

Örgütsel Davranış: Güncel Yaklaşımlar

Editör: Doç. Dr. Nurcan Çetiner



ÖZGÜR
YAYINLARI

Örgütsel Davranış: Güncel Yaklaşımlar

Editör:

Doç. Dr. Nurcan Çetiner



Published by

Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.

Certificate Number: 45503

📍 15 Temmuz Mah. 148136. Sk. No: 9 Şhitkamil/Gaziantep

☎ +90.850 260 09 97

📞 +90.532 289 82 15

🌐 www.ozguruyinlari.com

✉ info@ozguruyinlari.com

Örgütsel Davranış: Güncel Yaklaşımlar

Editor: Doç. Dr. Nurcan Çetiner

Language: Turkish

Publication Date: 2025

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): 978-625-5646-26-2

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub777>



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:

Çetiner, N. (ed) (2025). *Örgütsel Davranış: Güncel Yaklaşımlar*. Özgür Publications.

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub777>. 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.ozguruyinlari.com/>



Ön Söz

Örgütsel davranış en genel ifadeyle sosyal bir varlık olan insanın çalışma yaşamındaki davranışlarını inceleyen bilim dalıdır. Örgütlerin gelişen ve değişen rekabet ortamına ayak uydurulabilme ve varlığını devam ettirebilmelerinde en önemli unsurları şüphesiz ki çalışanlarıdır. Örgütler bir taraftan çalışanları vasıtaıyla belirlemiş oldukları amaçlarını gerçekleştirirken diğer taraftan da rakipleriyle mücadele edebilme ve varlığını devam ettirebilme gücünü elde ederler. Bu nedenle çalışanların iş yaşamındaki davranışlarının tanımlanması, açıklanması ve belirlenen hedeflere yönlendirilmesi önem arz etmektedir.

Diğer taraftan örgütlerin sürekli değişen çevrenin beklentilerine cevap verebilmelerinde de yine çalışanlarının rolü büyüktür. Yapılan araştırmalar sonucunda çalışma ortamında insan davranışları ile ilgili yeni kavramlar oluşmaktadır. Çalışanları anlama ve değişen dış çevreye uyum sağlayabilmek için bu yeni kavramların açıklanması önem arz etmektedir. Kitabımızda örgütsel davranış alanında nispeten yeni olan kavramlar ve konular ele alınmıştır. Güncel konular kavramsal, kapsam ve boyutları açısından incelenmiş ve konu ile ilgili yapılan çalışmalar hakkında örnekler verilmiştir. Ele alınan konular çerçevesinde kitabın örgütsel davranış alanyazınına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

İçindekiler

Ön Söz	iii
--------	-----

Bölüm 1

Sessiz İstifa ve Sessiz İşten Çıkarma	1
<i>Mutlu Arman</i>	

Bölüm 2

Dijital Liderlik	19
<i>Gülşah Ayaz</i>	

Bölüm 3

Empatik Liderlik	39
<i>Sema Alimoğlu Özkan</i>	

Bölüm 4

Örgütsel Davranışta Yükleme (Atfetme)	57
<i>Nurcan Çetiner</i>	

Bölüm 5

Örgütsel Davranış Aracı Olarak Yumuşak Güç	85
<i>Ela Oğan</i>	

Bölüm 6

Çalışma Olgusunun Kavramsal Gelişimi ve Yeni Nesil Çalışma Modellerinin Gerekliği	99
<i>Özgür Yılmaz</i>	

Sessiz İstifa ve Sessiz İşten Çıkarma ⚠

Mutlu Arman¹

Özet

Dünyada ve yönetim alanında meydana gelen değişim ve gelişmeler yeni konuların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Yeni çıkan ve son zamanlarda popüler olan kavramlardan olan sessiz istifa ve sessiz işten çıkarma işverenlerin ve yöneticilerin önemle üzerinde durması gereken konulardandır. Bu konuların popüler olması ve kavramsal olarak gün yüzüne çıkmasının altında yatan sebeplerden biri Covid-19 salgın süreci ve süreç içerisinde yaşanan hızlı değişimler ve zorlu çalışma koşullarıdır. Bir diğer sebep ise kavramların sosyal medyada viral olan videolar sayesinde benzer durumda olan kişiler arasında hızla yayılmasıdır. Sessiz istifa kavramı, istifa dilekçesi ile işinden ayrılmadan, işletmede daha az sorumluluk alma, iş tanımının gerekliliğinden fazlasını yapmama, işletme için en az seviyede çaba harcama şeklinde tanımlanmaktadır. Sessiz işten çıkarma ise işletme sahiplerinin çalışanları resmi olarak işten çıkartmadan onlara yokmuş gibi davranarak işlerini bırakmaya zorlamalarıdır. Pandemi süreci ile birlikte çalışma ortamlarında ortaya çıkan sorunlar ile çalışanların içinde bulunduğu tükenmişlik ve motivasyon eksikliği gibi nedenler sessiz istifa sürecinin yaşanmasına sebep olmuştur. Çalışanların sessiz istifa davranışlarına karşı işveren ve yöneticilerin verdikleri tepki ise genellikle sessiz işten çıkarma olmaktadır. İşveren ve yöneticilerin çalışan ve kurum performansına olumsuz etkileri olan bu kavramları iyi anlaması ve buna göre çözüm önerileri geliştirmesi oldukça önemlidir. Çalışma kapsamında sessiz istifa ve sessiz işten çıkarma kavramları, nedenleri, belirtileri, etki ve sonuçları, önleme yöntemleri ve kavramı araştıran bazı çalışmalar incelenerek öneriler sunulmuştur.

GİRİŞ

Özellikle pandemi sonrası popüler olan kavramlardan biri olan sessiz istifa, iş görenlerin sadece iş tanımlarında ifade edilen görevleri üstlenmesi ve beklentinin üstünde fazladan bir gayret göstermemesi olarak

1 Dr. Öğr. Üyesi, Pamukkale Üniversitesi Denizli Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, marman@pau.edu.tr, ORCID: 0000-0003-1010-5212

ifade edilmektedir. Bu kavram aslında iş görenlerin istediklerine cevap bulamaması sonucunda ortaya çıkan sessiz bir isyanı tanımlamaktadır. Başka bir ifade ile sessiz istifa, iş görenlerin tükenmişliği engellemek ve iş-yaşam dengesini düzeltmek amacıyla çalıştığı kurumda gönüllü olarak çabalarını durdurmasıdır. Ayrıca işletmelerdeki zorlu iş şartlarının yer alması, sessiz istifa davranışlarının ortaya çıkmasında etkili olduğu söylenebilir (Hamouche vd., 2023: 4297-4298). Sessiz istifa ile iş görenler, sahip oldukları görevlerine karşı olan tavırlarını tekrardan inceleyerek önceden kurumlarda istekli olarak yaptıkları fazladan işleri gerçekleştirmek yerine sadece iş tanımlarında belirtilen zorunlulukları yapmaktadırlar. Bu durumda bazı işletme sahipleri iş görenlerin bu tavrına karşı istekli olarak görevlerini bırakmaları için ekonomik haklarını kısıtlı hale getirip iş yüklerini fazlalaştırarak sessiz işten çıkarma olarak ifade edilen bir yola başvurmuşlardır (Çimen ve Yılmaz, 2023: 27). Her iki kavram henüz yeni olduğundan dolayı literatürde fazla sayıda çalışmaya rastlanılmamıştır. Günümüzde önemli bir rekabet avantajı olarak ifade edilen çalışanların sessiz istifa davranışları sergilemeleri kurumlar açısından olumlu olmayan sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Bundan dolayı sessiz istifa, hem kurumların hem de idarecilerin önem vermesi gereken olgulardan biridir (Mahand ve Caldwell, 2023: 14). Çalışanlar ve kurumlar üzerinde olumsuz etkileri olduğu düşünülen sessiz istifa ve sessiz işten çıkarma davranışlarına karşı gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir. Bu çalışmada, sessiz istifa kavramı, nedenleri, belirtileri, etki ve sonuçları ile önleme yöntemleri anlatılarak kavram üzerine yapılan bazı çalışmalara yer verilmiştir. Ayrıca sessiz işten çıkarma kavramı açıklanarak her iki olguya dair değerlendirmeler yapılmaya çalışılmıştır.

1. Sessiz İstifa Kavramı

Türk Dil Kurumuna göre bir kişinin kendi iradesiyle görevini bırakması olarak tanımlanan istifa kavramı, gönüllü işten ayrılma ve gönüllü olmayan işten ayrılma şeklinde olabilmektedir. Gönüllü işten ayrılma, iş görenin kendi iradesiyle işi bırakması iken gönüllü olmayan işten ayrılma, bireyin çalıştığı kurum tarafından görevini bıraktırılması halidir (Burns, 2014: 19). Yeni bir kavram olan sessiz istifa ise iş görenin istifa dilekçesi ile işi bırakmadan işletmede çalışmaya devam etmesi ancak yavaş ve sinsice görevini bırakmasıdır (Morrison-Beedy, 2022: 7). Sessiz istifa davranışı sergileyen kişi, işletmede çalışmaya devam etmekle birlikte sahip olduğu görevin gerekliliklerini yapmaya çalışırken en düşük seviyede gayret göstermekte ve kendisinden beklenilenin üzerine çıkmaya çalışmamaktadır. Çalışanlar, işletmede görevleriyle olan bağlarını en alt seviyeye indirerek, gerçekleştirilen etkinliklerde yer almamaktadırlar. İşlerini aktif bir şekilde yapmayarak hem

idarecisini hem de çalışma arkadaşlarını protesto etmektedirler. Sessiz istifa, motivasyon ve dâhil olma eksikliğinin bir sonucu olarak ortaya çıkan ve iş görenlerin içinde bulundukları çalışma ortamından kendilerini korumak için ortaya koydukları aktif olmayan bir direniş şeklidir (Taborosi vd., 2023: 124-125).

Sessiz istifa, 2009 yılında gerçekleşen Texas A&M Ekonomi sempozyumunda Mark Boldger tarafından ortaya atılarak kavramsallaştırılmıştır. Covid-19 pandemisi ile ortaya çıkan finansal sıkıntılar, iş-yaşam dengesindeki aksaklıklar gibi sebeplerle “büyük istifa” hareketi oluşmuş, özellikle sağlık çalışanları başta olmak üzere pek çok iş gören görevini bırakmış ya da bırakmak mecburiyetinde kalmıştır. 2022 yılında Tiktok platformunda Zaid Khan adında bir çalışanın “işiniz hayatınız demek değildir” şeklindeki ifadeleri hızla yayılmaya başlamıştır. Fiziksel olarak görevini bırakmayan çalışanların ortaya koyduğu bir tutumu ifade eden sessiz istifa kavramı daha sonra fazla iş yükü, düşük bağlılık ve düşük düzey motivasyon sebebiyle bir çözüm olarak literatüre kazandırılmıştır (Oğan ve Çetiner, 2024: 205-206). Yıldız ve Özmenekşe (2022: 14), sessiz istifa kavramının Covid-19 pandemi süreciyle daha belirgin şekilde ortaya çıktığını ifade etmektedirler. İş görenler, fazladan çaba harcamayarak bir isteksizlik durumu içinde bulunmakta ve sadece üstlendikleri işleri yaparak yeni görevlerden uzak durmaktadırlar. Çalışılan işletme için fazladan gayret ve hevesli olmamak gibi tarafsız ve olumsuz davranışlardır. Benzer bir şekilde Formica ve Sfodera (2022: 899) sessiz istifayı, iş görenin yalnızca kendisine verilen işleri yaparken iş tanımında bulunmayan hiçbir görevi yerine getirmeme durumu olarak tanımlamışlardır. Bu davranışa sahip iş görenler, çalışma saatleri dışında görevleriyle alakalı işlerden uzak dururlar, gelen e-posta ve aramaları yanıtlamazlar, özel hayat ve iş yaşamlarını ayırarak özel hayatlarına öncelik verirler. Görevlerini yerine getirirken daha az coşkulu olurlar ve kariyerlerinde ilerleme düşüncesine karşıdırlar. Sessiz istifa davranışı içinde bulunan çalışanlar, işlerini hayatlarının merkezine almak istemeyip “iş hayattır” düşüncesine katılmadan görevlerini yaparlar. Sessiz istifa aynı zamanda bir iş görenin içinde bulunduğu ortamda mutsuz olduğu ve görevini ya da işini değiştirme düşüncesi içinde olduğunu da işaret edebilir. Bu davranış kişinin tükenmişlik içinde olup bu duygu ile baş edebilmek için sessizce görevlerinden vazgeçmiş olabileceklerini de göstermektedir (Çimen ve Yılmaz, 2023: 27-28). Sessiz istifa, sadece işletme verimliliğini azaltma, işleri yavaşlatma ya da içinde bulunduğu çalışma şartlarını protesto etme biçiminde olmayıp iş görenlerin iş-yaşam dengesine ya da refahına önde tutma isteği sebebiyle işten ve kurumdan psikolojik ayrılmayı da tanımlamaktadır (Sürücü vd., 2024: 571).

1.1. Sessiz İstifanın Nedenleri

Sessiz istifa nedenleri arasında çalışılan kurumdaki memnuniyetin olmama, yeterli olmayan yönetim desteği, kariyer planlama alanındaki eksiklikler ve fazla olan iş yükü gibi unsurlar sayılabilir. İş görenlerin motivasyon düşüklüğü sessiz istifanın en önemli sebeplerinden biridir. Motivasyon düşüklüğü çoğunlukla işten tatmin olmama, kariyer yükselmesinin olmaması gibi nedenlerden ortaya çıkabilir. Yönetim ve liderlik alanında eksiklikler iş görenlerin işyerlerine olan bağlılıklarını olumsuz etkileyebilir. Yeterli olmayan iletişim, destekleyici olmayan yönetim biçimleri ve iş görenlerin işletmede kendilerini değersiz hissetmeleri gibi durumlar sessiz istifaya neden olabilir (Gökkaya, 2024: 648). Çimen ve Yılmaz'a (2023: 29) göre iş görenlerini motive etmeyi ve kurumda çalışmaya devam etmesine önem vermeyen idareciler nedeniyle çalışanlar sessiz istifa aşamasına girebilirler. Örgütte sessiz işten ayrılmaların fazlalaşması yönetimin yetersiz olması ile açıklanabilir. Benzer şekilde sessiz istifa ile alakalı yapılan bazı çalışmalar sessiz istifanın nedenlerini belirlemede literatüre katkı sağlamıştır. Laybats ve Tredinnick (2022:111), evden ya da hibrit çalışma modellerinde çalışanların iş-yaşam dengesini sağlamak ve tükenmişlikten korunmak nedeniyle sessiz istifa davranışları sergilediklerini ifade etmişlerdir. Lu ve diğerleri'ne (2023:13) göre, yoğun mesai şartları, ücret dengesizlikleri, yüksek olmayan örgütsel bağlılık seviyesi ve iyi olmayan çalışma şartları, iş gören refahının azalmasına ve tükenmişliğe neden olmaktadır. Bu durumun sonucu olarak çalışanlar sessiz istifa davranışları sergilemektedirler. Sessiz istifa ile ilgili çalışmalardan bir diğeri Johar ve diğerleri (2023: 1-2) tarafından yapılmış ve benzer sonuçlar bulunmuştur. Johar ve diğerleri' ne göre çalışma şartları, iş tatmini eksikliği ve tükenmişlik duygusu çalışanlarda sessiz istifaya sebep olan unsurlardır. Güner ve diğerleri (2024: 19-20) tarafından literatür incelenerek sessiz istifaya neden olan unsurlar üç başlık altında toplanmıştır. Bunlardan ilki sessiz istifaya neden olan kişisel nedenlerdir. Bunlar, tükenmişlik duygusu, yüksek olmayan iş tatmini, kuruma aidiyet duygusu ile bağlı olmama, stres, kaygı, motivasyonun düşük olması, kişilik ve demografik özelliklerdir. İkinci olarak ifade edilen örgütsel nedenler arasında iş yaşam dengesi, uzun çalışma süresi, emek-ücret dengesizliği, sağlıklı olmayan kurum kültürü, fazla iş yükü, kariyer planlamada fırsat yetersizliği, kurum içi iletişim ve örgütsel bağlılık yer almaktadır. Son olarak sessiz istifaya neden olan yönetsel nedenler ise idarecilerin tutumları, idareci özellikleri, toksik idare biçimi, örgütsel adalet, kariyer alanında uygulanan adaletsizlikler ve ödüllendirme ile takdir hususundaki eksikliklerdir. Formica ve Sfodera'nın (2022: 902) yaptıkları araştırma sonuçlarına göre sessiz istifanın nedenleri, iş görenlerin değer görmedikleri duygusuna kapılmaları, performanslarının

takdir görmemesi, kurumda kendini geliştirme ve yükselme imkânlarının kısıtlı olması, yapılan işte tatminsizlik ve işin bir anlam ifade etmemesi, bireysel ve örgütsel amaçların örtüşmemesi olarak tespit edilmiştir. Youthall Türkiye'nin sessiz istifaya neden olan faktörleri belirlemek amacıyla yaptığı araştırma sonuçlarına göre çalışanları sessiz istifa davranışına yönlendiren unsurlar, kurumdaki kariyer imkânlarının açık olmaması, iş-yaşam dengesinin sağlanamaması, düşük maaş, iş görenin görev tanımının net olmaması, fazla çalışma süreleri ve kurumun performans beklentisinin fazla olmasıdır (Çimen ve Yılmaz, 2023: 29). Yıldız ve Özmenekşe (2022: 18) sessiz istifa duygusunun ortaya çıkmasına sebep olabilecek faktörleri aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir;

- İş görenlerin çalışma alanlarında önemli olmayan bir pozisyonda olduklarını düşünmeleri ya da kendilerini değerli hissetmemeleri,
- Yönetim ve çalışanlar arasında organik bir iletişimin olmaması ya da farklı seviyelerdeki iş görenlerin idarecileriyle istedikleri gibi iletişim halinde olamaması,
- Yönetim ve çalışanlar arasında iletişimin açık ve net olmaması ve de kurum içi güç aralığının yüksekliği,
- İş görenlerin kendine has bilgi ve yeteneklerinin iş tanımıyla uyumlu olmadığını hissetmesi,
- İş görenlerin bireysel, ticaret ve meslekle alakalı alanlardaki ilerlemelerinde yeterli destek ve takdir görmediğini aklından geçirmesi,
- Çalışma alanlarının demokratik ve katılımcı olmaması, iş görenlerin yenilik yapma yeteneklerinin köreldiğini düşünmeleri,
- İş görenlerin kendilerinde bulunan kapasiteyi keşfetme noktasında özendirilmemesi,
- İş görenlerin farklılaşan koşullar ve iş düzeninin çalışma alanına aktarılamaması, kurum kültürünün zayıf olması ve farklılaşan iş koşullarına göre biçimlenmediğini kavramalarıdır.

1.2. Sessiz İstifa Davranışının Belirtileri

Çalışanların sergiledikleri sessiz istifa davranışlarının bazı belirtilerinin olduğunu ifade etmek mümkündür. Kişilerin tavır ve davranışları gözlemlenerek sessiz istifa sürecinde olup olmadıkları değerlendirilebilir. Literatür taramasına göre sessiz istifa belirtileri aşağıdakiler gibidir (Yıldız ve Özmenekşe, 2022: 19; Hetler, 2022; Güler, 2023:249; Gürer vd., 2024: 21-22):

- Toplantılara iştirak etmemek veya istekli olmadan katılmak,
- İşyerine vaktinde gelmemek ya da görevini zamanından önce bırakmak,
- Mesai süresi haricinde iş yapmamak, bilhassa tatil zamanlarında çalışmamak,
- Boş vakitlerinde iş arama ve e-postalarını incelememek,
- Ücretli olmayan iş ve sorumlulukları kabul etmemek,
- Verimliliğin düşmesi,
- Takımla gerçekleştirilen proje çalışmalarına fazla katkı sağlamamak,
- İsteğe bağlı toplantılara iştirak etmemek, zorunlu toplantılarda fikir sunmamak,
- İş ve görevini tutku ve coşku ile yapmamak,
- İşyeri dışında düzenlenen sosyal etkinlik ve projelere katılım sağlamamak,
- Görevine, çalışma arkadaşlarına ve idarecilerine karşı olumlu bir tavır göstermemek,
- Motivasyon seviyesinde düşüklük ve fazla sakin olma hali,
- Sahip olduğu görev sebebiyle aile ve özel yaşamını yok saymamak.

Gönüllü işi bırakma olarak tarif edilen istifa kavramına doğru evrilebilecek olan sessiz istifa kavramını anlamak oldukça önemlidir. Bu kavramı iyi anlamak için öncelikle nedenlerini ve yukarıda belirtilen bulguları iyi analiz etmek gerekmektedir. Çalışanlarının örgütlerine olan bağlılıklarına ve refahına önem vermeyen kurumlarda, iş gören memnuniyetsizliği nedeniyle iş performanslarında azalmalar yaşanmaktadır. Değişen iş gören istekleri ve artış gösteren farkındalık seviyesi işletmelerde sessiz istifa davranışlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Kurum başarısında iş gören mutluluğunun önemli bir unsur olduğunu görülmesiyle birlikte işletmeler bu noktada iş gören tatminine önem vermeye başlamışlardır (Gürer vd., 2024: 22).

1.3. Sessiz İstifanın Etkileri ve Sonuçları

Uzun sürede kurumların performansını olumsuz şekilde etkilemesi nedeniyle sessiz istifanın örgütle alakalı sonuçları olabileceği gibi kişisel ve toplumla alakalı bazı sonuçları da vardır. İşletme açısından bakıldığında sessiz istifa kurumların rekabet avantajını kaybetme riski taşımakta olup iş görenlerin tembelliklerini saklama nedeniyle sergiledikleri bir davranış olmaktadır (Karaşin ve Öztırak, 2023: 1445). Bu noktada sessiz istifa davranışları

hem iş görenler hem de kurumlar açısından farklı olumsuz etkiler meydana getirebilmektedir. Sessiz istifa davranışlarının iş görenler üzerindeki olumsuz etkilerinden birisi kişinin verimlilik düşüşüdür. İş görenler, görevlerini en düşük seviyede gerçekleştirerek performansları zamanla düşer ve yoğunlukla kurumdaki farklı etkinliklere katılmazlar. Bu durum iş gören verimliliği ve genel kurumsal verimliliğin düşmesine neden olur (Maslach ve Leiter, 2016: 110). İş görenler, kurum içinde gerçekleştirdikleri görevlerinin anlamsız ve değersiz algılandıklarını hissederlerse işyerlerine olan ilgi ve bağlılıkları azalır (Anand vd., 2023: 724). Böylece iş görenlerin çalıştıkları kuruma karşı motivasyonları da düşer. Bu durum işletmedeki genel ortamı da olumsuz bir biçimde etkileyebilir (Salanova vd., 2005: 1222). Sessiz istifa davranışları aynı zamanda çalışanlarının işten ayrılmasına da neden olabilir. Böylece kurum içi yüksek iş devir oranları ortaya çıkabilir. Çalışanların işten ayrılması ile yeni personel tedariki ve eğitim maliyetleri yaratabilir (Greenhaus ve Allen, 2011: 170-175). Sessiz istifa davranışları sergileyen çalışanlar yaptıkları işe olan ilgi ve bağlılıklarının azalmasıyla yaratıcılıklarını da kaybedebilirler. Bu durum, iş görenlerin yeni öneriler sunma ya da sorunlara çözüm üretme noktasında fazla hevesli olmamalarına yol açabilir (Dede ve Çınar, 2008: 13). İş görenlerin çalıştıkları kuruma karşı düşük motivasyon ve bağlılık hissiyatları müşteri hizmetlerine de olumsuz bir şekilde etki edebilir. Sessiz istifa davranışları sergileyen iş görenler, hizmet sunarken daha az çaba harcarlar. Bu durum müşteri memnuniyetini azaltabilir. Bunun yanında, iş görenlerin düşük performans seviyeleri, hizmet kalitesini azaltarak kurumun pazar başarı seviyesini düşürebilir (Bakker ve Demerouti, 2007: 315). Sessiz istifa davranışı gösteren iş görenin, kurumda normalden daha az göreve sahip olması diğer çalışanların iş yükünün fazlalaşmasına sebep olacağından, zamanla çalışma ortamında huzurun bozulması, tartışmaların çıkması ve bu davranışı gösteren çalışanın ortamda yabancılaştırılması gibi sorunlar çıkabilir. Ortaya çıkan bu sorunlar, kurum içinde gruplaşmalara neden olup diğer iş görenleri de etkileyerek onların da sessiz istifa davranışları sergilemesine sebep olabilirler. Bunun yanında sessiz istifa davranışları, bütün iş görenlerin motivasyonunu olumsuz etki ederek verimli ve üretken olma durumunun azalmasına ve kurumun zarara uğramasına neden olabilir (Gürer vd., 2024: 24). İş görenin verimli olma durumunun durağan hale gelmesi kurumun rekabet avantajını yitirmesine ve kurum refahı yerine bireysel rahatlığın ön plana çıkarılarak kurum performansının azalmasına neden olabilir (Öztürk vd., 2023: 73). Kurumlar sessiz istifa davranışlarının diğer iş görenleri etkileyerek daha çok kişinin işini bırakmasını önlemek için özen göstermelidir. Böyle bir durum çalışma devir hızını artırarak yeni işe alma süreçlerini başlatabilir. Böylece kurumda verimli olma ve kalite çalışmaları

olumsuz etkilenecek kurumun genelinde huzursuz bir hava oluşabilir. Bu yüzden kurumlar kendileri için risk oluşturan bu davranışları önlemek için gerekli mücadeleyi yapmalıdırlar (Güler, 2023: 252).

1.4. Sessiz İstifayı Önleme Yöntemleri

İş görenlerin refah seviyesini artırma, çalışanların motivasyonunu yükseltme, yüksek performans seviyesine sahip çalışanları adil bir ödüllendirme sistemi ile ödüllendirme, esnek kurum kültürünü işletmeye hâkim kılma, iş görenlerin sahip oldukları görevleri yerine getirirken memnuniyet seviyelerini artıracak bir iş kültürü oluşturma yöntemleriyle işletmeler sessiz istifa ile mücadele edebilir (Güler, 2023: 257). Temel'e (2022: 554) göre işletmelerde sessiz istifa önlenabilir. Bunun için çalışanların örgütsel bağlılık, motivasyon ve verimlilik düzeylerini arttırmak gerekmektedir. İş görenlerin sessiz istifa davranışları sergilediklerini gözlemleyen idarecilerin yapması gerekenler Yıldız ve Özmenekşe (2022: 19) tarafından aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:

- İş dışında çalışma ortamından uzak olmalarına imkân sunulmalı,
- Ücretli izin ve tatil haklarını kullanmaları özendirilmeli,
- Ücret ve diğer haklarında yeni düzenlemeler yapılacağı söylenmeli,
- İş gören ile açık iletişim sağlanmalı ve konuyla alakalı düşüncelerini ifade etmesi istenmeli,
- İş tanımları tekrardan gözden geçirilmeli,
- İş görenlerin yapacakları işler açık bir biçimde belirtilmeli,
- Kurum içi iş görenlerle alakalı kararlar alınacak ise iş görenlerin de karar aşamasına katılması sağlanmalı,
- İş görenlerin yaratıcılık vasıflarını öne çıkaracak fırsatlar ortaya konmalıdır (Youthall, 2022).

Sessiz istifa davranışı gösteren iş görenleri tekrar işe bağlamak için idareciler farklı stratejiler kullanmalıdır. İşletmeler, sessiz iş bırakmayı azaltmak için aşağıda ifade edilen önerilerden faydalanabilirler (Çimen ve Yılmaz, 2023: 32):

- Güvenli ve destekleyici bir iş hayatı oluşturmak,
- İş görenler ile düzenli görüşmeler yapmak,
- İş görenlerin işletmede kalma ihtimalini artırma olanağı veren yarı yapılandırılmış kalış görüşmeleri yapmak,

- Dönüşümsel liderler istihdam etmek ve işe devam ettirmek,
- Kurum içi kariyer planlamaları ile çalışanlarına yeni fırsatlar sunmak,
- İş görenlerin sahip oldukları görevlerinin anlamlı olduğuna ikna etmek,
- İş görenlerin iş-yaşam dengelerini gözetmek amacıyla destek sunmak,
- İş görenlerin stres yönetimi ve ruh sağlığı problemlerine destek olmak,
- İş görenleri elde ettikleri başarıları nedeniyle kutlayarak işlerini zevkle yapmalarını teşvik etmek ve bu şekilde kurum içi olumlu bir çalışma alanı meydana getirmektir.

1.5. Sessiz İstifa Hakkında Yapılan Bazı Çalışmalar

Yıldız ve Özmenekşe (2022) çalışmalarında sessiz istifanın tanımı, sebepleri ve belirtilerini tespit etmek amacıyla yazın araştırması yapmışlardır. Çalışmanın amacı, iş görenlerde meydana gelen sessiz istifa davranışları ile ilgili yazına katkı sağlamak ve sonraki çalışmalara ışık tutmaktır. Bu noktada betimsel analiz yöntemi kullanılarak, çalışmada bazı sonuçlar elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, sessiz istifa aşaması hem çalışanları hem de işletmeleri olumsuz anlamda etkilemektedir. Bunun yanında çalışmada, kurumların gayret ve çabaları ile çalışanların sessiz istifa sürecinden kurtulabileceğini ve olumsuz etkilerden uzaklaşabileceklerini ifade etmişlerdir. Çalışmada ayrıca sessiz istifa davranışları sergileyen çalışanlara bu süreçten kurtulmaları ile ilgili öneriler sunulmuştur.

Formica ve Sfodera (2022) büyük ve sessiz istifanın ana sebeplerini belirlemeye çalışan ve pandemi sonrası çalışanların taleplerine cevap veren, deneysel çalışmalar içeren bir araştırma yapmışlardır. Çalışma sonuçlarına göre, çalışanların memnun olmama nedenleri; ihtiyaçların karşılanmaması, değer vermeme, takdir edilmeme, saygı duyulmama, performansın fark edilmemesi olarak belirlenmiştir.

Youthall Kariyer Platformu (2022) 1002 kişiye sessiz istifa ile ilgili çevrimiçi bir anket yapmıştır. Ankette iş-yaşam dengesi, iş tanımlarının net olması, kuruma duyulan bağlılık hissi gibi konular yer verilmiştir. Ankete katılanların %58,1'i iş yaşam dengesini yapamadığını, %64,4'ü görev tanımlarının net olmadığını, %33,5'i kurumuna karşı bağlılık duymadığını söylemiştir. Katılımcıların sessiz istifa sürecine sebep olan unsurlara verdikleri cevaplar, sırasıyla kariyer ilerlemelerinin zayıf olması, iş-özel yaşam dengesinin olmaması, ücretlerinin yetersiz olması ve görev tanımlarının açık olmamasıdır. Çalışmada sessiz istifa aşamasında olan katılımcıların bu

süreçten kurtulmak için yardımcı olabilecek faktörlere verdikleri cevaplar, yan haklar ve yeniden ücret ayarlamaları, iş-yaşam dengesi için yapılabilecek ayarlamalar ve farklılaşan duygu hallerinin dikkat edilmesi olarak tespit edilmiştir.

Arar, Çetiner ve Yurdakul (2023) yaptıkları araştırmada sessiz istifa olgusunu örgütsel davranış yazınına katmayı amaçlamışlardır. Detaylı bir yazın araştırması ile üç farklı teoriden yararlanarak sessiz istifa kavramının teorik yapısı belirlenmiştir.

Wallace ve Coughlan (2023) çalışmalarında, sessiz istifanın çalışanların üretken olma durumunu düşürdüğünü, işyerinde çalışanların katılım seviyesini azalttığını ve bu hususun çalışanlarda tükenmişlik duygusunun bir göstergesi olduğunu tespit etmişlerdir.

Çimen ve Yıldız (2023) yaptıkları çalışmada sessiz istifanın sebeplerini, iş görenlerde bu davranışın belirtilerini ve bu durumla nasıl mücadele edilmesi gerektiğini ele almışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanlarda sessiz istifanın önlenmesi için güvenli ve destekleyici bir iş ortamının oluşturulmasının önemi vurgulanmıştır. Ayrıca sessiz istifanın ana sebepleri açıklanarak iş görenlerin sessiz şekilde işinden ayrıldıkları belirtilmiştir. Böylece çalışanların üretken olma durumlarını kaybettikleri, bilinçli olarak işe geç kaldıkları, sonucunda ise düşük performans gösterdikleri tespit edilmiştir. Bu durumu önlemek için idarecilerin çalışanlarına değer vermesi gerektiği, vakit ayırarak etkili bir iletişimle bu davranışın engellenebileceği ifade edilmektedir.

Anand vd. (2023) idareci davranışlarının iş görenlerin sessiz istifa tutumuna yönelmesi üzerindeki etkisini tespit etmek için ölçek çalışması yapmışlardır.

Güler (2023) sessiz istifa ile ilgili çalışmasını, doküman analiz metoduyla teorik olarak gerçekleştirmiştir. Bunun yanında çalışmada uluslararası yazından da yararlanarak kavramı net bir şekilde ortaya koymaya çalışmıştır. Çalışanların tükenmişlik hissiyatından bahsederek sessiz istifa sürecinin sessiz bir isyanı ifade ettiğini belirtmiştir. Önemli bir rekabet avantajı sunana iş görenlerin sessiz istifa sürecine girmesinin çeşitli olumsuz durumlara yol açabileceğini ifade etmektedir. Bu nedenden dolayı hem kurumların hem de idarecilerin işletme başarısı için kritik olan bu kavrama önem vermesi gerektiğini savunmuştur.

Avacı (2023) çalışmasında farklı değişkenler ile sessiz istifa arasındaki ilişkileri belirlemeye çalışmıştır. Çalışmanın amacı, örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik, işte sözde var olma değişkenleri ile sessiz istifa kavramı arasındaki

ilişkileri tespit etmektir. Anket yöntemiyle elde edilen veriler sonucunda örgütsel sessizlik ve işe yoğunlaşamamanın sessiz istifa ile pozitif ve anlamlı etkisi belirlenmiştir. Bunun yanında örgütsel sinizm düzeyi yüksek olan iş görenlerin, sessizlik seviyelerinin yüksek olduğu bulunmuştur. Buradan çıkarılan sonuç ile sinizm seviyesi yüksek olan iş görenlerin yüksek seviyede sessiz istifa tutumları sergileyebilecekleri ifade edilmiştir.

Örücü ve Hasırcı (2024) banka çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmayı Balıkesir ve Bandırma ilçesinde gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre kurumdaki hiyerarşi kültürünün sessiz istifa tutumu üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

2. Sessiz İşten Çıkarma Kavramı

Sessiz işten çıkarma, işletme sahibinin bir iş görenin görevine direkt son vermeyip zorbaca davranışlar sergileyip, noksan ücret ödeyerek ya da çalışanı işi bırakmaya sevk edecek haksız davranışlar yaparak dostça olmayan bir iş alanı oluşturması hali olarak tanımlanmaktadır. Sessiz işten çıkarma, idarecilerin, iş görenlerine yeterli düzeyde yardım ve meslek ilerlemesi sunma noktasında başarılı olamaması ve iş görenlerin kendilerini kuruma ait hissetmemesi aşaması olarak da ifade edilebilir. Sessiz işten çıkarma yöntemine yönelen işletme sahipleri, iş görenlerin iş koşullarını iyice zor hale getirerek onları kendi istekleri ile işi bırakmaya yönlendirmektedirler (Sürücü vd., 2024: 574-575). Diğer bir tanıma göre sessiz işten çıkarma, bir iş görenin görevini kendiliğinden bırakması için mesleki yükselme ve gelişmenin önünün kesilmesi, zam isteklerinin kabul edilmemesi, iş görene bıkırtıcı görevler verilmesi gibi yollarla iş ortamının iş gören için huzurlu olmayan ve katlanılmaz bir alana dönüştürülmesidir. Sessiz işten çıkarma, genellikle sessiz istifa davranışları sergileyen iş görenlere karşı idarecilerin verdikleri bir reaksiyondur. İş görenlere gösterilen rahatsız edici davranışlar, sıcak davranmama ve iş gören gereksinimlerine yeterli düzeyde önem vermeme yöntemleriyle iş göreni sessizce işten çıkaran idareciler doğrudan görevi bırakmaya da sebep olabilmektedir (Gürer vd., 2024: 24). Yasalar, ayrımcılıkla alakalı süreçler ve bunlardan doğan yüklüce maliyetler sebebiyle bir iş göreni işten çıkarmak istemeyen idareciler, bireyin kendiliğinden isteyerek görevini bırakmasını sağlamak için sessiz işten çıkarma kavramını kullanmaktadırlar. Sessiz işten çıkarma, idarenin bir iş göreni doğrudan görevini bıraktırmak ya da bir gelişim planı önermek yerine kişinin istekli bir biçimde görevini bırakmasını sağlayana kadar huzursuz bir iş ortamı yaratmasıdır. Bir iş sahibinin sessiz işten çıkarma metodunu kullanırken iş görenlere uyguladığı bazı davranışlar aşağıda verilmiştir: (Çimen ve Yılmaz, 2023: 30)

- İş görenlerin mesleklerinde yükselme imkânlarına engel olmak,
- İş görenlerin iş yükünü fazlaştırmak ancak maaşlarına hiçbir zam yapmamak,
- Kurumda iş görenleri karar verme süreçlerine katmamak,
- İş görenlere güç/kötü/arzu edilmeyen işler yüklemek,
- İş görenleri yaptıkları küçük kusurlara gereğinden fazla negatif reaksiyon göstermektir.

Sessiz işten çıkarma genel olarak sessiz istifadan farklıdır. Sessiz işten çıkarılan iş görenler, idarecilerinin daha önceki gibi gayret ve yardımlarını beğenmediğini ve iş görenin iş anlaşmasını bitirmeye uğraştığını fakat bunu direkt yapmadığını düşünmektedir. Burada işten çıkarmaktan ziyade idareci, iş görenlerin iş koşullarını olumsuzlaştırarak ve iş görenin kendiliğinden görevini bırakmasını ummaktadır. Bunun yanında sessiz istifa ve sessiz işten çıkarma, iş gören ve kurum performansını da olumsuz etki ettiği için evrensel olarak büyük ekonomik kayıplara da sebep olmaktadır (Tiryaki Şen vd., 2024: 345). Sessiz işten çıkarmayı sessiz istifadan ayıran bir diğer nokta sessiz işten çıkarma işveren kaynaklı bir tutum olmasıdır. Yasal olmayan işyeri suistimali şeklinde de belirtilen sessiz işten çıkarma, farklı biçimlerde görülebilmektedir. Bunlardan bazıları; iş görenlerin izin isteklerini kabul etmemek, iş görenlerin iş ile ilgili problemlerini çözmeye çalışmamak, düşük performans sonuçlarını çalışana bildirmeden kayıt altına almak, vardiyalarda dinlenme aralarına müsaade etmemek, iş görenlere mesai zamanları haricinde çalışmaya zorlamak ya da bir iş göreni devamlı olarak aramaktır. Sessiz işten çıkarma olgusu da sessiz istifa gibi Covid-19 salgını ile daha popüler hale gelmiştir (Sürücü vd., 2024: 575). İş görenler arasında mobbing anlamında en üst düzey olarak görülebilecek bir durum olan sessiz işten çıkarmada idareci, iş görenin çalışma hayatını kuşatarak denetim altına almakta ve onu bunaltarak sınırlandırmaktadır. Pandemi öncesinde de birçok iş gören idarecileri tarafından zorlamalarla karşılaşmış olmasına rağmen pandemi dönemi sessiz işten çıkarma için bir fırsat olmuştur. İdareciler iş görenlerine kendilerini tükenmiş ve değersiz hissetmeleri için farklı yollar denemişlerdir. Yöneticiler tarafından sessiz işten çıkarma belirtileri aşağıda sıralanmıştır (Kara ve Kaya, 2024: 189-190):

- Vasıflı olmayan görev tanımlarının yapılması,
- Vaatlerin tutulmaması,
- Maaş artış taleplerinin kabul edilmemesi,
- Mesleki yükselme ve ilerleme fırsatlarının kesilmesi,

- Yeni iş ve görevlerin sunulmaması,
- Geri bildirimlerin olmaması,
- İdareden olan desteğin durması,
- Ekiplere alınmaması,
- Haksızlık yapılması ve eşit olmayan bakış açısı,
- Gereğinden çok ya da az görev verilmesidir.

Sessiz işten çıkarma nedenleri arasında kurumların genel politikalarından, işletme sahipleri ya da idarecilerinin özel davranışlarına kadar birçok sebep bulunmaktadır. Genel olarak sessiz işten çıkarma nedenleri; çalışanların performans yetersizliği, gizli cinsel ve cinsiyet ayrımcılığı, tazminat gerekçeleri ve idareci kıskançlığı olarak söylenebilir (Kara ve Kaya, 2024: 190-194).

