

ARAŞTIRMA MAKALESİ / RESEARCH ARTICLE

## BESLEYİCİ YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI ÜZERİNE NİTEL BİR ÇALIŞMA \*

### A QUALITATIVE STUDY ON NOURISHING MANAGER BEHAVIORS

Doç. Dr. Meral BEKTAŞ<sup>1</sup>

#### ÖZ

Bu çalışmanın amacı besleyici yönetici davranışlarının genel olarak profilini çizerek, bireysel ve örgütsel etkilerini ortaya koymaktır. Nitel araştırma yöntemi kullanılarak fenomenolojik desende yürütülen çalışma verileri, yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanarak betimsel analiz tekniği ile yorumlanmıştır. Elde edilen bulgular çerçevesinde besleyici yöneticilerin genel olarak çevrelerini koruyan, kollayan, destekleyen, problem çözen, öğrenen ve öğreten, kendini ve çalışanlarını koruyabilecek güçte davranışlar sergiledikleri ve besleyici yöneticilerin örgütsel ortamları olumlu olarak etkilediği görülmüştür. Ayrıca katılımcıların besleyici yöneticileri genel olarak çevrelerini koruyan kollayan kurtlara, destekleyen ve besleyen kraliçe arılara, asil görünen, liderlik yapan atlara, öğrenen ve öğreten kargalara, kendini ve çalışanlarını koruyabilecek güçte olan aslan ve kaplanlara benzettikleri görülmüştür. Kendi besleyici davranışları ile çalışanlarını beslemeye çalışan besleyici yöneticilerin örgütlerdeki besleyici çalışanları yeterince desteklemeleri sonucunda besleyici çalışma ortamlarının oluşabileceği düşünüldüğü için bu çalışma ile öncelikle yöneticilere daha sonra ise çalışanlara bu konuda ışık tutularak, literatüre katkı sunulacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Besleyici İlişki Tarzı, Besleyici Yönetici, Besleyici Yönetici Davranışları.

**JEL Sınıflandırma Kodları:** M1, M10, M12.


#### ABSTRACT

The aim of the study is to draw the profile of nourishing manager behaviors in general and to reveal their individual and organizational effects. The data of the study, which is carried out in a phenomenological design using the qualitative research method, are collected with a semi-structured interview form, and interpreted with the descriptive analysis technique. In the framework of the findings, it is seen that nourishing managers generally show protecting, ministrant and instructive behaviors, and are problem solvers and learners. They protect themselves and their employees and it has been seen that nourishing manager behaviors positively affect organizational environments. The participants of the study identify the nourishing managers; to the wolves that protect their environment, the queen bees that support and feed them, the noble-looking and leading horses, the learning and teaching crows, the lions and tigers that are strong enough to protect themselves and their employees. Since it is thought that nourishing work environments can be created as a result of the nourishing managers who try to nurture their employees with their own nourishing behaviors, it is thought that the study would contribute to the literature by shedding light on this issue firstly to the managers and then to the employees.

**Keywords:** Nourishing Relationship Style, Nourishing Manager, Nourishing Manager Behaviors.

**JEL Classification Codes:** M1, M10, M12.

\* Bu çalışma için Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Etik Kurulundan GO 2022-612 sayılı ve 06.04.2022 tarihli etik kurul onayı alınmıştır.

<sup>1</sup>  Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Büro Hizmetleri ve Sekreterlik Bölümü, mbektas@mehmetakif.edu.tr

## EXTENDED SUMMARY

### **Purpose and Scope:**

For people who are social beings, establishing relationships among the other people is come their most basic needs. Individuals who try to establish relationships with other people in order to meet many physiological and psychological needs can develop nourishing relationships to the extent that they can approach others with respect, understanding and interest. The way people approach each other can be reflected in their relationships, sometimes positively and sometimes negatively. Happiness and success in life is often closely linked to have someone who nurtures individuals, contributes to their development, supports their dreams and goals, and makes individuals feel good about themselves. The aim of this study is to draw the profile of nourishing manager behaviors in general and to reveal their individual and organizational effects. Nourishing managers who are generally mentally healthy can develop healthier and more nurturing relationships with their colleagues and their environment.

### **Design/methodology/approach:**

In the light of the theoretical framework and empirical findings, by drawing profile of the nourishing manager behaviors in general, and to reveal their individual and organizational effects qualitative research method was used. In order to carry out the study ethics committee approval numbered GO 2022-612 and dated 06.04.2022 was obtained from Burdur Mehmet Akif Ersoy University Ethics Committee. In this study, the phenomenological pattern in the qualitative method was used. The study was carried out with 14 participants aged between 28-50 years. Since the answers given from the 13th participant started to repeat each other, the interviews were terminated in the 14th participant, considering that sufficient saturation was achieved in the research. The phenomenological design focuses on the phenomena that we are aware of but do not have an in-depth and detailed understanding, and aims to investigate the phenomena that are not completely foreign to us but at the same time we cannot grasp the full meaning. In other words, phenomenological research focuses on the subjective experiences of the individual or individuals regarding a lived phenomenon. The obtained data were analyzed by descriptive analysis technique. In the descriptive analysis, the data obtained from the interview group can be given in the form of quotation without changing it. While citing, the participants were given a pseudonym and their identities were kept confidential within the framework of ethical rules.

### **Findings:**

The change and transformation process that started in many sectors with the Covid-19 Pandemic still continues. Organizations trying to keep up with this transformation have sought various ways to adapt to this process for employees who have become lonely, psychologically worn out and isolate themselves from other people by shutting down in their homes with the pandemic. As a result of this situation, the importance of employee relations in organizations was once again revealed. Every employee looks for a manager and colleague who can support him/herself, reliable, sympathetic, empathetic, helpful and stand upright. In the framework of the findings, it is seen that nourishing managers generally show behaviors that protect, support, problem solve, learn and teach, protect themselves and their employees and it has been seen that nourishing managers behaviors positively affect organizational environments.

### **Conclusion and Discussion:**

Every employee looks for a manager and colleague who can support him/herself, be reliable, understanding, empathetic, helpful, and stands tall next to him. Because there are toxic managers and toxic employees who try to make the achievements themselves their own by hindering the work in most organizations, these toxic managers and toxic employees poison the organizational environments and turn these environments into a negative structure. In order to be transformed these structures into a healthy and nourishing structure in organizations there need to be nourishing managers' behaviors and nourishing employees' behaviors. Nourishing managers are managers who can direct their employees with their exemplary behaviors and support their employees with their nourishing attitudes. It was observed that the participants of the study similed the nourishing managers; to the wolves that protect their environment, the queen bees that support and feed them, the noble-looking and leading horses, the learning and teaching crows, the lions and tigers that are strong enough to protect themselves and their employees. In this study, it has been tried to emphasize the individual and organizational effects of nourishing behaviors by drawing attention to nourishing behaviors of managers in order to save organizations from gloomy working environments and transform them into healthier environments.

## 1. GİRİŞ

Örgütsel başarıyı doğrudan etkileyen çalışan davranışları ve ilişkileri neoklasik yönetim yaklaşımdan beri örgütsel davranış alanında çalışan birçok bilim insanının araştırma konusu olmuş ve bu davranışların nedenleri, etkileri ve sonuçları incelenmeye çalışılmıştır. Sosyal bir varlık olan insanlar, diğer insanlarla ilişki kurarak hayatlarına yön verirler. Fizyolojik ve psikolojik birçok ihtiyacını karşılayabilmek için diğer insanlarla ilişki kurmaya çalışan bireyler, başkalarına karşı saygılı, anlayışlı ve çıkarsız yaklaşılabildikleri oranda besleyici ilişkiler geliştirebilirler. İnsanların birbirlerine yaklaşım tarzı, bazen olumlu bazen de olumsuz olarak ilişkilerine yansıtılabilmektedir. Mental olarak sağlıklı olan yöneticiler çalışanları ve ilişki içinde bulunduğu çevreleri ile daha sağlıklı ve besleyici ilişkiler geliştirebilirler.

