tercih etmektedir. Küreselleşmenin etkisiyle değişen dünyada, sadece örgütlerin demografik yapıları değişmekle kalmadı çalışanların zihin yapıları da bu anlamda değişmiştir. Deloitte’nin 2022 yılında “*Türkiye’de Çalışma Hayatında Çeşitlilik ve Kapsayıcılık*” çalışmasında, araştırmaya katılan

Y ve Z kuşağı çalışanlarının yüzde 40'ının farklılıkları benimsemeyen ve kendi değerleriyle örtüşmeyen iş fırsatlarını reddettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda Türkiye'de yeni nesil çalışanların çoğunluğunun kapsayıcılığı önemseydiği ve bu konuya duyarsız olduklarına inandıkları iş fırsatlarını kabul etmedikleri görülmüştür. Deloitte'nin (2022) farklı bir araştırmasında, örgütlerindeki kapsayıcılık kültüründen memnun olan çalışanların çalışma sürelerinin, memnun olmayan çalışanlara göre beş yıl daha fazla olduğu bulgulanmıştır. Bu yüzden gelişime çok boyutlu bakmak ve örgütteki çalışan çeşitliliğini kapsayıcı bir bakış açısı ile ele almak gerekmektedir.

Kültürel farklılıkların yönetilerek stratejik bir güce dönüştürülmesinde, farklı görüşlerin sorunsuz bir arada tutulmasında ve kültürel çeşitliliğin avantaj haline getirilmesinde liderler öncü rol üstlenmektedir. Liderin örgütte ne yönde bir liderlik tarzı sergileyeceği, örgütte kapsayıcı bir kültürün oluşup oluşmaması noktasında kritik rol oynamaktadır (Aboramadan vd., 2021; Kuknor ve Bhattacharya, 2022; Masakowski, 2017). Örgütlerdeki çalışanların etnik kimlik, din, dil, cinsiyet, fikir ve davranışlarındaki farklılıklar; anlaşmazlıkları, çatışmaları, iletişim problemlerini ve adaptasyon sorunlarını da beraberinde getirmektedir (Ince, 2023). Liderler, örgütlerinde oluşacak toksik iş kültürünü engellemek, çalışanların beklentilerini anlamak ve çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmelerini sağlamak durumundadır. Bu minvalde, kültürel çeşitliliğin ve farklılıkların getirdiği problemlerin çözümünde geleneksel liderlik tarzlarının yetersiz kaldığı görülmüş olup, yeni liderlik tarzlarına olan ihtiyaç daha belirgin hale gelmiştir. Bu bağlamda liderler, kültürel farklılıklardan kaynaklanacak konularda daha duyarlı olan kapsayıcılık liderlik tarzını sergilemelidir.

Kapsayıcı liderler, her bireyin değerlerine saygı duyan, bu değerleri önemseyen, çalışanların kendi benliklerinden vazgeçmeden kendileri olma fırsatını onlara sunan, özgün ve açık bir iletişim ortamı oluşturarak örgüt atmosferini olumluya çeviren liderlerdir (Sharma, 2022; Randel vd., 2018; Brimhall vd., 2014). Kapsayıcı lider, çalışanlarının farklı fikir ve bakış açılarını önemseyip onları karar alma süreçlerine dahil etmede, kendilerini benzersiz hissettirerek örgütlerine aidiyet duymada kilit rol oynamaktadır (Santos, vd., 2022; Aslan vd., 2021). Kapsayıcı liderin bu davranışları çalışanlarda işe bağlanma, örgütsel vatandaşlık, yenilikçi iş davranışı, düşük işten ayrılma niyeti ve yüksek etkileşimli lider-üye etkileşimi gibi pozitif iş davranışlarının oluşmasında olumlu yönde etkili olduğu tespit edilmiştir (Aboramadan vd., 2021; Brimhall vd., 2014; Choi, 2015; Carmeli vd., 2010). Kapsayıcı liderlik, örgütlerde oluşacak pozitif iş sonuçlarının oluşmasının yanı sıra, yönetsel açıdan da toplumsal sürdürülebilirliğe çok yönlü katkı da sunmaktadır. Bu çerçevede konuyu makro açıdan inceleyen

Wuffli (2016: 4) kapsayıcılığı, toplumsal ve sosyal düzenin devam etmesinde liderler tarafından uygulanması gerekli olan bir kavram olarak tanımlamıştır. Wuffli (2016: 5) kapsayıcı liderliğin, dinamik ve değişim odaklı yapısından ötürü, farklı sektörler ve kültürler arasında köprü olabildiğini bunun ise tüm toplumsal sistemin sürdürülebilirliği için önemli bir faktör olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca kapsayıcı liderler, erdem ve değerler konusunda etik duruş sergiledikleri için toplumun genelinde maksimum düzeyde yer almaları gerekmektedir. Bu bilgiler ışığında kapsayıcılığın önemini kavrayan uluslararası örgütler bu kavrama yeterince önem vermekte olup toplumda ve örgütlerde bu kavramın oluşması için yüksek çaba harcamaktadır. Birleşmiş Milletlerin 2030 yılına kadar gerçekleştirmeyi hedeflediği 17 sürdürülebilir kalkınma amacından biri de “*Çeşitlilik ve Kapsayıcılık*” olup, yeni dünya düzeninde kapsayıcılığın kritik öneme sahip olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak, kapsayıcı liderlik sürecinin başarılı bir şekilde uygulanması ile örgütte farklı kültürlerden gelen tüm çalışanlar için güvenli bir ortam oluşacak, örgütlerde olumlu pek çok iş sonucunun ortaya çıkacaktır.

2. Liderlik

İnsanlık tarihi boyunca var olan liderlik kavramının yönetim organizasyon alanında sistematik olarak incelenmesi 20. yüzyılın başlarına dayanmaktadır. Liderlik kavramına psikoloji, sosyoloji, antropoloji, felsefe, politika ve işletme yönetimi gibi farklı disiplin alanlarından farklı tanımlar getirilmiş olup liderliğe çok yönlü bir perspektif kazandırılmıştır. Liderlik; bir amacı, hedefi veya vizyonu gerçekleştirmek için çevresindeki kişileri ortak amaçlar doğrultusunda motive etme, etkileme, yönetme ve yönlendirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Horner, 1997: 271-272; Chaudhry ve Javed, 2012: 260). Marks ve Printy (2003: 385) örgütsel anlamda liderliği, örgütsel hedeflere ulaşmak amacıyla örgüt üyelerini etkileme sanatı olarak tanımlamıştır.

Lider, çevresindeki bireylerin isteklerini ve gereksinimlerini dikkate alan, davranışlarını bu istek ve gereksinimlere göre şekillendiren, onları belirlenmiş bir yola doğru yönlendiren, rehberlik eden moralini yüksek tutan ve takım çalışmasını özendiren kişidir (Zel, 2011: 109-110; Şahin vd., 2004: 660-661; Paşaoğlu vd., 2013: 100; Carsten, vd., 2018: 733). Liderlik süreci ise; bir kişinin (lider) başkalarını (izleyiciler) belirli koşullar doğrultusunda etkileyebilmesi olarak ele alınmaktadır (Koçel, 2013: 575). Farklı disiplinlerden kaynaklanan farklı bakış açıları ve uygulama farklılıklarına rağmen liderlik kavramı; örgütteki çalışanları belirli bir hedefe yönlendirme, harekete geçme, onlara yol gösterme ve motivasyonlarını artırma hususları ortaktır.

Liderlik konusunu ele alan çok sayıda yaklaşım söz konusudur. Geleneksel liderlik yaklaşımlarının ortaya çıktığı 1910'lu yıllarda araştırmacılar liderleri diğerlerinden ayıran kişisel özellikler olduğunu düşünerek bu özellikleri tanımlamaya yönelik çalışmalar başlatmışlardır. 1940'lı yıllara gelindiğinde liderlerin sergiledikleri davranışlar üzerine araştırmalar yapılmış, böylelikle liderlik davranış çalışmaları başlamıştır. 1980'li yıllarda geleneksel liderlik teorilerinin yetersiz kaldığını gören araştırmacılar, liderlik düşünce paradigmasını yeniden değişik bir bakış açısıyla ele almıştır. Bu da liderleri farklı ihtiyaçlara yönelik yeni teoriler geliştirmeye ve tamamlayıcı görüşler geliştirme itmiştir. Bu temelde dönüştürücü (Burns, 1978), etkileşimci (Howell ve Avolio, 1993), karizmatik (Bass, 1985) kuantum liderlik (Blank, 1995) ve hizmetkâr liderlik (Greenleaf, 1977) gibi yeni liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır.

Değişen dünya düzenine liderlerin de kendilerini adapte etmeleri elzem olup bu doğrultuda her toplumun kendine özgü amaç ve ihtiyaçlarına uygun farklı liderlik tarzları geliştirilmiştir. İçerisinde bulunduğumuz iş dünyasında farklı kültürlere sahip bireylerin bir arada takım halinde sağlıklı şekilde çalışabilmelerini sağlayan, kimseyi yargılamadan, dışlamadan herkese saygıyla yaklaşarak (Ferdman, 2013; Korkmaz vd., 2022) kapsayıcı lider davranışları önemlilik arz etmektedir. Çalışanlar işletmelerde ayrılmayacaklarını, örgüt içerisinde kabul görececeklerini bilmek isterler. Liderin kapsayıcı faaliyetleri çalışanların kendilerini örgütlerine ait hissetmelerine ve işletmelerde ılımlı bir iletişim ortamının oluşmasına yardım etmektedir (Santos, 2022). Liderler bu anlamda kapsayıcı davranmaya ve bu yönde kapsayıcı bir kültür yaratmaya önemli bir katkıda bulunmalıdır.