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Yönetim alanında yer alan en önemli kurumsal amaçlardan biri işletme verimliliğidir. Bu amaca ulaşabilmek için hem idareciler hem de iş görenlerin örgütsel davranış konularındaki olumsuz tutumlardan uzak olmaları oldukça önemlidir. Yeni ve son zamanlarda popüler kavramlardan olan sessiz istifa ve sessiz işten çıkarma konuları da kurum verimliliğine olumlu olmayan yansımaları nedeniyle iyi analiz edilerek, olumsuz sonuçlar ortaya çıkmadan önlenmesi gereken, kurum verimliliği açısından çok önemli unsurlardır. Bu nedenle iş görenlerin kurumdan istifa dilekçesi vererek ayrılmadan düşük verimle çalışarak, iş tanımı dışındaki görevleri yapmamak olarak ifade edilen sessiz istifa ile işletme sahiplerinin iş görenlerini resmi olarak işten çıkarmadan sanki yoklarmış gibi davranarak iş görenleri kurumdan uzaklaştırmaya çalışmaları olarak tanımlanan sessiz işten çıkarma kavramları hem işverenlerin hem de idarecilerin üzerinde durması gereken önemli konulardır (Sürücü vd., 2024: 586-587). Sessiz istifa nedenlerine genel olarak bakıldığında en önemli unsurlar, ücret yetersizliği, değer görmeme, kariyer engelleri, uzun mesai saatleri, iş-yaşam dengesinin ayarlanamaması, tükenmişlik vb. sorunlardır. Sessiz istifa ve sessiz işten çıkarma, işletme verimliliğine olumsuz etkilerinin yanında çalışanlarda performans düşüklüğü ve motivasyon eksiklikleri yaratarak kurumsal performansı olumsuz etkilemektedirler. Bu nedenle çalışanları sessiz istifa sürecinden korumak için, işletme sahipleri ve idareciler öncelikle sessiz istifanın ana nedenlerini belirlemeye çalışmalıdırlar. Yeterli olmayan ücret ya da kariyer ilerleme eksikliği sebebiyle sessiz istifa sürecinde olan iş görenlere zam, terfi, eğitim fırsatları verilebilir. Bunun yanında iletişim eksikliği veya zayıf ilişkiler nedeniyle sessiz istifa sürecinde olan çalışanlara

eğitim veya koçluk hizmeti sunulabilir. İş görenlerin kendilerini daha özgür ve mutlu hissedecekleri iş alanlarının oluşturulması sağlanarak çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için daha fazla iş ve sorumluluk verilebilir (Yılmaz ve Çimen, 2023: 32). Henüz yeni kavramlar olan sessiz istifa ve sessiz işten çıkarma kavramları hakkında literatürde çok fazla çalışma yapılmamıştır. Bu iki kavramı daha iyi anlamak ve sonra çözüm öneri geliştirmek için daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir. Genellikle örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm, tükenmişlik ve iş güvensizliği gibi konularla olan ilişkileri incelenen sessiz istifa ve sessiz işten çıkarma konularının gelecek araştırmalarda daha başka örgütsel davranış konuları ile birlikte incelenmesi önerilmektedir.

Kaynakça

- Anand A., Doll J., Ray P. (2023). Drowning in silence: a scale development and validation of quiet quitting and quit firing. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(4), 721-743.
- Arar, T., Çetiner, N. ve Yurdakul, G. (2023). Quiet quitting: Building a comprehensive theoretical framework. *Journal of Academic Researches and Studies*, 15(28), 122-138. <https://doi.org/10.20990/kilisiibfakademik.1245216>.
- Avcı, N. (2023). Örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik, işte sözde var olma ve sessiz istifa arasındaki ilişkiler: İstanbul Maltepe Belediyesi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 14(39), 968-989.
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Burns, L. (2014). *Customer Loyalty Directives and Employee Turnover Intention: A Qualitative Hospitality Industry Study* (Doktora tezi). Phoneix University
- Çimen, A. İ. & Yılmaz, T. (2023). Sessiz istifa ne kadar sessiz. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 27-33.
- Dede, M. ve Çınar, S. (2008). Dahiliye yoğun bakım hemşirelerinin karşılaştıkları güçlükler ve iş doyumlarının belirlenmesi. *Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi*, 1(1), 3-14.
- Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The great resignation and quiet quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8), 899-907.
- Gökkaya, D. (2024). İşe bağlı duygusal tükenmişliğin sessiz istifa üzerine etkisinde çalışma yaşam kalitesinin aracılık rolü: Sağlık çalışanlarında bir araştırma, *Bmij*, 12 (3):644-662, doi: <https://doi.org/10.15295/bmij.v12i3.2414>
- Greenhaus, J. H. ve Allen, T. D. (2011). *Work-family balance: A review and extension of the literature*. In Handbook of industrial, work and organizational psychology içinde (pp. 165-183). Sage Publications.
- Güler, M. (2023). Çalışma kültüründe yeni bir kavram: Sessiz istifa. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32(1), 247-261.
- Gürer, A., Solmaztürk, A. B., & Gökçe, F. (2024). Sessiz İstifa: Literatür İncelemesi. *Toplum Ve Kültür Araştırmaları Dergisi*(13), 1-41. <https://doi.org/10.48131/jscs.1383187>
- Hamouche S., Koritos C., Papastathopoulos A. (2023). Quiet quitting: Relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(2): 4297-4312.

- Johar, S. A., Hassan, S. M. & Saiyed, H. (2023). Silent Disengagement: Understanding The Consequences of Quiet Quitting, Trends, and Impacts. *International Journal of Clinical Studies & Medical Case Reports*, 28(5), 1-3. <https://dx.doi.org/10.46998/IJCMCR.2023.28.000700>
- Kara, E., Kaya, A. (2024). İşletme Yönetiminde Yeni Bir Kavram: Sessiz İşten Çıkarma, Nebiye Yamak (Ed.), İktisadi ve İdari Bilimlerde Araştırma, Yöntem ve Analiz: Livre de Lyon, 187-198.
- Karaşın, Y. ve Öztırak, M. (2023). Sessiz istifa tutum ölçeğinin geliştirilmesi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (4), 1443-1460. DOI: 10.18074/ckuiibfd.1311522.
- Laybats, C. & Tredinnick, L. (2022). All Change, All Change Please! The Rapid Evolvment in Working Practice Across Sectors. *Business Information Review*, 39(4), 111-112. <https://doi.org/10.1177/02663821221140961>
- Lu, M., al Mamun, A., Chen, X., Yang, Q., & Masukujjaman, M. (2023). Quiet quitting during COVID-19: the role of psychological empowerment. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-16
- Mahand T., Caldwell C. (2023). Quiet quitting – Causes and Opportunities, *Business and Management Research*, Vol 12, No.1, 9-19.
- Morrison-Beedy, D. (2022). Are we addressing “quiet quitting” in faculty, staff, and students in academic settings?. *Building Healthy Academic Communities Journal*, 6 (2), 7-8.
- Maslach, C. ve Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103-111.
- Oğan, E. ve Çetiner, N. (2024). Sessiz İstifa Kavramına Yönelik Bir Bibliyometrik Analiz. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 25(1): 203-221. <https://doi.org/10.24889/ifede.1438769>.
- Örücü, E., Hasırcı, I. (2024). Hiyerarşi Kültürünün Sessiz İstifa Davranışı Üzerindeki Etkisinde Banka Çalışanlarının Eğitim Durumlarının Düzenleyici Rolü. *İzmir İktisat Dergisi*. 39(2). 389-408. Doi: 10.24988/ije.1345965
- Öztürk, E., Arıkan, Ö. U. & Ocak, M. (2023). Understanding Quiet Quitting: Triggers, Antecedents and Consequences. *Uluslararası Davranış, Sürdürülebilirlik ve Yönetim Dergisi*, 10(18), 57-79.
- Salanova, M., Agut, S. ve Peiro, J.M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6): 1217-1227.
- Sürücü, L., Güleriyüz, İ., & Maşlakçı, A. (2024). SESSİZ İSTİFA VE SESSİZ İŞTEN ÇIKARMA ÖLÇEKLERİ: TÜRKÇEYE UYARLAMA ÇALIŞMASI. *Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 570-591. <https://doi.org/10.53443/anadoluibfd.1370880>.

- Taborosi, S. & Maljugić, B. & Lajić, Z. & Rajković, J. & Mitić, S. (2023). EMPLOYEE TURNOVER DURING THE GREAT RESIGNATION. Conference: XIII International Symposium Engineering Management and Competitiveness (EMC 2023), 124-128.
- Temel, Ç. N. N. (2022). Dijital çalışma hayatında koşuşturma kültürü. B. Göktaş & Ç. Demir (ed.), *Dijital İnsan Kaynakları Pazarlaması*, Efe Akademi Yayınları, 543-561.
- Tiryaki Şen H, Yurtsever D, & Polat Ş. (2024). Sessiz İstifa ve Sessiz İşten Çıkarma Ölçeklerinin Türkçe geçerlik ve güvenirlik çalışması: Hemşireler üzerinde bir araştırma. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 11(2), 344-353.
- Wallace, E. ve Coughlan, J. (2023). Burnout and counterproductive workplace behaviours among frontline hospitality employees: the effect of perceived contract precarity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(2), 451-468.
- Yıldız, S., Özmenekşe, Y. O. (2022). Kaçınılmaz son: Sessiz istifa. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (4), 14-25.
- Youthall (2022). “Sessiz istifa nedir?”. Sessiz İstifa Araştırma Raporu, 1, 2-5.

Dijital Liderlik 8

Gülşah Ayaz¹

Özet

Teknolojinin hızlı bir şekilde ve sürekli değişim ve dönüşüm yaşaması sadece iş hayatında değil kişilerin hayat tarzlarında, becerilerinde, kişilik özelliklerinde, kurulan iletişimlerde de değişimlere ve dönüşümlere yol açmaktadır. Teknolojide yaşanan bu değişiklikler özellikle ekonomi, yönetim, örgüt strateji ve planlarında sıklıkla faydalanan bir yöntem olmuştur. İşletmeler oluşan bu dijitalleşme sayesinde örgüt içinde işlerin daha hızlı, daha az hatayla yapıldığı, örgüt kaynaklarının daha etkin ve verimli kullanıldığı, kullanılan teknolojiler ile iş süreçlerinin kolaylaştığı, yazılım ve donanım elemanlarının daha aktif kullanıldığını görmektedirler. Kullanılan bu teknolojiler sadece üretim süreçlerinde değil yapay zeka, bulut teknolojileri, artırılmış ve sanal gerçeklik, nesnelerin interneti, büyük veri tabanları, siber güvenlik, veri madenciliği, hiperlink hacker ve sosyal medya gibi sistemlerin işletme süreçlerine eklenmesinde, kullanılmasında ve yeni iş modellerinin geliştirilmesinde de kullanılmaya başlanmıştır.

Yaşanan dijital çağ ile birlikte işletmeler varlıklarını devam ettirmek ve kar elde edebilmek için bu gelişimi yakından takip etmelidirler. Üretim ve işletmelerin örgütlerinde kullandıkları bu teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme, liderlik tarzlarında da değişikliğe neden olmaktadır. Teknoloji ve dijitalleşmenin doğurduğu dijital liderlik, teknolojik gelişmelere açık, teknik becerileri yüksek, dijitalleşmeyi ön planda tutan, takım ruhuna inanan, dijital teknolojiler aracılığıyla işlemleri kolay ve hızlı yapan, yeni yaklaşımlar deneyen, gelişime açık, geleceğe odaklı, risk seven liderlerdir. Dijital liderler, örgütteki diğer bireylerin fikirlerini önemsemekte, fikirlerini geliştirmeleri için onlara mentorluk yapmakta ve desteklemektedir. Bu liderler, teknolojik gelişmeleri insan faktörüyle birleştirerek hem varlığını koruyarak hem de rekabet üstünlüğü elde ederek mücadele vermektedirler. İşletmeler hem dijital teknolojiler ile hem de dijital lider kavramıyla birlikte kaynaklarını daha etkin ve verimli kullanmaktadır.

1 Öğr. Görevlisi, Bitlis Eren Üniversitesi, gayaz@beu.tr, ORCID: 0000-0002-0582-6042

1. Dijitalleşme

Teknolojinin gün geçtikçe gösterdiği ilerlemeyle birlikte, toplumsal hayatın en önemli parçalarından biri haline geldiği görülmektedir. İnsanlar haberleşmeden alışverişe, araştırma yapmaktan gündemi yakalamaya, ekonomi ve dünyayı takip etmeye kadar neredeyse her şeyi artık teknoloji kullanarak yapmaktadır. Bu sayeden sınırlar ortadan kalkmakta insanlar çok kısa sürede dünyanın diğer ucundaki olayları ve gündemleri öğrenebilmekte, birbirinden kilometrelerce uzakta olsalar da birbirleriyle daha kolay ve hızlı iletişim kurabilmektedirler. Yaşanan tüm bu gelişmelerle birlikte dijitalleşme kavramı ortaya çıkmıştır. Dijitalleşme, verilerin, elektronik araçlar kullanılarak sayısal hale getirilmesi; gelişmiş bir teknoloji ile daha fazla bilgiye normalden daha hızlı, daha az iş gücü kullanarak elektronik sistemlerle ulaşılması olarak tanımlanmaktadır (Yücel ve Adiloğlu, 2019, s.52). Dijitalleşme süreci, yeni nesil teknolojilerin hayatın her alanına yayılmasıyla birlikte gelişim gösteren ve etkisini hissettiren bir süreç olarak varlığını sürdürmektedir (Atanır, 2020, s. 78). İnsan desteği olmadan işlem ya da prosedürlerin yapıldığı bir teknoloji olan dijitalleşme, bireysel olarak yapılan analog bilgi akışlarının dijital bitlere dönüştürülmesiyle elde edilen maddi süreç olarak tanımlanmaktadır (Özbey, 2022, s. 146). Günümüzde robot, sensor ve otonom sistemlerin bulunduğu akıllı fabrika sistemleri işletmelerin üretim süreçlerinin tümünü etkilemekte ve üretim süreçlerinin dijital dönüşüme evrimleşmesine sebep olmaktadır. Yaşanan bu dijital dönüşümler, işletmelerde sadece üretim süreçlerinin değişmesiyle değil internet ve bilgisayar kullanımından çok öteye geçerek yapay zeka, bulut teknolojileri, artırılmış ve sanal gerçeklik, nesnelerin interneti, büyük veri tabanları, siber güvenlik, veri madenciliği, hiperlink hacker ve sosyal medya gibi sistemlerin de işletme süreçlerine dahil edilmesi, kullanılması ve yeni iş modellerinin geliştirilmesinde kullanılmaya başlanmıştır (Klein, 2020, s. 25; Ustaömer ve Bakırtaş, 2019, s. 4; Olcay, 2018, s. 92).

Dijitalleşme kavramının ölçütleri; hız, güvenilirlik, her yerde bulunma, kullanılabilirlik, karşılanabilirlik ve yetenek olarak kategorilendirilmektedir (Sabbagh vd. 2012, s. 122). Bu ölçütleri yerine getiren ve yaygınlaşan dijitalleşmeyle beraber yeniliklerin ve dönüşümlerin meydana gelmesinde bilişim teknolojilerinin de önemli bir payı bulunmaktadır. Bilişim teknolojilerinin dijital evrene sunduğu teknolojik araçlar, değişen dünyada iş hayatında daha sağlam adımlar atılması için zemin hazırlamıştır. Dijitalleşme ile birlikte yaşam pratik hale gelmekte, iş ve işlemler hızlanmaktadır (Oğan ve Çetiner, 2024, s.118). Bilişim teknolojileri, iş hayatındaki süreçleri kolaylaştırarak hem yazılım hem de donanım araçlarıyla yapılan günlük işlerin de ilerlemesinde önemli bir kavram haline gelmiş ve bu sayede iş hayatına

mesleki bilgi ve yetenekleriyle dahil olan yeni mesleklerin kazandırılmasını sağlamıştır (Ersöz ve Özmen, 2020, s. 171).

Bilişim teknolojileri günümüzde eğitimden sanayiye, sağlıktan tarıma, iletişimden hizmet sektörüne, medyadan sanata neredeyse tüm sektörlerde gün geçtikçe gelişerek ve değişerek kullanılmaktadır. Kullanım alanlarının ve değişimin bu kadar hızlı ve sürdürülebilir olması işletmeleri teknoloji ve alt yapı oluşturma ve sürece uyum sağlama konusunda zorunlu kılmaktadır. İşletmeler açısından her zaman büyük öneme sahip olan bilgiye ulaşma, dijital teknolojiler aracılığıyla örgüt içinde yerinde ve zamanında bilgi dağıtımının yapılmasında, işletmelerin fark yaratmasında, rekabet üstünlüğünde, maliyetlerin azaltılmasında ve karın artırılmasında önemli bir yere sahip olmaktadır (Üzmez ve Büyükbeşe, 2021, s.118). Dijitalleşme, aynı zamanda küresel ticari süreçlerin ve işlemlerin maliyetlerini azaltmakta, şirketleri ve müşterileri birbirlerine bağlamaktadır. Yine bu bağlamda dijitalleşme yeni fırsatların ve faydaların oluşmasını sağlarken teknolojilerin, fikirlerin, değerlerin yayılmasına, dijital hizmetlerin küresel olarak da alınıp satılabilmesine destek olmaktadır (Durmuş ve Kasımoğlu, 2022, s. 17). İş hayatında dijitalleşme; fiziksel verilerin sayısal hale getirilip dijitalleştirilmesi ve dijital teknolojilerle iş modellerinin, planlarının ve süreçlerinin etkinleştirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. İş dijitalleştirme; iletişimi, etkileşimi, iş modellerini ve işlevlerini, otonom, manuel ve yarı otonom operasyonların birlikte kullanılmasıyla akıllı üretime dönüştürme ya da pazarlama olarak da açıklanmaktadır (Yankın, 2019, s. 12). İşletmeler açısından dijitalleşme, sadece kaynak ve verilerin dijitalleşmesi olarak düşünülmemeli aynı zamanda yönetim, süreç ve algı olgularının da dijitalleşmesi olarak düşünülmelidir. Dolayısıyla dijitalleşme kavramı; dijital verilerin yönetilmesi, organize edilmesi, kontrol edilmesi ve bunlardan değer üretilmesi süreçlerinin tümünden oluşmaktadır. Bu kavram işletmeler için sadece kağıtsız işlem yapmak anlamında değil; sürdürülebilirlik, değer yaratma, yeni iş ve yatırımları destekleme olarak da ifade edilmektedir (Uçar ve Tutgaç, 2022, s. 9). İşletmeler faaliyetlerini her geçen gün dijital alanlara taşıyarak internet teknolojilerinden yararlanmaktadırlar. Bir ya da birden fazla işletmenin oluşturduğu ağ sayesinde, işletmeler hem kendileri hem de müşterileri için değer yaratmakta ve bunun için de çağın teknolojik yapısından faydalanmaktadırlar. Dijital dönüşüm süreçlerinde işletmelerin ürettiği neredeyse tüm ürünler, elektronik ve mekanik bileşenler ile üretilmekte, bu da yazılım, donanım ve veri depolama gibi karmaşık olan sistemlerin kullanımını desteklemektedir (Tutkunca, 2020, s. 65). Dijitalleşme ile beraber üretimde iş süreçleri yenilenmekte, verimlilik artmakta ve çıktı maliyetleri azaltmakta bu sayede iş hayatında insan- makina simbiozu

desteklenmektedir. Bununla beraber teknolojik dönüşüm ve yeniliklerin hızla ilerlemesine rağmen verimlilik artışının beklenen seviyede olmayışı, iş hayatının dijitalleşme hızına ayak uyduramadığı göstermektedir (Yılmaz, 2021, s. 287). İş hayatında kullanılan dijitalleşme sürecinin başarılı olmasını engelleyen bazı sorunlar bulunmaktadır (Çark, 2023, s. 260; İrge, 2021, s. 99-100);

- **Standardizasyon Sorunu:** İşletmelerin dijital teknoloji ve dönüşümlerde bir standart oluşturma ve belirlenen standartların benimsenme zorluğu.
- **Yetenekli Personel Eksikliği:** Dijital dönüşümü başarı ile yapabilecek teknik becerisi ve dijital okur-yazarlığı yüksek, iyi yetişmiş kalifiye eleman eksikliği.
- **Süreç ve Örgütlenme:** Dijital teknolojilerin kabul görme ve dönüşüm sırasında örgütsel süreçler, operasyonlar ve iş yapma şekillerinde ortaya çıkacak değişimlerden kaynaklanan aksaklık ve sorunların varlığı.
- **Mevcut Sistem Durumu:** mevcut teknolojiler ile yeni dijital teknoloji ve sistemlerin sistemlerin altyapılarında yaşanan uyum ve entegrasyon sorunları.
- **Yeni İş Modelleri:** Dijital teknoloji ve ortamlardan kaynaklanan esnek ve hızlı karar alınmasına yardımcı iş modelleri geliştirme yeterliliğinin olmaması; mevcut işler ve işlemlerle alakalı tüm süreçlerin dijital teknolojilerle entegre edilen modellemeye uygun olup olmaması noktasında yaşanan zorluk ve sorunlar.
- **Güvenlik ve Veri Gizliliği:** Mevcut teknolojilerin veri güvenliği ve mahremiyetini sağlamasına yönelik yaşanan sorunlar.

2. Liderlik

Liderlik, insanlığın var oluşuyla birlikte yaşanan bütün ortam ve zamanlarda var olan; insanlık tarihi kadar eski bir kavram olmanın yanında sanayi devrimiyle beraber önemi giderek artan, son zamanlarda ise rekabet, kalite ve etkililik kavramlarıyla anılan bir kavram olmaya başlamıştır (Akyürek, 2020, s. 17). İnsanların sosyal gruplar olarak ilk kez bir araya geldikleri zamanlardan bu yana liderler var olmasına karşın, liderin ne anlama geldiğini ortaya koyan açıklamalar zaman içerisinde değişim göstermiştir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009, s. 123). Liderlik, yıllar geçtikçe hayat şartlarında ortaya çıkan siyasi, ekonomik, askeri her tür değişimden etkilenen bir kavramdır (Demir, 2010, s. 130). Lider, statü veya otoritenin fonksiyonu olmaktan ziyade bir şeylerin başkası tarafından işletilmesi ve benimsetilmesini yaptırma

gücüne sahip kişi şeklinde ifade edilebilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2010, s.6). Liderlik, insanları belirlenmiş amaçlara yönleltmeye ikna etme (Çelik ve Sünbül, 2008, s. 50), bir grup insanı belirli amaçlar için toplayabilme ve bu amaçların gerçekleşebilmesi için insanları harekete geçirecek bilgi ve yeteneklerin toplamı (Eren, 2008, s. 431) şeklinde tanımlanmıştır. Liderlik, herkesin göremeyeceği fırsatları fark etmek ve bu fırsatları organizasyonun yararına kullanabilmek; başkalarını etkileme gücü ve ortak belirlenen vizyonlar doğrultusunda bireylerin hevesli şekilde çalışmalarını sağlamak olarak da açıklanmıştır (Ardahan ve Konal, 2017, s. 141). Liderler için kalp, akıl ve ruh önemlidir ve bu üç kavramı beraber kullanmaktadırlar (Okumuş, 2024, s. 48). Liderlik ise, bireylerin çalışma alanlarındaki davranışlarını yöneten ve yönlendiren adım, prosedür ya da süreç (Gedik, 2020, s. 20); işletme yönetiminin zor olan hedefleri koyabilme ve bu hedeflere ulaşabilme; seri ve sonuç odaklı olarak harekete geçebilme, rekabet edebilme ve çalışanlara daha iyi performans gösterebilmeleri için esin kaynağı olabilme kabiliyeti olarak açıklanmaktadır (Kesimli, 2013, s. 3). Liderlik sürecinin oluşabilmesi için; takipçi olarak bilinen bir grup insanın var olması, iletişim, etkileşim ve motivasyon süreçlerinin etkin şekilde kullanılması, aynı zamanda takipçilerin hedeflerinin de içerisinde olduğu ortak hedeflerin olması, takipçilerin gösterdiği davranış ve çabaların belirlenen hedefler adına koordine edilmesi ve yönlendirilmesi gibi faktörlerin var olması gerekmektedir (Taner, 2024, s. 143). Literatürdeki tüm bu tanımlardan yola çıkarak bir liderde olması gereken özellikler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Öztekin, 2025, s. 7-8).

- İyi bir liderin empati yeteneği gelişmiş olmalı
- İyi bir liderin etik değerlere sahip olmalı
- Etkili bir iletişim becerisine sahip olmalı
- Ekip arkadaşlarına ve çalışanlara ilham verme
- Stratejik düşünme kabiliyeti olmalı
- Vizyon sahibi olmalı

Liderliğin temelinde bir kişinin, başka kişi veya kişileri etkileyebilme gücü bulunmaktadır. Yani liderlerin kişi veya kişileri nasıl etkilediği, bu etkileme süreci boyunca nasıl davrandığı, hangi yöntemleri tercih ettiği ve sahip olduğu güç kavramları önemli kriterlerdir. Bir bireyin lider olması, o kişinin işletme içinde üst kademe bir mevkide görev alan bir yönetici olması veya resmi görevlerinin olması demek değildir (Ekşi, 2023, s. 33). Tam bu noktada lider kavramıyla karıştırılan bir kavram olan yöneticilik kavramı bulunmaktadır. Yönetici, daha önceden belirlenmiş bir hedef için emek veren, işlerin tümünü planlayan, bu planların uygulanmasını sağlayan ve

sonuçları kontrol eden kişi olarak ifade edilmektedir (Güngör, 2025, s.10). Aşağıdaki tabloda karıştırılan bu iki kavramın farklılıkları verilmiştir.

Tablo 1. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Yönetici	Lider
Yöneticilik, alt, orta ve üst kademedен oluşan bir kariyer uygulamasıdır	Liderlik, bir kariyer uygulaması olarak ifade edilmez. Liderlik özelliği bulunan insanın, kademelere ihtiyacı yoktur.
Yönetici olabilmek için bir organizasyonun olması gerekir.	Liderlik için organizasyon değil vizyon gereklidir.
Yönetici, tanımlanmış amaçlara ulaşmak için belirlenen kuralları uygulayarak en verimli ve etkin şekilde ulaşmaya çalışır.	Lider, doğru işi yapan, yaratıcı, değiştirici ve kuralları koyan kişidir.
Yönetici bulunduğu makamı, insanları etkileme gücü olarak kullanır. Ast, yöneticinin emrine uymadığı takdirde, kanuni yaptırımlar uygulanabilir (uyma davranışı).	Lider davranışları, kişisel özellikleri, verdiği güven ve ilham ile insanları etkileme gücüne sahiptir (benimseme davranışı).
Yönetici tanımlanmış olan amaçlara ulaşmak adına yapılan hesap-kitap, prosedür, teknik, istatistik yöntemler yani bilimsel metodları kullanır.	Lider, davranışları, verdiği güven ile insanları etkiler. Liderin bilimsel bir yöneme ihtiyacı yoktur.
Yöneticilik, eğitim alınarak ya da sonradan öğrenilebilir.	Liderlik doğuştan gelen bir özelliktir. Eğitim yoluyla liderlik öğrenilmez, ama eğitim ile desteklenerek liderlik özellikleri geliştirilebilir.

Kaynak: Çırpan, 1999, s. 125.

Liderlik, farklı yetki ve sorumluluk seviyelerinde, işletmenin amaçları doğrultusunda çalışıp, aynı zamanda başkalarının hareketlerini de yönetme ayrıcalığı ve sorumluluğudur. Liderlik kavramına dair ortak noktalar; (i) amaçları gerçekleştirmek, (ii) çok yönlü etkileşim iletişim kurmak ve (iii) liderden kaynaklanan bir kısım özellikler şeklinde açıklanmaktadır (Sarı, 2020, s. 2). İşletmenin belirlenen hedeflere ulaşması, plan ve stratejiler geliştirmesi için iyi bir liderle süreci yönetmesi gerekmektedir. Aşağıda kategori haline getirilen sebeplerde dolayı örgütler, lidere ihtiyaç duyulmaktadırlar (Arıkan v.d., 2001, s.288; Alkın ve Ünsar, 2007, s. 79):

- **Örgütsel Tasarım Eksikliği:** Örgütün planları ve tasarımları faaliyetlerin tümünü kapsayıcı özellikte olmayabilir. Bu nedenle lidere ihtiyaç duyulmaktadır.

- **Değişen Çevresel Koşullar:** Örgütün bulunduğu çevre sürekli değişmektedir. Lider, örgütün değişen bu çevresel koşullara uyum sağlamasını ve örgütün yenilenmesini sağlar.
- **Örgütün İçsel Dinamiği:** Örgütlerin amaçların biri de büyüme. Örgüt büyüdükçe yeni fonksiyonlar yüklenmekte ve yeni karmaşık yapılar oluşmaktadır. Mevcut yapılar ve yeni oluşan karmaşık yapılar arasında koordinasyonun sağlanması ve yeni politikaların geliştirilmesi gerekmektedir.
- **İnsan Üyeliğinin Doğası:** İnsanlar tecrübeleriyle birlikte güdü, gereksin ve özel tepkilerinin yoğunluğu ve biçimleri değişim göstermektedir.

2.1. Liderlik Türleri

Yönetimlerde lider, organizasyon, grup ve bireyleri etkileyen, onları yönlendiren kişiler olarak ifade edilmektedir (Aykan, 2004, s. 215). Örgütlerin en temel unsurunun insan olması, insan unsurunun ihtiyaçlarını karşılama ve amaçlarına ulaşma konusunda örgütlenmesinin zorunlu olması, yöneticilik ve liderlik kavramlarını zorunlu kılmaktadır. Bundan dolayı örgütlerin varlığıyla birlikte liderlik kavramı da meydana gelmiştir (Çetin, 2008, s.75). Liderlik kişilik özelliği olabilmesinin yanında eğitim ve deneyimlerle de geliştirilen bir kavramdır. Merkezinde kişilik özelliklerinin bulunmasından dolayı liderlikte farklı türler ortaya çıkmaktadır. Literatürde genel olarak sınıflandırılan liderlik türleri;

- a) **Karizmatik Liderlik:** Karizmatik liderler, takipçilerini kişilik özellikleri aracılığıyla derinlemesine etkileyen liderlik türüdür. Bu liderler, etkileyici, özgüven yüksek, kendi inançlarını başkalarına inandırma ve başkalarını ikna etme erdemine sahiptirler (Avcı, 2019, s 151). Karizmatik liderler, insanlar ve gruplar karşısında olağanüstü etkileme gücü ve saygınlığı bulunan yöneticilerdir (Şahin, 2024, s.3). Karizmatik liderler, krizlere farklı çözümler önermektedirler. Takipçiler, karizmatik liderin olağanüstü güçlerinin olduğuna ve bu olağanüstü güçler sayesinde elde ettiği başarıların onu güçlendirdiğine ve yerini sağlamlaştırdığına inanmaktadırlar (Aslan, 2009, s. 358).
- b) **Katılımcı Liderlik:** Katılımcı liderlik, liderin karar aldığı zaman astlarının öneri ve fikirlerini dikkate alması, onlara danışması ve astların karar verme süreçlerine dahil olmaları konusunda onları cesaretlendirmesi olarak ifade edilen liderlik türüdür (Bitmiş vd., 2015, s.3). Katılımcı liderin sahip olduğu yönetim yetkisi takipçiler ve çalışanlar ile paylaşılmaktadır ve dolayısıyla katılımcı liderler aynı

zamanda demokratik liderler olarak da bilinmektedirler. Örgüt içinde, çalışanlar işleriyle alakalı durumlar hakkında bilgilendirilmekte, önerileri ve fikirleri alınmakta ve tüm süreç demokratik bir ortamda meydana gelmektedir. Bundan dolayı da alınan kararlar sadece liderlerin aldığı kararlar değil çalışanların da dahil olduğu karar verme süreçleriyle ortak alınmaktadır (Tengilimoğlu, 2005, s.7; Altan ve Özpehlivan, 2019, s. 211).

- c) **Dönüşümcü Liderlik:** Dönüşümcü liderlik, belli bir karizmaya sahip olan, takipçileriyle bireysel olarak ilgilen, teşvik eden ve ilham veren, motivasyon sağlayan liderlik türünü ifade etmektedir. Dönüşümcü lider, bulundukları işletmelerde değişimi de beraberlerinde getirmektedirler (Beugre vd., 2006, s. 53-54). Bir başka tanımda da, dönüşümcü liderlik takipçilerine ilham verme, onları motive etme, teşvik etme, bağlantı kurma, örgüt içindeki değişkenleri de göz önünde bulundurarak değişimi destekleme yetenekleriyle karakterize edilmektedir (Giddens, 2018, s. 117). Dönüşümcü liderler, takipçilerin örgütsel hedefler ile daha fazla kişisel bağlılık kazanmalarına yardımcı olmakta ve kapasite gelişimini de desteklemektedir. Artan bağlılık ve kapasite gelişimiyle birlikte takipçiler, örgüt için daha fazla emek vermeye başlamakta ve bu da üretkenliğin artmasına yol açmaktadır (Bozkır, 2025, s.345-346).
- d) **Etkileşimci Liderlik:** Etkileşimci liderlik, lider ve takipçilerin kendi menfaatlerine ulaşmak için geliştirdikleri değişim ilişkisi olarak ifade edilmektedir (Polatçı ve Mülâyim, 2019, s.34). Etkileşimci lider, astların işi nasıl yapacağını belirlemekte, iş başarılı bir şekilde tamamlandığı zaman veya amaçlara ulaşıldığı zaman astlarını çeşitli ödüller ile ödüllendirmektedir. Bu liderlik stilinde çalışanların roller ve beklenti tamamen liderler tarafından belirlenmektedir (Buluç, 2009, s. 27). Etkileşimci liderin görevi, belirlenen hedeflere uygun olan yapıyı kurmak, çalışanları bu istikamette motive etmek ve onların denetimlerini yapmaktır (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 415).
- e) **Stratejik Lider:** Stratejik lider, vizyona sahip, öngörüsü yüksek, değişim karşısında esnek ve takipçilerini güçlendiren yeteneğe sahip kişilerdir (Çetinkaya ve Akçakoca, 2019, s.73). Stratejik liderlik, örgütler için uygun vizyonu geliştiren, bu vizyonu çalışanlara benimseten, değişen çevresel şartlara hızla uyum sağlayacak şekilde stratejiler geliştiren lider olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanımda stratejik liderlik, gerekli olan stratejik değişimleri yapabilmek için, vizyon belirleme, geleceği görme, esnek olma ve çalışanları güçlendirme yeteneğine sahip olmak

olarak açıklanmaktadır (Doğan ve Özdemir, 2021, s.3). Değişimin hızlı şekilde yaşandığı ve karmaşıklığın fazla olduğu örgütlerde, davranış, amaç ve taktiklerle alakalı konularda karar alma yetkisi güçlü olan bilge kişiler olarak da ifade edilmektedir (Akyüz, 2018, s. 53)

- f) **Hizmetkar Lider:** Hizmetkâr liderlik, bilinçli şekilde kontrol edilen ve cömert şekilde paylaşılabilen, vazgeçilemeyen kişisel güç olarak tanımlanmaktadır. Hizmetkâr liderler için takipçilerinin ihtiyaçlarının karşılanması, kişisel çıkar ve maddi şeyler elde etmekten çok daha önceliklidir. (Özbezek, 2022, s. 586). Kendini başka insanların yerine koyan, onları anlayan, dinleyen ve destekleyen bir güç ve kaynağa sahip olan kişi; kendi egolarını kontrol eden, içgüdülerini disipline eden, kişisel benlikten ziyade toplumsal benliği savunan kişi olarak tanımlanmıştır (Bakan ve Doğan, 2013, s. 3; Küçük ve Yavuz, 2021, s. 457).
- g) **Vizyoner Lider:** Vizyoner lider, çalışanlarını ortak bir amaç için birleştiren ve gelecek adına bir vizyon sunan, fakat bu amaca ulaşmak için kullanılacak yol ve yöntemleri ayrıntılı şekilde paylaşmayan yaklaşıma sahip liderler olarak tanımlanmaktadır. Vizyoner liderler, kararlı davranışlarıyla öne çıkan, yaptıkları planlardan kolay vazgeçmeyen ve ikna yeteneği güçlü olan liderlerdir. Bu liderler, olayları tüm ayrıntıları ile incelemekte, bu ayrıntıları çalışanlarıyla paylaşmakta ve onları amaçlarına ikna ederek hareket etmelerini sağlamaktadır. Vizyoner liderlik, takipçilerin kendi yollarını keşfetmelerini, deneme yaparak öğrenmelerini ve risk almalarını desteklemektedir. (Güngör, 2025, s.18-19).

3. Dijital Liderlik

Teknolojilerin hızlı şekilde gelişmesiyle ortaya çıkan bilgi çağı ve işletmelerin kâr edebilecekleri yerlere gittikleri küresel bir ekonomiden dolayı oluşan sorunların çözümü için yeni liderlik türlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bilginin dijitalleşmesi esasen değer yaratma ve iş yapma şekillerini değiştirmiştir. (Aslan, 2021, s.23). Dijital dönüşümlerin, bilgi dolaşımını daha kolay ulaşılabilir ve daha düşük maliyetli hale getirmesi, çalışma şartlarını ve ilişkilerini de değiştirmektedir. Yönetim düşüncesinin bu dönüşümü de ekonomiyi ve toplumu etkileyen her şeyden etkilenmektedir. Bu sebeple, teknolojik gelişmeler yönetim düşüncesinin de değişmesinde lokomotif bir rol oynamakta, oluşan bu itici güç ile birlikte liderlik tarzları da değişim göstermektedir (Arslan, 2022, s. 33). Dijital liderlik, liderlik ile alakalı konuların dijitalleştirme yetkinliğinin olduğu bir alan şeklinde

görülmektedir (Sağbaşı ve Erdoğan, 2022, s.18). Aşağıdaki tabloda literatürde dijital liderliğe dayalı bazı tanımlar verilmiştir.

Tablo 2. Dijital Liderlik Tanımları

Kaynak	Tanım
Qualman (2012)	Dijital zamana ve değişime uyum sağlayan, ilham veren kişi
Sheninger (2014)	Yönlendiren, başkalarını etkileyen ve bilgiye erişerek sürdürülebilir değişimi başlatan ve gelecekteki okul başarısı adına önemli değişiklikleri öngörerek ilişkiler kuran kişi
Larjovuori, Bordi, Mäkinen & Heikkilä-Tammi (2016)	Anlamlı ve açık vizyon yaratma ve bunu gerçekleştirebilmek için stratejiler uygulama yeteneğine sahip kişi
Narbona (2016)	Sanal alemde dijital araçlar ile uygulanan liderlik
Miller (2018)	Teknolojinin geniş erişim yelpazesini kullanarak başkalarının hayatlarını, refahlarını ve koşullarını iyileştiren kişi
Malakyan (2019)	Sanal alemde dijital araçları kullanarak liderlik davranışı ve uygulaması yapan kişi
Asri & Darma (2020)	Teknolojik işler yürütebilen, onları yönetebilen, dijital dünyada yetkin olan kişileri hedeflerini gerçekleştirmeye yönlendirebilen kişi
Tanniru (2018)	Bilgi teknolojilerini hızla şekilde kullanıp hızlı şekilde fikirleri uygulamaya dönüştürerek, yenilik kültürünün geliştirilmesini ve sürdürülmesini sağlayan süreç
Oberer & Erkollar (2018)	Yeniliğe güçlü şekilde odaklanan, hiyerarşik, hızlı, iş birliğine odaklı ve takıma dayalı bir yaklaşım

Kaynak: Arslan, 2022, s. 34

Dijital liderlik, dijital ortamlarda çalışan, ayırt edici ve benzersiz yetenek, beceri ve yetkinliklere sahip olan liderlerdir. Bu liderler, bilgi birikimlerini dijital teknoloji kullanımıyla örgütsel bilgi haline dönüştürmekte ve işletmenin finans, üretim, maddi olan ve maddi olmayan kaynaklarını da bir araya getirmektedirler. Yine dijital liderler, rekabetçi ve etkili stratejiler oluşturarak takım çalışmasını desteklemektedirler (Temelkova, 2018, s. 361). Dijital liderler, ileriye dönük bakış açısı ve dönüştürücü vizyona sahip liderlerdir. Bu liderler, uygun olan personeli seçme ve elde tutma, vizyonlarını örgüt içi ve dışındaki paydaşlarına anlatma ve örgütsel yapılarını tasarlama gibi dijital iş dönüşümü eylemlerinden de sorumludurlar (Şengül, 2022, s.17). Dijital liderlik, karar verici ve güce dayalı olmasından ziyade, kendini organize eden, insan özelliklerine önem vererek onları benimseyen, güven, birliktelik ve iş birliğine dayanan yenilikçi bir yapıda olan ve aynı zamanda da tüm bunları

uygulayan liderler olarak açıklanmak. Dijital liderlik bilgi teknolojilerinin kullanımına vurgu yapılarak bilgi teknolojilerini kullanarak takipçilerini bir araya getirebilecek liderlik şeklinde belirtilmiştir (Güler, 2023, s. 13). Dijital liderlik kavramına ait yapılan tanımlara bakıldığında zaman dijital liderlerin ortak özellikleri aşağıdaki gibi kategorize edilebilir (Kocabıyık, 2024, s. 42-43; Öz, 2020, s. 48);

- Rekabet ve pazar sürecinde yaşanabilecek değişikliklere karşı sağlam yeteneğe sahip olma,
- Yaratıcı özelliğe sahip olma,
- Vizyon sahibi olma,
- Değişime ve dönüşüme sıcak bakan, inovatif ve kolay adapte olan bir yapıda olma,
- Belirsizlik ve karmaşık durumlar yaşandığında dinamik ve meraklı olarak olaya dahil olma,
- Karar verebilme ve sentez yapabilme yeteneğine sahip olma,
- Girişimcilik ve teknik beceriye sahip olma,
- Bireysel gelişime açık ve bireysel gelişimi destekleyen biri olma,
- Kişiler arası ilişkilerde becerikli ve işbirlikçi olma,
- Eleştirel düşünme yeteneğine ve kavramsal becerilere sahip olma.