Doğumla başlayarak ölüme kadar devam eden kişiler arası ilişkiler, bireylerin hem aile hayatındaki hem de toplum içindeki konumları için önemli bir yere sahiptir. Bu ilişki sürecinin daha iyi anlaşılabilmesi için özellikle psikoloji biliminde yıllardır birçok araştırma yapılmış ve bu araştırmalar yapılmaya devam etmektedir. Pozitif psikoloji, bireylerin olumsuz, eksik ve sorunlu yönlerinden ziyade olumlu özelliklerine, güçlü yanlarına ve erdemlerine odaklanan bir yaklaşım olarak, geleneksel psikolojinin kullandığı hastalık modeline karşılık sağlık modelini temel almıştır. Bu doğrultuda pozitif psikoloji, bireylerin ruhsal sorunlar yaşamalarının önüne geçebilmek için toplumda sağlıklı ilişkilerin önemine yoğunlaşmıştır (Doğan, 2021).

Sağlıklı ilişkiler geliştirerek çevrelerine olumlu yaklaşabilen besleyici çalışanlar, işyeri kurallarına uyararak, mesai arkadaşlarına ve yöneticilerine önyargısız yaklaşarak, söyledikleri ve yaptıkları ile yapıcı davranabilen çalışanlardır. Besleyici yöneticiler ise astların iyiliği için çalışarak, örgütsel iklimi olumlu olarak etkileyebilen, astların esenlikleriyle ilgilenen, kendi çıkarları yerine örgüt çıkarlarını maksimize etmeyi hedefleyen ve bunu astları ile birlikte gerçekleştirmeye çalışan yöneticilerdir. Yöneticilerin astların ihtiyaçlarını anlama ve gidermeye çalışmaları, yetki devrinde bulunabilmeleri, örgütsel güven ortamı oluşturarak ekip çalışmasını teşvik etmeleri örgütsel iklimi olumlu yönde etkileyerek (Engin, 2007, s. 182) besleyici davranışların geliştirilmesine katkıda bulunabilir. Besleyici yöneticilerin besleyici davranışlar sergileyerek çalışanlarını desteklemesi örgütlerde var olan besleyici çalışanların motivasyonlarını artırarak örgütlerde daha sağlıklı ilişkiler geliştirilmesine katkıda bulunur.

Literatür araştırmaları sonucunda, pozitif psikolojinin önemli konuları arasında yer alan besleyici (doyurucu) kavramının araştırmalarda yeterince yer almadığı görülmüştür. İlgili literatür doğrultusunda bu çalışmanın temel amacı, besleyici yönetici davranışlarının genel olarak profilini çizerek, bireysel ve örgütsel etkilerini ortaya koymaktır. Çalışanlar tarafından hayal edilen yönetici profili, besleyici yöneticilerin genel olarak özellikleri (hayvan metaforu ile), iş hayatındaki besleyici çalışanların özellikleri ve besleyici yöneticilerin genel olarak örgütsel etkileri sorularına cevaplar aranarak, bu doğrultuda besleyici yönetici davranışlarının örgütsel ortamlardaki önemine vurgu yapılarak yönetici ve çalışanların bu konuya dikkati çekilmeye ve literatüre katkı sunulmaya çalışılmıştır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İnsan ilişkileri bağlamında zehirli liderler/yöneticiler, zehirli insanlar, zehirli örgütler gibi kavramlar 1980'li yıllardan itibaren kullanılmaya başlansa da (Stamateas, 2018:7) besleyici ilişki kavramı 1974 yılında J. Greenwald tarafından yazılan "*Your best friend is you... Be the person you were meant to be*", "*En iyi arkadaşın sensin, olman gereken kişi ol*" adlı kitapta yer almıştır. Tıp dilinde kullanılan ve Latince bir kelime olan nutritious kelimesinden gelen (nourishing) besleyici kavramı TDK 'ya göre besleyen, beslemeye yarayan anlamına gelmektedir.

Araştırmalara göre, insanların hayatlarındaki direnci ve esnekliği, çoğu zaman başka biri tarafından desteklenmesi ve/veya desteklenmiyor olmasının bir sonucudur (Everly ve Lating, 2019; akt. Uvut, 2019). Yani hayattaki mutluluk ve başarı çoğu zaman bireyleri besleyen, gelişimlerine katkıda bulunan, hayallerini ve hedeflerini destekleyen ve bireylerin kendileri hakkında iyi hissetmelerini sağlayan birilerinin olmasıyla yakından bağlantılıdır (Uvut, 2019). Bu bireyler de genel olarak besleyici kişilerdir. Bireyler, duygusal açıdan tatmin oldukça ve yaşama sanatında tatmin edici bir beceri seviyesine ulaştıkça daha olumlu bir insan olmaya başlar ve tüm hayatları boyunca bu süreci sürdürmeye çalışırlar. Olumlu ilişkiler geliştirmek ve devam ettirebilmek öncelikle bireyin kendi özelliklerinden, daha sonra ise zehirli özelliklerinden çok olumlu yönleri ağır basan insanları seçme yeteneklerine bağlıdır. Çünkü kişi kendi zehirli ve besleyici özelliklerinin ne kadar farkında ise anlamlı ilişkiler kurabileceği insanları seçme becerisi de o kadar etkin olabilir (Greenwald, 1999, s. 17). Bireyler

işlerini ve/veya işyerlerini düşündüklerinde mutlu hissedebiliyorlarsa, evde olduklarında bile işlerini/işyerlerini olumlu olarak düşünüyor ve çalışma arkadaşlarını görmek istiyorlarsa besleyici bir örgütte çalışıyorlar diyebiliriz. Dedikoduların sadece hoş vakit geçirmek için yapıldığı, örgütsel güven duygusunun hâkim olduğu, adil insan kaynakları yönetimi faaliyetleri sonucunda örgütsel politika ve kurallara gönüllü olarak uyulduğu ve açık iletişim kanalları ile yöneticilere ulaşılabilen örgütlerde, besleyici duygular çalışanlar arasında gelişerek yayılır (Bektaş, 2022).