Kapsayıcı liderlik, liderlik çalışmalarına yeni kazandırılmış bir teori olup gün geçtikçe daha da popülerleşen ve ilgi çeken bir kavram haline gelmektedir. İş dünyasının iş birliği ve katılıma dayalı kapsayıcı bir yaklaşım benimsemesi liderlerin göz ardı etmemesi gereken bir gerçek olup işletmelerde kapsayıcı kültürün oluşması son derece önemlidir.

3. Kapsayıcı Liderlik

Son yıllarda yaş, cinsiyet, etnik köken, dil, sağlık ve yaşam tarzı gibi bireysel farklılıkları kabul etmeyi, saygı duymayı, her bireye adalet ve fırsat eşitliği sağlamayı ifade eden kapsayıcılık, (Özaydınlık, 2021) odak noktasına toplumdaki tüm bireyleri almaktadır. Örgütsel düzeyde kapsayıcılık, farklı kültür ve düşünce yapısına sahip insanların ayrıştırılmadan bir araya getirilerek çalışmaları ve çalışanların tüm potansiyellerini sergileyebilmeleri için etkin bir örgüt ortamının oluşturulması olarak tanımlanmıştır (Pless ve Maak,

2004: 130). Örgütlerde oluşan kapsayıcılık kültürü, bireysel veya kültürel farklılıklardan kaynaklı çalışanların ayrışmasını azaltabilir, birbirleriyle ilişki kurma becerilerini geliştirebilir ve tüm çalışanların örgütün amaç ve hedeflerini geliştirmesine katkıda bulunmalarını sağlayabilir (Brimhall, vd., 2014: 82).

Daha sonra Nembhard ve Edmondson (2006: 247) tarafından lider kapsayıcılığı olarak ele alınan kavram, liderin tüm çalışanlarını iş sürecine dahil etmesi, çalışanların faaliyetlerini gözden geçirerek öne çıkarılmasına yönelik söz ve davranışların tümü olarak tanımlanmıştır. Kapsayıcı lider, çalışanlarının bireysel farklılıklarına saygı duymakta, örgütteki tüm fikir ve önerileri içtenlikle dinleyip çalışanların farklı görüşlerini sorunsuz bir arada birleştirmekte ve yönetmektedir. Farklı bakış açılarını önemli gören kapsayıcı bir lider, bunları takdir edip önemseyerek çalışanlarını daha fazla fikir ve öneri sunmaya teşvik eder (Ye vd., 2019; Chrobot-Mason, vd., 2014; Carmeli vd., 2010). Bu durum, yeni fikir ve görüşlerin oluşmasına, sorunların açıkça tartışılmasına ve örgütün hedeflerine ulaşması için yeni yollar aranmasına olanak sağlamaktadır (Carmeli vd., 2010: 253-254).

Kapsayıcı liderlerin, kültürel çeşitliliğin avantaj haline getirilmesinde, yeni bir örgüt iklimi ve atmosferinin oluşmasında önemli rol oynadığı bilinmektedir. Kapsayıcı liderler, esasen çalışma ortamını bir ekosistem olarak görmektedir. Örgütsel ekosistemlerde her yönden toplumun farklı kesimleri bir araya gelmekte, bu kişilerle paylaşım ve etkileşim içerisinde olunup iş birliği ve koordinasyonu yapılmaktadır (Najmaei ve Sadeghinejad, 2019). Kapsayıcı liderlerde toplumun farklı kesimlerini bir araya sorunsuz şekilde tutup bütünleştirici bakış açısıyla iş birliği yapmalarına olanak sağlamaktadır.

Kapsayıcı lider, kapsayıcı bir ortam oluşturarak tüm çalışanlarını karar alma süreçlerine dahil ederken bunu eşitlik ve adalet temelinde gerçekleştirmektedir. Kapsayıcı lider, çalışanlarına eşit davranmakta örgüt içerisinde adaletin korunmasına yardımcı olmaktadır (Nembhard ve Edmondson, 2006; Hollander, 2009). Çalışanlarının katkısını adil bir şekilde değerlendiren kapsayıcı liderler çalışmada desteklenme, özgürlük, güçlenme ve adalet duygularının oluşmasına katkıda bulunmaktadır (Ye vd., 2019). Bu kapsamda kapsayıcı liderlik kavramı Meritokrasi yönetim ilkesi ile yakından benzerlik göstermektedir. Meritokrasi kavramı ve ilkeleri genel olarak bilinen ancak literatürde detaylı bir şekilde ele alınmamış bir terimdir.

Meritokrasi, bireyler arasındaki ayrımcılığa karşı olan, herkesin yetenek ve çabasına bağlı hak ettikleri yani ehil oldukları işi yapmaları gerektiğini savunan bir ideolojidir. Ayrıca kariyer ilerlemesinde liyakatin esas alınmasını ve herkese eşit fırsatlar sunulmasını savunan bir düşünce sistemidir

(Çamurcuoğlu, 2022: 1). Özetle, meritokratik yönetimlerde ırk, cinsiyet, ekonomik sınıf veya sosyal pozisyona bakılmaksızın her kişinin başarısı kendi yeteneğine, zekâsına ve çabasına dayanmaktadır (Kim ve Choi: 115-116; Mijs ve Savage, 2020: 397-399). Meritokratik bir toplumda bireyler, çalışmalarının sonuçlarını her zaman elde edeceği yani çabalarının boşa gitmeyeceği düşünceindedir. Bu durum, toplumsal kaynakların adil paylaşılmasına, eşitlik ve adaletin oluşmasına zemin oluşturmaktadır. Toplumlarda ve işletmelerde bu ideolojinin oluşmasının pek çok olumlu yönünün olduğu kabul edilmektedir (Yılmaz, 2023). Örgütsel bağlamda bu olumlu durumların gerçekleştirilmesinde ve meritokrasi ideolojisinin oluşmasında kapsayıcı liderliğin hizmet ettiği görölmektedir.

Meritokratik bir sistem için kapsayıcı liderler, ayrımcılığa karşı mücadele eden, eşitsizlikleri ortadan kaldıran, herkesi objektif değerlendiren düzeltmeye çalışan kişilerdir. Meritokrasinin temelinde herkesin eşit fırsatlara sahip olması ve yeteneklerine göre yükselmesi gerektiği için kapsayıcı liderlik bu ideolojiyi desteklemektedir. Kapsayıcı yönetim tarzı, bireylerin diğer kültürleri kendilerinden daha aşığı olarak değerlendirmelerine neden olan etnosentrik eğilimlere karşı koymalarına ve farklı kökenlerden gelen insanlarla daha güçlü bağlantılar kurmalarına yardımcı olmaktadır (Bourke ve Espadido, 2019). Kapsayıcı lider ise tüm farklılıkları kabul eder ve bu farklılıkları örgütün veya toplumun gücü olarak görür. Tam bu anlamda Carmeli vd. (2010) tarafından oluşturulan kapsayıcı liderlik ölçeği içerisindeki “liderim başkalarına olduğu gibi bana da ayrımcılık yapmadan, eşit davranır” ve “liderim farklı grup üyelerine (örneğin fiziksel engellilik, etnik azınlık) basmakalıp davranmamakta, onlara grubun diğer üyeleri ile eşit tutmaktadır” soruları meritokratik bir yönetimin kapsayıcı liderlik ile uygulanabilir olduğunun göstergesidir.

3.1. Kapsayıcı Liderlerin Temel Yetkinlikleri ve Alanda Sağladığı Katkıları

Kapsayıcı liderliğin çalışma ortamında sıklıkla gözlenen bir davranış haline getirilmesi pek çok olumlu çıktının oluşmasına neden olmuştur. Kapsayıcı liderliği tanımlayan kavramlar ile yazın alanındaki kapsayıcı liderlik üzerine yapılan çalışmalar araştırma kapsamında birleştirilmiştir. Oluşturulan bu çerçevede kapsayıcı liderliğin işletmelerin potansiyellerinin ve çalışanların üzerinde ne kadar olumlu etkisi olacağı daha net görölmektedir.

Kapsayıcı lider, çalışanların bireysel farklılıklarını tanımakta (Bradley, 2020), kültürlerine saygı duymakta (Javed vd., 2019a) onların her türlü fikir ve görüşlerine açık olup bunlara önem vermektedir. Çalışanlarının düşünce ve

fikirlerine değer vermenin, benimseyerek dinlemenin yanında kapsayıcı lider, bu düşünce ve fikirleri tartışmaya da isteklidir (Mitchell vd., 2015; Carmeli vd., 2010). Kapsayıcı lider, tüm bu davranışları sergilerken takipçilerine karşı samimidir (Mitchell vd, 2015). Tüm bunların yanında düşüncelerin serbestçe ifade edilip çalışanların iş süreçlerine katkıda bulunabildiği güvenli, demokratik ve saygın bir iş ortamının oluşmasına da katkı sağlamaktadır (Ashikali vd., 2021; Choi vd., 2017). Bu tür bir iş ortamının oluşmasını sağlayan kapsayıcı lider, çalışanlar arasında fikir birliği oluşturarak örgüt içerisinde oluşacak olası çatışmaların önüne geçmektedir. Santoso vd. (2023) yaptığı çalışmada kapsayıcı liderlerin örgütlerde oluşan çatışma kültürlerini önlediğini ve çatışmaları çözüme ulaştırdığının bulgulamıştır.