Örgütlerin artan dijital bir dünyada rekabet edebilmeleri ve başarılı olabilmeleri için dijitalleşmeyle gelen değişimlere uyum sağlamaları gerekmektedir. Örgütlerde yenilikçilik, sürekli olarak değişen pazar şartlarına uyum sağlamak ve müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli olan yeni alternatiflerin sunulabilmesi açısından büyük öneme sahiptir. Bundan dolayı, örgütlerin yeniliği kabullenmesi ve bu tarz davranışlarda bulunması örgütler için gereklilik haline gelmektedir. Yenilikçilik, daha iyi bir performans için geliştirilen fikir, süreç, ürün ve prosedürlerin çalışma gruplarından başlayarak örgütlere ve oradan da geniş kitlelere kadar her kesime sunulabilen, benimsenebilen ve uygulanabilen bir kavramdır (Karamanlioğlu ve Şenkul, s.29). Örgütler bu yenilikleri destekleyen bir ekip ve liderle süreci götürerek rakiplerinin önüne geçmekte ve varlıklarını devam ettirebilmektedirler. Var olan geleneksel lider kalıplarını yıkan, yeniliğe ve dijitalleşmeye yakın olan liderler, dijital çağda olunan bu dönemde işletmeleri ileriye taşıyabilmektedirler. Teknolojinin ve dijitalleşmenin artmasıyla birlikte gittikçe artan ve her geçen gün önemi de daha iyi anlaşılan dijital lider ve

geleneksel lider arasındaki farklılıklar aşağıda sıralanmaktadır (Önbiçak ve Akkoyun, 2022, s.130);

- Dijital lider, geleneksel liderlere nazaran işbirlikçidirler, takım çalışmasına önem verirler.
- Dijital lider, bilgi paylaşımı noktasında geleneksel liderlere nazaran şeffaftır.
- Dijital lider, çalışanların yeni fikir üretmelerine ve geribildirim yapmalarına daha fazla teşvik eder.
- Dijital lider, geleneksel liderlere nazaran beyin fırtınasını kullanarak çözüm bulmaya odaklanır.
- Dijital lider, geleneksel liderlere nazaran çalışanlarına daha fazla zaman ve kaynak yaratır.
- Dijital lider, geleneksel liderlere nazaran değişen rol ve sorumluluklara daha açıktır.
- Dijital lider, geleneksel liderlere nazaran sorunların temeline odaklanırlar.
- Dijital lider, çalışanlarına hem koçluk hem de her zaman geri bildirim hizmeti sağlar.

Dijital liderlik en genel ve en kapsayıcı tanımıyla; teknolojik erişimleri kullanarak başkalarının yaşamlarında, refah düzeylerinde ve koşullarında iyileştirmeler yapmaktır (Miller, 2018, s.46). Dijital liderlik, iş ekosistemleri, işletmeler ve dijitalleşmenin stratejik başarısı adına doğru şeyleri yapabilmek; iş modelleri, iş stratejileri, bilgi teknolojileri işlevleri, kurumsal platformları, beceri setlerini kullanarak farklı düşünebilmek anlamına da gelmektedir (Yücebalkan, 2020, s. 390). Dijital liderler, internet bağlantısı olan, mobil cihazları ve teknolojiyi amaçlarına uygun şekilde kişiselleştiren, iletişimlerini mobil uygulamalar aracılığıyla yapan kişilerdir (Shin vd., 2023, s. 22). Risk alan, risk sonucunda ders çıkaran, örgüt içi değişimlerin dışında kendi iç değişimlerini de yöneten dijital liderler, en iyi ve faydalı veri kaynaklarının sadece dış kaynaklarla değil kendi takım arkadaşları aracılığıyla da temin edileceğinin farkındadırlar. Bundan dolayı hem kendi takım arkadaşlarına güven duymakta hem de müşterilerini de önemsemektedirler. Geleneksel liderlik kavramını geride bırakan dijital liderler, hem kendi oluşturdukları örgütler için hem de içinde oldukları mevcut sektörler için en etkili faktörleri belirlemeli, müşterilerin yaşadıkları muhtemel sorunları deneyimlemeli ya da örgüt temsilcilerini doğru kullanarak bilgi sahibi olmalıdırlar. Dijital liderlik özelliklerine sahip kişiler, görev yaptıkları örgütlerin ileriki zamanlarda

kendilerini kanıtlatabilmesi için bütün çalışanların belirli rollerinin olduğunu bilmesi, uygun ortamı oluşturup eyleme geçebilmek adına aktif bir katılım ile sorumlulukları paylaşmaları gerekmektedir (Örücü ve Hasırcı, 2024, s. 138). Dijital çağda liderliğe ait değişen yetenekler davranışsal, bilişsel ve duygusal dönüşümler olmak üzere üç başlıkta toplanmaktadır (Artüz, 2020, s. 8; Çelebi, 2021, s. 63-64). Bunlar:

Davranışsal dönüşümler

- Değişen güce ve etkiye uyum sağlama
- Farklı gruplar ile beraber çalışma
- Yeni ortak ya da gruplara değer verme
- Yanlılardan ve başarısızlıklar ders çıkarma ve
- Kendini motive edip yeniden deneme

Bilişsel dönüşümler

- Sanal dünyada var olan olanakları kavramsallaştırma
- Artan bilgi karmaşıklığıyla baş etme
- Kullanılmamış ve farklı metotları araştırma
- Tüm bilgilere sahip olmadan da pratik kararlar alma

Duygusal dönüşümler

- Belirsiz ve riskli durumlarda tolerans alma
- Değişen şartlarda esnek davranma yeteneğine sahip olma
- Süreç ile ilgili değişim kararlarını cesaretle alma
- Değişimleri başlatma, yönlendirme ve lider özgüvenine sahip olma

Dijital liderlik, sadece teknolojik dönüşüm araçlarının benimsenmesi ve kullanılması değil, aynı zaman da stratejik iş süreçleri ve insan faktörünün nasıl birleştirilebileceğine dair bir yaklaşımı da ifade etmektedir (Aksoy, 2024, s. 3). Dijital liderlik sadece bir alanda bulunan yeterlik ve becerileri ifade eden liderlik tarzı değil; dijitalleşen dünyada işletmecilik, yöneticilik, stratejik düşünme gibi yeterlik ve becerilerin dijital araçları tanıma, bilme ve etkin kullanma gibi beceriler ile harmanlanmasıyla ortaya çıkan birden fazla disiplinden faydalanan bir liderlik türüdür (Şahin vd., 2020, s. 272). Dijital lider, bütünleştirici bir yaklaşımı tercih ederek örgütün paydaşlarının sürece katılımını önemsemeli, örgüt başarısı için kararlı adımlarla ilerlemeli, sorunlara etkili ve doğru müdahalelerde bulunmalı, birden fazla bakış açısı geliştirerek doğru kararlar almalı ve var olan rekabeti lehine çevirebilecek öz

yeterlilik ve dijital bilgisi yüksek olmalıdır (Ateş ve Yıldızcan, 2024, s. 3057). Dijital liderlik, örgütlerde sürdürülebilir değişim kültürü oluşturabilmek için yönetsel süreçleri ile teknolojiyi birlikte ve etkili şekilde kullanarak yenilikçi bakış açısı yaratma sürecidir (Ordu ve Nayır, 2020, s. 12).

Kaynakça

- Aksoy, C. (2024). İşletmelerin Dijital Dönüşümü ve Dijital Liderlik Yaklaşımı. *Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi*, 4(1), 1-29.
- Akyürek, M. İ., (2020), Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 3 (1): 15-24.
- Akyüz, M. (2018). Stratejik liderlik. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 45-66.
- Alkın, C., & Ünsar, S. (2007). Liderlik Özellikleri ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(3), 75-94.
- Altan, S., & Özpehlivan, M. (2019). Otokratik ve Katılımcı Liderlik Anlayışının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir Araştırma. *The Journal of Social Science*, 3(5), 208-229.
- Ardahan, M., & Konal, E. Hemşirelikte Yöneticilik Ve Liderlik, Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi, 6(1): 140 – 147.
- Arıkan, S. (2001), Yönetim Ve Organizasyon,; Nobel Yayıncılık. Ankara.
- Arslan, S. (2022), Dijital Liderlik Algısının Çalışanların Sınırsız Kariyer Tutumları Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma, İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı
- Artüz, S. D. (2020). Dijital Liderlik Uygulaması İle Öğrenen Örgüt İlişkisinin Bireysel Performansa Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Aslan, Ş. (2009). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: “Kurumda Çalışma Yılı” ve “Ücret” Değişkenlerinin Rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1). 256-275.
- Aslan, Ç. A. (2021), Dijital Liderlik Kapsamında Lider Üye İlişkisinin İncelenmesi Üzerine Ampirik Bir Araştırma, Bahçeşehir Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi
- Atatanır, H. (2022). Dijitalleşme: İş Yaşamında ve Sosyal Güvenlikte. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 12(Dijitalleşme), 77-92.
- Ateş, A., & Yıldızcan, A. (2024). Dijital Liderlik Ve Akademik Kadroda Dijital Okuryazarlık: İlişkiler Ve Engeller. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 15(3), 3052-3078.
- Avcı, A. (2019). Örgütsel Değişim ve Örgüt Yönetiminde Karizmatik Liderlik ve Eleştirel Bir Bakış. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(2), 148-157.
- Aykan, E. (2004). Kayseri’de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17), 213-224.
- Bakan, I., & Doğan, I.F. (2013). Liderlik: Güncel Konular Ve Yaklaşımlar. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Bass, M. B. & Avolio, B. J. (1995). MLQ, Multifactor Leadership Questionnaire. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Beugré, C. D., Acar, W. ve Braun, W. (2006). Transformational Leadership In Organizations: An Environment-Induced Model. *International Journal of Manpower*, 27(1), 52-62.
- Bitmiş, M. G., Rodopman, B., Üner, M. M., & Sökmen, A. (2015). Katılımcı Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Feda Etmenin Aracılık Rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 1-13.
- Bozkır, H. S. (2025). Dönüşümcü Liderlik Ekseninde İşe Adanmışlık ve İşgören Performansının Kavramsal Olarak İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 16(45), 343-358.
- Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 5-34.
- Çark, Ö. (2023), Örgütlerde Dijitalleşme, G. G. Ekşi, N. Apaydın (Ed.), *Dijital Liderlik*, (s. 260-273), Ankara: Nobel Yayınları
- Çelebi, F. (2021), *Dijital Çağda Liderlik ve Girişimcilik*, İksad Yayınevi, Ankara
- Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). “Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (3): 49-66.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü Ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(23), 74-84.
- Çetinkaya, F. F., & Akkoca, Y. (2021). Stratejik Liderlik İle Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkide Örgütsel İletişimin Aracı Rolü. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty*, 8(1), 66-84.
- Çırpan, H. (1999). Lider mi, Yönetici mi, *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, Haziran-Temmuz, 7, 1-5.
- Demir, C., Yılmaz, M. K., & Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları Ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Durmuş, R., & Kasımoğlu, M. (2022). İşletmelerde Dijitalleşmeye Yönelik Olarak Kurumsal Yönetim Çerçevesinin Oluşturulması: Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan Ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3(2), 16-36.
- Doğan, S., & Özdemir, L. (2021). Stratejik Liderlik Kavramı, Özellikleri, Yetkinlikleri Ve Stratejik Liderlik Davranışının İşletmelere Sağladığı Katkılar. *Anlambilim MTÜ Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 1(1), 1-13.

- Eren, E. (2008). Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, 11. Basım, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Ersöz, B., & Özmen, M. (2020). Dijitalleşme Ve Bilişim Teknolojilerinin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri. *AJIT-E: Academic Journal Of Information Technology*, 11(42), 170-179.
- Gedik, Y. (2020). Dönüşümsel Ve İşlemsel Liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram Ve Uygulama*, 3(2), 19-34.
- Giddens, J. (2018). Transformational Leadership: What Every Nursing Dean Should Know. *Journal of Professional Nursing*, 34(2), 117-121. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2017.10.004>
- Güler, H. N. (2023). Dijital Liderlik Çalışmalarının Analizi. *Töpkapı Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 11-20.
- Güngör, N. Ü. (2025). Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Ve Teftişi Bilim Dalı
- İrge, N. T. (2021). Dijital Dönüşüm Sürecinde Aile Şirketlerinde Yeni Nesile Yetki Devri. In Ö. Yılmaz, Ö. Çark Ve C. Tınaztepe (Ed.), *Aile İşletmelerinde Dijital Dönüşümün Yönetimi* (1. Bs., Ss. 89-132). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karamanhoğlu, A. U., & Şenkul, G. (2024). Yenilikçi İş Davranışını Şekillendirmede Dijital Liderlerin Rolü. *Başkent Üniversitesi Ticari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 27-45.
- Kesimli, İ. (2013). Liderlik Davranış Türleri. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 1-10.
- Klein, M. (2020). İşletmelerde Dijital Dönüşüm Ve Etmenleri. *Journal Of Business In The Digital Age*, 3(1), 24-35.
- Kocabıyık, M. S., (2024), Dijital Liderlik, Çalışan Yetkinliği Ve Dijital Olgunluk: Dijital Sürdürülebilirlik Bağlamında Turizm Sektörü İncelemesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Turizm İşletmeciliği Programı Doktora Tezi
- Küçük, B., & Yavuz, E. (2021). Hizmetkâr Liderlik Ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Alanya Akademik Bakış*, 5(1), 453-472.
- Miller, C. (2018). "Digital Leadership: Using The Internet And Social Media To Improve The Lives, Well-Being And Circumstances Of Others", *Journal Of Family And Consumer Sciences*; Alexandria, 110 (1), 45-48.
- Oğan, E., & Çetiner, N. (2024). Yönetici Asistanının Dijital Yetenekleri Ve Kariyer Sürdürülebilirliğine Etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (64), 117-139.

- Olçay, S. (2018), Sosyalleşmenin Dijitalleşmesi Olarak Sosyal Medya Ve Resimler Arasında Kaybolma Bozukluğu: Photolurking, *Yeni Medya Elektronik Dergi*, 2,2,90-104.
- Okumuş, M. T. (2024). Empatik Liderlik. Kahramanmaraş İstiklal Üniversitesi Psikoloji Dergisi, 2(2), 43-52.
- Ordu A. Ve Nayır, F. (2021). Dijital Liderlik Nedir? Bir Tanım Önerisi. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 12(3).
- Önbiçak, A. E., & Akkoyun, B. (2022). Dijital Liderlik Çalışmalarının Yönetim Bilimleri Kapsamında İncelenmesi: Nitel Bir Araştırma. *Malatya Turgut Özal Üniversitesi İşletme Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 128-137.
- Örücü, E., & Hasırcı, I. (2024). Dijital Liderlik Ve Kapsayıcı Liderliğin Çalışanların Dijital Yetenekleri Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 136-151.
- Öz, Ö. (2020). Dijital Liderlik: Dijital Dünyada Okul Lideri Olmak. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram Ve Uygulama*, 3(1), 45-57.
- Özbey, İ. B. (2022). Dijitalleşme, Sosyal Medya Ve Risk Toplumu. *İmgelem*, 6(10), 141-158.
- Özbezek, B. D. (2022). Hizmetkâr Liderlik Ve İşe Adanmışlık: Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(2), 584-602.
- Öztekin, M. (2025), Sağlık Çalışanlarında Kraliçe Arı Sendromu Ve Liderlik İlişkisi: Bir Özel Hastane Grubu Örneği, *Üsküdar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Sağlık Yönetimi Yüksek Lisans Programı Yüksek Lisans Tezi*
- Polatçı, S., & Mülâyim, M. (2021). Örgütsel Sinizm Üzerinde Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Etkisi. *Journal Of Management And Economics Research*, 19(4), 30-47.
- Sabbagh, K., Roman Friedrich, R., Darwiche, B. El-D, Singh, M.,S., Gandedwalla, S. (2012). “Maximizing The Impact Of Digitization”, *The Global Information Technology Report*, 121-133.
- Sağbaş, M. Ve Erdoğan, F.A. (2022). Digital Leadership: A Systematic Conceptual Literature Review. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan Ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3 (1), 17-36.
- Sarı, B. (2020). Glokal Liderlik: Sabahattin Zaim Örneği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram Ve Uygulama*, 3(Özel Sayı-1), 1-12.
- Şahin, Ç. Ç., Avcı, Y. E., & Anık, S. (2020). Dijital Liderlik Algısının Metaforlar Yoluyla İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(73), 271-286.
- Şahin, N. (2024). Karizmatik Liderlik Yaklaşımlarının Betimsel Analizi. *Hakkari Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(1), 1-17.

- Şengül, S. (2022), Dijital Liderlik Yeteneklerinin Yenilik Performansına Etkisi, T.C. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı
- Shin, J., Mollah, M. A., & Choi, J. (2023). Sustainability And Organizational Performance İn South Korea: The Effect Of Digital Leadership On Digital Culture And Employees' Digital Capabilities. *Sustainability*, 15(3), 20-27.
- Şimşek, Ş., & Çelik, A. 2010. Yönetim Ve Organizasyon, Eğitim Akademi Yayınları, 2B, Ekim
- Taner, D., (2024), Yönetim Uygulamaları Açısından Yönetici Mi? Lider Mi? Lider-Yönetici Mi? Kavramsal Bir Çerçeve. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(2), 131-168.
- Temelkova, M. (2018). Skills For Digital Leadership – Prerequisite For Developing Hightech Economy, *International Journal “Information Theories And Applications”*, 25 (4), 343-364.
- Tutkunca, T. (2020). İşletmelerde Dijital Dönüşüm Ve İlgili Bileşenlerinin Analiz Edilmesi Üzerine Kavramsal Bir Araştırma. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(1), 65-75.
- Uçar, Z., & Tutgaç, C. (2022). İşgörenlerin Dijital Okuryazarlık Algısı Ve Dijital Teknolojilere Erişim Motivasyonu İlişkisi Üzerinde Dijital Liderliğin Düzenleyicilik Rolü. *İzmir Yönetim Dergisi*, 3(1), 8-22.
- Uğurluoğlu, Ö., & Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik Ve Özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.
- Ustaömer, K. & Bakırtaş, T. (2019). Türkiye'nin Bankacılık Sektöründe Dijitalleşme Olgusu. *Ekonomi İşletme Ve Yönetim Dergisi*, 3(1), 1-24.
- Ülgen, H. & Mirze, S. K. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim. 5. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Üzmez, S. S., & Büyükbeşe, T. (2021). Dijitalleşme Sürecinde Bilgi Yönetiminin İşletmelerin Teknoloji Uyumuna Etkileri. *Bilgi Ekonomisi Ve Yönetimi Dergisi*, 16(2), 117-127.
- Yankın, F. B. (2019). Dijital Dönüşüm Sürecinde Çalışma Yaşamı. *Trakya Üniversitesi E-Dergi Cilt:7 Sayı:2*, 1-38.
- Yılmaz, Y. (2021). Dijital Ekonomiye Geçiş Süreci, Ölçümü Ve Dijitalleşme Verimlilik İlişkisi. *İstanbul İktisat Dergisi*, 71(1), 283-316.
- Yücebalkan, B. (2024). Holistik Perspektiften Güncel Liderliğe Bir Bakış: Dijital Liderlik+ Yeşil Transformasyonel Liderlik. *International Journal Of Disciplines İn Economics & Administrative Sciences Studies*, 6(18), 388-396.
- Yücel, G., & Adiloğlu, B. (2019). Dijitalleşme-Yapay Zeka Ve Muhasebe Beklentiler. *Muhasebe Ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi*, (17), 47-60.

Empatik Liderlik

Sema Alimoğlu Özkan¹

Özet

Bu çalışma, günümüzün insan odaklı liderlik yaklaşımlarına artan ihtiyaca binaen üzerinde çalışılmaya başlanmış empatik liderliği incelemektedir. Empatik liderlik, takipçilerinin duygusal durumlarını anlamaya odaklanan, onlara önem vermeye istekli olan ve onların ihtiyaçlarına yönelik eylemlerde bulunma niyeti taşıyan bir liderlik yaklaşımıdır. İş yerinde de insanlar destek ve anlayışa – yani empatiye – ihtiyaç duyarlar. Araştırmacıların çoğu içinde bulunduğumuz zamanı empati çağı olarak adlandırmaya başlamıştır. Başkalarının duygularını onların bakış açısı ile hissedebilme ve ona uygun tepki verebilme yeteneği olarak tanımlanan empati doğuştan gelen bir yetenek olsa da yeniden keşfedilmesi gerekmektedir. Liderlik üzerinde yapılan çalışmalar empatiye dayalı davranışların birçok kişi için temel oluşturduğunu göstermektedir. Çoğu zaman liderler, çalışanları için olumlu ve rahat koşullar yaratmak amacıyla iş yerinde empatiyi kullanmaktadırlar. Ancak, başkalarının duygusal durumlarını anlamaya ve onlara önem vererek ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik eylemler göstermeye odaklanan çalışmalar oldukça sınırlıdır. Empatik liderliğin amacı, liderin çalışanların duygularını, düşüncelerini ve ihtiyaçlarını anlayarak onları desteklemesi ve bu sayede daha sağlıklı, üretken ve güvene dayalı bir çalışma ortamı yaratmasıdır. Diğer insanların duygusal durumlarını anlamaya ve onlara önem vererek ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik eylemler göstermeye odaklanan liderlik tarzı empatik liderlik olarak adlandırılmaktadır. Bu nedenle, bu çalışmada geçmişten günümüze liderlik teorileriyle birlikte, yeni bir yaklaşım olarak ortaya çıkan empatik liderlik; kavramsal çerçevesi, temel özellikleri, örgütsel çıktıları ve bu liderlik tarzının benimsenmesinin sağlayacağı yararlar başlıkları altında ele alınmaktadır.

1 Dr., Bağımsız Araştırmacı, sema.ozkan@ogr.sakarya.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-2482-5694

Giriş

Küresel dünyada liderlik konusu yeniden değerlendirilip geliştirilmektedir (Boeske, 2023). Liderlik üzerinde çok fazla tanımlama yapılmasına karşın, en kabul gören güncel tanımlardan biri “hedefleri gerçekleştirebilmek için başkalarını etkileme yeteneğidir” (Silva, 2016). Liderlik, ortak yaşamın düzenli bir şekilde sürdürülebilmesi için toplumlarda olduğu gibi, örgütlerde de önemli bir faktördür. Örgütsel amaçlara ulaşmak, hedefleri gerçekleştirebilmek, ortak kararların alınarak uygulanmasını sağlamak, kontrol ve denetim mekanizmalarını başarıyla yürütmek gibi süreç ve faaliyetlerin tamamında lider etkin bir rol oynamaktadır (Fischer ve Sitkin, 2023). Liderlik kavramının, Doğu/Batı alanyazınlarında farklı şekillerde ele alınmasına rağmen, erdemli olmaları, öncelikli amaç ve görevlerinin başında olduğu halka, topluma, örgüte hizmet etmek olduğu, karizmaları, zekâları, bilgelikleri ve siyasi becerilerini kullanarak güç ve iktidar sahibi olabilen kişiler olması gerektiği gibi hususlarda ortak zeminde buluştuğu görülmektedir (Gandolfi ve Stone, 2018). Günümüzde ise liderlerden beklenen nitelikler, yalnızca teknik bilgi ve yönetim becerileriyle sınırlı kalmamakta; bunun yanı sıra, liderlerin insani yönlerinin ve duygusal zekâlarının da ön plana çıkması gerektiği anlaşılmaktadır.

Bu kişiye özgü özelliklerden bir diğeri de empati yeteneklerinin vurgulanmasıdır (Kock vd., 2019). Modern iş dünyasının zorlu koşullarında çalışanlar için, empati kurabilen, destek sunabilen, onların düşüncelerine duyarlı iyi liderler örgütlerin başarısı açısından önemli bir ihtiyaç durumundadır (Wibowo ve Paramita, 2022). Empatik liderlik, çalışanların duygularını, ihtiyaçlarını ve bakış açılarını anlamaya çalışan, onlara karşı anlayışlı ve yapıcı yaklaşan bir liderlik tarzıdır (Jian, 2022).

Empatik liderler, çalışan memnuniyetine, sağlıklı insan ilişkilerine, psikolojik güvenliğe ve pozitif iş atmosferine önem verirler (Howick vd., 2024). Empatiden yoksun bir iş ortamında, düşen motivasyon ve moral, çalışan kaybı, stres, kaygı, tükenmişlik gibi örgütlerde istenmeyen davranış ve durumların oluşabileceği görülmektedir (Arghode vd., 2022). Liderlik, bir gruba ya da organizasyonu yönetme kabiliyetidir. Bir lider, başında olduğu organizasyonun hedeflerine ulaşması için ekibini odaklamayı başarır, kolektif emeğin taçlanması için uğraşır. Liderin oluşturduğu vizyonun etrafında bütün örgüt çalışanlarının birleşmesini sağlar ve onları motive eder. Aynı zamanda farklı gruplar arasındaki çatışmaları çözer, iş birliğine dayalı adil ve eşitlikçi bir sistem ile çalışanları ortak hedeflerde buluşturur (Muss vd., 2025). Bu özellikler aslında bütün liderlerde olması beklenen becerilerdir. Ancak organizasyonlarda fark yaratan, beklentilerin ötesine

geçen, davranış modeli oluşturan ve değişime öncü olan liderler ise sıra dışı işler yapan empatik liderlerdir.

Liderliğin, başkaları aracılığıyla sonuç elde etmeye dayanan bir süreç olduğu gerçeğinden hareketle, bireyleri empati yoluyla harekete geçirmenin, onlarla sağlıklı bağlar kurmanın ve etkileşim içinde olmanın ne denli önemli olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Bu bağlamda, konunun önemine ithafen, çalışmanın bu bölümünde empati kavramı, liderlik ve empatik liderliğin gelişimsel süreci, empatik liderliğin temel özellikleri, örgütsel düzeydeki etkileri ve çıktıları başlıkları altında kapsamlı bir açıklama yapılması amaçlanmaktadır.

1. TEORİK BİLGİLER

1.1. Empati

Empati, “başka birinin duygusal deneyimlerine karşı duyarlılık” olarak ifade edilirken (Nembhard vd., 2023), başka bir tanımlama da ise (Depow vd., 2021), “kendini başka bir bireyin yerine koyma yeteneği” olarak açıklanmaktadır. Empati kavramı, bilişsel, duygusal ve davranışsal üç farklı bileşenden oluşmaktadır. Bilişsel bileşen, empatik bireylerin anlamaya çalıştıkları başka birilerinin içsel durumları ile zihinsel olarak ilgilenmektir. Duygusal bileşen, empatik bireylerin empati kurdukları kişilerle uyumlu şekilde duyguları paylaşmasıdır. Son bileşen olan davranışsal bileşen ise, sözlü veya sözsüz uygun olan davranışlar sergileme eğilimini belirtmektedir (Clark vd., 2019). Empati; duygusal, bilişsel ve iletişimsel bileşenleri bir araya getiren karmaşık ancak yarattığı etkiler bakımından oldukça pozitif bir süreçtir.

Empati kavramı, duygusal zekanın da önemli göstergelerinden biridir. Başkalarının duygusal durumlarını anlama, onları takdir etme, duygusal destek ve psikolojik güvenlik sağlama ile ilgilidir (Holt ve Marques, 2012). Empati, çalışan bağlılığı, performans gibi önemli örgütsel çıktılar üzerinde de derin bir etkiye sahiptir. Ayrıca iş memnuniyeti ve güvenlik hissini artırarak çalışanların günlük görevlerini yerine getirirken yenilikçi yollar keşfetmelerine de yardımcı olur. Çalışanların birbiriyle ve yöneticiler ile sağlıklı, iyi ilişkiler kurmalarını sağlar (Yue vd., 2023).

En yalın şekilde empati, başkalarının duygu, düşünce ve ihtiyaçlarını anlama becerisidir. Bu beceri, işyerlerinde kritik bir öneme sahiptir. İnsanlar hayatlarının her döneminde her alanında desteğe, anlayışa yani empatiye ihtiyaç duymaktadır. İş ortamı dışında aile ve arkadaşlar tarafından sağlanan destek, işyerinde iş arkadaşları, meslektaşlar ve liderler tarafından

sağlanmaktadır. Çalışanların ve yöneticilerin birbirlerine karşı empati duyabilmeleri, bu yeteneklerini kullanabilmeleri ve hatta geliştirebilmeleri için bütün iş becerilerinde de olduğu gibi bu beceriyi de ustalıkla kullanabilen liderlerin varlığı önemlidir (Zivkovic, 2022).

1.2. Liderlik

Liderlik, en genel tanımıyla, bir grup insanı belirli amaç ve hedefler doğrultusunda yönetme yeteneğidir (Owen, 2024). Bir kişinin lider olabilmesi için sadece karmaşık ya da zorlu görevleri başarması yeterli değil, aynı zamanda zihinsel yetenekleri ve sosyal becerilerinin de yüksek olması gerekmektedir (Johns, 2024). Liderlik, en karmaşık ve çok boyutlu olgulardan biridir. Yıllar boyunca kapsamlı şekilde incelenmiş olan liderlik kavramı, günümüzün giderek küreselleşen ve hızlı dönüşen iş dünyasında daha fazla önem kazanmaktadır (Billinson, 2025). Bununla birlikte liderlik, zorlu yapısı ve etki alanının büyüklüğü sebebiyle hala ilgi çekici ancak üzerinde net bir tanım birliğine varılamamış bir kavramdır (Zen vd., 2023). Bennis, liderliğin sosyal bilimler alanında üzerinde en çok çalışılan ancak en az anlaşılan bir konu olduğunu ifade etmektedir (Benmira ve Agboola, 2021).

Araştırmacılar liderlik konusunda birçok farklı tanım ve teori önermişlerdir. Stogdill (1950), liderliği “hedeflerin gerçekleştirilmesine ilişkin bir etki süreci” olarak tanımlamakta ve liderliği, belirli bir grup insanı belirtilen bir hedefe ulaşmak için etkilemeye yönelik bir süreç olarak açıklamaktadır. Gandolfi ve Stone (2018), benzer şekilde “liderliğin, başkalarını ortak hedefler için çabalamaya teşvik etme sanatı” olduğunu ifade etmektedir. Ancak, evrensel olarak kabul edilen tek bir tanım veya belirli bir liderlik yaklaşımı yoktur ve etkili bir lideri neyin oluşturduğunu belirlemeye yönelik araştırmalar artarak devam etmektedir (Gilli vd., 2024).

Liderler kendilerine ve başkalarına doğru şeyleri yapmaları için yardım ederler. Yön belirlerler, ilham verici bir vizyon oluştururlar ve yeni fikirler yaratırlar. Liderlik, bir ekip veya organizasyon olarak “kazanmak” için nereye gitmeniz gerektiğini belirlemektir ve bu durum örgütler, çalışanlar için heyecan ve ilham vericidir (Mrach ve Weil, 2009). Liderlik, liderin organizasyon hedeflerine ulaşmak için astlarının gönüllü katılımını sağlamaya çalıştığı bir sosyal etki sürecidir. Lider, belirli hedefleri gerçekleştirmek için başkalarına yetki veren veya onları etkileyen kişi olarak tanımlanabilir. Günümüz organizasyonları, hızla değişen küresel ortamın karmaşıklığını ve çalışan ihtiyaçlarını iyi anlayan etkili liderlere ihtiyaç duymaktadır (Day, 2011).

Liderlik kavramı hakkındaki alanyazında liderlik üzerinde geliştirilmiş farklı kuram ve farklı görüşlerin olduğu görülmektedir. Bu çalışmalardan bazıları liderliğin doğuştan sahip olunan becerilerin birleşimi olduğunu savunurken diğer görüşler ise lider özelliklerinin sonradan kazanılabildiğini öne sürmektedirler. Ayrıca öne sürülen teorilerden bir kısmı liderlerin şahsi özelliklerini incelerken diğerleri ise liderin davranışlarına odaklanmayı önemsemektedirler. Liderlerin astlarını etkileme derecesine ağırlık veren çalışmalar sonraları liderlerin duruma göre davranış ve tutum geliştirdiğini öne sürmeye başlamışlardır (Küçüközkan, 2015). Bu bağlamda, liderliğin doğasını, evrimsel sürecini inceleyen üç temel yaklaşım olduğu ortaya konulmaktadır. Ancak günümüz dünyasının çağdaş liderlik teorilerinin de bu temel yaklaşımlara eklenmesinin gerekli olduğu görülmektedir. Aşağıdaki bölümlerde temel liderlik yaklaşımları kısaca ele alınmaya çalışılmıştır.

1.2.1.Özellikler Yaklaşımı Dönemi (Büyük Adam Teorisi (1840'lar) ve Özellik Teorileri (1930'lar-1940'lar)

19.yüzyıldaliderliküzerineyapılanilkaraştırmalar,liderliğin doğuştan gelen bir nitelik olduğu varsayımına dayanmıştır. Bu dönemde geliştirilen Büyük Adam Teorisi, etkili liderlerin belirli bireysel özelliklerle dünyaya geldiklerini savunmuştur. Teorinin temel inancı, liderlerin sonradan yetiştirilemeyeceği; yalnızca nadir ve seçkin bireylerin, ilahi bir kaderle şekillenmiş doğuştan lider özelliklerine sahip oldukları yönündedir. Bu bireylerin, sahip oldukları sıra dışı nitelikler sayesinde hem insanları yönetebildikleri hem de tarihi yönlendirdikleri düşünülmüştür. Zamanla Büyük Adam Teorisi, daha sistematik yaklaşımlar içeren kişilik (özellik) teorilerine evrilmiştir. Özellik teorileri, liderliğin yalnızca kalıtsal bir nitelik olmayabileceğini, aynı zamanda eğitim ve deneyim yoluyla da geliştirilebileceğini öne sürmüştür. Bu yaklaşımlar, etkili liderleri belirleyebilmek amacıyla liderlerin zihinsel, sosyal ve fiziksel özelliklerini incelemeye odaklanmıştır. Ancak yapılan araştırmalar, başarılı liderlerde ortak bir özellikler kümesi belirlemede yetersiz kalmış; bu nedenle 1950'li yıllara gelindiğinde özellik temelli yaklaşımların sınırlılıkları ortaya çıkmış ve bu görüş akademik çevrelerde büyük ölçüde terk edilmiştir. Buna rağmen, günümüzde psikometrik araçlar , özellikle işe alım süreçlerinde, özellik teorilerinin pratikteki uygulamaları arasında yer almaktadır. Bu araçlar, bireylerin temel kişilik özelliklerini ölçerek, onların potansiyel performanslarını ve takım içi etkileşimlerini öngörme amacıyla kullanılmaktadır (Klingbord vd, 2006 ; Nawaz ve Khan, 2016).

1.2.2.Davranışsal Dönem: Davranışsal Teori (1940'lar–1950'ler)

Özellikler teorisi liderlerin doğuştan sahip olduğu yetkinliklerin etkili liderlik için gerekli şart olduğu varsayımıyla hareket etmiş ancak bu varsayım doğrulanamamıştır. Bu sebeple araştırmacılar çalışmalarında odak noktasını liderlerin davranışları olarak belirlemişlerdir. Davranışsal teorinin çıkış noktası, liderlerin doğuştan sahip olduğu şahsi özellikleri nedeniyle değil, sergilediği davranışlar nedeniyle liderlik vasfı kazandığını öne sürmüşlerdir. Davranışsal teori, kişilik teorilerinden gelişmiştir ve liderlerin doğuştan değil, büyük ölçüde yetiştirilmeyle oluştuğunu ve belirli davranışların etkili liderlik sağlamak için öğrenilebileceğini savunmaktadır. Bu teori, liderin kişilik özelliklerine veya karakteristiklerine değil, gerçek davranışlarına vurgu yapar, ancak liderin durumunu ve çevresini büyük ölçüde göz ardı etmektedir. Davranışsal teorinin asıl amacı, örgütsel hedeflere ulaşırken liderlerin davranışlarının etkisini açıklamaktır. Bu teorinin gayesi de özellikler teorisinin liderin “lider doğulur” varsayımının geçerliliğini yitirdiğini ve liderlik özelliklerinin sonradan kazanılabileceği iddiasını ortaya koymasındır. (Thompson ve Vecchio, 2009).

1.2.3.Durumsal Dönem: Koşullu ve Durumsal Teoriler (1960'lar)

Liderlik kavramının özellikler ve davranış teorileri tarafından açıklanmada yetersiz kalmasının ardından durumsallık teorileri öne sürülmüştür. Bulunulan çevrenin lider-takipçi dinamiklerinde önemli bir rol oynadığı kabul edilmiş ve bu inanç durumsal dönemi domine etmiştir. Adından da anlaşılacağı gibi, durumsal dönem liderlerin özellikleri veya davranışlarından ziyade belirli durumlardaki liderliğe odaklanır. Bu, liderlerin çalıştıkları bağlamı değerlendirebilmeleri en uygun tarzın ne olacağına karar verebilmeleri gerektiği anlamına gelir. En uygun tarz duruma bağlı olduğundan, bu yaklaşım liderliğin koşullu teorisi olarak bilinir. Fred Fiedler, ilk acil durum teorilerinden birini geliştirmiştir. Teorisi, etkili liderlikte bağlamın önemine odaklanır ve tek bir en iyi liderlik özelliği veya davranış kümesi olmadığı inancını desteklemektedir. Ancak Fiedler, liderlerin tarzı sabit olduğu için, kendi tarzlarına en uygun durumlara yerleştirilmeleri gerektiğini savunmaktadır. Diğer bir deyişle, bir liderin etkinliği, liderlik tarzının belirli bir bağlama ne kadar iyi uyduğuna bağlıdır (Graeff, 1997).

1.2.4.Yeni Liderlik Dönemi: İşlemsel, Dönüşümsel Teoriler (1990'lar) ve Diğerleri (2000'ler)

Örgütsel bilim alanında “her geçen gün daha iyi lider nasıl olmalı?” sorusunun cevapları aranmaktadır. Etkili ve iyi lider olma konusunda güncel araştırmalar tartışılmaya devam etmekte ve konu önemini korumaktadır.

Ancak liderliğin tek bir yönüne veya boyutuna odaklanmanın, liderlik fenomeninin tüm karmaşıklığını ele alamayacağı kabul edilmiştir. Daha karmaşık ve zorlu hale gelen iş dünyasında, hızlı değişim, yıkıcı teknolojik yenilikler ve artan küreselleşme koşullarını destekleyen güçlü ve etkili liderlik teorilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu, liderliği tek yönlü, yukarıdan aşağıya doğru bir etki süreci olarak tanımlayan ve liderler ile takipçiler arasında net bir çizgi çizen yukarıda bahsedilen geleneksel liderlik teorilerinden uzaklaşan yeni liderlik dönemine yol açmıştır. Artık odak noktası lider, takipçiler, durum ve sistem arasındaki etkileşimlere kaymıştır ve özellikle gizil liderlik kapasitelerine özel önem verilmektedir (Marques, 2015).

Empatik liderlik modeli, işyerinde duygular üzerine yapılan mevcut araştırmalardan doğmuştur (Mayfield ve Mayfield, 2017). Bu çalışmalar, çalışanların yaşadığı duygulara karşı lider desteğinin önemini ortaya koymuştur. Yönetim bilimcileri, en azından *Hawthorne* çalışmaları döneminden bu yana liderlerin duygusal destek sağlama rolünü fark etmişlerdir ve bu doğrultuda çalışmalar yürütmektedirler. Özellikle *Ohio State Üniversitesi* ve *Michigan Üniversitesi*'nde yapılan öncü araştırmalar (Shah, 2024), bu alandaki temel katkılardan bazılarını sunmuştur. Bu araştırmalardan itibaren, liderlerin sağladığı duygusal desteğin işyeri sonuçlarını (örneğin, çalışan bağlılığı, iş tatmini, motivasyon) olumlu etkilediğine dair kanıtlar giderek artmıştır (Miller, 2013). Ancak bu alanyazın, hâlen ele alınması gereken önemli boşlukları da ortaya koymaktadır (Miner, 2002). Özellikle, birçok çalışma liderlerin duygularla ilişkisini geniş ve genel bir yaklaşımla ele almakta, bu da yalnızca ilişkilerin temel hatlarını görmemizi sağlamaktadır. Ancak artık, empatik liderliğin sunduğu duygusal desteği ve bunun çalışanlar üzerindeki etkilerini daha iyi anlayabilmek için, liderlerin duygusal ifadelerine ve bu ifadelerin çalışanlarla etkileşimine dair daha incelikli, detaylı ve bağlamsal yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmaların sonuçlarıyla ilgili tartışmalar (Deliu, 2019; Kock vd., 2019;) günümüzde de devam etse de söz konusu araştırmaların liderliğe dair düşünce tarzında önemli bir paradigma kaymasına yol açtığı görülmektedir. Bu yeni düşünce tarzı, liderliğe sadece görevlerin koordinasyonu açısından değil, aynı zamanda liderlerin takipçilerinin duygusal ihtiyaçlarına da duyarlı olmaları gereken bir süreç olarak bakılmasını sağlamıştır. Bu yaklaşım, liderliğin yalnızca teknik veya yapısal değil, aynı zamanda insani ve duygusal bir boyut içerdiğini vurgulamaktadır (Jian, 2022; Tzouramani, 2017).