### 2.1. Besleyici İlişki Tarzı

En az iki kişi arasında gerçekleşen kişiler arası ilişkiler, bireylerin diğer bireyler hakkındaki duygu ve düşünceleri diğer bireyleri nasıl algıladığı, diğer bireylere karşı davranışları, diğer bireylerin düşünce ve davranışları hakkındaki beklentileri, diğer bireylerin davranışına ne tepki verdikleri gibi çok sayıda bileşeni içermektedir (Akdur ve Batıgün, 2017, s. 2). Bireylerin belirgin, değişmeyen özelliklerinin tümünü ifade eden kişilik kavramı duygu, düşünce ve davranışlardaki benzerlikleri oluşturan özellikler bütünüdür. Bireyin sosyal göstergesi olan kişilik, her bireye özgü bir özelliktir. Belirli bir ortamda yer alan bireylerin kişisel özelliklerinden söz edildiğinde kiminin sosyal, kiminin ise benmerkezci olduğu görülür. Bu nedenle kişilik denildiğinde belirli durumlar karşısında bireyin takındığı tavrın davranışsal yönü akla gelir (Aytaç, 2001). Kişilerarası ilişkiler, birden fazla kişi arasında gerçekleşen ve tanışık olma seviyesinden samimiyet düzeyine kadar farklı düzeylerde oluşabilen ilişkiler olarak tanımlanır (İmamoğlu, 2009). G. Klerman ve H. Sullivan gibi bilim adamlarına göre psikolojik problemlerin genel olarak temelinde, kişilerarası ilişkilerde yaşanan sorunlar ve çatışmalar yatmaktadır. İlişkilerdeki gelişmeler bireylerin ruh sağlığında da olumlu değişim ve gelişim sağlar. Derin, besleyici ve sağlıklı ilişkiler kurabilme ve bu ilişkileri sürdürebilme hayata anlam katarak, bireylerin mutluluk düzeylerini yükseltir. Bu nedenle bireylerden istediklerimizi onlara zorbaca davranarak ve sindirerek de alabiliriz, tam tersi olumlu bir iletişim kurarak da alabiliriz (Aysu, 2021) bunun seçimi kişilerin kurmak istediği ya da kurduğu ilişki ve iletişim tarzları ile ilişkilidir. Besleyici ilişki tarzları, insanların hayatını iyileştiren olumlu kişiler arası ilişki tarzlarını nitelendirmektedir. Anlayış ve empati üzerine kurulmuş bu ilişki tarzı, ihtiyaçları karşısındaki bireye açıkça ifade etme, karşısındaki bireye saygılı bir tarzda yaklaşma ve doyurucu konuşma gibi olumlu özellikleri kapsamaktadır (Koç ve Kavas, 2015, s. 187). Besleyici ilişki tarzı, bireylerin ilişkilerinde açık ve net olmaları yani kendilerini iyi ifade edebilmeleri sonucunda ilişkilerinde mutlu olacak ve sürdürebilecek yolları bulmaları ve bunlarla yetinmelerini sağlayan ilişki tarzı (Greenwald, 1999, s. 19-26) olduğu için besleyici ilişkiler saygı, sevgi çerçevesinde gelişir ve insanlara mutluluk verir.

Besleyici ilişki tarzı, sosyal ilişkilerde yapıcı ve sağlıklı ilişkiler üzerine kurulu olduğu için (Koç, 2014, s. 160), bireylerin psikolojik ve fiziksel sağlığı açısından bu iletişimi nasıl kurdukları ve devam ettirdikleri de önemlidir. Çünkü insanlar, diğer insanlarla olumlu ya da olumsuz etkileşime girerek onlarla bir ilişki başlatırlar. Bireylerin diğer insanlarla kurduğu iletişim şekli, kendisini ifade etme şekli ve ilişki içinde bulunduğu insanlara karşı yaklaşım biçimi, onun kişilerarası ilişki tarzını oluşturur (Doğan ve Sapmaz, 2012:156).

Besleyici insanlar, beslerler, gelişimi her zaman desteklerler, daha iyisi için karşısındaki bireyleri teşvik ederler. Bireylerin hayallerini gerçekleştirmelerine ve öz güvenlerinin artmasına yardımcı olurlar. Karşısındakine inanırlar, güvenilirler ve olabildiğinden daha iyi olmaları için bireyleri motive ederler (Uvut, 2019).

Besleyici insanlar (Akın, 2021);

- Hataları dile getirirler, ancak bunu kırmak için değil, kişinin farkındalığını arttırmak amacıyla düzgün bir şekilde söylerler.
- Karşısındaki bireylerin mutluluklarını, başarılarını paylaşırlar.
- Ne zaman ne yapacaklarını, nasıl davranacaklarını tahmin etmek de zorluk çekilmez.
- İhtiyaç duyulduğunda o an olmasa bile mutlaka karşısındaki kişi için zaman bulur ve zaman ayırırlar.
- Güven verirler, iletişimsizlikten kaçınırlar, konuşarak iletişim kurarlar.
- Aynı fikirde olmadıklarında bunu karşısındakinin düşüncelerini küçümsemeden belirtirler.
- Gerçek ve olanı paylaşırlar.
- Empati yaparlar.
- Duygusal olarak güçlü oldukları için kolay kolay alınmaz ve kapris yapmazlar.

- Mutlu etmek, aramak, sormak, buluşmak için sebep aramazlar.

Her nerede olursa olsun ilişkiler, denge üzerine kurulursa bu ilişkiler sağlıklı bir şekilde yürür ve tatmin edici olur. İlişkilerdeki mutluluğu yakalamak kişilerarası ilişkilerdeki dengeye bağlıdır. Hayattan alınan keyif ve zevk birleşimi olan mutluluk, bireylerin kaliteli ve doyuma ulaşmış bir yaşam sürmelerine neden olur. Çünkü bireyler yaşamlarında işleri, eşleri, aile yaşantıları, komşuluk ilişkileri gibi alanlarda yeterli doyuma ulaşmak isterler. Bu doyuma ulaşabilmeleri için kendilerini mutlu eden kişi ve/veya kişilere ihtiyaç duyarlar (Bektaş, 2022).

Diğer insanlarla kurulan ilişki tarzı ve iletişim tarzı genel olarak besleyici ya da zehirleyici ilişki tarzı olarak gerçekleşebilmektedir. İnsanlar genel olarak; dürüst, içten, saygılı, açık, destekleyici, kabul edici, hoşgörülü (Doğan, 2016) davranışlar sergileyen besleyici ilişkiler ararlar. Besleyici ilişki tarzını benimsemiş insanlar, bireylerin aradığı, karşılarında görmek ve ilişkilerini sürdürmek istedikleri kişilerdir. Oscar Wilde'nda dediği gibi *kimi gittiği yeri mutlu ederken; kimi de terk ettiği yeri mutlu eder*. Bireyler gittikleri yeri mutlu ettikleri oranda kabul görürler. Gittiği yeri mutlu edecek besleyici ilişki tarzına sahip bireyler; açık, saygılı, empati kurabilen, önyargısız, kabul edici, hoşgörülü, onurlandırıcı tarzda ilişkiler kurmaya özen gösterirler (Sekman, 2013). Bu bireyler aşağıdaki özelliklere sahiptir;

- Duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edebilirler.
- Sözel ya da sözsüz olarak karşısındaki kişiye saygı duyduklarını ve onu kabullendiklerini hissettirirler.
- Önyargısız ve etkili bir dinleyicidirler.
- Yanlarındaki kişiler, kendilerini değerli ve önemli hissederler.
- Güvenilir bireylerdir.
- İnsanların hatalarına ve olumsuz davranışlarına hoşgörülü bir şekilde yaklaşır.
- Çoğu zaman tebessüm ederler.

## 2.2. Besleyici Yöneticiler

Önceden belirlenmiş örgütsel amaçları gerçekleştirmek ve örgüt içerisinde daha önceden belirlenmiş rolleri yerine getirmek üzere otorite kullanma yetkisi ile donatılmış her yönetici (Bayat, 2005, s. 3), örgüt içinde çeşitli davranış tarzları sergileyerek yönetsel sürece yön verir. Bu sürece yön veren önemli yöneticiler arasında besleyici yöneticiler yer almaktadır.

Besleyici yöneticiler, kendi örnek davranışları ile çalışanlarını yönlendirebilen, besleyici tavırları ile onlara destek olabilen yöneticilerdir. Bu yöneticiler örgütlerdeki olumlu ilişkilere yön vererek astların iyiliği için çalışır ve örgütsel iklimi olumlu olarak etkileyerek, astlarının esenlikleriyle ilgilenir, kendi çıkarları yerine örgüt çıkarlarını maksimize etmeyi hedefler ve bunu astları ile birlikte gerçekleştirmeye çalışırlar. Biz duyguları geliştirdiği için bu yöneticiler, çalışanları ile iyi bir ekip oluştururlar (Bektaş, 2022).