Kapsayıcı liderler, farklı kültürler arasında etkileşimin önemli olduğu iş ortamında bireyler arasında uyumun oluşmasına ve köprüler kurulmasına katkıda bulunarak, hiyerarşinin az olduğu daha yatay bir yönetim sisteminin oluşma olasılığını artırmaktadır (Wasserman ve Blake-Beard, 2010; Wuffli, 2016). Ayrıca, örgüt içerisinde kapsayıcı bir iklim oluşturulması özellikle kamu kurumlarında etik ve ahlaki olmayan davranışların engellenmesi yönünde güçlü bir faktördür. Büyük uluslararası şirketlerde farklı kültür ve etnik kökene sahip çalışanların olduğu iş ortamında kapsayıcı lider, çalışanlarını adaletli olmaları ve etik davranışlar sergilemeleri yönünde teşvik ettiği bulunmuştur (Hollander, 2008).

Kapsayıcılık düzeyi yüksek örgütlerde, kendilerini güvende hisseden çalışanlar potansiyellerini eksiksiz ortaya koyabilmektedir. Bu minvalde Nguyen vd. (2019) kapsayıcı liderliğin iş performansı üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmada bu liderliğin, çalışan performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Bu durum, çalışanın yeni ve yaratıcı fikirler ortaya koymasına; inovatif faaliyetler sergilemesine ve problem çözme yeteneğinin gelişmesine olanak tanımaktadır. Bu bilgiler ışığında, Wang vd. (2019) Çin'in bir hastanesinde çalışan 347 hemşirenin işe adanma seviyesinin yenilikçi davranışları üzerindeki etkide kapsayıcı liderliğin aracılık rolünü araştırmıştır. Araştırmaya göre kapsayıcı liderliğin, işe adanma düzeyinin hemşirelerin yenilikçi davranışları üzerindeki etkisinde kısmen aracılık rolünün olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde yapılan araştırmalarda kapsayıcı liderliğin yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisinde, algılanan örgütsel desteğin (Aslan, 2019) ve çalışanın psikolojik olarak güçlü olmasının (Javed vd., 2019a) aracı etkisinin olduğu görülmüştür. Araştırmalar göstermiştir ki, kapsayıcı liderlik çalışanlarda örgütün bir parçası oldukları hissini oluşturmuştur. Buna ilaveten, çalışanlarla güçlü ilişkiler kurarak yenilikçi riskleri almanın güvenilir olduğunun hissini de vermektedir (Carmeli vd., 2010).

Kapsayıcı liderlerin, çalışanların karar alma süreçlerine katılımlarını teşvik edip bu süreçlerde herkesin eşit düzeyde iştirakini sağlamaya uğraşan bir liderlik türü olduğu bilinmektedir. Kapsayıcı liderlik tarzı karşısında çalışanlar daha enerjik, çevreleriyle daha ilgili ve işlerine daha bağlı bireyler olmaktadır (Hobfoll vd., 2003: 635; Choi vd. 2015: 934). Bu bilgiler ışığında, lider kapsayıcılığının çalışan bağlılığını artırdığı varsayımı üzerine çalışmalar yapılmıştır. Konu ile ilgili Aslan vd. (2021) kapsayıcı liderliğin çalışanın örgüte bağlılığı üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmasında, kapsayıcı liderliğin çalışanın örgüte bağlılığını artırdığını, bununla birlikte psikolojik güvenin bu ilişkide aracı rol üstlendiğini bulgulamıştır. Araştırma sonucunda kapsayıcı liderlerin, çalışanın kendini psikolojik olarak güvende hissetmesine yardım ettiğini ve buna bağlı olarak çalışanların işe duydukları bağlılığı arttırdıkları görülmüştür. Çalışanların örgüte bağlılığını artıran kapsayıcı liderler, oluşturdukları çatışmasız, açık ve ılımlı iş ortamı ile çalışanların işlerine bağlılık düzeylerini de artırmaktadır (Brimhall vd., 2014). Wang ve arkadaşları (2019) yapmış oldukları çalışmada kapsayıcı liderliğin işe bağlılık ve yenilikçi davranışlarını pozitif yönde etkilediği ve bu ilişkide aracı rolü olduğunu bulgulamıştır. Benzer şekilde Choi ve arkadaşları (2015) kapsayıcı liderliğin, çalışanın işe bağlılığını olumlu yönde etkili olduğu görülmüştür.

Çalışanın işiyle arasındaki ilişki olumlu etkileyen kapsayıcı lider, çalışanların psikolojik ihtiyaçlarını gözeterek çalışanın farklı bireysel özelliklerine de değeri vermektedir (Randel vd., 2018; Mitchell vd., 2015). Bu durum, kapsayıcı liderlerin, tüm çalışanların kendilerini ait hissettikleri bir alan oluşturarak çalışanların psikolojik iyi oluşlarına katkı sağladığını göstermektedir. Yapılan çalışmalarda kapsayıcı liderliğin çalışanların iyi oluşlarını olumlu yönde etkilediği görülmüştür (Javed vd., 2019b; Carmeli vd., 2010). Khan vd.'nin (2020) yaptıkları çalışmada kapsayıcı liderliğin hem psikolojik iyi oluş hem de güçlendirme üzerinde olumlu yönde etkisi olduğunu bulgulamıştır. Kapsayıcı liderler, çalışanlarının ihtiyaçlarına karşı duyarlıdır ve karar alırken onları göz önünde bulundururlar. Bu özellikler, çalışanların endişe duymadan fikirlerini özgürce ifade edebildikleri bir psikolojik olarak güvende hissetmelerine yardımcı olmaktadır (Javed vd., 2019b). Araştırmalar göstermiştir ki, liderlerinin kendilerini anladığını, eşit davrandığını gören çalışanlar, çalışanlara psikolojik olarak iyi ve kendilerini güvende hissetmektedir.

Liderlerinin sergiledikleri kapsayıcı yönetim tarzı ile kendilerini örgüte ve işe ait hisseden çalışanlar, rahat iş ortamında içsel enerjisini ve yetkinliklerini eksiksiz sergilemek isteyeceklerdir (Santos, 2022; Javed vd., 2019a). Kapsayıcı liderlik, çalışanların daha özgür hissedip kendi başlarına harekete geçmelerini sağlamayı da içermektedir (Mansoor vd., 2021). Bu bilgiler

temelinde kapsayıcı liderliğin, çalışan motivasyonu üzerindeki etkisinin araştırıldığı çalışmalarda, kapsayıcı liderliğin çalışan motivasyonunu yükselttiği görülmüştür (Siyal, vd., 2021; Choi vd., 2015).

Örgütlerde kapsayıcı ortam oluşturulduğunda, kendilerini psikolojik olarak iyi ve motive hissedilen çalışanlar, örgütlerine aktif olarak yardımcı olmak ve görevleri dışında ekstra katkıda bulunmasına isteyecektir (Choi vd., 2015). Aboramadan vd.'nin (2021) akademisyenlerin ekstra rol davranışları üzerindeki etkisinde kapsayıcı liderliğin etkisini araştırdığı çalışmada, kapsayıcı liderliğin çalışanların rol dışı davranışlar sergilemelerinde olumlu yönde etkisi olduğu görülmüştür. Bununla birlikte pek çok araştırma, kapsayıcı liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerinde olumlu yönde etkili olduğunu tespit etmiştir (Tran ve Choi, 2019).

Kapsayıcı liderlerin önemli özelliklerinden biriside, değişimi yönlendirecek cesarete sahip olmaları ve değişimin getirdiği belirsizlikten korkmamalarıdır. Kapsayıcı liderler, katı ve statükocu bir yaklaşımla çalışanları yönetmek yerine dinamik, esnek ve değişim odaklı bir yaklaşımla liderlik yaparlar (Wuffli, 2016: 30). Değişimi algılama ve yönetme konusunda başarılı olan kapsayıcı lider, değişimin getirdiği yeni durumlara karşı çalışanların her daim hazırlıklı olmalarını sağlamaktadır. Bu konu üzerine çalışmalar yapan Fatima vd. (2021) ve Katsaros (2022) kapsayıcı liderliğin, çalışanların örgütsel bağlamda oluşacak herhangi bir değişime her daim hazır olmalarına ve değişimi daha cesaretle karşılamalarına yardım ettiğini bulgulamıştır.

Çalışanlarıyla olan ilişkilerinde güven ve cesareti teşvik ederek kapsayıcı liderler, iş ortamında ekip uyumunu geliştirmesine ve iş ortamına dahil edilmesine katkıda bulunmaktadır. Kapsayıcı liderler, örgüt içerisinde takım çalışmasını teşvik ederek; çalışanların farklı fikirlerini önemsemekte ve dinlemektedir (Emre, 2021: 325). Böylelikle kapsayıcı liderler, çalışanlarla kaliteli iletişim kurmaktadır (Carmeli vd., 2010; Ye vd., 2019). Ayrıca kapsayıcı liderlik, liderlerin takipçilerinin ihtiyaçlarına ve onlara ulaşılabilir bir bağ kurmaya odaklanan ilişkisel liderlik modeli olarak da tanımlanmaktadır (Hollander, 2009: 4). Kapsayıcı liderlik, çeşitliliği önemseyen her bireyin özgün katkılarını takdir eden ve memnuniyetle karşılayan ve karar alma ile gerçekliği şekillendirme süreçlerine tam katılımı teşvik eden bir liderlik yaklaşımıdır (Bortini vd., 2016: 19). Kapsayıcı liderlerin yardım etme ve ulaşılabilir olma davranışları çalışanlar tarafından rol model davranışlar olarak algılanır ve bu da onları meslektaşlarına karşı aynı destekleyici davranışları sergilemeye teşvik etmektedir (Carmeli vd., 2010). Bu durum, kapsayıcı liderliğin lider-üye etkileşimini olumlu yönde etkilemektedir. Bu ilişki sayesinde hem kendilerine hem de lidere değer katarlar (Chaleff, 2009).

