

Belirsizlik Çağında Liderlik: İnsan, İnovasyon ve Stratejik Esneklik

Editör: Gökhan KARADİREK



ÖZGÜR
YAYINLARI

Belirsizlik Çağında
Liderlik:
İnsan, İnovasyon ve
Stratejik Esneklik

Editör:

Gökhan KARADİREK



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.ozguryayinlari.com

✉ info@ozguryayinlari.com

Belirsizlik Çağında Liderlik: İnsan, İnovasyon ve Stratejik Esneklik

Editor: Gökhan KARADİREK

Language: Turkish

Publication Date: 2026

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): 978-625-8998-55-9

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1270>



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:

Karadirek, G. (ed) (2026). *Belirsizlik Çağında Liderlik: İnsan, İnovasyon ve Stratejik Esneklik*. Özgür Publications.

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1270>. 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.ozguryayinlari.com/>



Ön Söz

Günümüz örgütleri, dijital dönüşümün hızlandırdığı bilgi patlaması, hızla değişen çalışma modelleri ve küresel belirsizlik ortamında ayakta kalmaya çalışıyor. Bu dinamik dünyada başarı, artık yalnızca teknolojik altyapıya veya finansal kaynaklara sahip olmakla değil; bireylerin ve ekiplerin belirsizliğe nasıl anlam yüklediği, nasıl esnek davrandığı, farklılıkları inovasyona nasıl dönüştürdüğü ve hatalardan nasıl öğrenmeye devam ettiğiyle belirleniyor.

Bu kitap, tam da günümüz örgütlerinin karşı karşıya kaldığı bu meydan okumalara odaklanmaktadır. Yazarların özgün katkılarıyla bir araya gelen eser, **BELİRSİZLİK ÇAĞINDA LİDERLİK: İnsan, İnovasyon ve Stratejik Esneklik** başlığı altında modern örgütsel davranışın en kritik konularını mercek altına almaktadır.

Bilgi bombardımanının yol açtığı kavramsal tıkanıklık ve stratejik anlam krizi, bilişsel çeşitliliğin inovasyon ile liderlik süreçlerindeki dönüştürücü gücü, belirsizlik ortamında bireylerin öz-yönetim ve öz-liderlik kapasiteleri, uzaktan ve esnek çalışmanın yaygınlaşmasıyla derinleşen işyeri yalnızlığı ile sosyal sermaye arasındaki kırılğan ilişki, hatalardan öğrenme kültürünün örgüt dayanıklılığına katkısı ve psikolojik esnekliğin bireysel-örgütsel uyumdaki merkezi rolü artık günümüz yönetiminin vazgeçilmez konuları haline gelmiştir.

Nitekim bu kitap, klasik örgütsel davranış yaklaşımlarını (sınırlı rasyonellik, öz-belirleme teorisi, bilgi işleme teorisi) Kabul ve Kararlılık Terapisi, öğrenme çevikliği, nöroçeşitlilik gibi güncel çerçevelerle harmanlayarak hem teorik derinlik hem de pratik uygulanabilirlik sunmayı hedeflemektedir. Böylece okuyucuya, belirsizlik çağında liderlik yaparken somut araçlar ve yeni bir bakış açısı kazandırmayı amaçlamaktadır.

Değerli bölüm yazarlarına, teorik sunumlarını yenilikçi ve deneyim odaklı katkılarıyla zenginleştirdikleri için teşekkür ederim.

Umarım bu kitap, belirsizlik çağında liderlik yaparken üst düzey yöneticilere, akademisyenlere, İK profesyonellerine ve örgütsel uygulayıcılara yol gösterir ve pratik bakış açıları kazandırır. Keyifli ve ufuk açıcı okumalar dilerim.

İçindekiler

Ön Söz iii

Bölüm 1

Kavramsal Tıkanıklık: Aşırı Bilginin Kararsızlığı 1
Yasemin Gülbahar

Bölüm 2

Liderlikte Bilişsel Çeşitlilik: İnovasyon Gücü 13
Nihal Arcan Kaygusuz

Bölüm 3

Belirsiz Görevde Öz-Yönetim ve Motivasyon 29
Fatma Yılmaz

Bölüm 4

İşyeri Yalnızlığı ve Sosyal Sermaye Yönetimi 47
Hakan Sipahi

Bölüm 5

Hata Kültürü ve Öğrenme Çevikliği 67
Şerife Karagöz

Bölüm 6

Psikolojik Esneklik: Belirsizlikte Performansı Sürdürmek 79
Semiha Kılıçaslan

Kavramsal Tıkanıklık: Aşırı Bilginin Kararsızlığı

Yasemin Gülbahar¹

Özet

Bu bölüm modern organizasyonların en büyük yönetim zorluğu olan Kavramsal Tıkanıklık (Conceptual Gridlock) olgusuna odaklanmaktadır. Kavramsal tıkanıklık bilgi eksikliğinden ziyade dijital dönüşümün ve küresel rekabetin tetiklediği aşırı hızlı değişen ve çelişkili bilgi bolluğundan kaynaklanan anlamsal ve eylemsel krizdir. Bu tıkanıklık Herbert Simon'ın Sınırlı Rasyonellik teorisinin bir sonucu olarak görülse de asıl sorun bireyin sınırlı bilişsel kapasitesinin üstel bilgi artışıyla değil örgütün bilgi işleme ve filtreleme kapasitesinin bu hızla uyum sağlayamaması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Aşırı bilgi yükü çalışan belleğe uygulanan dışsal yükü artırarak bilişsel kaynakları tüketir. Bu yıkıcı süreç bireysel düzeyde Bilişsel Doygunluk Sendromu'na ve örgütsel düzeyde Stratejik Anlam Krizi'ne yol açmaktadır. Bu sonuçlar örgütün temel rekabet yeteneği olan öğrenme çevikliğini ciddi şekilde zayıflatarak inovasyonun durmasına ve performans kaybına neden olur. Bölümün temel bulgusu tıkanıklığın çözümünün daha fazla bilgiye erişimde veya bilginin sayısını kısıtlamada değil örgütün bilişsel işleme kapasitesini ve stratejik bilgi filtreleme çevikliğini geliştirmesinde yattığıdır. Çözüm yolları arasında bireysel metakognitif filtreleme stratejilerinin geliştirilmesi karar verme yetkilerinin netleştirildiği sadeleştirilmiş yönetim yapıları ve minimum gerekli bilgiyle ilerleme kuralının uygulanması yer almaktadır. Organizasyonlar bilgiyi stratejik bir avantaja dönüştürmek için çevik ve bilinçli karar alma ekosistemleri kurmalıdır.

1. Giriş

Küresel rekabetin ve dijital dönüşümün hızlandığı yirmi birinci yüzyılda organizasyonlar bilgi eksikliğinden ziyade bilgi fazlalığından kaynaklanan karmaşık sorunlarla karşı karşıyadır. Geleneksel yönetim teorileri bilgiye erişimi daima bir kaynak ve rekabet avantajı olarak ele almıştır. Ancak günümüz hiper-

¹ Dr., Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, yaseminn@windowslive.com, ORCID ID: 0000-0002-0214-3983.

bağlantılı dünyasında bilginin kontrolsüz artışı karar alma süreçlerinde ciddi bir tıkanıklığa yol açmaktadır. Bu kitap bölümü “Kavramsal Tıkanıklık: Aşırı Bilginin Kararsızlığı” kavramını odağa alarak modern örgütlerdeki bireysel uyum, motivasyon ve örgütsel gelişim dinamiklerini incelemeyi amaçlamaktadır.

Bu bölümde kavramsal tıkanıklık olgusu aşırı bilgi yükünün bireyin bilişsel süreçleri üzerindeki baskısını inceleyen kuramsal bir çerçevede değerlendirilecektir. Bu çalışma kavramsal tıkanıklığı yalnızca verilerin yığılmasıyla sınırlı olmayan bir olgu olarak tanımlamaktadır. Aynı zamanda çelişkili analizler, hızlı değişen paradigmlar ve karmaşık kavram setleri bireyin rasyonel seçim yapma yeteneğini kısıtlamaktadır. Bu durum özellikle hızlı adaptasyon ve sürekli öğrenme gerektiren modern örgütsel gelişim prensipleri açısından önemli bir engel teşkil etmektedir.

Bu çalışmanın temel kuramsal katkısı kavramsal tıkanıklık olgusunun bilginin çokluğundan ziyade örgütlerin ve bireylerin bu bilgiyi işleme, filtreleme ve anlamlandırma kapasitesindeki yetersizlikten kaynaklandığını öne sürmesidir. Çalışmamız aşırı bilgi yükü altında bile etkin işleyen yapıların varlığını kabul etmekte ve sorunun kaynağını kapasite geliştirme eksikliğinde görmektedir. Çalışma bu kavramsal engelin yıkıcı sonuçlarını iki yeni kavramsallaştırma üzerinden detaylandıracaktır. Bunların ilki bireysel düzeyde bilişsel kaynakların tamamen tükenmesi anlamına gelen Bilişsel Doygunluk Sendromu (BDS) diğeri ise büyük veri yığılmasına rağmen pazarı anlama yeteneğinin yitirilmesi olan Örgütsel Düzeyde Stratejik Anlam Krizi (SAK)’dır. Bu ikili kriz modern örgütler için hayati önem taşıyan Öğrenme Çevikliği ve inovasyon kapasitesinin zayıflamasına doğrudan yol açmaktadır. Bu zayıflama ise organizasyonel performansı ciddi biçimde tehdit etmektedir.

Bu bölüm kavramsal tıkanıklığın tanımını ortaya çıkış nedenlerini ve ilgili kuramsal perspektifleri sunmanın yanı sıra tıkanıklığın bireysel motivasyon ve karar kalitesi üzerindeki bilişsel ve örgütsel sonuçlarını detaylıca ele alacaktır. Pratik ve yapısal çözüm önerileri noktasında bilgi filtreleme, karar verme mekanizmalarının yeniden yapılandırılması ve stratejik bilgi filtrelemesi uygulamalarına odaklanacaktır. Bu çalışma örgütlerin çevikliklerini ve çalışanların uyum yeteneklerini sürdürebilmeleri için bilgi yönetimini nasıl yeniden kurgulamaları gerektiği konusunda kapsamlı bir değerlendirme sunmayı hedeflemektedir.

2. Kavramsal Tıkanıklığın Kuramsal Çerçevesi ve Yönetimi

2.1. Kavramsal Tıkanıklık (Conceptual Gridlock) ve Ortaya Çıkış Nedenleri

Bu bölüm kavramsal tıkanıklık teriminin net bir tanımını sunarak modern organizasyonel zorluğun temel nedenlerini bilimsel bir yaklaşımla analiz etmektedir. Kavramsal tıkanıklık bireylerin veya ekiplerin aşırı miktarda hızla değişen ve birbiriyle çelişen bilgi karşısında net bir bilişsel çerçeve oluşturma yeteneğini kaybetmesi durumunu işaret etmektedir. Bu durum bilgi eksikliğinden ziyade bilgi bolluğundan kaynaklanan bir anlam ve eylem krizi olarak tanımlanmaktadır (Bawden ve Robinson, 2009).

Tıkanıklık metaforu çok sayıda bilginin bilişsel alanda birbirini bloke etmesini dolayısıyla karar verme veya öğrenme gibi ileriye dönük eylemleri engellemesini betimlemektedir (Simon, 1971). Örgütsel gelişim perspektifinden tıkanıklık örgütün adaptasyon ve sürekli öğrenme döngüsünü sekteye uğratan önemli bir patoloji olarak ele alınmalıdır (Argyris ve Schön, 1978).

Kavramsal tıkanıklığın ortaya çıkış nedenleri insan bilişsel kapasitesinin doğal sınırları ile modern çevrenin gerektirdiği bilgi işleme hacmi ve hızı arasındaki uyumsuzluğa dayanmaktadır. Birinci temel neden Dijital Dönüşüm ve Veri Patlamasıdır. Büyük Veri, Nesnelerin İnterneti ve sürekli iletişim araçlarının sağladığı akış hacim, hız ve çeşitlilik açısından organizasyonları sürekli zorlamaktadır (Chen ve Zhang, 2014). Bu bilgi yığılmasında stratejik öneme sahip bilgiyi gürültüden ayırma çabası bilişsel kaynakları hızla tüketmektedir (Eppler ve Mengis, 2004). İkinci temel neden Küresel Rekabet ve Kompleksitenin artışıdır. İş ortamı VUCA (Volatilité/Volatility, Belirsizlik/Uncertainty, Karmaşıklık/Complexity, Muğlaklık/Ambiguity) ile karakterize edilmiş olup doğru kararı vermek için gereken bilginin miktarını, çeşidini ve disiplinler arası karmaşıklığını artırmaktadır (Bennett ve Lemoine, 2014). Son olarak mükemmeliyetçilik eğilimi ve bilgi siloları gibi kültürel ve örgütsel faktörler tıkanıklığı tetikleyen faktörler arasında ele alınmaktadır. Karar vericilerin tüm veriyi görmeden karar vermekten kaçınma davranışı bilgi toplama sürecini sonsuz bir döngüye sokarak tıkanmayı hızlandırmakta olduğu bildirilmiştir (Wickelgren, 1977).

Tıkanıklığın tetiklenmesinde bilgiye dayalı güç dinamiklerinin rolü göz ardı edilmemelidir. Örgüt içinde bilginin stratejik bir araç olarak algılanması ve kasıtlı olarak biriktirilmesi veya serbest bırakılmaması tıkanıklığa yol açmaktadır (Davenport ve Prusak, 1998). Çalışanlar bazen gerekli bilgiyi elde etmek için birden fazla kaynağa başvurmak zorunda kalmaktadırlar. Sonuç olarak bilgi tekrarlarına ve çelişkili verilere yol açmaktadır. Bu durum bilgi bolluğunun

yanı sıra bilgi kalitesindeki düşüşün de tıkanıklığın önemli bir nedeni olduğunu göstermektedir. Türkiye’deki kamu ve özel sektör örgütlerinde bilgi paylaşım kültüründeki eksikliklerin bu kavramsal tıkanıklığı pekiştirdiği gözlenmektedir (Özçelik ve Fındıklı, 2005). Bilgi yönetimindeki bu hatalar örgütsel güveni azaltarak bireyin bilgiye dayalı motivasyonunu olumsuz etkilemektedir.

Kavramsal tıkanıklığın ortaya çıkışında dikkate alınması gereken bir diğer etmen anlamsal gürültü ve bilgi parçalanmasıdır. Birey sadece çok fazla bilgi ile değil aynı zamanda farklı departmanlar tarafından farklı terminoloji ve bağlamlarda üretilen parçalanmış bilgi ile de uğraşmak durumundadır (Eppler ve Mengis, 2004). Bu parçalanma bilginin tutarlılığını azaltmakta ortak bir örgütsel dilin oluşumunu engellemektedir. Örgütsel düzeyde bu durum departmanlar arası koordinasyonun zayıflamasına ve kaynakların yanlış tahsis edilmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla tıkanıklık sadece bilişsel bir işleme sorunu değil aynı zamanda kurumsal iletişim kanallarındaki yapısal bir başarısızlığın sonucu olarak da değerlendirilebilir (Davenport ve Prusak, 1998; Walsh ve Ungson, 1991).

2.2. Kuramsal Perspektifte Aşırı Bilgi Yüğü ve Sınırlı Rasyonellik

Bu bölüm kavramsal tıkanıklık olgusunu Aşırı Bilgi Yüğü ve Sınırlı Rasyonellik olmak üzere iki temel kuramsal çerçeveye oturtarak bilimsel zeminini derinleştirmektedir. Bu iki kuramsal perspektif bireyin sınırlı bilişsel kapasitesi ile çevrenin üstel bilgi artışı arasındaki kalıcı gerilimi açıklamaktadır.

Aşırı Bilgi Yüğü kuramı bilişsel psikolojideki temel bulgulara dayanmaktadır. George A. Miller’ın 1956’da ortaya koyduğu bulgular kısa süreli belleğin aynı anda işleyebileceği bilgi parçacıklarının sayısında ciddi sınırlılıklar olduğunu ileri sürmektedir (Miller, 1956). Bu ölçüt basit kapasiteli sıradan bir insan olarak ele alınmıştır. Modern karar alma süreçlerinde gereken veri setlerinin hacmi bahsedilen bu bilişsel kapasiteyi aşabilmektedir. Bilgiye erişimin kolaylığı ironik olarak filtreleme zorluğunun maliyetini yükseltmiştir. Birey veya örgüt kendisine sunulan tüm bilgiyi işleyemediği zaman bilgi herhangi bir anlama dönüşmeden bir gürültüye dönüşmektedir (Miller, 1956). Bu gürültü derin bilgi işleme (analiz, sentez ve değerlendirme) için gerekli olan odaklanmış bilişsel kaynağın tükenmesine yol açmaktadır. Sonuç olarak karar vericiler kapsamlı bir senteze dayalı seçim yapmak yerine bilişsel baskı altında sezgisel kestirme yollara başvurmakta ve yüzeysel kararlar alma eğilimi göstermektedir.

Karar Paralizesine yol açan Aşırı Bilgi Yüğü’nün mikro düzeydeki etkisi Bilişsel Yük Teorisi ile de açıklanabilir. Bilişsel yük teorisi bilginin işlenmesi sırasında çalışan belleğe uygulanan yükü içsel yük (görevin karmaşıklığı), dışsal yük (bilginin sunuş şekli) ve geçerli yük (öğrenmeye harcanan çaba)

olarak üçe ayırmaktadır (Sweller, 1988). Kavramsal tıkanıklık özellikle dışsal yükün kontrolsüz artışıyla ilişkilidir. Kötü yapılandırılmış, tekrarlayan veya alakasız verilerin bombardımanı dışsal yükü artırmaktadır. Bu durum bireyin sınırlı çalışan bellek kapasitesini tüketerek asıl önemli olan geçerli yük için alan bırakmaz. Dolayısıyla bilgi çokluğunda öğrenme gerçekleşmez veya en azından ciddi şekilde engellenir.

Kavramsal tıkanıklık Herbert Simon'ın Sınırlı Rasyonellik (Bounded Rationality) teorisi ile ilişkilidir. Simon klasik ekonomik teorinin varsaydığı tamamen rasyonel ve mükemmel (optimize edici) karar verici modeline karşı çıkmıştır (Simon, 1957). Bu görüşe göre aşırı bilgi yükü altında tatmin etme süreci dahi zorlaşır. Mükemmel bir sonuca ulaşma çabası sonsuz bilgi toplama döngüsüne yol açarak Karar Paralizisine neden olabilmektedir. Ancak bu çalışma Sınırlı Rasyonellik ilkesini kabul etmeyen mükemmeliyetçi bir kurumsal kültürde bilgiye dayalı karar süreçlerinde tıkanıklığın kaçınılmaz hale geldiğini kabul etmekle birlikte asıl sorunun bilginin çokluğundan değil örgütün bilgi işleme kapasitesini geliştirememesinden kaynaklandığını savunmaktadır.

Aşırı Bilgi Yükü ve Sınırlı Rasyonellik arasındaki bu gerilim Algılanan Belirsizlik kavramı ile pekişmektedir. Birey elindeki bilginin çokluğu nedeniyle kararının sonuçları hakkında daha fazla belirsizlik algılayabilir (Milliken, 1987). Çözüm için daha fazla bilgi toplama döngüsüne girilir ancak her yeni bilgi parçası belirsizliği azaltmak yerine karmaşıklığı artırmaktadır. Bu döngüye giren karar verici karar vermeyi erteleyerek maliyeti yüksek sonuçlar doğurabilmektedir. Bu bağlamda tıkanıklık sadece bilişsel bir sorun değil aynı zamanda risk ve belirsizlik algısının yanlış yönetilmesinden kaynaklanan davranışsal bir sorun olarak da ele alınmalıdır.

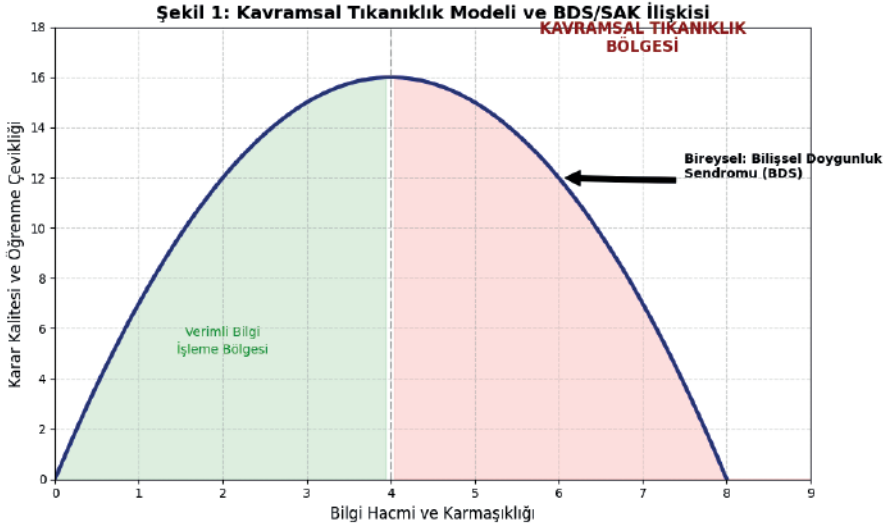
Sınırlı Rasyonellik perspektifi kavramsal tıkanıklığın yönetimini bir dikkat ekonomisi problemi olarak konumlandırmaktadır. Bilgi bolluştıkça bireyin dikkat süresi en değerli ve kıt kaynak haline gelmektedir. Bir örgüt içinde çalışanların dikkatinin aşırı bilgi talepleri arasında sürekli bölünmesi bilgiyi derinlemesine işleme kapasitesini ortadan kaldırabilmektedir. Bu durum örgütsel düzeyde stratejik odaklanma kaybına yol açmaktadır. Örgüt aynı anda çok fazla bilgi sinyalini takip etmeye çalışırken hiçbir sinyale yeterince kaynak ayıramayabilir ve bu da rekabetçi pazarda geç tepki vermesine neden olabilir.

2.3. Kavramsal Tıkanıklığın Nihai Hali: Bilişsel Doygunluk Sendromu

Aşırı Bilgi Yükünün bireysel düzeydeki en ileri ve yıkıcı sonucu bu çalışmada Bilişsel Doygunluk Sendromu (BDS) şeklinde kavramsallaştırılmıştır ve böylece çalışmanın literatüre temel kuramsal bir katkısı olacağı düşünülmektedir. Bu

sendrom çalışan belleğin (Miller, 1956) ve bilişsel kaynakların (Sweller, 1988) sürekli dışsal yüke maruz kalması sonucu bireyin yeni bilgiyi kabul etme ve işleme kapasitesinin tamamen tükenmesi durumunu ifade etmektedir. BDS temel olarak sadece dikkat dağınıklığı ile değil aynı zamanda bilgiden kaçınma davranışı yani bilişsel isteksizlik ile karakterize edilmektedir.

Sendrom bilgi işlemeyi durdurarak karar yorgunluğuna yol açmakta ve bireyi otomasyon veya sezgisel hatalara (bias) dayalı rasyonel olmayan kararlara itmektir. BDS'nin kuramsal sonuçları arasında yüksek stres ve örgütsel bağlılıkta azalma gibi psikolojik ve davranışsal etkilerin ortaya çıkması öngörülmektedir. Bu süreçte bilgi miktarı ile karar kalitesi arasındaki ilişki doğrusal değildir. Bunun aksine ters U şeklinde bir seyir izleyerek bireysel doygunluktan örgütsel krize doğru ilerlemektedir (Bkz. Şekil 1).



Not: Şekil bilgi yükünün optimum noktayı (Miller Eşliği) aşmasıyla birlikte bireysel düzeyde Bilişsel Doygunluk Sendromu'nun (BDS) başladığını ve bu sürecin örgütsel düzeyde performans kaybına yol açarak Stratejik Anlam Krizi (SAK) ile sonuçlandığını göstermektedir (Eppler ve Mengis, 2004; Schroder vd., 1967'den uyarlanarak bu çalışmada geliştirilmiştir).

2.4. Bilişsel ve Örgütsel Sonuçlar

2.4.1. Stratejik Anlam Krizi (SAK) ve Öğrenme Çevikliği Üzerine Etkileri

Kavramsal tıkanıklık bireysel performans ve kurumsal adaptasyon yeteneğini doğrudan tehdit eden derin sonuçlar doğurmaktadır. Bu sonuçlar Karar Kalitesi ve Öğrenme Çevikliği üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır.

Bilişsel düzeyde sonuçların başında Karar Paralizi ve Karar Yorgunluğu (Decision Fatigue) gelmektedir. Birey elindeki çok sayıda veriyi tek bir anlamlı eylem planına dönüştüremeyince karar verme sürecini durdurur veya sürekli erteler (Schwartz, 2004). Karar Yorgunluğu ise sürekli filtreleme ve analiz çabası sonucu bilişsel enerjinin tükenmesiyle ortaya çıkmakta ilerleyen kararların kalitesini düşürmektedir (Baumeister, 2003). Bu bilişsel yük altında birey kontrol edemediği bilgi akışı nedeniyle stres ve anksiyete yaşayabilmektedir. Bu duygusal yük bireysel uyum mekanizmasını zayıflatır ve yaratıcılık gerektiren görevlerde performans düşüklüğüne neden olmaktadır (Jones, 2008). Türkiye’de çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalar yüksek bilgi yükünün özellikle duygusal tükenmişlik ile korelasyon gösterdiğini ortaya koymuştur (Çakmak ve Gürcan, 2011).

Örgütsel düzeyde tıkanıklık işletmenin temel rekabet yeteneğini sarsmaktadır. Tıkanıklık sadece bireysel kararları değil aynı zamanda takım düzeyinde uzlaşmayı ve hızlı tepki verme yeteneğini de engeller. Bu durum örgütsel düzeyde Stratejik Anlam Krizi (SAK) olarak adlandırılabilir. SAK örgütün elindeki büyük veri yığınına rağmen pazardaki sinyalleri ortak bir vizyon çerçevesinde anlamlandırma ve bu anlama dayalı tutarlı bir stratejik eylem planı geliştirme yeteneğini yitirmesi olarak ifade edilebilir. Bir ekip ortak bir kavramsal çerçeve üzerinde anlaşamadığı sürece stratejik hedeflere yönelik tutarlı bir eylem planı geliştiremez. En kritik örgütsel sonuç Öğrenme Çevikliği (Learning Agility) üzerindeki negatif etkidir. Öğrenme çevikliği modern örgütsel gelişim prensiplerinin merkezindedir ve örgütün yeni bilgileri hızla özümseme, yorumlama ve stratejik eylemlere dönüştürme yeteneğidir (Goldstein, 2011). Kavramsal tıkanıklık örgütün dışarıdan gelen pazar sinyallerini veya teknolojik gelişmeleri aşırı bilgi yığını içinde zamanında fark etme yeteneğini zayıflatmaktadır. Geç kalınmış veya yanlış analiz edilmiş kararlar inovasyonun durmasına ve rekabet avantajının kaybedilmesine yol açmaktadır. Bu durum örgütün dış değişim hızına ayak uyduramayan katı ve tepkisiz bir yapıya dönüşmesine neden olmaktadır.

Kavramsal tıkanıklık aynı zamanda örgütsel hafızanın kalitesini de düşürmektedir. Bilgi yığını içinde önemli dersler ve geçmiş deneyimler

kaybolmakta ya da güncel gürültü tarafından bastırılmaktadır (Walsh ve Ungson, 1991). Bu durum örgütün aynı hataları tekrar yapmasına veya öğrenilmiş bilgileri yeni durumlara aktaramamasına neden olmaktadır. Örgütsel gelişim faaliyetlerinde temel amaçlardan biri bilgi akışını optimize etmek ve örgütsel öğrenmeyi sağlamaktır. Tıkanıklık ise bu örgütsel gelişim hedeflerinin tam tersine bir etki yaratarak sistematik unutkanlığı teşvik etmektedir. Bilginin değersizleşmesi örgütün geçmişten ders çıkarma motivasyonunu da azaltmaktadır.

2.5. Çözüm Yolları

2.5.1. Bilgi Filtreleme ve Karar Verme Mekanizmalarının Yeniden Yapılandırılması

Kavramsal tıkanıklığı aşmak için bireysel bilişsel stratejiler ile örgütsel ve yapısal çözümlerin eş zamanlı ve disiplinli bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Bu çözümler bilgiye erişimi artırmaktan çok dikkat yönetimine ve bilgi kalitesine odaklanmaktadır.

Bireysel düzeyde Bilişsel Filtreleme Stratejileri geliştirilmelidir. Kişinin bilgi alımını bilinçli olarak sınırlandırması ve dijital detoks veya sürekli bildirimleri kapatma gibi pratikler uygulaması önemlidir. Ayrıca bireyin kendi bilgi işleme süreçlerinin farkında olması yani metakognisyon geliştirmesi zorunludur. Bu ise bireyin hangi bilginin bağlamsal olarak önemli olduğuna dair etkin bir filtreleme mekanizması oluşturmasını sağlamaktadır. Bireylere aşırı bilgi altında en iyi kararı değil yeterince iyi kararları alabilme becerisini geliştiren sezgisel karar alma eğitimleri verilmelidir. Sezgisel yaklaşımlar sınırlı bilgiyle hızlı ve isabetli kararlar almayı teşvik etmektedir (Gigerenzer ve Todd, 1999).

Örgütsel ve yapısal çözümler ise bilgi akışını kurumsal düzeyde yönetmeyi hedeflemektedir. Bilgi Yönetimi (Knowledge Management) sistemleri bilgiyi merkezi bağlamsal ve erişilebilir hale getirmelidir (Nonaka ve Takeuchi, 1995). Örgüt içinde tek doğru bilgi kaynağı oluşturulması bilgi dağınıklığını azaltmaktadır. Karar Verme Yapısının Sadeleştirilmesi kritik bir adımdır. Karar yetkileri netleştirilmeli ve karar alma süreçlerinde minimum gerekli bilgiyle ilerleme kuralı uygulanmalıdır. Büyük veriyi anlamlı ve özlü formatlara dönüştüren Veri Görselleştirme ve Özetleme Araçları kullanılmalıdır. Türkiye’de bilgi yoğunluğunun yönetimi için karar destek sistemlerinin sadeleştirilmesi ve yapay zeka tabanlı filtreleme mekanizmalarının entegrasyonu önerilmektedir (Kavurmacı ve Gürsoy, 2018). Son olarak örgütsel gelişim çerçevesinde tıkanıklık riskini azaltmaya yönelik öğrenme ve uyum (adaptasyon) kültürünün teşvik edilmesi gerekmektedir. Bu kültürel değişim örgütün bilgi zenginliğini

bir engel olmaktan çıkarıp rekabet avantajına dönüştürmesini sağlamaktadır (Senge, 1990).

Çözüm yollarının başarıya ulaşması için üst yönetimin stratejik bilgi filtrelemesi ve bilgi işleme kapasitesini önceliklendiren uygulamaları benimsemesi gereklidir. Yönetim ekibi aşırı bilgi arayışının değil bilgiyi stratejik olarak kullanmanın ödüllendirildiği bir kültür oluşturmalıdır. Bu bağlamda bilgi teknolojileri sadece daha fazla veri sunmak yerine anlamlı veriyi önceliklendiren ve sunan araçlar olarak yeniden tasarlanmalıdır. Örneğin karar alma sürecinde kullanılan raporların sayısı azaltılmalı ve bunların kapsamı net hedeflerle sınırlandırılmalıdır. Bu yapılandırma örgütsel öğrenmeyi hızlandırarak modern örgütsel gelişim prensiplerine uygun çevik bir yapıya geçişi desteklemektedir.

Bu bölümün kuramsal analizi kavramsal tıkanıklık olgusunun sadece bilişsel bir sınır sorunu olmaktan çıkıp örgütsel patolojiye dönüşen yapısal bir kriz olduğunu göstermiştir. Aşırı bilgi yükü, Bilişsel Doygunluk Sendromu ve Stratejik Anlam Krizi üzerinden örgütlerin Öğrenme Çevikliği ve inovasyon kapasitesini doğrudan zayıflatmaktadır. Bu nedenle yönetim süreçleri bilgiyi toplama ve depolama obsesyonundan vazgeçmeli bunun yerine bilgiyi etkin bir şekilde işleme, stratejik olarak filtreleme ve anlamlı kararlara dönüştürme kapasitesini artırmaya odaklanmalıdır. Tıkanıklığın çözümü, bireysel metakognitif stratejiler ile kurumsal düzeyde sadeleştirilmiş karar mekanizmalarının ve proaktif stratejik bilgi filtrelemesi uygulamalarının entegre edilmesinde yatmaktadır.

Sonuç ve Öneriler

Bu bölüm modern organizasyonların karşılaştığı en önemli yönetim sorunlarından biri olan kavramsal tıkanıklık olgusunu derinlemesine incelemiştir. Ulaşılan temel sonuç ise bu tıkanıklığın bilinenin aksine bilgi eksikliğinden değil aşırı bilgi zenginliğinden kaynaklandığıdır. Çalışmanın ana tezine göre kavramsal tıkanıklık sadece Sınırlı Rasyonellik teorisindeki bireysel bilişsel sınırların (Simon, 1957) dijital çağın sınırsız bilgi akışına (Eppler ve Mengis, 2004) karşı yetersiz kalmasının bir sonucu olarak görülmemelidir. Bu çalışma, aksine, temel sorunun sınırlı rasyonelliğin değişmez bir kısıt olmasından ziyade örgütlerin bilgi işleme ve stratejik filtreleme kapasitelerini bu üstel artışa paralel olarak geliştirememelerinden kaynaklandığını savunmaktadır. Bu çalışma kavramsal tıkanıklığın kuramsal sonuçlarını detaylandırarak bireysel düzeyde Bilişsel Doygunluk Sendromu'na (BDS) ve örgütsel düzeyde Stratejik Anlam Krizi'ne (SAK) yol açtığını ileri sürmektedir. BDS ve SAK kritik bir rekabet aracı olan öğrenme çevikliğini ve inovasyon kapasitesini zayıflatmaktadır.

Kavramsal tıkanıklığın tamamen ortadan kaldırılması mümkün görünmemektedir. Çünkü bilgi akışı azalmayacaktır. Bu nedenle çözüm daha fazla bilgiye erişmekte değil örgütün bilişsel işleme kapasitesini yükseltmekte, daha iyi filtreleme, daha sade süreçler ve disiplinli karar verme alışkanlıkları geliştirmekte yatmaktadır. Organizasyonların bilişsel kısıtlılıklarını kabul ederek buna uygun teknolojik ve yapısal tasarımlar yapmaları gerekmektedir. Modern örgütsel gelişim müdahaleleri bu noktada hayati bir rol üstlenmelidir. Programları artık sadece motivasyon veya takım çalışması üzerine odaklanmamalı aksine stratejik bilgi filtrelemesi uygulamaları ve metakognitif filtreleme yeteneklerini kurumsal kültürün merkezine yerleştirmelidir.

Gelecekteki çalışmalar özellikle yapay zeka ve makine öğrenmesi tabanlı sistemlerin sadece veri analizi yapmak yerine kavramsal gürültüyü azaltma ve stratejik özeti çıkarma yeteneklerini ne ölçüde geliştirebileceğine odaklanmalıdır. Türkiye'deki organizasyonlar için bilgi silolarını yıkan ve karar verme yetkisini netleştiren sadeleştirilmiş yönetim yapıları acil bir gerekliliktir. Organizasyonlar bilgiyi bir zenginlik olmaktan çıkarıp doğru kullanıldığında bir rekabet avantajına dönüştürecek çevik ve bilinçli karar alma ekosistemleri kurarak sürdürülebilir başarıyı güvence altına almalıdır.

Sonuç olarak Kavramsal Tıkanıklık modern yönetim algısında köklü bir paradigma değişimini zorunlu kılmaktadır. Geleneksel Bilgi Yönetimi (Knowledge Management) yaklaşımının yerini artık çalışanların bilişsel kaynaklarını korumayı merkeze alan Dikkat Yönetimi (Attention Management) almalıdır. Bu değişim sadece yeni teknolojik araçların benimsenmesiyle değil aynı zamanda örgüt içinde bilgiyi talep eden, üreten ve tüketen her bireyin davranışında bilinçli bir dönüşümü gerektirmektedir. Örgütler Kavramsal Tıkanıklığı rekabet avantajını eriten sessiz bir tehdit olarak görmeli ve BDS ile SAK'ı önlemek için çeviklik ve filtreleme kapasitesini en üst düzeyde tutan kültürel pratikleri kurumsallaştırmalıdır. Bu tür proaktif bir yaklaşım organizasyonel dayanıklılığı ve sürdürülebilir başarıyı garantileyecek temel faktör olarak öne çıkmaktadır.