Besleyici yöneticilerin genel olarak davranışsal özellikleri;

- Çalışanlarını destekler, yüreklendirirler ve çalışanlarına sürekli moral verirler.
- Çalışanlarının haklarına saygı duyarlar.
- Etik davranışları ile çalışanlarına örnek olurlar.
- Çalışanlarının bağımsız olarak iş yapabilmeleri için onlara gerekli desteği verirler.
- Çalışanlarının ihtiyaçlarını her zaman göz önünde bulundururlar.
- Yapıcı eleştiriler de bulunarak, çalışanların da eleştirilerine açık davranırlar.
- Yeni liderlerin seçilmesini ve desteklenmesini teşvik ederler.
- Her çalışana aynı mesafede yaklaşarak, kayırmacılık yapmazlar.
- Sorunları tam zamanında ve doğru olarak teşhis edip çözümler üretirler.

Çalışanların düşüncelerine önem verebilen, çalışanları ile fikir birliği yapabilen ve takım çalışmalarını destekleyerek her zaman işinin başında bulunan besleyici yöneticiler, örgütlerde besleyici bir örgüt kültürünün temelini atarak bu kültürün sürekliliğini sağlayabilirler. Örgüt çalışanlarının sahip olduğu yeteneklerin ortaya çıkarılması, çalışanlara eğitim imkânı sağlanması ve doğru çalışanların doğru pozisyonlara getirilmesi ile yetenekli

çalışanların örgütte tutulması için gerekli faaliyetleri içine alan yetenek yönetimini (Bektaş ve Erkal, 2020) başarılı bir şekilde uygulayabilen örgüt yöneticileri, besleyici örgütlerin temelini daha da sağlamlaştırırlar.

Herkesin bilmesi gereken bilgileri gerekli yer ve zamanda paylaşarak, şeffaf bir çalışma ortamı oluşturan besleyici yöneticiler, çalışanlarının başarılarını desteklerler. Besleyici yöneticiler, yeni fikirlere açık oldukları için çalışanlar arasındaki yeni başarıları imza atılmasına imkân tanırırlar. Eleştirilerinde yapıcı oldukları için, çalışanları kırmadan, işten soğutmadan desteklerler. İster olumlu olsun ister olumsuz olsun işlerin sonuçlarını kabullenirler ve hatalardan ders çıkarırlar. Olumlu işlerin sonuçlarını çalışanları ile birlikte kutlar ve başarıları bütün çalışanlara mal ederler. Böylelikle çalışanların güvenlerini ve desteklerini kazanırlar. Kendilerini güvende hisseden, yöneticileri tarafından desteklenen çalışanlar, kendi bireysel başarılarından çok örgütsel başarıya önem verirler. Besleyici yöneticiler için çalışanların başarısı, yaratıcılığı ve düşünceleri çok önemli olduğu için, çalışanlarına değer verirler ve çalışanlarının zarar görmemesi için ellerinden geleni yaparlar.

Besleyici yöneticiler çalışanlarını yüreklendirmek için çalışanlarına;

- Yapabilirsiniz,
- Akıllıca,
- Güçlüsünüz,
- Beceriklisiniz,
- Çalışkansınız,
- İyi çalışanlarsınız,
- Fikirleriniz bizim için önemli gibi ifadeler kullanırlar.

Örgütlerde çalışanlarla birlikte bir ekip oluşturmak iki yönlü bir süreçtir. Bir tarafta örgütü ileriye taşımak için yeteneklerini ve deneyimlerini ortaya koyan çalışanlar diğer tarafta ise örgüt ve örgüt yönetimi vardır. Ama bundan daha fazlası yöneticilerin, bu ekibi başarıya hazırlamak için onları desteklediği duygusal, entelektüel ve fiziksel yollara bağlıdır. Burada önemli olan yöneticilerin olumlu ve besleyici bir çalışma ortamı hazırlayarak çalışanların kendilerini örgütün değerli üyeleri gibi hissetmelerini sağlayabilmektir.

Besleyici yöneticiler, çalıştıkları örgütlere değer katabilen ve örgütsel iklim üzerinde olumlu etkiye sahip yöneticiler oldukları için (Bektaş, 2022, s. 49-50);

- Çalıştıkları örgütün uyumu için, çalışanlar arasındaki birlik ve beraberlik duygusunu geliştirmeye çalışırlar,
- Tampon görevi görerek, gereksiz örgütsel stresi azaltırlar,
- Olumlu değerlere vurgu yaparak örgütlerde mutlu bir çalışma ortamı oluşturmaya çalışırlar,
- Çalışanlarını yücelterek, çalışanları arasında birlik ve beraberlik duygusu geliştirirler,
- Çalışanların haklarını sonuna kadar savunurlar,
- Kayırmacılık ve ayrımcılık yapmazlar,
- Çalışanlarına önyargısız yaklaşırlar,
- Çalışanların iş güvenliği için gerekli tedbirleri alırlar,
- Yalan söylemezler,
- Kendi hataları için başkalarını suçlamazlar, hatalarından ders çıkarırlar,
- Çalışanların hataları karşısında çalışanlara hoşgörülü yaklaşırlar,
- Her zaman karşılarındaki kişileri can kulağı ile dinlerler,
- Davranışları ile besleyici gündemler oluştururlar.
- Tebessüm etmeyi hiçbir zaman bırakmazlar. Çünkü tebessümün iyi bir tavsiye mektubu olduğunu bilirler. Tatlı dil yılanı deliğinden çıkarır atasözünü özümserler.

Besleyici çalışanlar ise işyeri kurallarına uyan, mesai arkadaşlarına ve yöneticilerine saygılı yaklaşabilen, söyledikleri ve yaptıkları ile yapıcı davranarak çalışma ortamlarını olumlu olarak etkileyebilen çalışanlardır. Bu çalışanlar, şikâyet etmek yerine problem çözmeye odaklanan, mümkün olduğunca tartışmalardan kaçınarak

örgütsel iklime zarar vermeyen ve birlikte çalıştıkları yöneticilerine her zaman destek olmaya hazır olan çalışanlar oldukları için etik kurallar çerçevesinde davranışlar sergilerler ve çalışma arkadaşlarına da örnek olurlar. Besleyici çalışanların;

- Çalışkan bir yapıları vardır,
- Biz bilinci ile hareket ederler,
- İşten kaçmazlar,
- Yardıma ihtiyaç duyan arkadaşlarına yardım etmekten çekinmezler,
- Dedikodu yapmaktan kaçınırlar,
- Mesleki becerileri iyidir,
- Yöneticiler olsun ya da olmasın işlerini en iyi şekilde yapmaya çalışırlar,
- İç motivasyonları yüksek olduğu için çevrelerine her zaman olumlu enerji verirler (Bektaş, 2022).

Besleyici çalışanlar, örgütlerde alt kademeden üst kademeye herkese iyi davranarak, diğer çalışanlara moral verir ve onları motive ederler. Böylelikle örgütlerde yeni fikirlerin ortaya çıkma ihtimali, iş birliği ve verimlilik artar, ek yönetim faaliyetlerine gerek kalmaz.

Frost (2003) örgütlerdeki zehirlerin hem bireysel hem de örgütsel yıkıma neden olduğunu belirterek bu zehirlerin, örgütlerdeki yıkıcı duyguların kaynağı olduğunu belirtmiştir. Örgütlerde zehirlenmeye yol açabilecek şeyleri tanımlamak için çalışanların duygusal deneyimlerinin davranışları ile ilişkilerini incelemiş ve bu zehirleri niyet, yeterlilik, sadakat, duyarlılık, yerinde müdahale, kurumsallık ve çare olarak yedi kategoriye ayırmıştır. Ancak bu zehirlerin besleyici duygulara dönüştürülebilmesi için öncelikle,

- Niyet; hoşgörü, iyilik olmalıdır.
- Yeterlilik; kişiler arası ilişkilerde iyi olmak gerekir.
- Sadakat; adanmışlık, bağlılık.
- Duyarlılık; yeterli empati ve duygusal zekâyâ sahip olabilmek.
- Yerinde müdahale; yeterli iş yükü verebilmek.
- Kurumsal; adaletli davranabilme ve açık politikaların olması gerekir.
- Çare; örgütsel değişime açık olabilmek ve yeterli liderliğe sahip olmak gerekir.