1.3. Empatik Liderlik

Liderlik, her geçen gün daha geniş bir etki alanına ulaşmaktadır. Ancak yaşanan paradigma değişimleri ve toplumsal gelişmeler ışığında liderlik

daha az detay odaklılık, daha geniş vizyon beraberinde daha güçlü bir yapıya dönüşmektedir (Northouse, 2025). Yönetim ve liderlik alanındaki önceki ampirik araştırmalar, duyguların önemli rolünü göz ardı etmiştir. Ancak son zamanlardaki araştırmalar liderin duygusal yeteneklerinin, duygusal zekasının, etkili liderliğin temel belirleyicisi olduğunu ortaya koymaktadır (Syamsir vd., 2025). Araştırmalar artık empati çağına girmiş olan günümüz çalışma ekosistemlerinin bu dönüşümün temelinde daha insan odaklı, daha güçlü iş birliği, karşılıklı dayanışmayı önemseyen liderlerin varlığının yattığını göstermektedir (Kock vd., 2019).

Evrimsel psikoloji ve liderlik çalışmaları empatinin, liderlik için temel bir yapı olduğunu açıklamaktadır (Arvey ve Bouchard, 2006). Liderlerin empati becerilerini kullanmalarının da takipçileri üzerinde olumlu etkiler yarattığı görülmektedir. Etkili liderler, örgütlerinin güvenine sahip oldukları için otoriteye sahip olduklarını bilmektedirler. Böylelikle örgütlerinin ve takipçilerinin istek ve ihtiyaçlarını her şeyden önce geldiğinin farkındalığı ile kurumlarını başarıyla yönetebilmektedirler. Bu farkındalığın temeli de empati becerisine sahip olmalarıdır. Empatik liderler, kurmuş oldukları çok yönlü iletişim ve iş birliği ağları ile, daha mutlu , daha bağlı ve daha üretken çalışanlara sahiptirler (Deliu, 2019).

Yıllar boyunca yumuşak beceri şeklinde yanlış anlaşılan hatta küçümsenen bir yaklaşım sergilenen empati kavramı, etkili ve olağanüstü liderlik arasındaki belirleyici kriter olma yolundadır (Ma vd., 2024). Empati duygusal zekâ davranışlarının temel özelliği olarak açıklanmaktadır (Salovey ve Mayer, 1990). Bu bağlamda empatiyi, başkalarının duygularını anlama ve bunları kendinde yaşayabilme yeteneği olarak tanımlamak mümkündür. Böylelikle empatiyi bir nevi insanları birbirine bağlayan bir unsur olarak vurgulamak da gereklidir (Wibovo ve Paramita, 2022). Lider, bir grup ya da organizasyondaki faaliyetleri ve ilişkileri yönlendirmek, yapılandırmak ve kolaylaştırmak için diğer insanlar üzerinde etki yaratarak kendisinden liderlik yapması beklenen kişidir (Yukl vd., 2019).

Liderlerin çeşitli becerilere sahip olması gereklidir ve bunlardan bir tanesi de empatidir (Cuff vd., 2016). Hizmetkar, otantik, dönüşümcü liderlik gibi önde gelen liderlik yaklaşımları, empatiyi etik davranışa katkıda bulunan önemli bir beceri olarak dahil ederken, Kock ve arkadaşları (2019), liderliğin merkezi bir unsuru olarak yalnızca empati becerisine odaklanan “empatik liderlik” teorisini geliştirmişlerdir. Çalışanların başarılı olabilmesi için, farkındalık ve detaylara dikkat düzeyi yüksek, duygusal yönleri anlayan ve ilgilenmeye istekli liderlere ihtiyaç vardır. Diğer insanların duygusal durumlarını anlamaya odaklanan ve onlara ilgi göstermeye ve onların

ihtiyaçlarını karşılamak için harekete geçmeye istekli olan liderlik tarzı ise (Kock vd., 2018) empatik liderlik olarak adlandırılır.

Empati kuran liderler, karşı taraf ile bağ kurabilen, ihtiyaçları doğru analiz edebilen ve sorunları bilişsel ve duygusal olarak anlayabilen ve bu süreçlerde aktif rol oynayan liderlerdir (Jian, 2022). Empati, aynı zamanda hayal etme yeteneği ile de ilgili bir kavramdır. Karşı tarafın yerine kendini koyma becerisinin de ötesinde karşı tarafın bizzat kendisi gibi davranabilme, düşünebilme ve hareket edebilme becerisidir (Kock vd., 2019). Ancak bu durum sanıldığı kadar kolay değildir. Bu sebeple, empatik liderlik durumsal analiz gerektirmekte ve karşı tarafın penceresinden olaylara bakabilmeyi zorunlu hale getirmektedir (Li vd., 2023). Empatik liderlik, karşı tarafın yaşayabileceği benzer durumları tanımlama, ilişkilendirme ve paylaşma yeteneğidir (Bontrager vd., 2023). Empatik liderler, çoğunlukla takipçilerin endişelerini, kaygılarını kendi endişelerinden önce tutmaya odaklanırken, takipçilerin duygusal refahını da önemsemeli ve bu endişeleri somut iletişimsel yollarla ifade etmelidir (Bakar ve McCann, 2018). Böylece empatik liderlik, yeni dönemin fark yaratan bir liderlik kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır. Empatik liderler, çalışanları için destekleyici bir örgüt iklimi ve üretken bir çalışma ortamı yaratılmasına katkı sunmaktadırlar.

1.3.1. Empatik Liderlerin Temel Özellikleri

Duygusal zekanın da en önemli göstergelerinden biri olan empati kabiliyetine sahip liderler, çalışanların memnuniyetini ve performanslarını yükseltebilmek için her ekip üyesinin ihtiyacını, hedefini ve hayalini anlamaya çalışır. Çalışanlarla ilgili bu tür bilgilere sahip olmak, organizasyonel süreçlerde görev dağılımı yaparken de liderlerin karar vermelerini kolaylaştırır. Yöneticilerinin kendilerini bu şekilde tanıdığını ve anlaşılabilirliklerini hisseden çalışanlar ise işlerine ve şirketlerine daha bağlı olurlar. Dolayısıyla motivasyonları yükselir ve performansları da artar. Bu bağlamda, empatik liderlerin sahip oldukları temel özellikleri incelemekte yarar vardır.

1.3.1.1. Dinleme Becerisi

Empatik liderler, çalışanları dikkatlice dinler, ne istediklerine, nasıl hissettiklerine ve neye ihtiyaç duyduklarına özen gösterir. Karşı tarafın anlattıklarını derinlemesine anlamak ve başarılı bir iletişim kurmak için yaklaşım tarzı oldukça önemlidir. Liderin aktif bir dinleyici olması, doğru ve verimli bir ilişki kurması ancak iyi bir dinleyici olması ile mümkündür.

1.3.1.2. Duygusal Farkındalık

Liderler, kendi duyguları ile birlikte takipçilerinin duygularını da tanımada başarılılardır. Bu sayede potansiyel çatışmaları önlemede ve mevcut olan çatışmaları da çözmede etkin rol oynarlar. Ayrıca sağlıklı iletişim yolları kurmada başarılıdır.

1.3.1.3. Kapsayıcılık

Herkesin fikir ve önerilerine saygı duyarlar, adil ve eşitlikçi bir tavır takınırlar, çeşitliliği zenginlik olarak görürler. Kapsayıcı liderlik, çalışanların aidiyet duygusunu güçlendirerek örgütsel sürdürülebilirliği destekleyen bir liderlik yaklaşımı olarak öne çıkmaktadır. Çeşitliliği bir avantaj olarak gören liderler, farklılıkları etkin yöneterek güven ortamı oluşturur, yenilikçiliği teşvik eder ve iş birliğine dayalı ekipler kurar. Adil ve eşitlikçi bir liderlik anlayışına sahip kapsayıcı liderler, çalışanların sesini duyurmasına yardımcı olur, girişimcilik ruhunu destekleyerek olumlu bir örgüt kültürü oluşturur.

1.3.1.4. İletişimde Şeffaflık

Açık, objektif, saygılı iletişim kurmayı önemserler. Her zaman insan merkezli bir yaklaşım sergilerler. Her rolden insan ile doğal, güvenilir ve etkili iletişime önem verirler. İnsanları harekete geçirmenin, motive etmenin ve onlara ilham kaynağı olmanın etkili iletişim ile sağlanacağını bilirler.

1.3.1.5. Destekleyici Tutum

Ekibindeki yer alan kişilere güven verirler, onları dikkatlice dinlerler. Değer verildiğini hisseden çalışanların kurumlarına karşı olan bağlılığı artar. Çalışan mutluluğu ve performans koşullarını yaratmak için gerekli her türlü lidere dair bilgi, beceri, tutum ve davranışın önemli olduğu bilinmektedir. Örgütsel ve bireysel başarıların sürdürülebilir olması için lider rolündeki kişinin destekleyici tutum ve yaklaşımları çalışanları üst düzeyde motive etmektedir.

1.3.1.6. Esneklik

Empatik liderler, gereksiz ve gerekçesiz katı tutumlardan uzak, yeni bariyerler inşa etmeden ve mevcut bariyerleri de ortadan kaldırarak doğrudan değişimi ve öğrenmeyi öncileyen politikalar izlerler. Sürekli ilerleyen ve gelişen bir organizasyon yapısını savunurlar.

1.4. Empatik Liderliğin Örgütsel Çıktıları

Empatik liderlik, çalışan davranışları üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Çünkü bu liderlik tarzı, çalışanlara güven vererek onların kendilerine ve karşılaştıkları zorlukları ya da engelleri aşma yeteneklerine olan inançlarını artırır. Bu durum özellikle iş dünyasındaki krizlerden kaynaklanan belirsiz, karmaşık ve değişken ortamlarda da etkilidir. Empatik liderlerle çalışanları arasındaki ilişkide inşa edilen güven, iyimserlik ve öz güven, çalışanların dayanıklılığını artırarak olumsuz durumları olumlu bir bakış açısıyla değerlendirmelerine yardımcı olur (Johnson, 2008). Başka bir deyişle, empatik ve ilgili liderler, çalışanlarında değişimlere ve olumsuzluklara karşı güven ve inanç kazanmanın yollarını bulmaktadırlar (Ekiyor, 2019). Empatiye dayalı liderlik, liderlerin takipçilerinin duygusal durumlarını anladıklarında, bu anlayışı ifade ettiklerinde ve takipçilerinin bu duygularla başa çıkmalarında destek sunduklarında daha iyi bir liderlik yapmalarını sağlamaktadır. Çalışanlar bu destek sayesinde, kendilerini daha iyi hissedecek, pozitif düşünce, tutum ve tavırlara sahip olmakta, iş ile ilgili çıktıları üzerinde daha iyi bir performans sergilemektedirler.

Tablo 1: Empatik Liderliğin İncelendiği Değişkenler

Yazarlar	Empatik Liderlik İle İlgili Çalışmalar
Maksud vd. (2010)	- Lider-Üye Etkileşimi - Etik
Lam (2017)	Tedarik Zinciri Yönetimindeki Etkileri
Kock vd. (2019)	- Çalışan Performansı - Duygusal Destek
Zhou vd. (2021)	- Takım Dinamikleri - Tükenmişlik - Psikolojik Güvenlik
Wibovo ve Paramita (2022)	- Psikolojik Dayanıklılık - İşten Ayrılma Niyeti - Öz Düzenleme
Tufail ve Sandhu (2022)	- Çalışan Bağlılığı - Kapsayıcılık İklimi
Pettis (2023)	Duygusal Farkındalık
Jihn ve Ikeda (2023)	- İşyeri Yalnızlığı - Etkili İletişim
Fuller (2023)	- Örgütsel Vatandaşlık - Lider-Üye Değişimi
Mohn-Shamsudin ve Bani Melhem (2024)	İş Stresi

Beri (2024)	• Psikolojik Güvenlik • Üretken İş Davranışları
Nasir ve Tarik (2025)	• Psikolojik İyi Oluş • Yenilikçi İş Davranışı • Örgüt Kültürü
Safa ve Shah (2025)	• Takım Morali • Pozitif Sosyal Değişim
Safa ve Shah (2025)	• Takım Morali • Pozitif Sosyal Değişim

SONUÇ VE ÖNERİLER

Empati, liderliğin vazgeçilmez ve temel bileşenlerinden biridir. Özellikle yaşadığımız pandemi döneminde, liderlerin empatiyi ifade etme becerilerine her zamankinden daha fazla değer verilmiştir (Marques, 2022). Empatik liderlik, etkili bir kriz müdahale stratejisi olarak da kendini kanıtlamıştır (Jian, 2022). Günümüzde daha çeşitli ve kapsayıcı organizasyonlar oluşturma yönünde artan küresel çaba, liderlerin insanlığı ön plana alan yaklaşımlar benimsemesini; yani başkaları için derin bir empati geliştirmesini zorunlu kılmaktadır (König vd.,2020). Empatiyi açıkça ifade eden liderler, farklı grupların kabul gördüğü, desteklendiği ve kendi potansiyellerini tam olarak ortaya koyabildikleri bir iş ortamı yaratabilir (Fuller, 2023). Özellikle kültürlerarası ortamlarda faaliyet gösteren küresel kuruluşlar için empatik davranışlar, liderlerin daha etkili performans göstermeleriyle sonuçlanmaktadır (Gentry vd., 2007). Bu nedenle, empatinin liderlik etkinliğini nasıl artırdığına dair anlayış geliştirmek büyük önem taşımaktadır. Empati, duygusal zekanın gelişebilir bir yetkinliği olarak kabul edilmektedir. Duygusal özdenetimle birlikte empati, etkili ilişki yönetiminin temel yapı taşlarından birini oluşturmaktadır (Kellett vd., 2006; Natale ve Libertella, 2023).

Empati, son zamanlarda örgüt kültürü ve pozitif ilişkilere sağladığı üst düzey katkı açısından daha da önemli bir konu haline gelmiştir. Empati yeni bir beceri değildir ancak önem ve öncelik sıralamasında yeri değişmiştir. Bazı liderler, bu kıymetli beceriye hali hazırda sahip olabilmektedirler ancak bazı liderler empati duygularını kullanma da zorluk yaşamaktadırlar. Bu durum da aslında doğaldır. Ancak empatik liderlik öğrenilebilir bir liderlik tarzıdır. Yeterli çaba ve zaman harcadığında, istekli olduğunda, eğitim ve geliştirme programları düzenli takip edildiğinde her lider empati becerilerini geliştirebilmektedir. Ve bu becerileri iş hayatında üstün bir şekilde kullanabilmektedir. Empatinin liderliğe ve çalışanlara sağladığı sayısız

yarar bulunmaktadır. Empatik liderlik davranışları ile çalışan memnuniyeti ve bağlılığı artarken, iş yerinde güven ve saygı ortamı oluşmaktadır. Takım içinde iş birliği gelişmekte, iletişim kanalları sağlıklı şekilde düzenlenmektedir. Örgütsel süreçlerin yönetimini kolaylaştırmaktadır. Yaratıcılık ve üretkenlik desteklenmektedir. Empatik yaklaşım gösterilen çalışanların kuruma karşı olan güveni ve saygınlığı da artmaktadır. Alanyazında yer alan bu gibi kanıtlarla, empatik liderliğin örgütsel çıktılar üzerinde pozitif yansımaları olduğu görülmektedir. Sonuç olarak empatik liderlik yaklaşımı prensiplerini benimsemenin sürekli değişen ve belirsiz iş dünyasında sürdürülebilir başarı için önemli bir stratejik adım olacağı görülmektedir.

Kaynakça

- Arghode, V., Lathan, A., Alagaraja, M., Rajaram, K., ve McLean, G. N. (2022). Empathic organizational culture and leadership: conceptualizing the framework. *European Journal of Training and Development*, 46(1/2), 239-256. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2020-0139>
- Bakar, H. A., ve McCann, R. M. (2018). An examination of leadermember dyadic politeness of exchange and servant leadership on group member performance. *International Journal of Business Communication*, 55, 501-525. doi:10.1177/2329488415597517
- Benmira, S., ve Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ leader*, leader-2020. <https://doi:10.1136/leader-2020-000296>
- Billinson, J. (2025). “Smash That Follow Button”: Leadership Development With TikTok. *New Directions for Student Leadership*, 2025(185), 33-38. <https://doi.org/10.1002/yd.20651>.
- Boeske, J. (2023). Leadership towards sustainability: a review of sustainable, sustainability, and environmental leadership. *Sustainability*, 15(16), 12626. <https://doi.org/10.3390/su151612626>
- Bontrager, M., Marinan, J., ve Brown, S. (2023). Views on empathy and leadership in business schools: An empirical study of undergraduate students. *Industry and Higher Education*, 37(3), 397-408. <https://doi.org/10.1177/09504222221128>
- Clark, M. A., Robertson, M. M., ve Young, S. (2019). “I feel your pain”: A critical review of organizational research on empathy. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 166-192. <https://doi:10.1002/job.2348>
- Cuff, B. M., Brown, S. J., Taylor, L., ve Howat, D. J. (2016). Empathy: A review of the concept. *Emotion review*, 8(2), 144-153. <https://doi.org/10.1177/1754073914558466>
- Day, D. V. (2011). Leadership development. *The SAGE handbook of leadership*, 22, 37-50.
- Deliu, D. (2019). Empathetic leadership—Key element for inspiring strategic management and a visionary effective corporate governance. *Journal of Emerging Trends in Marketing and Management*, 1(1), 280-292.
- Depow, G. J., Francis, Z., ve Inzlicht, M. (2021). The experience of empathy in everyday life. *Psychological Science*, 32(8), 1198-1213. <https://doi:10.1177/0956797621995202>
- Fischer, T., ve Sitkin, S. B. (2023). Leadership styles: A comprehensive assessment and way forward. *Academy of Management Annals*, 17(1), 331-372. <https://doi.org/10.5465/annals.2020.0340>

- Fuller, L. P. (2023). Empathetic leadership: Motivating organizational citizenship behavior and strengthen leader-member exchange relationships. *International Business Research*, 16(3), 1-38.
- Gandolfi, F., ve Stone, S. (2018). Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of management research*, 18(4), 261-269.
- Gentry, W. A., Weber, T. J., & Sadri, G. (2007, April). Empathy in the workplace: A tool for effective leadership. In *Annual Conference of the Society of Industrial Organizational Psychology*, New York, NY, April.
- Gilli, K., Lettner, N., ve Guettel, W. (2024). The future of leadership: new digital skills or old analog virtues?. *Journal of Business Strategy*, 45(1), 10-16. <http://dx.doi.org/10.1108/JBS-06-2022-0093>
- Graeff, C. L. (1997). Evolution of situational leadership theory: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 8(2), 153-170.
- Johns, G. (2024). The context deficit in leadership research. *The Leadership Quarterly*, 35(1), 101755. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2023.101755>
- Johnson, S. K. (2008). I second that emotion: Effects of emotional contagion and affect at work on leader and follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.001>
- Holt, S., ve Marques, J. (2012). Empathy in leadership: Appropriate or misplaced? An empirical study on a topic that is asking for attention. *Journal of Business Ethics*, 105, 95-105. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0951-5>
- Howick, J., de Zulueta, P., ve Gray, M. (2024). Beyond empathy training for practitioners: Cultivating empathic healthcare systems and leadership. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 30(4), 548-558. <https://doi.org/10.1111/jep.13970>
- Jian, G. (2022). From empathic leader to empathic leadership practice: An extension to relational leadership theory. *Human Relations*, 75(5), 931-955. <https://doi.org/10.1177/0018726721998450>
- Kellett, J. B., Humphrey, R. H., & Sleeth, R. G. (2006). Empathy and the emergence of task and relations leaders. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 146-162.
- Klingborg, D. J., Moore, D. A., ve Varea-Hammond, S. (2006). What is leadership?. *Journal of veterinary medical education*, 33(2), 280-283.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116.
- Kock, N., Mayfield, M., Mayfield, J., Sexton, S., ve De La Garza, L. M. (2019). Empathetic leadership: How leader emotional support and understanding influences follower performance. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, 26(2), 217-236. <https://doi.org/10.1177/1548051818806290>

- König, A., Graf-Vlachy, L., Bundy, J., & Little, L. M. (2020). A blessing and a curse: How CEOs' trait empathy affects their management of organizational crises. *Academy of Management Review*, 45(1), 130-153. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0387>
- Ilies, R., Arvey, R. D., ve Bouchard Jr, T. J. (2006). Darwinism, behavioral genetics, and organizational behavior: A review and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(2), 121-141. <https://doi.org/10.1002/job.351>
- Liu, L., Du, K., ve Li, G. (2023). Empathy, CIOCEO relationship, and digital transformation. *Information ve Management*, 60(3), 103772. <https://doi.org/10.1016/j.im.2023.103772>
- Ma, G., Wu, W., Liu, C., Ji, J., ve Gao, X. (2024). Empathetic leadership and employees' innovative behavior: Examining the roles of career adaptability and uncertainty avoidance. *Frontiers in Psychology*, 15, 1371936. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1371936>
- March, J. G., ve Weil, T. (2009). *On leadership*. John Wiley ve Sons.
- Marques, J. (2015). The changed leadership landscape: What matters today. *Journal of Management Development*, 34(10), 1310-1322. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2015-0010>
- Marques, J. (2022). *Innovative Leadership in Times of Compelling Changes*. Springer.
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2017). *Motivating language theory: Effective leader talk in the workplace*. Springer.
- Miller, K. (2013). Organizational emotions and compassion at work. *The SAGE handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*, 569-587.
- Muss, C., Tüxen, D., ve Fürstenau, B. (2025). Empathy in leadership: a systematic literature review on the effects of empathetic leaders in organizations. *Management Review Quarterly*, 1-37. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00472-7>
- Natale, S. M., & Libertella, A. F. (2023). Empathic leadership. In *Encyclopedia of Business and Professional Ethics*, (628-632). Cham: Springer International Publishing.
- Nawaz, Z. A. K. D. A., ve Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Leadership*, 16(1), 1-7.
- Nembhard, I. M., David, G., Ezzeddine, I., Betts, D., ve Radin, J. (2023). A systematic review of research on empathy in health care. *Health services research*, 58(2), 250-263. <https://doi.org/10.1111/1475-6773.14016>
- Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.

- Owen, J. (2024). *The leadership skills handbook: 100 essential skills you need to be a leader*. Kogan Page Publishers.
- Shah, R. (2024). The Hawthorne effect in research: Unveiling the complexity of participant behaviour. *The Quadrant*, 1(3), 16-18. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11114834>
- Salovey, P., ve Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- Silva, A. (2016). What is leadership? *Journal of business studies quarterly*, 8(1), 1.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological bulletin*, 47(1), 1.
- Syamsir, S., Saputra, N., ve Mulia, R. A. (2025). Leadership agility in a VUCA world: a systematic review, conceptual insights, and research directions. *Cogent Business ve Management*, 12(1), 2482022. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2482022>
- Thompson, G., ve Vecchio, R. P. (2009). Situational leadership theory: A test of three versions. *The leadership quarterly*, 20(5), 837-848.
- Wibowo, A., ve Paramita, W. (2022). Resilience and turnover intention: The role of mindful leadership, empathetic leadership, and self-regulation. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, 29(3), 325-341. <https://doi.org/10.1177/15480518211068735>
- Yue, C. A., Thelen, P. D., ve Walden, J. (2023). How empathetic leadership communication mitigates employees' turnover intention during COVID-19-related organizational change. *Management Decision*, 61(5), 1413-1433. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2022-0011>
- Yukl, G., Mahsud, R., Prussia, G., ve Hassan, S. (2019). Effectiveness of broad and specific leadership behaviors. *Personnel Review*, 48(3), 774-783. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2018-0100>
- Zen, A., Siminto, S., Harahap, M. A. K., Prasetya, Y. B., ve Ausat, A. M. A. (2023). Effective Leadership: A Literature Review of Concepts, Characteristics, and Best Practices. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(2), 2209-2219.
- Zivkovic, S. (2022). Empathy in leadership: how it enhances effectiveness. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 454-467.

Örgütsel Davranışta Yükleme (Atfetme)

Nurcan Çetiner¹

Özet

Örgütsel davranış uzmanlarının örgüt ve yönetim alanında temel unsur olan bireylerin davranışlarını daha iyi anlamlandırabilmeleri, aynı zamanda bireylerin hem kendi hem de diğer bireylerin davranışlarının nedenlerini açıklayabilmeleri açısından önem arz eden konulardan biri de yüklemedir. En basit ifadeyle yükleme; bireylerin hem kendi eylemlerini hem de çevrelerindeki bireylerin eylemlerini anlamlandırmaya yönelik gerçekleştirdikleri genel çıkarımlarıdır. Örgüt çalışanlarını başarılı kılan veya başarısızlığına neden olan durumların değerlendirilmesi ve söz konusu durumları açıklamakta kullanılan unsurlar, aynı zamanda çalışanların daha başarılı olabilmeleri için gelecekte sergileyebilecekleri davranışları belirleyebilmeleri hususunda da rehber olacaktır. Örgüt çalışanlarını başarılı kılan veya başarısızlığına neden olan durumları açıklamakta kullanılan unsurlardan biri de bireylerin kendi ve çevrelerindeki bireylerin davranışlarının nedenlerini belirlemeye yönelik süreçler olarak ifade edilen yükleme teorileridir. Örgüt ortamlarında çalışanlar, bulundukları örgütte var olabilmek, karşılaşabileceği güçlüklerle mücadele edebilmek, kendi iç kontrol değerlerini oluşturabilmek ve bu iç kontrol değerlerinin gerek örgütsel gerekse toplumsal kontrol değerleri ile uyumunu sağlayabilme çabası içindedirler. Çalışanların bu istekleri onları yükleme (atfetme) süreçlerini kullanmaya yöneltmektedir.

1. Yükleme (Atfetme) Kavramı

Yaşamı boyunca çok sayıda karmaşık öge ile karşı karşıya gelen bireyler bu karmaşık ortam içerisinde kendilerini, düzenli ve anlamlı bir yaşam kurma çabası içinde bulmaktadırlar. Günlük yaşamlarında karşılaştıkları bazı olayları, davranışları anlamlandırmak için içsel ve dışsal bazı süreçlerden yararlanan bireyler hem kendi davranışlarının hem de çevresinde bulunan diğer bireylerin davranışlarının nedenlerine yönelik genel çıkarımlarda

1 Doç. Dr., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Kazım Karabekir MYO, nuncancetiner@kmu.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-0108-5849

bulunurlar (Cüceloğlu, 1998: 515). Bireyler içinde bulunduğu çevreye uyum sağlayabilmek, yaşadığı dünyada, içinde bulunduğu toplulukta harekete geçebilmek için, yaşamışlıklarının nedenlerini kendisine açıklamak ihtiyacı hissetmektedirler. Çevresinde olup biten durumlara, olgulara bir anlam yüklemek isteyen bireyler anlamlandırdığı eylemleri yapmaya devam ederler (Tutkun ve Koç, 2008:259). Bireyler sergiledikleri davranışların nedenlerini sorgular ve buna açıklık kazandırmak isterler. Açıklayamadığı, anlamlandıramadığı davranışlar bireyin kendini boşlukta hissetmesine, psikolojik olarak sorunlar yaşamasına neden olabilir. Sosyal bir varlık olan birey, olayları bir neden sonuç ilişkisi içinde açıklayarak, belirli şartlarda gerçekleşen olgulara belli nedensel bir rol yükleyerek, çevresindeki kişilerin hareketlerini, davranışlarını kestirebilir, böylece çevresinde yaşanan olayları anlayabilir ve kontrol altına alabilir.

Bireylerin sergiledikleri davranışlara rehberlik eden unsur, onların herhangi bir olgunun nedeni olarak saptanan durum ve bu nedene bağlı olarak sorumluluğun nasıl konumlandırıldığı ile ilgili tecrübeleridir. Bireylerin dünyada ve çevrelerinde meydana gelen olayların, ortaya çıkış nedenlerini kavrayabilmeleri, onların olayların sonuçlarını öngörebilmeleri açısından yetkinlik kazanmalarını ve davranışlarına kılavuzluk edecek bazı bilgilere sahip olmalarını sağlamaktadır. Sergilenen davranışa yönelik açıklamalarda bulunma ya da başka bir ifade ile “*yükleme*” temel bir insan davranış eğilimidir (Dinç ve Vona Kurt, 2016:240). Olayların niçin meydana geldiğini belirlemek, insan düşüncesinin temel bir özelliğidir ve bireyler gündelik yaşamlarında olaylara ve eylemlere sebep yükleme eğilimindedirler.

Sosyal psikolojinin temel kavramlarından biri olan ve bir gözlemci olarak insanın sergilenen davranışa bakarak kendisinin içsel durumu ile ilgili gerçekleştirdiği çıkarım olarak da açıklayabileceğimiz yükleme; bireyin kendisi ya da bir başkasının sergilemiş olduğu davranışların nedenlerine yönelik bir değer ataması ve sonuç çıkarması sürecidir. Heider’in naif psikoloji teorisi temelinde, bireylerin birbirleri ile etkileşimlerine ilişkin algılarını hesaba katmak için kişisel algılar ile kişilerarası davranış arasındaki ilişkiyi analiz eden yükleme teorisinde (Specht, 2007:537), bireyleri yükleme süreçlerini kullanmaya iten neden, bireyin kendisini ve çevresinde bulunan bireyleri anlama, kısacası insanların sergiledikleri davranışların altında yatan nedenleri anlayabilme, isteğidir (Cüceloğlu, 1998:515). Heider’in (1958) çalışmasını temel alarak oluşturulan yükleme teorileri; bireylerin, kendisinin ya da çevresindeki kişilerin sergilemiş oldukları davranışın sebebi (nedensel yüklemeler) hakkında çıkarımlarda (atıflar) bulunarak, bu çıkarımlardan elde ettiği verileri kullanarak bir görevle ilgili başarının veya söz konusu görevin gelecek dönemlerde tekrarlanmasında olası başarısızlık beklentisi ile ilgili

çıkarımlarda bulunduğu bilişsel süreçtir (Birnberg vd., 1977:189). Yükleme teorileri; belirli bir davranışa atfedilen anlama dayanarak, insanların nasıl farklı şekillerde yargılanabildiğini açıklamaya çalışır (Robbins ve Judge, 2017:170).

Yükleme teorileri, bireyin değişik davranışlara ve olaylara yüklediği değişik türden sebepleri göz önünde bulundurarak, bu yükleme esnasında işleyen bilişsel süreçleri ortaya çıkarmaya ve açıklamaya çalışır. Yükleme teorilerinin temel amacı; bireyin çevresinde gelişen, gördüğü, seyrettiği, duyduğu bir olaya, bir davranışa ya da bir eyleme neden yüklerken izlediği bilişsel işlemleri saptayabilmektir. Yükleme bir süreçtir ve yükleme süreci bilgi ya da veri toplama ile başlamaktadır (Aronson vd., 2012:205). Yükleme sürecinde sürekli olarak çevresinde yaşanan durumlara “neden” arayışı içinde olan birey, sadece bilginin peşinde koşan değildir. Bireyin bilgiye ulaşmadaki amacı çevreyi anlamak, kendisine ve çevresine nüfuz etmek, kendisini ve çevresini etkili bir biçimde yönetebilmektir. Çünkü olaylar hakkında bir neden belirlenebildikten sonra, o olayı etkili yönetim olanaklı hale gelmekte, gelecekte yaşanabilecek olaylar ve gerçekleştirilecek eylemler için bir kılavuz niteliği taşıyan çözüm önerileri sunmak kolaylaşabilmektedir (Weiner, 1985:548).

Bireyler özellikle beklemedikleri ya da olumsuz bir durumla karşılaştıklarında, beklenmedik ya da olumsuz olaylar büyük oranda kestirebilirlik gereksinimi yarattığı ve çevre üzerinde kontrol duygusunu sağladığı için, nedensellik yüklemeleri yapmak eğilimindedirler (Taylor vd., 2015:53). Bireyler karşılaştıkları olaylara nedenler yükleyebildikleri için, sosyal, fiziksel ve kişisel bilgi akışlarıyla, nedensel hipotezler için bir bilgi kaynağı sağlamış olurlar. Nedensel yükleme aracılığı ile gelişen nedensel hipotezler bireylerin mevcut durumu kavramasına, gelecekteki olayların gidişatını tahmin edebilmesine, davranışlarını, stratejilerini ve tepkilerini çevrenin ihtiyaçlarına göre uyarlamasına yardımcı olur (Försterling, 1986:275-276). Bu sayede birey yeşil ışık yandığında arabaların duracağına güvenerek yola adım atabilir, bir lokantada verdiği siparişin sorunsuzca geleceğine, kaldırımda aniden bir arabanın karşısına çıkmayacağına inanarak yaşamını devam ettirebilir. Günümüzde örgütlerin ve bireylerin olaylara, durumlara nedensellik yüklemeye yönelik ortak bir çaba içerisinde olduğu gözlemlenebilmektedir. Nedensel analiz gerçekleştirilmeden uyumun mümkün olmaması, örgütleri ve bireyleri gelecekte daha akılcı eylemler gerçekleştirebilmek için mevcut durumun neden kötüye gittiğini açıklama ya da ilerleyen süreçte hayatta kalabilmelerini sağlayabilmesi açısından başarılarının nedenlerini belirlemeye, araştırmaya sevk etmektedir (Weiner, 1985:549).

Örgütsel açıdan bakıldığında bireylerin davranışlarına yapılan yüklemeler, çalışanların olumlu ya da olumsuz düzeyde sergiledikleri performanslarının nedenlerini açıklamaya, daha net bir ifade ile söz konusu performansın temelini oluşturan davranışın nedenlerini açıklamaya yardımcı olur (Nelson ve Quick, 2010:96). Örgütte yöneticinin, çalışanlarının sergiledikleri davranışlarının nedeni olarak algıladığı şey içsel/eğilimsel yüklemelerden kaynaklı ya da dışsal/durumsal yüklemelerden kaynaklı olmasına bağlı olarak, ast hakkındaki algısını ve sonuçta ortaya çıkan davranışını etkileyebilmektedir. Başka bir deyişle, yöneticilerin yaptığı nedensel yüklemelerin türü onların algılarını büyük ölçüde etkilemekte, yükleme süreci sonucu oluşan algı çalışanların örgütsel davranış ve performanslarına büyük oranda etki etmektedir. Örneğin, çalışanlarının sergilediği üstün performansa yönelik yeni alınan bir makine veya bir mühendislik prosedürü gibi durumsal faktörlere yükleme yapılıyorsa, ortaya çıkan algı farklı olabileceği gibi, söz konusu performansa çalışanların kendi davranışları üzerinden yüklemeler yapılıyorsa oluşan algı farklı olabilmektedir (Luthans, 1995:103).

Alan yazın incelendiğinde gerek bireylerin gerek örgüt çalışanlarının sergiledikleri davranışların ya da eylemlerin nedenlerini anlama, söz konusu davranış ve eylemlerin sonuçları açısından sorumluların kimler olduğunu tespit edebilme, insan davranışlarının nedenlerine inerek bu davranışları sergilemelerine neden olan kişisel özellikleri ortaya koyabilmek amacıyla gerçekleştirilen yükleme ile ilgili olarak farklı teoriler geliştirildiği görülmektedir.

2. Yükleme Teorileri

Doğuştan meraklı olan insan oğlu, başkalarının davranışlarını incelemekle yetinmek yerine söz konusu davranışların neden sergilendiğini bilmek istemektedir. Başkalarının davranışlarının nedenlerini ortaya koymaya çalışırken bir taraftan da kendi davranışlarını anlamaya ve açıklamaya çabalar (Nelson ve Quick, 2010:96). Temel amacı bireyin yaşamındaki olgu ve olaylara açıklık getirmesinde kullandığı nedenleri ve bu nedenlerin öncüllerinin ve sonuçlarının incelenerek açıklığa kavuşturulması olan yükleme teorilerine yönelik çalışmalar (Sevim, 1995:593) ilk olarak Heider tarafından gerçekleştirilmiş, Jones ve Davis, Kelley, Weiner gibi kuramcılar tarafından geliştirilmiştir.

Bahsi geçen kuramcılar tarafından geliştirilen yükleme teorilerinin ortak temel varsayımları bulunmaktadır. Yükleme teorilerinin ortak varsayımları arasında ilk olarak, yükleme kavramları, uyarıların (dış olayların) bireyin davranışlarını veya duygularını (uyarınlara karşı vermiş oldukları tepkilerini)

doğrudan tetiklemediği, ancak bu uyaran ve tepki bağlantılarına nedensel yüklemelerin aracılık ettiği öncülüne dayandığı varsayımı yer almaktadır. Bu nedenle, yükleme kavramları, genellikle bireylerin dış olaylara veya uyaranlara, bilişleri aracılığı ile verdikleri tepki şeklinde tanımlanan bilişsel eylem modelleridir. Bireyin uyaranlara karşı bilişleri aracılığı ile verdikleri tepkiler olarak açıklanan nedensel yüklemelerle ilgili araştırmalar iki ana başlık altında incelenmektedir. İlki bireyin farklı yüklemelerine neden olan uyaranları (nedensel bilişlerin öncüllerini) belirlemeye yardımcı olan yükleme teorileri üzerine gerçekleştirilen çalışmalardır. İkincisi ise farklı yüklemelerin bireyin düşünce, duygu ve davranış gibi tepkilerini nasıl etkilediğini inceleyen yükleme modelleri üzerine gerçekleştirilen çalışmalardır. Yükleme teorilerinin ortak varsayımlarından ikincisi bireylerin genellikle kendi çevrelerinde gerçekleşen farklı olaylara yol açan nedenleri öğrenmeye karşı istekli olduklarına yönelik varsayımlardır. Bireyde var olan bu anlayış, deneysel yöntemlere benzer bir şekilde nedensel bir analiz yoluyla kazanılmıştır. Yükleme teorileri üzerine gerçekleştirilen araştırmalarda bireylerin bilgiyi rasyonel olarak işlediği ve doğru nedensel yargılara varmak için “naif” bilimsel yöntemler kullandığı inancı rehberlik etmektedir. Yükleme teorilerinin ortak varsayımlarından üçüncüsü ise, yükleme yaklaşımlarının nedensel bir anlayışın kişisel hedeflere ulaşma ve hayatta kalma işlevine hizmet ettiği varsayımına dayanmasıdır. Birey yalnızca bilgiye erişmeye çalışan kişi değil, aynı zamanda kendisinin ve çevrenin etkin yönetimini sağlamaya çalışandır (Försterling, 1986:275).

Bireylerin, davranışların nedenleri üzerine gerçekleştirdiği çıkarımlar, ilerleyen süreçlerde göstereceği davranışlarını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilmesi nedeniyle, sergilenen davranışların nedenleriyle ilgili yapılan yüklemelerin, bireyin davranışlarını yönlendirmesinde etkili olması durumu yükleme teorisinin en önemli noktasıdır. Bu nedenle yükleme konusunun temelini, davranışların neden ve sonuçları arasındaki ilişki ve bireylerin algıladıkları sebeplerin sergilenen davranışlarını nasıl etkilediği konusu oluşturmaktadır (Taslak ve Dalgın, 2015:141). Heider’in Naif psikolojisi, Jones ve Davis’in Uyuşan Çıkarımlar Teorisi, Kelley’nin Birlikte Değişim Teorisi ve Weiner’in Nedensellik Yükleme Modeli gibi geliştirdiği yükleme teorileri aşağıda kapsamlı olarak ele alınmıştır.

2.1. Heider’in Naif (Sağduyu) Psikolojisi

Fritz Heider nedensel yükleme araştırmalarının kurucusudur ve *“Kişilerarası İlişkilerin Psikolojisi (The Psychology of Interpersonal Relations)”* adlı kitabı yükleme teorilerinin temel kaynağıdır (Weiner, 1985:551). Psikologların psikolojiyi, sıradan insanların psikolojik kavramları üzerine inşa etmeleri gerekliliği üzerine yoğunlaşan Heider naif psikolojiyi

savunmaktadır. Heider'ın teorisini açıklarken fenomenolojik yaklaşımı benimsediği görülmektedir (Jones ve Davis, 1965:220). Bu nedenle Heider'ı anlayabilmek için öncelikle fenomenolojik yaklaşımın ne olduğunu bilmek önem arz etmektedir. Fenomen kavramı kendisini ve çevresini, kendine özgü bir biçimde algılayan bireyin öznel yaşamı şeklinde açıklanmaktadır. Fenomenolojik yaklaşım ise bireylerin davranışlarını anlayabilmenin, onun kendine has algılayışını ve yaşantısını bilmenin gerekliliğinden bahsetmektedir. Bireyin davranışının biçimlenmesinde en önemli etkenin bireyin kendini ve çevreyi o andaki anlamlandırma biçimi olduğunu savunmaktadır (Cüceloğlu, 1998:32). Heider'a göre bireyin beklentisini belirleyen unsur onun inançlarıdır. Bireylerin beklentilerini anlamak için onların inandıkları şeyi bilmek gerekir (Tutar, 2018:237).

Bireylerin tıpkı bir bilim insanı gibi, ellerindeki verileri bir araya getirip başkalarının davranışlarını anlamaya yönelik bir açıklama ya da nedene ulaşmayı hedeflediklerini belirten Heider, bireylerin davranışlarının nedenlerini sorgularken dâhili yükleme ve harici yükleme olmak üzere iki tür yükleme kullandıklarından bahseder. Yapılan yükleme türüne göre bireylerin izlenimlerinin de farklılaşacağını, yapılan yükleme tipinin bireyin hakkındaki izlenimleri de etkileyeceği, farklı yüklemelerin bireyler hakkında farklı izlenimler edinmeye yol açacağını savunmaktadır (Aronson vd., 2010:202). Heider'a göre insanların yüklemede bulunmalarının nedeni iki temel ihtiyacı karşılamak içindir. Bunlardan ilki; birbiri ile tutarlı ve dengeli bir dünya görüşüne sahip olabilmektir. İnsanların yüklemede bulunmalarının diğer nedeni ise; bireyin çevresi üzerinde bir şekilde kontrole sahip olduğu duygusunu yaşama isteğidir (Tutar, 2018:237). Bu iki temel ihtiyaç karşılandığı takdirde birey çevresindeki insanların nasıl davranacaklarını önceden tahmin edebilecektir.