Kaynakça

- Argyris, C., ve Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Bawden, D., ve Robinson, L. (2009). The dark side of information: overload, anxiety and other paradoxes. *Journal of Information Science*, 35(4), 415–425.
- Baumeister, R. F. (2003). The Psychology of Irrational Decisions: Decisions Are Exhausting. *New Scientist*, 177(2377), 40-43.
- Bennett, N., ve Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317.
- Chen, H., ve Zhang, Y. (2014). The challenges of big data analysis. *Journal of Big Data*, 1(1), 1-10.
- Çakmak, A., ve Gürcan, A. (2011). Bilgi Yüklenmesinin İş Stresi ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 241-252.
- Davenport, T. H., ve Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- Eppler, M. J., ve Mengis, J. (2004). The concept of information overload: A review of literature from organization science accounting marketing MIS and related disciplines. *The Information Society*, 20(5), 325-344.
- Gigerenzer, G., ve Todd, P. M. (1999). *Simple heuristics that make us smart*. Oxford University Press.
- Goldstein, I. L. (2011). Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation. *Wadsworth Publishing*.
- Jones, Q. (2008). Organizational communication and information overload. In *Encyclopedia of information science and technology* (pp. 3317-3323). IGI Global.
- Kavurmacı, M., ve Gürsoy, H. (2018). Bilişim Çağında Bilgi Yönetimi ve Karar Destek Sistemleri. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(1), 1-14.
- Miller, G. A. (1956). The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information. *Psychological Review*, 63(2), 81–97.
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133–149.
- Nonaka, I., ve Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Özçelik, A. O., ve Findıklı, M. (2005). Bilgi Yüklenmesi Kavramı ve Örgütler Açısından Önemi. *İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 25-42.
- Schwartz, B. (2004). *The paradox of choice: Why more is less*. Ecco.

- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Simon, H. A. (1957). *Models of Man: Social and Rational*. Wiley.
- Simon, H. A. (1971). Designing Organizations for an Information-Rich World. *In Computers, Communications, and the Public Interest* (pp. 37-52). Johns Hopkins Press.
- Sweller, J. (1988). Cognitive load during problem solving: Effects on learning. *Cognitive Science*, 12(2), 257–285.
- Walsh, J. P., ve Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. *Academy of Management Review*, 16(1), 57–91.
- Wickelgren, W. A. (1977). *Learning and memory*. Prentice-Hall.

Liderlikte Bilişsel Çeşitlilik: İnovasyon Gücü

Nihal Arıcan Kaygusuz¹

Özet

Bu bölümde bilişsel çeşitliliğin liderlik süreçlerindeki rolü ve örgütlerin inovasyon kapasitesine katkısı ele alınmaktadır. Bilişsel çeşitlilik, bireylerin bilgi birikimleri, deneyimleri, zihinsel modelleri, problem çözme tarzları ve düşünme biçimlerindeki farklılıkları kapsamakta ve liderlik açısından stratejik bir unsur haline gelmektedir. Bilişsel çeşitliliğin fikir üretme ve uygulama aşamalarında yaratıcılığı artırdığı, bilgi paylaşımını güçlendirdiği ve örgütlerin belirsizlik koşullarına uyum yeteneklerini desteklediği bilinmektedir. Bununla birlikte iletişim sorunları, çatışma ve karar verme gecikmeleri gibi risklerin de ortaya çıkabildiği ve bu nedenle psikolojik güven, kapsayıcılık ve bilişsel çeşitlilik davranışlarının belirleyici olduğu görülmektedir. Bu bölümde bilgi işleme teorisi, takım zihinsel modelleri ve heterojen ekip dinamikleri çerçevesinde bilişsel çeşitliliğin yenilikçi iş davranışına etkisi değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda, bilişsel çeşitliliğin doğru yönetildiğinde örgütlere rekabet avantajı sağlayan stratejik bir liderlik aracı olduğu anlaşılmaktadır.

1. Giriş

Günümüzde yaşanan hızlı değişim iş dünyasında da sürekli bir değişim ve dönüşüm sürecini başlatmaktadır. Bu ortamda başarılı olabilmek için teknolojik gelişmelere uyum sağlamak ya da güçlü finansal kaynaklara sahip olmak yeterli görülmemektedir. İşletmelerin gerçek gücünü sahip oldukları insan kaynağı oluşturmaktadır. Ancak işletmelerdeki çeşitlilik konusu çoğunlukla kültürel, cinsiyet ya da etnik farklılıklar gibi demografik boyutlar üzerinden ele alınmaktadır.

Kapsam dışında bırakılan bölüm ise bilişsel çeşitliliktir. Bu çeşitlilik insanların nasıl düşündüğü, problemleri nasıl çözdüğü, zorluklara karşı nasıl bir mücadele verdiği ya da zorluklara nasıl yaklaştığı gibi konularla ilgilenmektedir.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Avrasya Üniversitesi, nihalarican.kaygusuz@avrasya.edu.tr, ORCID ID: 0009-0004-3851-9243.

Özünde insanların ne olduğu ile ilgilenmemekte, zihinlerinin nasıl çalıştığına odaklanmaktadır. Günümüz iş piyasaları ve yönetim düzeyleri göz önünde bulundurulduğunda çeşitli belirgin zorlukların ortaya çıktığı bilinmektedir. Bu zorluklar; belirsizlik ve karmaşıklık koşulları ile yoğun rekabet ortamlarında yenilikçi ve hızlı karar alma gerekliliği şeklinde ifade edilmektedir. Globalleşme, dijitalleşme, çevresel değişimlerin hız kazanması örgütlerin işleyişini, liderlerin de bu sürece uyum sağlamak için geleneksel yönetim anlayışını değiştirmeleri gerektiği öngörülmektedir. Aynı zamanda bu süreçlerde liderlerden belirsizlik durumlarında iyi bir analizci gibi davranmaları ve karmaşık sorunların üstesinden gelmek için yaratıcı çözümler geliştirmeleri beklenmektedir. Belirsiz ve karmaşık çevre koşullarında bilişsel çeşitliliğe sahip ekipler daha yaratıcı ve değişime daha kolay adapte olabilmekte ve rekabet avantajı elde edebilmektedir (Yurdasever ve Fidan, 2020, s. 1656-1659). Bilişsel çeşitlilik, örgüt içinde veya ekipler arasında yer alan bireylerin sahip olduğu uzmanlık, deneyim, bilgi, düşünme tarzı, sorun çözme yaklaşımlarının farklılaşmasını ifade etmektedir. Uluslararası alan yazınında “*cognitive diversity*” terimi ekip üyelerinin düşünce tarzları, bakış açıları ve sorun çözme stratejilerindeki çeşitlilik olarak tanımlanmaktadır (Chaudhuri ve Ghosh, 2021, s. 1). Bu çeşitlilikler ile bir ekip içinde çözümsel düşünen bireyin yanı sıra sezgisel ve yaratıcı düşünceye hâkim olan bir diğeri olması, farklı bakış açılarını bir araya getirmektedir. Aynı zamanda hem potansiyel olarak inovatif fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayabilmekte hem de geleneksel çözüm tarzlarının dışına çıkılmasını kolaylaştırabilmektedir (Chaudhuri ve Ghosh, 2021, s. 2-3).

Bilişsel çeşitlilik fikir, zihniyet ve sorun çözme stillerinin farklılaşmasının ekip ve liderlik düzeyinde neden önemli olduğuna odaklanmaktadır. Teori ve model alt başlığında özellikle Bilgi İşleme Teorisi ve heterojen ekip dinamikleri bağlamında bilişsel çeşitliliğin nasıl ortaya çıktığı ve hangi mekanizmalar ile etkinleştiği incelenmektedir. Çeşitliliğin inovasyona etkisi ise yenilikçilik, yaratıcılık ve yüksek performans üzerindeki etkileri boyutlarıyla kuramsal olarak araştırılmaktadır (Chaudhuri ve Ghosh, 2021, s. 3). Örgütler ve liderler çatışma durumlarını azaltmak ve farklı bilişsel biçimleri daha etkili biçimde bütünleştirmek amacıyla çeşitliliğin yönetimine yönelik çeşitli stratejiler önermektedir. Liderlikte bilişsel çeşitlilik yalnızca farklı bireylerin bir araya gelmesi değildir. Aynı zamanda farklı düşünce tarzlarının etkileşim yoluyla bütünleşerek üretken bir yapıya dönüşmesini kapsamaktadır. Bu bölümde bilişsel çeşitlilik yalnızca niceliksel bir farklılık olarak ele alınmamaktadır. Bilişsel çeşitlilik farklı işlevsel arka planlar, düşünme biçimleri ve bilgi işleme yaklaşımları çerçevesinde değerlendirilmektedir. Günümüzün karmaşık ve dinamik liderlik koşullarında bilişsel çeşitlilik örgütler açısından stratejik bir değer taşımaktadır. Bu bağlamda liderler bireyleri bir araya getiren, düşünme

ve paylaşım süreçlerini teşvik eden, birlikte hareket etmeyi destekleyen ve problem çözme yetkinliklerinin gelişmesine olanak sağlayan rehberler olarak ele alınabilir. Nitekim liderlerin bilişsel çeşitliliği inovasyon kapasitesine dönüştürme süreçlerinde önem arz etmektedir.

2. Bilişsel Çeşitliliğin Önemi: Fikir, Zihniyet ve Problem Çözme Tarzlarının Farklılaşması

Bilişsel çeşitlilik farklı düşünme tarzlarına, bakış açılarına ve sorun çözme yaklaşımlarına sahip bireylerin ekipler içerisinde bir araya getirilmesini ifade etmektedir. Bu çeşitlilik örgüt kültürüne yalnızca uyum sağlayan değil aynı zamanda mevcut kültürü zenginleştirerek katkı sunabilecek bireylerin ekibe dahil edilmesine olanak tanımaktadır. Bu durum ise yüksek performans ve verimlilik artışıyla ilişkilendirilmektedir. Nitekim örgüt içinde karşılaşılan bir soruna bir çalışanın analitik ve mantıksal bir çözüm önerisi geliştirdiği, bir diğ erinin ise aynı soruna yaratıcı düşünce ve sezgisel yaklaşımlar aracılığıyla çözüm ürettiği gözlemlenebilmektedir. Bilişsel çeşitliliğe sahip ekipler, karmaşık sorunlar karşısında daha yaratıcı, yenilikçi, farkındalıkları yüksek ve farklı görüşler sentezlenerek çözüm yolları üretebilmektedir (Mitchell vd., 2009, s. 2-3). Bilişsel çeşitlilik, ekiplerin fikir üretme kabiliyetini geliştirmekte bilgi paylaşımını güçlendirmekte ve özellikle karmaşık görevlerde performansı pozitif yönde etkilemektedir. Bilişsel çeşitliliğe sahip olan ekiplerin karmaşık sorunlar karşısında daha yaratıcı, yenilikçi, farkındalıkları yüksek ve farklı görüşlerin sentezlenerek çözüm yolları ürettiğini vurgulanmaktadır (Diversity Project, 2025, s. 4-6). Diversity Project (2025) raporuna göre bilişsel çeşitlilik, ekiplerin fikir üretme kabiliyetini geliştirmekte, bilgi paylaşımını güçlendirmekte ve özellikle karmaşık görevlerde performansı pozitif yönde etkilemektedir. Farklı düşünce biçimlerine sahip bireylerin bir araya geldiğinde kör noktaları daha kolay fark ettiği, alternatif çözümler geliştirdiği ve stratejik karar alma süreçlerini zenginleştirdiği belirtilmektedir. Bilişsel çeşitliliğin faydalı olabilmesi için psikolojik güven, kapsayıcılık ve etkili liderlik davranışlarının önemine vurgu yapılmaktadır (Diversity Project, 2025, s. 7). Dolayısıyla örgütlerde çeşitliliğin özellikle kapsayıcılık ve örgüt iklimi aracılığıyla çalışan performansını etkilemesi beklenmektedir. Nitekim örgüt çalışanlarında çeşitlilik algısı, çalışılan ortama uyumu, çalışanların birbirlerine ve işe yönelik tutumları ile iş birliği yapma durumlarını doğrudan etkileyebilmektedir (Tasa ve Mamatoğlu, 2023, s. 16-17). Örgüt çalışanlarında çeşitlilik algısının çalışılan ortama uyum, birbirlerine ve işine olan tutum ve iş birliği yapma durumlarını doğrudan etkilediğine vurgu yapılmaktadır. Aynı zamanda kapsayıcı bir ortamın ortaya çıkabilecek çatışma riskini azaltması mümkündür (Tasa ve Mamatoğlu, 2023, s. 16-17).

Bilişsel çeşitlilik etkili biçimde yönetilmediğinde çatışma, iletişim sorunları ve karar verme süreçlerinde gecikmeler gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bilişsel çeşitlilik farklılıkların bir araya getirilmesinin ötesinde bu farklılıkların yenilik ve yüksek performans üretebilen bir yapıya dönüştürülmesi süreci olarak ele alınmaktadır. Bilişsel çeşitliliğin temel öğelerinden biri bilişsel esnekliktir. Bilişsel esneklik, çalışanların belirsizlik ortamlarına ve değişkenlik gösteren durumlara uyum sağlayabilmelerinde ve alternatif çözümler üretebilmelerinde etkili bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Kayacı ve Kanten, 2024, s. 157). Ayrıca bilişsel esnekliğin, çalışanların bir sorundan diğerine geçiş yapabilme, yeni stratejiler oluşturabilme ve bilgiyi yeniden yapılandırabilme kabiliyetleriyle ilişkili olduğu belirtilmektedir (Kayacı ve Kanten, 2024, s. 158-159). Sonuç olarak bilişsel çeşitlilik örgütün içerisinde bulunan ekiplerin performansını, örgütün yenilik kapasitesini, karar alma kalitesini oldukça etkilemekte ve liderlik süreçlerine katkı sunmaktadır. Farklı düşünme tarzlarının bir araya gelmesi yalnızca yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması değil aynı zamanda örgütün çevikliğini, uyum kapasitesini ve stratejik rekabet gücünü güçlendirmektedir. Bu nedenle liderler bilişsel çeşitliliği riskli bir durum olarak görmemelidir. Doğru biçimde yönetildiğinde bilişsel çeşitlilik örgütün geleceğini şekillendiren stratejik bir kaynak olarak değerlendirilmelidir.

3. Teori ve Model: Bilgi İşleme Teorisi ve Heterojen Ekip Dinamikleri

3.1. Bilgi İşleme Teorisi ve Takım Zihinsel Modelleri (Team Mental Models-TMM)

Bilgi işleme teorisi kişilerin ve ekiplerin çevreden gelen bilgiyi duyuşsal kayıt, dikkat, kısa ve uzun süreli bellek süreçlerinden geçirmektedir. Bu teori bilgiyi nasıl algıladığı, işlediği, paylaştığı ve karar verme süreçlerine nasıl aktardığını açıklayan bilişsel bir çerçeve sunmaktadır. Öğrenme sürecinin temelinde de bilginin seçilmesi, kodlanması, depolanması ve gerektiği zaman geri çağırılması süreçleri mevcuttur (Çetin ve Özbay, 2023, s. 32-33). Bilişsel kuramcılar bilgisayarın işletim sistemi ile insan zihninin benzerlik gösterdiğini belirtmektedir. Bu doğrultuda bilgisayarların işleyişinde olduğu gibi insanların da bilgiyi çevreden aldığı, işlediği, depoladığı ve ihtiyaç anında geri getirip kullandığı anlaşılmaktadır. Bilgiyi işleme kuramı, esas olarak dört soruya cevap aramaktadır (Senemoğlu, 2020, s. 270):

- Çevreden yeni bilgi nasıl alınmaktadır?
- Yeni bilgi alındıktan sonra nasıl işlenmektedir?
- Uzun süreli bilgi depolaması nasıl olmaktadır?

d. Depolanmış bilginin geri getirilmesi nasıl yapılmaktadır?

3.2. Heterojen Ekip Dinamikleri: Bilişsel Çeşitlilik, Uyum ve Bilgi Paylaşımı

Heterojen ekiplerin dinamiklerini açıklamada bilişsel çeşitlilik, ekip uyumu ve bilgi paylaşımı kavramları esas belirleyiciler olarak öne çıkmaktadır. Ekip üyelerinin zihinsel modelleri sorun çözme yaklaşımları ve bilgi işleme biçimlerindeki farklılıklar ekip performansını etkilemektedir. Ancak bilişsel çeşitliliğin örgütsel çıktılara katkısı bu farklılıkların varlığından çok ekip içinde ne ölçüde paylaşıldığı, bütünleştirildiği ve uyumlaştırıldığına bağlıdır. Bilişsel çeşitlilik ekip çıktıları üzerinde etkisinin olduğu ve sınırlı olmadığı bilinmektedir. Ekip içi etkileşimler ve paylaşımlar ile etkilidir. Özellikle bilgi paylaşımının zayıf olduğu ekiplerde yaratıcılık ve inovatif düşünceler yeterine gelişmemekte ve sınırlı kalmaktadır. Bu bağlamda bilgi paylaşımının ekiplerin gelişmesinde, yaratıcı çıktıların elde edilebilmesinde önemlidir (Aybek ve Mumcu, 2025, s. 412-414). Bilişsel stil çeşitliliği ekip öğrenmesini doğrusal olmayan bir biçimde etkilemektedir. Orta düzeyde bilişsel çeşitlilik ekip üyelerinin farklı bakış açılarını paylaşmalarını ve öğrenme süreçlerini beslemektedir. Çeşitliliğin aşırı artması koordinasyon güçlükleri nedeniyle performansı sınırlayabilmektedir (Aggarwal vd., 2019, s. 6). Benzer şekilde bilgi heterojenliği girişimcilik bağlamında sosyal ilişkiler aracılığıyla fırsat tanıma kapasitesini güçlendirmektedir. Farklı bilgi kaynaklarının etkileşimi bireylerin çevresel sinyalleri daha etkin yorumlamasına olanak tanımaktadır (Huang vd., 2022, s. 74). Bu çerçevede bilişsel çeşitliliğin tek başına değer üreten bir özellik olmaktan çok uygun sosyal ve bilişsel süreçlerle desteklendiğinde anlam kazanması beklenmektedir. Kapsayıcı iklimin varlığı, psikolojik güvenliğin sağlanması, açık iletişim kanallarının işletilmesi ve yapıcı çatışma yönetiminin benimsenmesi, farklılıkların ekip içinde dolaşıma girmesini ve bütünleşmesini mümkün kılacak temel mekanizmalar olarak değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda bilişsel çeşitliliğin, uyumlaştırıcı süreçlerle bütünleşmesi durumunda kolektif öğrenmeyi, inovasyonu ve sürdürülebilir performans avantajını destekleyebileceği öngörülmektedir.

3.3. Bilgi İşleme Süreçleri ve Yenilikçi İş Davranışı

Bilgi İşleme Teorisi örgütlerde bilginin edinilmesi, işlenmesi, depolanması ve karar verme süreçlerine aktarılmasıyla ilgilenen bir kuramsal çerçevedir. Bu teoriye göre bilgi, kişisel düzeyde edinildikten sonra ekip içinde paylaşıldığında ortak bilişsel yapılara dönüşmektedir ve örgütün yenilik kapasitesine doğrudan katkı sağlamaktadır. Özellikle bilgi paylaşımı, çalışanların sahip olduğu deneyim ve fikirlerin kolektif bir bilişsel havuzda birleşmesine imkân sağlayarak yaratıcı fikirler ile sorun çözme becerilerini ve yenilikçi davranışları güçlendirmektedir.

Yenilikçi iş davranışı, örgütlerde bireylerin yeni fikirleri, yenilikçi süreç ve ürünleri fark etmesi, ekip içinde benimsemesi ve uygulamaya geçirme yönünde çaba göstermesi olarak ele alınmaktadır (De Jong, 2007, s. 19). Yenilikçi iş davranışının boyutları ise fırsatları kollama, fikir geliştirme, fikri kabul etme ve fikri uygulama yani hayata geçirme şeklinde ifade edilmektedir (De Jong, 2007, s. 24-28). Yenilikçi iş davranışı için öncelikle örgüt çalışanının davranış biçimlerini değiştirmesi gerekmektedir. Bilgi paylaşımı, yenilikçi öz yeterlilik ile eğitim ve geliştirme uygulamalarının yenilikçi iş davranışının gelişiminde etkili olduğu belirtilmektedir (Özay ve Kaymaz, 2023, s. 286). Örgütsel çevikliğin de yenilikçi iş davranışını destekleyen bir unsur olduğu vurgulanmaktadır (Gökçe, 2024, s. 87). Bunun yanı sıra örgütsel adaletin yenilikçi iş davranışı üzerinde kısmi bir etkiye sahip olduğu (Akram vd., 2020, s. 125) etik liderliğin bu davranışı güçlendirdiği (Tu ve Lu, 2013, s. 449) ve örgüt ikliminin yenilikçi iş davranışını destekleyen bir bağlam sunduğu belirtilmektedir (Tan vd., 2021, s. 11-12). Bireylerin içsel ilgileri, performans beklentileri ve imaj katkısına yönelik algılarının da yenilikçi iş davranışını etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır (Çapraz vd., 2014, s. 63).

Bilgi paylaşımının yenilikçi iş davranışı üzerindeki olumlu etkisi yakın tarihli bulgularla da desteklenmektedir. Bu kapsamda bilgi paylaşımının yenilikçi iş davranışını artırdığı ve bu etkinin hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarıyla istatistiksel olarak doğrulandığı belirtilmektedir (Bakkalbaşı ve Yiğit, 2025, s. 164). Bilgi İşleme Teorisi çerçevesinde değerlendirildiğinde, bilgi paylaşımının ekiplerin bilişsel kapasitesini genişlettiği, yeni fikirlerin üretilmesi ve uygulanması için gerekli bilişsel kaynakların bütünleştirilmesine katkı sağladığı ifade edilebilir. Bilgi işleme sürecinin sosyal boyutunu ele alan çalışmaya göre, üçlü sosyal bağların ortak zihinsel modellerin oluşumunda belirleyici bir işlev üstlendiği vurgulanmaktadır (Filho vd., 2015). Bu doğrultuda bilgi paylaşımı, yalnızca teknik bir aktarım süreci değildir. Aynı zamanda sosyal uyum, güven ve ortak hedef anlayışıyla bütünleşen bir bilgi işleme mekanizması olarak ele alınmaktadır.

3.4. Heterojen Bilişsel Yapılarda İnovasyonun Ortaya Çıkışı

Heterojen ekipler farklı deneyimlere, uzmanlık alanlarına, düşünme stillerine ve problem çözme yaklaşımlarına sahip bireylerden oluşmaları nedeniyle yenilik süreçleri açısından önemli potansiyele sahiptir. Farklı bilişsel yapılardan gelen katkılar inovasyonun fikir üretme, fikirlerin paylaşılması ve uygulanması aşamalarının tümünde bilişsel çeşitliliği ve yenilik kapasitesini güçlendirmektedir. Yenilikçi iş davranışını etkileyen motivasyonel ve bilişsel unsurlar arasında içsel ilgi performans beklentisi ve imaj katkısına yönelik beklentiler yer almaktadır. Bu unsurların yenilikçi iş davranışını olumlu yönde etkilediği ifade edilmektedir

(Bakkalbaşı ve Yiğit, 2025, s. 167). Bu çerçevede yenilikçi iş davranışı hem bireysel yaratıcılığa hem de bireyin bilişsel ve duyuşsal yapılanmasına dayanmaktadır. Heterojen ekiplerde çeşitliliğin artması farklı fikirlerin bir araya gelmesini ve yaratıcı sentezlerin ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktadır. Takım zihinsel modellerinin heterojen yapılarda karar verme ve koordinasyon süreçlerini hızlandırdığı belirtilmektedir. Ayrıca bu süreçlerin özellikle bilgi paylaşımı ve iletişim ağlarıyla desteklendiği vurgulanmaktadır (Filho vd., 2015, s. 6-7). Bu doğrultuda heterojen ekiplerde inovasyonun temel dayanağı bilgi paylaşımıdır. Etkili iletişimle desteklenen güçlü bir bilgi işleme kapasitesinin yenilik potansiyelini artırdığı değerlendirilmektedir. Çeşitlilik arttıkça ekip içindeki bilişsel girdilerin çoğalması bilgi işleme sürecinin derinleşmesine ve inovasyon kapasitesinin güçlenmesine olanak tanımaktadır.

4. Çeşitliliğin Performansa Katkısı

Bilişsel çeşitlilik yalnızca yaratıcı fikir üretimiyle sınırlı değildir. İnovasyon işletme performansını ve örgütlerin rekabet gücünü doğrudan destekleyen önemli bir faktör olarak ele alınmaktadır. Farklı düşünme biçimlerinden beslenen inovasyon süreçleri, örgütlerin değişen çevre koşullarına daha hızlı uyum sağlamasına ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesine katkı sunmaktadır. Hizmet sektöründe inovasyonun rekabet avantajı yarattığı, hizmet inovasyonunun rekabet avantajı sağlayan temel kaynaklardan biri olduğu yönündeki bulgularla açık biçimde belirtilmiştir (Işık, 2015, s. 354). İnovasyonun performans etkileri yalnızca örgüt düzeyiyle sınırlı değildir. Ekonomik ve toplumsal düzeyde de önemli sonuçları bulunmaktadır. İnovasyon kapasitesi ile büyüme ve kalkınma arasındaki güçlü ilişki inovasyonun rekabet gücünün temel belirleyicilerinden biri olduğunu ve yaşam kalitesinin yükseltilmesinde önemli bir işleve sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Işık ve Keskin, 2010, s. 45-46). Bu çerçevede inovasyon yalnızca işletme performansını artıran bir unsur değildir. Aynı zamanda ülkelerin ekonomik gelişimini ve toplumsal refah düzeyini destekleyen stratejik bir araç olarak değerlendirilmektedir. Bilişsel çeşitlilikten beslenen inovasyon süreçleri bu yönüyle hem mikro düzeyde ekip ve örgüt performansını artırmakta hem de makro düzeyde ülke ekonomisi ve rekabet gücüne katkı sağlamaktadır. Farklı bilgi, deneyim ve düşünme biçimlerinin bir araya gelmesi yenilikçi kapasitenin güçlenmesini sağlayarak sürdürülebilir performans artışının temelini oluşturmaktadır.

5. Çeşitliliği Yönetmek: Çatışmayı Önleme ve Farklı Bilişsel Tarzları Entegre Etme Stratejileri

Bilişsel çeşitlilik çalışanların algıları, düşünme biçimleri, eğitim düzeyleri ile sosyal ve kültürel arka planlarından kaynaklanan çok boyutlu farklılıkları

ifade etmektedir. Bu farklılıklar örgütlere yaratıcılık, yenilikçilik ve geniş bir bakış açısı kazandırmaktadır. Çeşitliliğin tarihsel olarak birçok örgütte dışlayıcı amaçlarla yönetildiği görülmektedir. Günümüzde ise kapsayıcı, güvenli ve farklılıklara açık çalışma ortamlarının oluşturulması zorunlu hale gelmiştir (Rosado, 2006, s. 4-6). Çeşitliliğin etkin biçimde yönetilmesi durumunda örgütlerde “birlik içinde çeşitlilik” anlayışının geliştiği ve bu durumun sinerji yarattığı belirtilmektedir (Rosado, 2006, s. 7). Örgütsel çatışma rekabet ve iş birliği kavramları arasında yakın ilişki bulunmaktadır (Stoner ve Wankel, 1986, s. 380; Buchanan ve Huczynski, 1985, S. 440). Bu kavramlar sıklıkla birbirleriyle karıştırılmakla birlikte rekabet taraflar arasında uzlaşmanın mümkün olmadığı durumları ifade etmektedir (Stoner ve Wankel, 1986, s. 380). Örgütlerde çatışmanın temel kaynakları arasında algı, amaç ve rol bağımlılıkları gibi bilişsel ve yapısal farklılıklar yer almaktadır (Altan, 2010, s. 1-2). Bununla birlikte düşük düzeyde görev çatışması inovatif düşünmeyi desteklemektedir. Buna karşılık ilişkisel çatışma örgüt iklimi üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır (Özdaşlı ve Alparslan, 2009, s. 15; Örnek, 2013, s. 26). Bu bulgular bilişsel farklılıkların örgütlerde doğrudan bir çatışma unsuru haline gelebildiğini göstermektedir. Dolayısıyla bilişsel çeşitliliğin yönetimindeki temel amaç çatışmayı tamamen ortadan kaldırmak değildir. Bilişsel çeşitliliği yaratıcı, üretken ve inovasyonu destekleyen bir düzeyde yönetilebilir kalmaktır.

5.1. Çeşitlilik Ortamında Çatışmanın Doğası

Çeşitlilik ortamında ortaya çıkan çatışmalar çok boyutlu bir yapı sergilemekte olup çoğu zaman bireysel bilişsel farklılıklar ile örgütsel yapısal unsurların etkileşiminden kaynaklanmaktadır. Algı farklılıkları ve görev belirsizliği çalışanların karar süreçlerinde uyumsuzluklara yol açarak çatışma düzeyini artırabilmektedir (Altan, 2010, s. 1). Çatışma literatüründe bu durum görev çatışması ve ilişki çatışması olmak üzere iki temel başlık altında ele alınmaktadır. Görev çatışması farklı düşünme biçimleri ve bakış açılarından doğmaktadır. Uygun biçimde yönetildiğinde bilişsel katkı sağlayabilmektedir. Buna karşılık ilişki çatışması değer farklılıkları ve kişilerarası yanlış anlaşılmalardan beslenmekte ve örgütsel ilişkiler üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir (Örnek, 2013, s. 26-27). Bu çerçevede çeşitlilik ortamında çatışmanın türünün doğru biçimde ayırt edilmesi önem taşımaktadır. Çatışmanın yapıcı ya da yıkıcı sonuçlar doğurmasında liderliğin belirleyici bir rol üstlendiği görülmektedir. Yöneticiler eğitim düzeyi, kültürel değerler, kuşaklar arası farklılıklar, din, cinsel yönelim, etnik köken, yerli ve yabancı çalışan ayrımı ile sosyo-ekonomik arka plan farklılıklarını çatışmayı tetikleyen temel bilişsel ve kültürel unsurlar olarak değerlendirmektedir (Tozkoparan ve Vatanserver, 2011, s. 97-100). Ayrıca farklılıkların saygı görmediği örgütsel ortamlarda

dışlanma algısının arttığı ve bu durumun doğrudan ilişki çatışmasına dönüştüğü belirtilmektedir (Rosado, 2006, s. 10). Dolayısıyla çeşitlilik bağlamında çatışma hem kişilerarası etkileşimlerin hem de örgütsel kültür ile bireysel değerler arasındaki uyumsuzluğun da bir sonucu olarak ele alınmalıdır.

5.2. Çatışmayı Önleyici ve Düzenleyici Liderlik Stratejileri

Örgütlerde çatışmanın ortaya çıkmasında iletişim süreçleri belirleyici bir işlev görmektedir (Altan, 2010, s. 2). Kapsayıcı bir çalışma ortamının oluşturulabilmesi ise ancak şeffaf, açık ve çift yönlü iletişimin kurumsallaştırılmasıyla mümkün olmaktadır (Rosado, 2006, s. 6). Farklı kültürel geçmişlere ve eğitim düzeylerine sahip çalışanların aynı bilgiyi farklı biçimlerde yorumlayabilmesi, bilgi akışının sistematik ve anlaşılır biçimde yapılandırılmasını gerektirmektedir (Tozkoparan ve Vatansever, 2011, s. 101). Bu nedenle liderliğin temel sorumluluklarından biri örgüt içi iletişimi düzenleyerek algı farklılıklarını azaltmak ve ortak bir anlayış zemini oluşturmaktır. Çatışmanın yönetiminde kullanılan yaklaşımlar çatışmanın yıkıcı mı yoksa yapıcı mı olacağını belirleyen temel unsurlar arasında yer almaktadır (Özdaşlı ve Alparslan, 2009, s. 17-18). Kapsayıcılığı merkeze alan yaklaşımlar ise farklı gruplar arasında köprüler kurarak karşılıklı anlayış ve iş birliğini güçlendirmeyi hedeflemektedir (Rosado, 2006, s. 5-7). Katılımcı liderlik anlayışı görev çatışmasını yapıcı bir sürece dönüştürerek farklı bakış açılarının ortak amaçlar doğrultusunda bütünleştirilmesini sağlamaktadır (Örnek, 2013, s. 29-30). Çok uluslu ve heterojen yapılarda mentorluk uygulamaları, çapraz fonksiyonlu ekipler, eğitim programları ve sosyal etkileşimi artıran faaliyetler, bilişsel çeşitlilikten kaynaklanan potansiyel anlaşmazlıkların iş birliğine dönüştürülmesinde etkili araçlar olarak öne çıkmaktadır (Tozkoparan ve Vatansever, 2011, s. 104-105). Farklı kültürel ve eğitimsel geçmişlere sahip çalışanlar aynı bilgiyi farklı biçimlerde algılayıp yorumlayabilmektedirler. Bu durum ise iletişim ve organize etme süreçlerinde yönetsel zorluklar yaratabilmektedir (Tozkoparan ve Vatansever, 2011, s. 101). Liderlik tarzının çatışmanın niteliği üzerindeki belirleyici rolüne dikkat çeken çalışmalarda katılımcı liderliğin görev çatışmasını yapıcı bir sürece dönüştürebildiği belirtilmektedir. Katılımcı liderlik yaklaşımı çalışanların karar süreçlerine dahil edilmesini sağlayarak farklı görüşlerin açık biçimde ifade edilmesine ve ortak çözümler üretilmesine olanak tanımaktadır (Örnek, 2013, s. 29-30). Çok uluslu işletmeler bağlamında yürütülen araştırmalar bilişsel ve kültürel çeşitlilikten kaynaklanan çatışmaları azaltmak amacıyla mentorluk uygulamaları, çapraz fonksiyonlu ekipler, eğitim programları ve sosyal etkileşimi artıran faaliyetlerin yaygın biçimde kullanıldığını ortaya koymaktadır. Bu tür uygulamaların bilişsel çeşitlilikten doğabilecek potansiyel anlaşmazlıkları iş birliğine dönüştürmede etkili liderlik araçları sunduğu değerlendirilmektedir (Tozkoparan ve Vatansever, 2011, s. 104-105).

5.3. Bilişsel Tarzların Entegrasyonu İçin Uygulama Teknikleri

Bilişsel çeşitliliğin bulunduğu örgütlerde farklı düşünme biçimlerinin uyumlu bir şekilde birlikte çalışabilmesi liderlerin benimsediği entegrasyon tekniklerinin etkinliğine bağlıdır. Özellikle bilişsel çeşitliliğin yoğun olduğu ekiplerde görev belirsizliğinin çatışmayı artırdığı ve bu nedenle rol ile sorumlulukların açık biçimde tanımlanmasının önemli olduğu vurgulanmaktadır (Altan, 2010, s. 2). Bu durum çok uluslu işletmeler bağlamında yürütülen araştırmalarda da desteklenmektedir. Farklı çalışan profillerinin uyumlaştırılabilmesi için yöneticilerin açık görev tanımlarına, yapılandırılmış iletişim kanallarına ve net süreç yönetimine ihtiyaç duyduğu belirtilmektedir (Tozkoparan ve Vatansever, 2011, s.103). Ekiplerin etkili biçimde işleyebilmesi bireysel bilişsel tarzların ortak bir anlayış çerçevesinde bütünleştirilmesini gerektirmektedir. Bu bağlamda ekip performansının bilişsel uyum düzeyi ve paylaşılan zihinsel modellerin oluşumuyla yakından ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Paylaşılan zihinsel modeller, ekip üyelerinin görevlerin yürütülme biçimine, süreçlerin işleyişine ve rol beklentilerine ilişkin ortak bir algı geliştirmesini sağlayarak bilgi akışını ve koordinasyonu kolaylaştırmaktadır (Mohammed ve Dumville, 2001, s. 90-95). Çeşitliliğin sürdürülebilir biçimde yönetilebilmesi hem bireysel düzeyde duyarlılık geliştirilmesiyle hem de sistemsel düzenlemeleri ve örgütsel dönüşümü içeren bütüncül bir yaklaşımı gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda bilişsel tarz farklılıklarının etkili biçimde entegre edilebilmesi için örgütlerde psikolojik güvenliğin oluşturulması gerekmektedir (Allen ve Montgomery, 2001, s. 10-12). Bununla birlikte görev tanımları, performans değerlendirme ölçütleri ve yönetim politikalarının kapsayıcı bir anlayışla yeniden yapılandırılması önem taşımaktadır. Bu düzenlemelerin, farklı bilişsel tarzların örgütsel sistem içerisinde karşılık bulmasını gerektirmektedir (Allen ve Montgomery, 2001, s. 15-16).