Besleyici yönetici ve besleyici çalışan davranışları ile birlikte oluşan besleyici örgüt kültüründe ortaya çıkan sorunlara, anında çözüm bulunmaya çalışılır. Sorunlara zamanında müdahale edildiği ve sorunlar kökünden çözülmeye çalışıldığı için dönüp dönüp aynı sorunlar etrafında gereksiz zaman kayıpları yaşanmaz. Yani sürekli bir yangınla mücadele söz konusu değildir. Çalışanlar birbirleriyle bilgi paylaşmaya her zaman açık ve istekli oldukları için çalışanlar arasında iyi ilişkiler gelişir. Yöneticiler, gerekli zamanlarda toplantı yaparak önceki sorunlar hakkında analizler yaptıkları ve örgütlerin başarısında ekip çalışmasının önemini bildikleri için bilgi paylaşımı yöneticilerin, öncelikleri arasında yer alır. Örgüt çalışanları birbirlerine ve yöneticilerine saygı da kusur etmezler. Çalışanların işlerine tutkunluk düzeyleri yüksektir. Çalışanlar çalıştıkları örgüt ile gurur duyarlar. Yenilikçi ve yaratıcı fikirlere her zaman destek verildiği için çalışanlar kendi fikirlerini söylemekten kaçınmazlar (Bektaş, 2022). Örgütlerde, yoğun çalışma dönemlerinden sonra kısa molalar verilebilmesi, çalışanların güçlü yönlerinin desteklenerek bu güçlü yönlerin öne çıkarılması, performans ve ödül sisteminde açık, net ve adil davranılması, örgütlerin politika, amaç ve değerlerinin şeffaf olarak paylaşılması besleyici örgüt kültürü temelleri için önemlidir.

Hastalık ya da sağlık, mutluluk ya da mutsuzluk, hayatı bir yük ya da serüven olarak yaşayabilmek, herkesin bilinçli ya da bilinçsiz anbean yaptığı seçimler sonucudur. Yasaları bilmemek, nasıl ki işlenen suçun cezasını almamak için bir mazeret olmuyorsa, yapılan seçimlerin sonucunu beğenmemek de başkalarını suçlamak da bireyi mutsuzluktan, huzursuzluktan ya da hastalıktan kurtarmaya yetmez. Sağlıklı, mutlu ve doyumsuz bir yaşam herkesin hakkıdır (Hay, 2017, s. 12). Bu nedenle besleyici insanlarla ilişkileri sürdürülebilmek, onlarla daha fazla vakit geçirmek ve anı yakalamak aslında bireylerin kendi elindedir. Bireylerin kendilerine zaman ayırarak, bedensel ve ruhsal sağlıkları için besleyici ilişkilere yatırım yapmaları gerekir.

İbn-i Sina bir deney yapar. Ve iki kuzuyu bir kafese koyar. Kuzular aynı yaşta, aynı kiloda ve aynı cinstedir. Yem olarak da iki kuzuya aynı yem verilir. Yani tüm şartlar eşittir. Ancak yan kafeste bir kurt vardır ve kurdu sadece kuzulardan bir tanesi görebilmektedir. Aylar sonra kurdu gören kuzu zayıf ve çelimsiz olduğundan hastalanıp ölür. Kurt kuzuya bir şey yapmamasına rağmen kuzu, yaşadığı stres ve korkudan dolayı ölmüştür. Kurdu görmeyen diğer kuzu ise oldukça huzurlu, mutlu ve sağlıklı bir şekilde gelişimini sürdürmüştür. Bu deneye göre zihinsel etkinin sağlık ve bünye üzerindeki olumlu-olumsuz etkisi keşfedilmiştir (Çincin, 2022).

Gereksiz korkunun, kaygının, endişe ve stresin canlılara ne kadar zarar verdiği deney sonucunda da görülmektedir. Bu nedenle örgütlerin besleyici yapılara dönüştürülebilmesi için öncelikle besleyici yönetici ve besleyici çalışan davranışlarına ihtiyaç duyulmaktadır. İlgili literatür doğrultusunda, bu çalışmada besleyici yönetici davranışlarının genel olarak profili çizilerek, örgütsel etkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

### 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Kuramsal çerçeve ve ampirik bulgular ışığında, besleyici yönetici davranışlarının genel olarak profilini çizerek, bireysel ve örgütsel etkilerini ortaya koymak amacıyla tasarlanan bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın yürütülebilmesi için Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Etik Kurulundan GO 2022-612 sayılı ve 06.04.2022 tarihli etik kurul onayı alınmıştır.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu çalışmanın amacı besleyici yönetici davranışlarının genel olarak profilini çizerek, bireysel ve örgütsel etkilerini ortaya koymaktır. Çalışmada, veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde araştırmacı, planladığı kapsam doğrultusunda ve konunun amacına uygun olarak sorularını hazırladıktan sonra görüşme sürecinde bu sorular konuya uygun bir şekilde değiştirilebilmekte ya da yenileri eklenebilmektedir (Güler vd., 2015). Görüşme odaklı yapılan nitel çalışmada katılımcılar, araştırmaya gönüllük esasına göre dâhil edilmiştir. Katılımcılara, çalışmaya dâhil edilmeden önce besleyici yönetici kavramı hakkında detaylı bilgi verilmiştir.

Çalışmada aşağıdaki sorulara cevaplar aranmıştır.

- 1) Hayal edilen yönetici profili,
- 2) Besleyici yöneticilerin özellikleri (hayvan metaforu ile),
- 3) İş hayatındaki besleyici çalışanların özellikleri,
- 4) Besleyici yöneticilerin genel olarak örgütsel etkileri nelerdir?

#### 3.2. Araştırma Deseni

Bu çalışmada, nitel yöntemde yer alan fenomenolojik desen kullanılmıştır. Fenomenolojik desen, farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanarak, bize tümüyle yabancı olmayan ancak aynı zamanda da tam anlamını kavrayamadığımız olguları araştırmayı amaçlamaktadır (Yıldırım, 2021). Yani fenomenolojik araştırmalar, birey veya bireylerin yaşanmış bir olguya ilişkin öznel yaşantılarına odaklanılır (Günbay, 2019). Elde edilen veriler, betimsel analiz tekniği ile çözümlenmiştir. Betimsel analizde görüşme grubundan elde edilen veriler olduğu gibi değiştirilmeden alıntılama şeklinde verilebilmektedir. Alıntılar yapılırken, katılımcılara bir takma isim verilerek, etik kurallar çerçevesinde kimlikleri gizli tutulmaya çalışılmıştır.

#### 3.3. Geçerlilik ve Güvenirlilik

Çalışmada, iç geçerliği sağlamak amacıyla sonuçların gerçeğe uygun olup olmadığını tespit etmek için ham veriler kontrol edilmiştir. Dış geçerliği sağlamak için ise katılımcıların vermiş olduğu cevaplar doğrultusunda doğrudan alıntılara yer verilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2015). Katılımcıların verdikleri cevaplar, yazıya döküldükten sonra alanında uzman iki akademisyen tarafından tekrar tekrar okunarak gerekli alıntılar yapılmıştır.

#### 3.4. Çalışma Grubu

Çalışma grubundaki katılımcılar, besleyici yönetici kavramını açıkladıktan sonra genel olarak bu kavram hakkında bilgi sahibi olan bireyler arasından seçilmiştir



Çalışma grubundaki katılımcılara ait bilgiler Tablo 1’de yer almaktadır.