Heider'ın yükleme teorisi ile ilgili olarak savunduğu konulardan biri de bireylerin sergiledikleri davranışların nedenlerini kendi içlerinde arama eğiliminde olduklarından, dâhili yüklemeleri harici yüklemelere tercih ettiğidir. Heider bireylerin genellikle çevrelerindeki bireylerin davranışlarının nedenlerine yönelik içsel yüklemeler yapmaya, insanların sergiledikleri davranışların nedenlerini yine insanların içinde aramaya eğilimli olduklarını, algısal olarak insana odaklanarak, insanları fark ettiklerini, görmekte ve anlamakta zorlandıkları durumları çoğunlukla dikkate almadıklarını ifade etmektedir. Örneğin sokakta yardım isteyen birini gördüğümüzde o kişinin yoksul olmasının nedeninin kendi hatası oluğu, tembel, çalışmayı sevmeyen bir kişiliğe sahip olduğunu düşünerek içsel yükleme yaparak bir yargıya varırız. Aynı kişinin durumu hakkında bilgi sahibi olduğumuzda – kişinin yaşanan ekonomik krizle mücadele edemeyerek kapanan fabrika sonucu işsiz

kalması- farklı bir dışsal yüklemde bulunabiliriz (Aronson vd., 2010:203-204).

Heider, bireyin bir olay karşısında kullandığı iki farklı nedensel yükleme olduğunu savunur. Bunların bireyin olaylara neden atfederken, gerçekleşen olayın kazara ya da kasten olması durumudur. Eğer olay kazara gerçekleşmişse birey olayı açıklarken kişisel olmayan sebeplere atıfta bulunacaktır çünkü ortada sorumlu tutulacak ya da suçlanacak birinin olmadığını düşünmektedir. Fakat olayın kazara değil kasten gerçekleştiği düşünülüyorsa yani birinin gerçekleşen durumdan sorumlu olduğu ya da söz konusu durumun suçlusu olduğu düşünülüyorsa, bu durumda kişisel sebeplere atıfta bulunacaktır. Heider'a göre kişisel atıfların arka planında her zaman bir kasıt çıkarımı vardır.

Heider'ın naif psikolojisi kuramının üç temel ilkesi vardır (Tutkun ve Koç, 2008:260);

- Sergilediğimiz davranışlarımız rastgele değil güdülenmiş olduğundan, başkalarının davranışlarını güdeleyen etkenleri bulmayı hedefleriz.
- Bireyin çevresini kontrol edebilmesinde en büyük yardımcısı söz konusu çevre içinde yer alan başkalarının nasıl davranacaklarını kestirebilmesidir.
- Bireyler davranışlara nedenler yüklerken, kişisel etkenler ile çevresel etkenleri birbirinden ayırt eder.

Bireyin davranışına yönelik gerçekleştirilen yüklemeler, bireyler arası ilişkilerin durumuna göre de değişiklik arz etmektedir (Aronson vd., 2010:203-204).

2.2. Weiner'in Nedensellik Yükleme Modeli

Nedensel yüklemelerin anahtar rol oynadığı bir motivasyon ve duygu teorisine yönelik çalışmalar yürüten Weiner (1985:548) diğer kuramcılardan farklı olarak bireyin kendi davranışlarına nasıl bir sebep yüklediği, nasıl açıkladığı üzerine yoğunlaşmaktadır.

Heider'ın çalışmalarından yola çıkarak Yükleme Teorisini detaylandıran Weiner, yükleme teorisinin odak noktasını; bireylerin başarılarının sebeplerini nasıl algıladığı ve bu algıların sergilenen davranış üzerinde bulunan doğrudan ve dolaylı etkileri olduğu ile ilgili başarı odaklı bir model ile ifade etmektedir. Weiner, algılanan yeteneklerin ve çabanın, algılayanın bilişsel, duygusal ve kasıtlı tepkilerini belirleyen insan performansının (ve sonucunun) baskın algısal nedenlerini temsil ettiği sonucuna ulaşmıştır. Bu yükleme süreci,

özellikle olumsuz, beklenmedik veya önemli sonuçlara yanıt olarak ortaya çıkmaktadır (Specht vd., 2007:537).

Weiner, bireyin başarı ya da başarısızlıkları üzerine gerçekleştirdikleri değerlendirmeler sonucu gelecekte sergileyebilecekleri davranışların şekilleneceğini; ileride sergilenecek davranışlar üzerinde özellikle önemli konularda elde edilen başarısızlıkların etkisinin yüksek oranda olacağını ifade etmiş, bireylerin elde ettikleri çıktılarının hangi sebeplere dayandırdıklarının önemli olduğunu vurgulamıştır. Birey bir olay ya da durumla ilgili başarısızlığının nedenini dışsal sebeplere yüklüyorsa ilerleyen süreçlerde başarısızlığını engellemek için fazla çaba harcamayacaktır. Eğer birey başarısızlığın sebebinin kendisinin sergilediği çabanın yetersizliği olarak görüyorsa, bu durumda başarıya ulaşmak için daha fazla çaba sergileyecektir (Kızgın ve Dalgın, 2012:65).

Weiner nedenselliğin dâhili-harici nedenlerine ilave olarak ikinci bir boyuta gereksinim duyduğunu savunmuştur. Gerekçe olarak yüklemede dâhili nedenler arasında bazılarının dalgalanması, diğerlerinin ise nispeten sabit kalmasıdır. Örneğin, dâhili yükleme içerisinde yer alan yetenek sabit bir kapasite olarak algılanırken, çaba ve ruh hali gibi diğer nedensel faktörler, zamana veya döneme göre değişiklik gösterebilir. Harici nedenler arasında da aynı durum söz konusudur. Örneğin, bireyin bir gölde kürek çekme başarısı, gölün değişmeyen darlığı veya değişken rüzgâr varlığı nedeniyle algılanabilir. Weiner'a göre bireyler yüklemede bulunurken *nedensellik odağı* (*locus*), *kararlılık* (*stability*) ve *kontrol edilebilirlik* (*controllability*) olmak üzere üç boyutu göz önünde bulundurmaktadırlar (Weiner, 1985:551). *Nedensellik odağı* (*locus*), bir nedenin dâhili-harici süreklilik üzerindeki görelî yerleşimini ifade etmektedir. Başka bir ifade ile yüklemeye konu olan unsurun dâhili mi, yani sebebin kaynağı kişinin kendinden mi kaynaklı, yoksa harici mi olduğunu ifade etmektedir (Weiner, 1983:538). *Kararlılık* (*stability*), sergilenen davranışlardaki nedenlerin algılanan sürekliliğini, daha basit bir ifade ile sergilenen dâhili ve harici davranışın kalıcı olup olmadığını açıklar (Weiner, 1983:538). Sergilenen davranışlardaki istikrarsız olan nedenler (örneğin çaba) zamanla değişebilir, istikrarlı olan nedenler (örneğin, yetenek) değişmez. Buna karşılık algılanan nedensel kararlılık, gelecekteki başarı ve başarısızlıkla ilgili beklentileri etkiler (Struthers vd., 2001:170). *Kontrol edilebilirlik* (*controllability*) ise sergilenen davranışın nedeninin ne ölçüde bireyin kendi kontrolünde olduğu ile ilgilidir (Weiner, 1983:538).

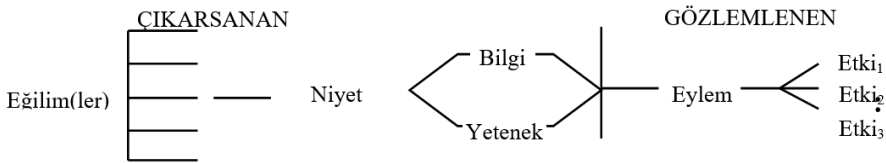
Başarı odaklı oluşturulan model çerçevesinde Weiner bireyin performansını etkileyen algısal faktörleri; algılanan yetenek, algılanan çaba, algılanan şans ve algılanan iş zorluğu olarak dört kategoride sınıflandırmaktadır

(Weiner, 1985:551; Specht vd., 2007:537; Taslak ve Dalgın, 2015:141). Düşük yetenek ve düşük çaba, düşük performansı etkileyen algısal faktörler arasında öncü olarak gösterilmektedir. Örgütsel alanlarda yeteneğe karşı çabaya yapılan yüklemelerin, astların yargıları üzerinde farklı sonuçlara sahip olduğu, örneğin, düşük yetenekten kaynaklanan düşük performansın, düşük çabaya yüklenen düşük performanstan daha az azarlamaya, daha az kritik geri bildirim verilmesine ve üst-alt etkileşimlerinde çalışanlar üzerinde daha az ciddi kararlar ve yaptırımlara yol açtığı belirtilmektedir (Struthers vd., 2001:170).

2.3. Jones ve Davis'in Uyuşan Çıkarımlar Teorisi

Uyuşan çıkarımlar teorisi aktörün (davranışta ya da eylemde bulunan kişinin) belirli bir eylemle neyi başarmaya çalıştığına dair gözlemleyen çıkarımlarını sistematik olarak açıklamaya çalışan bir teoridir (Jones ve Davis, 1965:222).

Jones ve Davis'e göre bireylerin gerçekleştirdiği eylemler üzerinde çevrenin etkileri vardır. Algılayanın bakış açısından, gözlemlenen kişinin gerçekleştirdiği eylemin olası bir nedeni, bir başka kişinin gerçekleştirdiği herhangi bir eylemin etkisidir. Sergilenen davranışların belli bir nedenle gerçekleştirildiği çıkarımında bulunmak, gözlemlenen kişinin niyetini ve dolaylı olarak sergilenen davranış altında yatan eğilimini ifade etmektedir. Şekil-1'de de görüleceği üzere belirli bir niyet veya eğilim ile bir eylem arasındaki bağlantının algılanması **nitelik-etki bağlantısı** olarak adlandırılabilir.



Şekil-1. Nitelik-Etki Bağlantısı

Kaynak: Jones ve Davis, 1965:222.

Niyetler bilinçli ve kasıtlı olabilir ya da olmayabilir fakat kişisel özelliklerden ve çevresel güçler tarafından öngörülemeyen arzu veya iradenin bazı yönleri ile belirlenebilir. Niyetler, çıkarımlar yapmak için veri kaynağıdır ve bir niyet, çeşitli eğilimlerden herhangi birini yansıtabilir. Ayrıca niyetler ve eğilimler kişinin niteliklerinden oluşmaktadır. Uyuşan çıkarımlar teorisinde, sergilenen bir eylemin ya da davranışın neden meydana geldiğini açıklamak

için sunulan bir nitelik-etki bağlantısı verildiğinde, niteliğin yargılanan değeri, yargıcın ortalama bir kişinin bu nitelik üzerindeki duruşuna ilişkin anlayışından uzaklaştıkça, uygunluğun arttığını savunmaktadır (Jones ve Davis, 1965:224).

Bireyler değişik davranışlarda bulunabilirler fakat bu davranışlardan bazıları aktörün kişisel nitelikleri hakkında bilgi verir. Jones ve Davis uyuşan çıkarımlar teorisinde “*Hangi koşullar altında aktörün davranışlarının onun kişilik özellikleri, tutumları gibi gerçek eğilimlerini yansıttığını düşünüyoruz?*”, “*Ne zaman kişinin şans, kader, işin zorluk derecesi, çevresindekilerin kendisinden daha güçlü olması gibi yalnızca dışsal etmenlere tepkide bulunduğuna inanırız?*”, “*Hangi koşullar altında aktörün kişilik özelliklerini sergiledikleri davranışlardan çıkarabilirsiniz?*”, “*Davranışın ne zaman içinde bulunulan çevrenin ya da durumun bir zorlaması sonucu oluştuğuna inanırsınız?*” sorularına yanıt arayan yüklemeleri açıklamaktadır. Bu farklı türden yüklemeleri gerçekleştirebilmek için bireyin eğilimsel ya da içsel yüklemelere karşı durumsal ya da dışsal yüklemeler kullandığını ifade etmektedirler. Bireyin bir davranışının onun kişisel özelliklerinden mi yoksa davranışın sergilendiği anlık durumsal etkilerden dolayı mı sergilendiğini nasıl çıkarsadığımızı açıklamaya çalışan teoridir. Bireyin altta yatan içsel eğilimlerini yansıttığına inanılan davranışların uygun çıkarsamalara yardımcı olduğu ve böylece bireyin kişilik özelliklerini belirlemede anlamlı ve kullanışlı olduğunu savunurlar (Taylor vd., 2015:53).

Uyuşan çıkarımlar teorisine göre yükleme sürecinin bir parçası, bireyin davranışının onun kişisel özelliklerinden mi, yoksa durumun etkisinden mi kaynaklandığına verilen karardan oluşmaktadır. Teoriye göre eğilimleri çıkarsamada dayanak teşkil eden kavramlardan biri sergilenen davranışın nedenine yönelik verilen kararda davranışın toplumsal açıdan kabul edilebilir olup olmamasının etkisidir. *Toplumsal onaylanabilirlik* ya da *beğenilirlik derecesi* olarak da ifade edebileceğimiz toplum tarafından kabul edilmeyen türden bir davranış genellikle bireyin kişisel özellikleri ile ilişkilendirilirken, toplumsal açıdan kabul gören bir davranışa bağlı olarak yükleme gerçekleştirilememektedir (Hiçdurmaz ve Öz, 2011: 74; Taylor vd., 2015:53) .

Uyuşan çıkarımlar teorisinde gerçekleştirilecek yüklemede ve eğilimleri çıkarsamada dayanak teşkil eden bir diğer unsur, davranışın bireyin *özgür seçimi* sonucu mu yoksa durum tarafından sınırlandırılmış, o şekilde davranmaya *zorunlu kılınmış* olduğundan mı sergilendiğinin saptanmasıdır. Eğer davranış bireyin hür iradesi sonucu, özgür seçimiyle gerçekleştirilmişse,

söz konusu davranış, bireyin karakter özellikleriyle ilgili daha fazla bilgi vermektedir (Hiçdurmaz ve Öz, 2011: 74; Taylor vd., 2015:53) .

Sergilenen davranışın, bireyin kendi niyetinin sonucu mu yoksa başkasının davranışının etkisi sonucunda söz konusu davranışın sergilendiğinin tespiti de yine yükleme sırasında göz önünde tutulan unsurlardan biridir. Bireyin sergilediği davranışın sonucu birden fazla sonuca etki ediyorsa söz konusu davranışın sergilenmesine yardımcı olan temel motivasyon unsurunu saptayabilmek zorlaşmakta iken, sergilenen davranış ayırt edici bir sonuç ortaya koyabiliyorsa bu durum yine bireyin karakteristik özellikleri hakkında yorumlar yapılmasına yardımcı olabilmektedir. Örneğin geliri yüksek bir işte çalışıyorsunuz. Fakat şu anki gelirinizden daha düşük bir gelirden, sahil kenarında çalışma imkânı sunan bir iş teklifini kabul ediyorsunuz. Bu davranışı gözlemleyen kişiler sizin deniz kenarında bir yaşam sürme niyetinizi açıkça görebileceklerdir ve bu yönde yüklemede bulunacaklardır. Diğer taraftan sergilenen davranışın bireyin içinde bulunduğu toplumun bir üyesi olması bakımından *toplumsal rolünün gereği* sergilediği bir davranış olup olmaması da söz konusu davranışa yönelik gerçekleştirilecek yüklemelere etki edebilmektedir. Ayrıca bireylerin sergiledikleri davranışları yorumlanırken onların gerçek özellikleri ile ilgili önceki beklentilerin kullanılması, belli bir özelliği olan bireyin o özelliğinden farklı davranış göstermesi, birey hakkında farklı bir dışsal bir yükleme yapılmasını gerektirebilmektedir (Hiçdurmaz ve Öz, 2011: 74). Örneğin bir doktorun hasta birine yardım etmesi onun yardımseverliğiyle ilgili değil mesleği ile ilgili olarak açıklanabilirken, yoldan geçen birinin hasta birine yardım etmesi ise onun karakter özellikleri ile ilişkilendirilerek ne kadar yardımsever biri olduğu ile ilgili çıkarımlarda bulunulmasına yol açar.

2.4. Kelley'in Birlikte Değişim (Küp) Teorisi (Kovaryasyon Modeli)

Harold Kelley, algısal bir süreç olan yükleme teorisini genişleterek Birlikte Değişim Teorisi (*Covariation Theory*) olarak adlandırdığı yükleme teorisinde; dâhili (içsel) ve harici (dışsal) yüklemelerin öncüllerini belirlemeye çalışmış, bireyler hakkında izlenim edinirken birden fazla bilgiyi algılayıp, bu bilgiler ışığında düşünceler geliştirildiğini savunmuştur (Aronson vd., 2012:204). Kelley'nin birlikte değişim kuramına göre bireyler, belirli bir etki ile belirli bir sebebin farklı koşullarda birlikte ortaya çıkıp çıkmadıklarını görmeye çalışırlar ve bir davranışın nedeni olarak belirtilen şeyin o davranış sergilenirken olması, davranış sergilenmediğinde olmaması gerektiğini vurgularlar (Taylor vd., 2015:54).

Bireyin başarıyı veya başarısızlığı açıklama şeklinin, duygularını ve sergileyecekleri davranışlarını etkileyeceğini savunan Kelley çalışmasında, bireylerin davranışın nedeninin dâhili mi yoksa harici mi olduğunu belirlemek için üç kavrama *-bilgisel ipuçları olarak ifade ettiği-* dayanarak yüklemeler yaptığını öne sürmektedir. Kelley'e göre yüklemenin öncülleri olan söz konusu kavramlar **görüş birliği**, **ayırt edicilik** ve **tutarlılıktır**. Bireyler, davranışı gözlemledikten sonra gözlem sonucu edindiği bilgileri bu üç temel kavramdan yola çıkarak anlamlandırmaya çalışırlar (Nelson ve Quick, 2010:97).

Görüş birliği (consensus); aynı durumdaki akranların aynı şekilde davranma derecesini ifade etmektedir. Eğer birey diğer bireylerin sergilediği türden davranışlar sergiliyorsa bu durum *“yüksek görüş birliği”* davranışı olarak ifade edilir ve bu tür bir davranış kişi hakkında fazlaca bir bilgiye ulaşmaya imkân tanımaz. Aksine birey kimsenin sergilemediği türden, nadir rastlanılan davranışlar sergiliyorsa, *“düşük görüş birliği”* davranışı olarak ifade edilir, bu durumda sergilenen davranış ilginç bulunur ve bu davranışın altında yatan nedenler araştırılmaya çalışılır.

Ayırt edicilik (distinctiveness); benzer durumdaki akranların ne ölçüde benzer şekilde davrandığını gösteren bilgilendirici bir ipucudur. Sergilenen davranışın belirli bir durumda mı yoksa değişik durumlarda da mı oluştuğunu, daha basit olarak ifade etmek gerekirse, koşullar farklılaştığında sergilenen davranışların farklılaşıp farklılaşmadığını ifade etmektedir. Ayırt edicilik açısından bir uyarının ya da nedenin diğer nedenlerden farklı ve belirgin bir özelliğinin olması önem arz etmektedir (Taslak ve Dalgın, 2015:142; Robbins ve Judge, 2017:170). Yalnız bir durumda sergilenen davranış ayırt edicidir. Birçok durumda benzer davranış sergileniyorsa ayırt edicilik düşüktür.

Tutarlılık (consistency); belirli bir davranışın zaman içindeki sergilenme sıklığını, sergilenen davranışın benzer durumlarda tekrar ortaya çıkıp çıkmadığını ifade etmektedir. Neden ile davranış arasındaki ilişkinin uzun süre devam etmesi olarak da açıklanabilir (Taslak ve Dalgın, 2015:142). Benzer durumla karşılaşan bireylerin söz konusu duruma karşı benzer tepkiler vermesi, sergilenen davranış üzerinde mutabık olunması durumudur (Robbins ve Judge, 2017:170). “Arkadaşınız acıktığı zaman hep sinirli mi olur?”, “Çalışanlar her aybaşında, ay sonuna nazaran daha mı neşelidir?” soruları tutarlılık ile ilgilidir (Cüceloğlu, 1998:516). Görüş birliği, ayırt edicilik ve tutarlılıkların düşük veya yüksek düzeyde olmasına göre bireyler davranışlara farklı yükleme oluştururlar. Aşağıdaki tabloda Kelley'nin değişim teorisi daha net görülebilmektedir.

Tablo 1. Kelley'nin Değişim Torisi

Düşük Görüş Birliği	Düşük ayırt edicilik	Yüksek tutarlılık	Dâhili Yükleme
Yüksek Görüş Birliği	Yüksek ayırt edicilik	Düşük tutarlılık	Harici Yükleme
Düşük/Yüksek Görüş Birliği	Düşük/Yüksek Ayırt edicilik	Düşük Tutarlılık	Sıra dışı bir şeyler olduğu kanısına varılarak net bir dâhili ya da harici yükleme yapılmaz, özel bir dışsal ya da durumsal yüklemeye başvurulur.

Kaynak: Aronson vd., 2012:206

3. Yükleme Yanlılıkları

Doğanın bir kanunu olarak, bireyler, belli başlı inançlara, amaçlara ve niyetlere sahiptir. Bu nedenle birey kendisinin veya başkalarının davranışlarını gözlemlerken, sergilenen davranışların nedenleri hakkında çıkarımlar yapmaya ve davranışları (kendisinin veya başkalarının) nasıl açıklayabildiğini bulmaya çalışır. İnsan davranışlarına yönelik algı ve yargılar, davranışın nedenlerini bulmak amacıyla gözlemlenen insanın içsel durumuna yönelik gerçekleştirilen varsayımlardan çokça etkilenebilmektedir (Robbins ve Judge, 2017:170).

Bir davranışın nedenini belirleme süreci olan yükleme, söz konusu yüklemelerin oluşturulmasında ortaya çıkan bazı yanlılıklar nedeniyle basit ve net olmayabilir. Çalışanların işlerinde sergiledikleri performanslarının nedenlerini belirlemek yöneticiler açısından önemli bir görevdir. Yöneticiler çalışmalarında sıklıkla sosyal algıyı kullanırlar. Çalışanların algılarına etki eden güçler ve algıların doğruluğu önünde bulunan engeller hakkında edindikleri bilgi sayesinde yöneticiler çalışanları ile ilgili olarak doğru izlenimler oluşturabilirler. Yükleme teorisi, yöneticilerin çalışanlarının davranışlarının nedenini belirlemeleri hususunda nasıl bir yol izlediklerini açıklamak için yardımcı olmaktadır. Ayrıca temel yükleme hatası, kendi kendine hizmet eden yanlılık hataları gibi yükleme hataları konusunda bilgi sahibi olması, yöneticilerin çalışanlarının sergiledikleri davranışların nedenlerini arama süreçlerinde söz konusu önyargılara karşı önlem alabilmesi hususunda kolaylıklar sağlamaktadır (Nelson ve Quick, 2010:99).

Yükleme süreci her zaman gerçekçi olmayabilir ve yükleme sürecinde gerçekleşen yanlılıklar yüklemelere önemli ölçüde etki edebilir. Bireyler kişisel ihtiyaçları, gereksinim ve güdülerini doyurma, öz saygıyı koruma, kendi hayatını kontrol altında tutabilme, bazı durumlara karşı bilişsel indirgemelerde

bulunma veya olayları, eylemleri ve davranışları basitleştirmelerinden kaynaklanan durumlardan dolayı yükleme hataları yapabilirler (Hiçdurmaz ve Öz, 2011:74).

3.1. Temel Yükleme Hatası

Yükleme teorisinde belirtildiği üzere, bireylerin yanılgıları veya yüklemede bulundukları konu ile ilgili sahip oldukları önyargıları, bireylerin gerçekleştirdiği yüklemelerde yanlışlığa neden olabilmektedir. Genel olarak bireyler davranışlar hakkında bir yargıya varırken, söz konusu yargıya ulaşmalarında dış faktörlerin etkisinin, içsel veya kişisel faktörlerin etkisine nazaran daha düşük olduğuna yönelik bir algıya sahiptirler. Bireylerin çevresindeki birinin davranışına veya kendi davranışlarına odaklanırken içsel nedenlere atıf yapma eğiliminde olması durumu sonucu oluşan yükleme hatasına “temel yükleme hatası (*Fundamental Attribution Error*)” denilmektedir (Robbins ve Judge, 2017:170).

Bireylerin çevresel koşulları görmezden gelerek gerek kendilerinin, gerekse gözlemledikleri bireylerin davranışları hakkında içsel nedenlere yönelik yüklemede bulunmalarının başlıca nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Öztürk, 2022):

- Bireylerin gözlemledikleri olayları ve davranışları fark ederek söz konusu olay ve davranışları işlemede yeterli beceriye sahip olmamaları.
- Bireylerin gözlemledikleri olaylar ve davranışlarla ilgili yeterli bilgiye sahip olmaması.
- Yüklemede bulunan bireyin kendine uygun olan nedeni *-kişisel faktörlere yüklemede bulunarak çevresel koşulları kontrol edebilme düşüncesinin kişiye verdiği rahatlık gibi nedenlerle-* seçmeye meyilli olması.

Temel yükleme hatasına, örgüt yöneticilerinin, çalışanlarının düşük performans sergilemelerinin nedeni olarak çalışanlarının işlerinde yeterince çaba göstermediği ya da çalışanların yetenek eksikliği olduğunu ifade ederek içsel atıfta bulunması örnek olarak gösterilebilir (Nelson ve Quick, 2010:98). Yine örgütün pazarlama müdürünün, satış departmanı çalışanlarının sergilediği düşük satış performanslarının nedeninin, rakiplerin piyasaya sunduğu yenilikçi bir ürüne bağlamak yerine, çalışanların tembelliğine bağlaması da temel yükleme hatasına bir örnek olarak gösterilebilir (Robbins ve Judge, 2017:170-171).

3.2. Kendi Kendine Hizmet Eden Yanlılık

Kendi kendine hizmet eden önyargı (The self serving attributional bias) olarak da ifade edilen yükleme hatası; bireylerin elde ettiği başarılarını içsel nedenlere yükleme eğiliminde olması, bir durumla veya kişisel başarıları ile ilgili sorunlar ortaya çıkması durumunda söz konusu başarısızlıklarını dışsal nedenlere yükleme eğiliminde olması durumudur (Blackwood vd., 2003:1076; Nelson ve Quick, 2010:98). Bireyler veya örgütler başarılarını kendi yetenek ve gayretleri gibi içsel faktörlere, başarısızlıklarını ise kötü şans, zor iş ya da verimsiz çalışma arkadaşları gibi dışsal faktörlere yükleme eğilimindedirler (Taslak ve Dalgın, 2015:143-144; Robbins ve Judge, 2017:171).

3.3. Oyuncu-Gözlemci Yanlılığı

Oyuncu-gözlemci yanlılığı hatasında davranışı sergileyen (oyuncu) bireylerin kendi davranışlarına yönelik yüklemede dış etkenlere bağlı olarak (harici yüklemeler) yüklemeler gerçekleştirdiği, bir başkasının sergilediği davranışa yönelik yükleme yapılırken gözlemcinin (bireyi davranışta bulunurken gözleyen kişi) bireylerin (oyuncunun) sergiledikleri davranışlar ve bu davranışların sonuçlarını onların kendi iç eğilimlerine ve kişisel özelliklerine bağlı olarak yükleme (dâhili yüklemeler yapma) eğiliminde olduğu gözlenmektedir (Martinko vd., 2007:568).

Kendi davranışlarının nedenlerini açıklarken diğer bireylerin davranışlarını açıkladıklarından farklı davranış sergileyen bireyler kendilerini tanımlarken “duruma göre değişir” ifadesini sıkça kullanarak harici yüklemelerde bulunurken, diğer her bireyi kendi sahip olduğundan daha fazla kişilik özelliğine sahip olarak gördüklerinden, kendilerine olduğundan daha fazla özelliği başkalarına atfetme eğilimindedirler (Sande vd., 1988:13).

Oyuncu gözlemci yanlılığının iki farklı sebebi olduğu söylenebilir. Öncelikli olarak oyuncuların davranışlarını durumsal ipuçlarına bir yanıt olarak algılama eğilimindeyken, gözlemcilerin davranışı, oyuncuların sahip olduğu bir eğilimin veya kalitenin dışa yansımaları olarak algılama eğiliminde olması durumudur. Oyuncu ve gözlemcinin olaylara farklı bakış açılarından yaklaşıyor olmasından kaynaklanıyor da denilebilir. Davranışın sergilenmesi anında oyuncunun dikkati, davranışını koordine eden çevresel çekicilikler, kısıtlamalar gibi durumsal ipuçlarına odaklanır. Fakat gözlemci için göze çarpan durumsal ipuçları değil, oyuncunun davranışındır (Nisbett vd., 1973:154). Oyuncunun (davranışı sergileyen bireyler) dikkatini dış çevreye odaklanması ve davranış sonucunun başarılı ya da başarısız olmasına bağlı kalınmaksızın (özellikle başarısız olmaları durumunu) odak noktasının

dış faktörlere vurgu yapma eğiliminde olması, gözlemcinin (başkalarının davranışlarını gözlemleyen bireylerin) ise dikkatini gözlemledikleri bireylere odaklaması ve bireyin başarı ya da başarısızlıklarını (özellikle başarısız olmaları durumunu) bireyin içsel özellikleri açısından değerlendirmeye yatkın olmasıdır (Martinko vd., 2007:568).

Oyuncu ve gözlemci yanlılığının ikinci olası nedeni, oyuncu ve gözlemcinin sergilenen davranışla ilgili sahip oldukları bilginin doğası ve boyutundaki farklılıktır. Oyuncu ve gözlemcinin farklı bilgilere ulaşabilmesi ve bu nedenle farklı sonuçlara ulaşıyor olmasıdır. Oyuncu, geçmiş davranışları ve sahip olduğu deneyimleri hakkında gözlemciden daha fazla bilgiye sahiptir. Sahip olunan bilgi düzeyindeki bu farklılık, muhtemelen, oyuncunun bu bilgiyi kullanarak yorum yapmasına izin verirken, muhtemelen gözlemcinin oyuncunun davranışını eğilimsel terimlerle yorumlamasını engellemeye neden olabilir. Oyuncu-gözlemci yanlılığına neden olan bilgi farkı, oyuncu ve gözlemcinin birbirini iyi tanıdığında bir dereceye kadar mevcut olduğunda daha az seviyelere inebilir (Nisbett vd., 1973:154-155).

Oyuncu gözlemci yanlılığının etkisi, gözlemcinin davranışı gözlemlenen kişi (oyuncu) ile empati kurması -yani kendini oyuncunun yerine koyarak onun gibi düşünmesi, olaylara onun gözünden bakması- durumunda zayıflar ve dahili yüklemelerin yerini harici yüklemeler alır (Taylor vd., 2015:58).

3.4. Gruplar Arası Yükleme Yanlılığı

İç grup yanlılığı olarak da ifade edilen gruplar arası yükleme yanlılığında bireyin genelde üyesi olduğu grubunu (iç grup) ve üyelerini, üye olmadığı grup ve üyelerine göre daha olumlu değerlendirmesine yönelik bir eğilim içinde olduğu görülmektedir. Grup içi üyelerin toplum tarafından arzu edilen, olumlu yöndeki davranışlarını kendi başarılarına bağlarken; grup içi üyelerinin olumsuz davranışları ve başarısızlıklarını ise tamamen dışsal faktörlere bağlaması sonucu oluşan yükleme yanlılığıdır. Bireyin bağlı bulunduğu grubun dışındaki başka birinin davranışını bireysel özelliklere yüklemeyip, onun ait olduğu gruba ilişkili özelliklerine yüklemesi sonucu gruplar arası yükleme yanlılığı ortaya çıkar. Gruplar arası yükleme yanlılığında birey, kendi grubu dışındaki grupların ve üyelerinin başarılarını görmezden gelme, hataları hakkında suçlama, başarılı olmaları durumunda ise bu durumu dışsal faktörlere yükleme eğilimini yüksek oranda sergilemektedir. Bazı durumlarda ilgileri olmasa dahi, bazı olumsuz olayların, durumların nedeninin dış grupların etkisiyle yaşandığı iddia edilebilir. Örneğin; örgüt ekonomisindeki kötü gidişatın suçunun, dış grup olan azınlıklara yüklenmesi gibi (Özmen ve Erdem, 2018:190).

3.5. Yanlış Fikir Birliği Yanlılığı

Yanlış fikir birliği (false consensus) yanlılığı, bireylerin kendi davranışları için fikir birliğini tahmin ettiğinde oluşan benmerkezci bir önyargıyı ifade eden, genel olarak insanların kendi davranışlarını “ideal (*normatif*)” olarak gördükleri, diğer insanların kendi davranışlarına özgü davranmalarını ve kararlar vermelerini bekledikleri, belirli bir davranışta bulunan kişilerin, bu davranışın, alternatif davranışlarda bulunan kişiler tarafından tahmin edilenden daha yaygın olduğunu tahmin edeceğini ileri süren bir yükleme hatasıdır (Mullen vd., 1985:262). Daha basit bir biçimde ifade etmek gerekirse, bireylerin herkesin kendileri gibi tepki verdiğini düşünme eğiliminde oldukları ve kendi fikirlerinin yaygınlığını ya da paylaşılma derecesini abartma eğiliminde olmaları ve başkalarının da bir durumda aynı davranışı yapacağını varsaymaları sonucu ortaya çıkan yükleme hatasıdır (Hiçdurmaz ve Öz, 2011:75).

3.6. Hedonik Uygunluk Yanlılığı

Hedonik uygunluk yanlılığında bireylerin başarısızlıklarını görmezden gelerek, daha çok elde ettikleri başarılarından kendilerine pay çıkarma eğiliminde olma durumları söz konusudur. Hedonik uygunluk yanlılığı ile gerçekleştirilen yüklemede bireyin başarı hazzını artırdığı ve başarısız olma durumlarında yaşayacakları üzüntüyü en aza indirebildiği savunulmaktadır. Ayrıca bu tür yükleme hatasına düşün yöneticiler çalışanlarını daha fazla ödüllendirme eğiliminde oldukları ifade edilmektedir (Tutar, 2018:246).

3.7. Benliğe Hizmet Eden Yanlılıklar

Bireyler tanımadığı insanların sergiledikleri davranışlara içsel nedenlere yönelik yüklemede bulunma eğilimi içerisindedirler. Fakat yüklemede bulunulacak davranışı sergileyen bireyleri tanıyorsa, bu kişiyi seviyor olması ve ayrıca benliği yüceltme isteği ile onların olumsuz davranışlarına yönelik dışsal yüklemelerde bulunmaya meyillidirler. Tanıdığı ve sevdiği kişilerin başarısız olmaları durumunda onları başarısız, kötü gibi nitelendirmemeleri adına dâhili yüklemelerden kaçınarak harici yüklemelerde bulunulması benliğe hizmet eden yükleme yanlılığı olarak açıklanabilmektedir (Öztürk, 2015).

4. Yükleme Biçimleri

Yükleme biçimi; durumlar arasında benzer yüklemeler yapma eğilimi olarak ifade edilebilmektedir (Martinko vd., 2007:569). Bireylerin davranışlara yaptıkları yüklemeler “dâhili yüklemeler” ve “harici yüklemeler”

olarak ikiye ayrılmaktadır. Bireyler tarafından kendi kontrolündeki bir şeye, içsel bir sorumluluk kaynağına, yükleme yapıyorlarsa buna “*dâhili yüklemeler*” ya da “*içsel atıflar*” denilmektedir. Bireyin sergilediği belirli bir davranışının onun tutum, karakter, yetenek ya da kişiliği gibi nedenlere bağlanması ile gerçekleştirilen yükleme türüdür (Aronson vd., 2010:202). Dâhili yüklemeler gerçekleşen olaylara yönelik sergilenen davranışların nedenlerini öz sorumluluk bağlamında yüklemeler yapma anlamına gelir (Blackwood vd., 2003:1076). Dâhili yüklemeler; kişinin kontrol edebileceğini düşündüğü içsel kaynaklı davranışlara gerçekleştirilen yüklemelerdir.

Birey eğer kontrolü dışındaki bir şeye, bir dış kaynağa, yükleme yapıyorsa, gerçekleşen yükleme “*harici yükleme*” ya da “*dışsal atıflar*” olarak ifade edilmektedir (Nelson ve Quick, 2010:97). Bireyin sergilediği belirli bir davranış, bireyin içinde bulunduğu koşullara bağlamak ve çoğu insanın aynı durumda karşı karşıya kaldığında benzer şekilde davranış sergileyeceğini ifade eden yükleme türüdür (Aronson vd., 2010:202). Harici yüklemeler, bireyin koşullar tarafından bir davranış belirli bir şekilde yapmaya zorlandığı düşünülen davranışlara gerçekleştirdiği yüklemelerdir.

Heider dahili (içsel) yüklemelerin bireyin gayret ve niyetiyle belirlenebilen motivasyon faktörleri ve bireyin sahip olduğu nitelikleriyle ilgili yetenek ve huylarını yansıtan çarpımsal bir etkinleştirici güç faktörlerinden oluştuğu, harici (dış) yüklemelerin ise görev zorluğu, tesadüf veya şans gibi nedenleri içerdiğini ifade etmektedir (Specht vd., 2007:536; Taslak ve Dalgın, 2015:141).

Alan yazın incelendiğinde yükleme biçimlerini “*iyimser yükleme*”, “*karamsar yükleme*” (Martinko vd., 2007:569) ve “*düşmanca yükleme*” (Ulutaş, 2021:886) olarak da sınıflandırıldığı görülmektedir. *İyimser yüklemede* bireylerin, başarıyı içsel ve istikrarlı faktörlere, başarısızlığı ise şans ve şans gibi dışsal ve istikrarsız faktörlere yükleme eğiliminde olduklarını, *karamsar yükleme* biçimine sahip bireylerin ise, başarıyı dışsal ve istikrarsız yüklemeler ve yetenek eksikliği ile başarısızlığı içsel ve istikrarlı yüklemeler ile karakterize ettiği belirtilmektedir. *Düşmanca yükleme* ise bireyin olumsuz sonuçlar ile ilgili olarak istikrarlı bir biçimde dışsal faktörlere yüklemede bulundukları yükleme biçimidir.

5. Yüklemede Demografik Faktörler

Yükleme ile ilgili gerçekleştirilen araştırmalar incelendiğinde cinsiyet, yaş ve kültürün bireylerin yükleme eğilimleriyle ilişkili olduğu görülmektedir. Cinsiyet açısından bakıldığında erkeklerin kadınlara nazaran daha yoğun oranda kendi çıkarları yönünde hizmet ettiğini, kadınların performanslarını

değerlendirirken çabaya bağlayarak içsel yükleme eğiliminde olduklarını, erkeklerin ise yüksek performanslarını daha çok yeteneğe bağlayarak içsel yüklemeye meyilli olduklarını göstermektedir. Bireylerin yaşı ve deneyimlerinin, yükleme süreçlerinin doğasını etkileyebileceği, yaşlı çalışanların genç çalışanlara nazaran daha fazla kendi kendine hizmet etme eğiliminde olduğunu ve kendilerini daha olumlu değerlendirdiği belirtilmektedir (Martinko vd., 2007:570).

Yükleme süreçleriyle ilişkili olan diğer bir demografik özellik de kültürdür. Genel kabul gören kanıya göre kültürlerin çoğu için bireylerin başarılarını, yüksek yetenek ve çok çalışmaya, başarısızlıkları ise işin zorluğu, koşullar gibi dışsal koşullara yüklenilse de bireylerin kendilerini ve çevresindeki bireylerin davranışlarını nasıl gördüğü konusu Doğu ve Batı kültürleri arasında farklılık gösteren boyutlardan biri olarak görülmektedir. Çalışmalarda farklı kültüre sahip bireylerin farklı dâhili ve harici yükleme tarzları benimsediklerini göstermektedir. Asyalıların temel yükleme hatasını yapma eğilimlerinin düşük olduğu, Japonların insan davranışlarının dışsal faktörlerden ziyade içsel faktörlere dayalı olduğu önyargısını benimsemedikleri, Asyalıların kendilerinden çok çevreye ve duruma odaklandıkları, Çinlilerin odak noktalarının çevresel faktörler olduğu, ABD'lilerin ise odak noktalarının eylemi gerçekleştiren unsur üzerine yoğunlaştığı gibi örnekler farklı kültüre sahip bireylerin farklı yükleme tarzları benimsediklerini destekler niteliktedir (Robbins ve Judge, 2017:172).

6. Kişilik Özellikleri ve Yükleme

Yükleme ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde kişilik özelliklerinin bireyin gerçekleştirdiği yüklemelerle yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Yükleme kalıpları bireyler arasında farklılık göstermektedir. Örneğin başarı odaklı bireyler, başarılarını yeteneğe, başarısızlıklarını ise hem içsel nedenlere hem de çaba eksikliğine bağlarlar. Başarısızlık yönelimli bireyler başarısızlıklarını yetenek eksikliğine bağlarlar ve yükleme biçimlerinin bir sonucu olarak yetersizlik duyguları geliştirebilirler (Nelson ve Quick, 2010:97). Kişiliği olumsuz olarak etkilenen bireyler olumsuz duyguların yaşandığı durumlarda olumsuzluğun nedeni olarak kendilerini ya da kendilerindeki bir eksikliği görme eğiliminde olurlar ve olumsuz duygular ve başarısızlık yaşadıklarında bunu kendilerine, sahip oldukları kişilik özelliklerine yüklerken, olumlu duygular ve başarı yaşadıklarında bunu kendileri dışındaki, kontrollerinin olmadığı bir şeye yükleme eğiliminde olurlar (Hiçdurmaz ve Öz, 2011:75). Bireylerin gerçekleştirdiği yüklemelere etki eden kişilik özellikleri ile ilgili olarak kontrol odağı, öz yeterlilik, negatif duygusallık gibi kavramların öne çıktığı görülmektedir.