Bilişsel çeşitliliğin üretken sonuçlar ortaya koyabilmesi farklı görüşlerin yapılandırılmış ve kontrollü tartışma ortamlarında ele alınmasına bağlıdır. Kontrollü tartışma tekniklerinin, çatışmayı güçlendirdiği inovatif düşünceyi desteklediği ve bilişsel çeşitliliği yapıcı etkileşimlere yönlendirdiği belirtilmektedir (Örnek, 2013, s. 30). Bu yaklaşım çeşitlilik ortamını bir “*öğrenme alanı*” olarak tanımlayan ve farklı düşünme biçimlerinin ancak kapsayıcı ve yapılandırılmış bir iletişim ortamında yaratıcı çıktılara dönüşebileceğini savunan görüşlerle örtüşmektedir (Rosado, 2006, s. 4-6). İnovatif fikir üretiminin teşvik edilmesinde çalışanların proje temelli ekipler aracılığıyla bir araya getirilmesinin bilişsel etkileşimi artırarak yaratıcılığı güçlendirdiği ifade edilmektedir. Bu tür ekip yapıları farklı uzmanlık alanları ve bilişsel yaklaşımların ortak hedefler doğrultusunda bütünleştirilmesine imkân sunmaktadır (Tozkoparan ve Vatansever, 2011, s. 105). Bilişsel tarzların entegrasyonunda uzlaşma

kültürünün geliştirilmesi de önemli bir işlev görmektedir. Uzlaşmanın özellikle güç dengesi bulunan taraflar arasında etkili bir çatışma yönetim mekanizması sunduğu belirtilmektedir (Özdaşlı ve Alparslan, 2009, s. 18). Ayrıca çok uluslu işletmelerde yürütülen araştırmalar farklı kültürel ve eğitimsel geçmişe sahip çalışanlar arasında geliştirilen uzlaşma kültürünün çatışma düzeyini azalttığını ve iş birliğini güçlendirdiğini ortaya koymaktadır (Tozkoparan ve Vatansever, 2011, s. 98-99). Sonuç olarak bilişsel tarzların örgütsel düzeyde bütünleştirilebilmesi rol netliğinin sağlanması ve paylaşılan zihinsel modellerin geliştirilmesine bağlıdır. Bu sürecin etkili bir biçimde sürdürülmesi ise kapsayıcı liderlik anlayışının benimsenmesi, psikolojik güvenliğin tesis edilmesi, yapıcı tartışma ortamlarının oluşturulması ve uzlaşma mekanizmalarının sistemli biçimde uygulanmasını gerektirmektedir.

5.4. Bilişsel Çeşitliliğin Yönetiminde Stratejik Model

Bilişsel çeşitliliğin bulunduğu ekiplerde çatışmalar hem bireysel farklılıklardan hem de örgütsel süreçlerin tasarımı, iletişim yapıları ve liderlik anlayışından da etkilenmektedir. Bilişsel çeşitliliğin yönetimi çatışmayı yalnızca bir sorun olarak görmemektedir. Öğrenme ve yenilik için bir fırsat olarak da ele alınan bütüncül bir yaklaşımı gerektirmektedir. Görev çatışmalarının çoğunlukla bilgi işleme farklılıklarından kaynaklandığı ve açık iletişim ile rol netliği sağlandığında bu çatışmaların yaratıcı çıktıları destekleyebildiği belirtilmektedir (Altan, 2010, s. 1-2). Örgütlerde değer ve algı farklılıklarının daha çok ilişki çatışmalarına yol açtığı ve bu tür çatışmaların yapıcı yumuşatma ile arabuluculuk teknikleri aracılığıyla yönetilebileceği ifade edilmektedir (Özdaşlı ve Alparslan, 2009, s. 17-18). Deneyim ve statü farklılıklarının süreç çatışmalarını tetikleyebildiği katılımcı liderliğin ise bu çatışmaları azaltarak karar kalitesini güçlendirdiği vurgulanmaktadır (Örnek, 2013, s. 2930). Örgütlerde çeşitlilik yönetimi uygulamalarının kuşak, kültür ve eğitim farklılıkları nedeniyle hem iş süreçlerinde hem de kişiler arası ilişkilerde çatışmalara zemin hazırlayabildiğini göstermektedir. Bu doğrultuda mentorluk uygulamaları çapraz fonksiyonlu ekipler ve eğitim programlarının söz konusu çatışmaları azaltmada etkili araçlar sunduğu ifade edilmektedir (Tozkoparan ve Vatansever, 2011, s. 97-105). Bu çerçevede hazırlanmış stratejik model bilişsel çeşitlilikten doğan çatışmaların kaynağı, türü ve yönetim stratejilerini bütüncül bir yaklaşımla bir araya getirmektedir.

Sonuç ve Öneriler

Bilişsel çeşitlilik örgütlere yaratıcılık, inovasyon, sorun çözme kapasitesi ve esneklik kazandıran önemli bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte yazında bu çeşitliliğin etkili biçimde yönetilmediği durumlarda

çatışma riskinin oluşabileceği belirtilmektedir (Altan, 2010, s. 1-2). Örgütlerde çatışmanın bütünüyle ortadan kaldırılmasının değil uygun biçimde yönetilmesinin gerekli olduğu vurgulanmaktadır. Nitekim düşük düzeyde çatışmanın örgütsel dinamizmi destekleyebildiği ve statükonun sorgulanmasına katkı sunduğu belirtilmektedir (Özdaşlı ve Alparslan, 2009, s.15). Benzer biçimde görev çatışmasının doğru yönetildiğinde inovatif çıktıları artırabildiği ifade edilmektedir (Örnek, 2013, s. 26). Çok uluslu işletmeler bağlamında yürütülen araştırmalar bilişsel çeşitlilikten kaynaklanan çatışmaların çoğunlukla kültür, kuşak ve eğitim farklılıklarından beslendiğini göstermektedir. Bu farklılıkların yapıcı biçimde yönetilmesinin mentorluk uygulamaları, proje temelli ekip çalışmaları ve sistemli iletişim mekanizmaları aracılığıyla mümkün olabileceği belirtilmektedir (Tozkoparan ve Vatansever, 2011, s. 97-105). Genel olarak değerlendirildiğinde bilişsel çeşitliliğin örgütler açısından değer yaratabilmesi bu çeşitliliği yönlendiren liderlik tarzının niteliğiyle yakından ilişkilidir. Liderliğin kapsayıcı, yönlendirici ve bütünleştirici bir işlev görmesi bilişsel farklılıkların çatışma kaynağı olmaktan çıkarak öğrenme ve yenilik potansiyeline dönüşmesini sağlamaktadır. Bilişsel çeşitliliğin örgütsel başarının temel bileşenlerinden biri olduğu kabul edilmektedir. Çeşitli bilişsel perspektiflere sahip ekiplerin hem riskleri hem de fırsatları daha erken fark edebildiği belirsizlik dönemlerinde ise daha yüksek düzeyde dayanıklılık gösterebildiği ifade edilmektedir. Bu yönüyle bilişsel çeşitlilik hem bir insan kaynakları eğilimi hem de örgütlere rekabet avantajı kazandıran stratejik bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte bilişsel çeşitliliğin artması beraberinde çatışma risklerini de getirebilmektedir (Mohammed ve Dumville, 2001). Çatışmanın hem bireysel tutumlar çerçevesinde hem de örgütsel yapı ve düzenlemelerle ilişkili olarak ele alınması gerekmektedir. Bu nedenle çeşitlilik yönetiminin çok katmanlı bir süreç niteliği taşıdığı ifade edilmektedir (Allen ve Montgomery, 2001). Bu çerçevede tartışılması gereken temel konu örgütlerin bilişsel çeşitliliği hangi mekanizmalar aracılığıyla bir avantaja dönüştürebileceğidir. Yapılan yazın taramasına dayanarak bilişsel çeşitliliğin etkili biçimde yönetilmesine yönelik bazı temel öneriler sunulabilir. Öncelikle liderlerin ekipler arasında bilgi paylaşımını sistematik biçimde artırması gerekmektedir. Ortak bir anlayışın oluşturulabilmesi ise bilginin açık, doğru ve zamanında aktarılmasına bağlıdır. Bununla birlikte örgütlerde psikolojik güven ortamının sağlanması, çalışanların daha aktif katılım göstermelerini ve farklı görüşlerini çekinmeden ifade edebilmelerini desteklemektedir. Bilişsel çeşitliliğin yönetimde rol netliği önemli bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır. Görev ve sorumlulukların açık biçimde tanımlanmadığı durumlarda belirsizlik artmaktadır. Dolayısıyla bu durum çatışmaları tetikleyebilmektedir. Bu nedenle rollerin netleştirilmesi ve görev tanımlarının eksiksiz biçimde yapılması önem taşımaktadır. Ayrıca

kontrollü ve yapılandırılmış tartışma ortamlarının oluşturulması farklı bilişsel perspektiflerin çatışmaya dönüşmeden üretken etkileşimlere yönlendirilmesine katkı sağlamaktadır. Örgütlerde bilişsel çeşitliliğin desteklenmesi amacıyla ödüllendirme sistemlerinin devreye alınması performans değerlendirme mekanizmalarının geliştirilmesi ve eğitim süreçlerinin güçlendirilmesi de verimlilik artışı açısından önemli araçlar sunmaktadır. Bu tür uygulamalar çalışanların öğrenme motivasyonunu artırarak bilişsel katkıların örgütsel çıktılara yansımaları kolaylaştırmaktadır. Sonuç olarak bilişsel çeşitlilik örgütlerin inovasyon kapasitesini geliştiren güçlü bir kaynak niteliği taşımakta ve doğru yönetildiğinde sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Bu bağlamda çeşitliliğin yönetimi hem insan kaynakları uygulamalarıyla hem de stratejik bir liderlik becerisi olarak ele alınmalıdır.

Kaynakça

- Aggarwal, I., Woolley, A. W., Chabris, C. E., ve Malone, T. W. (2019). The impact of cognitive style diversity on implicit learning in teams. *Frontiers in Psychology*, 10, 112. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00112>
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., ve Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5, 117–129.
- Allen, R. S., ve Montgomery, K. A. (2001). Applying an organizational development approach to creating diversity. *Organizational Dynamics*, 1–19.
- Altan, Y. (2010). Örgütsel çatışma ve etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27, 159–168.
- Aybek, A., ve Mumcu, A. (2025). Takım uyumu, bilgi paylaşımı ve kolektif zeka ilişkisi: Kuramsal bir inceleme. Ankara: Akademik Araştırmalar Yayınevi.
- Aybek, M., ve Mumcu, A. (2025). Takım uyumunun inovatif iş davranışı üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının aracılık rolü: Teknopark firma çalışanları üzerinde bir araştırma. *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 9(2), 404–419.
- Bakkalbaşı, İ. O., ve Yigit, İ. (2025). Bilgi paylaşımı–yenilikçi iş davranışı ilişkisi ve örgütsel güç mesafesi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 67, 160–178.
- Chaudhuri, M. R., ve Ghosh, A. (2021). Cognitive diversity – An enabler for team performance. *American Research Journal of Business and Management*, 7(1), 1–5. <https://arjonline.org/papers/arjbm/v7-i1/10.pdf>
- Çapraz, B., Ayyıldız-Ünnü, N. A., Kelgokmen-İlic, D., Kocamaz, M., Çiçekli, U. G., Aracıoğlu, B., Koçak, A., Kesken, J., ve Soyuer, H. (2014). Çalışanlar perspektifinden inovatif iş davranışının belirleyicileri: İzmir İlindeki öncelikli sektörlerle ilişkin bir araştırma. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 3(1), 49–72.
- Çetin, D., ve Özbay, M. (2023). Bilgiyi işleme kuramı. *Eğitim & Bilim 2023-I*, 31–52.
- De Jong, J. P. J. (2007). Individual innovation: The connection between leadership and employees' innovative work behavior. *Academisch Proefschrift*.
- Diversity Project. (2025). Cognitive diversity in asset management.
- Filho, E., Tenenbaum, G., ve Yang, Y. (2015). Cohesion, team mental models, and collective efficacy: Towards an integrated framework of team dynamics in sport [Accepted manuscript]. Central Lancashire Online Knowledge. <https://clock.uclan.ac.uk/id/eprint/14051/>
- Gökçe, Y. (2024). Örgütsel çevikliğin çalışma yaşam kalitesi ve yenilikçi iş davranışına etkisi: Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama (Yayınlanmamış doktora tezi). Hacı Bayram Veli Üniversitesi.

- Huang, C., Sun, L., Liu, Q., Yan, Y., ve Li, C. (2022). The impact of team knowledge heterogeneity on entrepreneurial opportunity identification: A moderated mediation model. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 71–82. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S337464>
- Işık, C., ve Keskin, G. (2010). İnovasyonun önemi. *Kocatepe İİBF Dergisi*, 12(1), 43–58.
- Işık, M. (2015). Hizmet inovasyonu performansı üzerine bir inceleme. *Sosyoekonomi*, 23(4), 350–365.
- Kayacı, M., ve Kantan, P. (2024). Proaktif kişilik, bilişsel esneklik ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 26(2), 1–16.
- Mitchell, R., Boyle, B., Parker, V., Giles, M., Chiang, V., ve Joyce, P. (2009). Explaining diversity's impact on team performance: The ABC of diverse teams. *Human Resource Management Review*, 19(2), 117–131.
- Mohammed, S., ve Dumville, B. C. (2001). Team mental models in a team knowledge framework: Expanding theory and measurement across disciplinary boundaries. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 89–106.
- Örnek, A. Ş. (2013). Etkin çatışma yönetimi ve akademisyenlerin karşılaştıkları çatışma nedenlerine yönelik bir araştırma. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 30, 25–50.
- Özay, M. A., ve Kaymaz, K. (2023). Yenilikçi iş davranışları ve öncülleri üzerine bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(1), 275–293.
- Özdaşlı, K., ve Alparlan, A. M. (2009). Çatışma yönetim stratejilerine ilişkin tutumlar: Kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları yöneticileri üzerinde mukayeseli bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 15–34.
- Rosado, C. (2006). What do we mean by “managing diversity”?
- Senemoğlu, N. (2020). *Gelişim, öğrenme ve öğretim* (27. baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Tan, C. H., Kaur, H., Mary, A. A. S., Baluyot, M. B., Jimenez, D. D., Ventayen, R. J. M., ve Pentang, J. P. (2021). How organizational climates mediate employee innovative work behavior among food manufacturing industries in COVID-19 Pandemic: Implications to business economics and management. *Studies of Applied Economics*, 39(12), 1–18.
- Tasa, H., ve Mamatoğlu, N. (2023). Çeşitlilik algısı ölçeği: Türkçeye uyarlama çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 10(1), 15–23.
- Tozkoparan, G., ve Vatanser, Ç. (2011). Farklılıkların yönetimi: İnsan kaynakları yöneticilerinin farklılık algısı üzerine bir odak grup çalışması. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 21, 89–109.

- Tu, Y., ve Lu, X. (2013). How ethical leadership influences employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics*, 116, 441–455.
- Yurdasever, E., ve Fidan, Y. (2020). KOMB (VUCA) dünyası ve yeni liderlik becerileri. *Journal of the Human and Social Science Researches*, 9(2), 1638–1664.

Belirsiz Görevde Öz-Yönetim ve Motivasyon

Fatma Yılmaz¹

Özet

Bu bölümde, iş tanımlarının netleşmediği ve belirsizliğin hâkim olduğu örgütsel ortamlarda bireylerin öz-yönetim becerilerinin önemi ele alınmaktadır. Öz-yönetim, bireyin duygusal tepkilerini, içsel süreçlerini ve kişisel kaynaklarını bilinçli biçimde düzenleme ve yönlendirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Kuramsal açıdan öz-yönetim, ön düşünme, performans izleme ve öz-yansıtma olmak üzere üç temel aşamada ele alınmaktadır. Günümüzde çalışan motivasyonunu artırması ve örgütsel rekabet avantajı sağlaması nedeniyle öz-yönetim kavramı akademik literatürde giderek artan bir ilgi görmektedir. Bireylerin motivasyonel süreçlerini açıklamaya yönelik kapsamlı bir çerçeve sunan Öz-Belirleme Teorisi (Self-Determination Theory – SDT), özerklik, yeterlik ve ilişkisellik olmak üzere üç temel psikolojik ihtiyacın öz-yönetim becerilerinin gelişiminde belirleyici olduğunu ileri sürmektedir. Uygulama boyutunda ise öz-liderlik, işi yeniden yapılandırma (job crafting) ve öz-etkililik gibi kavramların, bireyin işine yönelik sahiplenme ve sorumluluk algısıyla ilişkili olduğu belirtilmektedir. Ayrıca destekleyici bir örgütsel iklimi oluşturulması, gerekli kaynakların sağlanması ve çalışanlara uygun düzeyde özerklik tanınmasının, öz-yönetim becerilerinin gelişimini olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir.

1. Giriş

Yönetim bilimi uzun yıllar boyunca toplumların, örgütlerin, grupların ve bireylerin dışsal yönlendirme süreçlerine odaklanmıştır. Bu odaklanma, bireyin kendi davranışlarını, düşüncelerini ve iş alışkanlıklarını kontrol etme becerisi olan öz-yönetim kavramının büyük ölçüde göz ardı edilmesine neden olmuştur (Mischel, 1973, s. 253). Oysa bireyin kendi üzerindeki yönetimi, yalnızca bireysel performansına bağlı olmamakla birlikte, aynı zamanda örgütsel etkinliğin temelini de oluşturmaktadır. Luthans ve Davis (1979),

1 Dr. Öğr. Üyesi, Avrasya Üniversitesi, fatma.yilmaz@avrasya.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-2288-4105.

yönetim araştırmalarının genel olarak toplumu, kurumları, grupları ve bireyleri dolaylı olarak yönetmeye odaklandığını buna karşılık bireyin kendisini nasıl daha etkili yöneteceğine ilişkin konuların neredeyse hiç dikkate alınmadığını belirtmektedir. Oysa öz-yönetim bireyin verimliliğini artırmanın yansıra liderlik etkinliği, çalışan motivasyonu ve örgütsel başarıda da belirleyici rol oynamaktadır.

Öz-yönetim yaklaşımları, özellikle zaman yönetimi, hedef belirleme ve kişisel disiplini sağlama gibi konularda, kişilerin görevlerini etkin bir biçimde yerine getirmelerinde büyük yarar sağlamaktadır (Gaetani vd., 1983; Milligan ve Hantula, 2005). Ayrıca bireylerin doğrudan gözlemlenmesinin mümkün olmadığı iş ortamlarında, öz-yönetim uygulamaları etkili bir alternatif olarak öne çıkmaktadır. Özellikle çok vardiyalı sistemle çalışan ve yüksek sayıda iş gücüne sahip büyük ölçekli işletmelerde, sağlık ve güvenlik uygulamalarını desteklemek amacıyla öz-yönetim yaklaşımları tercih edilebilmektedir (Gravina vd., 2008). Son yıllarda, öz-yönetim uygulamalarının örgütsel rekabet gücü üzerindeki olumlu etkileri akademik çevrelerde daha fazla dikkat çekmektedir. Bu bağlamda öz-yönetime ilişkin araştırmalara olan ilgi giderek artmaktadır (Hickman ve Geller, 2005, s. 4).

Dolayısıyla öz-yönetim bireyin kendi davranışlarını düzenlemesi yoluyla hem kişisel hem de örgütsel düzeyde verimliliği artıran temel bir yönetim yaklaşımıdır. Özellikle dışsal denetimin sınırlı olduğu ortamlarda etkili bir araç olarak öne çıkmaktadır. Yönetim literatüründe giderek artan önemi, bu alanın daha fazla araştırma ve uygulama ile desteklenmesi gerektiğini göstermektedir.

2. Öz-Yönetim

2.1. Öz-Yönetimin Kavramı

Öz-yönetim (self-management) kökeni itibarıyla psikoloji bilimine ve bireysel etkinlik alanlarına dayanan çok boyutlu bir yeterlilik alanı olarak tanımlanmaktadır (McShane vd., 2008). Bu kavram bireyin içsel süreçlerini, duygusal tepkilerini ve kişisel kaynaklarını bilinçli bir biçimde kontrol edebilme ve yönlendirebilme kapasitesini ifade eder (McShane vd., 2008). Öz-yönetim becerileri, tepkisel ve yıkıcı eğilimleri dengeleme, tutarlı davranışlar sergileme, değişime açık olma, performansa ve fırsatlara yönelik motivasyonu sürdürebilme, başarısızlık durumlarında dahi iyimserliği koruyabilme yeterliliklerini kapsar (Bakker, 2017, s. 70). Bu bağlamda öz-yönetim, yalnızca duyguların ve tepkilerin bastırılması süreci olarak değil, aynı zamanda bireyin davranışlarını bilinçli şekilde düzenleme ve kişisel kaynaklarını belirlenen amaçlar doğrultusunda etkili biçimde kullanma becerisi olarak ele alınmaktadır (Unsworth ve Mason, 2016, s. 368).

Dolayısıyla öz-yönetim bireyin kendi içsel dünyasını düzenleme kapasitesinin yansısı iş yaşamında ve sosyal çevrelerde karşılaşılan değişken durumlara etkin biçimde uyum sağlama becerisini kapsamaktadır. Etkili öz-yönetim yetkinliği, bireylerin hedeflerine ulaşma süreçlerinde sürdürülebilir motivasyon ve davranışsal istikrar geliştirmelerine katkı sağlamaktadır. Etkili öz-yönetim yetkinliği bu yönüyle hem bireysel performansı hem de örgütsel başarıyı destekleyen temel bir psikolojik yapı taşı olarak öne çıkmaktadır.

2.2. Öz-Yönetimin Tarihsel Gelişimi

Öz-yönetim kavramının tarihsel temelleri Antik Yunan felsefesine kadar uzanmaktadır. Özellikle Stoacı düşünürler Epiktetos ve Marcus Aurelius, bireyin kendi iç dünyasını ve duygularını kontrol etmesini ahlaki bir erdem olarak değerlendirmiştir. Bu yaklaşımda zihinsel disiplin, tutkuların bastırılması ve içsel denge, kişisel mutluluğun temel unsurları arasında sayılmıştır (Epictetus, 2008). Bu felsefi bakış açısı, öz-yönetimi yalnızca bir davranışsal beceri olarak değil, bireyin karakter gelişimine hizmet eden etik bir süreç olarak konumlandırmıştır. Aydınlanma dönemine gelindiğinde öz-yönetim daha bireysel ve rasyonel bir çerçeveye kavuşmuştur. Kant (1997), ahlaki özerklik ilkesini merkeze alarak bireyin kendi koyduğu evrensel yasalar doğrultusunda davranmasını etik eylemin temel şartı olduğunu belirtmiştir. Böylece öz-yönetim akıl ve irade yoluyla bireysel davranışların yönlendirilmesi anlamında, modern etik ve psikolojik kuramların teorik altyapısını oluşturmuştur.

20. Yüzyılın başlarında, davranışçı yaklaşım, bireyin davranışlarını pekiştirme ilkeleri ve dışsal uyarıcılarla açıklayarak öz-kontrol kavramını deneysel bir düzleme taşımıştır (Skinner, 1953; Rotter, 1966, s. 3). 1970 ve 1980'li yıllarda Bandura'nın sosyal bilişsel kuramı, öz-yönetim alanında bir paradigma değişimi yaratmıştır. Bandura (1977a), bireyin belirli görevleri başarma kapasitesine olan inancını ifade eden öz-yeterlik (self-efficacy) kavramını geliştirerek öz-yönetim süreçlerinin bilişsel ve motivasyonel yönlerini vurgulamıştır.

Öz-yönetimin öğrenme ve bireysel performans bağlamında sistematik biçimde ele alınması ise Zimmerman'ın geliştirdiği öz-düzenleme modelleri ile gerçekleşmiştir. Öz-yönetim süreci üç temel aşamada tanımlanmaktadır Zimmerman (1989, 2000). Ön düşünme (goal setting), performans kontrolü (monitoring) ve öz-yansıtma (self-reflection). Bu aşamalar, bireyin kendi öğrenme hedeflerini belirlemesi, süreci izlemesi ve hatalardan öğrenerek stratejilerini geliştirmesi bakımından önemli görülmektedir. "21.yüzyıl"a gelindiğinde ise öz-yönetim, dijitalleşme, uzaktan çalışma modelleri, artan görev belirsizliği ve proaktif iş davranışları bağlamında stratejik bir yetkinlik olarak öne çıkmaktadır.

Bu bağlamda öz-yönetim antik felsefi temellerden psikolojik kuramlara, oradan da çağdaş örgütsel uygulamalara uzanan tarihsel gelişim süreci içerisinde, bireyin kendi davranışlarını ve kaynaklarını etkili biçimde yönlendirmesine imkân sağlayan çok yönlü bir kavram haline gelmiştir. Bu evrimsel süreç, öz-yönetimi modern çalışma yaşamının vazgeçilmez bir yetkinliği olarak konumlandırmaktadır.

2.3. Görev Belirsizliği Ortamında Çalışanın Proaktif Rolü

Görev belirsizliği bireyin hangi yöntemlerle ne zaman ve hangi standartlara göre görevini yerine getirmesi gerektiğine dair yeterli bilgiye sahip olmamasıdır (Rizzo vd.,1970, s. 152). Benzer şekilde, bireyin bir rolü yerine getirirken nasıl davranması gerektiği konusundaki belirsizlik, bu durumu daha da pekiştirmektedir (Peterson vd., 1995, s. 431). Görev belirsizliği hem örgütsel yapıdaki rol tanımlarının yetersizliğinden hem de bireysel farklılıklardan kaynaklanabilmektedir. Bu tür belirsizlikler, çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık, stres ve işten ayrılma eğilimleri üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir (Chen vd., 2011, s. 688-689). Böylesi belirsiz ortamlarda örgütlerin sürdürülebilirliği yalnızca yöneticilerin alacağı kararlarla sınırlı değildir. Aynı zamanda çalışanların proaktif davranış sergileme kapasitesi örgütün sürdürülebilirliği ile doğrudan ilişkilidir.

Proaktif davranış, bireyin mevcut durumu pasif biçimde kabullenmek yerine, olası sorunları önceden fark ederek bu sorunlara yönelik değişim başlatma girişimini ifade eder (Crant, 2000, Parker vd., 2010). Proaktif bireyler yalnızca verilen görevleri yerine getirmekle kalmaz, aynı zamanda süreçleri iyileştirir, rol ötesi katkılar sunar ve geleceğe dönük stratejik çözümler önerirler (Parker ve Collins, 2010, s. 634). Bu süreç, öz-yönetim, öz-yeterlik ve öz-yönlendirme gibi kişisel kaynakların etkin biçimde kullanılmasıyla desteklenmektedir (Manz ve Sims, 2001). Ancak proaktif davranışın ortaya çıkışı yalnızca bireysel eğilimlerle açıklanamaz. Destekleyici örgütsel iklim, dönüşümcü liderlik ve psikolojik güven ortamı da bu tür davranışların gelişiminde belirleyici etkenlerdir (Den Hartog ve Belschak, 2012, s. 196).

Bu çerçevede görev belirsizliği ile karakterize olan örgütsel ortamlarda proaktif davranış hem bireysel performansın yükseltilmesi hem de örgütün etkinliğinin, yenilikçilik kapasitesinin ve rekabet gücünün artırılması açısından kritik bir rol oynamaktadır.

3. Kuramsal Çözümleme

3.1. Öz-Belirleme Teorisi

Öz-Belirleme Teorisi (Self-Determination Theory-SDT) bireylerin motivasyonlarını, davranışlarını ve psikolojik gereksinimlerini anlamaya yönelik bütüncül bir yaklaşımdır. Ryan ve Deci'nin geliştirdiği bu teori, bireylerin doğuştan gelen gelişimsel eğilimlerine, öğrenmeye yönelik içsel motivasyonlarına ve çevreyle etkileşim kapasitelerine vurgu yapmaktadır. Bu teoriye göre bireyler yalnızca dışsal ödül ya da cezalara tepki vermekle kalmaz. Bireyler, aynı zamanda içsel olarak anlamlı buldukları etkinliklere yönelme eğilimindedir (Ryan ve Deci, 2000b, s. 65).

SDT bir meta-teori olarak yapılandırılmış altı özgün mini teoriden oluşur. Her bir alt teori, bireylerin yaşamlarının farklı alanlarında sergiledikleri motivasyonel eğilimleri açıklamak üzere geliştirilmiştir. Bu çerçevede “Bilişsel Değerlendirme Teorisi” bireyin özerklik ve yetkinlik algılarının çevresel faktörler aracılığıyla nasıl biçimlendiğini ve bu faktörlerin içsel motivasyonu nasıl etkilediğini analiz eder (Deci ve Ryan, 1985). “Organizma Bütünleşme Teorisi” dışsal motivasyonun içselleştirilme süreçlerini açıklar. “Nedensellik Yönelimleri Teorisi” bireyin genel motivasyon yönelimlerini öznel kontrol algılarına dayalı olarak değerlendirir. “Temel Psikolojik İhtiyaçlar Teorisi” bireylerin yaşam doyumu, psikolojik iyi oluşu ve zihinsel sağlığı açısından özerklik, yetkinlik ve ilişkililik gibi üç temel ihtiyacın işlevini açıklar (Ryan ve Deci, 2000b, s. 65). “Hedef İçeriği Teorisi” bireyin benimsediği hedeflerin içsel ya da dışsal niteliklerini inceler (Kasser ve Ryan, 1996, s. 411). “İlişki Motivasyonu Teorisi” bireyin yakın ilişkilerinde bu psikolojik ihtiyaçları nasıl karşıladığına ve etkilerine odaklanır (La Guardia ve Patrick, 2008, s. 204).

SDT'nin uygulama alanı oldukça geniştir. Eğitim (Reeve ve Lee, 2014, s. 529), iş yaşamı (Fernet, 2013, s. 3), sağlık davranışları (Ryan ve Deci, 2000b, s. 70), spor (Pelletier vd., 2001, s. 283), dinî yaşantı (Soenens vd., 2012, s. 258) ve sosyal önyargılar (Legault vd., 2007, s. 734) gibi farklı bağlamlarda birey davranışlarının açıklanmasında etkin biçimde kullanılabilir. Bu teorinin temelini oluşturan üç evrensel psikolojik ihtiyaç “özerklik, yetkinlik ve ilişkililik” olarak tanımlanır. Özerklik, bireyin kendi davranışlarını özgürce yönlendirebilme kapasitesini ifade eder (Deci ve Ryan, 1985). Yetkinlik, bireyin çevresi üzerinde etkili olabileceğine dair inancı ve zorluklarla başa çıkma becerisini yansıtır (Harter, 1978, s. 40). İlişkililik ise bireyin sosyal bağlar kurma ihtiyacına işaret eder (Baumeister ve Leary, 1995, s. 507). Bu ihtiyaçların desteklenmesi durumunda, bireyler daha yüksek motivasyon, daha iyi psikolojik sağlık ve sosyal uyum sergilerken; bu ihtiyaçların karşılanmaması

halinde ise motivasyonel düşüş, psikolojik rahatsızlıklar ve davranışsal sorunlar ortaya çıkabilir (Ryan ve Deci, 2000b, s. 70)

Bu bağlamda öz-Belirleme Teorisi bireyin psikolojik gereksinimlerine vurgu yapan, motivasyonu destekleyen, çevrelerin bireysel gelişim ve toplumsal uyum üzerindeki önemini vurgulayan güçlü ve kapsayıcı bir teorik çerçeve sunmaktadır. Bu yönüyle SDT bireylerin kendilerini gerçekleştirmeleri ve sağlıklı sosyal ilişkiler kurmaları adına önemli bir bilimsel temel sağlamaktadır.

3.2. İçsel Motivasyon Artışı

İçsel motivasyon bireyin ödül, ceza ya da dışsal yönlendirme olmaksızın bir etkinliği ilgi, merak ya da keyif için gerçekleştirme eğilimidir. Bu eğilim bireyin doğuştan sahip olduğu potansiyeli kullanma, yeni deneyimler edinme ve kapasitesini geliştirme ihtiyacının doğal bir yansımasıdır. Çocukların oyun oynama ve keşfetme davranışları, bu eğilimin erken dönem örnekleri arasında yer almaktadır (Gagné ve Deci, 2005, s. 33-334).

İçsel motivasyon bireyin bilişsel, sosyal ve duygusal gelişimi açısından belirleyici bir role sahiptir. Özellikle bireyin kendi ilgi alanlarıyla örtüşen etkinliklerle uğraşması, bilgi edinimi, beceri gelişimi ve kişisel tatmin açısından olumlu katkılar sunar (Ryan ve Deci, 2000a, s. 56). Dahası içsel motivasyon yalnızca çocukluk dönemine özgü bir durum olmayıp yaşam boyu öğrenme, yaratıcılık, üretkenlik ve genel psikolojik iyi oluş üzerinde sürdürülebilir etkiler yaratır. Bu tür motivasyonla hareket eden birey, herhangi bir dışsal baskıdan bağımsız biçimde, öz iradesiyle ve özgürce davranış sergiler (Deci vd., 1991, s. 28).

Özellikle bireyin ilgi alanlarıyla uyumlu etkinliklerle uğraşması, bilgi ve yeteneklerinin gelişimine katkı sağlar. İçsel motivasyonla hareket eden birey, baskı ya da ödül beklentisi olmaksızın kendi iradesiyle ve özgürce eylemlerde bulunur (Deci, vd.,1991, s. 328). Ancak her birey, farklı etkinlikler için farklı düzeylerde içsel motivasyona ihtiyaç duyabilir. Bir kişi için içsel olarak motive edici olan bir faaliyet, başka biri için aynı etkiyi yaratmayabilir (Ryan ve Deci, 2000a, s. 56). Bu noktada, Bilişsel Değerlendirme Teorisi'ne göre bireyin temel psikolojik ihtiyaçlarının sosyal çevre tarafından desteklenmesi ya da engellenmesi, içsel motivasyonu doğrudan etkileyen bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Ryan ve Deci, 2000b, s. 71).

Bu çerçevede içsel motivasyon bireyin doğasında var olan bir gelişimsel eğilimdir. Ancak bu eğilimin sürekliliği ve işlevselliği, yalnızca bireysel faktörlerle sınırlı değildir. Bilişsel Değerlendirme Teorisi, bu noktada özerklik ve yetkinlik ihtiyaçlarına verilen sosyal desteğin belirleyici olduğunu vurgular.

4. Uygulama Modelleri

4.1. Öz-Liderlik

Öz- liderlik kavramı, literatürde ilk kez Manz (1983) tarafından ortaya atılmıştır. Bu kavram, bireyin kendi davranışlarını yönlendirme ve içsel güdülerle harekete geçme süreci olarak tanımlanmıştır. Manz ve Sims (1991), öz-liderliği bireyin kendi kendine liderlik etme becerisi olarak açıklamış ve bu sürecin öğrenilebilir bir strateji olduğunu vurgulamışlardır. Bu anlayışa göre, birey kendi davranışlarını gözlemleyebilir, bu davranışları değerlendirebilir ve istenmeyen tutumlarını düzeltme yönünde bilinçli değişiklikler gerçekleştirebilir (Neck, 1996).

Literatürde, öz liderliğin temel unsurları, bireyin yüksek standartlar belirlemesi, içsel motivasyon geliştirmesi ve kendi kendini yönetmeye yönelik stratejiler uygulaması olarak tanımlanmaktadır Manz (1986). Bu stratejiler, bireyin iş yaşamındaki performansını artırmayı hedefleyen bilişsel ve davranışsal stratejileri kapsamaktadır (Boss ve Sims, 2008, s. 142). Diğer yandan öz liderlik sürecinin sadece bireysel değil aynı zamanda örgütsel ortam tarafından da desteklenmesi gerektiği savunulmaktadır Manz ve Sims (1991), Bu görüşe paralel olarak öz liderliğin, liderlerin destekleyici bir rol üstlenmesini sağladığı ve bireylerin görev üzerindeki denetim gücünü artırdığı ileri sürmektedir (Lovelace vd., 2007).

Öz-liderlik bireysel düzeyde ele alındığında, üç temel stratejik yaklaşımla açıklanmaktadır. Davranış odaklı stratejiler, doğal ödül stratejileri ve yapıcı düşünce modeline dayalı stratejiler. Davranış odaklı stratejiler, bireyin davranışlarını planlama, gözleme ve değerlendirme süreçlerini kapsar. Doğal ödül stratejileri, bireyin motivasyonunu artırmayı hedefler. Yapıcı düşünce modeline dayalı stratejiler ise olumsuz düşünce kalıplarını dönüştürmeyi ve olumlu içsel diyalog geliştirmeyi kapsar (Neck ve Houghton, 2006, s. 273).

Dolayısıyla öz- liderlik, bireyin kendi davranışlarını içsel motivasyon ve öz denetimle yönlendirebilmesini temel alan, öğrenilebilir stratejiler bütünüdür. Bu liderlik biçimi, bireylerin hem kişisel hem de örgütsel hedeflere daha etkin bir şekilde ulaşmalarını sağlar. Bilişsel ve davranışsal stratejilere dayalı olarak geliştirilen öz liderlik becerileri, bireysel performansı artırırken aynı zamanda örgütlerin yenilikçi ve esnek yapılar geliştirmesine katkı sunar. Bu yönüyle öz liderlik, modern liderlik yaklaşımları içinde hem bireyler hem de örgütler açısından giderek önem kazanmaktadır.

