



İŞ'TE DAVRANIŞ DERGİSİ

Journal of Behavior at Work

Volume: VI Issue: 2 Year: 2021

Editör / Editor in Chief

Bilal ÇANKIR (İstanbul Medeniyet University)

Danışma Kurulu / Advisory Board

Salami Mutiu Olagoke (University Pendidikan Sultan Idris)

Nihat Alayoğlu (Istanbul Medipol University)

Mehmet Lütfi Arslan (Istanbul Medeniyet University)

Ömer Erdem Koçak (İstanbul Medipol University)

İbrahim Taha Dursun (Sakarya University)

Selma Arıkan (İstanbul Medeniyet University)

Ali Al-Seheel (International Islamic University Malaysia)

Mehmet Emin Okur (Marmara University)

Serdar Yener (Sinop University)

Tarandığı Endeksler / Indexes



ECONBIZ



RePEc



Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.

Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.

The contents in the articles cannot be used without citation.

İş'te Davranış Dergisi © 2021

Journal of Behavior at Work © 2021

İş'te Davranış Dergisi / Journal of Behavior at Work (JB@W)

2021, Cilt/Volume: VI, No:2

BU SAYININ HAKEMLERİ

- Ayşegül Demirbulak (*Marmara Üniversitesi*)
Burcu Aydın Küçük (*İstanbul Aydın Üniversitesi*)
Büşra Müceldili (*Yıldız Teknik Üniversitesi*)
Farid Huseynov (*Gebze Teknik Üniversitesi*)
Güven Ordun (*İstanbul Üniversitesi*)
Hayat Ayar Şentürk (*Yıldız Teknik Üniversitesi*)
Neval Konuk Halaçoğlu (*Marmara Üniversitesi*)
Nil Erden (*İstanbul Üniversitesi*)
Reşat Peker (*Bursa Uludağ Üniversitesi*)
Süleyman Türkoğlu (*İstanbul Üniversitesi*)
Zehni Koç (*Gazi Üniversitesi*)

HAKEM LİSTESİ

ULUSLARARASI/ INTERNATIONAL

Ali Al-Seheel (International Islamic University Malaysia)

Mutiu Abdsalaam (University Pendidikan Sultan Idris)

TÜRKİYE / TURKEY

Abdullah Beyhan (Marmara Üniversitesi)

Ahmet Tuncay Erdem (Abant İzzet Baysal Üniversitesi)

Akansel Yalçınkaya (İstanbul Medeniyet Üniversitesi)

Alev Torun (Marmara Üniversitesi)

Ali Alparslan (Mehmet Akif Üniversitesi)

Alper Çalıkoğlu (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

Alptekin Güney (Beykent Üniversitesi)

Aslan Tolga Öcal (Marmara Üniversitesi)

Ayhan Durmuş (Sakarya Üniversitesi)

Ayşegül Demirbulak (Marmara Üniversitesi)

Ayşegül Özbebek Tunç (İstanbul Üniversitesi)

Barış Uslu (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

Berna Dinçer (İstanbul Medeniyet Üniversitesi)

Bora Yenihan (Kırklareli Üniversitesi)

Bora Yıldız (İstanbul Üniversitesi)

Burcu Aydın (Marmara Üniversitesi)

Burcu Aydın Küçük (İstanbul Aydın Üniversitesi)

Büşra Müceldili (Yıldız Teknik Üniversitesi)

Çiğdem Özkan (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

Davut Cem Dikmen (Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi)

Deniz Palalar Alkan (Yeditepe Üniversitesi)

Derya Semiz Çelik (Marmara Üniversitesi)

Dilhan Apak (Haliç Üniversitesi)

Esra Atilla Bal (Acıbadem Üniversitesi)

Esra Sevimli (İstanbul Arel Üniversitesi)

Ezgi Saatçi Yıldırım (İstanbul Okan Üniversitesi)

Farid Huseynov (Gebze Teknik Üniversitesi)

Fatma am Kahraman (İstanbul Kent Üniversitesi)
Fatma İnce (Mersin Üniversitesi)
Fevzi Esen (İstanbul Sağlık Bilimleri Üniversitesi)
Gökhan Silahtaroglu (İstanbul Medipol Üniversitesi)
Gözde Özkılıççı (İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi)
Gül Eser (Marmara Üniversitesi)
Güler İslamođlu (Marmara Üniversitesi)
Güven Ordun (İstanbul Üniversitesi)
Halim Bař (İstanbul Medipol Üniversitesi)
Hanifi Aybođa (Marmara Üniversitesi)
Hayat Ayar şentürk (Yıldız Teknik Üniversitesi)
İbrahim Dursun (Sakarya Üniversitesi)
İdil Tamer (İstanbul Medipol Üniversitesi)
İpek Okkay (İstanbul Ayvansaray Üniversitesi)
Kutlu alıřkan (Marmara Üniversitesi)
Mehmet Emin Okur (Marmara Üniversitesi)
Mehmet Lütfi Arslan (İstanbul Medeniyet Üniversitesi)
Mehmet Nuri İnel (Marmara Üniversitesi)
Merve Yanar Gürce (State University of New York)
Mevlüt Yılmaz (Fırat Üniversitesi)
Muhammet Atalay (Kırklareli Üniversitesi)
Mustafa C. Altunel (Kırklareli Üniversitesi)
Mutlu Gürsoy (İstanbul Medipol Üniversitesi)
Neval Konuk Halaçoğlu (Marmara Üniversitesi)
Nihat Alayoğlu (İstanbul Medipol Üniversitesi)
Nihat Tak (Kırklareli Üniversitesi)
Nil Erden (İstanbul Üniversitesi)
Oğuz Bařol (Kırklareli Üniversitesi)
Olgun Irmak etin (Trakya Üniversitesi)
Onur Ünlü (Yalova Üniversitesi)
Orhan Koçak (İstanbul Üniversitesi)
Ömer Erdem Koçak (İstanbul Medipol Üniversitesi)
Özgür Ayhan (Yıldırım Beyazıt Üniversitesi)