6.1. Kontrol Odağı

Yükleme sürecine ilişkin önemli kavramlardan birisi olan kontrol odağı; bireylerin kendilerini etkileyen olaylar üzerinde kontrol gücünün kaynağını belirleme şeklidir. Kontrol odağı iç kontrol odağı ve dış kontrol odağı olarak sınıflandırılmaktadır. Bireyler kendi davranışlarının ve faaliyetlerinin hayatlarındaki birçok olay üzerinde etkili olduğu inancındalar ise bu durum bireylerin iç kontrol odağına sahip olduğunu göstermektedir. İç kontrol odağına sahip olan bireyler gelecekleri ile ilgili konularda daha fazla çaba gösterme, daha fazla kendine güven ve özsaygı gibi niteliklere sahiptir ve kendi konumlarını kavrayabilmek adına bulundukları çevreden aktif bir şekilde daha fazla bilgi toplarlar.

Dış kontrol odağına sahip olan bireylerin gerçekleştirdikleri eylemlerin ve başarıların üzerinde, çevre unsurunun veya diğer insanların etkisi ile gerçekleştiği inancının hâkim olduğu görülür. Dış kontrol odağına sahip bireyler kadercı bir yaklaşım benimsediklerinden durumları ve eylemleri değiştirmek için çaba göstermez, mevcut koşulları pasif bir şekilde kabullenirler.

Örneğin örgütte kötü performans gösteren çalışanlar, performanslarının nedeninin kendileri hakkında kontrol ettikleri (yani kontrol edilebilir) bir şeyden (iç odak) kaynaklandığı düşünüldüğü ölçüde yöneticileri ve çalışma arkadaşları tarafından düşük performansları ile ilgili daha fazla sorumlu tutulacakları düşüncesine yüklemede bulunacaklardır. Diğer taraftan düşük performans gösteren çalışanlar, performanslarındaki düşüklüğün nedeninin kontrol edilemez (dış kontrol odağı) durumlar olarak algıladığı sürece yöneticileri ve çalışma arkadaşları tarafından daha az sorumlu tutulacaklarını düşünürler. Düşük performanslarının nedeninin kendileri hakkında kontrol edilebilir bir durumdan (iç kontrol odağı) kaynaklandığını düşünen çalışanlar yöneticileri ve çalışma arkadaşları üzerinde daha fazla öfke ve daha az sempati uyandıracakları düşüncesi içinde olacaklar ve bu durumla baş edebilmeleri için daha çok çalışmaları gerektiği konusunda yüklemelerde bulunacaklardır (Struthers vd., 2001:170).

6.2. Özyeterlilik

Özyeterlilik; bireyin hedeflenen performansa ulaşabilmesine yardımcı olacak faaliyetleri örgütlenme ve sergileme becerilerine yönelik yargıları olarak ifade edilebilmektedir. Özyeterlilik, bireyin bir işte başarılı olabileceğine olan inancıdır ve bireyin bir görevi yerine getirmek, bir amaca ulaşabilmek, gereken motivasyonları, bilişsel kaynakları ve eylem planlarını harekete

geçirmek için, onun sahip olduğu yeteneklerine olan inançlarıdır (Kotaman, 2008:112).

Bireylerin yüksek ve düşük öz-yeterliğe sahip olmaları durumu, onların mevcut ve sonraki performansları ile ilgili gerçekleştirdikleri nedensel yükleme biçimlerini farklılaştırmakta olup, iç faktörlere yüklenen başarılı performansın bireylerin yeterlik inancını yükselttiği, yüksek öz yeterliliğe sahip bireylerin başarısız performansları için kendine hizmet eden yüklemeler yaptığı, düşük öz yeterliliğe sahip bireylerin başarısız performansları için kendine hizmet eden yüklemeler yaptığı görülmektedir. Ayrıca iç faktörlere yüklenen başarılı performans, bireylerin yeterlik inancını yükselteceği gibi, içsel ve istikrarlı faktörlere yüklenen güvensiz performans, bireylerin geçmiş performanslarıyla açıklanan öz yeterlik düzeylerini düşürebilir (Silver vd., 1995:286-296).

6.3. Negatif Duygusallık

Negatif duygusallık, bireylerin yaşamları boyunca negatif duygulara yatkın olmaları durumudur. Negatif duygusallık içinde bulunan bireyler dünyayı negatif olarak algılamaktadırlar ve çevrelerinde gerçekleşen olayların yanlış, hayal kırıklığı yaratan, tehdit edici ve eksik yönleri üzerine odaklanmaktadırlar. Kendi varlıklarından mutlu olmayan bu bireylerin kendilerine dahi güvenleri yoktur (Tutar, 2018:250).

Bireyin korku, düşmanlık, öfke ve kaygı gibi rahatsız edici duyguları deneyimleme derecesi olarak ifade edeceğimiz negatif duygulanımda, bireylerin olumsuz duyguları deneyimleme eğilimleri, yüklemelerin duygularla ilişkili olması bakımından, bireylerin yükleme tarzıyla ilişkilidir. Olumsuz duygulanımları yüksek olan bireylerin odak noktaları olumsuz özellikleri olduğundan, bu bireylerin başarısız olmalarının nedenleri olarak karamsar yüklemelerde bulundukları ileri sürülmektedir. Ayrıca düşmanca yükleme biçimleri ile olumsuz duygulanım arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır ve düşmanca yükleme yapan bireyler negatif duygusallıkla daha fazla karamsar yüklemelerde bulunabilmektedir (Martinko vd. 2007:571).

7. Yükleme ve Motivasyon

Yaşanan olayları ve eylemleri anlama dürtüsü, yaşantılardan anlam çıkarmak bireyleri motive eden bir güçtür ve yükleme süreci hem bireyin kendi davranışlarına anlam verebilmesi, yorumlaması hem de diğer bireylerin davranışlarını ve eylemlerini değerlendirebilmesi açısından önemli bir yere sahiptir. Yükleme teorisine göre bireyler elde edilen sonuçlara nasıl ulaşıldığı konusunda genellemeler yapmak için davranışların sebebini değerlendirirler

(Kızgın ve Dalgın, 2012:62). Çevresinde yaşanan olayların pasif gözlemcisi olan bireyler, meydana gelen olayların, durumların nedenlerini anlayabilmek adına güçlü bir motivasyona sahiptirler. Yükleme teorisine göre birey, nedenlerini saptamak ve çıkarımda bulunmak üzere güdülenmiştir, sonraki süreçlerde sergiledikleri davranışlarının temel dayanağı çıkarımda bulunduğu sebeplerdir ve tüm bu süreç bir düzen içerisinde genel kurallara bağlı olarak devam etmektedir. Bireylerin çevrelerinde yaşanan olayların nedenleri üzerine gerçekleştirdikleri çıkarımlar, onların sonraki süreçlerde sergileyebilecekleri davranışlarına etki edecektir (Duman, 2004:6).

Bireylerin elde ettikleri başarılı veya başarısız sonuçların nedenlerini nelere yüklediklerin anlamak ve yükleme süreçlerinde gerçekleşen hatalar var ise bu hataları belirleyip elimine etmek, bireyleri istenilen davranışlara yönlendirmek açısından büyük önem taşımaktadır. Bireylerin motivasyonlarını canlı tutabilmeleri açısından değerlendirme süreçlerinin iyi analiz edilmesinin yanı sıra gerçekleştirilen yüklemelerin doğru anlaşılması da önemlidir (Kızgın ve Dalgın, 2012:62). Yükleme ile motivasyon arasındaki ilişkinin anlaşılmasına yardımcı olması açısından her biri arzu edilen veya istenmeyen bir motivasyon durumunu ve bu durumları meydana getirmek için belirli yükleme ve yükleme biçimlerinin kapasitesini tanımlayan, öğrenilmiş çaresizlik, saldırganlık, güçlendirme, psikolojik dayanıklılık gücü olmak üzere dört bölüme ayrılan kavramların açıklanması uygun olacaktır. Öğrenilmiş çaresizlik ve saldırganlık istenmeyen, güçlendirme ve dayanıklılık ise arzu edilen motivasyon durumu olarak kabul edilebilir (Harvey ve Martinko, 2009:150).

7.1. Öğrenilmiş Çaresizlik

İlk olarak 1967 yılında Seligman ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen çalışma ile alan yazına kazandırılan öğrenilmiş çaresizlik, bireylerin çaresiz olmamalarına rağmen önceki öğrenmelerinden yola çıkarak çaresizliği öğrenme durumlarıdır (Güven, 2021:90). Bireyler üzerinde onların kontrol edemedikleri içsel yaşam olayları karşısında öğrenilmiş çaresizlik duyguları gelişmektedir (Güler ve Taşlıyan, 2021:278).

Tekrarlanan cezalar ve ard arda gelen başarısızlıklar nedeniyle, başarının mümkün olması için çevre koşullarının değişmesine rağmen devam eden, bireylerin pasif hale geldikleri ve motivasyonlarının düşmesi sonucu ne kadar çabalar da başarısız olacaklarına inanarak, çaresiz olmayı öğrenmeleri durumudur. Örgütler, çalışanlarının başarının ya da tanınmanın elde edilemez olduğunu hissetmelerine neden olan kurumsal politikalar, normlar, lider davranışları, modası geçmiş ve etkisiz prosedürleri izlemeye zorlayan

bir yönetim anlayışı benimsedikleri sürece, çalışanlarının motivasyonlarının engellenmesine ve düşmesine neden olacaklardır. Benzer şekilde sürekli olarak astlarının başarıları için övgüleri kendi üzerine toplayan, başarısızlıkları için astlarını suçlayan bir yönetici çalışanlar üzerinde ne kadar çalışırlarsa çalışsınlar, çabalarının başarısız olacağına inandıracak ve şartlar değişse bile işlerini yerine getirirken gereğinden fazla çaba sarf etmeyen, çalışmalarına özen göstermeyen, ilgi duymayan, işlerinde acele etmeyen, “zaten başarısız olacağım ne diye uğraşayım ki” diyen öğrenilmiş çaresizliğe sahip çalışanlarla karşı karşıya kalacaklardır (Harvey ve Martinko, 2009:151).

Öğrenilmiş çaresizliği kabullenen çalışanlar gerekli beceri ve yeteneğe sahip olsalar bile mevcut ortamda kontrol edemeyecekleri olumsuz durumlar olduğu düşüncesiyle başarılı olamayacaklarını kabul ederek başarısızlıklarına yüklenme eğiliminde olacaklardır.

7.2. Saldırganlık

Saldırganlık istenmeyen bir davranışa veya hedefe odaklanmış yüksek bir motivasyon durumudur. Nedensellik ve niyet belirli bir kişi veya varlığa yüklenildiğinde, bireyler genellikle öfkelenirler ve bu durum düşmanlık eylemlerini motive eder. Çalışma ortamlarındaki olumsuz olayları dışsal nedenlere bağlayan çalışanların saldırgan davranışlarda bulunmaya motive olduklarını söylenebilir. Düşmanca saldırganlık ve araçsal saldırganlık olarak iki şekilde incelenebilmektedir. Araçsal saldırganlık, çalışanın örgütün sağlayamadığı bir amaca ulaşmasını hedefleyen davranışlarını tanımlar. Örneğin maaşının düşük olduğunu düşünen ve bu açıklığı kapatmak için işvereninden çalan çalışanlar araçsal saldırganlık davranışı sergilemiş olurlar. Düşmanca saldırganlık ise başka bir kişiye veya varlığa zarar vermeyi hedef edinen davranışları içermektedir. Örneğin, sırf yöneticisinin fiziksel acı çekmesini görerek bu gözleminin verdiği tatmin dışında hiçbir şey almayan çalışanın yöneticisine fiziksel olarak saldırıda bulunması düşmanca saldırganlık davranışına örnektir. Araçsal saldırganlıkta birey bir şeyi elde etme arzusuyla motive olurken, düşmanca saldırganlıkta misilleme yapma ve başkalarına zarar verme arzusuyla motive olmaktadır. Her iki saldırganlık türü ile motive olan bireyler, düşmanca yüklemle ilişkili nedensel algılara sahip olabilirler. Çalışanlar yetersiz kaynaklar gibi örgütsel faktörlere yüklenebilen olumsuz işyeri olaylarına yanıt olarak, evrakta sahtecilik yapmak veya çalışma biçimleri hakkında yalan söylemek gibi araçsal sapma eylemlerini sergileyebilirler (Harvey ve Martinko, 2009:152).

7.3. Güçlendirme

Güçlendirme, çalışanların kendilerinde mevcut olan bilgi, tecrübe ve iç motivasyon zenginliklerinde sahip oldukları güçlerini tanımalarına ve bunları örgüt içinde serbest bırakmalarına yardımcı olan çalışmalarıdır (Randolph, 1995:20).

Güçlendirilmiş bireyler hedeflerine yönelik gerçekleştirdikleri çabalarının başarılı olmasını bekler ve bu beklenti içinde yüksek düzeyde çaba sarf etmek için motive olurlar. Güçlendirme, olumsuz işyeri olaylarının ya içsel olarak kontrol edilebilir ya da dışsal, kararsız ve kontrol edilemez faktörlere yüklenilmesinden kaynaklanıyor gibi görünebilmektedir. Güçlendirilmiş bireyler başarıları için dâhili yüklemeleri tercih etme eğilimindeyken, başarısızlıkları için harici yükleme eğilimindedirler (Harvey ve Martinko, 2009:153).

7.4. Psikolojik Dayanıklılık Gücü

Psikolojik dayanıklılık gücü bireylerin gelişmeleri kabul etme, önemli yeniliğe, değişikliğe ayak uydurabilme yetisidir. Psikolojik dayanıklılık düzeyi yüksek olan dirençli bireyler doğru yüklemeler geliştirmede nispeten diğerlerine göre daha iyidirler. Psikolojik dayanıklılık düzeyi düşük olan bireylerin olumsuz durumlara yönelik yüklemelerinde üst düzeyde harici veya dâhili olma eğiliminde oldukları, olumsuz sonuçlara ilişkin yüklemelerinde aşırı harici veya dâhili olma eğiliminde olan bireylerin yüklemelerde hata yapmalarının daha olası ve başarısızlıkları için başkalarını veya kendilerini suçlamaya meyilli oldukları görülmektedir (Harvey ve Martinko, 2009:154).

Sonuç

Yükleme teorisi Fritz Heider tarafından araştırmaları başlatılan ve diğer bilim insanları tarafından geliştirilen, bireylerin algılarına yönelik başlıca sorunları tanımlayabilmeyi amaçlayan bir teoridir. Davranışa yönelik bireylerin “neden?” sorusunu yanıtlayış biçimleri, daha basit bir ifade ile bireylerin neyin neye neden olduğuna yönelik nasıl çıkarsamalarda bulundukları hakkındaki teorilerdir. Bireylerin içinde bulundukları evreni rastlantısal, şaşırtıcı, tutarsız ve tehlikeli bir yer olmaktan çıkarıp çevreyi kontrol etme güdüleriyle, yaşadıkları dünya hakkında tutarlı bir anlayışa ulaşmak amacıyla, kontrol edebilecekleri bir yer haline getirebilmeleri açısından başvurdukları bir olgudur.

Bireylerin çevrelerinde gelişen olayları ve durumları yorumlama biçimleri, onların davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örgütü oluşturan bireyler gerek yöneticiler gerekse çalışanlar olsun olaylar ve

durumlar karşısında tahmin edilebilirlik kazanmak ve gelecekteki davranışlar üzerinde kontrol sahibi olmak için davranışın nedenlerini anlamaya çalışırlar. Yöneticiler, yüklemeyi örgütsel faaliyetlerinin her alanında kullanabilmektedirler. Çalışanlarının performansını değerlendirirken, onları ödüllendirirken, davranışın nedenleri üzerine gerçekleştirdikleri yüklemeler etki etmektedir. Yükleme teorisi yöneticilerin çalışanların performans değerlendirmeleri üzerindeki farklı tutumlarını açıklayabilmektedir.

Çalışanın sergilediği yüksek performansını çaba veya yetenek gibi dâhili nedenlere bağlayan bir yönetici, yüksek performansı başkalarından yardım veya iyi eğitim gibi dış nedenlere bağlayan bir yöneticiden daha fazla ödül veya ücret verebilir.

Çevreyi kontrol edebilmek, bulunduğu dünyada uyumu mümkün kılabilmek için davranışlara ve eylemlere nedensellik yüklemeye çalışan örgütler de gelecekte akılcıca eylemlerde bulunabilmek adına mevcut durumlarının nedenlerine açıklık getirmek, bir sonraki dönemde de varlığını devam ettirebilmek adına başarılarının ya da başarısızlıklarının nedenlerini ortaya koyarak belirlemiş oldukları amaçlarına ulaşabileceklerdir.

Kaynakça

- Aronson, E., Wilson, T. D., Akert, R. M. (2010). *Sosyal psikoloji*, (Cev. Okhan Gündüz). Kaknüs Yayınları, İstanbul.
- Birnberg, J. G., Frieze, I. H. ve Shields, M. D. (1977). The role of attribution theory in control systems, *Accounting, Organizations and Society*, 2(3), 189-200.
- Blackwood, N. J., Bentall, R. P., Ffytche, D.H., Simmons, A., Murray, R.M. ve Howard, R.J. (2003). Self-responsibility and the self-serving bias: an fMRI investigation of causal attributions, *NeuroImage*, 20, 1076-1085. doi:10.1016/S1053-8119(03)00331-8.
- Cüceloğlu, D. (1998). *İnsan ve davranışı*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Dinç, M. ve Vona Kurt, E. (2016). “Is it not over until we say it’s over?” Turkish media’s view on the evaluation the success and failure about Euro 2016 performance of Turkish national football team in terms of causal attribution, *Journal of Current Researches on Social Sciences*, 6(2), 239-264.
- Duman, B. (2004). Attribution theory (katkı=anlam yükleme teorisinin) öğrenme-öğretme sürecinde öğrencilerin öğrenilmiş çaresizliği üzerindeki etkisi. 13. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi, Malatya, 129-131.
- Försterling, F. (1986). Attributional conceptions in clinical psychology. *American Psychologist*, 41(3), 275-285. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.41.3.275>.
- Güler, B. ve Taşlıyan, M. (2021). Öğrenilmiş güçlülüğün çalışan performansı üzerine etkisi ve sosyo-demografik özellikler açısından farklılıkların incelenmesi. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 13(24), 276-289. <https://doi.org/10.20990/kilisibfakademik.878678>
- Güney, S. (2012). Sosyal psikoloji, Nobel Akademik Yayıncılık: Ankara.
- Güven, A. (2021). Kamuda öğrenilmiş çaresizlik sorunsalına yönelik nitel bir araştırma. *Journal of International Mmanagement Educational and Economics Perspectives*, 9(2), 89-100.
- Harvey, P. ve Martinko, M. J. (2009). Attribution theory and motivation, N. Borkowski (Ed.) *Organizational behavior, theory and design in health care içinde* (s.143-158). Sudbury, MA: Jones and Bartlett Publishers.
- Hiçdurmaz, D., ve Öz, F. (2011). Benliğin bilişsel yaklaşımla güçlendirilmesi. *Hacettepe University Faculty of Health Sciences Nursing Journal*, 18(2), 68-78.
- Jones, E. E. ve Davis, K. E. (1965). From acts to dispositions the attribution process in person perception, *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 219-266. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60107-0](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60107-0). Elsevier.

- Kızgın, Y. ve Dalgın, T. (2012). Atfetme teorisi: öğrencilerin başarı ve başarısızlıklarını değerlendirmedeki atfetme farklılıkları, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 8 (15), 61-77.
- Koçak, A. (2014). Davranışların nedenlerini algılama: yükleme kuramları. *Seçuk İletişim*, 1(1). 108-120. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/josc/issue/18999/200902>
- Kotaman, H. (2008). Özyeterlilik inancı ve öğrenme performansının geliştirilmesine ilişkin yazın taraması. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1). 111-133.
- Luthans, F. (1995). *Organizational behavior*, (7th ed.). Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Martinko, M. J., Harvey, P. ve Douglas, S. C. (2007). The role, function, and contribution of attribution theory to leadership: A review, *The Leadership Quarterly*, 18, 561-585. DOI:10.1016/j.leaqua.2007.09.004, ScienceDirect.
- Mullen, B., Atkins, J. L., Champion, D. S., Edwards, C. Hardy, D. Story, J. E. ve Vanderklok, M. (1985). The false consensus effect: A meta-analysis of 115 hypothesis tests. *Journal of Experimental Social Psychology*, 21(3). 262-283. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(85\)90020-4](https://doi.org/10.1016/0022-1031(85)90020-4)
- Nelson, D. L. ve Quick, J. C. (2010). *Organizational behavior, foundations, realities, and challenges*, West Publishing Company, Minneapolis/St. Paul.
- Nisbett, R. E., Caputo, C., Legant, P., Marecek, J. (1973). Behavior as seen by the actor and as seen by the observer. *Journal of Personality and Social Psychology*, 27(2), 154-164. DOI:10.1037/h0034779.
- Özmen, S. ve Erdem, R. (2018). Damgalamanın kavramsal çerçevesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1). 185-208.
- Öztürk, E. (2022). İlişkilerde algı ve atıf yanlışlıkları, Sofist Özel Aile Danışma Merkezi, Retrieved from <http://www.sofistdanismanlik.com/makale/iliskilerde-algi-ve-atif-yanliliklari/>
- Öztürk, E. C. (2015). Algı yanlışlıkları, TavsiyeEdiyorum.com Aralık, 2015, https://www.tavsiyeediyorum.com/makale_15897.htm
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2017). *Örgütsel davranış*, (Cev. İnci Erdem), Nobel Yayın: Ankara.
- Rondolph, W. A. (1995). Navigating the journey to empowerment, *Organizational Dynamics*, XXIII.4, s.19-32.
- Sande, G. N, Goethals, G. R., ve Radloff, C. E. (1988). Perceiving one's own traits and others': The multifaceted self. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54,13-20.

- Sevim, A. S. (1993). Nedensel yüklemeler ve başarı, *A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 26 (2), 593–600.
- Silver, W. S., Mitchell, T. R., ve Gist, M. E. (1995). Responses to successful and unsuccessful performance: The moderating effect of self-efficacy on the relationship between performance and attributions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62(3), 286–299.
- Specht, N., Fichtel, S. ve Meyer, A. (2007). Perception and attribution of employees' effort and abilities the impact on customer encounter satisfaction, *International Journal of Service Industry Management*, 18 (5), 534-555.
- Struthers, C. W., Miller, D. L., Boudens, C. J. ve Briggs, G. L. (2001), "Effects of causal attributions on coworker interactions: A social motivation perspective", *Basic and Applied Social Psychology*, 23(3), 169–181. https://doi.org/10.1207/S15324834BASP2303_3
- Taslak, S. ve Dalgın, T. (2015). Çalışanların atfetme eğilimlerinin örgütsel sinizm davranışları üzerindeki etkisi: sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 34, 139-158.
- Taylor, S. E., Peplau, L. A. ve Sears, D. O. (2015). *Sosyal psikoloji*, (Çev. Ali Dönmez). İmge Kitabevi: Ankara.
- Tutar, H. (2018). *Davranış bilimleri kavramlar ve kuramlar*, Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- Tutkun, Ö. F. ve Koç, M. (2008). Mesleklere atfedilen kalıp yargılar, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 41(1), 255-273.
- Ulutaş, M. (2020). Atfetme teorisi. Y. A. Unvan, F. Kalay (Ed.), *İktisadi ve İdari Bilimlerde Güncel Araştırmalar içinde* (884-896). Iype Cetinje: Karadağ.
- Weiner, B. (1983). Some methodological pitfalls in attributional research, *Journal of Educational Psychology*, 75(4), 530-543.
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion, *American Psychological Association*, 92(4), 548-573.

Örgütsel Davranış Aracı Olarak Yumuşak Güç

Ela Oğan¹

Özet

Güç olgusu, tarihinin ilk zamanlarına kadar dayanmakla birlikte insanoğlunun içinde bulunduğu koşullara bağlı olarak farklı biçimlerde algılanmış ve ilahî güç, sosyal güç, örgütsel güç gibi değerler atfedilmiştir. Güç, diğer kişileri etkileme ve kontrol etme potansiyeli olarak ifade edilirken genel olarak sert güç ve yumuşak güç biçiminde sınıflandırılmaktadır. Karizmatik güç ve uzmanlık gücü olarak boyutlandırılan yumuşak güç kavramı, öncelikle siyaset bilimi, kamu yönetimi alanlarında ortaya çıkmıştır. Bu alanlardaki güç potansiyeline sadece dinî ve askeri unsurlarla değil kültür, değerler, düşünce gibi unsurlarla da sahip olunabileceğini savunmaktadır. Örgütsel davranış alanında giderek yaygınlaşmakta olan yumuşak güç kavramı, çağdaş yönetim anlayışına farklı bir bakış açısı getirmektedir. Zorlayıcı güç, ödüllendirme gücü ve yasal güç sert güç kaynaklarını ifade etmektedir. Uzmanlık gücü, karizmatik güç ve bilgi gücü ise yumuşak gücü ifade etmektedir. Örgütte yumuşak güç uygulamaları; motivasyon, personel güçlendirme, yetkilendirme, vizyon oluşturma gibi unsurları kapsamaktadır. Özellikle değişen ve yenilenen örgüt yapı ve süreçlerinde yumuşak güç yeteneği, bağlılığı, iş tatminini, güven duygusunu artırırken işbirliğini geliştirmekte ve performansı yükseltmektedir. Bu çalışmanın amacı, örgütsel davranış alanında yumuşak gücün etkilerini kavramsal açıdan incelemektir.

1. Giriş

Organizasyon içerisindeki bireylerin ve grupların davranışlarını inceleyen, anlamlandırmaya çalışarak değerlendiren örgütsel davranış bilimi, gelişmelere paralel olarak çalışma alanını günden güne daha da genişletmektedir (Brooks, 2006). Özellikle yeni çalışma modellerinin örgütsel değişimi gündeme getirdiği ve farklı bakış açılarını ortaya çıkardığı görülmektedir. Teknoloji destekli çalışma yöntemlerinin yaygınlaşmasına rağmen insan kaynağı

1 Dr. Öğretim Üyesi, Artvin Çoruh Üniversitesi, elaogan40@gmail.com,
0000-0001-5491-771X

sermayesinin örgüte katma değeri fazlalaşmış böylece beşeri kaynakların motivasyonunu artırıcı uygulamalar gündeme gelmiştir.

Örgütteki güç anlayışı geleneksel anlamda liderin, çalışanların davranışları üzerinde etkili olabilmeyi ve böylece işteki faaliyetleri istenilen şekilde kontrol edebilmeyi ifade etmektedir. Örgütte performansı artırarak verimliliği yükseltme açısından etkili güç algısının oluşturulması önemli görülmektedir (Morgan, 2006). Örgütsel güç ile liderlik yeteneği, karar alma becerisi, etkili iletişim, uyumlu çalışma, işbirliği ve motivasyon arasındaki olumlu ilişkileri ele alan bilimsel çalışmalar, bu unsurların birlikte nasıl daha etkili bir çalışma ortamı ve yüksek performanslı organizasyonlar oluşturduğunu göstermektedir. Marhouni ve Pali (2025), liderlik tarzları ve yöneticilerin iletişim modellerinin çalışan performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırma, liderlik tarzlarının ve iletişim becerilerinin bahsedilen örgütsel davranış faktörleri üzerinde anlamlı etkiler yarattığını göstermektedir. Kargas ve Varoutas (2015), liderlik tarzlarının organizasyon kültürü, çalışan motivasyonu ve genel başarı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırma, liderlerin iletişim becerilerinin ve liderlik tarzlarının çalışanların performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Boies, Fiset ve Gill (2015), liderlerin iletişim tarzlarının ve güven oluşturma çabalarının takım üyeleri arasındaki işbirliğini ve yaratıcılığı nasıl artırdığını incelemiştir. Sonuçlar, etkili iletişimin ve güvenin, liderlik ve takım performansı arasındaki ilişkilerde önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Söz konusu çalışmalar, örgütsel güç ve liderlik becerilerinin, etkili iletişim, uyumlu çalışma, işbirliği ve motivasyon gibi faktörlerle nasıl etkileşime girerek organizasyonel başarıyı artırabileceğini göstermektedir.

Örgütsel güç anlayışı geleneksel anlamda “sert güç” olarak ifade edilen; baskı, otorite ve ödüllendirme gibi unsurlarla ilişkilendirilirken günümüzde söz konusu faktörlerin örgütsel başarıya bütünüyle etki etmede yetersiz kaldığı ortadadır. Nye (1990) tarafından ilk olarak uluslararası ilişkiler alanıyla ilgili ortaya atılan “yumuşak güç” kavramı, 2000’li yılların başından itibaren örgütsel davranış alanında da ele alınmaya başlanmıştır (Nye, 2004a). Örgütte yumuşak güç, liderin diğerlerini zorlamadan, cazibe ve ikna yoluyla etkileme yeteneğini ifade etmektedir. Bu nedenle kavramın liderlik, iletişim, motivasyon, özdeşleşme, değişim yönetimi ve kültür gibi örgütsel davranış konularıyla ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. Badarai vd. (2023), liderin yumuşak etki taktiklerinin lider-takım ilişkisi kalitesi ve örgütsel performans üzerindeki etkilerini incelemiştir. Sonuçlar, yüksek kaliteli lider-takım ilişkilerinin örgütsel performansı olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Vlas vd. (2024), inovasyon yoğun ortamlarda

liderlerin yumuşak güç kullanımlarının örgütsel performans üzerindeki etkilerini incelemiştir. Sonuçlar, liderlerin yumuşak güç kullanımlarının inovasyon performansını şekillendirdiğini göstermektedir. Peyton, Zigarmi ve Fowler (2019), liderlerin farklı g türlerini kullanımlarının, takipçilerin motivasyonel durumları ve iş niyetleri üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Çalışma, liderlerin “sert güç” kullanımlarının takipçilerin motivasyonunu olumsuz etkilerken, “yumuşak güç” kullanımlarının daha yüksek motivasyon seviyeleriyle ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Pierro vd. (2013), dönüşümü liderlik tarzlarının yumuşak güç kullanımı yoluyla örgütsel bağlılık üzerinde nasıl etkili olduğunu incelemiştir. Sonuçlar, dönüşümü liderlerin yumuşak güç kullanımlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırdığını göstermektedir.

Örgütsel davranış alanı, çalışanların işte gösterdikleri davranışların nedenleri ve sonuçlarına odaklanmaktadır. O halde çalışanların işe ve işyerine olan algıları üzerinde olumlu etkiler bırakmanın bir yolunun “rgtsel güç” anlayışından geçtiği düşünüldüğünde “yumuşak güç” uygulamalarının örgütsel başarı açısından gerekli olduğu görüşü ortaya çıkmaktadır. Yumuşak güç kaynakları; karizmatik g, bilgi g ve uzmanlık g olarak örgütsel davranış alanında ele alınmaktadır. Bu çalışmada örgütsel davranış alanında bir aracı olarak g, güç kaynakları, yumuşak güç kavramından ve unsurlarından bahsedilmektedir. Değişen rgtsel yapısı içerisinde yumuşak güç unsurlarının örgütsel bağlılığa, performansa, etkililiğe, verimliliğe ve kültüre olan etkisine ilgili literatür çerçevesinde vurgu yapılmaktadır. Böylece çalışmada örgütte yumuşak güç ile ilgili kavramsal bir ereve çizilerek liderlere, yöneticilere ve çalışanlara farklı bir bakış ağısı sunulmakta ve önerilerde bulunmaktadır. Ayrıca çalışmanın, liderler ve çalışanları etkileşim yoluyla yönlendirme yeteneğine vurgu yapması bakımından önemli olduğu düşünülmektedir.

2. Örgütlerde G ve Güç Kaynakları

G kavramı kullanıldığı alan için farklı biçimlerde tanımlanabilirken genellikle herkes için önemli bir değer olarak algılanmaktadır. G, kişi veya kurumların istendik sonuçları elde etmeye yönelik olarak diğerlerini etkileme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Pfeffer, 2010). Söz konusu g davranışları baskı yoluyla, teşvik ederek ya da cezbederek etkileyebilmektedir (Nye, 2008). G kavramı özellikle sosyal bilimler ve yönetim alanlarında oldukça emlidir. G kavramının literatürde çeşitli tanımlamalarına rastlanılmaktadır. Weber (1978) g kavramını, “toplumsal bir ilişkide, bir aktörün diğerlerinin direncine rağmen kendi iradesini gerçekleştirme yeteneği” olarak ifade etmektedir. Dahl (1957) ise g siyaset bilimi ağısından ele

almış ve “A, B üzerinde güç sahibidir; çünkü A, B’nin normalde yapmayacağı bir şeyi yapmasını sağlayabiliyorsa, A’nın B üzerinde gücü vardır” biçiminde yorumlamıştır. Örgütsel boyutta güç, amaçlar doğrultusunda yöneticinin çalışanları faaliyetlere yönlendirme ve uygulamaya geçirme yeteneği olarak belirtilmektedir (Güney, 2017). Yapılan tanımlamalardan anlaşıldığı üzere güç genellikle kişi ve kişiler veya gruplar arasında etkileşimli biçimde gerçekleşmektedir (Robbins ve Judge, 2011). Etkiyi ortaya çıkaran gücün kaynakları bir kurumdan veya makamdan ileri gelebilmektedir (Koçel, 2018). Aynı zamanda etkilenen alan herhangi bir ülke, kurum, kurumda bir lider, yönetici veya herhangi bir çalışan olabilmektedir (Robbins ve Judge, 2011).

Güç kaynakları kavramının farklı alanlar için farklı türlerinden bahsedilse de temelinde etki yaratma, harekete geçirme veya değiştirme bulunmaktadır (Çalışkur, 2016). Örgüt teorisi bakımından ele alındığında güç kavramının hiyerarşi, otorite, yetki, karar alma süreçleri ile ilgili olduğu bilinmektedir. Böylece örgütteki birey ve grupların davranışlarına ve kararlarına yön verilirken kaynakların kullanımıyla ilgili de kontrol etme yeteneği kullanılmaktadır (Stoner, 1978; Rahim, 1988).

Güç kaynakları ile ilgili literatürde kabul görmüş olan French ve Raven’ın (1959) güç kaynakları yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre liderlikte güç kaynakları; zorlayıcı güç, ödüllendirme gücü, yasal güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç biçiminde sınıflandırılmaktadır (Raven, 2008).

- **Yasal Güç:** Örgütteki resmi pozisyonun kaynaklanmaktadır. Böylece yönetici veya lider kendisine yasal olarak yetki çerçevesinde emir vererek istediği yönde hareket edilmesini sağlamaktadır.
- **Zorlayıcı Güç:** Örgütteki meşru pozisyonun doğmakta ve cezalandırma veya olumsuz sonuçlar yaratma tehdidine dayanmaktadır. Disiplin cezaları bu tür güce örnek olarak verilebilir.
- **Ödüllendirme Gücü:** Ödüllendirme de cezalandırmada olduğu gibi yöneticinin işin sonucunda olumlu dönüt verme yetkisine dayanmaktadır. Örgüt adına verilen prim, terfi, takdir vb. bu tür güce örnek verilebilir.
- **Uzmanlık Gücü:** Yöneticinin veya liderin sahip olduğu bilgi, beceri veya uzmanlığından kaynaklanmaktadır. Mesleği ile ilgili teknik bilgiye sahip olmasından ilgiden kaynaklı itaat etmeyi ortaya çıkarmaktadır.
- **Karizmatik Güç:** Yönetici veya liderin, karizmasından, saygınlığından kaynaklanmaktadır. Böylece diğer bireyler tarafından hayranlık duyulmakta düşünce ve hisleri kabul görmektedir.

3. Örgütsel Davranış ve Yumuşak Güç

Yönetisel güç her zaman somut biçimde görülmeyebilir ancak örgütte mutlaka hissedilmektedir (Mintzberg, 1984). Örgütte, çalışanların istenilen performans düzeyinde hareket ediyor olması yöneticinin gücünü göstermektedir (Sargut, 2015). Knights ve Roberts'e (1982) göre güç, kaynağını örgütten almakta ve yine örgüt adına kullanmaktadır. Örgütteki güç karşılıklı etkileşimle verimliliğe dönüşme gayreti içindedir. Bu nedenle örgütte güce sahip olmak ve diğerlerini etkileme seviyesini yani gücü elinde bulundurma düzeyinin liderlik etme ve yönetme açısından son derece önemli olduğu belirtilmektedir (Zaleznik, 1998). Zira yapılan çalışmalar, örgütsel gücü uygulama biçimi, liderlik yeteneğinin düzeyi, yerinde ve doğru karar alma becerisi, diğerleriyle etkili iletişim kurabilme, uyumlu çalışabilme, işbirliği yapabilme ve motivasyonu sağlayabilme ile doğrudan ilgili olduğunu göstermektedir (Boies vd. 2015; Peyton, Zigarmi ve Fowler, 2019; Marhouni ve Pali, 2025). Dolayısıyla yumuşak gücün örgütte olumlu psikolojik iklimi desteklediği söylenebilir (Peyton vd., 2019). Aynı zamanda örgütte yumuşak güç uygulamalarının, örgütsel kültürü güçlendirme ve olumlu örgütsel davranış geliştirme açısından önemli olduğu belirtilmektedir (Luthans, 2002).

3.1. Yumuşak Güç Kavramı

"Yumuşak güç" kavramından ilk kez Nye (1990) tarafından *"Bound to Lead: The Changing Nature of American Power"* isimli eserde bahsedilmektedir. Yumuşak güç kavramı, öncelikle siyaset bilimi, politika, kamu yönetimi alanlarında kullanılmış olup ülkelerin askerî ve ekonomik baskılarla güç kurmasından ziyade sosyo-kültürel unsurlarla etkileyerek cazibeyle kabul görmeyi ifade etmektedir (Öztürk, Özşahin ve Ekinci, 2021). Burada bahsedilen güç, liderin veya bir otoritenin herhangi bir zorlama ya da baskı olmaksızın manevi değerlerle cezbetmesi anlamını taşımaktadır. Nye'nin (1990) bu katkısı uluslararası ilişkilere farklı bir bakış açısı getirmiştir.

Yumuşak güç kavramının, örgütsel davranış alanında ele alınmaya başlamasında kuşkusuz Nye'nin (1990) katkısı büyüktür. Kavramla ilgili bu alandaki uygulamaların 2000'li yıllarda yaygınlaşmaya başladığı söylenebilir. Nye (2004), Harvard Business School'da yayımlanan "The Benefits of Soft Power" adlı makalesinde yumuşak gücün liderlik ve örgütsel etkileşimde uygulanabilirliğinden bahsetmektedir. Nye bu eseriyle, yumuşak gücün sadece uluslararası ilişkilerde değil, aynı zamanda örgüt içi iletişim, çalışan motivasyonu ve liderlik tarzları gibi konularda da önemli bir etki aracı olduğunu vurgulamıştır. 2000'li yılların ardından örgütsel davranış alanyazında giderek daha fazla yer bulmuştur.

Güç kavramı ile ilgili çalışmalar zaman içinde Raven'ın modelinin gelişimine katkı sağlamıştır (Pierro vd., 2012; Elias, 2008; Koslowsky vd., 2001; Koslowsky ve Schwarzwald, 2001). Elias (2008), söz konusu güç modeline “bilgi gücü”nü eklemiştir.

Tablo 1. Örgütsel Güç Kaynakları

Güç Kaynağı	Güç Kaynağı	Sert/Yumuşak Güç	Pozisyon/Birey Kaynaklı
Yasal Güç	Pozisyon kaynaklı yasal güç Yasal karşılık gücü Yasal eşitlik gücü Yasal bağımlılık gücü	Yumuşak Sert Sert Yumuşak	Pozisyon
Zorlayıcı Güç	Kişisel zorlayıcı güç Kişisel olmayan zorlayıcı güç	Sert Sert	
Ödüllendirme Gücü	Kişisel ödüllendirme gücü Kişisel olmayan ödüllendirme gücü	Yumuşak Sert	
Karizmatik Güç	Karizmatik güç	Yumuşak	Birey
Uzmanlık Gücü	Uzmanlık gücü	Yumuşak güç	
Bilgi Gücü	Bilgi gücü	Yumuşak güç	

Kaynak: Dirik, 2017; Mittal ve Elias, 2016; Meydan, 2010; Elias, 2008.

Zorlayıcı güç, kişisel ve kişisel olmayan zorlayıcı güç; ödüllendirme gücü aynı biçimde kişisel ve kişisel olmayan ödüllendirme gücü; yasal güç, pozisyon kaynaklı yasal güç, yasal karşılık gücü, yasal eşitlik gücü, yasal bağımlılık gücü olarak detaylandırılmıştır (Raven, 2008).