4.2. İşi Yeniden Şekillendirme (Job Crafting)

İşi yeniden şekillendirme çalışanların işlerini daha anlamlı, tatmin edici ve motive edici hale getirmek amacıyla kendi inisiyatifleriyle işin talepleri ve kaynakları üzerinde yaptıkları proaktif değişiklikleri kapsar (Tims vd., 2012, s. 178). Bu yaklaşım, klasik iş tasarımı modellerinden farklı olarak, işin üstten aşağıya değil, çalışanın katılımıyla tabandan şekillendiğini savunur. Wrzesniewski ve Dutton (2001) işi yeniden şekillendirmeyi, çalışanların işlerini kendi değerleri, ilgileri ve motivasyonları ile uyumlu hale getirme çabası olarak tanımlamaktadır. Bu süreçte temel varsayım, çalışanlar yalnızca verilen görevleri yerine getiren pasif bireyler değil, aynı zamanda iş süreçlerine aktif şekilde katılarak görevlerini, ilişkilerini ve iş algılarını yeniden organize eden proaktif aktörlerdir.

İş şekillendirmenin üç temel boyutta incelenmektedir Berg vd. (2008). Birinci boyut, kaynakların artırılması ve yapılandırılmasıdır. Bu boyut, çalışanların işlerini kolaylaştırmak için işle ilgili kaynakların artırılmasını ve sosyal destek sağlanmasını içerir. İkinci boyut, zorlukların artırılmasıdır; burada birey, kendini geliştirmek amacıyla zorlu görevler talep eder. Üçüncü boyut ise taleplerin azaltılmasıdır ve iş yükünü hafifletmeyi, stres yaratan görevlerden kaçınmayı hedefler.

İş şekillendirme çeşitli bireysel ve örgütsel değişkenlerle güçlü ilişkiler içerisindedir. Bu proaktif davranış biçiminin örgütsel destek, öz-yeterlilik, özerklik, işe bağlılık, tükenmişlik, performans ve yaratıcılık gibi birçok önemli faktör üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir (Bakker vd., 2012; Tims vd., 2012; Petrou vd., 2012; Zeijen vd., 2018). Özellikle monoton ya da tekrarlayıcı görevlerin ağırlıkta olduğu işlerde, çalışanların işlerini yeniden şekillendirmesi iş tatminini ciddi oranda artırmakta ve motivasyonu desteklemektedir (Robbins ve Judge, 2013). İşlerin yeniden şekillendirilmesi aynı zamanda kuşaklar arası farklılıkların dengelenmesinde ve çalışan bağlılığının sürdürülmesinde de stratejik bir rol oynamaktadır (Twenge, 2006). İş şekillendirme, sadece olumlu iş deneyimlerinin artırılmasını değil; aynı zamanda stresli görevlerden uzak durarak işin psikolojik ve fiziksel yükünün azaltılmasını da içerir (Parker ve Endler, 1996).

Nitekim işi yeniden şekillendirme, çalışanların iş ortamına aktif katılımını sağlayan, anlam ve motivasyon oluşturan stratejik bir iş tasarımı yöntemidir. İşi yeniden şekillendirme, bireysel tatmin ve örgütsel verimlilik arasında köprü kurmakta; çalışan bağlılığı, performans ve yenilikçilik gibi çıktılar üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Etkili bir iş şekillendirme süreci, yalnızca bireysel inisiyatife değil, aynı zamanda örgütsel desteğe dayalı olarak yapılandırılmalıdır.

4.3. Öz-Etkililik

Öz-etkililik kavramı, bireyin kendi kapasitesine dair algısını temel alan önemli bir psikolojik değişkendir. Bu kavram, ilk olarak Bandura (1977a) tarafından “self-efficacy” terimiyle psikoloji literatürüne kazandırılmıştır. Türkçeye ise farklı çevirilerle girmiştir: Senemoğlu (1998) bu kavramı “öz-yeterlilik” olarak aktarırken, Aksayan ve Gözümlü (1999) “öz etkililik” terimini tercih etmiştir. Türkiye’de bu iki kavram, genellikle eşanlamlı olarak kullanılmakta ve birbirinin yerine geçebilmektedir. Öz-etkililik, bireylerin belirli bir performansı sergilemelerine olanak tanıyan davranışları planlama ve uygulama kapasitelerine ilişkin öznel yargılarıdır (Bandura,1977a). Bu kavram, bireyin belirli bir eylemi başarıyla gerçekleştirebilme ya da olaylar üzerinde kontrol kurabilme algısı ve belirli bir performans düzeyine ulaşma kapasitesine dair inancı olarak da tanımlanmaktadır Aksayan ve Gözümlü (1999). Bu bağlamda öz-etkililik, bireyin kendisini yeterli, etkili ve başarılı hissetmesine dayanan bir bilişsel algı sistemi olarak değerlendirilebilir (Yardımcı ve Başbakkal, 2010, s. 322).

Öz etkililik algısı bireyin eylemlerinin güçlü bir yordayıcısı olarak davranış değişimini desteklemede kritik rol oynamaktadır (Bandura,1982, s. 124). Öte yandan öz- etkililik, bireysel performans, çalışması güçlendirme, iş doyumunu, stresle başa çıkma kapasitesi, eğitim süreçlerine katılım, girişimcilik eğilimleri ve liderlik davranışları üzerinde belirleyici etkileri olduğu ifade edilmektedir (Bandura, 2000; 2002). Yüksek öz yeterliliğe sahip bireyler, bilişsel farkındalık becerilerini daha etkin kullanarak üstlendikleri görevlerin gerekliliklerini daha iyi anlamakta ve uygun stratejiler geliştirebilmektedir (Çetin, 2009, s. 133). Ayrıca yüksek öz-etkililik bireyin içsel motivasyonunu artırmakta, başarı hissini pekiştirerek daha zorlayıcı, riskli ve karmaşık görevleri tercih etmesini kolaylaştırmaktadır. Buna karşılık düşük öz etkililik seviyesi; depresyon, kaygı ve çaresizlik gibi olumsuz psikolojik durumları tetikleyebilir, bireyin öz güvenini zayıflatabilir ve kendi potansiyeline ilişkin olumsuz yargılarda bulunmasına neden olabilir (Yiğitbaşı ve Yetkin, 2003, s. 7-8).

Öz-etkililiği artıran dört temel kaynak bulunmaktadır Bandura (1977a). Birinci kaynak, doğrudan yaşantılardır. Bu kaynak bireyin geçmişte gerçekleştirdiği başarılı performanslar öz- etkililik inancını güçlendirirken, tekrarlayan başarısızlık deneyimlerinin bu inancı zayıflatabildiğini belirtir. İkinci kaynak, dolaylı yaşantılardır; başkalarının başarılarının gözlemlenmesi bireyin kendi kapasitesini geliştirmesine katkı sağlar. Üçüncü kaynak, sözel iknadır; destekleyici ve yapılandırıcı geri bildirimlerin bireyin öz-etkililik algısını olumlu yönde etkileyebileceğini ifade eder. Dördüncü kaynak ise fizyolojik ve

duygusal durumlardır; bireyin stres düzeyi, ruh hali, kaygı seviyesi ve bedensel tepkilerinin, öz etkililik inancının şekillenmesinde etkili olabileceğini belirtir.

Dolayısıyla öz-etkililik bireyin davranışlarını yönlendiren, başarı düzeyini etkileyen ve zorluklarla başa çıkma kapasitesini güçlendiren temel bir psikolojik yapı olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda bireylerin gerek eğitim gerekse iş yaşamında performans ve başarı düzeylerini artırmaya yönelik stratejilerin sistematik biçimde ele alınması büyük önem taşımaktadır.

5. Yöneticinin Rolü

5.1. Öz-Yönetimi Destekleyen Örgütsel İklim

Örgüt iklimi kavramı ilk olarak Lewin'in çalışmalarına dayanan kuramsal çerçeve içinde literatüre kazandırılmış ve 1960'lı yıllardan itibaren kullanılmaya başlanmıştır (Litwin ve Stringer, 1968). Örgüt iklimi, bir işletmeyi diğer işletmelerden ayıran, uzun süre varlığını sürdürebilen ve örgüt içerisindeki çalışanların davranışlarını yönlendirmeye yardımcı olan nitelikler bütünüdür Forehand (1968). Bir başka deyişle örgüt iklimi, iş çevresine ve bu çevrede çalışan bireylere ilişkin doğrudan ya da dolaylı olarak algılanan, çalışanların motivasyonunu ve davranışlarını etkilediği kabul edilen ölçülebilir özellikler kümesi olarak tanımlanır Litwin ve Stringer (1968). "Birey için kişilik ne ise, örgüt için de iklim odur" (Halpin, 1966) biçimindeki ifade, örgüt ikliminin örgütün kişiliğiyle bütünlük bir yapı olduğunu vurgulamaktadır.

Örgüt iklimi, zaman içinde gelişen ve çok sayıda etkenden beslenen dinamik bir yapıya sahiptir. Bu nedenle, kısa vadeli müdahalelerle köklü bir iklim değişikliği sağlanması beklenmemektedir. Liderlik tarzı, örgütsel yapı, iletişim biçimleri, kültürel değerler, çalışanlar arası ilişkiler ve fiziksel çalışma koşulları gibi pek çok unsur, örgüt ikliminin oluşumunda doğrudan belirleyici rol oynamaktadır (Taştan, 2014, s. 92). Bu bağlamda, yöneticilerin karar alma tarzları, çalışanlarla kurduğu iletişim, şeffaflık ve adalet algısı gibi unsurlar, iklimin pozitif ya da negatif yönlü şekillenmesinde etkili olmaktadır. Olumlu bir örgüt iklimi çalışanların huzur ve memnuniyetini sağlamaktadır. Aynı zamanda saygı, destek, girişimcilik, yenilikçilik, iş birliği ve yüksek performans gibi bireysel potansiyellerin ortaya çıkmasına imkân tanımaktadır. Bu tür bir iklim, örgüt açısından stratejik bir avantaj sağlayarak uzun vadeli başarıya katkıda bulunur (Levy, 2013). Buna karşın olumsuz bir örgüt iklimi, örgüt içinde korku, kriz ortamı, kaygı, saldırganlık, tükenmişlik, yüksek iş gücü devri, örgüt içi siyaset, umutsuzluk ve verimlilikte düşüş gibi pek çok olumsuz duruma yol açabilir (Michele, 2010).

Bu bağlamda örgüt iklimi, çalışanların örgüte ilişkin algılarını yansıtan temel bir yapıdır. Liderlik, iletişim, örgütsel düzenlemeler ve kültürel özellikler bu yapının olunmasında belirleyici olmaktadır. Olumlu bir örgüt iklimi, çalışanların gelişimi ve performansı üzerinde olumlu etkiler yaratırken, olumsuz iklim koşulları iş doyumсуuzluğu, stres ve verimlilik kaybı gibi örgütsel sorunlara neden olmaktadır. Dolayısıyla, örgütlerde güvene dayalı ve destekleyici bir iklimin oluşturulması, çalışan refahı ve örgütsel süreklilik açısından önem taşımaktadır.

5.2. Yöneticilerin Kaynak Sağlama Rolü ve Örgüt İklimine Etkisi

Örgütler, yapısal ve bireysel farklılık gösteren sosyal sistemlerdir. Bu farklılıklar yetki, sorumluluk ve beklentilere yansımaktadır (Sökmen, 2010). Yöneticinin rolleri bağlamında Mintzberg (1975, s. 289) stratejik pozisyonu gereği farklı görevleri üstlendiğini ve bu görevlerin örgütsel etkinlik açısından belirleyici olduğunu ifade etmektedir. Benzer şekilde, Mintzberg (1973), yöneticinin temel işlevlerinden birinin kaynakların planlanması, temin edilmesi ve etkili bir biçimde kullanılması olduğunu vurgular. Bu kaynaklar yalnızca fiziksel veya finansal boyutta değerlendirilmemelidir. Bilgi, zaman, iletişim kanalları, eğitim olanakları ve teknolojik altyapı da yöneticinin yönetim sorumluluğu altındaki kritik unsurlar arasında yer almaktadır. Kaynakların yönetimi, örgüt ikliminin oluşumu açısından belirleyici bir faktördür. Robbins ve Coulter (2014), etkili bir kaynak yönetiminin çalışanların iş ortamına yönelik algılarını şekillendirdiğini ve bu durumun örgüt iklimini doğrudan etkilediğini ifade etmektedir.

Bu çerçevede yöneticiler, yalnızca karar verici ya da süreç denetleyicisi rolleriyle sınırlı değildir. Özellikle kaynakların planlanması, sağlanması ve etkin biçimde yönetilmesi süreçlerinde yöneticilerin üstlendikleri stratejik rol, örgüt ikliminin oluşumu ve sürdürülebilirliği açısından belirleyici niteliktedir. Çalışanlara yönelik güven, destek ve adalet duygusunu besleyen kaynak yönetimi uygulamaları, örgütsel bağlamda pozitif bir örgüt ikliminin oluşmasına katkı sağlamaktadır.

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma, kuramsal yaklaşımlar ve uygulama modelleri kapsamında, çalışanın görevini yalnızca pasif biçimde yerine getiren bir kişi olmaktan çıkarak, kendi davranışlarını ve motivasyonunu bilinçli biçimde yönlendiren aktif bir konuma dönüşümünü çok boyutlu bir yaklaşımla ele almıştır. Bu dönüşüm sürecinde öz-yönetim, öz-liderlik, içsel motivasyon, öz-etkililik, işi yeniden şekillendirme ve örgütsel iklim gibi kavramların, kişinin yalnızca bireysel başarı düzeyini değil, aynı zamanda örgütlerin etkinlik, yenilikçilik ve sürdürülebilirlik

kapasitelerini de doğrudan etkilemektedir. Özellikle günümüz rekabetçi ve belirsiz görev ortamlarında, çalışanların proaktif roller üstlenmeleri ve kendi psikolojik kaynaklarını kullanabilmeleri örgütsel başarı açısından bir gereklilik hâline gelmiştir. Bununla birlikte, bireysel çabaların tek başına yeterli olmadığı bu süreçte yöneticilerin destekleyici liderlik anlayışını benimsemesi, geliştirici ve kolaylaştırıcı roller üstlenmesi ve gerekli kaynakları sağlaması güven temelli bir örgüt iklimi oluşturulmasını bakımından önem taşımaktadır.

Bu bağlamda yöneticilerin, çalışanların özerklik ve yetkinlik algılarını desteklemekle birlikte, katılımcı ve güven temelli liderlik yaklaşımlarını benimseyerek işi yeniden şekillendirmeyi teşvik eden esnek iş tasarımları geliştirmeleri önemlidir. Ayrıca fiziksel ve finansal kaynakların yanında bilgiye erişim, eğitim olanakları ve teknolojik altyapı gibi bilişsel ve psikososyal kaynaklara öncelik verilmesi önerilmektedir.

Kaynakça

- Aksayan, S. ve Gözümlü, S. (1999). Öz-Etkililik-Yeterlik Ölçeği'nin Türkçe Formunun Güvenilirlik ve Geçerliliği, Atatürk Üniv. *Hemşirelik Yüksekokul Dergisi*, 2(1),21-34.
- Bakker, A. B., Tims, M., ve Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359-1378. <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>
- Bakker, A. B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46 (2), 67-75. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.002>.
- Bandura, A. (1977a). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84. 191-215.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122-147.
- Baumeister, R., ve Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., ve Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter? University of Michigan Ross School of Business. <https://positive-orgs.bus.umich.edu/articles/what-is-job-crafting-and-why-does-it-matter>.
- Boss, A. D. ve Sims, H. P. (2008). Everyone Fails! Using Emotion Regulation and Self-Leadership for Recovery. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 135–150.
- Chen, J., Silverthorne, C., ve Hung, J. Y. (2011). Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(7), 682–698. <https://doi.org/10.1108/01437731111170010>.
- Crant, J. M. ve Bateman, T. S. (2000). Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 63-75.
- Çetin, B. (2009). Yeni İlköğretim Programı (2005) Uygulamalarının İlköğretim 4. ve 5. Sınıf Öğrencilerinin Öz-Yeterliliklerine Etkisi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25(25), 130-141.
- Deci, E. L., ve Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum.
- Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G. ve Ryan, R. M. (1991). Motivation and education: The self-determination perspective. *Educational Psychologist*, 26(3-4), 325-346.
- Den Hartog, D. N., ve Belschak, F. D. (2012). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy

- and role breadth self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 194–202. <https://doi.org/10.1037/a0024903>.
- Epictetus. (2008). *Discourses and selected writings* (R. Hard, Trans.). Oxford University Press.
- Fernet, C. (2013). The role of work motivation in psychological health. *Canadian Psychology*, 54(1), 72–74.
- Forehand, G. (1968). *On the Interaction of Persons and Organizations*. In R. Tagiuri, & H. Litwin (Eds.), *Organizational climate: explorations of a concept*. Division of Research Graduate School of Business Administration, Printed United States of America, 64-82.
- Gaetani, J. J., Johnson, C. M., ve Austin, J. T. (1983). Self-management by an owner of a small business: Reduction of tardiness. *Journal of Organizational Behavior Management*, 5(1), 31–https://doi.org/10.1300/J075v05n01_04.
- Gagne, M. ve Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Gravina, N. E., Austin, J., Schoedtder, L., ve Loewy, S. (2008). The effects of self-monitoring on safe posture performance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 28(4), 238–259<https://doi.org/10.1080/01608060802454825>.
- Harter, S. (1978), Effectance Motivation Reconsidered Toward a Developmental Model, *Hum. Dev.*, 21, 34-64.
- Halpin, A.W. (1966), *Theory and Research In Administration*, The McMillian Company, New York.
- Hickman, J. S., ve Geller, E. S. (2005). Self-management to increase safe driving among shorthaul truck drivers. *Journal of Organizational Behavior Management*, 23(4), 1–20. https://doi.org/10.1300/J075v23n04_01.
- Kant, (1997). *Groundwork of the metaphysics of morals* (M. Gregor, Trans.). Cambridge University Press.
- Kasser, T., ve Ryan, R. M. (1996). Further examining the American dream: Differential correlates of intrinsic and extrinsic goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(2), 410–422. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.65.2.410>.
- La Guardia, J. G., ve Patrick, H. (2008). Self-determination theory as a fundamental theory of close relationships. *Canadian Psychology*, 49(3), 201–209.
- Legault, L., Green-Demers, I., Grant, P., ve Chung, J. (2007). On the self-regulation of implicit and explicit prejudice: A self-determination theory perspective. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33(5), 732–749.
- Levy, P. E. (2013). *Industrial/organizational psychology: Understanding the workplace (4th ed.)*. Worth Publishers.
- Litwin, G., Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Division of Research Graduate School of Business Administration, Printed United States of America, Boston, 29-146.

- Lovelace, K. J., Manz, C. C. ve Alves, J. C. (2007). Work Stress and Leadership Development: The Role of Self-Leadership, Shared Leadership, Physical Fitness, and Flow in Managing Demands and Increasing Job Control, *Human Resource Management Review*, 17, 374-387.
- Luthans, F., ve Davis, T. (1979). Behavioral self-management (BSM): The missing link in managerial effectiveness. *Organizational Dynamics*, 8(2), 42-60. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(79\)90003-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(79)90003-2).
- Manz, C. C. (1983). Improving Performance Through Self-Leadership. *National Productivity Review*, 2(3), 288-297.
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11(3), 585-600. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306232>.
- Manz, C. C. ve Sims Jr, H. P. (1991). Superleadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership. *Organizational Dynamics*, 19(4), 18-35.
- Manz, C. C., ve Sims Jr., H. P. (2001). *The New Super Leadership: Leading Others to Lead Themselves*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- McShane, S. L., Glinow, M. A. V., ve Sharma, R. R. (2008). *Organizational behavior: Emerging knowledge and practice for the real world (4th ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Michele, M. (2010). Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice. Routledge.
- Milligan, J., ve Hantula, D. A. (2005). A prompting procedure for increasing sales in a small pet store. *Journal of Organizational Behavior Management*, 25(3), 37-44. https://doi.org/10.1300/J075v25n03_03.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York, NY: Harper & Row. 54-58.
- Mintzberg, H. (1975). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, 53(4), 49-61.
- Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. *Psychological Review*, 4, 252-283.
- Neck, C.P. ve Houghton, J. D. (2006). Two Decades of Self-Leadership Theory and Research: Past Developments, Present Trends, and Future Possibilities, *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270-295.
- Neck, C. P. (1996). Thought self-leadership: A self-regulatory approach towards overcoming resistance to organizational change. *International Journal of Organizational Analysis*, 4(2), 202-216. <https://doi.org/10.1108/eb028842>.
- Peterson, M. F., Smith, P. B., Martor, B., ve al., E. (1995). Role conflict, ambiguity, and overload: A 21-nation study. *Academy of Management Journal*, 38 (2), 429-452. <https://doi.org/10.5465/256687>.

- Parker, J. D. A., ve Endler, N. S. (1996). Coping and defense: A historical overview. In M. Zeidner & N. S. Endler (Eds.), *Handbook of coping: Theory, research, applications* 3–23. New York: Wiley.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., ve Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827–856. <https://doi.org/10.1177/0149206310363732>.
- Parker, S. K., ve Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633–662. <https://doi.org/10.1177/0149206308321554>.
- Pelletier, L. G., Fortier, M. S., Vallerand, R. J., ve Brière, N. M. (2001). Associations among perceived autonomy support, forms of self-regulation, and persistence: A prospective study. *Motivation and Emotion*, 25, 279–306.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., ve Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 36(8), 1120–1137.
- Ryan, R. M., ve Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Ryan, R. M., ve Deci, E. L. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Reeve, J., ve Lee, W. (2014). Students' classroom engagement produces longitudinal changes in classroom motivation. *Journal of Educational Psychology*, 106(2), 527–540.
- Rizzo, J. R., House, R. J., ve Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150–163. <https://doi.org/10.2307/2391486>.
- Robbins, S. P., ve Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Robbins, S. P., ve Coulter, M. (2014). *Management* (12th ed.). Pearson Education.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1–28.
- Senemoğlu, N. (1998). *Gelişim Öğrenme ve Öğretim. Kuramdan Uygulamaya*, Özsen matbaası, Ankara.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and Human Behavior*. New York: Macmillan.
- Soenens, B., Neyrinck, B., Vansteenkiste, M., De Witte, H., ve Beyers, W. (2012). How do perceived social pressures and internalized values relate to adolescents' religious motivation? *International Journal for the Psychology of Religion*, 22(4), 256–273. <https://doi.org/10.1080/10508619.2012.721727>.

- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve organizasyon*. 1. Baskı, Ankara: Detay.
- Taştan, B. S. (2014). Örgüt iklimi ile örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirme algısının ara değişken olarak incelenmesi ve psikososyal kaynakların rolü: kamu kesim çalışanları üzerine bir araştırma, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6, (1), 91-106.
- Tims, M., Bakker, A. B., ve Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>.
- Twenge, J. M. (2006). *Generation Me: Why today's young Americans are more confident, assertive, entitled and more miserable than ever before*. New York: Free Press.
- Unsworth, K. L., ve Mason, C. M. (2016). Helping others help themselves: The role of self-management and social support on proactive behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 360–380.
- Yardımcı, F. ve Başbakkal, Z. (2010). Ortaokul öz-yeterlilik ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 11, 321-326.
- Yiğitbaş, Ç. ve Yetkin, A. (2003). Sağlık yüksekokulu öğrencilerinin özetkililik-yeterlilik düzeyinin değerlendirilmesi. *ÇÜ Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi*, 7(1), 6-13.
- Zimmerman, B. J. (1989). *Models of self-regulated learning and academic achievement*. In B. J. Zimmerman ve D. H. Schunk (Eds.), *Self-regulated learning and academic achievement: Theory, research, and practice*, New York: Springer.
- Zeijen, M. E. L., Peeters, M. C. W., ve Hakanen, J. J. (2018). Workaholism versus work engagement and job crafting: What is the role of self-insight? *Journal of Behavioral Addictions*, 7(4), 844–857. <https://doi.org/10.1556/2006.7.2018.80>.
- Zimmerman, B. J. (2000). *Attaining self-regulation: A social cognitive perspective*. In M. Boekaerts, P. R. Pintrich & M. Zeidner (Eds.), *Handbook of self-regulation*, San Diego, CA: Academic Press.
- Wrzesniewski, A., ve Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>.

İşyeri Yalnızlığı ve Sosyal Sermaye Yönetimi

Hakan Sipahi¹

Özet

Bu kitap bölümünde, dijitalleşme ve esnek çalışma modellerinin yaygınlaşmasıyla birlikte örgütlerde giderek daha kritik hale gelen işyeri yalnızlığı ve sosyal sermaye yönetimi kavramları, örgütsel davranış perspektifinden ele alınmaktadır. İşyeri yalnızlığı, çalışanların iş ortamında arzu ettikleri sosyal ilişkiler ile fiilen deneyimledikleri ilişkiler arasındaki algılanan uyumsuzluktan kaynaklanan öznel bir psikolojik durum olarak tanımlanmaktadır. Bu olgu, duygusal ve sosyal yalnızlık olmak üzere iki temel boyutta incelenmektedir. Sosyal sermaye ise yapısal, ilişkisel ve bilişsel boyutlarıyla ele alınarak örgüt içinde güven, karşılıklılık ve aidiyet duygusunu destekleyen temel bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. Çalışmada, sosyal sermayenin güçlü olduğu örgütlerde işyeri yalnızlığının daha düşük düzeylerde seyrettiği, buna karşılık yalnızlığın süreklilik kazanmasının sosyal sermayenin aşınmasına neden olduğu vurgulanmaktadır. Bu çift yönlü ilişki çerçevesinde, takım çalışması, mentorluk sistemleri, örgütsel sosyalleşme süreçleri ve psikolojik güvenliği destekleyen liderlik yaklaşımlarının işyeri yalnızlığının önlenmesinde stratejik araçlar olarak kullanılabilirliği önerilmektedir. Bu bağlamda, sosyal sermayenin bilinçli ve sistematik biçimde yönetilmesi, çalışan refahının artırılması ve örgütsel başarının sürdürülmesi açısından kritik bir yönetsel araç olarak değerlendirilmektedir.

1. Giriş

Dijitalleşme, teknolojik dönüşüm ve esnek çalışma modellerinin yaygınlaşmasıyla birlikte örgütler, çalışma yaşamının birçok boyutunda derin değişimlere tanıklık etmektedir. Bu köklü dönüşüm, özellikle çalışanların örgüt içindeki sosyal ilişkilerini ve işyerindeki deneyimlerini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu bağlamda işyeri yalnızlığı ve sosyal sermaye yönetimi, günümüz örgütlerinin sıkça karşılaştığı ve giderek daha kritik hâle gelen

1 Dr. Öğr. Üyesi, Giresun Üniversitesi, hakan.sipahi@giresun.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-2468-4817.

iki önemli örgütsel olgu olarak öne çıkmaktadır. İşyeri yalnızlığı, çalışma performansı, motivasyonu, örgütsel bağlılığı ve tükenmişlik gibi kritik örgütsel çıktıları doğrudan etkileyen çok boyutlu bir duygu durumudur. Bu nedenle işyeri yalnızlığı, bireysel düzeyden örgütsel düzeye uzanan geniş bir etki alanına sahiptir. Diğer taraftan sosyal sermaye, örgütlerde bireyler ve gruplar arasındaki ilişkiler ağından doğan potansiyel veya fiilî kaynakları ifade etmektedir. Yapısal, ilişki ve bilişsel boyutlarda ele alınan sosyal sermaye, çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımını, işbirliğini ve etkileşimi güçlendiren stratejik bir unsur olarak modern örgütlerde önemli bir değer yaratmaktadır. Günümüz çalışma yaşamındaki dönüşümler, bireylerin örgütle ve birbirleriyle kurdukları ilişkilerin niteliğini yeniden şekillendirmektedir. Ayrıca fiziksel temasın azalması, informal iletişim kanallarının sınırlanması ve örgüt kültürünün giderek sanal ortamlarda inşa edilmesi, işyeri yalnızlığı riskini artırırken sosyal sermayenin zayıflamasına da neden olabilmektedir. Bu durum, modern çalışma biçimlerinin örgütün sosyal yapısı üzerindeki etkilerinin incelenmesini hem akademik literatürde hem de uygulama alanında dikkate değer bir konu hâline getirmektedir.

Bu kitap bölümünde işyeri yalnızlığı ve sosyal sermaye yönetimi kavramları örgütsel davranış perspektifinden ele alınmakta; bu kavramların kuramsal temelleri ve örgütsel uygulamalar açısından bütüncül bir değerlendirme sunulmaktadır. Bu kapsamda öncelikle işyeri yalnızlığının kavramsal çerçevesi ve boyutları ele alınmakta; ardından sosyal sermayenin örgütsel yapılardaki rolü ve işyeri yalnızlığı üzerindeki etkileri tartışılmaktadır. Bölümün ilerleyen kısımlarında ise örgütsel ve bireysel düzeyde geliştirilebilecek stratejiler aracılığıyla da işyeri yalnızlığının önlenmesine yönelik öneriler sunulmaktadır.

2. İşyeri Yalnızlığı

Yalnızlık, bireyin arzu ettiği sosyal ilişkiler ile fiilen deneyimlediği ilişkiler arasında algıladığı eksiklikten kaynaklanan öznel bir durum olarak tanımlanmaktadır. Yalnızlığa ilişkin yaygın bir yanlış, bu olgunun yalnızca kişisel ilişkilerin niceliksel yetersizliğinden kaynaklandığı yönündedir. Oysa yalnızlık, çoğunlukla ilişkilerin sayısından ziyade niteliğiyle, başka bir ifadeyle ilişkilerin derinliği ve kalitesiyle ilişkilidir (Wax vd., 2022). Bu çerçevede işyerinde yalnızlık, bireyin çalışma ortamında yaşadığı ya da doğrudan işin ve çalışma koşullarının bazı yönlerinden kaynaklanan yalnızlık deneyimi olarak ele alınmaktadır.

İşle ilgili yalnızlık literatüründe, yalnızlığın kişilerarası ilişkilerden duyulan memnuniyetsizlik olarak yapılan genel tanımın işyeri bağlamına uyarlandığı görülmektedir. Bu bağlamda işyeri yalnızlığı, çoğunlukla mesleki ilişkilerden duyulan memnuniyetsizlik temelinde açıklanmaktadır. Başka bir ifadeyle

işyeri yalnızlığı; nitelikli, anlamlı ve destekleyici ilişkilerin yokluğu ya da çalışanların örgütsel ortamda yeterince sosyalleşememesi sonucu ortaya çıkan olumsuz bir duygusal durumu ifade etmektedir (Süral Özer, 2024). İşyeri yalnızlığı, çalışanın iş ortamında kurmayı arzuladığı sosyal ilişkiler ile fiilen deneyimlediği ilişkilerin niteliği arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanan öznel bir psikolojik durumdur. Çalışanlar, örgüt içinde anlamlı, samimi ve güvene dayalı sosyal ilişkiler geliştirmekte zorlandıklarında ve bu ilişkilerin yokluğuyla başa çıkamadıklarında işyerinde yalnızlık hissi yaşayabilmektedir (Ozcelik ve Barsade, 2018). Benzer biçimde, çalışanların işyerindeki sosyal ilişkilerden belirli beklentilere sahip olmalarına karşın, bu beklentiler karşılanmadığında ve ortaya çıkan boşluğu telafi edebilecek bireysel kaynaklar ile örgütsel destek mekanizmaları yetersiz kaldığında, işyeri yalnızlığı ortaya çıkmaktadır (Akdöl, 2023). Bu yönüyle işyeri yalnızlığı, bireysel bir duygu durumu olmanın yanı sıra örgütsel bağlamda şekillenen çok boyutlu bir olgu niteliği de taşımaktadır.

İşyeri yalnızlığı, genel yalnızlık kavramından özellikle ortaya çıktığı bağlam bakımından ayrılmaktadır. Genel yalnızlık, bireyin yaşamının tüm alanlarını kapsayan geniş bir deneyim alanını ifade ederken; işyeri yalnızlığı, çalışma ortamındaki sosyal ilişkiler ve örgütsel etkileşimlerle sınırlı bir çerçevede deneyimlenmektedir. Zhou (2018), her iki yalnızlık türünün de öznel ve olumsuz bir duygu durumunu yansıttığını belirtmekle birlikte, genel yalnızlığın daha çok bireyin aile üyeleri, yakın arkadaşları ve sosyal çevresiyle kurduğu ilişkilerdeki eksikliklerden kaynaklandığını; işyeri yalnızlığının ise doğrudan çalışma koşulları ve örgütsel ilişkilerdeki yetersizliklerle bağlantılı olduğunu vurgulamaktadır.

Yalnızlık olgusu genellikle duygusal yalnızlık ve sosyal yalnızlık olmak üzere iki temel boyutta ele alınmaktadır (Weiss, 1973). Duygusal yalnızlık boyutu, bireyin örgütteki çalışma arkadaşlarıyla kurduğu ilişkilerin niteliğiyle ilişkilik sosyal yalnızlık boyutu, örgüt ortamının sosyal iletişim ve etkileşim bakımından yeterliliğiyle bağlantılıdır (Wright vd., 2006). Başka bir ifadeyle, duygusal yalnızlık daha çok ilişki kalitesine, sosyal yalnızlık ise sosyal etkileşim ağlarının kapsamına ve yoğunluğuna işaret etmektedir. Duygusal yalnızlık yaşayan bireyler, çalışma arkadaşları tarafından anlaşılmadıklarını düşünmekte ve bu nedenle duygu ve düşüncelerini paylaşmaktan kaçınılmaktadırlar (Erdirençelebi ve Ertürk, 2018). Sosyal yalnızlık ise bireyin kendisini kabul edileceği bir gruba ait hissedememesi, örgüt içinde anlamlı sosyal ilişkiler geliştirememesi ve bu nedenle içe kapanma, dışlanma ya da kabul görmeme duygularını deneyimlemesiyle karakterize edilmektedir (İlbars, 2023). Bu iki boyut iş yaşamında çoğu zaman birlikte ortaya çıkabilmektedir. Örneğin, çalışanlar günlük iş süreçlerinde sürekli iletişim hâlinde olsalar dahi, bu ilişkilerin yüzeysel olarak kalması yani içselleştirilmemiş olması duygusal

yalnızlığı tetikleyebilmektedir. Benzer şekilde, yoğun iş temposu ve zaman baskısı, çalışanların sosyal etkileşimlere yeterince zaman ayıramamalarına yol açarak sosyal yalnızlık deneyimini güçlendirebilmektedir. Cacioppo ve Cacioppo (2012) tarafından kişilerarası ilişkilerin bağlanma, aidiyet, duygusal beslenme ve duygusal rehberlik gibi temel psikolojik ihtiyaçları karşıladığını ileri sürmektedir. İşyerinde bu ihtiyaçların, özellikle bağlanma ve aidiyet gereksinimlerinin yeterince karşılanmaması, çalışanlar arasında duygusal ve sosyal yalnızlığın ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Cacioppo ve Cacioppo, 2012).

İşyeri yalnızlığının hem kısa hem de uzun vadede bireysel ve örgütsel düzeyde önemli sonuçları bulunmaktadır. Bireysel nedenler açısından bakıldığında, yaş, cinsiyet, medeni durum ve kişilik özellikleri gibi demografik ve bireysel farklılıklar işyeri yalnızlığına zemin hazırlayabilmektedir. Özellikle içe dönük kişilik yapısı, düşük özgüven, sosyal beceri eksikliği ve geçmişte yaşanan olumsuz sosyal deneyimler, bireyin diğer çalışanlarla sağlıklı iletişim kurmasını zorlaştırabilmektedir (Tike, 2025). Bireysel düzeyde işyeri yalnızlığı; tükenmişlik, kaygı, stres ve psikolojik iyi oluştaki azalma gibi olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilmektedir. Örgütsel düzeyde ise işyeri yalnızlığı; performans düşüklüğü, örgütsel bağlılıkta azalma, işten ayrılma niyetinde artış ve rol çatışması gibi olumsuz çıktılarla ilişkilendirilmektedir. Örgütsel yalnızlığın sonuçları arasında iş veriminin ve iş tatmininin azalması, performans düşüşü, stres ve kaygı düzeyinde artış, duygusal geri çekilme, güvensizlik, mutsuzluk, klinik depresyon, fiziksel sağlık sorunları ve bilişsel kaynakların etkin kullanımında azalma yer almaktadır (Erdirençelebi vd., 2020).

İşyeri yalnızlığı çoğu durumda örgütsel yapı, süreçler ve ilişkisel dinamikler tarafından şekillendirilmektedir. Bu bağlamda işyeri yalnızlığını tetikleyen faktörler genel olarak yapısal ve ilişkisel olmak üzere iki ana başlık altında ele alınmaktadır. Yapısal faktörler kapsamında, dijitalleşmeyle birlikte yaygınlaşan uzaktan ve hibrit çalışma modelleri, çalışanlar arasındaki fiziksel teması azaltmakta ve informal iletişim fırsatlarını önemli ölçüde sınırlamaktadır. Covid-19 pandemisi sonrasında hız kazanan bu çalışma modelleri, her ne kadar iş-yaşam dengesine katkı sağlasa da çalışan etkileşimlerini zayıflatarak işyeri yalnızlığı riskini artırabilmektedir. Benzer biçimde, açık ofis düzenlemeleri iletişimi artırma amacıyla tasarlanmış olsa da mahremiyet algısının azalması, gözlenme hissi ve gürültü gibi etkenler nedeniyle çalışanların sosyal olarak geri çekilmelerine yol açabilmektedir. Ayrıca artan iş yükü ve yoğun tempo, çalışanların sosyal etkileşimlere ayırabilecekleri zamanı kısıtlayarak örgütsel aidiyeti destekleyen ilişkisel bağların zayıflamasına neden olmaktadır. Teknoloji ve iletişim olanaklarına rağmen, yoğun iş ve yaşam temposu bireylerin sosyal ilişkilerine yeterli zamanı ayıramamalarına yol açmaktadır. Bu durum özellikle

aile ve arkadaşlık ilişkilerine önem veren toplumlarda daha belirgin şekilde hissedilmektedir (Özen ve Sarıcı, 2010).