Aynı zamanda kapsayıcı liderler, çalışanları kendi iş ortamlarında aktif olarak bulunmalarını isteyip bu yönde çalışanlarına yetki vermektedir. Bu sayede kendi sorumluluklarını paylaşarak kendi yükümlülüklerini azaltır, problem çözümünde destek verirler (Bortini vd., 2016). Kapsayıcı liderlikte amaç, sistemler için sadece birkaç kişinin değil herkesin iyiliğine değer veren bir geleceği birlikte hissetmek, birlikte ilham vermek ve birlikte meydana getirmektir (Scharmer ve Kaufer, 2013). Böylelikle kapsayıcı liderler, ekip üyelerinin vizyon yaratmasında, bunu öğrenmesinde, gerekli olan bakış açılarını kazanmalarında onlara yardımcı olmaktadır (Wang vd., 2019).

Kapsayıcılık liderlik, sadece çalışan açısından katkı sunmakla sınırlı değildir. Bununla birlikte kapsayıcılık kültürüne sahip örgütlerde kültürel çeşitliliğin avantaj haline getirilmesi, stratejik açıdan iş birliklerinin oluşmasında olumlu katkı sunmaktadır. Kapsayıcı olmak, örgüte rakiplerine karşı güç ve üstünlük sağlamaktadır (Hollander, 2009).

Sonuç olarak, kapsayıcı liderliğin örgütsel destek, örgüte bağlılık, iş performansı, motivasyon, kişi- iş uyumu, psikolojik iyi oluş ve kariyer yükselmesi gibi pek çok olumlu iş davranışını artırdığı görülmüş olup, işletmelerdeki liderlerin bu liderlik tarzını sergilemeleri yönünde teşvik edilmesi gerekmektedir.

3.2. Kapsayıcı Liderliğin Boyutları

Kapsayıcı liderlik üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, liderin takipçileri ile açık ve anlaşılır bir iletişim içerisinde olmasının önemli bir etken olduğu görülmüştür. Buna ilaveten, liderin takipçilerine yardımcı olması ve onları desteklemesi de kapsayıcı liderde bulunması gereken önemli becerilerdir. Lider ile takipçileri arasındaki iş birliğini ve etkili iletişimi daha kolay kılacak bu beceriler liderin kapsayıcılığını artıran temel bileşenlerdir. Kapsayıcı liderliğin boyutları ile ilgili literatürde farklı çalışmalar olmakla beraber yazında genel kabul görmüş olan Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv'in (2010) yaptığı çalışmadır.

Kapsayıcı liderlik, Carmeli vd. (2010) tarafından açıklık (openness), uygun olma (availability) ve ulaşılabilirlik (accessibility) ifadeleriyle üç farklı boyutta tanımlanmıştır. Carmeli vd. (2010) tarafından geliştirilen kapsayıcı liderlik ölçeği, Sürücü ve Maslakçı tarafından 2021 yılında Türkçe'ye uyarlanmıştır. Sürücü ve Maslakçı (2021) kapsayıcı liderlik boyutlarını inceleyerek bunların temelinde iletişimde açık olma, takipçiler istediğinde onlara yardım etmeye hazır olma ve takipçilerin talep ettiği zamanlarda ulaşılabilir olma gibi özellikler yattığını vurgulayarak ölçeğin ilk boyutunu

açıklık, ikinci boyutunu *hazır olma*, son boyutunu ise *ulaşılabilirlik* olarak Türkçeye uyarlamıştır.

Nembhard ve Edmondson (2006) yaptıkları çalışmada, takipçinin kendini güvende hissetmesinin, lideri tarafından desteklenip kendisine saygı duyduğunu düşünmesinin örgütte pek çok pozitif yansımaları olduğunu belirterek kapsayıcı liderliği, takipçileri *taktir etme* ve *davet etme* (problemlerin kolayca dile getirilmesini vs..) olarak iki boyutta sınıflandırmıştır.

Hollander (2009) ise iki aşamalı gerçekleştirdiği çalışmasında, ilk aşamada bir teknoloji firmasının 293 çalışanı ile derinlemesine görüşmeler yoluyla, ikinci aşamada 160 çalışanla gerçekleştirdiği anket çalışmasının sonucunda kapsayıcı liderliği, *destek-tanıma*, *iletişim-eylem-adillik* ve *kişisel çıkar-saygısızlık* olmak üzere üç farklı boyut ile sınıflandırmıştır.

Fang vd. (2019) Carmeli vd.'nin (2010) dokuz maddelik ölçeğini temel alarak, çalışan hatalarına karşı Çin kültüründeki geleneksel hoşgörü yöntemlerini yansıtan maddeler ekleyerek yeni bir kapsayıcı liderlik ölçeği geliştirmiştir. Bu ölçek, çalışanların *teşvik edilmesi ve tanınması*, çalışanlara *saygı ve adil muamele* ve çalışanların *başarısızlığına karşı rasyonel anlayış ve hoşgörü* olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır.

Jin, Lee ve Lee (2017) de Carmeli vd.'nin (2010) geliştirdiği kapsayıcı maddelik ölçeğine liderin adaletli olma davranışını yansıtan bir madde ekleyerek on maddelik yeni bir kapsayıcı liderlik ölçeği oluşturmuştur. Ölçeğe yapılan faktör analizi sonucunda faktör yükleri kabul edilen sınırın altında kalan maddeleri çıkarılarak altı maddelik *destekleme*, *takipçilerin ihtiyaçlarına duyarlılık*, *açık iletişimi ve adalet* olmak üzere üç boyutlu yeni bir kapsayıcı liderlik ölçeği oluşturmuştur.

Rathcliff vd. (2018) çalışmasında kapsayıcı liderlik davranışlarını; *adil olma*, *farklılıklara açık olma*, *topluluğa entegre olma*, *çeşitli bakış açılarından ve uzmanlıklardan yararlanma ve iletişimde ortak anlayış kurma* olmak üzere beş boyutta toplam 68 maddede tanımlamıştır.

Al-Atwi ve Al-Hassani (2021), Randel ve arkadaşları (2018) tarafından sadece kavramsal kısmının olduğu beş boyutlu teorik kapsayıcı liderlik sınıflandırmasını ele alarak bu boyutları temel alan yeni bir kapsayıcı liderlik ölçeği geliştirmiştir. Ölçek, *grup üyelerini destekleme*, *eşitlik ve adaleti sağlama*, *karar almaya katılım*, *farklılıkları teşvik etme* ve *grup üyelerine katkıda bulunma* olmak üzere beş boyuttan ve yirmi beş maddeden oluşmaktadır.

Akcan ve Bozkurt (2023), Al- Atwi ve Al-Hassani (2021) tarafından geliştirilen kapsayıcı liderlik ölçeğini Türkçe'ye uyarlamıştır. Orijinal formunda yirmi beş madde ve beş faktörden oluşan ölçeğin faktör analizi

sonucunda madde elimine edilmiştir. Türk kültürüne uygunluğu açısından geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılan ölçek yirmi üç maddeden ve *grup üyelerini destekleme, eşitlik ve adaleti sağlama, karar almaya katılım, farklılıkları teşvik etme, grup üyelerine katkıda bulunma* olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır.

Panicker vd. (2018), Nembhard ve Edmondson'un (2006) üç maddelik ölçeğini temel alarak sekiz maddede yeni bir kapsayıcı liderlik ölçeği geliştirmiştir. Çalışmada, maddelerin tam listesini rapor etmedikleri ya da faktör analizini raporlamadıkları için kapsayıcı liderliğin, hangi madde ve boyutları kapsadığını belirsizdir.