Kişisel zorlayıcı güç ve ödüllendirme gücü: Kişisel yollarla tehdit, duygusal baskı veya yaptırım uygulamalarını içermektedir. Kişisel zorlayıcı güç, sert güç olarak; kişisel ödüllendirme gücü ise yumuşak güç olarak değerlendirilmektedir (Bass, 1990; Kipnis, 1976; Yukl, 2010).

Kişisel olmayan zorlayıcı güç ve ödüllendirme gücü: Ceza veya yaptırım tehdidinin, kişisel tercihlerden değil, örgütsel kurallar, politikalar veya sistemlerden kaynaklanması durumunu içermektedir. Bu güç kaynakları, sert güç olarak değerlendirilmektedir (Yukl, 2010; Taş, 2017).

Pozisyon kaynaklı yasal güç: Yasal olarak tanınan bir pozisyonun kaynaklanan gücü ifade etmektedir. Bu güç, bireyin sahip olduğu rol veya statüye dayanır ve başkalarının bu pozisyona saygı göstermesini

sağlamaktadır. Dolayısıyla yumuşak güç kategorisinde değerlendirilmektedir (French ve Raven, 1959; Yukl, 2010).

Yasal karşılık gücü: Yöneticinin, pozisyonundan kaynaklı olarak çalışanlara ödül veya fayda sunabilme yeteneğini ifade etmektedir. Bu dller, maaş artışı, terfi veya diğer teşvikler olabilir. Yasal karşılık gücü, sert g kategorisinde değerlendirilmektedir (French ve Raven, 1959; Yukl, 2010).

Yasal eşitlik gücü: Yöneticilik pozisyonundan kaynaklanan eşitlik veya adalet sağlama yetkisine dayanarak uygulanan gücü ifade etmektedir. Yasal eşitlik gücü, toplumsal kurallara ve eşitlik ilkesi kapsamında uygulanmaktadır. Yasal eşitlik gücü, sert g kategorisinde değerlendirilmektedir (French ve Raven, 1959; Yukl, 2010).

Yasal bağımluluk gücü: Çalışanın, yöneticiye olan bağımlılığından kaynaklanan gctir. Bu g, yöneticinin çalışan iin vazgeçilmez veya kritik bir rol oynamasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla yumuşak güç kategorisinde değerlendirilmektedir

Bilgi gücü: Uzmanlık gücünden farklı olarak deneyimin ötesinde sahip olunan değerli bilginin gücünü ifade etmektedir. Lider veya yönetici talep ettiği görevlerin sorumluluğunu sahip olduğu derinlemesine bilgiye dayanarak açıklar ve ikna etmiş olur (Elias, 2008).

3.2. Yumuşak Güç ve rgtsel Davranış İlişkisi

Örgütsel güç, çalışanların davranışlarını organizasyon amaçları doğrultusunda değiştirebilme yeteneğidir. Bu yetenek sadece emir, komuta, otorite ve yetki ile değil ikna etme ve güdüleme yoluyla da kullanılabilmektedir. Söz konusu g baskı ve maddi kaynaklara dayanıyorsa sert güç; manevi değerlere ve yönlendirmeye dayanıyorsa yumuşak güç olarak ifade edilmektedir. Sert güç kaynakları genellikle ödül, ceza ve emir gibi uygulamalarla etkilemeyi kapsamaktadır. Yumuşak güç ise herhangi bir zorlama olmaksızın istekli biçimde talepleri yerine getirmeyi içermektedir (Koslowsky ve Schwarzwald, 2001; Raven vd., 1998). Yumuşak güç, talep edilenin çekici gelmesi durumunda hiçbir zorlamaya fırsat bırakmadan yerine getirilmesini sağlamaktadır (Nye, 2004b).

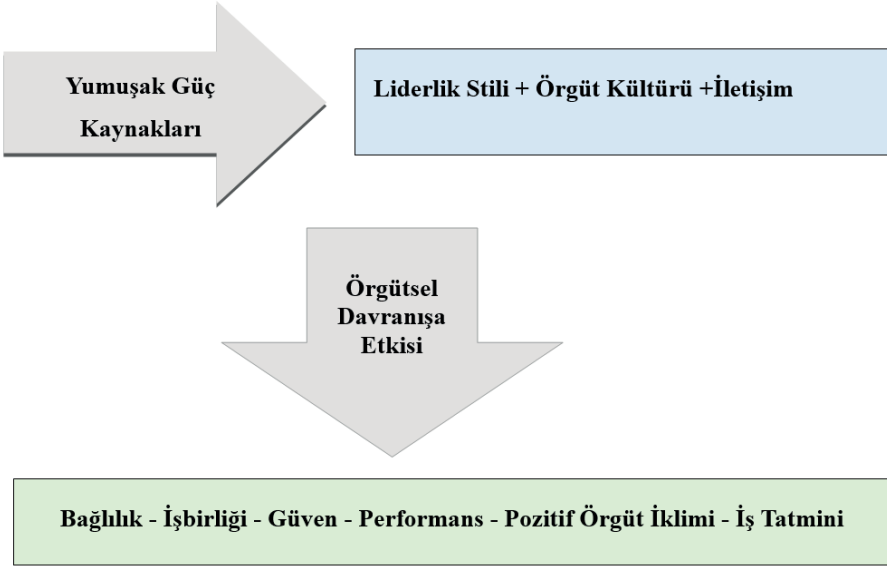
Yumuşak güç yeteneği, kültürel değerler, düşünceler gibi maddi olmayan unsurlarla ilişkilendirilmektedir (Acar, 2024). O halde yumuşak güç kavramının aynı zamanda örgütün kültürünü de yansıttığı söylenbilir. Liderin çekici kişilik özelliğiyle ilgilidir ve sahip olduğu takdir edilen, sayęı duyulan davranış ve düşüncelerinden ötürü benimsenmesi hatta rol model edinilmesini sağlar. Yumuşak gücün, çekiciliğin yanı sıra merhamet

ve güzellik kavramlarını da içerdiği belirtilmektedir (Öztürk vd., 2021). Merhamet, empati yeteneğinden kaynaklanan ve bağlı olarak diğerlerine karşı saygılı olma, iyilik düşünme, yardımsever olma ve değer verme biçiminde gösterilebilmektedir.

Zigarmi vd. (2015), örgütte yumuşak güç uygulamalarının bağlılığı, iş tatminini, örgütsel vatandaşlığı ve performansı desteklediğini belirtmektedir. Ayrıca yumuşak güç kaynaklarının örgütte olumlu duygularla pozitif ilişkili; olumsuz duygularla ise negatif ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Örgütte zorlayıcı güç uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz yönde etkilediğini tespit etmiştir.

Konu ile ilişkilendirilen diğer bir kavram da dönüşümcü liderlik yeteneğidir. Yapılan bazı çalışmalar dönüşümcü liderlik tarzının yumuşak güç uygulamalarını desteklediğini belirtmektedir (Nakhtiyok ve Yekeler, 2016; Pierro vd., 2012; Conger ve Kanungo, 1998). Dönüşümcü liderlik özelliğine sahip olan bireylerin, yumuşak güç yeteneğini uygulamaya daha çok meyilli olduğunu ve söz konusu becerisini kullanmanın karizmatik ve uzmanlık gücünden ileri geldiğini savunmaktadır. Bunun yanı sıra yumuşak güç yeteneği vizyoner bakış açısını benimseme, etkili iletişim ve yüksek duygusal zekâ ile ilişkilendirilmektedir (Bostancı, 2018). Bu becerilerin dönüşümcü liderlik tarzının yumuşak güç uygulamalarını oldukça kolaylaştırdığı düşünülmektedir.

Örgütte yumuşak güç kaynakları, lider-üye etkileşimine olumlu katkılar sağlamaktadır (Eryılmaz, 2019). Yapılan bazı çalışmalara göre yumuşak güç unsurları, değişen örgütsel yapısı ile entegrasyonunun daha uygun olduğu yönündedir (Dirik, Eryılmaz ve Gülova, 2017). Başka bir araştırmaya göre uzmanlık gücü, karizmatik güç ve bilgi gücü ile iş stresi arasında negatif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Bu durumun aksine zorlayıcı güç ile iş stresi arasında pozitif ilişkilere rastlanılmıştır (Konaç ve Uzun, 2024). Bahsedilen araştırmalar ışığında yumuşak güç kaynaklarının örgütte olumlu davranışları öne çıkararak etkili ve verimli iş performansına olumlu yönde etkilediği görülmektedir (Brooks, 2006). Bu nedenle yumuşak gücün kurumsal başarıda önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Konu ile ilgili yapılan çalışmalar da bunu destekler niteliktedir (Elias, 2008; Randolph ve Kemery, 2011). Çalışma kapsamında alanyazından elde edilen bu bilgiler ışığında yumuşak güç kaynaklarının örgütsel davranış üzerindeki etkileri ile ilgili bir model oluşturulmuştur (Şekil 1).



Şekil 1. Yumuşak Güç Kaynaklarının Örgütsel Davranışa Etkisi

**Yazar tarafından oluşturulmuştur.*

Örgüt kültürü, kurumun karakterini yansıtmaktadır. Etkili liderlik tarzı ve iletişimle birleştiğinde ilham verici olur ve insanları kendine çekmektedir. Dönüştürücü özelliğe sahip liderler, çalışanlara herhangi bir baskı uygulamadan yönlendirmektedir. Aynı zamanda paylaşılan değerler ve açık bir iletişim tarzıyla ikna yeteneğini uygulamaktadır. Böylece örgütte çalışan bağlılığı artmakta, güven duygusu, işbirliği gelişmekte, iş tatmini artmakta, pozitif iklim ortamı yaratılmakta ve performansı yükseltmektedir.

4. Sonuç ve Değerlendirme

Güç, örgütleri ayakta tutan temel taşlardan biri olarak düzeni sağlamaktadır (Bierstedt, 1950). Yumuşak güç, örgütsel davranışı şekillendirmede etkili bir araçtır. Liderler, emir vermek yerine ilham olarak çalışanları motive edebilir. Bu durum, sadece verimliliği artırmakla kalmaz, aynı zamanda çalışan bağlılığı, iş tatmini, güven, örgütsel vatandaşlık gibi davranışları güçlendirir. Yumuşak güçle yönetilen örgütlerde değişim yönetimi daha kolay biçimde uygulanır. Çalışanlar yeni çalışma koşullarına adapte olmakta zorlanmazlar. Bilginin ve yaratıcılığın ön plana çıktığı günümüz çalışma koşullarında otoriteye dayalı “zorlayıcı” güç uygulamaları yerine güven, empati, ilham verme, iş birliği kurma gibi becerilerle etki yaratmak için yumuşak güç becerileri ön plana çıkmaktadır. Örgütte yumuşak güç kaynakları, sert güç kaynaklarına göre olumlu karşılık bulmaktadır. Bunun nedeni ise çalışanların özgür iradeleriyle

yumuşak gücü tercih ettiklerinden kaynaklanmaktadır (Pierro vd., 2012; Schwarzwald vd., 2013). Özellikle dönüşüm zamanlarında yumuşak güç kaynaklarının kullanımı süreci kolaylaştırıcı etki yaratmaktadır.

Yumuşak güç kaynağının beslendiği bir diğer önemli unsurun “örgüt kültürü” olduğu belirtilmektedir. Zira örgütte paylaşılan ortak değerler, normlar, inançlar ve davranış biçimleri yoluyla ikna edebilir, güven oluşturabilir, ilham olabilir ve duygusal bağ kurabilir (Meydan ve Polat, 2010; Mittal ve Elias, 2016). Özellikle esnek çalışma koşullarının giderek yaygınlaştığı iş ortamında yaratılacak güven ve duygusal bağ açısından çalışmaya motivasyonun sağlanması son derece önemlidir. Bu nedenle etkili iletişim temeline kurulmuş ilham verici liderlik tarzlarına ihtiyaç duyulurken yumuşak güç kaynakları ön plana çıkmaktadır. Karşılıklı oluşturulan etkin iletişim sayesinde örgütte çatışmaların da önüne geçmiş olunur.

Çeşitliliğin arttığı örgütlerde işlerin işbirliği ve uyum içinde yapılabilmesi açısından çalışanları empatik biçimde yönlendirme yeteneği gündeme gelmektedir. Bu nedenle liderlerin etkili iletişim becerileri kritik rol oynamaktadır.

Günümüzde sadece para kazanmak için bir işte çalışılmamaktadır. Diğer bir ifadeyle belirli potansiyele sahip olanlar herhangi bir işte çalışıyor olmaktan tatmin olmamaktadır. Bireyler ortak değerleri paylaşabildikleri, yetenekleriyle değer katabildikleri aynı zamanda kendilerini değerli hissedebildikleri işlerde kalmaya devam etmektedir. Lider de dâhil olmak üzere işbirliği ekipleriyle çalışabilme ve ekibin bir parçası olabilme veya hissedebilme son derece önemli görülmektedir. Bu durum aynı zamanda örgütsel bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışını artırmaktadır.

Empatik iletişim, güvene dayalı yönetim, şeffaflık gibi yumuşak güç kaynakları örgütün değerlerini ve normlarını doğrudan etkilemektedir. Bu tarz liderlik, daha kapsayıcı, açık iletişime dayalı ve insan odaklı örgüt iklimini yaratarak sinerjiyi ortaya çıkarmaktadır.

Yumuşak güç yeteneğinin, örgütsel davranış alanına katkı sağlayan stratejik bir araç olduğu söylenebilir. Aynı zamanda çalışanlar ve özellikle liderler için de stratejik bir beceri olduğunu da söylemek mümkündür. O halde yöneticilere ve çalışanlara etkili iletişim, empati, vizyoner bakış açısı yeteneklerini geliştirmeleri bunların yanı sıra iyi bir model olmaları, değer odaklı olmaları değişime açık olmaları, işbirliğiyle çalışmaya meyilli olmaları ve stratejik düşünmeleri gibi önerilerde bulunulabilir.

Kaynakça

- Acar, S. (2024). Yumuşak güç kavramı ile ilgili yapılmış çalışmaların bibliyometrik analizi. *Journal of Management and Economics*, 31(4), 823-847.
- Badarai, R. Kotze, M., & Nel, P. (2023). A leadership-organisational performance model for state-owned enterprises in emerging economies. *South African Journal of Business Management*, 54(1), a3148. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v54i1.3148>
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Application* (3. Baskı). New York: Free Press.
- Bierstedt, R., (1950). An analysis of social power. *American Sociological Review*, 15(6), 730-738.
- Boies, K., Fiset, J., & Gill, H. (2015). Communication and trust are key: Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity. *The leadership quarterly*, 26(6), 1080-1094.
- Bostancı, H. (2018). *Sağlık kurumları yöneticilerinin yumuşak güç kullanım yeterliliklerinin ölçülmesi: Ankara ili örneği*, (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Brooks, I. (2006). *Organisational behaviour-Individual, Groups and Organization* (2. Baskı). Harlow: Pearson.
- Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Çalışkur, A. (2016). Örgütlerde güç olgusu ve gücün kullanımı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 29-48.
- Dahl, R.A. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, 2(3), 201-215.
- Dirik, D. (2017). *Liderin sosyal güç kaynakları ile çalışan performansı ve liderin etkililiği arasındaki ilişkiler: Cinsiyet perspektifinden bir araştırma*, (Doktora Tezi). Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Dirik, D., Eryılmaz, İ., & Gülova, A.A. (2017). Liderin yumuşak ve sert güç kaynakları ile çalışan performansı arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma: Tarafların cinsiyetinin düzenleyici rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (16. UIK Özel Sayısı) 1-20. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.316149>
- Elias, S. (2008). Fifty years of influence in the workplace: The evolution of the french and raven power taxonomy. *Journal of Management History*, 14(3), 267-283.
- Eryılmaz, İ. (2019). Sosyal güç, lider-üye etkileşimi ve iş tatmini ilişkisinde politik yetinin düzenleyici rolü: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(1), 373-393.

- French, J.R.P., & Raven, B. (1959). The Bases of Social Power. D. Cartwright & A. Zander (Ed.). *Group Dynamics* (259-269). New York: Harper & Row.
- Güney, S. (2017). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Kargas, A. D., & Varoutas, D. (2015). On the relation between organizational culture and leadership: An empirical analysis. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1055953.
- Kipnis, D. (1976). *The Powerholders*. University of Chicago Press.
- Knights, D., & Roberts, J. (1982). The power of organization or the organization of power?. *Organization Studies*, 3(1), 47-63.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Konanç, D., & Uzun, T. (2024). Okulda kullanılan örgütsel güç türleri ile öğretmenlerin iş stresi arasındaki ilişkiler. *Eğitim Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 5(1), 25-34.
- Koslowsky, M., & Schwarzwald, J. (2001). The Power Interaction Model: Theory, Methodology, and Empirical Applications. A. Y. Lee-Chai & J. A. Bargh (Ed.) *The Use and Abuse Of Power* (195-214). Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Marhouni, M., & Pali, B. (2025). The relationship between leadership style and managers' communication patterns on employee performance, job satisfaction, and organizational commitment. *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior*, 5(1), 122-132. <https://doi.org/10.1108/IJIMOB-05-2024-0040>
- Meydan, C.H. (2010). *Örgüt kültürü, örgütsel güç ve örgütsel adalet algılarının bireyin iş tatmini ve örgüte bağlılığı üzerine etkisi: Kamuda bir araştırma*, (Doktora Tezi). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Meydan, C.M., & Polat, M. (2010), Liderin güç kaynakları üzerine kültürel bağlamda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65(4), 123-140.
- Mintzberg, H. (1984). Power and organization life cycles. *Academy of Management review*, 9(2), 207-224.
- Mittal, R., & Elias, S.M. (2016), Social power and leadership in cross-cultural context. *Journal of Management Development*, 35(1), 58-74.
- Morgan, G. (2006). *Images of organization* (Updated edition of the international bestseller). USA: SAGE Publications.

- Naktiyok, A., & Yekeler, K. (2016). Dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerine etkisinde etkileşimci liderlik davranışlarının rolü: Bir kamu kurumu örneği. *Amme İdaresi Dergisi*, 49(2), 105-143.
- Nye, J. (1990). *Bound to Lead: The Changing Nature of American Power*. New York: Basic Books.
- Nye, J.S. (2004a). The benefits of soft power. *Harvard Business School Working Knowledge*, 2(3), 4.
- Nye, J.S. (2004b). *Soft Power: The Means to Success in World Politics*. New York: Public Affairs.
- Nye, J.S. (2008). *The Powers to Lead Book*. New York: Oxford University Press.
- Öztürk, Z., Özşahin, F., & Ekinci, N. (2021). Yumuşak gücün yönetim ve sağlık yönetimi açısından değerlendirilmesi. *Abi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 360-374.
- Peyton, T., Zigarmi, D., & Fowler, S.N. (2019). Examining the relationship between leaders' power use, followers' motivational outlooks, and followers' work intentions. *Frontiers in Psychology*, 9, 2620. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02620>
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Marshfield, MA: Pitman Publishing.
- Pierro, A., Kruglanski, A.W. & Raven, B.H. (2012). Motivational underpinnings of social influence in work settings: Bases of social power and the need for cognitive closure. *European Journal of Social Psychology*, 42, 41-52.
- Pierro, A., Raven, B. H., Amato, C., & Bélanger, J. J. (2013). Bases of social power, leadership styles, and organizational commitment. *International Journal of Psychology*, 48(6), 1122-1134.
- Rahim, M.A. (1988). The development of a leader power inventory. *Multivariate Behavioral Research*. (23), 491-503.
- Randolph, W.A. & Kemery, E.R. (2011). Managerial use of power bases in a model of managerial empowerment practices and employee psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(1), 95-106.
- Raven, B.H. (2008). The bases of power and the power/interaction model of interpersonal influence. *Analyses of Social Issues and Public Policy*. 8(1), 1-22.
- Raven, B.H., Schwarzwald, J., & Koslowsky, M. (1998). Conceptualizing and measuring a power/interaction model of interpersonal influence. *Journal of Applied Social Psychology*. 28, 307-332.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2011). *Organizational Behavior* (14. Baskı.). Pearson Education.
- Sargut, A. S. (2015). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara, İmge Kitabevi.

- Schwarzwald, J., Koslowsky, M., & Bernstein, J. (2013), Power tactic usage by gender at work and home: Past, present, and future, *International Journal of Conflict Management*, 24(3), 307-324.
- Stoner, J.A.F. (1978). *Management*. Prentice Hall Inc, New Jersey.
- Taş, S. (2017). Teknik öğretmenlerin kullandıkları örgütsel güç kaynakları: Süleyman Demirel Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Örneği. *Journal of Süleyman Demirel University Institute of Social Sciences Year*, 2(27), 141-164.
- Vlas, C. O., de Góes, B. B., Vlas, R. E., & See, E. (2024). Competing in Innovation-Intensive Environments: The Role of Soft Power, Learning, and CEO Heuristics. *Administrative Sciences*, 14(8), 169.
- Weber, M. (1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Pearson Education.
- Zaleznik, A. (1998). Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review on Leadership*, (61-88). Boston: Harvard Business School Press
- Zigarmi, D., Roberts, T.P., & Randolph, W.A. (2015). Employees' perceived use of leader power and implications for affect and work intentions. *Human Resource Development Quarterly*, 26(4), 349-462.

Çalışma Olgusunun Kavramsal Gelişimi ve Yeni Nesil Çalışma Modellerinin Gerekliği

Özgür Yılmaz¹

Özet

İnsanlık tarihi boyunca çalışma olgusu, bireylerin ve toplumların hayatta kalabilmek, yaşamlarını sürdürebilmek ve refah seviyelerini artırabilmek amacıyla gerçekleştirdikleri temel bir etkinlik olarak şekillenmiştir. Başlangıçta yalnızca yaşamsal ihtiyaçların karşılanmasına yönelik olan bu faaliyet, zamanla toplumsal, ekonomik ve kültürel dönüşümlerle birlikte farklı boyutlar kazanmıştır. İlk olarak tarım toplumlarında görülen üretim faaliyetleri, insanın doğayla olan ilişkisini dönüştürmüş; toprağın işlenmesiyle birlikte yerleşik yaşama geçilmiş, bu durum ekonomik ve sosyal örgütlenme biçimlerini de köklü bir şekilde etkilemiştir. Feodal yapılar döneminde ise çalışma, daha çok hiyerarşik ilişkiler ve toprak sahipliği etrafında şekillenmiş; bireylerin üretim sürecindeki konumu, sınıfsal yapılar tarafından belirlenmiştir. 18. ve 19. yüzyıllarda yaşanan Sanayi Devrimi ile çalışma, büyük bir dönüşüm geçirerek kitlesel üretimin merkezine yerleşmiş, makineleşmenin artmasıyla birlikte emek yoğun üretimden sermaye yoğun üretim biçimlerine geçiş yaşanmıştır. Bu süreçte fabrikaların ortaya çıkması, kentleşmenin hız kazanması ve standart iş saatlerinin belirlenmesi gibi gelişmeler, modern çalışma hayatının temellerini atmıştır.

Günümüzde ise çalışma hayatı, 20. yüzyılın sonlarından itibaren hızla gelişen teknoloji, dijitalleşme, küreselleşme, çevresel kaygılar, demografik değişiklikler ve son olarak tüm dünyayı etkisi altına alan pandemi gibi olağanüstü gelişmelerle birlikte yeniden biçimlenmektedir. Bu kapsamda bilgi toplumu yapısına geçişle birlikte bilgi, beceri ve dijital yetkinlikler ön plana çıkarken; klasik çalışma biçimlerinin yerini esnek, uzaktan ve hibrit çalışma modelleri almaya başlamıştır. Bununla birlikte, Z kuşağı gibi yeni nesil çalışan profillerinin beklenti ve değerlerinin farklılaşması, işverenlerin ve örgütlerin iş yapma biçimlerini yeniden gözden geçirmesini zorunlu hale getirmiştir.

1 Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü İşletme Yönetimi, oyilmaz@balikesir.edu.tr, Orcid: 0000-0001-8884-2381

Çalışmanın birinci bölümünde, “çalışma” kavramının tarihsel süreç içerisindeki evrimi ele alınmış; toplumsal yapının, ekonomik sistemlerin ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle çalışma biçimlerinde meydana gelen dönüşümler ayrıntılı olarak incelenmiştir. Tarım toplumundan sanayi toplumuna, oradan da bilgi ve dijital toplumlara geçiş sürecinde, örgüt yapılarının nasıl şekillendiği, hangi evrelerden geçtiği incelenmiştir.

Çalışmamızın ikinci bölümünde işletmelerin, teknolojik yenilikler, küresel rekabet, çevresel sürdürülebilirlik, farklı kuşakların bir arada çalışması gibi faktörlere uyum sağlamak için yapısal değişikliklere gitmek zorunda olma nedenleri araştırılmış, ayrıca Covid-19 pandemisi, ekonomik krizler gibi farklı sebeplerin örgütsel değişime etkisi incelenmeye çalışılmıştır.

1. Çalışma Olgusu

Çalışma kavramı insanlık tarihi ile eş zamanlıdır denilebilir. İlk insanlar, yaşamlarını sürdürebilmek için beslenme ihtiyaçlarını karşılamak ve güvenliklerini sağlamak amacıyla büyük bir mücadele vermişlerdir. Bu amaçlar doğrultusunda, avcılık- toplayıcılık ile başlayan, tarımla gelişen ve sanayi devrimi ile köklü bir değişime uğrayan, kurumsallaşan bir sosyal olgu olarak görebileceğimiz çalışma kavramı, insan ömrünün büyük bir kısmını kapsamaktadır. İnsanlık tarihinin her döneminde insan bir şekilde çalışma eyleminin içinde yer almıştır. İlkel toplumsal dönemde, doğa ve yaban hayvanları ile mücadele ederek başladıkları süreçte beslenme gibi temel ihtiyaçlarını giderilebilme ve hayatta kalabilme amacıyla çalışma eylemini gerçekleştirmiş ve bu çalışma sürecinde tabiattan ve hayvanlardan da gerekli gücü sağlamıştır. Köleciler ve tarım toplumları döneminde çalışma ilişkileri kurumsallaşmış ve sosyal statü ayrımı belirginleşmeye başlamıştır.

Çalışma kavramı, avcılık ve toplayıcılıkla başlayan tarihsel yolculuğunda, toprağın işlenmesiyle gelişen tarım faaliyetleriyle evrilmiş; Sanayi Devrimi ile ise köklü bir dönüşüm geçirerek toplumsal yapının temel unsurlarından biri haline gelmiştir. Bu süreçte insan emeğine makinelerin de eklenmesiyle, bireylerin yalnızca kendi ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik yürüttüğü üretim faaliyetlerinden, başkalarının taleplerine ve pazara odaklı, kitlesel üretim anlayışına geçilmiştir.

“Çalışma” kavramının kısaca sözlük tanımları şu şekildedir: “emek (Türk Dil Kurumu); bir amaca ya da sonuca ulaşmak için yapılan zihinsel ya da fiziksel çabayı içeren faaliyet; gelir kazanma aracı olarak zihinsel veya fiziksel aktivite, iş; ücretli istihdamda harcanan zaman dilimi; üstlenilecek bir görev veya görevler; bir sonuca ulaşmak için fiziksel veya zihinsel faaliyetlerde bulunma; bir kişinin mesleğini icra etmesi” (<https://en.oxforddictionaries.com/definition/work>) (Turan, 2018, s:177)

“Çalışma, belirli bir amaca ulaşmak üzere bireyin fiziksel ve zihinsel yetilerini kullanarak gerçekleştirdiği etkinlikler bütünüdür. Ayrıca, bireyin içinde bulunduğu doğal çevreyi dönüştürmeye yönelik çabaları olarak da tanımlanabilir.”

Arslan’a (2018) göre modern toplumlarda çalışma kavramı insan için en temel ihtiyaçlardan birisidir ve yapılan tüm çalışmaların ortak noktası olarak da çalışma bir insani faaliyettir. (Ören ve Yüksel, 2017) çalışma kavramını bir şey yapmak, oluşturmak, ortaya koymak ve hem bedensel hem de zihinsel bir çaba ve emek süreci olarak ele almış ve harcanan bu emeğin belirli bir amaca yönelik ve planlı olması gerektiğini vurgulamıştır. İş görenin bir işi gerçekleştirmesi ve bu emeği karşılığında hak ettiği bir ücretin elde edilmesi, günümüz çalışma tanımlarının ortak noktalarından birisidir. Ekonomik açıdan çalışma kavramı, belirli bir ücret karşılığında, insanın zihinsel ve bedensel yeteneklerini belirli bir amaca yönelik kullanması şeklinde tanımlanmıştır.

Özellikle 17. yy.’a kadar çalışma kavramı yaşamak ve tüketmek için gerekli işleri belirtmekle birlikte günümüz modern toplumlarında çalışma kavramına daha farkı anlamlar yüklenmiştir. Günümüzde bir insanın toplumdaki yeri ve statüsü, kişinin yaptığı iş ile ilişkilendirilmektedir. Her ne kadar bazı kişiler için işin sağladığı sosyal statü ve prestij ön planda olsa da çalışmanın en temel amacı bireyin yaşamını sürdürecektir ekonomik geliri elde etmesidir.

Bununla birlikte yapılan bütün “çalışma” tanımlarının ortak noktası çalışmanın insani bir faaliyet olmasıdır. Bu kavramın tanımlamalarını yaparken sadece ekonomik boyutu ile değil, psikolojik, sosyolojik, kültürel ve hukuki boyutlarını da göz ardı etmemek doğru olacaktır. İnsan toplumsal bir varlıktır ve sosyal hayatta kabul görmek ister. Çalışma kişinin bir toplum içinde kabul görmesini, aidiyet duygusunu hissetmesini kazandıran bir kavramdır. Çalışma bireye; bir topluluğa ait olma, iş bölümü, dayanışma ve yardımlaşma, ekip çalışması gibi konularda kapı açan bir olgudur. Çalışma; kişinin yaratıcılığını da geliştirerek yaşamına anlam katarken aynı zamanda kimlik ve kişilik gelişimini de katkı sağlar.

Toplumsal dönemdeki yaşam ve çalışma biçimini, insanlık tarihindeki tek “eşitlikçi” yaşam biçimi olarak tanımlamak doğru olacaktır.

Bu dönemde çalışma ile insan yaşamı içiçe geçmiş bir formdadır. İnsanlar kendileri ve aileleri için yeterli olacak ölçüde üretim yapmışlardır. Burada amaç kişilerin ve yakın çevrelerinin fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanabilmesidir. Bu zaman diliminde yapılan üretimin de emek yoğun olduğunu söylemek doğru olacaktır. Aynı zamanda bu dönemde insanların doğayı tanımak ve doğa ile baş edebilmek süreçlerinin yaşandığı görülmektedir. Ama doğa

ile baş edebilecek bilgi birikimlerine sahip değildirlir. Marx ve Engels'e göre, insanları hayvanlardan ayıran ilk eylem düşünerek üretim araçlarını yaratmalarıdır. Bununla birlikte göçebe toplum yapısı, arazilerin keşfedilerek işlenmeye başlaması, hayvancılık ve tarım faaliyetlerinin ortaya çıkması ile yerleşik bir hayata dönüşüm de başlamıştır. Bu dönüşüm toplumsal hayatında değişmesine sebep olmuştur.

İlkel toplumsal yaşantının temel özelliklerinden birisi verimliliğin düşük olmasıdır. Üretim faktörleri ve teknoloji gelişmemiştir. İlk araçların kullanılmaya başlanması ardından toprağın hayvan gücü kullanılarak işlenmeye başlaması verimliliğin de artışı sağlamıştır. Bu dönemde egemen olan en önemli ekonomik çalışma modeli tarımdır. Tarım kesiminin üretim hacmi tüketebilecekleri kadar veya tüketebileceklerinden çok az fazla üretim yapmaktır. Dolayısı ile ticaret ve ekonomik yapının da gelişmediği ve kapalı bir ekonomik düzenin egemen olduğu söylenebilir. Hayvan gücü ve çeşitli basit aletlerin kullanılması, verimliliğin artmasına ve insanların kendi ihtiyaçlarından fazlasını üretmelerine sebep olmuş; bu evrim süreci sınıflaşmayı da beraberinde getirmiştir. Toprak üzerinde çalışan bir üretici sınıf ve üretilen ürünlere el koyarak çalışan üzerinde mülkiyete sahip bir toprak ağası sınıfı ortaya çıkmıştır.

“Toprak ağası sınıfıyla oluşan feodal sistem, kölecî sistemin toplum yapısına göre evrimleştiğini ve sömürülme şeklinin değişim gösterdiğini gözler önüne sermektedir. Daha önce de bahsedildiği üzere, Antik Çağ'da çalışma, küçümsenecek bir durum olarak algılanmıştır. Bunun nedeni, çalışan kişilerin köle olması olarak ifade edilmiştir. Aslına bakıldığında ise kölelik ve çalışma tarihsel açıdan birbirini tamamlayan iki kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanlar özgür bir birey olarak nitelendirilirken çalışma, bedeni disiplin altına aldığı anda ortaya tezat bir durum çıkmaktadır. Bu durum özgür bir kişinin çalışmasının utanç verici bir durum olarak algılanmasına yol açmıştır.” (Omay, 2017, 26)

12. yy. itibariyle çalışma kavramı farklı bir boyut kazanmaya başlamıştır. Toprak ağalarının hakim olduğu düzenden, ticaretin gelişmesi ile yerini kentlere göçlerin başladığı ve feodal yapının çözülmeye başladığı bir döneme geçiş başlamıştır. Bu dönemde toprak sahibi olmayan ama ürünlerin satış ve takası üzerinden kazanç elde eden ticaret burjuvazisi ortaya çıkmaya başlamıştır. (Dereli, 2015, 60)

Feodal toplumların ekonomik ve sosyal anlamda yaşadığı dönüşümler ile toplumsal hiyerarşi; toprak mülkiyetine dayanan ve bireysel statünün kişinin sahip olduğu arazi miktarıyla belirlenen bir şekle dönüşmüştür. Özellikle Roma İmparatorluğu dönem sonrasında batı toplumlarında üretim

ilişkilerinin toprak temelli olduğu bir sosyal yapı modeli içinde ticaretle uğraşan burjuvalar, gelirlerini toprak değil, mal ve hizmet alışverişinden elde etmişlerdir.

11. – 15. Yüzyıllar arasında ekonomik ve mesleki faaliyetlerin üzerinde loncaların etkisi giderek artmaya başlamıştır. Loncalar, feodal sistemin zayıfladığı dönemde ortaya çıkan ve asırlar boyunca üretim ve çalışma hayatını düzenleyen meslek örgütleridir.

Loncalar nitelik standartları belirler, ürünlerin satış kurallarını düzenlerler, ücret düzeyleri ve çalışma saatlerine ilişkin düzenlemeler oluştururlar. Bir sigorta kuruluşu gibi çalışarak üyelerine hastalık ve ölüm yardımları sağlarlar. Çalışanların ve yapılan işin, bağlı bulunduğu lonca tarafından her yönünün denetlenmesi söz konusudur. Kimi loncalar çok güçlü bir konuma ulaşmışlardır ve bağlı bulundukları yerel yönetimlerin denetiminde de söz sahibi olmuşlardır.” (Yılmaz, 2015, 4)

Çalışma kavramının kırılma noktasının 18. yüzyıl ikinci yarısında İngiltere’de başlayan “sanayi devrimi” olduğunu söylemek mümkündür. Bu dönemde dünya ve insanlık tarihi için dönüm noktası olan birçok gelişme yaşanmıştır. Özellikle Fransız İhtilali ve Rönesans bu gelişmelerden bazılarıdır. Bu dönemde başlayan değişim günümüze kadar devam eden bir değişimin de başlangıç noktasını oluşturmuştur.

Sanayi devrimine kadar insan ve hayvan gücüne dayanan emek yoğun üretim tarzı yerini makine gücüne dayanan sermaye yoğun üretim tarzına bırakmıştır. Bu değişim ile üretim teknikleri, çalışma şekilleri başta olmak üzere birçok konuda büyük gelişimler kaydedilerek adeta insanlık tarihi büyük bir basamak atlamıştır.

Toplumsal düşüncenin ve çalışma hayatındaki değişimin fitilini ateşleyen ve sanayi devriminin sembolü sayılan ise 1768 yılında James Watt’ın buhar makinesini bulmasıdır. Bu süreçle insan, hayvan veya doğal enerji kaynaklarının yerine buhar gücünün hareket ettirdiği makineler kullanılmaya başlamıştır. Tabii ki toplum şartlarının ve ekonomik kaynakların da bu değişim için uygun koşullarda olduğunu söylemek gerekmektedir. Özellikle topraksız kalan ve çalışmak zorunda olan potansiyel bir işgücünün olması da bu sürecin gerçekleşmesinde önemli bir etkidir. Bunun sonrasında devam eden teknolojik gelişmeler süreci aynı zamanda toplumsal, ekonomik, siyasal ve kültürel birçok değişiminde yaşanmasına sebep olmuştur.

Sanayi devrimi 18. yy. sonunda İngiltere’de kol gücünün ikamesiyle başlamıştı. Bununla birlikte buhar makinesi 19. yy. ortasında dünya pazarının oluşmasını sağlamıştır. (Kazgan, 2000, 25) Demiryollarında ve

denizyollarında buhar makinası kullanılması dünya pazarında genişlemeyi de beraberinde getirmiştir. Bu süreç üreticiyi ve tüketiciyi de birbirinden ayıran önemli bir dönüm noktasıdır.

Sanayi Devrimi ile emek ve sermaye birbirinden ayrılmaya başlamış, ailenin bir arada yaptıkları üretim yerini fabrika sistemine bağlı çalışmayı beraberinde getirmiştir. Bu değişim aynı zamanda eğitim sistemlerinin de çocukların sanayi düzenine uygun (işlerin zamanında yapılması, itaatkâr olma vb.) olarak yetiştirilmesi sonucunu doğurmuştur. Sanayi devrimi ile zanaatkarlar ve çiftçilikle geçinen nüfus bir sanayi işçisine dönüşmüş, bunun sonucu olarak da kendi çalışma kuralarının uygulanmasıyla Lonca teşkilatları ve kuralları geçerliliklerini yitirmeye başlamıştır. Toplum yapısı içinde çalışma olgusu, ücretli iş anlamına dönüşmüştür. Fabrikalarda standart bir üretim olabilmesi için işçilerin düzenli saat aralıklarında ve emek yoğun olarak çalışması, bunu karşılığında ücret almaya hak kazanması kabul edilmiştir. Bu dönemde aynı zamanda verimliliğin artması yanında çalışma saatlerinin de artmış olduğu görülmektedir. Sanayileşme süreci beraberinde teknoloji kavramının ortaya çıkmasına ve teknolojik iş bölümünü zorunlu hale getirmiştir. Köylerden kentlere kitlesel göçler yaşanmış, insan hayatı makinelerin işleyişine ve ritmine ayak uyduracak şekilde planlı olmaya başlamıştır. Haftalık çalışma saatleri, izin vb kavramlar ortaya çıkmış ve işçi hakları ve sendika gibi kavramlar tartışılmaya başlamıştır.

18.yy. sonlarında İngiltere’de başlayan Sanayi Devrimini 19. ve 20. yy. larda Avrupa ve Amerika’daki gelişmeler takip etmiştir. Fabrikalaşma süreci ile işçi kavramı uzmanlaşmış bir örgüt üyesi, yönetici kavramı da büyük bir grubu yönetmek görevini üstlenmiştir. Üretim süreçleri pazar için üretim şekline dönüşmüş, üretimde verimlilik sağlanmış ve ücret sistemleri ortaya çıkmaya başlamıştır. Üretimin artması aynı zamanda sermayenin büyümesine ve nüfus artması ile de iç pazarın genişlemesine sebep olmuştur.

Sanayileşme ile iş bölümü ve uzmanlaşmanın geliştiğini söylemek gerekmektedir. Çalışanlar arasında birincil derecede ilişkilerin azaldığı bir çalışma düzeni görülmeye başlamıştır. Kişisel ilişkilerden uzaklaşan ve bilimselliğin ön planda olduğu ilişkiler ve çalışma sistemleri, otomasyon sistemlerine geçiş ile yığın üretime uygun olarak yeniden tanımlanmıştır. İkinci sanayi devrimi diyebileceğimiz bu dönemde “beyaz yakalı” olarak tanımladığımız yeni bir çalışan sınıfı ortaya çıkmıştır. Daha nitelikli ve eğitilmiş personel ihtiyacı artmıştır. Bu dönemdeki düşünceler ve uygulamalar zamanla Taylorist (Fordist) üretim biçimleri ile uygulanmaya başlanmıştır.

Yoğun emek kullanılan sanayi toplumu yerini sermayenin yoğun kullanıldığı sanayi toplumuna bırakmaya başlamıştır. Sanayi toplumunun

son aşamasında ise bilgi yoğun olarak kullanılmaya başlamıştır. Toplumsal hayatın ivmelenmesini sağlayan en önemli faktör ise teknolojik gelişmeler, özellikle iletişim teknolojilerindeki gelişmelerdir.

Günümüzde bilgi, ekonominin en temel unsurlarından biri haline gelmiş ve bu nedenle içinde bulunduğumuz çağ “bilgi toplumu” olarak tanımlanmıştır. Bu sürecin bir sonucu olarak, sanayi çağında çalışma hayatı, toplumun merkezinde yer alan ve toplumsal yapıyı şekillendiren temel bir etkinlik haline gelmiştir. “Fabrikalar çalışmanın yürütüldüğü mekânlar olmuştur. Bu dönem o kadar çok yüceltilmiştir ki, bireyin yaşamının tamamını kapsamıştır. Onu kendi emeğine yabancılaştıran bir sürece dönüştürmeyi başarmıştır. Endüstri devrimi ile toplum yeniden devlet ve ortaya çıkan sınıf tarafından duruma uygun yapılandırılmaya çalışılmış, çalışan kitlelerin ulusal toplumlara ve değerlere entegre edilmesi başarılmıştır. “Makineleşme ile başlayan endüstrileşme süreci, otomasyona geçiş ile yığın üretimin gerçekleştiği ikinci sanayi devrimi ile devam etmiştir.” Bu süreçte ürünlerin kontrol işlemleri insandan alınıp otomatik makinelerle verilmiştir” (Samsun, 2017, 168). Özellikle bu dönemde içten yanmalı motor, telefon, ampul vb. icatlar ekonomik sistemin hızla değişip gelişmesine sebep olmuştur.