İlişkisel faktörler açısından değerlendirildiğinde ise liderlik tarzı belirleyici bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Katılımcı, destekleyici, dönüştürücü ve hizmetkar liderlik yaklaşımları, çalışanlar arasındaki güveni ve sosyal bağları güçlendirebilmektedir. Otokratik, mesafeli ya da ilgisiz liderlik tarzları çalışanların örgüt içinde dışlanmışlık hissetmelerine ve yalnızlık yaşamalarına neden olabilmektedir. Bunun yanı sıra birey-ekip uyumsuzluğu, düşük güven düzeyi, zayıf eşgüdüm ve ekip içi çatışmalar da işyeri yalnızlığını artıran temel faktörler arasında yer almaktadır. Buna karşılık, yüksek uyum ve eşgüdüm düzeyine sahip ekiplerde işyeri yalnızlığının daha düşük seviyelerde seyrettiği görülmektedir. Ayrıca sosyal iletişim becerilerine sahip olmanın, işyeri yalnızlığı deneyimine karşı koruyucu bir işlev üstlendiği, iş arkadaşları ve yöneticilerle kurulan güçlü, destekleyici ve yüksek kaliteli ilişkilerin ise işyeri yalnızlığını önemli ölçüde azalttığı ifade edilmektedir (Orhan, 2023). Öte yandan, mobbing ve dışlama davranışları işyeri yalnızlığının en güçlü tetikleyicileri arasında yer almakta, çalışanların kasıtlı olarak sosyal etkileşimden mahrum bırakılması, örgütle kurdukları bağların zayıflamasına ve sosyal izolasyonun derinleşmesine yol açmaktadır.

3. Sosyal Sermaye Ve Örgütsel Yönetimdeki Rolü

İnsanlar doğaları gereği sosyal varlıklardır ve başkalarına ait olma, kabul görme ve bağlılık hissetme gereksinimi bireyin işleyişi ve psikolojik iyilik hâli açısından temel bir öneme sahiptir (Maslow, 1954). Bu bağlamda sosyal sermaye, bireyler arasındaki ilişkilerden doğan ve insan ağlarını bir arada tutarak işbirliğini mümkün kılan güven, karşılıklı anlayış, ortak değerler ve paylaşılan davranış örüntülerinden oluşan bir kaynak olarak tanımlanmaktadır (Cohen ve Prusak, 2001). Daha geniş bir ifadeyle sosyal sermaye, bireylerin veya grupların sahip oldukları ilişkiler ve bağlantılar aracılığıyla harekete geçirebildikleri sosyal kaynakları kapsamaktadır (Reyes Bautista vd., 2025).

Örgütsel davranış literatüründe sosyal sermaye; bireyler ve gruplar arasındaki ilişkilerden beslenen bilgi paylaşımı, işbirliği, güven inşası ve koordinasyon süreçlerini açıklamada merkezi bir kavram olarak ele alınmaktadır. Bu çerçevede sosyal sermaye, bireylerin sahip oldukları sosyal ağlar aracılığıyla fiilî ya da potansiyel olarak çeşitli kaynaklara erişebilme kapasitesini ifade etmektedir. Söz konusu kaynaklar, destek görme, bilgiye ulaşma, güven geliştirme ve karşılıklılık ilişkileri gibi maddi olmayan ancak örgütsel işleyiş açısından stratejik öneme sahip unsurlardan oluşmaktadır. Bu kaynakların toplamı sosyal sermayeyi oluştururken, bireyler tarafından algılanması ve deneyimlenmesi; örgütlerde

performansı artıran, etkileşimi kolaylaştıran, karmaşıklıkları azaltan ve çalışma ilişkilerini işlevsel hâle getiren bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir.

Literatürde sosyal sermayenin en yaygın kabul gören sınıflandırması, Nahapiet ve Ghoshal (1998) tarafından geliştirilen yapısal, ilişkisel ve bilişsel olmak üzere üç boyutlu çerçevedir. Bu boyutlar, sosyal sermayenin örgütlerde nasıl oluştuğuna ilişkin bütüncül bir çerçeve sunmaktadır.

Yapısal boyut, örgüt içindeki sosyal ağların yapısını ve bu ağlar üzerinden kurulan etkileşim örüntülerini ifade etmektedir. Bireylerin kimlerle ne sıklıkta ve ne yoğunlukta etkileşim kurdukları bu boyutun temelini oluşturmaktadır. Yapısal açıdan güçlü sosyal ağlara sahip örgütlerde bilgi akışının hızlandığı, çalışanlar arası etkileşimin arttığı ve sosyal izolasyonun azaldığı görülmektedir. Bu durum, özellikle sosyal yalnızlığın önlenmesi açısından önemli bir işleve sahiptir. Nitekim sosyal ağlar, belirli bir kaynağa erişim için hangi sosyal etkileşimlerin kurulması gerektiğini de tanımlayan bir çerçeve sunmaktadır (Lee, 2009).

İlişkisel boyut, bireyler arasındaki ilişkilerin niteliğine odaklanmaktadır. Bu boyut kapsamında güven, davranışsal normlar, karşılıklılık ilkeleri ve yükümlülük algıları ön plana çıkmaktadır. İlişkisel sosyal sermayenin güçlü olduğu örgütlerde çalışanlar arasında güvene dayalı ilişkiler gelişmekte, işbirliği davranışları artmakta ve örgütsel bağlılık güçlenmektedir. Bu boyutta etkileşim merkezi bir konumda yer almakta, bireyler arası etkileşimin yoğunluğu ve niteliği hem ilişkilerin sürdürülebilirliği hem de sosyal kaynaklara erişim üzerinde belirleyici bir etki yaratmaktadır (Mumcu, 2022). Örgütlerde güvenin tesis edilmesi ve duygusal destek mekanizmalarının var olması, çalışanların kendilerini değerli ve kabul edilmiş hissetmelerini sağlayarak özellikle duygusal yalnızlığın azalmasını desteklemektedir.

Bilişsel boyut ise bireyler arasında paylaşılan ortak dil, anlamlar ve ortak anlayış çerçevesini ifade etmektedir. Bu boyut, paylaşılan normlar, inançlar ve örgütsel gerçekliğin ortak biçimde yorumlanmasını içermektedir (Dalmış ve Koçak, 2023). Yapısal boyuta kıyasla daha sübjektif ve soyut bir nitelik taşıyan bilişsel sosyal sermaye, çalışanların örgütsel amaç ve hedefleri ortak bir perspektiften algılamalarını ve bu doğrultuda eşgüdüm içinde hareket etmelerini mümkün kılmaktadır (Lee, 2009). Bilişsel sosyal sermayenin güçlü olduğu örgütlerde eşgüdüm maliyetleri azalmakta ve birlikte hareket etme kültürü gelişmektedir. Böylece çalışanlar, örgütle olan ilişkilerinde kendilerini daha fazla ait hissetmektedir.

Sosyal sermaye, ilişkilerin niteliğine göre bağlayıcı ve köprü kurucu olmak üzere iki temel türde sınıflandırılmaktadır (Putnam, 2000). Bağlayıcı sosyal

sermaye, benzer özelliklere sahip bireyler veya gruplar arasındaki güçlü ve yakın ilişkileri ifade etmektedir. Örgütlerde uzun süredir birlikte çalışan bireyler arasında gelişen bu tür sosyal sermaye, dayanışma, duygusal destek ve aidiyet duygusunu güçlendirmektedir. Köprü kurucu sosyal sermaye ise farklı gruplar, departmanlar veya uzmanlık alanları arasındaki daha zayıf ancak çeşitlilik içeren ilişkileri kapsamaktadır. Bu tür sosyal sermaye, bilgi akışını artırmakta, yenilikçi fikirlerin yayılmasını kolaylaştırmakta ve örgütsel öğrenmeyi desteklemektedir. Köprü kurucu sosyal sermaye sayesinde çalışanlar daha geniş sosyal ağlara erişebilmekte, bu durum sosyal izolasyonu azaltarak örgüt içi bütünleşmeyi ve farklı kaynaklara erişimi güçlendirmektedir (Putnam, 2000).

Sosyal sermaye, insan etkileşiminin doğasını ve çalışanların ortak amaçlar doğrultusunda nasıl bir araya geldiklerini açıklaması bakımından örgütsel yaşamın temel kavramlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Bu çerçevede sosyal sermaye, bireyler arasındaki sosyal ağlar, paylaşılan normlar ve güven ilişkileri aracılığıyla örgütsel süreçlerin nasıl şekillendiğini ortaya koymakta, söz konusu unsurların örgütsel başarı ve çalışan refahı üzerindeki belirleyici etkilerine ışık tutmaktadır (Dalmış ve Koçak, 2023). Bu doğrultuda günümüz örgütler, sosyal sermayeyi güçlendirmek ve örgütsel yönetimdeki rolünü güçlendirmek için çeşitli uygulamalara başvurmaktadır. Bu uygulamaların başında işbirliği odaklı iş tasarımı ve takım çalışması gelmektedir. Bu tür çalışmalar, çalışanlar arasında düzenli etkileşimi teşvik ederek sosyal bağların gelişmesine katkı sağlamakta, işbirliği davranışlarını ve karşılıklı ilişkilerini güçlendirmektedir.

Sosyal sermayenin örgütlerde geliştirilmesinde öne çıkan bir diğer uygulama mentorluk ve koçluk sistemleridir. Bu bağlamda, deneyim paylaşımını bu uygulamalar, bireyler arasında güvene dayalı, derin ve bire bir ilişkilerin kurulmasına olanak tanımaktadır. Bu yönüyle sosyal sermayenin güçlenmesine önemli katkılar sunmaktadır. Bunun yanı sıra, çalışanların kendi birimleri dışındaki bireylerle etkileşime girmelerini sağlayan çapraz fonksiyonel uygulamalar ve ağ genişletici faaliyetler, örgüt içi sosyal ağların genişlemesine olanak tanımaktadır. Ayrıca sosyal etkinlikler, ortak ilgi alanlarına dayalı olarak oluşturulan kurumsal topluluklar ile örgütün özel günleri ve ritüelleri, informal ilişkilerin gelişimini destekleyerek güven ve aidiyet duygusunu güçlendirmektedir. Bu tür uygulamalar, yalnızca örgütsel verimliliği artırmanın yanı sıra çalışanların temel aidiyet ve ilişki kurma ihtiyaçlarını karşılayarak işyeri yalnızlığının yapısal ve sürdürülebilir biçimde azaltılmasına önemli ölçüde katkı sağlamaktadır.

4. İşyeri Yalnızlığı Ve Sosyal Sermaye Yönetimi Etkileşimi

İşyeri yalnızlığı ile sosyal sermaye, örgütsel yaşamda birbirini karşılıklı olarak etkileyen, dinamik ve bütüncül bir yapı içerisinde ele alınması gereken iki temel olgudur. Örgütlerde sosyal sermayenin düzeyi, çalışanların sosyal ilişki deneyimlerini ve örgütsel aidiyet algılarını doğrudan biçimlendirmektedir. Öte yandan işyeri yalnızlığı da zaman içerisinde sosyal sermayenin zayıflamasına ve aşınmasına neden olabilmektedir. Bu çift yönlü etkileşim, özellikle günümüz çalışma yaşamında giderek karmaşıklaşan psikososyal dinamikleri anlamak açısından kritik bir öneme sahiptir.

İşyeri yalnızlığı ile sosyal sermaye arasındaki etkileşimin boyutsal düzeyde incelenmesi, bu ilişkinin teorik temellerinin daha net anlaşılmasına katkı sağlamaktadır. Weiss (1973) tarafından ortaya konulan yalnızlık tipolojisi ile Nahapiet ve Ghoshal (1998) tarafından geliştirilen sosyal sermaye boyutları arasında kavramsal bir eşleşme bulunmaktadır. Bu çerçevede sosyal yalnızlık, bireyin kendisini bir gruba ait hissedememesi ve sosyal ağlara yeterince dahil olamamasıyla karakterize edilmekte olup yapısal sosyal sermayenin temel unsurları olan ağ yapısı, etkileşim sıklığı ve bağlantı örüntüleriyle doğrudan ilişkilidir (Wright vd., 2006; Lee, 2009). Yapısal sosyal sermayenin zayıf olduğu örgütlerde etkileşim fırsatlarının sınırlı kalması, sosyal izolasyonu artırarak sosyal yalnızlığa zemin hazırlamaktadır. Duygusal yalnızlık ise yakın ve güvene dayalı ilişkilerin yokluğunu ifade etmekte olup ilişkisel sosyal sermayenin temel bileşenleri olan güven, karşılıklılık ve duygusal destek mekanizmalarıyla yakından bağlantılıdır (Cacioppo ve Cacioppo, 2012; Nahapiet ve Ghoshal, 1998). İlişkisel sosyal sermayenin yetersiz olduğu ortamlarda çalışanlar kendilerini değerli ve anlaşılmiş hissetmekte zorlanmakta, bu durum duygusal yalnızlığın derinleşmesine yol açmaktadır. Bilişsel sosyal sermaye ise paylaşılan ortak dil, anlam ve değerleri kapsayarak her iki yalnızlık boyutuyla dolaylı bir ilişki içindedir; örgütsel amaçlarla özdeşleşmenin zayıflaması aidiyet duygusunu olumsuz etkileyerek hem sosyal hem de duygusal yalnızlık deneyimini pekiştirebilmektedir (Nahapiet ve Ghoshal, 1998; Wright vd., 2006). Bu boyutsal eşleştirme, işyeri yalnızlığının önlenmesine yönelik müdahale stratejilerinin daha hedefli biçimde tasarlanmasına teorik bir zemin sunmaktadır.

Sosyal sermaye, örgüt içinde bireyler arasında kurulan etkileşimler, güven ilişkileri ve paylaşılan anlamlar bütünü olarak değerlendirilmektedir. Çalışanlar arasında güvene, saygıya ve iş birliğine dayalı ilişkilerin gelişmesi hem bireysel performansı hem de rekabet gücünü de yükseltmektedir. Bu durum, çalışanların sosyalleşme düzeylerini ve işten duydukları memnuniyeti artırarak onların daha yüksek mutluluk düzeylerine ulaşmalarını mümkün kılmaktadır (Tortumlu

ve Taş, 2020). Buna karşılık, sosyal sermayenin zayıf olduğu örgütlerde ilişki yoğunluğu azalmakta ve çalışanlar kendilerini zamanla sosyal açıdan daha fazla zole hissetmektedir. Nitekim bir çalışanın, işyerinde meslektaşlarına kıyasla daha sınırlı sosyal bağlantılara sahip olduğunu düşünmesi ya da anlamlı sosyal ilişkiler kurma üzerinde kontrolünün bulunmadığını algılaması, yalnızlık duygusunun artmasına neden olmaktadır (D'Oliveira ve Persico, 2023). Özellikle yapısal sosyal sermayenin yeterince gelişmediği örgütlerde, çalışanların ilişki alanları daralmakta ve yalnızlık daha görünür hâle gelmektedir. Yalnız bireylerin kişilik özelliklerine ilişkin bulgular, bu kişilerin kendilerine yönelik olumsuz algılar geliştirdiklerini, başkalarıyla iletişim kurmaktan kaçındıklarını, güven düzeylerinin düşük olduğunu ve sosyal paylaşımları riskli olarak değerlendirdiklerini ortaya koymaktadır (Heinrich ve Gullone, 2006).

İlişkisel sosyal sermaye boyutunda yaşanan eksiklikler de işyeri yalnızlığını derinleştiren önemli faktörler arasında yer almaktadır. Güçlü sosyal ağlara, güvene dayalı ilişkilere ve ortak anlayışlara sahip örgütlerde çalışanların yalnızlık yaşama olasılığı azalmaktadır. Bu örgütlerde bireyler kendilerini örgütün anlamlı bir parçası olarak görmektedir. Bu bağlamda sosyal sermaye, işyeri yalnızlığına karşı koruyucu bir işlev üstlenmektedir. Kişilerarası bağlantıların sınırlı olduğu durumlarda ise çalışanların aidiyet ihtiyaçlarını alternatif yollarla karşılamaya yöneldikleri görülmektedir (LaBella ve van Knippenberg, 2024).

İşyeri yalnızlığı, işyerindeki kişilerarası ilişkilerden duyulan memnuniyetsizliğin yanı sıra çalışanın örgütüne ve daha geniş sosyal yapılara yönelik kopukluk hissini de içermektedir (Bryan vd., 2025). Sosyal desteğin sınırlı olması ve işin büyük ölçüde bireysel yürütülmesi, işyeri yalnızlığını derinleştiren önemli unsurlardandır. Ayrıca bu etkinin sosyal aktivite eksikliğinden daha güçlü olduğu belirtilmektedir (Karakaya vd., 2015). Çalışanların yalnızlık deneyimini daima yaşamaları, onların zamanla sosyal etkileşimlerden geri çekilmelerine ve örgüt içi ilişki ağlarına katılım düzeylerinin de azalmasına neden olmaktadır. Bu geri çekilme süreci ile birlikte sosyal sermayenin aşınması söz konusu olabilmektedir. Bunun sonucunda örgütsel öğrenme kapasitesi düşmekte ve kolektif hareket etme yeteneği sınırlanmaktadır.

Bireylerin hem psikolojik açıdan sağlıklı olabilmeleri hem de örgütsel amaçlara etkin biçimde katkı sunabilmeleri için sosyalleşme süreçleri büyük önem taşımaktadır. Yalnızlaşan bireylerin kendilerini mutsuz ve yetersiz hissetmeleri, örgütsel performans ve çıktılar üzerinde de olumsuz yansımalar yaratmaktadır (Ulukapı Yılmaz ve Yılmaz, 2024). Buna karşılık, güven duygusunun ve kültürünün yerleşik olduğu örgütlerde çalışanlar, kendilerini ifade etmekten ve sosyal etkileşime girmekten çekinmemekte, bu durum yalnızlık algısını zayıflatmaktadır. Sosyal sermaye, aynı zamanda aidiyet duygusunu besleyen

temel bir kaynak olarak örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir. İş yaşamında yalnızlık çoğu zaman bireysel bir sorun olarak algılsa da sonuçları örgütsel yapıyı etkilemektedir. İşyerindeki sosyal ilişkilerin niteliği, çalışanların fiziksel ve duygusal iyi oluşlarını doğrudan etkileyerek performans düzeylerine yansımaktadır (Çetin ve Alacalar, 2016). Rol çatışmaları ve özellikle iş-aile çatışmaları, yabancılaşma ve sosyal geri çekilme eğilimlerini artırmaktadır. Bu süreçte yalnızlık algısı yükselmekte, içe kapanma, düşük benlik algısı ve saldırgan davranışlar daha olası hâle gelmektedir. Bu özellikleri taşıyan çalışanlardan örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerinin beklenmesi güçleşmektedir (Turhan ve Paksoy, 2019).

İşyeri yalnızlığı ile sosyal sermaye arasındaki etkileşimde örgüt kültürü ve liderlik anlayışı belirleyici bir rol oynamaktadır. İş ortamında yalnızlık, yöneticilerin işbirliği, ağ kurma ve çalışanların profesyonel gelişimine yönelik fırsatları etkin biçimde değerlendirmelerini de güçleştirebilmektedir (Günlü Küçükaltan, 2024). Özellikle rekabetin yoğun olduğu, bireysel performansın önceliklendirildiği ve işbirliğinin sınırlı kaldığı örgüt kültürlerinde, çalışanların yalnızlık eğiliminin daha yüksek düzeylerde seyrettiği görülmektedir. Buna karşılık, dayanışmanın, etkileşimin ve birlikte öğrenmenin desteklendiği örgütsel yapılarda işyeri yalnızlığının daha düşük seviyelerde ortaya çıktığı dikkat çekmektedir. Ayrıca psikolojik güvenliğin desteklendiği ve hataların öğrenme fırsatı olarak değerlendirildiği örgütlerde çalışanlar kendilerini daha güvende hissetmekte ve sosyal ilişkilere daha açık hâle gelmektedir. Bununla birlikte bireyin kişilik özellikleri, iletişim becerileri, kaygı düzeyi ve kültürel arka planı da örgütsel yalnızlığı etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır (Bozkurt, 2019). Bu süreçlerde açık iletişimi teşvik eden, geri bildirim mekanizmalarını güçlendiren ve çalışan katılımını artıran liderlik uygulamaları, yalnızlık algısını azaltmakta ve örgütsel bağları kuvvetlendirmektedir. Bu bağlamda, örgüt kültürü ile uyumlu biçimde sürdürülen bu liderlik anlayışı hem sosyal ilişkilerin güçlenmesini sağlamakta hem de işyeri yalnızlığını önleyici ve sosyal sermayeyi destekleyici bir yönetim aracı olarak işlev görmektedir.

5. Sosyal Sermaye Yönetimi Yoluyla İşyeri Yalnızlığının Önlenmesi

Kaynağı ve türü ne olursa olsun, çalışanların iş tatmini, motivasyonu ve performansı üzerinde olumsuz etkiler yaratan işyeri yalnızlığı, uzun vadede örgütsel başarıyı ve işyeri huzurunu zedeleyen önemli bir örgütsel sorundur (Akduru ve Semerciöz, 2017). Bu yönüyle işyeri yalnızlığının örgütsel düzeyde de ele alınması gereken çok boyutlu bir olgu olduğu söylenebilir. Bu bağlamda sosyal sermayenin bilinçli ve sistematik biçimde yönetilmesi, işyeri yalnızlığının önlenmesinde etkili bir örgütsel araç olarak öne çıkmaktadır.

Örgütlerde sosyal sermayenin güçlendirilmesinde, işbirliği ve etkileşimi merkeze alan iş tasarımı yaklaşımları temel bir rol üstlenmektedir. Takım temelli, ortak hedefler doğrultusunda yapılandırılmış iş tasarımları, çalışanlar arasındaki etkileşim yoğunluğunu artırarak karşılıklı güvenin ve ilişkisel bağların gelişmesine katkı sağlamaktadır. Özellikle ilişkisel sosyal sermayenin güçlenmesi, çalışanların kendilerini örgütün anlamlı bir parçası olarak algılamalarını desteklemektedir. Bu yönüyle ilişkisel sosyal sermayenin güçlenmesi, işyeri yalnızlığının ortaya çıkmasını önleyici bir işlev görmektedir. Takım çalışmasına dayalı örgütsel yapıların yaygınlaştırılması, yalnızlık riskini azaltan önemli bir yönetsel strateji olarak değerlendirilmektedir.

İşyeri yalnızlığı, çalışanların refah düzeyini, iş doyumunu ve üretkenliğini doğrudan etkileyen yaygın bir sorun alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada liderlerin destekleyici, kapsayıcı ve güven temelli bir örgüt kültürü oluşturmaları, ruhsal iyilik hâlini teşvik eden ve sosyal etkileşimi güçlendiren uygulamaları hayata geçirmeleri kritik önem taşımaktadır. Özellikle işyeri refahına ilişkin algıların nesiller arasında farklılık gösterebilmesi, farklı yaş gruplarının beklenti ve ihtiyaçlarını dikkate alan esnek ve kapsayıcı liderlik yaklaşımlarına duyulan gereksinimi ortaya koymaktadır (Barua ve De Principe, 2025).

Takım çalışmasına ek olarak mentorluk ve koçluk sistemlerinin sistematik biçimde uygulanması, sosyal sermayenin geliştirilmesinde önemli bir diğer mekanizma olarak değerlendirilmektedir (Nahapiet ve Ghoshal, 1998). Özellikle örgüte yeni katılan çalışanların uyum süreçlerini destekleyen mentorluk uygulamaları, sosyal entegrasyonu hızlandırmakta ve çalışanların örgütle erken dönemde bağ kurmalarına olanak tanımaktadır. Proje temelli çalışmalarda ekip yapılarının güçlendirilmesi, örgütsel öğrenmenin teşvik edilmesi, tersine mentorluk uygulamaları ve deneyim paylaşımına dayalı örgüt içi ağların oluşturulması, sosyal sermayenin hem yapısal hem de ilişkisel boyutlarının gelişimine katkı sağlamaktadır (Murphy, 2012; Nahapiet ve Ghoshal, 1998). Bu tür uygulamalar, işyeri yalnızlığına karşı koruyucu bir işlev üstlenmektedir.

Örgütsel yalnızlıkla mücadelede etkili stratejilerden biri, çalışanlar arasındaki sosyal bağların güçlendirilmesi ve bu bağların kurumsal yapılarla desteklenmesidir. Yalnızlık duygusu çoğu zaman bireylerin sadece fiziksel olarak değil, bununla birlikte sosyal açıdan da dışlandıklarını hissettikleri ortamlarda gelişmektedir. Bu nedenle kapsayıcı ve destekleyici bir sosyal atmosferin oluşturulması, işyeri yalnızlığının önlenmesinde temel bir strateji olarak öne çıkmaktadır (Suklun, 2025).

İşyeri yalnızlığı, örgüt üyeleri arasındaki iletişimi zayıflatarak performans, iş doyumunu ve verimlilik üzerinde olumsuz etkilere yol açmaktadır (Örücü vd., 2024). Bu bağlamda örgüt içi ve örgüt dışı sosyal etkinlikler, topluluk oluşturma faaliyetleri, kutlamalar, gönüllülük çalışmaları ve ödüllendirme mekanizmaları; çalışanların sosyal ilişkilerini geliştirmeleri açısından önemli fırsatlar sunmaktadır. Bu tür uygulamalar, çalışanların birey olarak tanınmalarını ve kabul görmelerini sağlayarak aidiyet duygusunu güçlendirmekte ve örgütsel bağların derinleşmesine katkıda bulunmaktadır. Dolayısıyla sosyal sermayenin bu tür faaliyetler aracılığıyla bilinçli biçimde güçlendirilmesi, işyeri yalnızlığının önlenmesinde sürdürülebilir bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir.

Modern örgütlerde artan iş bölümü, departmanlaşma ve dijitalleşme, çalışanların örgüt içindeki sosyal ilişkileri yönetmelerini zorlaştırabilmektedir. Sanal ekiplerin yaygınlaşması ve teknolojik gelişmeler, fiziksel etkileşimi azaltarak sosyal bağların zayıflamasına zemin hazırlayabilmektedir (Arıbaş ve Özşahin, 2022). Hibrit ve uzaktan çalışma modelleri çalışanlara esneklik sağlamakla birlikte, yüz yüze iletişimin azalmasına bağlı olarak işyeri yalnızlığı riskini de artırabilmektedir.

Bununla birlikte dijital iletişim araçlarının etkileşimi destekleyecek biçimde tasarlanması ve kullanılması, sosyal sermayenin güçlendirilmesi açısından önemli bir potansiyel sunmaktadır. Çevrimiçi toplantılar, kurumsal dijital platformlar ve bilgi paylaşım sistemleri, çalışanlar arasındaki iletişimi artırarak örgütsel bağların sürdürülmesine katkı sağlayabilmektedir. Ancak bu araçların yalnızca görev ve performans odaklı biçimde kullanılması, sosyal etkileşim boyutunu zayıflatabileceğinden etkileşimi ve sosyal ağ oluşumunu destekleyen bütüncül bir yaklaşımın benimsenmesi gerekmektedir. Öte yandan işyerinde yaşanan olumsuz deneyimlerin yarattığı stres, çalışanların kaçınma davranışları geliştirmelerine ve sanal kaytarmaya yönelmelerine neden olabilmekte bu durum yalnızlık algısını derinleştirebilmektedir (Semerci vd., 2021).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, sosyal sermayenin geliştirilmesi ve işyeri yalnızlığının önlenmesi açısından kritik bir alanı oluşturmaktadır. Özellikle işe uyum ve örgütsel sosyalleşme süreçlerinin sistematik biçimde yapılandırılması, yeni çalışanların belirsizlik algısını azaltmakta ve sosyal etkileşimi hızlandırmaktadır (Bauer vd., 2007; Saks ve Gruman, 2018). Ayrıca performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin bireysel rekabeti teşvik eden yapılardan ziyade takım çalışmasını ve işbirliğini destekleyecek şekilde tasarlanması, sosyal sermayenin güçlenmesine ve örgütsel bağlılığın artmasına katkı sağlamaktadır (Beersma vd., 2003). Psikolojik danışmanlık hizmetleri ve çalışan destek programları ise işyeri yalnızlığının bireysel düzeyde yarattığı olumsuz etkilerin hafifletilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir (Masi vd.,

2011). Bunun yanı sıra örgütsel iklimin güven, kapsayıcılık ve psikolojik güvenlik temelli olarak yapılandırılması, çalışanların kendilerini ifade edebilecekleri ve risk alabilecekleri bir ortamın oluşturulmasını sağlamaktadır. Açık iletişim politikaları, erişilebilir yönetim anlayışı ve çalışanların değerli hissettikleri bir çalışma ortamı, sosyal etkileşimi artırarak yalnızlık algısını azaltmaktadır. Bireylerin de işyeri yalnızlığıyla başa çıkabilmek için öz-farkındalık, duygusal dayanıklılık ve sosyal beceriler gibi yetkinlikler geliştirmeleri önem taşımaktadır (Grant ve Kinman, 2014). Bu bağlamda, etkili iletişim, empati ve geri bildirim becerileri hem sosyal sermayenin güçlenmesine hem de işyeri yalnızlığının azalmasına katkı sağlayan temel bireysel kaynaklar olarak değerlendirilmektedir.

Sonuç ve Öneriler

Bu kitap bölümünde, dijitalleşme, esnek çalışma düzenleri ve örgütsel etkileşim biçimlerinde yaşanan dönüşüm bağlamında giderek daha görünür hâle gelen işyeri yalnızlığı ile örgütlerin ilişkisel altyapısını temsil eden sosyal sermaye kavramları, örgütsel davranış perspektifinden bütüncül bir çerçevede ele alınmıştır. Çalışmada işyeri yalnızlığı, örgütsel yapı, süreç, kültür ve liderlik pratikleriyle şekillenen çok boyutlu bir olgu olduğu ortaya konmuştur. Bu doğrultuda işyeri yalnızlığı, çalışanların iş ortamında arzu ettikleri sosyal ilişkiler ile fiilen deneyimledikleri ilişkiler arasındaki algılanan uyumsuzluktan kaynaklanan öznel bir durum olarak kavramsallaştırılmıştır. Yapısal, ilişkisel ve bilişsel boyutlarıyla ele alınan sosyal sermaye; örgüt içinde güven, karşılıklılık, aidiyet ve ortak anlam üretimini mümkün kılarak işyeri yalnızlığına karşı koruyucu bir işlev üstlenmektedir. Buna karşılık, işyeri yalnızlığının süreklilik kazanması, çalışanların sosyal etkileşimlerden geri çekilmelerine yol açmakta ve bu süreç zaman içerisinde sosyal sermayenin aşınmasına neden olmaktadır. Bu bulgular, işyeri yalnızlığı ile sosyal sermaye arasındaki ilişkinin karşılıklı etkileşime dayalı, çift yönlü ve döngüsel bir yapı sergilediğini göstermektedir.

Bu kitap bölümünün temel kuramsal katkısı, işyeri yalnızlığının sosyal sermaye bağlamında ele alınarak yalnızlığın örgütsel kökenlerinin ve sonuçlarının sistematik biçimde ortaya konmasıdır. Literatürde işyeri yalnızlığı büyük ölçüde bireysel düzeyde kavramsallaştırılmakta ve çoğunlukla bireyin psikolojik özellikleri, kişilik yapısı veya sosyal becerileri çerçevesinde açıklanmaktadır. Örneğin Ozelik ve Barsade (2018), işyeri yalnızlığının iş performansı üzerindeki olumsuz etkilerini ortaya koyarken yalnızlığı ağırlıklı olarak bireysel bir deneyim olarak ele almış ve duygusal bulaşma mekanizması üzerinden diğer çalışanlara yayılımını incelemiştir. Benzer biçimde Cacioppo ve Cacioppo (2012), yalnızlığın bağlanma ve aidiyet gibi temel psikolojik ihtiyaçların karşılanmamasından kaynaklandığını vurgulayarak bireysel odaklı bir perspektif sunmuştur. Bu çalışma ise işyeri yalnızlığını bireysel bir psikolojik

deneyimin ötesine taşıyarak örgütsel etkileşim düzenlerinin, ilişkisel yapıların ve sosyal sermaye dinamiklerinin bir çıktısı olarak konumlandırmaktadır. Başka bir ifadeyle, bu kitap bölümünde işyeri yalnızlığını, örgütsel yapı ve süreçlerin şekillendirdiği bir örgütsel çıktı olarak da ele almaktadır. Bu yaklaşım, Nahapiet ve Ghoshal (1998) tarafından geliştirilen sosyal sermaye boyutları ile Weiss (1973) tarafından ortaya konulan yalnızlık tipolojisinin sistematik biçimde eşleştirilmesiyle teorik bir zemine oturtulmaktadır. Sosyal yalnızlığın yapısal sosyal sermayeyle, duygusal yalnızlığın ise ilişkisel sosyal sermayeyle olan bağlantısının kurulması, işyeri yalnızlığının örgütsel kökenlerinin anlaşılmasına önemli bir katkı sunmaktadır.

Uygulama boyutunda ise elde edilen değerlendirmeler, işyeri yalnızlığıyla mücadelede yalnızca bireyi güçlendirmeye odaklanan sınırlı müdahalelerin yetersiz kaldığını ortaya koymaktadır. İşyeri yalnızlığının örgütsel bir çıktı olarak kavramsallaştırılması, müdahale stratejilerinin de örgütsel düzeyde tasarlanması gerektiğini açıkça göstermektedir. Bu bağlamda sosyal sermayeyi güçlendirmeye yönelik işbirliği temelli iş tasarımları, takım çalışması, mentorluk ve koçluk sistemleri, örgütsel sosyalleşme süreçleri ve psikolojik güvenliği destekleyen liderlik yaklaşımları; yalnızlık riskini azaltmada stratejik araçlar olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda sosyal sermaye, örgütler açısından kendiliğinden oluşan bir yan ürün olarak algılanmamalı; planlanabilen, yönetilebilir ve sürdürülebilir biçimde geliştirilebilir bir yönetsel kapasite olarak ele alınmalıdır.

Buradan hareketle, gelecek araştırmalar açısından, işyeri yalnızlığı ile sosyal sermaye arasındaki ilişkinin farklı sektörler, kuşaklar ve kültürel bağlamlarda nasıl farklılaştığının incelenmesi önem taşımaktadır. Özellikle uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin yaygınlaştığı günümüz çalışma yaşamında, dijital etkileşim biçimlerinin sosyal sermayenin farklı boyutları üzerindeki etkilerinin ampirik olarak test edilmesi, literatürdeki önemli bir boşluğu dolduracaktır. Bunun yanı sıra boylamsal çalışmalar aracılığıyla, işyeri yalnızlığının sosyal sermaye üzerindeki aşındırıcı etkilerinin zaman içerisindeki dinamiklerinin analiz edilmesi, kavramsal ilişkilerin daha sağlam temellere oturtulmasına katkı sağlayacaktır. Ayrıca bu çalışmada önerilen boyutsal eşleştirmelerin ampirik olarak sınanması, teorik çerçevenin geçerliliğinin değerlendirilmesi açısından önem taşımaktadır.