Tablo 1. Kapsayıcı Liderliğin Boyutları

Yazarlar	Boyut Sayısı	Ölçekteki Madde sayısı	Kapsayıcı Liderlik Boyutları
Nembhard ve Edmondson (2006)	2 boyut	3 madde	“Davet etme” ve “taktır etme”
Hollander (2009)	3 boyut	16 madde	“Destek ve tanıma”, “iletişim, eylem ve adillik” ve “kişisel çıkar ve saygısızlık”
Carmeli, Palmon ve Ziv (2010)	3 boyut	9 madde	“Açıklık”, “hazır olma (yardıma)” ve “ulaşılabilirlik”
Fang, Chen, Wang ve Chen (2019)	3 boyut	11 madde	“Çalışanların teşvik edilmesi ve tanınması”, “çalışanlara saygı ve adil muamele” ve “çalışanların başarısızlığına karşı hoşgörü”
Jin, Lee ve Lee (2017)	3 boyut	6 madde	“Destekleme”, “takipçilerin ihtiyaçlarına duyarlılık” ve “açık iletişim ve adalet”
Rathcliff, Key-Roberts, Simmons ve Jiménez-Rodríguez (2018)	5 boyut	68 madde	“Adalet”, “açıklık”, “entegrasyon”, “çeşitli bakış açılarından ve uzmanlıklardan yararlanma” ve “iletişimde ortak anlayış”.
Randel, Galvin, Shore, Ehrhart, Chung, Dean ve Kedharnath (2018)	5 boyut	-	“Grup üyelerini destekleme”, “eşitlik ve adaleti sağlama”, “karar almaya katılım”, “farklılıkları teşvik etme” ve “grup üyelerine katkıda bulunma”
Al- Atwi ve Al-Hassani (2021)	5 boyut	25 madde	“Grup üyelerini destekleme”, “eşitlik ve adaleti sağlama”, “karar almaya katılım”, “farklılıkları teşvik etme” ve “grup üyelerine katkıda bulunma”
Akcan ve Bozkurt (2023)	5 boyut	23 madde	“Grup üyelerini destekleme”, “eşitlik ve adaleti sağlama”, “karar almaya katılım”, “farklılıkları teşvik etme” ve “grup üyelerine katkıda bulunma”

**Tablo, yazar tarafından literatür araştırması sonucunda oluşturulmuştur.*

Araştırmada kapsayıcı liderlik ile ilgili yapılan sınıflandırma ve boyutlandırmalarından Carmeli vd. (2010) tarafından yapılan boyutlandırmanın daha geniş kapsamda kullanıldığı ve anlaşılır olduğu görülmüş olup bu sınıflandırmaya yer verilmiştir.

3.2.1. Açıklık

Açık, anlaşılır, objektif ve liderle rahatça fikir paylaşımının yapılabildiği tatmin edici bir iletişim ortamı çalışan verimini, motivasyonunu ve çalışanın inovatif faaliyetlerini artırdığı bilinmektedir (Choi vd., 2017; Çalışkan, 2009). Bu yüzden lider, yeni fikirler duymaya açık olmalı ve takipçileriyle iyi anlaşılabilir kaliteli bir iletişim kurabilmelidir (Rodriguez, 2018; Hollander, 2009). Kaliteli iletişim tarzını başarıyla oluşturabilen kapsayıcı lider, karar alma süreçlerine çalışanların katılmasını sağlayarak, onların çözüm önerilerini dinleyerek, problemlere karşı yeni yolların ve fırsatların bulunmasına yardım eden bir liderlik türüdür (Choi vd., 2017). Tamda bu noktada, düşüncesine önem verildiğini gören ve örgütün her alanında yerinin olduğunu bilen çalışan, yeni fikir ve önerilerle liderine daha fazla katkı sunmak istemektedir. Bu durum, örgütün hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamaktadır. Özetle açıklık boyutu, kapsayıcı liderin etkili iletişime, yeni fikirlere ve fırsatlara açık bulunması ile ilgilidir.

Kapsayıcı liderin açık olma durumu; çalışana odaklanmada, onun ihtiyaçlarını ve çıkarlarını dikkate almada, karar süreçlerine katılımını sağlamada ve aktif olmalarında çok önemli bir rol oynamaktadır. Bu çerçevede kapsayıcı lider, çalışana destekleyerek, onların yenilikçi fikirlerini dinleyerek, çalışanları örgüte daha fazla katkı sunmaya teşvik etmektedir (Wang vd., 2021; Carmeli vd., 2010). Kapsayıcı lider, çalışanların fikirlerini rahatça ifade edebildiği özgür bir ortam oluşturmakta ve onları karar alma sürecine dahil ederek aidiyet duygularını artırmaya da yardım etmektedir (Alalak vd., 2023).

3.2.2. Hazır Olma

Açıklık boyutuyla çalışanlarına odaklanan, onların ilgi alanlarını, ihtiyaçlarını ve duygularını iyi bilen kapsayıcı lider, çalışanlarına her türlü yardımı ve desteği sunmaya da hazırdır (Choi vd., 2017). Kapsayıcı liderin hazır olma durumu, çalışan hata yaptığında ona destek ve rehberlik sunmayı tanımlamaktadır. Kapsayıcı liderliğin hazır olma boyutu, sadece çalışana istediğinde destek ve rehberlik sağlamakla sınırlı değildir. Fikirlerin dinlendiği iletişim ortamında oluşacak hataların, bir şekilde tolere edilmesi de kapsayıcı liderin sergilemesi gereken bir davranış türüdür. Kapsayıcı lider, hata ve başarısızlıklara hoşgörü ile yaklaşmakta, hatayı kabul etmekte ve

çalışana desteklerini sunmaktadır (Choi vd., 2017). Dolayısıyla kapsayıcı lider, çalışanların hatalarına ve ihtiyaçlarına rasyonellik ve hoşgörüyle yaklaşmakta, çalışanlarını başarısızlıklarından ders almalarını sağlayacak bir ortam oluşturmaktadır. Bu aşamada kapsayıcı lider, tüm çalışanlarına adil davranarak destek ve yardım sunmada adaletli bir tutum sergilemektedir (Obaid ve Al-Abachee, 2020; Wang vd., 2021).

Çalışanlarına yardım ve destek sunan kapsayıcı liderler, örgütlerde pek çok olumlu sonucun ortaya çıkmasına da katkı sağlamaktadır. Birinci olumlu yön, çalışanların sorunlarla başa çıkma becerilerinin gelişimine yardım etmektedir. Bu durumun, çalışanların kariyerlerinde daha bağımsız hissetmelerine ve işe daha fazla katkı sağlamlarına olumlu yönde etki ettiği görülmüştür (Javed vd., 2019a). İkinci olumlu yön ise, kapsayıcı liderin yardıma hazır olma davranışıyla desteklenen çalışanın iş memnuniyetini arttığı ve liderleriyle iş birliği içinde olmaya daha motive olduğu bulgulanmıştır (Wang vd., 2021).

3.2.3. Ulaşılabilirlik

Ulaşılabilirlik boyutu, çalışanların lidere ulaşmak istedikleri anda ulaşabilme durumunu ifade etmektedir. Kapsayıcı liderliğin ulaşılabilirlik boyutu; çalışanların istedikleri zaman liderlerini bulabildikleri, fikirlerini rahatça paylaşabildikleri ve çalışırken ortaya çıkabilen engelleri ortadan kaldırabildikleri bir ortamı yansıtmaktadır (Obaid ve Al-Abachee, 2020; Rodriguez, 2018). Liderlerin ulaşılabilir olması çalışanların sorunlarını ve endişelerini kolayca dile getirmesi açısından önemlidir (Alalak vd., 2023). Kapsayıcı lider ulaşılabilir olma durumuyla, istenildiği anda kendisine ulaşılabilen ve danışılabilen bir ortam oluşturarak çalışanlarını ses verme davranışı sergilemelerine teşvik etmektedir (Jiang vd., 2022; Jolly ve Lee, 2021).

Kapsayıcı lidere ulaşabilme ve onunla etkileşime geçebilme kolaylığı örgütlerde pek çok olumlu sonucun ortaya çıkmasına da katkı sağlamıştır. Öncelikle bu durum, kapsayıcı liderin çalışanlarıyla olumlu etkileşim kurmasına olanak tanımaktadır (Alalak vd., 2023). Bu yönüyle ulaşılabilirlik boyutu yüksek kalitedeki lider-üye etkileşiminin oluşması anlamına gelmektedir (Jiang vd., 2022). Kapsayıcı liderin çalışanlarıyla kaliteli etkileşim kurması; yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını, çalışanların kararlara aktif katılımını ve esnek ilişkiler kurulmasını da teşvik etmektedir (Wang vd., 2021).

Çalışanıyla güçlü ilişki oluşturan kapsayıcı liderin, çalışanlarını örgüt vizyonunu içselleştirmeye teşvik etmesi bu boyutun örgütlere kazandırdığı başka bir olumlu yöndür (Fang vd., 2019). Son olarak kapsayıcı liderin

ulaşılabilir olma durumu, örgüt hedeflerine ulaşmada kolaylık sağlamakta bununla birlikte çalışanın işinden duyduğu tatmini de artırmaktadır (Jolly ve Lee, 2021).

Sonuç olarak, kapsayıcı liderlik; açıklık, hazır olma ve ulaşılabilirlik olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutların iş birliğini artırıcı, iletişimi teşvik eden ve bütünleştirici doğası örgütlerde olumlu sonuçların oluşmasına katkı sağlamaktadır.

3.3. Kavrama İlişkin Geliştirilen Ölçekler

Kapsayıcı liderlik ölçeğini ölçmek için yazında en fazla Carmeli vd. (2010) ve Hollander (2009) tarafından oluşturulan ölçekler kullanılmıştır. Carmeli vd. (2010) tarafından oluşturulan ölçek, üç boyuttan ve dokuz maddeden oluşmaktadır. Ölçekteki ilk üç ifade açıklık, sonraki dört ifade hazır olma, son iki ifade ise ulaşılabilirlik boyutunu ölçmektedir. Carmeli vd. (2010) tarafından geliştirilen, Sürücü ve Maslakçı (2021) tarafından Türkçe'ye uyarlanan kapsayıcı liderlik ölçeğine ait maddeler Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Carmeli vd.'nin (2010) Kapsayıcı Liderlik Ölçeği

No	Maddeler
1.	Yöneticim, yeni fikirlere açıktır.
2.	Yöneticim, iş süreçlerini iyileştirebilecek yeni fırsatlara önem verir.
3.	Yöneticim, istenen hedefleri ve bu hedeflere ulaşma yollarını tartışmaya açıktır.
4.	Yöneticim, sorunlar hakkında istişare yapmaya hazırdır.
5.	Yöneticim, bu kurumda sürekli olarak var olan ve hazır bulunan bir kişidir.
6.	Yöneticim, kendisine işle ilgili soruları danışmak istediğimde hazırdır.
7.	Yöneticim, taleplerimi dinlemeye hazırdır.
8.	Yöneticim, ortaya çıkan meselelerde kendisine ulaşabilmem için beni teşvik eder.
9.	Yöneticim, ortaya çıkan sorunları tartışmak için erişilebilirdir.