**Tablo 1.** Çalışma Grubundaki Katılımcılara Ait Bilgiler

Katılımcı No	Takma İsim	Yaş	Cinsiyet	Görev
K1	Selin	45	Kadın	Memur
K2	Galip	29	Erkek	İnsan Kaynakları Uzmanı
K3	Serhan	32	Erkek	Turizm Elemanı
K4	Cemile	31	Kadın	Muhasebeci
K5	Gülten	40	Kadın	Şef
K6	Tuba	38	Kadın	Eğitimci
K7	Tansu	38	Kadın	Tıbbi Sekreter
K8	Altan	50	Erkek	Bilgisayar İşletmeni
K9	Ayça	31	Kadın	Yönetici Asistanı
K10	Derin	44	Erkek	Öğretmen
K11	Düriye	28	Kadın	Çağrı Merkezi Elemanı
K12	Fikriye	33	Kadın	Büro Elemanı
K13	Mehmet	47	Erkek	Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni
K14	Aysel	39	Kadın	Memur

Tablo 1’e göre çalışma grubunda 14 katılımcı yer almaktadır. Katılımcıların yaş aralığı 28-50 yaş arasında değişmektedir. 13. katılımcıdan itibaren verilen cevaplar birbirini tekrar etmeye başladığı için araştırmada yeterli doygunluk sağlandığı düşünülerek görüşmeler 14. katılımcıda sonlandırılmıştır.

### 3.5. Araştırma Bulguları

Elde edilen bulgular çerçevesinde örgütlerdeki besleyici yönetici ve besleyici çalışan davranışlarının çizilen genel profili ve örgütsel etkileri aşağıdaki başlıklar altında toplanmıştır.

#### 3.5.1. Hayal Edilen Yönetici Profili

Katılımcıların hayalindeki yönetici profilinin genel olarak adaletli, güvenilir, iletişim gücü kuvvetli, liderlik yeteneğine sahip, çalışanların fikirlerini soran ve bu fikirlere önem veren, çalışanlarına destek olan ve empati kurabilen yöneticiler oldukları görülmüştür.

Her zaman çalışanını koruyan, yöneticilik yaptığı bölümdeki çalışanları diğer bölümlere iyi tanınabilen ve gerektiğinde dışarıdan gelebilecek olumsuzluklara karşı çalışanını savunabilen, disiplinli, adaletli, güven veren, çalışanını mesleki olarak ileriye taşıyabilecek, eğitim seviyesi yüksek, güçlü iletişim yeteneğine sahip olan, herhangi bir konuda karar verirken ekip arkadaşlarına fikir soran, çalışanı hata yaptığında kişiden ziyade hatanın neden olduğuna odaklanan, sadece şu anda değil gelecekte çalışacağım örgütlerde de desteğini arkamda hissedebileceğim bir yöneticiyle çalışmak isterdim (K2).

Adaletli, hoşgörülü, kendisiyle ve hayatla barışık, egosuz, yeni fikirlere ve gelişime açık, personelinin inisiyatif kullanmasına teşvik eden (K4).

Adil, güvenilir, kariyer için yönlendiren, yol gösterici, açık iletişim kuran, net ifadeler kurabilen, saygılı (K5).

Hakkınız olan izni istediğinizde veya zaruri rapor durumlarında bunun açıklamasını rahatlıkla yapacağımız ve istediğinizde psikolojik baskı yapmayacak yönetici ideal yöneticidir. Empati yeteneği güçlü olmalı ve her zaman çalışanın motivasyonunu yükseltecek adımlar atmalı, yeri geldiğinde yöneticiden daha fazla halden anlayan insan olmayı becerebilmelidir (K11).

### 3.5.2. Besleyici Yöneticilerin Özellikleri (Hayvan Metaforu ile)

Katılımcıların besleyici yöneticileri genel olarak çevrelerini koruyan kollayan kurtlara, destekleyen ve besleyen kraliçe arılara, problem çözücü köpeklere, asil görünen, liderlik yapan atlara, öğrenen ve öğreten kargalara, kendini ve çalışanlarını koruyabilecek güçte olan aslan ve kaplana benzettikleri görülmüştür.

Besleyici yönetici, çalışanların performanslarını ve davranışlarını olumlu yönde etkileyen, hata yönetimini etkili bir şekilde gerçekleştirebilen ve geri bildirim konusunda başarılı yöneticilerdir. Kraliçe arı besleyici yöneticiye örnek gösterilebilir. Kraliçe arı, diğer arıların kovana yapması ve koruması için anne rolü oynamaktadır. Yani bir nevi diğer arıları beslemektedir (K2).

Minik nüanslar, işlerin yürütülmesinde önemli değişikliklere yol açabilir. İnsan hayatı tüm tecrübeleri edinebilecek kadar uzun değil. Tecrübelerini ortak paylaşımına açabilen ve bunu yaparken bu tecrübelerin ona verilmiş yüce güç olarak değil, alanda çalışmanın sağladığı normal bir durum olduğunun bilincinde olan yönetici. Karga çünkü öğrenen ve öğreten bir hayvan (K7).

Besleyici yönetici denilince liderlik yapabilen kişiler aklıma geliyor yani, bulunduğu çevreye yarar sağlayan, çevreyi yönetebilmek için sorumluluğunu zekâ ve bilgi ile harmanlayan kişidir. Hayvan olarak kurt aklıma geliyor ancak lider bir kurdun sürüsüne sorumluluğu kadar sürünün de lidere karşı sorumlulukları vardır (K8). Çalışanlarını sahiplenen, saygı gösteren, eşit davranan bir yönetici aklıma geliyor. Besleyici yöneticiler için kurt aklıma geliyor çünkü kurt sürüsündeki hayvanları koruyor (K10).

Besleyici yöneticiler yeniliğe açık, önyargısız, onurlandırıcı davranışlar sergilerler. Problem çözücü, sistemli çalışan, acele etmeden çözüme odaklı hamleler yaptığı için köpek metaforunu kullanırdım (K12).

Çalışanını ezmeye çalışmayan, kendini yetiştirmiş, personelini koruyup kollayabilen dürüst bir yönetici. Hayvan olarak aslan kaplan gibi güçlü, kendini ve çalışanlarını koruyabilen bir metafor düşünüyorum (K14).

### 3.5.3. İş Hayatındaki Besleyici Çalışanların Özellikleri

Bazı katılımcılar, iş hayatlarında besleyici çalışanların bulunmadığını belirtirken, diğer katılımcılar genel olarak besleyici çalışanların saygılı, güvenilir, zeki, anlayışlı, empati kurabilen ve çalışkan bireyler olduklarını ifade etmişlerdir.

Şu anda iş hayatımda besleyici insanlar yok. Besleyici insanlar olsaydı çalışmak muhtemelen daha keyifli olurdu. Bu çalışanların geri bildirim konusunda başarılı, mesleki olarak kaliteli ve size katkı sağlayan, takım olma konusunda başarılı ve birçok konuda istikrarlı davranış sergileyebilen özelliklere sahip olmasını beklerdim (K2).

İş hayatımdaki besleyici çalışanlar saygılı, güvenilir, çalışkan, sempatik, araştırmacı, sorgulayıcı, çözüm odaklı, pratik, gözü kara çalışanlar (K6).

İlla ki iş hayatımda besleyici çalışanlar var zaten onları görüyoruz. Etrafımdaki besleyici arkadaşlar beni anlayan derdime ortak olan neşeme neşe katan kişiler (K13).

Zeki, güçlü, anlayışlı, sorun odaklı olmak yerine pozitif düşünen ve pozitif olabilen insanlar (K14).

### 3.5.4. Besleyici Çalışanların Örgütsel Etkileri

Katılımcılar besleyici çalışanların, ekip moral ve motivasyonunu arttırdığını, kurumsal kimliği olumlu olarak temsil ettiklerini, kurum kültürünü koruduklarını, örgütün devamlılığını sağlayarak, uyumlu çalışma ortamları oluşturdukları ve genel olarak çalışanlar arasında denge sağlayarak örgütlere olumlu katkı sağladıklarını dile getirmişlerdir.