Bu kitap bölümü, işyeri yalnızlığı ile sosyal sermaye yönetimi arasındaki etkileşimi örgütsel davranış literatürü içerisinde bütüncül bir çerçevede ele alarak hem kuramsal hem de uygulamaya dönük çıkarımlar sunmaktadır. Çalışmanın temel argümanı, işyeri yalnızlığının bireysel bir sorun olmaktan öte örgütsel yapı ve süreçlerin bir ürünü olduğu ve dolayısıyla sosyal sermayenin bilinçli

biçimde yönetilmesinin bu olgunun önlenmesinde kritik bir rol oynadığıdır. Bu bağlamda, sosyal sermayenin bilinçli biçimde yönetilmesi, işyeri yalnızlığının önlenmesinde ve çalışan refahının artırılmasında örgütler için kritik bir yönetsel araç olarak değerlendirilmektedir. Bu çerçevede geliştirilen yaklaşımların, gelecekte yapılacak akademik çalışmalara ve örgütsel uygulamalara güçlü bir referans noktası oluşturacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Akdöl, B. (2023). Yalnızlık ve işyerinde dışlanma. E. Aydın (Ed.), *Güncel örgütsel davranış yaklaşımları* içinde (ss. 7–22). İstanbul: Efe Akademi Yayınları.
- Akduru, H. E., ve Semerciöz, F. (2017). Kamu kurumlarında örgütsel dedikodu ve işyeri yalnızlığına dair bir araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(13), 106–119.
- Arıbaş, A. N., ve Özşahin, F. (2022). İş yaşamında yalnızlığın sosyal medya bağımlılığına etkisinin incelenmesi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 37–46.
- Barua, B., ve de Príncipe, J. V. (2025). How workplace loneliness impacts workplace wellbeing?: Leader influence in lowering the impact. In *Practices, challenges, and deterrents in workplace wellbeing: Strategies for building resilient and thriving workplaces* (pp. 263–284). Hershey, PA: IGI Global Scientific Publishing.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707–721.
- Beersma, B., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., Moon, H., Conlon, D. E., & Ilgen, D. R. (2003). Cooperation, competition, and team performance: Toward a contingency approach. *Academy of Management Journal*, 46(5), 572–590.
- Bozkurt, Ö. (2019). Örgütsel yalnızlık. E. Kaygın ve G. Kosa (Ed.), *Olumsuz boyutlarıyla örgütsel davranış* içinde (ss. 61–85). Ankara: Eğitim Yayınevi.
- Bryan, B. T., Triantafillopoulou, E., Parsons, V., Arseneault, L., ve Matthews, T. (2025). Conceptualising workplace loneliness: A qualitative investigation with UK workers. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 60, 1–13.
- Cacioppo, J. T., ve Cacioppo, S. (2012). The phenotype of loneliness. *European Journal of Developmental Psychology*, 9(4), 446–452. <https://doi.org/10.1080/17405629.2012.690563>
- Cohen, D., ve Prusak, L. (2001). *In good company: How social capital makes organizations work*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Çetin, A., ve Alacalar, A. (2016). İş yaşamında yalnızlığı yordamada kişilik özellikleri ile algılanan sosyal ve örgütsel desteğin rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(27), 193–216.
- D'Oliveira, T. C., ve Persico, L. (2023). Workplace isolation, loneliness and well-being at work: The mediating role of task interdependence and supportive behaviours. *Applied Ergonomics*, 106, 103894. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2022.103894>

- Dalmış, A. B., ve Koçak, R. D. (2023). *Sosyal sermaye ve psikolojik sermaye*. E. Yavuz (Ed.), *Örgütsel davranış*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Erdirençelebi, M., Ertürk, E., ve Çini, M. A. (2020). Örgütsel yalnızlık ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel sessizliğin aracılık etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 20(39), 32–52.
- Erdirençelebi, M., ve Ertürk, E. (2018). Çalışanların örgütsel yalnızlık algısının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(2), 603–617.
- Grant, L., & Kinman, G. (2014). Emotional resilience in the helping professions and how it can be enhanced. *Health and Social Care Education*, 3(1), 23-34.
- Günlü Küçükaltan, E., (2024). Güç yalnızlıktır, yalnızlık ise güç. Hakkı Okan Yeloğlu ve Pınar Süral Özer (Ed.), *İş Yerinde Yalnızlık*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Heinrich, L. M., ve Gullone, E. (2006). The clinical significance of loneliness: A literature review. *Clinical Psychology Review*, 26, 695–718.
- İlbars, H. (2023). *Örgütsel dışlanma, örgütsel yalnızlık ve örgütsel sabotaj*. E. Yavuz (Ed.), *Örgütsel davranış*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karakaya, A., Büyükyılmaz, O., ve Ay, F. A. (2015). İşyeri yalnızlığının işkoliklik üzerindeki etkisi: Kardemir A.Ş.'de bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 79–100.
- LaBella, M., ve van Knippenberg, D. (2024). Workplace loneliness: Relationships with abstract entities as substitutes for peer relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 54(10), 628–643.
- Lee, R. (2009). Social capital and business and management: Setting a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 11(3), 247–273.
- Masi, C. M., Chen, H. Y., Hawkey, L. C., & Cacioppo, J. T. (2011). A meta-analysis of interventions to reduce loneliness. *Personality and Social Psychology Review*, 15(3), 219-266.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York, NY: Harper & Row.
- Mumcu, A. Y. (2022). Sosyal sermaye kuramı: Son dönem inceleme alanları. A. Göksel ve A. Y. Mumcu (Eds.), *Örgüt kuramlarında güncel yaklaşımlar*. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Murphy, W. M. (2012). Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. *Human Resource Management*, 51(4), 549-573.
- Nahapiet, J., ve Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Orhan, A. T. (2023). İşyeri yalnızlığının çalışan performansına etkisi: Akademisyenler üzerine bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 24(1), 463–476.

- Ozcelik, H., ve Barsade, S. G. (2018). No employee an island: Workplace loneliness and job performance. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2343–2366.
- Örücü, E., Hasırcı, I., ve Uzuner, M. (2024). İşyeri yalnızlığı ve işyeri maneviyatı ilişkisi: Sağlık sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. *Akademik Hassasiyetler*, 11(24), 141–166.
- Özen, Ü., ve Sarıcı, M. B. K. (2010). Yalnızlık olgusu ve sanal sohbetin yalnızlığın paylaşımına etkisi: Üniversite öğrencileri üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(1), 149–159.
- Putnam, R. D. (2000).** *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Reyes Bautista, I. I., Valencia Pérez, L. R., ve Palacios Bustamante, R. (2025). Managing social capital networks in digital international innovation ecosystems. *The Annals of Regional Science*, 74(2).
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2018). Socialization resources theory and newcomers' work engagement: A new pathway to newcomer socialization. *Career Development International*, 23(1), 12–32.
- Semerci, A. B., Ergeneli, A., ve Yılmaz, Z. (2021). İş yeri yalnızlığının iki yüzü: Sanal kaytarma ve yenilikçi iş performansı. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 39(1), 133–147.
- Suklun, H. (2025). Örgütsel yalnızlık: Sessizlik kültüründe kaybolan çalışanlar. Berat Çiçek (Ed.), *Örgütsel davranışın karanlık yüzü* içinde. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Süral Özer, P. (2024). Yalnızlık ve iş yerinde yalnızlık. Hakkı Okan Yeloğlu ve Pınar Süral Özer (Ed.), *İş Yerinde Yalnızlık*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tike, Z. (2025). Sağlık çalışanlarında işyeri yalnızlığı ve dışlanma: Nedenler, etkiler ve çözüm önerileri. K. Çetinceli (Ed.), *Örgütsel davranış: Teori ve uygulamada güncel yaklaşımlar*. Ankara: Özgür Yayınları.
- Tortumlu, M., ve Taş, M. A. (2020). İşyeri kabalığı ve mutluluk ilişkisinde iş yaşamında yalnızlığın düzenleyici etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 23(2), 706–719.
- Turhan, Ö., ve Paksoy, M. (2019). Duygusal emeğin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisinde örgütsel yaşamda yalnızlığın düzenleyici rolü. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 41(2), 516–535.
- Wax, A., Deutsch, C., Lindner, C., Lindner, S. J., ve Hopmeyer, A. (2022). Workplace loneliness: The benefits and detriments of working from home. *Frontiers in Public Health*, 10, 903975.
- Weiss, R. S. (1973). *Loneliness: The experience of emotional and social isolation*. Cambridge, MA: MIT Press.

- Wright, S. L., Burt, C. D. B., ve Strongman, K. T. (2006). Loneliness in the workplace: Construct definition and scale development. *New Zealand Journal of Psychology*, 35(2), 59–68.
- Zhou, X. (2018). A review of researches on workplace loneliness. *Psychology*, 9, 1005–1022.

Hata Kültürü ve Öğrenme Çevikliği

Şerife Karagöz¹

Özet

Hızla değişen ve belirsizliklerle karakterize edilen günümüz iş ortamlarında örgütlerin başarısı hem mevcut performans düzeyleriyle hem de karşılaştıkları hatalardan ne ölçüde etkili ve sürdürülebilir biçimde öğrenebildikleriyle de yakından ilişkilidir. Özellikle artan rekabet ortamında dijital dönüşüm ve çevresel belirsizlikler örgütlerin hataları kaçınılmaz bir risk unsuru olarak değil, öğrenme ve gelişim sürecinin doğal bir bileşeni olarak ele almalarını gerektirmektedir. Bu bağlamda hataların gizlenmesi ya da cezalandırılması yerine sistematik biçimde analiz edilmesi, paylaşılması ve öğrenme çıktısına dönüştürülmesi bireysel ve örgütsel gelişim açısından önemli bir fırsat alanı sunmaktadır. Kuramsal değerlendirmeler güçlü bir hata yönetimi anlayışının hakim olduğu örgütlerde çalışanların çeviklik becerilerinin daha fazla geliştiğini ortaya koymaktadır. Buna karşılık öğrenme çevikliği yüksek bireylerin bulunduğu yapılarda hatalardan öğrenme sürecinin daha planlı, sistematik ve kurumsallaşmış bir nitelik kazandığı görülmektedir. Bu durum çalışanların yeni durumlara daha hızlı uyum sağlamalarına, farklı bakış açıları geliştirmelerine ve belirsizlik karşısında esnek çözümler üretebilmelerine katkı sunmaktadır. Hata kültürü ve öğrenme çevikliğinin karşılıklı etkileşimi, örgütlerin değişime uyum sağlama kapasitelerini artırmanın yanı sıra yenilikçi uygulamaların ortaya çıkmasını desteklemekte ve uzun vadede rekabet avantajının sürdürülebilmesine zemin hazırlamaktadır. Özellikle öğrenmeyi teşvik eden ve hataları gelişim aracı olarak konumlandıran örgütsel iklimler çevik çalışan profillerinin güçlenmesine katkı sağlayarak örgütsel dayanıklılığı artırmaktadır. Bu kapsamda çalışma hata kültürü ile öğrenme çevikliğinin birlikte ele alınmasının modern iş dünyasında örgütlerin sürdürülebilir başarı ve stratejik uyum yeteneklerini güçlendiren temel bir gereklilik olduğunu vurgulamaktadır.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Avrasya Üniversitesi, srfkrz1992@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-2542-1026.

1. Giriş

Günümüzün değişken ve rekabetçi iş ortamında hataların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Bu nedenle örgütlerde önemli olan hataları tamamen yok etmeye çalışmak değil, ortaya çıktıklarında nasıl ele alındıkları ve öğrenme süreçlerine nasıl dönüştürüldüklerini tespit etmektir. Hata kültürü, hataların gizlenmesi yerine paylaşılmasını ve analiz edilmesini teşvik ederek sürekli gelişimi destekleyen bir yapı sunmaktadır (van Dyck vd., 2005, s. 1229). Bu anlayış, hataları potansiyel risk olmaktan çıkararak öğrenme fırsatına dönüştürmektedir. Öte yandan öğrenme çevikliği bireylerin yeni, zorlu ve belirsiz durumlarda hızlı uyum sağlayarak deneyimlerden ders çıkarma ve bu öğrenmeyi farklı koşullara etkili bir şekilde aktarabilme becerisidir (Lombardo ve Eichinger, 2000). Bu becerinin gelişimi bireysel özelliklerden ziyade örgütün sunduğu destekleyici ortam ile yakından ilişkilidir (Kaya ve Argon, 2021, s. 250). Bu çerçevede hata kültürü ile öğrenme çevikliği birbirini güçlendiren iki önemli kavram olarak değerlendirilmektedir. Hataların öğrenme fırsatı olarak ele alındığı örgütlerde çalışanlar daha çevik davranmaktadır. Çevik çalışanların bulunduğu örgütlerde ise hatalardan öğrenme daha etkili biçimde gerçekleşmektedir. Bu nedenle iki kavramın birlikte incelenmesinin örgütlerin sürdürülebilir gelişim ve rekabet avantajı elde etmesi açısından önemli bir yere sahip olduğu düşünülmektedir. Bu bölümde hata kültürü ve öğrenme çevikliği kavramları kuramsal açıdan ele alınarak örgütsel yapı ve süreçlerde oynadıkları roller açıklanmaktadır. Ayrıca söz konusu iki kavram arasındaki ilişki tartışılarak işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne nasıl katkı sundukları değerlendirilmektedir. Böylece çalışmanın hem akademik hem uygulamaya yönelik yeni bakış açıları sunması hedeflenmektedir.

2. Hata Kültürü: Kavramsal Çerçeve

Hatalar hedefe ulaşma sürecinde plansız davranışsal sapmalar olarak ortaya çıkmaktadır. Bu özellikleriyle hatalar verimsizlikten ayrılmaktadır. Ayrıca hatalar, kişinin “*daha iyisini bilmesi gerektiği*” düşüncesiyle olumsuz duygulara yol açmakta ve bu özellikleriyle bilinçli sapma içeren ihlallerden farklılaşmaktadır (van Dyck vd., 2005, s. 1229). Hatalar insan eylemlerinin temel bir unsurunu oluşturmaktadır. Hatalar çeşitli sonuçların ortaya çıkmasında etkili olan önemli bir girdi olduğundan doğru bir biçimde yönetilmediğinde ciddi sonuçlara ve hatta felaketlere yol açabilmektedir (Keith ve Frese, 2010, s. 37). Hata kültürü, ekiplerin hatalardan nasıl ders çıkardığını ve hatalara yönelik hangi norm ve değerleri benimsediklerini ifade etmektedir (Keith ve Frese, 2011; van Dyck vd., 2005). Hata yönetimi kültürü, hataların zamanında ele alınmasını ve bu durumlarla etkili biçimde başa çıkmaya yönelik yetkinliklerin geliştirilmesini desteklemektedir (van Dyck vd., 2005). Bu yaklaşım, çalışanların hataları

proaktif bir bakış açısıyla ele almasını sağlamaktadır. Gerekli eğitim ve deneyimle hatalar karşısında daha donanımlı olmalarına ve edinilen bilgilerin ekip içinde paylaşılmasına katkı sunmaktadır. Dolayısıyla hataları tamamen önlenmesi gereken olumsuz durumlar olarak değerlendirilmemelidir. Hatalar, aynı zamanda gelişim ve iyileştirme için değerli fırsatlardır (Huang vd., 2023). Güçlü bir hata yönetimi kültürüne sahip örgütler, insan hatalarının kaçınılmaz olduğunu kabul etmektedir. Hatalar ortaya çıktığında ise erken tespit ve düzeltme ile olumsuz etkileri azaltmaya çalışmaktadırlar (Frese, 1991). Bu tür kültürler hatalar hakkında açık iletişimi destekleyerek öğrenme sürecini beslemektedir (Frese, 1995). Hataların nedenlerini analiz etmek ve bunlardan ders çıkarmak ise gelecekte benzer hataların önlenmesini sağlayacaktır (Guchait vd., 2016, s. 124).

2.1. Hata Kültürünün Teorik Çerçevesi

Örgütlerin hatalara yönelik yaklaşımı kurumsal öğrenmenin nasıl şekilleneceğini doğrudan belirlemektedir. Bu doğrultuda Frese'nin (1995) Hata Yönetimi Teorisi, örgütlerin hatalarla başa çıkmada üç farklı yaklaşım benimsendiğinden bahsetmektedir. Bunlar hata önleme, hata yönetimi ve hatadan kaçınma olarak sınıflandırılmaktadır. Hata önleme, sıkı kontrol ve standartlaştırma yoluyla hataları ortadan kaldırmaya odaklanmaktadır. Hata yönetimi, hataların kaçınılmazlığını kabul ederek bunlardan ders çıkarmayı ve olumsuz etkileri azaltmayı amaçlamaktadır (van Dyck vd., 2005 s. 1229). Hatadan kaçınma ise hataların gizlenmesine ve suçlamaya dayalı bir tutuma yol açarak tekrarlayan hatalar ve örgütsel işlevişte zayıflıklar doğurabilmektedir. Sonuç olarak hata kültürü örgütlerin öğrenme kapasitesini, uyum yeteneğini ve sürdürülebilir performansını etkilemektedir. Bu bağlamda hata yönetimine dayalı bir kültür suçlayıcı ve kaçınmacı yaklaşımların aksine açık iletişimi ve sürekli öğrenmeyi teşvik ederek örgütsel öğrenmenin kurumsallaşmasına katkı sunmaktadır.

2.2. Örgütsel Hata Türleri

Hata yönetimi kültürünü benimseyen örgütler çalışanların hataları etkili biçimde yönetebileceği bir çalışma ortamı sunmaktadır. Bu ortamlarda bireyler hem kendi hatalarından hem de iş arkadaşlarının hatalarından öğrenmektedir. Ayrıca açık iletişim aracılığıyla hatalara ilişkin bilgi ve deneyimlerin paylaşımı teşvik edilmektedir. Böylece hatalarla nasıl başa çıkılacağına dair ortak bir bilgi birikimi oluşmaktadır (Cannon ve Edmondson, 2001, s. 163). Bu bilgi paylaşımı, ekip üyelerinin birbirlerinin ihtiyaçlarını daha iyi anlamalarına, çalışma tarzlarını buna göre uyarlamalarına ve birlikte daha etkili iş birliği geliştirmelerine katkı sağlamaktadır (Chou vd., 2008, s. 1714). Süreç hataları,

iletişim hataları, karar verme hataları örgütsel süreçlerde karşılaşılan başlıca hata türlerindedir.

2.2.1. Süreç Hataları

Süreç hataları iş akışının tasarımı, uygulanması veya izlenmesi sırasında ortaya çıkan aksaklıklar sonucunda meydana gelmektedir. Bu hatalar çoğunlukla standart prosedürlerin yetersizliği, süreç adımlarının belirsizliği ya da görevler arası koordinasyon eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Reason'ın (1990) "Swiss Cheese Model" yaklaşımına göre, süreç hataları birden fazla savunma katmanındaki zayıflıkların çakışmasıyla ortaya çıktığı için bireysel yanlışlardan ziyade sistemsel sorunlara işaret etmektedir. Süreç hataları verimliliği düşürmekte, kaliteyi zayıflatmakta ve hata yönetimi kapasitesini olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle süreçlerin net biçimde tanımlanması, düzenli olarak gözden geçirilmesi ve sürekli iyileştirme kültürünün desteklenmesi önemlidir (Crosby, 1979).

2.2.2. İletişim Hataları

İletişim hataları örgüt içinde bilginin eksik, hatalı veya gecikmeli aktarılması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Özellikle hızlı karar alınması gereken durumlarda yaşanan yanlış anlamalar hataların büyümesine neden olabilmektedir. Edmondson ve Lei (2014), hata yönetimi süreçlerinde iletişimin belirleyici bir rol oynadığını ve etkili bilgi paylaşımının hataların erken aşamada fark edilmesini sağlayarak örgütsel öğrenmeyi desteklediğini vurgulamaktadır. Ancak iletişim hataları, çoğunlukla bilgiyi saklama, çekinme veya cezalandırılma korkusundan kaynaklanmaktadır (Cannon ve Edmondson, 2001). Bu nedenle iletişim hatalarının azaltılmasında açık iletişim, şeffaf geri bildirim ve güvene dayalı bir örgüt kültürü önem taşımaktadır.

2.2.3. Karar Verme Hataları

Karar verme hataları çalışanların ya da yöneticilerin yetersiz bilgi, bilişsel yanlılıklar, zaman baskısı veya hatalı değerlendirmeler nedeniyle uygun olmayan kararlar alması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Karar süreçlerinde bireyler, öngörülebilir zihinsel yanlılıklara sahip olabilmektedir (Kahneman ve Tversky, 1979). Bu durum örgütsel bağlamda hataların ortaya çıkma olasılığını artırabilmektedir. Benzer şekilde Janis (1982) "groupthink" kavramıyla uyum baskısının yoğun olduğu ekiplerde hatalı kararların daha kolay ve tekrarlayan biçimde ortaya çıkabileceğini açıklamaktadır. Bu bağlamda karar verme hatalarının azaltılabilmesi için farklı bakış açılarının desteklenmesi, kanıta dayalı analizlerin kullanılması ve değerlendirme süreçlerinin daha yapılandırılmış biçimde yürütülmesi gerekmektedir. Ayrıca örgütsel hata türlerinin doğru

biçimde tanımlanması büyük önem taşımaktadır. Bu türlerin bütüncül bir yaklaşımla ele alınması ise sürdürülebilir performansın ve örgütsel öğrenmenin temel dayanaklarından birini oluşturmaktadır.

2.3. Hata Kültürünün Bileşenleri

2.3.1. Psikolojik Güvenlik

Psikolojik güvenlik çalışanların hata yapma, soru yöneltme veya fikirlerini ifade etme konusunda olumsuz bir tepki ile karşılaşmayacaklarını bilerek rahatça iletişim kurabildikleri çalışma ortamını belirtmektedir. Böyle bir ortamda bireyler hataları saklamak yerine paylaşmayı tercih etmektedir. Bu durum öğrenme sürecini doğal olarak desteklemektedir. Nitekim psikolojik güvenlik, bilgi paylaşımını güçlendirdiği, ekip performansını artırdığı ve yenilikçi davranışları teşvik etmektedir (Newman vd., 2017, s. 522).

2.3.2. Açık İletişim

Açık iletişim, çalışanların hatalarını, sorunlarını ve düşüncelerini çekinmeden dile getirebildiği, geri bildirim süreçlerini şeffaf biçimde işlediği bir örgüt ortamıdır. Böyle bir iletişim yapısı çalışanların sessiz kalma eğilimlerini azaltarak hataların zamanında fark edilmesini ve bildirilmesini kolaylaştırmaktadır (Morrison, 2014, s. 175-176). Argyris (1991) açık iletişimin öğrenen örgütler için temel bir unsur olduğunu fakat hataların gizlenmesinin ise öğrenme süreçlerini zayıflatabileceğini belirtmektedir.

2.3.3. Yönetmel Destek ve Liderlik

Liderlik yaklaşımı örgütlerde hata kültürünün yerleşmesinde temel belirleyicilerden biridir. Destek sunan ve çözüm odaklı yöneticiler çalışanlarını sürece aktif biçimde dahil etmektedir. Bu yaklaşım hataların açıkça dile getirilebildiği ve düzeltmeye yönelik uygulamaların ön planda olduğu bir çalışma ortamının oluşmasını sağlamaktadır (Nembhard ve Edmondson, 2006, s. 945-947). Yöneticilerin çalışanlara karşı tutumlarının yaşadıkları sorunları paylaşma ya da sessiz kalma yönündeki tercihlerini doğrudan etkilediğini ortaya koymaktadır (Detert ve Edmondson, 2011, s. 462-464). Bu bağlamda hata kültürü psikolojik güvenliğin sağlanarak açık iletişimin teşvik edildiği, hataların sistematik biçimde analiz edilerek öğrenme fırsatına dönüştürmektedir.

3. Öğrenme Çevikliği

3.1. Öğrenme Çevikliği: Kuramsal Temeller

Günümüz örgütleri sürekli değişen ve belirsizlik içeren koşullarda faaliyet gösterdiğinden çalışanların deneyimlerinden hızlı biçimde öğrenebilmesi önemli bir rekabet avantajı haline gelmektedir. Bu nedenle öğrenme çevikliği çalışanların gelişim potansiyelini belirleme ve destekleme sürecinde insan kaynakları uzmanlarının giderek daha fazla önem verdiği bir kavram olarak öne çıkmaktadır (DeRue vd., 2012, s. 258). Öğrenme çevikliği bireyin yeni bilgilere uyum sağlayarak mevcut bilgisini güncelleyebilmesi ve değişen durumlara etkili şekilde tepki verebilmesi anlamına gelmektedir. Kişinin kendi öğrenme sürecini yönetebilmesi ve farklı stratejileri koşullara göre uygulayabilmesi bu yetkinliğin temelini oluşturmaktadır. Ayrıca karmaşık problemlere yaratıcı çözümler geliştirebilme kapasitesi bu yapının önemli bir bileşeni olarak öne çıkmaktadır (Yurt, 2024, s. 22-23).

3.2. Öğrenme Çevikliği Kavramı ve Tanımları

Öğrenme çevikliği, Lombardo ve Eichinger (2000) tarafından özellikle liderlik potansiyelinin ayırt edilmesi amacıyla geliştirilen ve yüksek potansiyelli liderleri tanımlamada kullanılan temel bir yetkinlik olarak yazına kazandırılmıştır. Kavram, bireylerin yalnızca geçmiş deneyimlerinden öğrenme kapasitelerini değil, aynı zamanda belirsizlik, yenilik ve baskı koşulları altında etkili liderlik sergileyebilme becerilerini açıklamayı hedeflemektedir. Bu yönüyle öğrenme çevikliği, bireysel bir öğrenme yetkinliğinin ötesinde, değişken çevresel koşullarda yönetsel başarıyı ve liderlik etkinliğini belirleyen kritik bir ayırt edici unsur olarak değerlendirilmektedir. Lombardo ve Eichinger'e (2000) göre öğrenme çevikliği, liderlerin karşılaştıkları yeni ve karmaşık durumları yalnızca yönetebilme değil, bu süreçleri aynı zamanda öğrenme ve gelişim fırsatına dönüştürebilme kapasitelerini yansıtmaktadır. Bu bağlamda öğrenme çevikliği yüksek liderler, öngörülemeyen durumlarda hızlı uyum sağlayabilen, karar süreçlerinde esneklik gösterebilen ve edindikleri öğrenmeleri örgütsel performansa dönüştürebilen bireyler olarak öne çıkmaktadır. Araştırmacılar, bu yapının liderlik bağlamında daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla öğrenme çevikliğini dört temel boyut altında ele almıştır.

3.2.1. İnsan Çevikliği

İnsan çevikliği, liderlerin kendilerini tanıma, deneyimlerinden öğrenme ve farklı paydaşlarla yapıcı ilişkiler kurma becerilerini kapsamaktadır. Bu boyut, özellikle liderlerin değişim ve baskı dönemlerinde duygusal dengeyi koruyarak ekiplerine güven verebilmeleri açısından kritik öneme sahiptir.

İnsan çevikliği yüksek liderler, farklı bakış açılarına açık olmaları sayesinde ekip üyeleriyle etkili iletişim kurabilmekte, çatışma ve belirsizlik durumlarında ilişkileri zedelemekten süreci yönetebilmektedir. Bu durum, liderin yalnızca bireysel dayanıklılığını değil, aynı zamanda takım içi güven ve psikolojik güvenlik ortamını da güçlendirmektedir (Lombardo ve Eichinger, 2000; Lim vd., 2017).

3.2.2. Sonuç Çevikliği

Sonuç çevikliği, liderlerin zorlayıcı ve belirsiz koşullar altında dahi hedef odaklı hareket edebilme, yüksek performansı sürdürebilme ve ekibini bu yönde motive edebilme kapasitesini ifade etmektedir. Bu boyuta sahip liderler, kriz ve baskı dönemlerinde yalnızca bireysel hedeflerine odaklanmakla kalmamakta, aynı zamanda ekibin ortak hedeflere yönelmesini sağlayan bir yönlendirici rol üstlenmektedir. Sonuç çevikliği yüksek liderler, başarısızlık durumlarında sorumluluk alarak alternatif stratejiler geliştirmekte ve bu tutumlarıyla ekip üyelerine kararlılık ve umut aşılamaktadır. Bu yönüyle sonuç çevikliği, liderlik performansının somut çıktılarla ilişkilendirildiği temel bir boyut olarak değerlendirilmektedir (Lombardo ve Eichinger, 2000; Kaya ve Argon, 2021).

3.2.3. Zihinsel Çeviklik

Zihinsel çeviklik, liderlerin karmaşık problemleri çok boyutlu biçimde analiz edebilme, belirsizlik içeren durumlarda hızlı ve esnek düşünme ve bu düşüncelerini açık biçimde ifade edebilme becerilerini kapsamaktadır. Zihinsel çevikliği yüksek liderler, özellikle kriz anlarında tek bir çözüm yoluna bağlı kalmak yerine alternatif senaryolar geliştirebilmekte ve bu sayede örgütün yönetsel reflekslerini güçlendirmektedir. Bu liderler, belirsizlik karşısında netlik sağlayan kararlar alabilmekte ve karmaşık süreçleri ekipleri için anlaşılır hale getirerek etkili bir yönlendirme sunmaktadır (Lombardo ve Eichinger, 2000; Canaslan ve Güçlü, 2020).

3.2.4. Değişim Çevikliği

Değişim çevikliği, liderlerin yeniliğe açıklığını, yeni fikirleri deneme istekliliğini ve sürekli iyileştirme süreçlerine öncülük etme kapasitesini yansıtmaktadır. Bu boyut, öğrenme çevikliğinin liderlik potansiyeliyle en doğrudan ilişkilendirilen yönlerinden biri olarak öne çıkmaktadır. Değişim çevikliği yüksek liderler, örgütsel dönüşüm süreçlerinde yalnızca uyum sağlayan değil, aynı zamanda değişimi yönlendiren ve teşvik eden aktörler olarak rol almaktadır. Bu liderler, belirsizlik içeren dönüşüm süreçlerini bir tehdit yerine gelişim fırsatı olarak ele almakta ve bu yaklaşımı ekiplerine de yansıtarak

örgütsel adaptasyon kapasitesini artırmaktadır (Lombardo ve Eichinger, 2000; Lim vd., 2017).

3.3. Öğrenme Çevikliği ve Yetenek Yönetimi

Öğrenme çevikliği değişim ve belirsizliğin yoğun olduğu çalışma koşullarında bireylerin yeni deneyimlerden hızla anlam çıkarabilmesidir. Aynı zamanda bireylerin edindikleri öğrenmeleri farklı bağlamlara uyarlayabilmelerini ve gerektiğinde mevcut davranış biçimlerini yeniden düzenleyebilmelerini kapsamaktadır (Milani vd., 2021). Türkiye’de eğitim alanında yapılan araştırmalar ise öğrenme çevikliği yüksek bireylerin dijitalleşme sürecine, pedagojik yeniliklere ve değişen eğitim politikalarına daha kısa sürede uyum sağlayabildiklerini göstermektedir. Bu doğrultuda hem kamu hem de özel sektör kuruluşlarının yetenek yönetimi süreçlerinde öğrenme çevikliği önem arz etmektedir (Kaya ve Argon, 2021, s. 249-273). Yetenek yönetimi alanındaki çalışmalar 2000’li yıllardan itibaren yüksek potansiyelli çalışanların belirlenmesi, geliştirilmesi ve kurumda tutulmasına odaklanan bir yaklaşımın öne çıktığını göstermektedir. Bu doğrultuda öğrenme çevikliği, yetenek yönetimi kapsamında tamamlayıcı bir unsur olarak ele alınmaktadır. Son yıllardaki sistematik incelemeler öğrenme çevikliğinin, liderlik potansiyelinin ve yüksek potansiyelli çalışanların belirlenmesinde önemli bir gösterge olduğunu göstermektedir (Milani vd., 2021).

3.4. Hata Kültürü ile Öğrenme Çevikliği Arasındaki İlişki

Hata kültürü ile öğrenme çevikliği arasındaki ilişki hataların doğru yönetildiği ortamlarda çeviklik becerilerinin daha güçlü bir şekilde ortaya çıktığını gösteren karşılıklı bir etkileşim niteliği taşımaktadır. Hata kültürü, örgütlerde hataların nasıl ele alındığını belirleyen ve hataların gizlenmek yerine paylaşılmasını, analiz edilmesini ve öğrenme süreçlerine dahil edilmesini teşvik eden bir anlayıştır (van Dyck vd., 2005; Keith ve Frese, 2010). Bu yaklaşımda hatalar cezalandırılması gereken sorunlar olarak değil, gelişim ve iyileştirme fırsatları olarak ele alınmaktadır. Öğrenme çevikliği ise çalışanların yeni ve belirsiz durumlarda hızlı uyum sağlayabilme, deneyimlerinden ders çıkarabilme ve öğrendiklerini farklı koşullara aktarabilme becerisidir (Lombardo ve Eichinger, 2000; Kaya ve Argon, 2021). Hataların öğrenme fırsatı olarak değerlendirildiği kurumlarda çalışanlar risk almaktan çekinmemekte ve yeni uygulamaları denemeye daha istekli olmaktadır. Bu durum çeviklik becerilerinin gelişmesine katkı sağlamaktadır (Cannon ve Edmondson, 2005, s. 13). Öğrenme çevikliği yüksek bireylerin bulunduğu yapılarda hatalardan öğrenme süreci daha hızlı ve sistematik bir biçimde ilerlemektedir. Bu süreç örgütlerin değişime uyum sağlama, yenilik üretme ve

rekabet avantajını sürdürme kapasitelerini artırmaktadır (van Dyck vd., 2005, s. 122). Bu bağlamda hata kültürü ile öğrenme çevikliği arasındaki ilişki tek yönlü bir etkiyle sınırlı olmayıp karşılıklı bir etkileşim mekanizması üzerinden şekillenmektedir. Hata kültürü, hataların öğrenme fırsatı olarak görüldüğü psikolojik açıdan güvenli bir zemin oluşturarak öğrenme çevikliğini tetikleyen bir öncül işlevi görmektedir. Diğer taraftan öğrenme çevikliği yüksek bireyler, hatalardan öğrenmeye yönelik tutum ve davranışlarıyla bu kültürü beslemekte ve örgütsel öğrenmenin sürekliliğini sağlayan bir çıktı üretmektedir. Dolayısıyla hata kültürü öğrenme çevikliğini güçlendirirken, öğrenme çevikliği de hata kültürünün sürdürülebilirliğini destekleyen tamamlayıcı bir rol üstlenmektedir. Bu karşılıklı etkileşim çerçevesinde hataların görünür kılınması, raporlama ve paylaşım süreçlerinin standartlaştırılması örgütlerde öğrenme döngülerini hızlandırarak sürekli gelişimi desteklemektedir. Hata analizinin düzenli ve sistematik biçimde yürütülmesi, tekrar eden problemlerin azaltılmasına ve iyileştirme kültürünün güçlenmesine katkı sağlamaktadır.

Sonuç ve Öneriler

Örgütlerin değişen ve belirsizlik içeren iş çevresinde rekabet gücünü sürdürebilmesi, yalnızca hataları azaltmamaktadır. Aynı zamanda hataları nasıl öğrendiğine ve bu öğrenmeyi kurumsal dönüşüme nasıl yansıttığına bağlıdır. Bu bağlamda hata kültürü ve öğrenme çevikliği işletmelerin örgütsel başarısını, yenilikçiliğini ve çevikliğini doğrudan etkileyen iki stratejik unsur olarak ön plana çıkmaktadır. Hataların tamamen ortadan kaldırılmasının mümkün olmadığı gerçeği dikkate alındığında, önemli olan hatalara verilen tepkinin niteliğidir. Hata yönetimi kültürü, hataların gizlenmesi veya cezalandırılması yerine analiz edilmesini, paylaşılmasını ve öğrenmeye dönüştürülmesini teşvik eden bir yaklaşım sunmaktadır. Böyle bir iklimde hatalar tekrarlanan zayıflıklar olarak değerlendirilmemektedir. Aksine kurumsal gelişimi destekleyen önemli fırsatlar olarak ele alınmaktadır. Bu anlayışın benimsendiği örgütlerde çalışanlar yalnızca kendi deneyimlerinden değil, başkalarının deneyimlerinden de yararlanarak daha güçlü bir kurumsal hafıza oluşmasına katkı sağlamaktadırlar. Hataların nedenlerini ortaya koyan analiz süreçleri ilerleyen dönemlerde benzer aksaklıkların önlenmesi ve süreçlerin etkin biçimde iyileştirilmesi açısından önemlidir. Böylece örgütler öğrenme kapasitesini süreçsel gelişime dönüştürerek performanslarını çok boyutlu biçimde artırabilmektedir. Öğrenme çevikliği ise belirsiz ve hızlı değişen koşullarda yeni bilgileri hızla özümseyebilme, mevcut bilgileri güncelleyebilme ve elde edilen deneyimi farklı durumlara aktarabilme becerisini ifade etmektedir. Kavram örgütlerin geleceğe hazırlanmasında hem bireysel hem kurumsal düzeyde uyum sağlama ve yenilik arayışı için güçlü bir zemin hazırlamaktadır.

Hata kültürü ve öğrenme çevikliğinin birlikte ele alınması örgütlerin stratejik dayanıklılığını güçlendiren bir sinerji ortaya koymaktadır. Hataların öğrenme fırsatı olarak görüldüğü ortamlarda çalışanlar yenilikçi düşünmeye daha yatkın olmaktadır. Bu ortamlarda riskleri daha cesur biçimde yönetebilmekte ve performanslarını sürekli olarak iyileştirebilmektedir. Aynı şekilde öğrenme çevikliği yüksek bireylerin bulunduğu kurumlarda hataların kurumsal gelişimi hızlandıracak biçimde değerlendirilmesi daha kolay gerçekleşmektedir. Böylece örgütler belirsizlik karşısında daha çevik ve daha rekabetçi bir konum elde edebilmektedir. Sonuç olarak hata kültürünün yapılandırılması ve öğrenme çevikliğinin geliştirilmesi örgütler için bir gereklilik değil, sürdürülebilir başarı ve yenilikçilik için stratejik bir zorunluluktur. Bu iki kavramın entegre edildiği örgütlerde değişime uyum sağlama, fırsatları değerlendirme ve belirsizlikten güçlenerek çıkma kapasitesi daha yüksek olmaktadır. Böylece geleceğin rekabet ortamında güçlü ve dayanıklı kurumlar inşa edilebilmektedir.