Hollander (2009) tarafından oluşturulan bu ölçek “destek ve tanıma”, “iletişim, eylem ve adillik” ve “kişisel çıkar ve saygısızlık” olmak üzere üç alt boyut ve on altı maddeden oluşmaktadır. Hollander (2009) tarafından geliştirilen, Okçu ve Deviren (2020) tarafından Türkçe'ye uyarlanan kapsayıcı liderlik ölçeğine ait maddeler Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3: Hollander'in (2009) Kapsayıcı Liderlik Ölçeği

No	Maddeler
1.	Yöneticim, işimle ilgili fikirlerimi sorar.
2.	Yöneticim, işimle ilgili sorular sormam konusunda beni cesaretlendirir.
3.	Yöneticim, başarılması gereken net hedefler belirler.
4.	Yöneticim, kötü haberler olsa bile çalışanlardan gelen bilgileri dinler.
5.	Yöneticim, işimi nasıl yaptığımla ilgilenir.
6.	Yöneticim, işe katkılarımdan dolayı beni takdir eder.
7.	Yöneticim, işimle ilgili kararlarda inisiyatif almamı sağlar.
8.	Başarılarımdan yöneticim kendine pay çıkarır.
9.	Yöneticim, sadece kendi çıkarlarını düşünür.
10.	Yöneticim, kuralları uygulamada herkese tutarlı davranır.
11.	Yöneticim, adil davranmaya özen gösterir.
12.	Yöneticim, işler ters gittiğinde beni başkalarının önünde suçlar.
13.	Yöneticim, işimle ilgili düşüncelerimi dikkate almaz.
14.	Yöneticim, motivasyonumu düşüren eleştiriler yapar.
15.	Yöneticim, çalışanlar tarafından tespit edilen problemler için gerekli çözümler üretir.
16.	Yöneticim, işlerin nasıl yürütülüp yürütülemediğiyle ilgilenir.

4. Sonuç

Küreselleşme ve küresel rekabet sonucunda iş dünyasındaki dinamiklerin değişmesi dünyadaki işgören hareketliliğini artırarak çalışanlara, iş ortamlarını seçme özgürlüğü sunmuştur. Bu durum, örgütlerdeki işgören demografik yapısının da değişmesine yol açmıştır. Buna ilaveten, küreselleşme sonucu pek çok işletme kuruldukları ana vatanlarında sınırlı kalmayıp, farklı ülke ve coğrafyalarda da faaliyet göstermektedir. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri coğrafyalar genişledikçe; farklı kültür, yaşam tarzı ve iş yapış şekillerine sahip çalışanlar, işletmelerde kolektif çalışmak durumunda kalmışlardır. 21. yy. iş dünyasında çalışanların yaş, cinsiyet, cinsel yönelim, etnik köken, dil ve yaşam tarzı gibi demografik farklılıkların dikkate alınıp, liderlerin kendi yetkinlik ve yönetim tarzlarını çalışanlarıyla uyumlu hale getirmesi önemli hale gelmiştir.

Başarılı ve verimli bir çalışma ortamının oluşması için farklı kültürlerden de olsa örgüte katkı sağlayacak en yetenekli çalışanların örgütlerde bulunması önemlidir. Örgütlerin yetenekli çalışanlara ulaşma, onları elde tutma ve motive bir şekilde çalıştırma konularında zorlandıkları bilinmektedir. Bu

durum, çalışanların örgütlerde daha fazla söz hakkı sahibi olmalarına ve güçlenmelerine yol açmıştır.

İş dünyasının adil şekilde sürdürülebilirliğinde, farklı görüşlerin sorunsuz bir arada tutulmasında ve kültürel çeşitliliğin avantaj haline getirilmesinde liderlerin rolünün büyük olduğu bilinmektedir. Lider, çalışanların tüm farklılıklarına saygılı olmalı, bu farklılıkları başarıyla yönetilebilmeli ve ılımlı bir iletişim ortamı oluşturmalıdır. Araştırmalarda, geleneksel liderlik tarzlarının bu koşulları oluşturmada eksik olduğunu görülmüş, son yıllarda önem kazanmaya başlayan *kapsayıcı liderlik* tarzının bu koşullarda daha başarılı olduğu tespit edilmiştir.

Kapsayıcı lider, farklı kültürdeki bireylerin tüm değerlerine saygı duyan, onları önemseyen, özgün ve açık bir iletişim ortamı oluşturan, bu iletişim ortamında çalışanlarının farklı fikir ve bakış açılarını soran liderdir (Sharma, 2022; Randel vd., 2018; Brimhall vd., 2014). Kapsayıcı lider, çalışanlarını karar alma süreçlerine dahil etmede ve kendilerini benzersiz hissederek örgütlere aidiyet duymada kilit rol oynamaktadır (Santos, 2022; Aslan vd., 2021). Kapsayıcı lider, odağını çalışana vererek onlarla yüksek kalitede etkileşim kurmaya çabalayan, bunu yaparken çalışanlarını ayırt edici bir tavırla değil adaletli bir tutumla yapan, çalışanlarına istedikleri her türlü yardım ve desteği veren liderlerdir (Carmeli vd., 2010; Hollander, 2009). Kapsayıcı liderin, çalışanlarda işe bağlanma, yüksek motivasyon, enerji ve performans, örgütsel vatandaşlık ve yenilikçi iş davranışı, düşük işten ayrılma niyeti, yüksek etkileşimli lider-üye etkileşimi ve lidere güven gibi pozitif iş davranışlarının oluşmasında olumlu yönde etkili olduğu tespit edilmiştir (Aboramadan vd., 2021; Aslan vd., 2021; Nguyen vd., 2019; Brimhall vd., 2014; Choi, 2015; Carmeli vd., 2010). Özetle kapsayıcı lider, çalışanın tüm farklılıklarına saygı duyarak kendini rahat, örgüte ait, güvende ve iyi hissetmesine kaynaklık etmektedir.

Bu çalışmada, kapsayıcılık kavramı ele alınarak kapsayıcı liderlik tanımı detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Çalışmada, kapsayıcı liderlik üzerine yapılan tanımlar ile mevcut çalışmalar birleştirilerek yeni bir bakış açısı oluşturulmaya çalışılmıştır. Yapılan literatür taramasında bu yönde bir derlemenin olmadığı görülerek, kapsayıcı liderlik ile iş sonuçları arasındaki bağlantının ortaya konulmasının faydalı olacağı görülmüştür. Kapsayıcı liderlik kavramına ilişkin hususların geniş çerçevede değerlendirildiği bu çalışma, alan yazınına ve gelecek araştırmacılara önemli bilgiler sunmuştur. Ayrıca, çalışmada kapsayıcı liderliğin boyutları ve literatürde bulunan ölçüm araçlarına da yer verilmiştir. Buna bağlamda, kapsayıcı liderliğin, örgütlerdeki ve bireylerdeki olumlu sonuçları da belirlenmiştir. Bu bilgiler ışığında, kapsayıcı liderliğin,

toplumsal sürdürülebilirlik ve örgüt bağlamındaki pek çok probleme çözüm olduğu görülmüştür. Bu çerçevede, iş dünyasındaki sorunlara yönelik liderlere, yöneticilere ve örgüt üst yönetimine bazı öneriler sunulmuştur:

- Yoğun rekabetin olduğu iş dünyasında koşullar, liderleri çalışan farklılıklarına daha kucaklayıcı bakış açısıyla yaklaşmasını ve konuya daha geniş perspektiften bakmasını gerekli kılmıştır. Liderler davranışlarıyla, örgütlerinde hiçbir çalışana adaletsizlik yapılmadığı, çalışana hakkının verildiği ve oluşacak eşitsizlikleri ortadan kaldıracığı bilincini çalışanlarda oluşturmmalıdır. Günümüz iş dünyasında, işe alım ve kariyer gelişiminde -başta kadın/erkek çalışan ayrımı olmak üzere- her çalışana eşit olanaklar sunulmadığı bilinmektedir. Örgütlerde, özellikle kadın ve erkek çalışanların çalışma koşullarında eşitlik anlayışının gözetildiği, cinsel yönelim, etnik köken, dil ve yaşam tarzı gibi farklılıkların saygıyla karşılandığı, hak eden kişilerin işlerinde yükselebildiği algısının oluşturulması liderlerin zaruri görevi haline getirilmelidir. Bu kapsamda örgüt üst yönetimi, liderlerin kapsayıcı bakış açısına sahip olmalarını teşvik için strateji, politika ve yöntemler geliştirmelidir. Özellikle liderlik eğitimi, gelişimi veya kadın liderlik kursları gibi programlarda; bir liderin kapsayıcı değerlere sahip olması gerektiğini ve bu değerlere yönelik farkındalık kazandırmak adına eğitimler verilmelidir.
- İnsan kaynakları yöneticileri işe alımlarda, tüm farklılıkları kapsayan ve destekleyen yaklaşımlar ve stratejiler geliştirmelidir. Bu nedenle İK yöneticileri, ücretlendirme, ödüllendirme, performans değerlendirme ve kariyer gelişimi gibi alanlarda tüm çalışanlara eşit imkanlar sunmalıdır. Buna ilaveten, örgütlerde İK departmanı adalet ve eşitlik ilkesine dayalı tüm çalışanları kapsayan politikalar geliştirmelidir. Artık örgütler sadece ücret ve çalışma koşullarında kendilerini geliştirmeye değil, kurumlarının kapsayıcılık alanındaki olanaklarını da geliştirmeye odaklanmalıdır. Eşit işe alım politikaları ve engelli istihdamı gibi tüm farklılıklara eşit imkanlar sunan uygulamalar örgütlerde yer almalıdır.
- Sadece özel şirketler değil, devlet kurumlarında da liderler, işe alımlarda fırsat eşitliğinin sağlanmasına yönelik adımlar atmalıdır. Özel ve kamu kurumları, sürdürülebilir başarının yakalanmasında kapsayıcılığın temel şart olduğunu bilmelidir.
- Örgütler; vizyonlarında, misyonlarında ve amaçlarında kapsayıcılık konusuna yer verip bunu çalışanlarıyla her zaman paylaşmalı ve kapsayıcılığı kurum değerlerinin önemli bir parçası haline getirmelidir. Örgütlerin kapsayıcılık kültürünü destekleyen politikalar yapması,