İş yerindeki görev ve sorumlulukların aksamadan yerine gelmesi, işlerin hızlı ve pratik çözümlere kavuşması, yüksek performans, olumlu ve destekleyici çalışma iklimi ve düşük iş gören devir hızı ile sonuçlanabilir (K3).

Kurumsal kimliği iyi temsil ederler. Dürüst ve iyi niyetli çalışmalar iş birliği ile sonuca ulaşılmasını ve hedeflere ulaşmayı sağlar. Kurumsal hafıza için kıymetlidirler (K5).

Kurum kültürünün korunmasında etkililer diye düşünüyorum. Kültürün içinde yaşanmışlıklardan ders çıkarma ve sorunlara çözümlerin üretilmesi söz konusudur. Kurum içerisindeki kişiler arasında besleyici kişiler varsa kaos ortamı oluşmadan sorunlara çözüm hızlı üretilir, ancak zehirli insanlar varsa da tam tersi neyin kaosa dönüşeceğini bildikleri için problem nokta ise deveye dönüşür (K6).

Besleyici çalışanlar, çalıştıkları örgütün devamlılığını sağlarlar (K8).

Besleyici çalışanlarla birlikte örgütlerde uyumlu iş ortamları oluşur. Örgütün enerjisi, verimliliği yükselir. Müşteri, çalışan ve yönetici tatmini artar (K10).

Besleyici çalışanlar ile fikir alışverişi sağlandığı için destek ve yardımcı organı oluştururlar (K12).

#### 4. SONUÇ

Covid-19 Pandemi süreci ile birlikte birçok sektörde başlayan değişim ve dönüşüm süreci hâlâ devam etmektedir. Bu dönüşüme ayak uydurmaya çalışan örgütler, pandemi süreci ile birlikte evlerine kapanarak yalnızlaşmış, psikolojik olarak yıpranmış ve kendini diğer insanlardan izole etmiş çalışanların, bu sürece adapte olabilmeleri için çeşitli arayışlara girmiştir. Bu durum sonucunda örgütlerdeki çalışan ilişkilerinin önemi bir kez daha gözler önüne serilmiştir. Her çalışan, kendisine destek olabilecek, güvenilir, anlayışlı, empati kurabilen, yardımsever ve yanında dimdik durabileceği bir yönetici ve çalışma arkadaşı arar. Çünkü çoğu örgütte çalışmalara ket vurarak, başarıları kendilerine mal etmeye çalışan zehirli yöneticiler ve zehirli çalışanlar bulunduğu için bu zehirli yöneticiler ve zehirli çalışanlar, örgütsel ortamları zehirleyerek bu ortamları olumsuz bir yapıya büründürürler. Bu yapıların sağlıklı, besleyici bir yapıya dönüştürülebilmesi için örgütlerde, besleyici yöneticilerin ve besleyici çalışanların besleyici davranışlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Besleyici yöneticiler, kendi örnek davranışları ile çalışanlarını yönlendirebilen, besleyici tavırları ile çalışanlara destek olabilen yöneticilerdir. Besleyici yöneticilerin besleyici davranışlar sergileyerek çalışanlarını desteklemesi örgütlerde var olan besleyici çalışanların motivasyonlarını artırarak örgütlerde daha sağlıklı ilişkiler geliştirilmesine katkıda bulunabilir. Besleyici çalışanlar, genel olarak işyeri kurallarına uyararak, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilen çalışanlar oldukları için besleyici yöneticilerin yapıcı davranışları ile daha üretken olabilirler.

Çalışmaya katılan katılımcıların besleyici yöneticileri genel olarak çevrelerini koruyan kollayan kurtlara, destekleyen ve besleyen kraliçe arılara, asil görünen, liderlik yapan atlara, öğrenen ve öğreten kargalara, kendini ve çalışanlarını koruyabilecek güçte olan aslan ve kaplanlara benzettikleri görülmüştür. Yapılan bu çalışmada olduğu gibi Koç'un (2014) da yapmış olduğu çalışmada sosyal çevrede kazanılan kişilerarası ilişki tarzlarının, bireylerin sosyal ilişkilerini olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkilediğini ortaya koymuştur. Özellikle besleyici ilişki tarzlarının sosyal ilişkilerde yapıcı, empatik ve anlamaya dayalı ilişkilere hizmet ettiğini ortaya çıkmıştır. Bireylerin özellikle küçük yaşlardan itibaren olumlu kişiler arası ilişki tarzlarını benimsemelerinin ve olumsuz kişiler arası ilişki tarzlarından kaçınmaları gerektiğinin önemi ortaya çıkmıştır. Göçener'in (2010:93) yapmış olduğu çalışma sonucuna göre kişiler arası ilişkilerde kadınların erkeklere göre daha olumlu/besleyici bir tarzda ilişkiler kurduğu, Doğan ve Sapmaz'ın (2012) yapmış oldukları araştırma sonucuna göre ise besleyici ilişki tarzının öznel iyi oluşla pozitif yönde ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışma sonucunda da öznel olarak iyi olabilen yöneticilerin diğer çalışanlara olumlu olarak yaklaşarak, onları olumlu yönde motive ettikleri görülmüştür. K10'unun belirttiği gibi besleyici çalışanlar ile örgütün enerjisi, verimliliği yükselir, müşteri, çalışan ve yönetici tatmini artar.

#### 5. ÖNERİLER

Her birey değerlidir. Herkesin kendi değerini bildiği kadar karşısındakinin de değerini bilerek hareket ettiği, örgütsel ikliminde huzur, mutluluk, besleyici ilişkilerin kol gezdiği örgütsel yapıların oluşturulabilmesi için bu ortamları besleyebilecek besleyici yönetici davranışlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle,

- Besleyici örgütsel ortamların oluşabilmesi için bu örgütlerdeki yöneticilerin öncelikle besleyici davranışlar sergileyerek, çalışanlarına örnek olması ve zehirli yapıları ile çalışma arkadaşlarının çalışmalarını engelleyebilecek yapıdaki çalışanlara ise zamanında gerekli yaptırımların uygulanması,
- Örgütlerde psikolojik olarak iyi olan, otantik, proaktif, minnettar, alçakgönüllü, affedici çalışanların desteklenmesi,

- Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanların göz ardı edilmeden ödüllendirilmesi gerekir.
- Örgüt çalışanlarının daha iyi performans sergileyebilmeleri için yöneticilerin çalışanlara olumlu ve besleyici bir çalışma ortamı sağlamaları gerekir. Çünkü kendilerini teşvik edilmiş, kabul edilmiş ve mutlu hissedebilen çalışanlar daha fazla motive oldukları için daha iyi performans sergilerler. Burada yöneticilerin;
- *Çalışanlar ile anlamlı diyaloglar kurması*; ekip üyeleriyle bireysel veya grup olarak bağlantı kurmak için çaba sarf etmeleri gerekir. İnsanlar önemlisiniz diyebilen yüz yüze iletişime daha olumlu yanıt verirler.
- *Çalışanları takdir etmesi*; iyi iş çıkardıklarında çalışanlara *çak bir beşlik, iyi işti* gibi ifadeler kullanmak çalışanları daha fazlası için motive eder.
- *Herkesin fikirlerini dinlemesi*; iyi bir dinleyici olmaları gerekir, çünkü herkes fikirlerinin birileri tarafından dinlenilmesini ister.
- *Çalışanlara güvenmesi*; insanlar kendilerine nasıl davranılırsa öyle tepki verirler. Çalışanlara güven duyduklarını göstererek, onlara yetki ve sorumluluk vererek çalışanların çalışmalarını desteklemeleri gerekir.
- *Spontane olarak biraz eğlenceye fırsat tanımak*; herkes işyerinde biraz da eğlenmek ister (Liquidplanner, 2022). Dozu kaçırılmadığı sürece eğlence, çalışanların moral ve motivasyonunu artırır. Bu nedenle, yöneticilerin eğlenceyi boşa harcanan vakit olarak değil de çalışanları motive eden bir araç olarak görebilmeleri gerekir. Çünkü iş hayatında yerinde ve zamanında yapılan şakalar örgütsel ortamlardaki sislerin dağılmasına, ortamın yumuşamasına neden olur. While (1986), yöneticilerin öncelikle alçak gönüllü şakalar vasıtasıyla örgütsel uyumu arttırabileceklerini belirtmiştir (akt., Rodrigues ve Collinson, 1995, s. 741-742).