Örgütler, hata raporlama süreçlerini standartlaştırarak ve psikolojik güvenliği artırıcı liderlik eğitimleri düzenleyerek hata kültürünü sistematik bir biçimde güçlendirmeli, böylece çalışanların öğrenme çevikliğini doğal bir şekilde tetikleyecek bir ortam yaratmalıdır.

İnsan kaynakları birimleri, işe alım ve yetenek geliştirme süreçlerinde öğrenme çevikliği boyutlarını (insan, sonuç, zihinsel ve değişim çevikliği) ölçen araçları kullanarak, hatalardan hızlı ve etkili öğrenme potansiyeli yüksek bireyleri önceliklendirmelidir.

Hata sonrası inceleme toplantılarını düzenli ve suçlayıcı olmayan bir formatta kurumsallaştıran örgütler hem bireysel hem de kolektif öğrenme çevikliğini artırarak yenilikçi çözümlerin ortaya çıkmasını hızlandırabilir.

Üst yönetim, hataları gelişim fırsatı olarak konumlandıran bir rol model sergileyerek ve deneme-yanılma içeren pilot projeleri teşvik ederek, örgütsel düzeyde hata yönetim kültürünü pekiştirmeli ve böylece çevik adaptasyon kapasitesini uzun vadede güçlendirmelidir.

Kaynakça

- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 69(3), 99-109.
- Cannon, M. D., ve Edmondson, A. C. (2001). Confronting failure: Antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 161-177.
- Cannon, M. D., ve Edmondson, A. C. (2005). Failing to learn and learning to fail intelligently. *Long Range Planning*, 38(3), 299-319.
- Canaslan, A., ve Güçlü, N. (2020). Öğretmenlerin öğrenme çevikliği: Ölçek geliştirme çalışması. *Kastamonu Education Journal*, 28(5), 2071-2083.
- Chou, L., Wang, A., Wang, T., Huang, M., ve Cheng, B. (2008). Shared work values and team member effectiveness: The mediation of trustfulness and trustworthiness. *Human Relations*, 61, 1713-1742.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. McGraw-Hill.
- DeRue, D. S., Ashford, S. J., ve Myers, C. G. (2012). Learning agility: In search of conceptual clarity and theoretical grounding. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(3), 258-279.
- Detert, J. R., ve Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461-488.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C., ve Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future. *Annual Review of Organizational Psychology*, 1, 23-43.
- Frese, M. (1991). Error management or error prevention: Two strategies to deal with errors in software design. In H. J. Bullinger (Ed.), *Human aspects in computing: Design and use of interactive systems and work with terminals* (pp. 776-782). Amsterdam: Elsevier.
- Frese, M. (1995). Error management in training: Conceptual and empirical results. In C. Zucchermaglio, S. Bagnara, ve S. Stucky (Eds.), *Organizational learning and technological change* (pp. 112-124). Berlin: Springer-Verlag.
- Guchait, P., Paşamehmetoğlu, A., ve Madera, J. (2016). Error management culture: Impact on cohesion, stress, and turnover intentions. *The Service Industries Journal*, 36(3/4), 124-141.
- Huang, Y., Yu, H., Sharma, A., ve Zhang, Z. (2024). A multilevel investigation of the impact of error management culture on restaurant employee voice. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(9), 3016-3031.
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes*. Houghton Mifflin.

- Kahneman, D., ve Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-292.
- Kaya, A., ve Argon, T. (2021). Öğretmenlerin öğrenme çevikliği ile ilgili görüşlerinin kişisel değişkenlere göre incelenmesi. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(1), 232-248.
- Kaya, A., ve Argon, T. (2023). Öğretmenlerde öğrenme çevikliği ölçeği: Türk kültürüne uyarlama çalışması. *Turkish Studies-Education Sciences*, 18(1), 123-144.
- Keith, N., ve Frese, M. (2010). Enhancing firm performance and innovativeness through error management culture. In *The handbook of organizational culture and climate* (pp. 137-157). SAGE Publications, Inc.
- Lim, D. H., Yoo, M. H., Kim, J., ve Brickell, S. A. (2017). Learning agility: The nexus between learning organization, transformative learning, and adaptive performance. *Adult Education Research Conference*. <https://newprairiepress.org/aerc/2017/papers/28>
- Lombardo, M. M., ve Eichinger, R. W. (2000). High potentials as high learners. *Human Resource Management*, 39, 321-330.
- Milani, R., Setti, I., ve Argentero, P. (2021). Learning agility and talent management: A systematic review and future prospects. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 73(4), 349-371.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173-197.
- Nembhard, I. M., ve Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness on psychological safety. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966.
- Newman, A., Donohue, R., ve Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535.
- Reason, J. (1990). *Human error*. Cambridge University Press.
- van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., ve Sonnentag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance: A two-study replication. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1228-1240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1228>
- Yurt, A. (2024). Kolaylaştırıcı okul yapısının öğretmenlerin yenilikçi davranışları ve öğrenme çevikliği üzerindeki etkisi (Doktora tezi). Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.

Psikolojik Esneklik: Belirsizlikte Performansı Sürdürmek

Semiha Kılıçaslan¹

Özet

Bu bölüm, psikolojik esneklik kavramının teorik temellerine değinmekte ve psikolojik esnekliğin gelişim sürecini incelemektedir. Psikolojik esneklik, bireyin hem günlük yaşamında hem de iş yaşamında gerekli olan önemli bir kişisel yetenektir. Sosyal yaşamda bireyin kişisel gelişimini, kişilerarası ilişkilerini ve hatta sağlığını etkilerken; iş yaşamında ise iş arkadaşlarıyla kurulan ilişkilerde, örgütsel düzeyde karşılaşılan sorunlarla başa çıkmada ve işle ilgili problemleri çözmede önemli rol oynamaktadır.

Psikolojik esneklik, psikolojik katılığın karşıtı olarak ele alınmaktadır. Psikolojik katılık, psikopatolojinin ortaya çıkmasına zemin hazırlayan bir süreçtir. Bireyin yaşamında istemediği deneyimlerle başa çıkamaması, kendisiyle ilgili katı bilişsel kalıplar doğrultusunda hareket etmesi, geçmiş yaşantılar ve geleceğe yönelik kaygılar nedeniyle şimdiki an'a odaklanamaması, değerlerinden uzaklaşması ve değerleri dışında davranışlar sergilemesi psikolojik katılıkla sonuçlanmaktadır. Bu noktada psikolojik esneklik, söz konusu sorunlara çözüm getiren temel bir kişisel özellik olarak değerlendirilmektedir. Psikolojik esnekliğin gelişimi ise Kabul ve Kararlılık Terapisi'nin altı temel süreci aracılığıyla gerçekleşmektedir. İlgili süreçler; kabul, bilişsel ayırışma, şimdiki an'a odaklanma, bağlamsal benlik, değerler ve kararlı eylemdir. Bu süreçler, psikolojik katılığa karşı bir engel görevi görmekte, bireyin yaşadığı içsel deneyimlere ve içinde bulunduğu koşullara bağlı olarak karşılaştığı sorunlara karşı daha esnek olmasını sağlamaktadır. Belirsizlik ise birey için yenilik, karmaşıklık ve çözümsüzlükle ilişkilendirilmekte ve artan kaygıyla birlikte performans düşüklüğüne sebep olmaktadır. Bireysel bir özellik olan psikolojik esneklik ise bireyin zor durumlar karşısında durumu kabullenme, şimdiki an'a odaklanma ve sahip olunan değerler doğrultusunda harekete geçmesini sağlayarak, belirsizlik ve performans arasındaki negatif ilişkiyi zayıflatmaktadır.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Malatya Turgut Özal Üniversitesi, semiha.kilicaslan@ozal.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-7500-9283.

1. Giriş

İnsanlık tarihi boyunca psikolojik sağlığa ulaşma çabası, bireylerin üzerinde en fazla emek harcadığı temel varoluşsal ihtiyaçlardan biri olarak görülmüştür. Psikolojik sağlığa etki eden unsurların neler olduğu çok sayıda araştırmaya konu olmuştur. İnsanların yakın çevresiyle ilişki kurma ihtiyacı, uzmanlık, yeterlilik, davranış, karar ve seçimlerin özgürce alındığına dair inanç gibi unsurlar ise psikolojik sağlığa etki eden temel konular olarak öne çıkmıştır (Kashdan ve Rottenberg, 2010). Psikolojik sağlıkla ilgili önemli bulunan konulardan biri de psikolojik esnekliktir. Psikolojik esneklik, içinde bulunulan koşulları anlama, duruma uygun davranışta bulunma, ihtiyaç duyulduğunda ise davranış değişikliğine gidebilme ve yaşamın farklı alanları arasında dengeyi sürdürebilme yeteneği olarak açıklanmaktadır. Bu bağlamda psikolojik esneklik, bireyin değerlerinin farkında olması, değerleriyle uyumlu davranışlarda bulunması ve söz konusu değerlerine bağlı kalmasını da içine alan çok boyutlu bir yapı olarak ifade edilmektedir (Kashdan ve Rottenberg, 2010). İlişkisel Çerçeve Teorisi'ne dayanan psikolojik esneklik, bireylerin negatif düşüncelere, hislere ve olaylara esnek bir şekilde yanıt vererek, yaşadıkları içsel deneyimleri değiştirebilecekleri ve böylelikle kendilerini daha iyi hissedebilecekleri bir durum olarak kavramsallaştırılmıştır. Psikolojik esneklik, bireylere deneyimledikleri olumsuzlukları tanımlarını, bu olumsuzlukları yok saymak yerine kabul etmelerini ve bütün dikkatlerini kendileri için önemli olan alanlara yönlentmelerini sağlama yönünde fayda sağlamaktadır (Rolffs vd., 2018). Psikolojik esneklik, bireyin istemediği duygu, düşünce ya da durumlar karşısında içinde bulunduğu koşulları olduğu gibi kabul ederek, değerleri doğrultusunda davranışta bulunma becerisi olarak açıklanabilmektedir. İlişkisel Çerçeve Teorisi'yle birlikte Kabul ve Kararlılık Terapisi'de, psikolojik esnekliğin oluşmasında etkili olan bir müdahale süreci olarak öne çıkmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojileri başta olmak üzere çevresel koşullar günümüzde hızlı bir değişim göstermektedir. Bu hızlı değişim, bireyler için belirsizliğin yüksek olduğu bir ortam yaratmakta ve bireylerin performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu noktada psikolojik esneklik kavramı önemli bir rol oynamaktadır. Psikolojik esneklik, bireyin değişen ve belirsiz koşullara uyum sağlayabilme, zorluklarla karşısında içinde bulunduğu durumu olduğu gibi kabul ederek yoluna devam edebilme kapasitesini ifade eder. Bu yönüyle psikolojik esneklik, bireyin belirsizlik içeren ortamlarda daha etkili başa çıkmasını sağlayarak performansını korumasına ve hatta geliştirmesine katkıda bulunur. Çalışmada, psikolojik esnekliğin gelişiminde etkili olan ilgili teorilere sırasıyla değinilmiş ve Kabul ve Kararlılık Terapisi sürecinin sonunda ulaşılan psikolojik esneklik kavramı ele alınmıştır. Ardından, belirsizlik ortamında psikolojik esneklik ile performans arasındaki ilişki açıklanmıştır.

2. Psikolojik Esnekliğin Kuramsal Temelleri

2.1. İlişkisel Çerçeve Teorisi

Davranış terapisi, davranışsal sağlık sorunlarını ve tedavilerini bilimsel olarak açıklamak ve çözüm bulmak üzere gelişen bir alan olarak açıklanmaktadır. Bilişsel davranışçı terapi müdahalelerine örnek olarak; Kabul ve Kararlılık Terapisi, Diyalektik Davranışçı Terapi, Farkındalık Temelli Bilişsel Terapi ve Meta Bilişsel Yaklaşımlar verilebilir. Bu müdahaleler psikolojik olayı doğrudan değiştirmek yerine, farkındalık, kabullenme veya bilişsel ayrışma gibi stratejiler aracılığıyla, bu olayların işlevlerini ve bireylerin bu olaylarla ilişkisini değiştirmeyi amaçlar. Kabul ve Kararlılık terapisinin gelişimi insan dili ve bilişinin temel teorisi olan İlişkisel Çerçeve Teorisi'ne dayanmaktadır. Bu teoriye göre insan dili ve bilişinin özü; olayları birbirleriyle ilişkilendirme ve olayların işlevlerini diğerleriyle olan ilişkilerine göre değiştirme yeteneğidir. (Hayes, 2006). İlişkisel Çerçeve Teorisi, insanların dil ve biliş aracılığıyla, olaylar veya uyaranlar arasında biçimsel ve fiziksel benzerlik olmasa bile ilişki kurduklarını açıklayan bir yaklaşımdır (Grant ve Cassidy, 2022). İlişkisel Çerçeve Teorisi, insan dili ve biliş aracılığıyla davranış analizine dayanan bir teoridir. İnsanın yaptığı her şey davranış olarak kabul edilmekte ve davranış bağlam içinde anlam kazanmaktadır. Bağlam ise kişinin tüm deneyimlerini ifade etmek için kullanılan bir kavramdır. İlişkisel Çerçeve Teorisi, uyaranlar arasında keyfi ilişkiler kurulmasının ve böylelikle uyaranların farklı işlev ve anlam kazanmasının davranışı etkilediğini açıklar (Farrell vd., 2023). İlişkisel Çerçeve Teorisi'ne göre, insan dili ve bilişinin özü, bağlamsal kontrol altında olayları ilişkilendirme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Birey bir bağlamda A ile B arasında ve B ile C arasında bir ilişki olduğunu öğrenirse, bu durumda A ile C arasında da karşılıklı ilişki olduğunu öğrenme eğiliminde olacaktır (Hayes, 2004). İlişkisel Çerçeve Teorisi psikopatolojiyle en güçlü biçimde ilişkilendirilen deneyimsel kaçınmayla yakından ilişkilidir. Düşünce ve duyguları bilinçli olarak bastırma girişimleri, paradoksal biçimde bu içsel yaşantıların ortaya çıkma sıklığını artırmakta ve bireyin davranışlarının bu süreç tarafından yönlendirilmesine yol açmaktadır. İnsan dışındaki canlılar, geçmişte acının ortaya çıktığı durumlardan kaçınabilirken, insanlar için bu her zaman mümkün değildir. Bunun temel nedeni, ilişkisel çerçeveler aracılığıyla acının neredeyse her bağlamda yeniden ortaya çıkabilmesidir. Örneğin, kaybedilen bir eşe ilişkin düşünceler; bir fotoğraf, bir anı ya da güzel bir gün batımı gibi pek çok uyaranla tetiklenebilir. Bireyler acıyı kontrol edemedikçe, acı verici düşünce ve duygulardan kaçınma eğilimi geliştirirler. Ancak bastırma davranışı, altta yatan ilişkisel çerçeveleri güçlendirerek kaçınılan içsel yaşantıların yeniden ortaya çıkmasına ve sürecin sürdürülmesine neden olmaktadır (Hayes, 2004). Sonuç

olarak İlişkisel Çerçeve Teorisi, sorunlu psikolojik süreçlerin dilin kendisinden kaynaklandığını ve bu etkinin de davranışı şekillendirerek psikolojik esnekliğin azalmasına neden olduğunu öne sürmektedir (Bond vd., 2013).

İlişkisel Çerçeve Teorisi'ne göre, uyaranlar arasında fiziksel bir benzerlik olmasa bile, bireyin kurduğu ilişkisel çerçeveler, bu uyaranların işlevlerinin dönüşmesine ve davranış üzerinde benzer etkiler göstermesine yol açabilir. İlişkisel Çerçeve Teorisi'nin uzantısı olan Kabul ve Kararlılık Terapisi ise psikolojik esnekliği artırarak, psikolojik sağlığa yol açan bir müdahale tekniği olarak ortaya çıkmaktadır (Bond vd., 2013). Bireyin sahip olduğu ilişkisel çerçeveler, farklı uyaranlar arasında bağlantı kurarak bu uyaranların davranış üzerinde benzer etkiler yaratmasına neden olabilmektedir.

2.2. Kabul ve Kararlılık Terapisi

Kabul ve Kararlılık Terapisi, psikolojik esnekliği artırmak için kabul ve farkındalık stratejilerini, bağlılık ve davranış değişikliği stratejileri ile birleştiren modern davranışsal psikolojiye dayalı psikolojik müdahale tekniği olarak tanımlanır ve aynı zamanda bir tedavi yöntemidir. Geleneksel bilişsel davranışçı terapiden farklı olarak Kabul ve Kararlılık Terapisi olayların biçiminden ziyade işlevini değiştirmeyi amaçlar. Düşünce, duygu ve anılara karşı bilinçli ve kabul edici bir duruş geliştirerek, istenmeyen içsel deneyimin birey üzerindeki etki ve anlamını değiştirir. Yaşanan içsel deneyimlerin olduğu gibi kabul edilmesinin yanı sıra istenmeyen, hoş gitmeyen yaşantılar bile olumlu bir şekilde içselleştirilmeye çalışılır. Kabul ve Kararlılık Terapisi stratejileri, kişinin insanın zihninden ayırmasına yardımcı olabilecek şimdiki an farkındalığının ve kapsayıcı benliğin gelişimini teşvik edici işlev görmektedir. Kabul ve Kararlılık Terapisi, bireyin kişisel değerleriyle bağlantı kurmasına ve bu değerlere dayalı kararlı eylemler geliştirmesine yardımcı olan bir müdahale tekniği (Strosahl ve Robinson, 2009; Hayes, 2006) olarak açıklık kazanmaktadır.

Kabul ve Kararlılık Terapisi (KKT) yaklaşımına göre psikopatolojinin ortaya çıkışında ve bireyin yaşadığı psikolojik sıkıntıların sürdürülmesinde temel belirleyici etken, psikolojik esnekliğin yetersizliği; başka bir deyişle psikolojik katılıktır. Kabul ve Kararlılık Terapisi'nin önemi, psikolojik katılımın nasıl oluştuğunu açıklamaya çalışması ve bu durumu önlemeye ya da azaltmaya yönelik müdahale süreçlerine yanıt aramasından kaynaklanmaktadır (Luoma vd.,2010). Kabul ve Kararlılık Terapisi üçüncü dalga davranış terapileri kapsamında yer almaktadır. Diyalektik Davranışçı Terapi, Şefkat Odaklı Terapi, Farkındalık Temelli Bilişsel Terapi ve Fonksiyonel Analitik Terapi ile birlikte değerlendirilen bu yaklaşımlar, geleneksel davranışsal müdahalelere ek olarak kabul, farkındalık ve şefkat süreçlerine önemli ölçüde vurgu yapmaktadır (Harris, 2009). Kabul

ve Kararlılık Terapisinin temel amacı, bireyin potansiyelini zengin ve anlamlı bir yaşam doğrultusunda en üst düzeye çıkarmak ve bu süreçte kaçınılmaz olarak ortaya çıkan acıyla etkili biçimde başa çıkabilmesini desteklemektir (Harris, 2009). Kabul ve Kararlılık Terapisi bakış açısıyla dil, insanlar için hem iyileştirici hem de psikolojik katılığa yol açan bir işleve sahiptir. Kullanılan dil, bireyleri psikopatolojiye sürükleyebilecek bir etkiye sahip olabilmektedir. Bu durumun önlenmesi ise, olayların sözlü olarak ifade edilme biçiminde daha işlevsel iletişim tekniklerinin benimsenmesiyle mümkündür. Bu tür iletişim biçimleri, bireylerin içsel yaşantılarıyla daha esnek bir ilişki kurmalarına olanak tanıyarak, daha dengeli ve psikolojik açıdan sağlıklı bir işleyişin gelişimini desteklemektedir (Luoma vd.,2010).

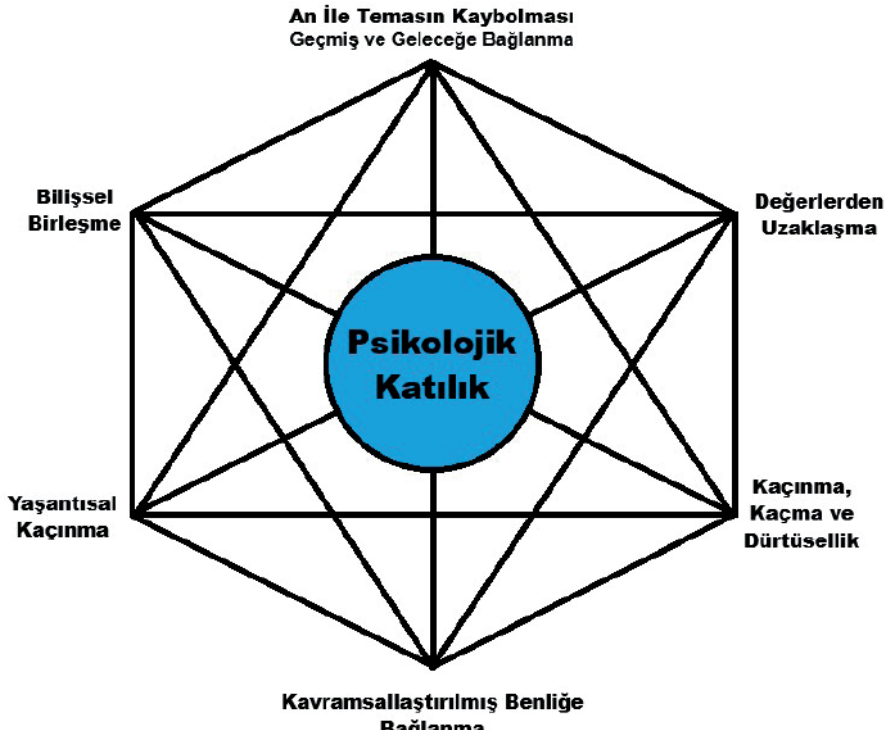
Kabul ve Kararlılık Terapisinin temel amacı, bireyin değerleriyle uyumlu davranışlarda bulunmasını ve şimdiki an'a odaklanmasını sağlamaktır. Bir diğer ifadeyle Kabul ve kararlılık Terapisi, sözel bilişsel süreçleri bağlamsal kontrol altına alarak, bireyin değerleriyle uyumlu eylemlerde bulunması için şimdiki zamana odaklanmasını sağlamaktır (Hayes, Strosahl ve Wilson, 2012).

İlişkisel Çerçeve Teorisi'ne göre birey; nesnelere, olaylar ve durumlar arasında ilişkisel çerçeveler kurarak bu uyarıların işlevlerinin dönüşmesine ve davranış üzerinde benzer etkiler göstermesine neden olmaktadır. Kabul ve Kararlılık Terapisi ise bu ilişkisel çerçeveleri ortadan kaldırmayı değil, bireyin dil ve biliş süreçleriyle kurduğu ilişkiyi değiştirerek onların davranış üzerindeki katı ve işlevsiz etkisini azaltmayı amaçlar. İlişkisel Çerçeve Teorisi, ilişkisel çerçevelerin davranışı nasıl şekillendirdiğini açıklarken, Kabul ve Kararlılık Terapisi bireyin dil ve biliş süreçleriyle kurduğu ilişkiyi değiştirerek, psikolojik esnekliği artırmayı hedeflemektedir. Kabul ve Kararlılık Terapisi, bireyin uyarıların arasında kurduğu ilişkileri değiştirmeyi değil, bu ilişkilerin davranış üzerindeki etkisini değiştirmeyi amaçlamaktadır. Davranış üzerindeki söz konusu etkinin bireyin değerleriyle uyumlu olması, Kabul ve Kararlılık Terapisinin en temel işlevlerinden biri olarak nitelenmektedir.

3. Psikolojik Katılık

Kabul ve Kararlılık Terapisi ve İlişkisel Çerçeve Teorisi'ne göre psikolojik sorunlar, bireyin düşünceleri ve duygularıyla kurduğu ilişkinin katılaşmasıyla ortaya çıkar. Bu katılık kişinin davranışlarını, uzun vadede kendisi için önemli ve anlamlı olan hedefler doğrultusunda sürdürmemesine yol açmaktadır. Başka bir deyişle, birey kendisi için neyin önemli olduğunu bilse bile, bu doğrultuda hareket etmekte zorlanmaktadır. Bu süreçte bilişsel birleşme önemli bir rol oynamaktadır. Bilişsel birleşme, bireyin düşünce, anı ve değerlendirmelerini zihinsel olaylar olarak değil, mutlak gerçekler olarak ele almasına ve bu

içeriklerin davranışlarını katı biçimde yönlendirmesine neden olmaktadır. Kişi düşüncelerini mutlak gerçekler gibi ele aldığında, bu düşünceler davranışları daha fazla yönlendirmeye başlamaktadır. Dolayısıyla bilişsel birleşme, çoğu zaman Deneysimsel/Yaşantısal Kaçınmayı beraberinde getirmektedir. Deneysimsel kaçınma, kişinin hoş olmayan duygu ve düşüncelerden kurtulmak için gösterdiği çabaları ifade etmektedir. Bu çabalar kısa süreli bir rahatlama sağlasa da, uzun vadede kişinin yaşam alanlarını daraltmaktadır. İnsan dili, olumsuz duyguların önceden tahmin edilmesine, değerlendirilmesine ve kaçınılması gereken yaşantılar olarak görülmesine zemin hazırladığı için kaçınma davranışları, yalnızca bireysel değil, aynı zamanda kültürel olarak da desteklenmektedir. Kişi çevresinden kendini iyi hissetmenin “doğru” ve acıdan kaçınmanın “gerekli” olduğuna dair güçlü mesajlar almaktadır. Zamanla birey, yaşantılarıyla doğrudan temas etmek yerine zihninin içinde yaşamaya başlar. Bu nedenle şimdiki an’la teması azalırken, geçmişe ve geleceğe ilişkin düşünceler ile benlik algısı davranışlar üzerinde daha belirleyici hâle gelmektedir. Bu durum davranış seçeneklerini sınırlamakta ve kişinin değerleriyle uyumlu bir yaşam sürmesini zorlaştırmaktadır. Kabul ve Kararlılık Terapisi’nin temel amacı, bu katılığı azaltarak psikolojik esnekliği artırmaktır. Psikolojik esneklik, kişinin zorlayıcı düşünce ve duygulara rağmen şimdiki an’la temas kurabilmesi ve kendisi için önemli olan değerlere uygun davranabilmesidir (Hayes, 2006). Şekil 1’de psikolojik katılığa neden olan altı temel süreç gösterilmektedir. Şimdiki an ile temasın kaybolması, bilişsel birleşme, yaşantısal kaçınma, kavramsallaştırılmış benlik, değerlerden uzaklaşma ve kaçınma, kaçma ve dürtüsellik psikolojik katılığa neden olan süreçler olarak açıklanmaktadır.



Şekil 1. Psikopatoloji modeli olarak “Psikolojik Katılık” (Hayes, Strosahl ve Wilson, 2012).

Yaşantısal/Deneyimsel Kaçınma: Bireyin geçmişte yaşadığı ve kendisi için istenmeyen her türlü duygu, düşünce ve durumlardan kaçınmasıdır. Deneyimsel kaçınma, bireyin acı verici düşünceleri, duyguları, bedensel duyuları veya geçmiş hatıraları kontrol etme, bastırma ya da değiştirme çabası olarak tanımlanır. Bu süreç; aynı zamanda duygu ve düşüncelerin sıklığını ve biçimini de değiştirmeyi amaçlar. Kabul ve Kararlılık Terapisi ve İlişkisel Çerçeve Teorisi bakış açısıyla deneyimsel kaçınma; olayları değerlendirme, tahmin etme ve onlardan kaçınma yeteneğimizin doğal sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İnsan dili ve bilişinin, problem çözme ile olan etkileşiminin bu sürecin ortaya çıkmasında etkili (Luoma vd., 2010) olduğu ifade edilmektedir. Deneyimsel kaçınma, insanlar arasında oldukça yaygın olan sosyal geri çekilme davranışı üzerinden açıklanabilir. Örneğin; en yakın arkadaşının doğum gününe katılmak üzere plan yapan birey, etkinlik yaklaştıkça çeşitli olumsuz içsel yaşantılarla karşılaşmaya başlar. Kendisiyle ilgili “ben sıkıcı biriyim”, “ben bir yüküm”, “söyleyecek hiçbir şeyim yok” gibi düşüncelere sahip oldukça, kaygı, utanç ve yetersizlik duyguları yoğunlaşır. Ayrıca, yakın geçmişte yaşanmış ve çok da iyi nitelenmeyen sosyal deneyimler de yaşanan süreci besler. Bu içsel yaşantılarla baş etmekte zorlanan birey, sonunda arkadaşını arayarak hasta olduğunu ve etkinliğe katılmayacağını söyler. Bu kaçınma davranışı, birey için kısa vadede belirgin bir rahatlama sağlar; kaygı azalır, korku ve rahatsız edici düşünceler bireyin zihninde görünürlüğüne kaybeder. Ancak söz konusu rahatlama kalıcı değildir. Kısa bir süre sonra, “ben kaybeden biriyim”, “en yakın arkadaşımın doğum gününe bile gidemiyorum” şeklinde bireyin zihninde bu kez kendini eleştiren düşünceler ortaya çıkar. Kabul ve Kararlılık Terapisi perspektifinden bakıldığında, bu döngü deneyimsel kaçınmanın işlevsel doğasını açıkça göstermektedir. Kaçınma davranışı kısa vadede rahatlatıcı olsa da uzun vadede bireyin sosyal yaşantısını daraltmakta ve psikolojik katılığı artırmaktadır. İlişkisel Çerçeve Teorisi açısından ise, bireyin kendisiyle ve sosyal durumlarla ilgili kurduğu ilişkisel çerçeveler “ben sosyal ortamlarda yetersizim” fikri her kaçınma davranışıyla birlikte güçlenmekte ve gelecekte sosyal geri çekilme davranış olasılığını artırmaktadır. Böylece, anlık rahatlama sağlayan kaçınma davranışı, uzun vadede daha yoğun kaygı, suçluluk ve sosyal izolasyonla sonuçlanan bir döngüyü sürdürmektedir (Harris, 2009). Deneyimsel kaçınma, yaşanan olumsuz deneyimlerden kaçınmayı teşvik ederek kısa vadede rahatlama sağlasa da uzun vadede birey için davranışı kısıtlayıcı bir etkiye dönüşmekte ve bireyin bu duygulardan hiçbir zaman kurtulamamasına neden olmaktadır.

Bilişsel Birleşme: Bilişsel birleşme, davranışın çevresel koşullardan çok kurallar ve diğer sözel süreçler tarafından yönlendirilmesi durumunu ifade eder. Bu bağlamlarda bireylerin davranışları esnekliğini yitirmekte ve mevcut çevresel gerekliliklerle uyumsuz hâle gelebilmektedir (Hayes vd, 2006). Bilişsel birleşme, bireylerin kendi düşüncelerine aşırı biçimde bağlanmaları sonucunda, davranışın düzenlenmesinde etkili olabilecek diğer işlevsel belirleyicilerin ikincil konuma itilmesini ifade eder (Luoma vd., 2010). Bilişsel birleşmede birey, içinde bulunduğu koşulların gereklilikleri yerine, sahip olduğu düşünceler eşliğinde davranışta bulunmakta, şimdiki an'dan bağımsız bir şekilde sahip olduğu düşünceler tarafından yönlendirilmektedir. Bir bakıma birey düşüncelerinin emri altında harekete geçmekte ve eylemde bulunmaktadır. Bireyin davranışları üzerinde, içinde bulunduğu koşullar değil, zihninde yer alan düşünce ve davranış kalıpları etkili olmaktadır.

An ile Temasın Kaybolması/Şimdiki An'dan Uzaklaşma: İnsan deneyimi kaçınılmaz olarak şimdiki an'da gerçekleşmekte ve bireyin yaşantısını bu anın dışında sürdürmesi olanaklı olmamaktadır. Ancak, bilişsel birleşme ve deneyimsel kaçınma süreçleri, bireylerin dikkatini kavramsallaştırılmış geçmiş ve geleceğe yoğun biçimde yöneltmesine neden olmaktadır. Bu yönelim, düşünceler ve kaygılar aracılığıyla sürdürülmekte; en küçük incinmelerin dahi aşırı biçimde ele alınması, o anki yakınlık ve kişilerarası bağlantının sürdürülmesini engelleyebilmektedir. Sonuç olarak dikkat giderek daha katı ve otomatik bir nitelik kazanmakta, bu durum ise sağlıklı davranış çeşitliliğinin azalmasına neden olmaktadır. Kavramsallaştırılmış geçmiş ve gelecek bireyin şimdiki an'la temasını zayıflattığı için davranışlar koşullandırılmış düşünce ve tepkilerle kontrol altına girme eğiliminde (Luoma vd., 2010) olmaktadır.

Kavramsallaştırılmış Benliğe Bağlanma: Her birey, kimliklerini ve yaşam deneyimlerini açıklayan bir takım hikayeye sahiptir. Bu hikayeler, ad, yaş, cinsiyet, kültürel geçmiş ve meslek gibi nesnel bilgilerin yanı sıra, roller, ilişkiler, güçlü ve zayıf yönler, değerler ve hedefler gibi öznel unsurları da içermekte ve benlik algısının oluşumuna katkıda bulunmaktadır. Birey bu yapıya kontrollü bir şekilde bağlı kaldığında, kim olduğu ve yaşamda neyi hedeflediği konusunda açıklığa kavuşmakta bu açıklık bireyi daha işlevsel davranışlarda bulunma yönünde desteklemektedir. Ancak kişi, sahip olduğu hikâyeye ya da zihinsel yapıya tümüyle bağlandığında, bir diğer ifadeyle kendi tanımlamalarını ve değerlendirmelerini kimliğinin özü olarak gördüğünde, psikolojik katılığın ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Psikolojik katılık, bireyin deneyimlerini olduğu gibi kabul etmesini güçleştirir ve davranışlarını benlik tanımlarına göre sınırlandırır. Kabul ve Kararlılık Terapisi literatüründe bu durum genellikle kavramsallaştırılmış benlik olarak adlandırılmakta ve tanımlara sıkı sıkıya bağlılık, esnek düşünme ve davranma kapasitesini azaltan bir etki olarak

değerlendirilmektedir (Harris, 2009). Dolayısıyla birey, kavramsallaştırılmış benliğe tümüyle bağlandığında yaşamı boyunca kendisini bu benliğin izin verdiği ölçüde hareket etmekle sınırlayacak ve yeni deneyimlere kendisini açamayacaktır.

Değerlerden Uzaklaşma: Davranışların, bilişsel birleşme ya da hoş olmayan içsel yaşantılardan kaçınma süreçleri tarafından yönlendirilmesi, bireyin değerleriyle olan temasını zayıflatmaktadır. Değerlerin yeterince net olmadığı ya da psikolojik olarak erişilebilir olmadığı durumlarda, bu değerler davranışlara etkili biçimde rehberlik edememektedir. Özellikle depresyon bağlamında, bireylerin başkalarıyla bağlantı kurma ve katkı sağlama, üretken olma, sağlık ve iyilik hâlini destekleme, spor, iş ve hobiler gibi çaba gerektiren alanlara yönelik değerlerinden uzaklaştıkları gözlenmektedir. Kabul ve Kararlılık Terapisi'nde temel amaç, davranışların bütünleşme ya da kaçınma süreçleri yerine değerler doğrultusunda düzenlenmesini sağlamaktır (Harris, 2009). Değerlerin birey için yaşamına yön veren ve rehberlik eden temel ilkeler olduğu düşünüldüğünde, deneyimsel kaçınma ve bilişsel birleşme, değerlerin davranış üzerinde etkili olmasına engel olmakta ve bireyin değerleri doğrultusunda değil, değerleri dışında davranışta bulunmasına neden olmaktadır.

Dürtüsel Davranışlar: Deneyimsel kaçınma, anda kalamama, kavramsallaştırılmış benliğe aşırı tutunma, bilişsel birleşme ve değerlerden uzaklaşma gibi süreçler, psikolojik katılığın temel bileşenleri olarak bireyin değer temelli davranışlarda bulunmasını engellemektedir. Bu süreçlerin etkisiyle kısa vadeli rahatlama hedefleri baskın hâle gelir ve birey için yaşamda arzu edilen nitelikleri temsil eden değerler geri planda kalmaktadır. Psikolojik sıkıntıdan geçici olarak kurtulmanın sağladığı rahatlığın ötesinde, bireyin yaşamda gerçekten önem verdiği alanlarla olan bağı giderek zayıflamakta ve davranışlar uzun vadeli anlam ve amaç duygusundan uzaklaşmaktadır. Birey değerleri doğrultusunda değil, anlık rahatlama ve sıkıntıdan kurtulma amacıyla dürtüsel davranma eğilimine girmektedir.