Otomasyon süreçlerine geçilmesinden sonraki gelişmeler, toplum tipinin değişmesine de sebep olmuştur. Özellikle zaman içinde bilginin öneminin artması 3. Sanayi Devrimi’nin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu dönemde daha çok düşünce biçimlerinde ve iletişim teknolojilerinde hızlı gelişimler yaşanmıştır. Elektronik alanda meydana gelen gelişimlerle otomasyon üretim sistemleri hız kazanmıştır. Bu dönem 3. Sanayi Devrimi olarak adlandırılmaktadır. Elektronik donanımlar ve bu donanımların çalıştırılabilmesi için yazılım sistemleri ön plana çıkmıştır.

1970’li yıllarda elektronik sistemlerdeki gelişmeler ve bilişim teknolojilerinin öneminin artması ile 4. dönem endüstri devrimi olarak adlandırılan dönem başlamıştır. Endüstrileşmede yeni stratejiler ve yöntemler geliştirilmeye ve uygulanmaya başlamıştır. Bu süreçte firmalar, var olan üretim tekniklerini geliştirmekten ziyade, bilgi ve iletişim teknolojileriyle birlikte dijital üretim sistemlerinin uygulanabilirliği ve bu alandaki yetkinliklerini arttırmaya yönelmiştir.

“Sanayi sonrası toplumun en önemli özelliği olarak, sanayi toplumlarının stratejik ve dönüştürücü kaynağının emek ve sermaye olmasına benzer şekilde, sanayi sonrası toplumların strateji ve dönüştürücü kaynağının bilgi ve enformasyonu görmektedir.” (Dereli, 2015, 115) Sanayi sonrası toplumlarda etkili olan temel faktörler, üniversitelerin ve araştırma kurumlarının bilgi üretme kapasiteleri ile bilimsel ve teknolojik gelişmelerin ulaştığı seviyedir.

Bu bağlamda bilgi, en stratejik kaynak olarak görülmektedir. Bu dönemde özellikle bilgi işçisi olarak adlandırılan yeni bir işçi profili de karşımıza çıkmaktadır. Buna dönemde sanayi toplumlarında sanayi işçisi yerine teknik bilgi ve beceriye sahip uzman çalışanların daha önemli olduğunu söylemek mümkündür. Yeni toplumsal çalışma düzenlerinde imalattan bilgiye doğru bir kaymanın yaşandığını söylemek mümkündür.

Sanayi Devrimi'nin ardından toplumsal yapılar hızla dönüşüme uğramış ve bu değişim süreci, modern anlamda “gençlik” kavramının şekillenmesine zemin hazırlamıştır. Endüstri öncesi toplumlar da bilgi edinimi ağırlıklı olarak yaşantısal deneyimle sağlanırken, sanayi sonrası dönemde teknolojik ilerlemeler ve otomasyonun yaygınlaşması, gençliği uzayan bir geçiş dönemi olarak öne çıkarmıştır. Bu süreçte gençlik, geleneksel kültürel değerlere mesafeli yaklaşan, kimlik arayışına yönelen ve deneyim kazanma arzusuyla hareket eden bir sosyal kategori hâline gelmiştir. Bu yeni gençlik anlayışı, aile yapıları üzerinde de etkili olmuş; kuşaklar arası çatışmaların artmasıyla birlikte ebeveynler, kendi değer yargılarını ve toplumsal normlarını yeniden sorgulamak durumunda kalmışlardır.

Tabii ki bu dönemde bilgisayar ile küreselleşme hız kazanmış ve tüm dünya bir işyeri ve bir pazar haline gelmiştir. Bu dönem özellikle çalışma hayatında farklılıkların, örgüt yapılarındaki değişimlerin hız kazandığı bir dönem olarak karşımıza çıkmaktadır. Geleneksel çalışma sistemlerinden yeni çalışma modellerine geçiş ve örgütsel yapıların değişimi bu dönemde hız kazanmıştır. Teknolojinin hayatımızın her noktasında olması, teknolojilere bağlı yönetim anlayışlarının gelişmesini ve örgütsel değişimin evrimini de hızlandıran bir etki olarak karşımıza çıkmaktadır.

2. Örgüt Kavramı ve Örgütsel Değişime Etki Eden Değişkenler

Çalışmaya yönelik tutumların değişiminde, sadece inançların ve toplumsal yapının değil, üretim teknolojileri ve modellerinin değişiminin de büyük bir önemi vardır. Söz konusu değişimler insanların kendi türlerinin hayatta kalmaya devam edebilmesi için örgütlü davranmaya başlamalarının bir sonucu olarak gerçekleştirdikleri iş bölümünün önemi ve niteliğini de önemli ölçüde değiştirmiştir. (Çetiner, Doğan, 2022, 1254)

Bireylerin çabalarını birleştirmek gerekliliği duyduğu durumlarda, çabalarını organize ederek biçimlendirmek, gerekli bir şart olarak ortaya çıkmıştır. Örneğin; iki adam kara saplanmış bir arabayı itmeye çalışıyorsa, ilk önce hangi yöne iteceklerini kararlaştırmaları gerekir. Sonra çabalarından en iyi sonucu almak için de beraberce itmelerini sağlayacak biçimde hareketlerinin zamanını ayarlamalıdır. Bu sözüne edilen iki veya daha fazla

insanın, belirledikleri ortak amaçlara ulaşma yolunda gerek kendi çabalarını gerek araç ve gereçleri belli bir düzenleştirme sürecinden geçirerek meydana getirdikleri yapı bir örgüt (organizasyon) olmaktadır.

“Görüldüğü gibi, insan ihtiyaçlarının karşılanabilmesi veya sorun çözülmesi aşamasında iş birliği yapma zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda bir görevi beraber ve ahenkli yapmak, görevlerin yapılması için gerekli olan rollerin belirlenmiş olması, yapılacak işlerin tam olarak tanımlanmış olması ve yetki ile sorumlulukların belirlenmiş olması gerekmektedir. Tabii ki örgüt kavramından bahsedebilmek için iki veya daha fazla insandan bahsetmek gerekmektedir”. (Yılmaz, 2015, 78)

Örgüt kavramı birçok sosyal bilim alanının (sosyoloji, siyaset bilimi, yönetim bilimi, psikoloji, antropoloji, vb.) konusuna giren bir kavramdır. Tüm bu şartlar göz önünde bulundurularak yapılabilecek örgüt tanımlamaları şu şekilde oluşmaktadır;

Türk Dil Kurumu'na göre “Örgüt” kelimesi, ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat olarak tanımlanmaktadır.

Örgüt, iki veya daha fazla kişinin güçlerini birleştirerek, önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda, işleri belirli bir düzen içinde gerçekleştirmesi, bütün kaynakların bilinçli olarak paylaşıldığı, görevlerin devamlılığının ve uyumlu çalışmasının sağlanabilmesi amacıyla oluşturdukları ve bir kişinin yönetiminde teşkilatlanan insan topluluğu olarak tanımlanabilir.

Örgüt yapısının ortaya çıkardığı en önemli fayda çalışanlar için sosyal ihtiyaçlarını karşılayabilme, başkaları tarafından kabul görme arzularıdır. Bununla birlikte bir gruba, ekibe dahi olma çalışanlarda aidiyet duygusunun ortaya çıkmasına sebep olacaktır. Örgütlenme aynı zamanda yardımlaşmanın ortaya çıkmasına sebep olacaktır. Bununla birlikte bilginin paylaşımı da daha kolay gerçekleşebilecektir. Bu etkinliğin ve verimliliğin artmasına da sebep olacaktır.

Etkin bir örgüt yapısı, örgütsel hedeflere ulaşma, hedefleri elde etme derecesidir şeklinde tanımlanabilir. Örgütler daha önce belirledikleri hedeflere ne kadar ulaşabiliyorlarsa, o kadar etkindir denilebilmektedir.

İlk örgüt kuramları, etkinliği belirlemeye yetecek ölçütler olarak; kârın en yüksek haddine çıkartılması, yüksek verimlilik ve tatmin edici ve ekonomik bir hizmet sağlanmasını saymışlardır. Çoğunlukla etkinlik ve verimlilik kavramları birbirleriyle eş anlamlı kullanılmaktadır. Etkinlik; doğru işleri yapmaktır. (*Doing the right things*), verimlilik ise, işleri doğru yapmaktır. (*Doing things right*)” (Satuk, 2006, 18)

“Örgüt ve yönetim kavramları arasında yakın bir bağ olduğunu belirtmek gerekir. Her iki kavramda da bir amacın gerçekleştirilmesi ve bu amacı gerçekleştirmek için bir araya getirilmiş beşerî ve diğer kaynakların kullanılması olgusuyla karşılaşmaktadır. Ancak örgüt, aynı zamanda yapılaşmayı, bir ölçüde durağanlığı da içeren bir kavramdır. Oysa yönetim daha dinamik bir kavramdır. (Şahin, 2010, 16)

Değişim, içsel veya dışsal mevcut durumdaki farklılaşmalar, farklılaşmanın etkisine gösterilen tepki olarak tanımlanabilir. Aynı zamanda bir sistemin başka bir sisteme değişimi, örgütsel süreçlerin yeniden şekillendirilmesi olarak da tanımlanabilmektedir. Günümüz şartlarında etkisini arttıran rekabet şartları, küresel endüstrilerin güçlenmesi, iletişim şartlarının hızla gelişmesi ile müşteri beklenti ve tatmin düzeylerinin hızlı değişimi gibi sebepler örgütlerinde değişimini kaçınılmaz kılmaktadır. Günümüzde örgütlerin ayakta kalabilmeleri için değişimin zamanını doğru olarak yönetmeleri önemlidir. Artık işletmeler günümüzde değişime ayak uydurmak yerine değişimi yönetmek kavramının önemini hissetmektedirler.

Örgütlerde değişim özellikle, bilişim teknolojilerindeki gelişimdir. Teknolojik gelişimler gerekli olan bilgiyi ortaya çıkarmak, kullanmak, saklamak, yönetmek, paylaşımını sağlamak noktasında fayda sağlamış, bilgiye ulaşmayı hızlı ve ucuz hale gelmesine olanak sağlamıştır.

Değişimin fitilini ateşleyen bir diğer faktör günümüzün küresel yapısı ve onun etkisiyle yükselen rekabet koşulları olmuştur. Dolayısıyla dinamik piyasa koşulları aynı zamanda, dinamik bir örgüt ve işletme yapısını zorunlu kıldığı görülebilmektedir.” (Yeşil, 2018, 312)

Örgütlerin değişmesini zorunlu kılan nedenler şu şekilde gruplandırılabilir;

- **Yönetmel Nedenler:** Değişen yönetim kademesi örgüt yapısındaki bağlantı noktalarını değiştirebilir, örgüt içi birimleri kaldırabilir veya yeni birimler ekleyebilir. Bu değişim örgüt yapısında da değişimleri zorunlu kılar. Aynı zamanda üst yönetim kademesindeki değişimlerde örgütleri değişime yönlendirir.
- **Yasal Nedenler:** Örgütün bağlı olduğu yasal yapıda meydana gelen değişiklikler, örgüt yapısının değişmesini zorunlu kılar.
- **Teknolojik Nedenler:** Teknolojik gelişmenin hız kazandığı günümüzde, örgüt yapısı da bu değişimlere ayak uydurabilmek için yeni teknolojilerin kullanılmasını zorunlu kılar. Yeni birimler kurulabilir, kaldırılabilir veya birleştirilebilir. İletişim kanallarının çoğalması ve zenginleşmesi, aynı zamanda fiziksel mesafe engellerinin ortadan

kalkması değişim için önemli bir sebeptir. Yönetimsel süreçler ve örgüt yapısı değişmeye ayak uydurmak zorundadır.

- **Doğal Nedenler:** Belirli çalışma süreçlerinde fark edilmeyen, belirli aralıklarla yapılan analizlerde ortaya çıkan çeşitli sorunlar ve zorlukların ortaya çıkması (görev tanımlarında eksiklikler, görev çatışmaları, kişilik çatışmaları, grup içi çatışmalar vb.) sonucu örgüt yapısında değişim zorunlu hale gelebilir.
- **Diğer Nedenler:** Küreselleşme ve buna bağlı olarak bilgi ve zaman zorluklarının ortadan kalkması önemli bir değişim nedenidir. Aynı zamanda müşterilerin değişen kalite anlayışı da örgütsel değişim için önemli bir etken olarak düşünülmelidir. Günümüz koşullarında değişen kalite, verimlilik anlayışındaki değişimler, farklı ve çeşitli kaynakların kullanımı, müşteri odaklı üretim anlayışları, kültürel değişimler vb. sayılabilecek birçok sebep de örgütsel değişimi zorunlu kılan faktörler olarak görülmelidir. Ekolojik bilinçlenme ve sürdürülebilirlik kavramlarının da etkisi göz ardı edilmemelidir.

2.1. Küreselleşmenin Etkisi

Özellikle 20 yüzyılın sonlarında çok sık duymaya başladığımız küreselleşme kavramı en basit ifade ile dünyadaki insanların ve örgütlerin birbirine bağlanma sürecidir. Bu süreçte ülkeler ekonomik anlamda sınırlarından sıyrılmış ve dünya tek bir pazara dönüşmeye başlamıştır. Küreselleşme özellikle örgütlerin karşılaştığı en önemli dinamiklerden birisi haline gelmiştir. Günümüzde değişen şartlar işletmelerin kendi ekonomilerindeki değişimlerden çok uluslararası ekonomik sistemlerdeki değişimlerin etkisi altında kalması sonucunu doğurmuştur. Hızlı bir değişimin yaşandığı bu çağda sürekli değişen dış değişkenler örgütlerin de bu değişime ayak uydurması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Küreselleşme ile örgütler kendilerini hızla değişen, çoğunlukla belirsiz ve karmaşık bir dünyanın içinde bulmaktadırlar. Ekonomik, politik, teknolojik ve kültürel alanında yaşadığınızda değişimler sonucunda işletmelerin yönetim düşünceleri, örgütsel yapıları ve iş süreçleri de derinden etkilenmektedir. Bunun yanında zorlaşan rekabet şartları ve hızla değişen pazar beklentileri işletmeleri gelecekte karşılaşılabilecekleri krizlerle ve zorluklarla karşı karşıya getirebilmektedir. Yönetimler tarafından uygulanan en iyi stratejiler ve yapılan en iyi planlamalar bile küreselleşme sürecinin etkisiyle ortaya çıkan kimi kriz ve problemlerin çözüme ulaşmasında fayda sağlayamamaktadır.

Küreselleşme sürecinin etkisiyle, işletmelerin geleneksel yönetim anlayışlarından ve geleneksel hiyerarşik yapılarından uzaklaşarak daha

esnek bir yapıya yönelmesi, örgütlerin daha hızlı karar alabilmesi ve hızla değişen piyasa koşullarına daha başarılı uyum sağlayabilmesi için son derece önemlidir. Geleneksel yönetim anlayışlarının yerine daha esnek, daha katılımcı ve yenilikçi yaklaşımları benimsemek bu süreçte önem kazanmıştır. Günümüzde hızla değişen bilgi ve iletişim teknolojileri, yöneticilerin karar alma sürelerini hızlandırarak bilgiye erişimlerini kolaylaştırmıştır. Bunun yanında insanların, ürünlerin, sermayenin dolaşımı artarak etki alanları da genişlemiştir. Bu süreçte müşterilerin daha seçici olması ve ürün çeşitliliğinin artması ile ürünlerin yaşam sürenin kısalması da görülmektedir.

“Değişim” ve “küreselleşme” kavramlarının hızı ve şiddeti günümüzde oldukça artmış durumdadır. Bu sebeple “küreselleşme” ve “değişim” kavramları üzerinde en çok konuşulan, tartışılan konuların başında gelmektedirler. Zaten başlı başına küreselleşme bir değişim sürecidir ve teknolojik, ekonomik, politik, sosyal, kültürel, hemen her alandaki değişimi ifade etmek için kullanılan bir sözcük haline gelmiştir. Dünyadaki gelişmeler doğrultusunda makro ve mikro düzeyde tüm örgütlerde değişimin kaçınılmaz olduğundan söz edilmektedir. Günümüzde örgütler eskiye oranla daha hızlı, kompleks ve değişken bir yapıya sahiptir. Küreselleşen dünyada acımasız rekabet koşullarına rağmen ayakta kalmaya, büyümeye çalışan işletmelerden değişen dünya koşullarında yeni yerini alamaya çalışan ülkelere kadar, bütün sistemler değişim halindedir.” (Örs, Tetik, 2010,443)

2.2. Covid-19 ve Hızlandıran Etkisi

Dünya tarihinde günümüze kadar birçok kez yaşanmış olan pandemiler gibi 2020 yılında pandemi olarak adlandırılan Covid- 19 salgını da örgütlerin yapılarında normal işleyiş düzenlerinin dışına çıkmasına sebep olmuştur. 2019 yılında Çin’de başlayan ve 2020 yılı mart ayında Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından pandemi olarak adlandırılan Covid- 19, özellikle tedarik zincirlerini olumsuz etkilemiş, bununla birlikte müşteri taleplerinin değişmesine alışveriş tiplerinde farklılaşmalara, finansal sıkıntılara ve en önemlisi toplumda sosyal ve psikolojik sorunların yaşanmasına sebep olmuştur.

Bilindiği üzere Covid 19 pandemisi neredeyse bütün sektörleri derinden etkilemiştir. “Özellikle ulaşım (havayolu, denizyolu ve kara yolu şirketleri), nakliye, turizm (otel ve konaklama hizmeti veren işletmeler), spor, petrol, maden, gaz ve metal gibi sektörler bu süreçten olumsuz olarak etkilenen sektörlerdendir. Ayrıca, turizme bağlı olarak faaliyet gösteren işletmeler (seyahat acenteleri ve lüks perakendeciler), restoranlar, Asya pazarında faaliyet gösteren ihracatçılar, sanatsal etkinliklerle uğraşan işletmeler de

salgın sürecinden olumsuz olarak etkilenmişlerdir.” (Serinikli, 2021, 279) Bunun yanında özellikle ilaç endüstrisinde yer alan işletmeler, tarım ve gıda işletmeleri, e- ticaret işletmeleri, sağlık ve kişisel bakım ürünleri üreten işletmeler, iletişim teknolojisi işletmeleri gibi bazı işletme türleri pandemi döneminde kazançlı olan işletmeler olmuşlardır.

Salgından etkilenen işletmeler dezavantajlı durumlarını avantaja çevirebilmek için özellikle örgüt yapılarında ve iş süreçlerinde birçok değişiklik yapma yoluna gitmişlerdir. Müşteri taleplerindeki değişimler; özellikle online alışveriş piyasasının hızla büyümesi işletmelerin müşteri taleplerini karşılayabilmek amacıyla köklü değişimler yapmalarına da sebep olmuştur.

2.3. Teknolojik Gelişimin Etkisi

Teknolojik gelişmeler, hayatımızda birçok değişimi de beraberinde getirmiştir. Bunun yanında işletmeler ve örgüt yapıları da bu gelişim karşısında değişmek ve kendilerini güncellemek zorunda kalmışlardır. Örgütler yapıları yanında iş süreçlerinin işleyişinden planlamalarına, teknik altyapılarından rekabet ve stratejik kararlarına kadar neredeyse bütün alanlarda etkisini arttırarak göstermektedir.

Örgütler teknolojik gelişmeler sonucunda çevrelerinde meydana gelen ekonomik, sosyal ve kültürel değişimlerden güçlü bir şekilde etkilenmektedir. Bu noktada örgütler de çevresiyle birlikte değişim sürecinin içine girmektedirler. Teknolojik gelişmelerin etkisi günümüzde son derece güçlü bir baskı yarattığı için örgütlerin değişmesi artık bir zorunluluk haline gelmektedir. Teknolojik gelişmeler aynı zamanda örgütlerin rekabet edebilmek, rekabet avantajı yaratabilmek ve başarılı sonuçlar elde edebilmek için de önemli bir baskı noktası olmaktadır. Teknolojik gelişmelerin aynı zamanda daha nitelikli işgücünün ortaya çıkmasına, pazar koşulları şartlarının daha zor bir hale gelmesine ve özellikle çalışma hayatında değişimlere de önemli etkisi olmuştur.

Geleneksel işletme süreçleri yerini internet temelli işletme modellerine bırakmaya başlamıştır. Ürünün daha hızlı ora-taya çıkması, hızlı geri bildirim, hızlı satış gibi faktörler maliyetlerin de düşmesine sebep olarak verimlilik artışına sebep olmuştur. Uzaktan çalışma sistemleri, cep telefonu ve bilgisayar üzerinden kullanılan uygulamalar, halkın tamamına yayılan teknoloji kullanımı gibi gelişmeler de işletmelerin bu gelişmeler kayıtsız kalamayacak olmasını göstermiştir. Özellikle yapay zekâ uygulamaları, metaverse evreni, sağlık, sanat ve sosyal alanlardaki gelişmeler gelecekte daha fazla karşımıza çıkacak olup örgütler gelecek için bu gelişmeler ışığında yapılarını şekillendirmelidirler.

2.4. Nüfus Yapısındaki Değişimler ve Z Kuşağı

Günümüzde dünyada ve Türkiye’de yaşanan demografik yapıdaki değişimler, örgütlerin de bu değişimi anlamak, uyum sağlamak ve değişmek zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Birleşmiş Milletlerin raporlarına göre, küresel nüfus yaşlanmakla birlikte ekonomik büyümenin 21 yüzyıl sonuna kadar hızla büyüyerek yüzyılının sonunda zirveye ulaşacağı tahmin ediliyor. Aynı rapora göre 2024 yılında 8.2 Milyar olan dünya nüfusu, 2080’lerde 10.3 Milyara ulaşacağı tahmin ediliyor. Raporda ayrıca 2070’lerde 65 yaş ve üzeri küresel nüfusun 2.2 Milyara ulaşarak 18 yaş altı çocuk sayısını geçeceği de belirtiliyor. (<https://www.un.org/en/global-issues/ageing>)

Nüfus yapısındaki değişimler örgütlerin özellikle insan kaynakları politikalarını ve örgütlerin süreçlerini de etkilemektedir. Nüfusun yaşlanması örgütlerde deneyimli çalışan kavramını ortaya çıkarmakta, yaşlı çalışanların çalışmalarını kolaylaştırıcı yöntem ve uygulamaların (esnek çalışma, fiziki koşulların iyileştirilmesi vb) benimsenmesini de ortaya çıkarmaya başlamıştır. Yaşlı çalışanların aynı zamanda deneyimli ve bilgili çalışanlar olduğu varsayımı üzerinden, genç kuşakların işe alışı ve çalışma hayatına uyumu noktasında işletmelerin kurum içi eğitim politikaları ve mentorluk programları gibi bilgi ve tecrübe paylaşımı uygulamalarına da yönelmelerini zorunlu kılmaktadır.

Nüfus yapısını değiştiren en önemli faktörlerden birisi de küresel boyutta yaşanan göç hareketleridir. Farklı kültürel geçmişe sahip ve farklı eğitim programlarından gelen çalışanların örgüt içinde örgüt kültürü uyumunu kolaylaştırıcı politikalar ve programlar hayata geçirmesinin gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Günümüzde özellikle Z kuşağı olarak adlandırdığımız ve 2000 li yıllar civarında doğan nesil ile 1965- 1979 arasında doğan X kuşağı ve 1980 – 1999 arasında doğan Y kuşağının bir örgütte birlikte yer alması, farklı değerler, teknoloji kullanımı, sorumluluk alma ve iş yapma biçimleri gibi birçok farklı kriterin aynı anda örgüt içinde bir arada olmasını da beraberinde getirmiştir. X kuşağı uzun süreli bir istihdam ve iş güvencesini önemserken, Y kuşağı daha esnek çalışma ve daha özgür bir çalışma ortamını önemser. Z kuşağı ise daha esnek çalışma modellerini önemserler. Z kuşağı teknoloji ile büyüyen ve teknolojiyi son derece iyi kullanan bir nesildir. Daha yaratıcı ve girişimci bir bakış açıları olan bu kuşak aynı zamanda hızlı iletişimi benimserler.

Bu kuşaklar arası farklılıklar, işletmeleri daha farklı çalışma modellerini benimsemeye (esnek çalışma modelleri vb) zorlamaktadır. Aynı zamanda farklı dijital dönüşüm stratejileri ve farklı eğitim programlarının hayata geçirilmesi

de önemlidir. En önemlisi de farklı kuşakların birbirilerini anlaması, bir arada çalışabilmesi, iş bölümü yapabilmesi ve iş birliği süreçlerini teşvik edebilecek politikaların da oluşturulması gerekmektedir.

2.5. Çevre Bilincindeki Değişimler

Özellikle sanayi devri sonrasında başlayan ve 20 yy. da hız kazanan doğal kaynakların doğru kullanılması ve israfın önlenmesi, iklim değişiklikleri, kent nüfusunun artışı vb. birçok sebep çevrenin ve doğanın korunması, sürdürülebilirlik, yeşil enerji kullanımı gibi birçok kavramı gündemimize getirmiştir. Günümüzde toplumda oluşan bu duyarlılık, işletmelerin başarılı olabilmesi için çevresel duyarlılık ve çevresel sorunlara karşı gösterecekleri girişimlere bağlı olduğunu da göstermektedir.

Günümüzde küreselleşme sürecinin bir sonucu olarak yeni makine ve teçhizatlar ile üretimde meydana gelen hızlı artış, çevrenin hızla kirlenmesine ve doğanın dengesinin de bozulmasına neden olmuştur. İşletmeler malzeme, enerji, kaynak, üretim yöntemleri ve atıklar konularında çevre ile bir bütün düşünülmelidir. İşletmelerin ürettiği ürünün kalitesi, fiyatı yanında günümüzde ne ölçüde çevreci üretim yöntemleri kullandıkları, çevreyi koruyup korumadıkları gibi faktörlerden de tüketicilerin eğilimlerini etkilediğini söylemek doğru olacaktır.

Günümüzde insanların çevre konusunda daha bilinçli olması, küresel boyutta değişen yasal düzenlemeler ve örgütlenmeler, işletmeler üzerinde büyük bir baskı yaratmaktadır. 21. Yy da örgütlerin en önemli konularından birisi çevreye duyarlı ve sürdürülebilir üretimin nasıl yapılacağıdır. Etkili bir çevre yönetimi gerçekleştirebilmek için yönetsel değişim önemlidir.

Bu nedenle işletme faaliyetleri ile planlarını doğal çevreye duyarlı olacak şekilde tasarlayacak ve yürütecek yeşil yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır. (Kara, Kaya, 2020, 3163)

Örgütlerin çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşabilmesi, yalnızca yöneticilerin çevreci tutumlar benimsemesiyle sınırlı değildir. Çevreye duyarlı politikaların etkin biçimde hayata geçirilebilmesi için, örgütün tüm kademelerinde yer alan çalışanların da benzer bir duyarlılıkla hareket etmesi gerekmektedir. Bireysel düzeyde önemsiz gibi görülebilecek çevreci davranışlar, kolektif ölçekte değerlendirildiğinde örgütün çevresel performansına anlamlı katkılar sunar. Dolayısıyla, çevresel sürdürülebilirliğin kurumsal düzeyde gerçekleşebilmesi, tüm çalışanların bu sürece aktif katılım göstermesine bağlıdır.

2.6. Girişimcilik Bilincindeki Gelişmeler

21. yy. la birlikte teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme süreçlerinin de etkisiyle girişimcilik kavramı da hızlı bir değişim sürecinin içine girmiştir. Bu değişim sürecinde özellikle ekonomik değişimler, toplumsal beklentilerin değişimi, tüketici tercih tutum ve davranışlarındaki farklılaşma, sürdürülebilirlik ve farklılaşan pazarlama stratejileri gibi sebepler işletmelerin kuruluş süreçlerini ve örgütsel yapıların da derinden etkilemiştir. Girişimcilik kavramının çıkış noktası olarak düşünebileceğimiz yeni fikirler ve hayaller artık günümüzde yeni teknolojikler ile daha hızlı birleşebilmekte, birçok farklı iş modeli ortaya çıkmaya başlamıştır. Özellikle yeni nesil girişimcilerin teknoloji ile daha yakın ilişkiler kurması, daha esnek ve değişimlere daha hızlı tepki göstererek uyum sağlayan ve küresel çapta iş yapma yeteneğine sahip girişim faaliyetlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bununla birlikte çalışanların iş yapma biçimlerindeki farklı beklentiler (özgür çalışma, esnek çalışma, evden çalışma vb) örgütlerin daha yenilikçi örgüt yapılarını benimsemesine de sebep olduğunu söylemek gerekmektedir. Çevre duyarlılığının artması, örgütleri daha organik yapıları benimsemeye yönlendirmiştir.

Hızlı değişim, klasik girişimcilik kavramının da gelişmesine ve değişmesine sebep olmuş, start-up girişimciliği, dijital girişimcilik, yaratıcı girişimcilik, fırsat girişimciliği, sosyal girişimcilik, kadın girişimciliği, internet girişimciliği gibi kavramların ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Tüm bu gelişmeler ışığında yeni nesil teknolojilerin işletmeler için uygun şekilde örgütsel yapıya entegre edilmesi gerekliliği işletmelerin rekabet avantajlarını arttıracaktır. Günümüzde örgütler teknolojinin yol gösterici ve lider olduğu bir yapıyı benimsemeli ve örgüt yapılarını buna göre şekillendirmelidirler. Hızla değişen tüketici davranışlarına cevap verebilen örgüt yapılarının kurulması gerekliliği de unutulmamalıdır. Bununla birlikte küresel bağlantıların kurularak uluslararası bakış açısına sahip örgüt yapılarının da günümüz koşullarında daha başarılı olabilecekler unutulmamalıdır. Dijital dönüşüme ayak uydurabilen, hızlı ve sürekli öğrenme yapısında olan, toplumsal değişimleri takip edebilen örgütlerin gelecekte daha başarılı olabilecekleri de göz ardı edilmemelidir.

2.7. Ekonomik Krizler

Dünya ekonomisindeki güçlü değişimler, zaman zaman ekonomik ve finansal krizlerin yaşanmasına ve geniş bir etki alanında hissedilmesine sebep olmuştur. 20. Yy başlarında yaşanan 1929 Büyük Buhran sadece ekonomik değil aynı zamanda siyasal ve sosyal alanda da derin izler bırakmış ve küresel ekonomide önemli değişimlere sebep olmuştur. 1973 yılında büyük bir Petrol

Krizi yaşamış ve enerji fiyatlarında büyük çaplı artışlara yol açmıştır. 1987 yılında yaşanan ve finansal piyasaların etkilendiği Kara Pazartesi ve 1997 yılında yaşanan Asya Finans Krizi 20. Yy. ekonomik krizlerinden bazılarıdır.

Ekonomik sistemin bir alt sistemini örgütler oluşturmaktadır. Ekonomik sistemde gerçekleşen istikrarsızlık durumu işletmeleri de doğrudan etkilemektedir.

Örgütler, ekonomik sistemin bir alt sistemidir ve ait oldukları ekonomik sistemdeki herhangi bir istikrarsızlık ve belirsizlik durumu, onları olumsuz yönde etkilemektedir. (Kaya,2009,7) Örgütlerin ekonomik çevresi; doğal kaynakların mevcut durumu, bu kaynakların kullanım düzeyi, genel ekonomik konjonktür, faaliyet gösterilen sektörün yapısal özellikleri ve sektördeki rekabet düzeyi gibi çeşitli etmenlerden oluşmaktadır. Bu unsurlardan herhangi birinde yaşanacak olumsuz bir değişim, örgütler açısından kriz ortamının doğmasına zemin hazırlayabilir.

Yaşanan ekonomik krizler işletmelerde örgütsel yapı, örgütsel davranış modelleri ve firma performansı üzerinde de etkili olmaktadır. Krizler bazı zamanlarda örgütsel hedefleri tehdit etmekle birlikte kimi zaman da farklı fırsatların ortaya çıkmasına da sebep olabilmektedir. Örgütsel açıdan finansal krizler işletmenin ve yönetimin büyük bir baskı altında kalmasına ve kontrol gücünün yaşamasına da sebep olabilir. Aynı zamanda iletişim ve teknolojinin artması işletmelerin bilgi güvenliğinin korunması ve saldırılara karşı da önlem almasını gerekli kılmaktadır.

Ekonomik krizler örgütsel yapının zayıflıklarını ve problemlerini tespit edebilmesi için fırsatları da ortaya çıkartır. Normal dönemlerde görülemeyen sorunların tespit edilmesini gerekli kılar. İşletmelerde geleneksel yönetim tekniklerinin değişmesine ve iletişim becerilerin güçlendirilebilmesine olanak tanır. Aynı zamanda örgütler ekonomik krizler ile baş edebilecek yeni ve etkin yönetim stratejilerinin ortaya çıkmasına olanak tanır. Örgütün temel yeteneklerine odaklanmasını ve yeniden yapılanma süreçlerini kolaylaştıracak örgüt yapılarına evrilmesine de sebep olur.

2.8. Doğal Afetlerin (Deprem, Sel vb) Etkisi

Çeşitli zamanlarda yaşanan doğal afetler, işletmeleri ekonomik olarak güçlü bir şekilde etkilemektedir. İşletmelerin yapısal ve stratejik boyutta değişmesine sebep olmaktadır. Hatta bu afetlerin uzun vadeli olarak işletmelerin markalarını, çalışanların psikolojilerine de büyük zarar verdiğini söylemek doğru olacaktır. Özellikle yakın zamanda yaşanan 7.7 ve 7.6 lık Kahramanmaraş merkezli depremlerin sektör ayırt etmeksizin tüm işletmeleri derinden etkilediği aşîkardır. O bölgedeki işletmelerin fiziki kayıpları dışında

nitelikli eleman kaybı, pazar kaybı ve tabii ki motivasyon kaybını yaşadıkları bir gerçektir.

Bu tip afetler aynı zamanda ülkelerin ekonomilerine de büyük zararlar vermektedir. Afet sonrası fiziksel varlıkların eski haline getirilmesi, onarımı, tedarik zincirlerinin tekrar kurulabilmesi için yolların, köprülerin onarılması, işletmelerin ve çalışanların ekonomik olarak desteklenmesi, işsizlikle mücadele, ülkenin üretkenliğinin düşmesi gibi onlarca konuda ülkede ekonomik değişimler yaşanır. Bu değişimler de ekonomik birimler olan işletmeleri doğrudan etkiler. Özellikle afetten etkilenen işletmeler için fiziksel altyapının tekrar eski haline kavuşturulması ve pazara tekrar giriş stratejilerinin belirlenmesi, işgücü eksiklikleri ve yetersizlikleri gibi sorunlarla da baş etmek zorunda kalacaklardır.

İşletmeler yaşanabilecek afetlere karşı iş sürekliliklerini sağlayabilmek için farklı süreçleri ve planları da belirlemeli ve esnek çalışma sistemlerinin afetler yaşanmadan kurularak işlerliğini sağlamalıdır. Unutmamak gerekir ki, işletmelerin tehditlere karşı önlemler alarak bunları örgütsel olarak uygulaması sadece kendi süreçlerinin sürdürülebilmesi için değil, aynı zamanda ülkenin ve toplumun genel refahının sağlanabilmesi için de önemlidir.

3. Sonuç

Çalışma kavramını tarihsel süreç içinde ilkel toplumlardan başlayan, sanayi devrimi ile değişen ve küreselleşme süreci ile farklılaşan tanımlamalarını yapmak mümkündür. Zaman içinde değişen çalışma kavram ve yöntemleri, işletmelerin işleyişini, süreçlerini ve örgütsel yapılarını da farklılaşma yönünde etkilemiştir. Özellikle son dönemde hız kazanan teknolojik gelişmeler işletmelerin rekabet edebilmesi için farklı yöntemler ve süreçler geliştirmesini de zorunlu kılmaktadır. 21. yy. da hız kazanan küreselleşmenin etkisi sadece işletmelerin yapısını değil, ekonomik işleyişleri, müşteri beklentilerini, hammaddeye erişimi, pazarlama faaliyetlerini, üretim teknolojilerini ve çalışma sistemlerini de belirgin bir şekilde etkilemiştir.

Bu süreçte değişime ayak uydurmayı zorunlu kılan birçok sebep de karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeplerden en önemlisi küreselleşmenin boyutudur. Global ekonomik sistemlerde yer almak isteyen işletmeler üretimden pazarlamaya kadar tüm süreçlerini güncellemek zorunda kalmışlardır. Aynı zamanda yakın zamanda yaşanan ve küresel bir sağlık krizine dönüşen Covid-19 pandemisi de çalışma sistemlerinin yeniden gözden geçirilmesine sebep olmuştur. Türkiye’de yakın zamanda yaşanan depremler ve doğal afetler sonucunda işletmelerin üretim kapasiteleri düşmüş, ülke ekonomisi de bu felaketten yara almıştır. İşgücü ve nitelikli eleman eksikliği gibi birçok sebep, farklı

Çalışma yöntemlerinin de düşünölmesine sebep olmuştur. Son yıllarda dünya da büyük bir göç hareketliliğı olması, farklı kültür ve beklentilerden bir araya gelen insanların çalışma şekilleri de değışimin gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Nüfus yapısındaki bu hareketlilik ile teknolojinin içine doğan ve Z Kuşağı olarak adlandırdığımız kuşağın çalışmaya bakış açılarındaki farklılıklar da örgütlerin çalışma biçimlerini şekillendirmiştir.

Değışimi zorunlu kılan en önemli faktörlerden birisi de çevre bilincinde meydana gelen farklılaşmalardır. Sürdürülebilirlik, çevre duyarlılığı, yeşil enerji gibi kavramlar, işletmelerin de bu konulara yönelmesine sebep olmuş, örgütsel süreçlerde farklılaşmaları zorunlu kılmıştır.

Kaynakça

- ARSLAN, G. T. (2018). *Çalışmanın Evrimi: Sanayi Toplumundan Sanayi Ötesi Topluma Geçiş*, Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 2(1), 145-162.
- COŞKUN, Ö. F. (2022). *Çevre Tutkusunun, Yeşil Dönüştürücü Liderliğin ve Yeşil Örgüt İkliminin Çevreci Çalışan Davranışları Üzerine Etkisi*, Jurnal of Politics, Economy and Management (JOPEM), 5(1), 1-16.
- ÇETİNER, N. ve DOĞAN A. (2022). *Bireylerin Çalışmaya İlişkin Bakış Açılar: Çalışma Düşüncesi Ölçeğinin Geliştirilmesi*, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 13(36), 1251-1266.
- DERELİ S. (2015). *Sanayi Sonrası Toplumda Çalışma Olgusu ve Çalışma İlişkilerine Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- KARA E. ve KAYA A. (2020). *Sanayi İşletmelerinde Çevre Bilinci ve Yeşil Yönetim Üzerine Bir Değerlendirme*, Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, Yıl:10, 16(30), 3161-3182
- KAYA S. (2009). *Kriz Yönetimi ve Ekonomik Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- KAZGAN G. (2000). *Küreselleşme ve Ulus Devlet, Yeni Ekonomik Düzen*, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, Genişletilmiş 1. Basım, İstanbul
- OMA Y. (2017). *Post Homo Servus*, Beta Yayınları, 1. Basım, İstanbul
- ÖREN K. ve YÜKSEL H. (2012). *Geçmişten Günümüze Çalışma Hayatı*, HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, Yıl: 1, 1(1), 34-59
- ÖRS F. ve TETİK S. (2010). *Küreselleşen Dünyada Yeni Yönetim Paradigmaları: Değişim ve İletişim*, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19(3), 439-457
- SAMSUN N. (2017). *Çalışmanın Değişen Anlamı ve Güncel Durumuna İlişkin Tartışmalar*, AUAD, 3(3), 160-210
- SATUK Ç. (2006). *Örgütsel Başarıda Kültürün Etkisi*, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kars
- SERİNLİ N. (2021). *Covid-19 Salgın Sürecinde Örgütsel Değişim: Uzaktan/ Evden Çalışma Modeli*, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 31(1), 277-288
- ŞAHİN Y. (2010). *Yönetim Bilimi ve Türk Kamu Yönetimi*, Murathan Yayınevi, 2. Basım, Trabzon
- TURAN N. (2018). *Çalışma Mutluluğu: Kavram ve Kapsam*, Uludağ Journal of Economy and Society/ BUU İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 37(1), 169-212

- YEŞİL A. (2018). *Örgütlerde Değişimin Önemi ve Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme*, Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(5), 307-323
- YILMAZ Ö. (2015). *İşletme Yönetimi 1-2* (2. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara
- (<https://en.oxforddictionaries.com/definition/work>)
- YILMAZ T. ve AKTAŞ E. (2018). *Yeni Nesil İstihdam ve Geleceği*, Academia Journal of Social Sciences, Special Issue, 1(1), 47-60

Örgütsel Davranış: Güncel Yaklaşımlar

Editör:

Doç. Dr. Nurcan Çetiner