bunları benimsemesi, kapsayıcılığın getirdiği faydalar konusunda farkındalık kazanması önemlidir. Bu farkındalığın edinilmesi için örgüt içerisinde çalışan ve yöneticilere yönelik programlar ve eğitimler yapılmalıdır.

- Son yıllarda yetenekli çalışanları işletmeye çekmek, onların motivasyon ve işe bağlılıklarını artırmak örgütler için önemli hale gelmiştir. Mevcut çalışanları örgütte tutmak ve yeni yetenekleri çekme hedefiyle örgütler; çalışan ihtiyaç ve beklentilerini dinlemeli, yönetim tarzını ve kurum kültürünü buna göre şekillendirmelidir. Kapsayıcı, katılımcı, açık ve iletişimin güçlü olduğu bir kurumda çalışanın işe ve örgüte bağlılığının yüksek olduğu bilinmektedir (Choi vd., 2015). Son dönemlerde örgütlerde yaşanan sessiz istifa, çalışanların kendilerini değersiz hissettikleri için işlerinde bilinçli pasif olma durumunu yansıtmaktadır (Dursun vd., 2023: 18). Bu durumun önüne geçilmesi ve örgütlerde oluşmaması için liderler, kapsayıcı liderlik tarzını sergilemeli ve çalışanların kendilerini geliştirmelerine imkân sağlamalıdır. Bu paralelde, kapsayıcı liderlerin olduğu örgütlerin çalışanlar tarafından tercih edilme oranı da artacaktır.
- Çalışanların örgütlerde sıklıkla yaşadığı mobbing, psikolojik şiddet, fiziksel taciz, ayrımcılık, yalnızlaştırılma ve dışlanma gibi sebeplerden kaynaklı işi bırakma, devamsızlık, sessiz kalma, tükenmişlik ve stres yaşama gibi sorunlar liderlerin kapsayıcılık davranışları ile çözülecektir. Kayırmacılığın değil eşitlik ve adaletin olduğu, kişilere değil yaptıkları işe odaklanılan liyakatli bir iş ortamının varlığı çalışanların yüksek performans göstermelerine teşvik etmektedir (Nguyen vd., 2019). Örgütlerde “biz ve onlar” algısının yıkılması ve sosyal damgalanmanın yok olması kapsayıcı liderlikle mümkün olacaktır. Buna ilaveten, değerli olduğunu bilen ve kattığı değer takdir edildiğini gören çalışan, liderlerine daha fazla güven duyacaktır. Dolayısıyla kapsayıcı liderin olduğu örgütler, ayrımcılığa uğramak istemeyen çalışanlar için de garantör bir durum olarak görülüp çalışanlarca daha fazla tercih edilecektir. Yapılan araştırmalar sonucunda görülmüştür ki, kapsayıcılık kültürüne sahip örgütler, müşteriler tarafından da daha fazla tercih edilmektedir (Deloitte, 2022).
- Örgütlerde işlerin monotonlaşıp tekdüzeleşmesinden sıyrılmak adına; fikirleri, bakış açıları, iş yapış şekilleri farklı insanlarla çalışmak önemlidir. Çalışanların farklı fikir, düşünce, problem çözme yöntemleri ve iş yapış şekillerinin örgütlerdeki yaratıcılığa katkı sunduğu

bilinmektedir (Wang vd., 2019). Esas itibariyle mevcut iş atmosferinin zenginleşmesinde kapsayıcı liderler önemli bir rol oynamaktadır.

- Örgütler için pek çok olumlu çıktısı bulunan kapsayıcı liderliğin, örgütlerdeki sosyal sorumluluk projelerine katkı sunduğu da bilinmektedir. Örgütler, farklılıklara sahip bireyleri iş hayatına kazandırıp fırsat eşitliği sunarak toplumda olumlu bir sosyal etki yaratılmasında kapsayıcı liderler yardımcı olabilirler. Bu durum, örgütlerin rakiplerine kıyasla çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler ve diğer diş paydaşlarca tercih edilirliliğini artıracaktır.

KAYNAKÇA

- Aboramadan, M., Dahleez, K. A., & Farao, C. (2021). Inclusive leadership and extra-role behaviors in higher education: does organizational learning mediate the relationship?. *International Journal of Educational Management*, 36(4), 397-412.
- Akcan, E., & Bozkurt, B. (2023). Kapsayıcı liderlik ölçeği: Türkçeye uyarlanması geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Anatolian Journal of Educational Leadership & Instruction/Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 11(1), 67-81.
- Alalak, A. A., Raheemah, S. H., & Makki, Z. F. (2023). The impact of inclusive leadership on the applying e-governance-an analytical research in the general secretariat of the cabinet. *Journal of Namibian Studies: History Politics Culture*, 34, 1-12.
- Al-Atwi, A. A., & Al-Hassani, K. K. (2021). Inclusive leadership: scale validation and potential consequences. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(8), 1222-1240.
- Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2021). The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), 497-519.
- Aslan, H. (2019). Mediating role of perceived organizational support in inclusive leadership's effect on innovative work behavior. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(5), 2945-2963.
- Aslan, h., Mert, i. S., & Sen, C. (2021). The effect of inclusive leadership on the work engagement: an empirical study from Turkey. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(11), 169-178.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance: beyond expectations*. New York: The free press.
- Blank, W. (1995). *The 9 natural laws of leadership*. New York: Amacom.
- Bortini, P., Paci, A., Rise, A. & Rojnik, I. (2016). Inclusive leadership: Theoretical framework. http://inclusiveleadership.eu/il_theoreticalframework_en.pdf (Erişim: 20/08/2023).
- Bourke, J., & Espedido, A. (2019). Why inclusive leaders are good for organizations, and how to become one. *Harvard Business Review*, 29(03), 2-5.
- Bradley, E. H. (2020). Diversity, inclusive leadership, and health outcomes. *International Journal of Health Policy and Management*, 9(7), 266.
- Brimhall, K. C., Lizano, E. L., & Barak, M. E. M. (2014). The mediating role of inclusion: A longitudinal study of the effects of leader-member exchange and diversity climate on job satisfaction and intention to leave among child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 40, 79-88.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row Publishing.

- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., & Huang, L. (2018). Leader perceptions and motivation as outcomes of followership role orientation and behavior. *Leadership*, 14(6), 731-756.
- Chaleff, I. (2019). Leading and following for transformation in a racialized society. In *Peace, Reconciliation and Social Justice Leadership in the 21st Century: The Role of Leaders and Followers* (pp. 11-22). Emerald Publishing Limited.
- Chaudhry, A. Q., & Javed, H. (2012). Impact of transactional and laissez faire leadership style on motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 258-264.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Kang, S. W. (2017). Inclusive leadership and employee well-being: the mediating role of person-job fit. *Journal of Happiness Studies*, 18(6), 1877-1901.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(6), 931-943.
- Chrobot-Mason, D., Ruderman, M., & Nishii, L. (2014). Leadership in a diverse workplace. Q. Roberson (Edit.), *İçinde: The Oxford handbook of diversity and work* (pp. 315-340). UK: University Press.
- Çalışkan, S. C. (2009). Turizm işletmelerinde liderlik tarzları ve lider-üye etkileşimi kalitesi (LÜE) üzerine bir çalışma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 219-241.
- Çamurcuoğlu, G. (2022). Meritokrasi. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 26(4), 269-312.
- Deloitte (2022). Türkiye’de çalışma hayatında çeşitlilik ve kapsayıcılık raporu. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/human-capital/turkiye-de-calisma-hayatinda-cesitlilik-ve-kapsayicilik-raporu.pdf> (Erişim: 12.09.2023).
- Dursun B., Duran, C., Karayaman, S., & Deniz, A. (2023). *Sessiz İstifa Ölçeği*. Edit: Prof. Dr. Cengiz Duran. İçinde: *Sessiz istifa* (ss.9-38). İstanbul: Eğitim Yayınevi.
- Emre, G. (2021). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması ve kapsayıcı liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 24(2), 323-339.