Gelecek çalışmalarda besleyici yönetici, besleyici çalışan, besleyici örgüt kültürü, besleyici iletişim gibi kavramlar tek tek ele alınarak ve farklı kavramlarla (otantik, proaktif, affedici) ilişkilendirilerek daha detaylı çalışmalar yapılabilir. Bu çalışma ile örgütlerin daha sağlıklı ortamlara dönüştürülebilmesi için yöneticilerin besleyici davranışlarına dikkati çekilerek, besleyici davranışların bireysel ve örgütsel etkilerine vurgu yapılmaya çalışılmıştır. Böylelikle, çalışanlarda bir farkındalık oluşturarak literatüre bu doğrultuda katkı sunulacağı düşünülmektedir.

## YAZARIN BEYANI

**Katkı Oranı Beyanı:** Yazar, çalışmanın tümüne tek başına katkı sağlamıştır.

**Destek ve Teşekkür Beyanı:** Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

**Çatışma Beyanı:** Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

## KAYNAKÇA

- Akdur, S. ve Batugün A. D. (2017). Mizah tarzları ile kişilik özellikleri, kişilerarası ilişki tarzları ve psikolojik sağlık arasındaki ilişkiler. *Türk Psikoloji Yazıları*, 20(39), 1-10.
- Akın, A. (2021). *Toksik insanla nütrik insan beraber yürümez, yürüyemez!*. <https://www.aycaakin.com/toksik-insanla-nutrik-insan-beraber-yurumez-yuruyemez/> adresinden 18 Haziran 2021 tarihinde alınmıştır.
- Aydınalp, E. B. (2015). Nitel Araştırmada araştırmacı rol ve sorumlulukları. *GAI Prague International Academic Conference*.
- Aysu, B. (2021). <https://www.yenidonem.com.tr/yazarlar/berna-aysu-104/iletisim-ve-iliski-tarzlarmiz-9932.html> adresinden 15 Aralık 2021 tarihinde alınmıştır.
- Aytaç, S. (2001). Örgütsel davranış açısından kişiliğin önemi. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 3(1).
- Bayat, B. (2005). Örgüt içerisindeki rol ve işlevleri bakımından “orta kademe” yöneticileri. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 1-13.
- Bektaş, M. (2022). *Zehirli örgütlerden besleyici örgütlere: Besleyici örgütler*. Gazi Kitabevi Yayınları.
- Bektaş, M. ve Erkal, P. (2020). *Toksik örgütler, toksik yönetici davranışlarının etkisi üzerine bir araştırma*. Gazi Kitabevi Yayınları.

- Çinçin, B. Y. (2022). *İbn-i Sina'nın dilden dile dolaşan müthiş deneyi! İki kuzuğu aynı kafese koydu, sonrası inanılmaz.* <https://www.haberler.com/yasam/ibn-i-sina-nin-dilden-dile-dolasan-muthis-deneyi-14892013-haberi> adresinden 23 Nisan 2022 tarihinde alınmıştır.
- Doğan, T. (2016). <https://www.tayfundogan.net/2016/10/30/kisilerarasi-iliski-tarzlari-besleyici-ve-zehirleyici-iliskiler/> adresinden 25 Mart 2021 tarihinde alınmıştır.
- Doğan, T. (2021). <https://www.tayfundogan.net/pozitif-psikoloji/> adresinden 24 Mart 2021 tarihinde alınmıştır.
- Doğan, T. ve Sapmaz, F. (2012). Kişilerarası ilişki tarzları ve öznel iyi oluş. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(3), 585-601.
- Engin, S. (2007). *İdare etmek mi? yönetmek mi?*. Sistem Yayıncılık.
- Frost, P. J. (2003). *Toxic emotions at work: How compassionate managers handle pain and conflict*, Harvard Business School Press.
- Göçener, D. (2010). *Üniversite öğrencilerinin güvenli bağlanma düzeyleri ile kişilerarası ilişki tarzları arasındaki ilişkiler* [Yüksek Lisans Tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Greenwald, J. (1974). *Be the person you were meant to be*. Dell Publishing.
- Greenwald, J. (1974). *Bağımlılık mı? bağıllık mı? Zehirli ilişkilerden besleyici ilişkilere.* (Z. Yıldırımoglu, Çev. Ed.), Kuraldışı Yayıncılık.
- Güler, A., Halıcıoğlu, M. B. ve Taşgın, S. (2015). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma*. Seçkin Yayıncılık.
- Günbay, İ. (2019). *Nitel araştırma deseni: fenomenoloji mi, olgubilim mi?*. <http://www.nirvanasosyal.com/h-61-profdrilhan-gunbayi-nitel-arastirma-deseni-fenomenoloji-oznel-yasanti.html> adresinden 30 Mayıs 2022'de alınmıştır.
- Hay, L. (2017). *Düşünce gücüyle tedavi*. (N. Gün, Çev. Ed.), Altın Kitaplar.
- İmamoğlu, S. (2008). *Genç yetişkinlikte kişilerarası ilişkilerin cinsiyet, cinsiyet rolleri ve yalnızlık algısı açısından incelenmesi* [Doktora Tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Koç, B. (2014). Kişilerarası ilişki tarzlarının saldırganlık ile ilişkisi. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*, 3(4) 160-182.
- Koç, B. ve Kavas, A. B. (2015). Üniversite öğrencilerinin saldırganlık, kişilerarası problem çözme becerileri, kişilerarası ilişki tarzları ve iletişim beceri arasındaki ilişkilerin incelenmesi, *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*, 4(2), 783-799.
- Liquidplanner. (2022). <https://www.liquidplanner.com/blog/5-ways-to-create-a-positive-work-environment/> adresinden 4 Ocak 2022 tarihinde alınmıştır.
- McCulloch, A. (2016). *Toxic work environment* [PhD Thesis]. Carleton University.
- Rodrigues, S. B. ve Collinson, D. L. (1995). 'Having fun': Humour as resistance in Brazil, *Organization Studies*, 16(5), 739-768.
- Sekman, M. (2013). *Besleyici misiniz, yoksa zehirleyici mi?*. <https://www.kigem.com/besleyici-misiniz-yoksa-zehirleyici-mi.html> adresinden 28 Aralık 2021 tarihinde alınmıştır.
- Stamateas, B. (2018). *Toksik insanlar, günlük hayatta zor insanlarla baş etmek*. (C. Kıran, Çev.), Pegasus Yayınları.
- Uvut, M. (2019). <https://www.uplifers.com/toksik-iliskiler-toksik-insanlarin-4-turu-ve-toksik-iliskilerle-bas-etme-yontemleri/> adresinden 23 Ekim 2019'da alınmıştır.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2015). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*, Seçkin Yayınları.
- Yıldırım, K. (2021). [http://acikders.atauni.edu.tr/pluginfile.php/77629/mod\\_resource/content/0/SEC.pdf](http://acikders.atauni.edu.tr/pluginfile.php/77629/mod_resource/content/0/SEC.pdf) adresinden 20 Ocak 2021 tarihinde alınmıştır.