Kabul ve Kararlılık Terapisi genel anlamda bireylerin davranışlarını, sahip oldukları değerler çerçevesinde değerlendirmeye odaklanmaktadır. İşlevsel bağlamsalılık yaklaşımı, davranışların yalnızca anlık sonuçlarıyla değil, uzun vadeli yaşam hedefleri ve kişisel değerlerle uyumuna göre anlam kazandığını vurgular. Bu bağlamda, bireyin değerlerini net bir biçimde tanımlaması, değerleriyle uyumlu davranışlar geliştirebilmesi için temel bir adımdır. Öte yandan, psikopatolojik süreçler bireyin içsel deneyimlerine takılı kalmasına ve bunlarla mücadele etmesine yol açarken, aynı zamanda değerlerinden kopmasına sebep olur; bu durum ise anlamlı ve tatmin edici bir yaşam sürmeyi zorlaştırmaktadır (Yavuz, 2015). Psikolojik katılık, içerdiği süreçler nedeniyle

bireyin belirli davranış kalıpları içinde kalmasına, yeni deneyimlere kendisini kapalı tutmasına ve sıkışıp kalmasına neden olmaktadır. Bu haliyle psikolojik katılık, bireyin yaşam çizgisi üzerinde oldukça etkili olmakta, bireyde acı, stres ve zorlanmanın artmasına, gelişimin engellenmesine ve hatta kişilerarası ilişkilerin zayıflamasına neden olmaktadır.

3.1. Kabul ve Kararlılık Terapisi Müdahaleleriyle Geliştirilmeye Çalışılan Süreçler

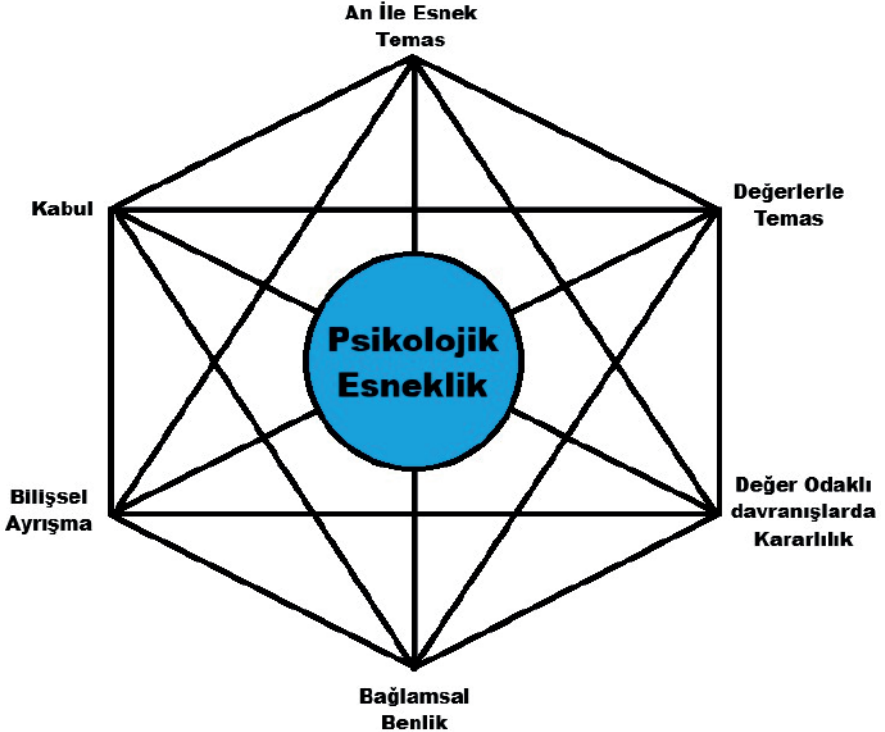
Kabul ve Kararlılık Terapisi, olumsuz duygu ve düşünceleri hastalık belirtisi olarak görmeyen; bunun yerine bireyi kendi değerlerine uygun bir yaşam sürmeye yönlendiren ve karşılaşılabileceği engelleri yönetmesini destekleyen bir terapi biçimi olarak nitelenmektedir. Terapinin amacı, danışanı değerleriyle uyumlu davranışlara yönlendirerek hayatta kendisi için önemli olanı keşfetmesine yardımcı olmaktır. Bu süreç, bireyin konfor alanından çıkmasını, zorlu duygularla yüzleşmesini ve gerektiğinde risk almasını gerektiren bir anlam taşımaktadır. Psikolojik esneklik, bu yaklaşımın merkezinde yer almakta ve şimdiki an'la tam temas kurabilmeyi, değer verilen sonuçlarla uyumlu davranışlar geliştirebilmeyi ifade etmektedir. Psikolojik esneklik, iyilik hâli, gelişim ve uyumlu davranışlarla ilişkili altı temel süreç aracılığıyla bireylerin yaşamda daha etkili ve anlamlı hedeflere yönelmesini sağlamaktadır (Bennett ve Oliver, 2019). Bu temel süreçlerin her biri psikolojik katılığa yol açan durumlar karşısında bir engel görevi görmektedir. Deneyimsel kaçınma sorununu düzeltmek için Kabul ve Kararlılık Terapisi bireye, istenmeyen duygulara yer açmayı, bu duygulardan kaçmak, onları bastırmak ya da kontrol etmek yerine bu deneyimleri merak ve öz şefkatle kabullenmeyi öğretir. Zihinsel aktivite içeriğine aşırı bağlanma (bilişsel birleşme) sorununu zayıflatmak için Kabul ve Kararlılık Terapisi danışana geri adım atmayı öğretir ve düşünce, duygu ve anıları oldukları gibi görmesini sağlar. Kavramsallaştırılmış benliğe aşırı bağlanma sorununu ele almak amacıyla ise, bireyin “ben-burada-şimdi” deneyimlerini, daha açık ve kabul edici bir biçimde fark etmesini sağlayacak bilinçli bir çerçeve sunar. İnsanlara geçmişi hatırlatan hayal edilen gelecek tasarlama sorununa karşı Kabul ve Kararlılık Terapisi bireyin şimdiki an'a geri dönmesini sağlayan dikkat süreçleri oluşturmaya çalışır. Kişisel değerlerden uzak ve kişinin değerleriyle tutarsız davranışlarda bulunmasının karşısında ise Kabul ve Kararlılık Terapisi kişinin kendi değerlerini seçmesine ve davranışlarını değerleriyle uyumlaştırmasına yardımcı olur. Birey dürtüsel davranışlarda bulunuyor, etkili şekilde hareket edememe sorunu yaşıyorsa Kabul ve Kararlılık Terapisi, belirli eylemleri kendi seçtiği değerlerle ilişkilendirmesine yardımcı olmakta (Hayes, Strosahl ve Wilson, 2012) ve daha büyük değer temelli eylem kalıpları oluşturmaya yardımcı olmaktadır. Kabul ve Kararlılık Terapisi için,

sayılan bu süreçler aracılığıyla psikolojik esnekliğe ulaşma çabasında olan bir terapi modelidir, denilebilir.

4. Psikolojik Esneklik

Psikolojik esneklik, bireyin bilinçli bir şekilde mevcut anla temas kurmasını ve değerlerine hizmet edecek şekilde davranışta bulunmasını sağlayan yetenek olarak açıklanmaktadır. Psikolojik esneklik; düşünce ve duygularla bilinçli ve açık bir şekilde temas kurmayı, söz konusu düşünce ve duyguları kabul etmeyi, davranışlarını ise değerler doğrultusunda değiştirme ve sürdürme becerisini gerektirmektedir (Hayes vd., 2006; McCracken ve Morley,2014).

Kabul ve Kararlılık Terapisi, psikolojik katılığa neden olan temel sorunların her birini ele alarak psikolojik esnekliğin oluşumuna katkı sağlayan bir terapi modeli olarak öne çıkmaktadır. Psikolojik esneklik; bilinçli bir şekilde bireyin içinde bulunduğu şimdiki an ile temas halinde olması ve bunu yaparken de kendisi için değerli amaçlara hizmet edecek şekilde davranışını değiştirme ve sürdürme becerisini ifade etmektedir. Şekil 2'de gösterildiği gibi, psikolojik esneklik Kabul ve Kararlılık Terapisi'nin altı temel süreciyle gelişmektedir. Bu süreçler, psikolojik sorunlardan kaçınmanın ötesinde, olumlu psikolojik beceriler olarak da ele alınmaktadır (Hayes, 2006).



Şekil 2. Kabul ve Kararlılık Terapisi'nin Pozitif psikoloji Süreç Modeli (Hayes, 2006).

Kabul: Bireyin istenmeyen düşünceler, duygular, hatıralar gibi içsel deneyimlere açık olmasını ve yaşamında bu deneyimlere yer açması anlamına gelmektedir. Kabul, bireyin bu tür deneyimlerle çatışmak, onlardan kaçmak veya direnç göstermek yerine, onlara duygusal olarak açık olmasını ifade eder. Böylece, istenmeyen deneyimlerin özgürce gelmelerine, kalmalarına veya gitmelerine izin verilmiş ve bireylerin yaşamlarında daha etkili bir şekilde hareket etmeleri sağlanmış olacaktır. Sonuç olarak da kabul, bireyin psikolojik esnekliğini geliştirerek daha uyumlu bir yaşam sürmesini sağlamaktadır (Harris, 2006). Kabul, kişinin geçmişinden kaynaklanan ve psikolojik sağlığa zarara verebilecek olayların sıklığının ve biçiminin değiştirilmeden, bilinçli bir şekilde benimsenmesi demektir. Deneyimsel kaçınmaya bir alternatif olarak öğretilmektedir (Biglan vd.,2008).

Psikolojik esnekliğin önemli bileşenlerinden biri olan 'kabul' ile birey, yaşamında iyi deneyimlere olduğu kadar başına gelen istenmeyen ya da olumsuz olarak değerlendirilebilecek her türlü deneyim, duygu ya da düşünceye de yer açmaktadır. Bu sayede birey, sürekli olarak içsel çatışma yaşamak yerine bu tür deneyimleri de yaşamın bir parçası olarak kabul etmekte ve olgunlukla karşılayabilmektedir.

Bilişsel Ayrışma: Ayrışma, bireyin düşünce, hayal ve hatıralardan bağımsızlaşmayı öğrenmesi anlamına gelmekte olup, teknik olarak bilişsel ayrışma olarak adlandırılmaktadır. Bu süreç, düşüncelerin etrafında dolaşmak yerine bir adım geri çekilip onları gözlemlemeyi içerir. Birey, düşüncelerini olduğu gibi, yargılamadan gözlemler ve bir düşüncenin yalnızca bir kelime veya bir resimden başka bir şey olmadığını kabul eder (Harris, 2009). Düşünce ve olayların istenmeyen yönlerini değiştirmekle ilgilidir. Birey bunu yaparken düşünce ve olayların sıklığını ve biçimini değiştirme girişiminde bulunmaz. Kabul ve Kararlılık Terapisi düşüncelerin faydasız işlevlerini zayıflatarak kişinin düşünce ve olaylarla etkileşim biçimini veya onlarla ilişki kurma biçimini değiştirir. Örneğin olumsuz bir düşüncenin tarafsızca izlenmesi gibi (Hayes, 2006).

Bilişsel ayrışma ile birey, yaşadığı her olayı bir diğerinden bağımsız olarak ele alabilmekte, düşüncelerini mutlak gerçekler olarak değerlendirmek yerine daha objektif bir bakış açısıyla ele alabilmektedir. Bu süreçte birey, çevresel koşulları da dikkate alarak daha esnek tepkiler verebilmektedir.

Şimdiki An'da Olma/An İle Esnek Temas: Psikolojik ya da dış çevreden kaynaklı olayları yargılamadan bu olaylarla sürekli temas kurmakla ilgilidir (Biglan vd.,2008). İçsel ve dışsal olaylarla temas halinde olmak bilişsel olarak yapılandırılmış düşüncelerin etkisini azaltarak, dış dünyanın gerçekte olduğu

gibi algılanmasına yol açmaktadır. Şimdiki an'da kalabilmek ise bazı temel becerileri gerektirmektedir. Bu beceriler; dikkati şimdiki an'da toplamak, meydana gelen olayları açık ve tam olarak deneyimlemek ve de olayları yargılamadan tanımlamaktır. Şimdiki an'da olmamak ise, bireyin sürekli düşünce içinde olmasına ve sonuç olarak da endişeli bir ruh haline dönüşmesine neden olmaktadır. Birey böyle bir durumda sürekli olarak geçmişte olan ve gelecekte olabilecek olaylarla meşgul olmaktadır (Twohig, 2012). Şimdiki an'da olmak, duruma en uygun düşecek şekilde dikkatin odağını daraltmak, genişletmek, değiştirmek veya sürdürmeyi gerektirir. Bu süreçle gelişen şimdiki an'da olma hali, hem çevremizdeki fiziksel dünyaya hem de içsel psikolojik deneyimlerimize bilinçli olarak dikkat etmeyi kapsar (Harris, 2009).

Psikolojik esnekliğin bu bileşeni, bireyin geçmiş yaşantıların etkisinde kalmadan ve geleceğe yönelik kaygılara kapılmadan, içinde bulunduğu ana odaklanmasını sağlayarak daha sağlıklı kararlar vermesine olanak tanımaktadır.

Bağlamsal Benlik: Bağlamsal benlik, bireyin düşünce ve duygularındaki değişimi fark edebilmesi ve yaşamını tek bir olay yerine genel bir bütün olarak değerlendirebilmesini (Ulubay ve Güven, 2022) ifade eden Kabul ve Kararlılık terapisi içinde yer alan önemli bir bileşendir. Kabul ve Kararlılık Terapisi'nde bağlamsal benlik, bireyin kendisini düşünce ve duygularının içeriğiyle özdeşleştirmeden, bu deneyimleri fark eden bir bakış açısı olarak deneyimlemesini ifade eder.

Kişi, değişen içsel yaşantılarını gözlemleyebilir ve onlarla özdeşleşmeden temas kurabilir. Bu benlik anlayışı, benliğin sabit bir kimlik değil, deneyimlerin ortaya çıktığı bir bağlam olduğunu vurgular. Böylece birey, yaşadıklarını değiştirmeye çalışmadan fark edebilir ve bu yaşantıların davranışlarını katı biçimde belirlemesine izin vermez. Ayrıca bağlamsal benlik, kabul ve bilişsel ayrışma süreçlerini destekler ve bireyin değerleri doğrultusunda daha esnek davranabilmesine katkı sağlar (Hayes, 2006).

Bağlamsal benlik, bireyin kendisini tek bir olay, deneyim, duygu ya da düşünce üzerinden değerlendirmesinin önüne geçmektedir. Tüm bu yaşantıların farkında olan ve gözlemleyen bir konumdan, kendisini değerlendirebilmesini ifade etmektedir.

Değerler: Değerler, eylemin kendisinde somutlaşarak, bireyin davranışına anlam kazandıran bir etkiye sahiptir (Hayes, 2006). Değerler, bireyin belirli faaliyetleri seçmesinde etkili olan, onu motive eden, önem verilen yaşam unsurlarıdır. Değerler bireylere rehberlik etmekte, yaşamına anlam kazandırmakta ve amaç belirlemesine hayat boyu yön vermektedir (Twohig, 2012). Bireyin hayatta neyi temsil etmek istediği, hayatını nasıl geçirmek istediği, kendisine,

diğerlerine ve çevresine nasıl davranmak istediği konusunda değerleri etkili olmaktadır. Değerler, bireyin fiziksel ya da psikolojik davranışlarının istenilen nitelikte olmasını sağlayan, sürekli olarak eylemlerine yön veren, insanın yaşamında adeta pusula işlevi gören ve yaşam boyu rehberlik eden temel ilkelerdir (Harris, 2009). Dolayısıyla, bireyin değerlerinin farkında olması ve bu değerleri dikkate alması, içinde bulunulan koşullar çerçevesinde doğru ve işlevsel davranışların ortaya çıkmasında oldukça etkilidir.

Kararlı Eylem: Kararlı eylemin anlamı bireyin değerler doğrultusunda etkili şekilde harekete geçmesi anlamına gelmektedir. Bireyin belli değgerlere sahip olması önemli olmakla birlikte, yeterli değğildir. Yaşamı daha zengin ve anlamlı hale getirmek, değerleri hayata geçirerek mümkün olmaktadır (Harris, 2009). Bireyin değerlerini hayata geçirirken; kabullenme, ayrışma, anda kalma ve içsel deneyimleri bağlam olarak görme becerilerini kullanmayı gerektirir. Aynı zamanda bu süreç, davranışların sürekli olarak yeniden yönlendirilmesini sağlayarak, kişisel hedefler doğrultusunda daha geniş, esnek ve etkili değer odaklı eylem kalıplarının oluşturulmasına katkı sağlamakta ve Kabul ve Kararlılık Terapisi'nin diğer stratejilerinin uygulanmasını desteklemektedir (Twohig, 2012). Kabul ve Kararlılık Terapisi'nin psikolojik esnekliğin oluşumuna katkı sağlayan tüm süreçleri bir arada düşünöldüğünde bu süreçlerin anlam kazandığı ve kararlı eylem ya da değer odaklı davranışların ortaya çıkmasında etkili olduğu görölmektedir.

5. Belirsizlikte Performansı Sürdürmek

5.1. Belirsizlik, Performans ve Psikolojik Esneklik

Belirsizlik, bilgi eksikliği durumunu ifade eden bir kavramdır ve riskten bu yönüyle ayrılmaktadır. Risk durumunda olasılıklar hakkında belirli bir bilgi mevcutken, belirsizlik durumunda bilgi düzeyi daha düşüktür (Keren ve Gerritsen, 1999). Bu nedenle belirsizlik, birey açısından öngörülemezlik ve kontrol kaybı algısını beraberinde getirebilir. Bireyin bu tür durumları tehdit edici olarak değerlendirme eğilimi belirsizliğe tahammölsüzlük olarak adlandırılmakta ve belirsiz durumlar; yeterli ipuçlarının bulunmaması nedeniyle birey tarafından yapılandırılmayan ve sınıflandırılmayan durumlar olarak tanımlanmaktadır. Tanıdık ipuçlarının yokluğu yenilik boyutunu oluştururken, çok sayıda ipucunun varlığı karmaşıklığa işaret etmektedir. Birbiriyle çelişen ya da tutarsız ipuçlarının bulunması ise çelişkililik boyutunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla belirsizlik; yenilik, karmaşıklık ve çözümsüzlük özellikleriyle karakterize edilen durumlarda ortaya çıkan çok boyutlu bir olgudur (Budner (1962). Budner'e (1962) göre bireyler belirsizlik karşısında teslimiyet ve inkâr olmak üzere iki temel tepki geliştirebilmektedir. Teslimiyet tepkisinde

birey, durumun değiştirilemezliğini kabul ederek pasif bir uyum sergiler. İnkâr tepkisinde ise birey, durumu kendi beklenti ve istekleri doğrultusunda yeniden yorumlayarak belirsizliği azaltmaya çalışır. Her iki durumda da bireyin içinde bulunduğu durumu sağlıklı değerlendirmesi ve doğru öngöründe bulunma olasılığı düşük olabilmektedir. Belirsizlik, bireylerin karar verme süreçlerinde, etkinlik planlamalarında ve kişilerarası etkileşimlerinde sıklıkla deneyimlenmektedir. Özellikle karar alternatiflerinin eşit derecede çekici ya da eşit derecede olumsuz olarak algılanması belirsizlik düzeyini artırmaktadır. Bunun yanı sıra, durumun ayrıntılarının belirsiz, karmaşık ve öngörülemesiz olması; mevcut bilginin yetersiz, uygun olmayan ya da tutarsız nitelik taşıması da belirsizlik deneyimini güçlendirmektedir (Brashers, 2001). Belirsizlik, bireyin zihinsel ve duygusal süreçlerini olumsuz etkileyerek karar verme kapasitesini zayıflatmakta ve yaşamına yön verme konusunda güçlük yaşamasına neden olabilmektedir. Bu durum, bireyin harekete geçmesini engelleyerek pasifleşmesine ve hedeflerinden uzaklaşmasına yol açabilmektedir. Bireyin hedeflerinden uzaklaşması kişisel başarısı bir diğer ifadeyle performansı üzerinde de olumsuz etkiye sahip olmaktadır. Ancak bu noktada kişisel özellikler söz konusu olumsuzluğu ortadan kaldırmada ya da azaltmada belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu özelliklerden biri de psikolojik esnekliktir. Psikolojik esneklik, belirsizlik karşısında bireyin mevcut durumu kabul edebilmesini, bilişsel olarak her durumu farklı ele almasını ve değerleri doğrultusunda eyleme geçebilmesini sağlayan koruyucu bir kişilik özelliği olarak öne çıkmaktadır. Dolayısıyla psikolojik esneklik, belirsizliğin zihinsel ve ruhsal etkilerini azaltarak bireyin yaşamına yön verebilmesini destekleyen önemli bir içsel kaynak niteliği taşımaktadır. Literatürde psikolojik esneklik özelliğinin performans üzerindeki olumlu etkisini destekleyen çalışmalar mevcuttur. Hedefler ve değerler kavramsal olarak birbirinden farklı ele alınmaktadır. Hedefler, belirli bir zaman diliminde ulaşılması amaçlanan somut ve ölçülebilir sonuçları ifade ederken değerler bireyin yaşamına yön veren, süreklilik gösteren temel ilkeler olarak kabul edilmektedir. Kabul ve Kararlılık Terapisi (ACT) yaklaşımında da değerler ile hedefler açık biçimde ayrılmaktadır. Değerler bireyin yaşam yönünü belirlerken hedefler bu değerler doğrultusunda atılan somut adımları temsil etmektedir. Alan yazında Kabul ve Kararlılık Terapisi temelli değer-hedef ayırımına dayalı müdahalelerin öğrencilerin akademik performansını anlamlı düzeyde artırdığı bilinmektedir (Chase vd., 2013). Bu durum, değer odaklı yönelimin performans üzerinde motive edici ve düzenleyici bir işlev gördüğünü düşündürmektedir. Psikolojik esnekliğin mesleki stres üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. Mesleki stres ile iş performansı arasındaki ilişkide psikolojik esneklik aracı rol oynayabilmektedir. Yıldırım vd. (2024), mesleki stresin iş performansı üzerindeki olumsuz etkisinin psikolojik esneklik aracılığıyla azaldığını ileri

sürmektedir. Buna göre psikolojik esneklik, stresin performans üzerindeki yıpratıcı etkisini azaltan koruyucu bir mekanizma olarak işlev görmektedir. Psikolojik esneklik düzeyinin zihinsel sağlık ve yüksek iş performansı ile anlamlı ve pozitif yönde ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Bond ve Flaxman, 2006). Bu bulgu, psikolojik esnekliğin yalnızca bireysel iyi oluşla değil, aynı zamanda örgütsel performans çıktılarıyla da ilişkili olduğunu göstermektedir. Yıldırım vd. (2024) çalışmasında, belirsizliğe tahammülsüzlüğün iş performansı ile negatif yönde anlamlı bir ilişki gösterdiğini ortaya koymuştur. Buna göre, belirsizlik karşısında düşük toleransa sahip bireylerin performans düzeylerinin daha düşük olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, belirsizlik algısının artmasının iş performansını olumsuz etkileyebileceğini göstermektedir. Benzer şekilde Viator vd. (2024) çalışmasında, psikolojik esneklik ile algılanan performans kalitesi arasında anlamlı ve pozitif ilişki tespit edilmiştir. Psikolojik esnekliği yüksek olan öğrencilerin performanslarını daha kaliteli algıladıkları belirlenmiştir. Psikolojik esnekliğin müzik performans kaygısı ile de anlamlı ve negatif yönde ilişkili olduğu belirtilmektedir. Bu bulgu, esnekliği yüksek bireylerin performans kaygısını daha etkili biçimde yönetebildiğini ve sahne performansındaki olumsuz etkileri azaltabildiğini göstermektedir. Dolayısıyla psikolojik esneklik hem performansın iyileştirilmesinde hem de performans kaygısının yönetilmesinde kritik bir değişken olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca Mahmood vd. (2025), psikolojik esneklik ve iş performansı arasında anlamlı ilişkiler elde etmiştir. Ding ve Wang'de (2022) benzer bulgular elde ederek, psikolojik esnekliğin iş performansı ile anlamlı ilişkili olduğunu raporlamaktadır. Araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre, psikolojik esnekliğin performans üzerinde önemli bir yordayıcı değişken olduğu ifade edilebilir. Psikolojik esnekliği yüksek bireylerin duygusal düzenleme becerilerinin daha gelişmiş olduğu ve performanslarını daha sürdürülebilir biçimde sergiledikleri ifade edilebilir. Araştırmalar, psikolojik esnekliğin performans üzerinde önemli bir yordayıcı değişken olduğunu göstermektedir. Belirsizlik ve performans birlikte düşünüldüğünde, belirsizlik bireylerde kararsızlığa yol açmakta, fırsatların kaçırılmasına, alternatiflerin yeterince değerlendirilememesine ve enerji kaybına bağlı olarak performansın olumsuz etkilenmesine sebep olmaktadır. Bu bağlamda, psikolojik esneklik kritik bir beceri olarak öne çıkmaktadır. Psikolojik esnekliği yüksek bireyler, mevcut durumu kabul ederek içinde buldukları ana odaklanmakta, bilişsel olarak durumları ayırtmakta ve her koşulu ayrı değerlendirerek değerleri doğrultusunda etkili eylemlerde bulunmaktadır. Bu bulgular psikolojik esnekliğin, belirsizlik altında performansı koruyucu ve bireyin hedeflerine ulaşmasını destekleyici önemli bir kişisel beceri olduğunu göstermektedir.

Sonuç ve Öneriler

Sağlıklı birey olmak, fiziksel ve sosyal iyilik hâlinin yanı sıra psikolojik açıdan da iyi bir ruh hâline sahip olmayı gerektirmektedir. Ancak yaşam her zaman istenildiği gibi ilerlemez; hayatın olumlu yönlerinin yanı sıra hoş olmayan duygu, düşünce ve olaylar da vardır. Birey bu yaşantılardan tamamen kaçamaz ve onlarla başa çıkmak çoğu zaman zor ve yıpratıcıdır. Birey, bu stres ve zorlayıcı durumlardan kaçabilmek adına psikopatolojiye yol açabilecek bazı girişimlerde bulunur. Bunlar; deneyimsel kaçınma, bilişsel birleşme, şimdiki an'dan uzaklaşma, kavramsallaştırılmış benlik, değerlerden uzaklaşma ve dürtüsel davranıştır. Bu girişimlerden ilki deneyimsel kaçınmadır. Deneyimsel kaçınma, bireyin olumsuz yaşantılardan uzak durmaya çalışmasına yol açarken, uzun vadede davranış kısıtlayıcı bir etki yaratır ve psikopatolojik süreçlerin oluşumuna zemin hazırlar (Luoma vd., 2010). Bilişsel birleşme ise bireyin yaşadığı her deneyime aşırı anlam yüklemesine neden olarak esnek düşünce ve davranış geliştirmesini engeller. Kavramsallaştırılmış benlik, bireyin kendisini tek bir biçimde görmesine, değerlerinden uzaklaşmasına ve değerler dışında davranmasına yol açarak psikolojik katılığı pekiştirir. Tüm bu süreçler birlikte, bireyin yaşamını sınırlayan ve psikopatolojinin ortaya çıkmasına katkıda bulunan temel mekanizmalar olarak değerlendirilebilir. Kabul ve Kararlılık Terapisi bu süreci zayıflatmak ve psikolojik esnekliği artırmak için önemli bir müdahale yaklaşımı olarak devreye girer. Kabul ve Kararlılık Terapisi bireyin yaşamda karşılaştığı olumsuz duygu, düşünce ve deneyimlerle başa çıkabilmesi için bir dizi strateji geliştirmektedir. Bu stratejiler; kabul, bilişsel ayrışma, bağlamsal benlik, şimdiki an'a odaklanma, değerler ve kararlı eylemdir (Hayes, 2006). Kabul, bu stratejilerin en önemlilerinden biridir. Birey, yaşadığı olumsuz deneyimleri reddetmek veya onlardan kaçmak yerine olduğu gibi kabul eder ve bu deneyimlerle esnek bir şekilde ilişki kurar. Diğer strateji Bilişsel Ayrışma'dır. Düşünceler mutlak gerçekler olarak görülmez; birey onlardan bağımsızlaşarak daha objektif ve esnek bir bakış açısı geliştirir. Bağlamsal benlik'te birey, kendisini tek bir duygu, düşünce veya deneyim üzerinden değerlendirmek yerine, sürekli değişen, yaşantıların farkında olan, gözlemleyen bir konumdan kendini algılar ve değerleri doğrultusunda davranabilir. Şimdiki an'a odaklanmada ise birey, geçmişin etkisi altında kalmadan ve geleceğe dair kaygılara kapılmadan içinde bulunduğu ana odaklanmakta bu ise değer odaklı davranışı ve esnek karar almayı kolaylaştırmaktadır. Değerler ise bireyin yaşamında neyin önemli olduğunu belirlemesine yardımcı olur; birey, değerlerini rehber olarak hangi davranışların anlamlı olduğunu bilir ve sonuçta değerlerini rehber olarak, somut ve sürekli adımlar atar. Bu süreç, olumsuz deneyimlerin varlığında bile bireyin değer odaklı davranış göstermesini sağlamaktadır. Söz konusu stratejiler bir araya geldiğinde bireyin psikolojik esnekliği artmakta ve

birey değerlerine uygun şekilde davranabilmekte, olumsuz deneyimlerle başa çıkabilmekte, yaşamın getirdiği belirsizlikler karşısında esnek bir şekilde hareket edebilmekte ve kararlı adımlar atabilmektedir. Böylece Kabul ve Kararlılık Terapisi, psikopatolojik süreçleri azaltmaya ve bireyin hem psikolojik hem de davranışsal işlevselliğini artırmaya katkıda bulunan etkili bir terapi yaklaşımı olarak öne çıkmaktadır.

Belirsizlik, bireyin içinde bulunduğu durumu; yeni, karmaşık ve çözülemez olarak algılamasıyla ilişkilidir. Bu tür bir algı, bireyin mevcut potansiyelini ortaya koymasını zorlaştırmakta ve performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Buna karşılık psikolojik esneklik, bireyin mevcut koşullara uyum sağlayabilmesini ve hedeflerine ilerlerken değerlerini önceliklendirebilmesini gerektirir. Bu yönüyle psikolojik esneklik, belirsizliğin yol açtığı performans düşüşünü azaltmada ve sürdürülebilir performansı desteklemede koruyucu bir işlev görebilmektedir.

Psikolojik esneklik, geliştirilebilir bir kişisel beceri olarak değerlendirilmektedir. Kabul ve Kararlılık Terapisi kapsamında psikoloji alanında uzman kişilerden destek alınmasının yanı sıra, psikolojik esneklik bireysel çaba ile de geliştirilebilmektedir. Bu süreçte öncelikle bireyin kendisini tanıması, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olması, duygularını tanıyabilmesi ve yaşamındaki değerleri açık bir şekilde belirlemesi önem taşımaktadır. Ayrıca bireyin, değerleri doğrultusunda davranması, hedefler belirlemesi, bu hedeflere giden yolda karşılaşılabilecek zorlukları baştan kabul etmesi ve bu zorluklarla mücadele edebilmek için kendisini sürece açık tutması, psikolojik esnekliğin sağlanmasında önemli adımlar olarak nitelenmektedir.

Kaynakça

- Bennett, R. ve Oliver, J. E. (2019). *Acceptance And Commitment Therapy 100 Key Points And Techniques*. Routledge.
- Biglan, A., Hayes, S. C., ve Pistorello, J. (2008). Acceptance And Commitment: Implications for Prevention Science. *Prevention Science*, 9(3), 139-152.
- Bond, F. W., Hayes, S. C., ve Barnes-Holmes, D. (2013). Psychological Flexibility, ACT, and Organizational Behavior. In *Acceptance And Mindfulness At Work* (25-54). Routledge.
- Bond, F. W., ve Flaxman, P. E. (2006). The Ability of Psychological Flexibility And Job Control to Predict Learning, Job Performance, and Mental Health. *Journal of Organizational Behavior Management*, 26(1-2), 113-130.
- Brashers, D. E. (2001). Communication and Uncertainty Management. *Journal of Communication*, 51(3), 477-497.
- Budner, S. (1962). Intolerance For Ambiguity as a Personal Variable. *Journal of Personality*, 30(1), 29-50.
- Chase, J. A., Houmanfar, R., Hayes, S. C., Ward, T. A., Vilardaga, J. P., ve Follette, V. (2013). Values are not Just Goals: Online Act-Based Values Training Adds to Goal Setting in Improving Undergraduate College Student Performance. *Journal of Contextual Behavioral Science*, 2(3-4), 79-84.
- Ding, D. ve Wang, W. (2022). Psychological Flexibility and Job Performance Among it Staff: a Chained Mediation Model of Workplace Ostracism and Perceived Stress. *Psychologia*, 64(1), 40-52.
- Farrell, L., Mizael, T. M. ve Gould, E. R. (2023). Gender is The Name of The Frame: Understanding Gender Through The Lens of Relational Frame Theory. *Social Sciences*, 12(10), 532.
- Grant, A., ve Cassidy, S. (2022). Exploring The Relationship Between Psychological Flexibility And Self-Report And Task-Based Measures of Cognitive Flexibility. *Journal of Contextual Behavioral Science*, 23, 144-150.
- Harris, R. (2009). Act Made Simple: An Easy-To-Read Primer on Acceptance and Commitment Therapy. *New Harbinger Publication*. 9 (13), 26-30.
- Hayes, S. C. (2004). Acceptance And Commitment Therapy, Relational Frame Theory, and The Third Wave of Behavioral and Cognitive Therapies. *Behavior Therapy*, 35(4), 639-665.
- Hayes, S. C., Strosahl, K. D. ve Wilson, K. G. (2012). *Acceptance and Commitment Therapy. In The Process And Practice of Mindful Change (2nd Ed.)*. New York, Ny, Us: The Guilford Press.
- Hayes, S. C., Luoma, J. B., Bond, F. W., Masuda, A., ve Lillis, J. (2006). Acceptance and Commitment Therapy: Model, Processes and Outcomes. *Behaviour Research and Therapy*, 44(1), 1-25.

- Kashdan, T. B. ve Rottenberg, J. (2010). Psychological Flexibility as A Fundamental Aspect of Health. *Clinical Psychology Review*, 30(7), 865-878.
- Keren, G. ve Gerritsen, L. E. (1999). On The Robustness and Possible Accounts of Ambiguity Aversion. *Acta Psychologica*, 103 (1-2), 149-172.
- Luoma, J. B., Hayes, S. C. ve Walser, R. D. (2010). Learning Act: An Acceptance & Commitment Therapy Skills-Training Manual For Therapists. *New Harbinger Publications*, 60, 549-552.
- Mahmood, R., Khizar, U., Imtiaz, M., Adnan, H., Rehman, T., Ehabu, E. A. ve Al-Halani, A. A. (2025). Balancing Acts: Exploring Work Family Conflict, Psychological Flexibility and Job Performance Among Chinese Pharmacists. *Journal of Pharmaceutical Policy And Practice*, 18(1), 2450597.
- McCracken, L. M. ve Morley, S. (2014). The Psychological Flexibility Model: A Basis for Integration and Progress In Psychological Approaches to Chronic Pain Management. *The Journal Of Pain*, 15(3), 221-234.
- Rolffs, J. L.; Rogge, R. D. ve Wilson, K. G. (2018). Disentangling Components of Flexibility Via The Hexaflex Model: Development and Validation of The Multidimensional Psychological Flexibility Inventory (Mpdfi). *Assessment*, 25(4), 458-482.
- Strosahl, K. D. ve Robinson, P. J. (2009). *Teaching Act: To Whom, Why And How*. In Acceptance And Commitment Therapy: Contemporary Theory, Research And Practice: Contemporary Theory, Research and Practice (Pp. 59-85). Bowen Hills, Qld: Australian Academic Press.
- Twohig, M. P. (2012). Introduction: The Basics of Acceptance and Commitment Therapy. *Cognitive And Behavioral Practice*, 19(4), 499-507.
- Ulubay, G., ve Güven, M. (2022). Kabul ve Kararlılık Terapisi ve Psikolojik Esneklik İle İlgili Araştırmaların İncelenmesi. *The Journal of International Lingual Social And Educational Sciences*, 8(2), 92-101.
- Viator, T. L., Levy, J. J. ve Murphy, B. A. (2024). Exploring The Relations Among Psychological Flexibility, Music Performance Anxiety, and Perceived Performance Quality With University Music Students. *Music & Science*, 7, 20592043241268665.
- Yavuz, K. F. (2015). Kabul ve Kararlılık Terapisi (Act): Genel Bir Bakış. *Türkiye Klinikleri Journal of Psychiatry Special Topics*, 8(2), 21-27.
- Yıldırım, M., Dilekçi, Ü. ve Manap, A. (2024). Mediating Roles of Meaning İn Life and Psychological Flexibility İn The Relationships Between Occupational Stress And Job Satisfaction, Job Performance, And Psychological Distress İn Teachers. *Frontiers In Psychology*, 15, 1349726.
- Yıldırım, M., Çağış, Z. G. ve Gomez-Salgado, J. (2024). Intolerance of Uncertainty, Job Satisfaction and Work Performance İn Turkish Healthcare Professionals: Mediating Role of Psychological Capital. *International Journal Of Public Health*, 69, 1607127.

Belirsizlik Çağında Liderlik: İnsan, İnovasyon ve Stratejik Esneklik

Editör:

Gökhan KARADİREK