- Fang, Y. C., Chen, J. Y., Wang, M. J., & Chen, C. Y. (2019). The impact of inclusive leadership on employees' innovative behaviors: the mediation of psychological capital. *Frontiers in Psychology, 10*, 1803.
- Fatima, T., Majeed, M., & Zulfiqar Ali Shah, S. (2021). A moderating mediation model of the antecedents of being driven to work: The role of inclusive leaders as change agents. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 38*(3), 257-271.
- Ferdman, B. M. (2013). The practice of inclusion in diverse organizations. *Diversity at work: The practice of inclusion, 3-54*.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York, NY: Paulist Press.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N. & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of personality and social psychology, 84*(3), 632-643.
- Hollander, E. (2009). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. New York: Routledge.
- Hollander, E. P., Park, B. B., Elman, B., & Ignagni, M. E. (2008). Inclusive leadership and leader-follower relations: Concepts, research, and applications. *The Member Connector, International Leadership Association, 5*, 4-7.
- Horner, M. (1997). Leadership theory: past, present and future. *Team Performance Management: An International Journal, 3*(4), 270-287.
- Howell, J. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology, 78*(6), 891-902.
- ILO. (2012). How women fare in East African cooperatives: the case of Kenya, Tanzania and Uganda. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---coop/documents/publication/wcms_735776.pdf, (Erişim: 10.04.2022).
- Ince, F. (2023). Transformational Leadership in a Diverse and Inclusive Organizational Culture. In: *Handbook of Research on Promoting an Inclusive Organizational Culture for Entrepreneurial Sustainability*, (ss.188-201). IGI Global.
- Javed, B., Abdullah, I., Zaffar, M. A., ul Haque, A., & Rubab, U. (2019a). Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment. *Journal of Management & Organization, 25*(4), 554-571.
- Javed, B., Naqvi, S. M. M. R., Khan, A. K., Arjoon, S., & Tayyeb, H. H. (2019b). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management & Organization, 25*(1), 117-136.

- Jiang, J., Ding, W., Wang, R., & Li, S. (2022). Inclusive leadership and employees' voice behavior: A moderated mediation model. *Current Psychology*, 41(9), 6395-6405.
- Jin, M., Lee, J., & Lee, M. (2017). Does leadership matter in diversity management? Assessing the relative impact of diversity policy and inclusive leadership in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 303-319.
- Jolly, P. M., & Lee, L. (2021). Silence is not golden: Motivating employee voice through inclusive leadership. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 45(6), 1092-1113.
- Katsaros, K. K. (2022). Exploring the inclusive leadership and employee change participation relationship: the role of workplace belongingness and meaning-making. *Baltic journal of management*, 17(2), 158-173.
- Khan, J., Jaafar, M., Javed, B., Mubarak, N., & Saudagar, T. (2020). Does inclusive leadership affect project success? The mediating role of perceived psychological empowerment and psychological safety. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(5), 1077-1096.
- Kim, C. H., & Choi, Y. B. (2017). How meritocracy is defined today? Contemporary aspects of meritocracy. *Economics & Sociology*, 10(1), 112-121.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği (14.bsk)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Korkmaz, A. V., Van Engen, M. L., Knappert, L., & Schalk, R. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review*, 32(4), 1-20.
- Kuknor, S. C., & Bhattacharya, S. (2022). Inclusive leadership: new age leadership to foster organizational inclusion. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 771-797.
- Mansoor, A., Farrukh, M., Wu, Y., & Abdul Wahab, S. (2021). Does inclusive leadership incite innovative work behavior?. *Human Systems Management*, 40(1), 93-102.
- Marks, H. M., & Printy, S. M. (2003). Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 370-397.
- Masakowski, Y. R. (2017). Inclusive Leadership and the Dynamics of Multinational Military Operations. In: *Global and Culturally Diverse Leaders and Leadership* (pp. 233-249). England: Emerald Publishing Limited.
- Mijs, J. J., & Savage, M. (2020). Meritocracy, elitism and inequality. *The Political Quarterly*, 91(2), 397-404.
- Mitchell, R., Boyle, B., Parker, V., Giles, M., Chiang, V., & Joyce, P. (2015). Managing inclusiveness and diversity in teams: How leader inclusiveness

- affects performance through status and team identity. *Human Resource Management*, 54(2), 217-239.
- Mor Barak, M. E. (2011). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace* (Second ed.) Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
- Moss, G. (2019). *Inclusive leadership*. New York: Routledge.
- Najmaei, A., & Sadeghinejad, Z. (2019). Inclusive leadership: A scientometric assessment of an emerging field. In: Diversity within Diversity Management: Types of Diversity in Organizations (pp. 221-245). Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966.
- Nguyen, P. V., Le, H. T. N., Trinh, T. V. A., & Do, H. T. S. (2019). The effects of inclusive leadership on job performance through mediators. *Asian Academy of Management Journal*, 24(2), 63-94.
- Obaid, H. J., & Al-Abachee, A. S. F. (2020). The role of inclusive leadership in enhancing the strategic flexibility. *International Journal of Psychological Rehabilitation*, 24(7), 6766-6776.
- Okçu, V. & Deviren, İ. (2020). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin eğitim örgütleri için Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 180-192.
- Özaydınlık, K. (2021). *Kapsayıcı Eğitime Giriş*. Pervin O. Taneri (Editör). İçinde: Kuramdan uygulamaya kapsayıcı eğitim (2. bsk) (ss.1-23).
- Panicker, A., Agrawal, R. K., & Khandelwal, U. (2018). Inclusive workplace and organizational citizenship behavior: Study of a higher education institution, India. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 37(6), 530-550.
- Paşaoğlu, D., Tokgöz, N., Şakar, N., Ergun Özler, N. D. & Özalp, İ. (2013). *Yönetim ve organizasyon* (1. baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Pless, N., & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*, 54, 129-147.
- PWC Global (2022). PwC's Global Workforce Hopes and Fears Survey 2022. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears-2022.html>, (Erişim Tarihi: 10.09.2023).
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203.

- Ratcliff, N. J., Key-Roberts, M., Simmons, M. J., & Jiménez-Rodríguez, M. (2018). Inclusive leadership survey item development. *US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences*. 1-18.
- Rodriguez, J. L. (2018). Inclusive leadership and employee engagement: the moderating effect of psychological diversity climate (Published Master Thesis). Faculty of California State University: San Bernardino
- Santos, M., Luna, M., Reyes, D. L., Traylor, A., Lacerenza, C. N., & Salas, E. (2022). How to be an inclusive leader for gender-diverse teams. *Organizational Dynamics*, 51(4), 1-6.
- Santoso, A. D., Santoso, P., Malik, I., & Widodo, P. (2023). Inclusive Leader in Conflict Resolution of GKI Yasmin Construction in Indonesia. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 7(2), 531-537.
- Scharmer, C. O., & Kaufer, K. (2013). *Leading from the emerging future: From ego-system to eco-system economies*. Berrett-Koehler Publishers.
- Sharma, P. (2022). *Inclusive Leadership-What does it take to be an inclusive leader?* (Published Master Thesis), Houtlaan: Radboud Universiteit.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189.
- Siyal, S., Xin, C., Umrani, W. A., Fatima, S., & Pal, D. (2021). How do leaders influence innovation and creativity in employees? The mediating role of intrinsic motivation. *Administration & Society*, 53(9), 1337-1361.
- Sürtücü, L., & Maslakçı, A. (2021). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(2), 201-215.
- Şahin A., Temizel H. & Örselli E. (2004). "Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tazırlarını Algılayış Biçimleri ile Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma". 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı*. 25-26 Kasım 2004. Eskişehir ss. 657-665.
- Tran, T. B. H., & Choi, S. B. (2019). Effects of inclusive leadership on organizational citizenship behavior: the mediating roles of organizational justice and learning culture. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 13, e17.
- Wang, H., Chen, M., & Li, X. (2021). Moderating multiple mediation model of the impact of inclusive leadership on employee innovative behavior. *Frontiers in Psychology*, 1-18, 666477.
- Wang, Y. X., Yang, Y. J., Wang, Y., Su, D., Li, S. W., Zhang, T., & Li, H. P. (2019). The mediating role of inclusive leadership: Work engagement and innovative behaviour among Chinese head nurses. *Journal of Nursing Management*, 27(4), 688-696.
- Wasserman, I. C., & Blake-Beard, S. (2010). Leading inclusively: Mind-sets, skills and actions for a diverse, complex world. K. Bunker, D. T. Hall ve

- K. E. Kram (Ed.). İn: *Extraordinary leadership: Addressing The Gaps in Senior Executive Development*, (ss. 197-212), San Francisco: Jossey-Bass.
- Wuffli, P. A. (2016). *Inclusive leadership: A framework for the global era*. New York: Springer Cham Heidelberg New York Dordrecht, 3-6.
- Ye, Q., Wang, D., & Guo, W. (2019). Inclusive leadership and team innovation: The role of team voice and performance pressure. *European Management Journal*, 37(4), 468-480.
- Yılmaz, M. (2023). Statü Endişesi/Status Anxiety. *Selçuk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, (49), 343-350.
- Zel, U. (2011). *Kişilik ve liderlik (3. Baskı)*. Ankara: Nobel Yayınları.

Yönetim ve Organizasyon Alanında Seçme Yazılar- II

Editör

Doç. Dr. Emine Vasfiye Korkmaz

 ÖZGÜR
YAYINLARI