Öznur Gülen Ertosun (İstanbul Medipol Üniversitesi)
Pınar Başar (İstanbul Ticaret Üniversitesi)
Ramazan Tiyyek (Kırklareli Üniversitesi)
Reşat Peker (Bursa Uludağ Üniversitesi)
Safiye Şahin (İstanbul Medeniyet Üniversitesi)
Seçil Bal Taştan (Marmara Üniversitesi)
Selçuk Yeke (İstanbul Üniversitesi)
Serdar Yener (Sinop Üniversitesi)
Serkan Akgün (İstanbul Kent Üniversitesi)
Serkan Ereba (Acıbadem Mehmet Ali Aydınlar Üniversitesi)
Sevgi Elmas-Atay (İstanbul Üniversitesi)
Süleyman Türkoğlu (İstanbul Üniversitesi)
Tahsin Akçakanat (Süleyman Demirel Üniversitesi)
Tuncay Yılmaz (Sakarya Üniversitesi)
Tülay Turgut (Marmara Üniversitesi)
Uğur Demirci (Emniyet Genel Müdürlüğü)
Ümran Yüce (Eskişehir Osmangazi Üniversitesi)
Ünsal Sığrı (Başkent Üniversitesi)
Yaprak Kalafatođlu (Marmara Üniversitesi)
Zehni Koç (Gazi Üniversitesi)
Zeynep Hatipođlu (Arel Üniversitesi)
Zümral Gültekin (Ondokuz Mayıs Üniversitesi)

İÇİNDEKİLER / CONTENTS

	<i>Makale Başlığı / Article Name</i>	<i>Makale Türü/Article Type</i>	<i>Sayfa / Page</i>
1	<i>Liderlik Kuramları Özelinde Bir Doküman İncelemesi: Son Kale Filmi Analizi / A Document Analysis In Terms Of Leadership Theories: Analysis of Last Castle Movie</i> Cem Güney Özveren	<i>Araştırma Makalesi / Research Article</i>	65-75
2	<i>Evolution of the Workflow Experience in the Organization Setting; The Role of Transformational Leadership and Perceived Job Uncertainty</i> Mustafa Uğur Özcan	<i>Araştırma Makalesi / Research Article</i>	76-88
3	<i>The Decisive Role of Meaningful Work and Fair Workplace in Life Satisfaction</i> Öznur Gülen Ertosun	<i>Araştırma Makalesi / Research Article</i>	89-101
4	<i>Psikolojik Danışmanın Nihai Hedefi Hangisi Olmalıdır: Kendini Gerçekleştirme, Tam Fonksiyonda Birey ya da Güçlendirilmiş Birey / What Is the Goal of Psychological Counseling: Self-Actualization, Fully Function Person or Empowered Person</i> Ayla Akbaş	<i>Kavramsal Makale / Conceptual Article</i>	102-113
5	<i>Kültürlerarası İletişim Sorunları ve Çözümleme Becerisiyle Turizmde Alternatif Pazar Oluşumu / Alternative Market Formation in Tourism with Problems of Intercultural Communication and Analysis Skills</i> Derya Semiz Çelik	<i>Araştırma Makalesi / Research Article</i>	114-122



A Document Analysis In Terms Of Leadership Theories: Analysis of Last Castle Movie

Res. Asst. Dr. Cem Güney Özveren*, İstanbul University, School of Business

ABSTRACT (EXTENDED)

ARTICLE INFO

Article history:

Received
18.06.2021

Received in revised form
23.10.2021

Accepted
19.12.2021

Key Words: The Last Castle,
Management, Leadership, Movie
Analysis

ORCID: 0000-0001-9435-6662

Type of Article: Research Article

Objectives: There are many of studies about the differences between the aim of this study is to analyze the main differences between management and leadership, through the characters of the movie "Last Castle". As a result of this analysis, it is seen how accurately the characters reflect the differences between the manager and the leader, and the words and behaviors of the characters will be analyzed within the framework of leadership theories. Here are many studies in the literature that refer to the difference between manager and leader. However, in some sources and cases, it is seen that the difference between the manager and the leader cannot be determined exactly. It is one of the main mistakes to accept and analyze even individuals who do not have leadership qualities as leaders. However, the most basic point that separates the leader from the manager is this: Where does the leader get his power while influencing people. A manager is only a manager as long as he uses his formal power but even if the leader has position power, position power is not the reason he influences people.

Methods: Document analysis method was used in the research. The "Last Castle" movie was examined in depth by using the purposeful sampling method. This movie was chosen because it highlights the difference between a manager and a leader very clearly. In terms of the movie, important scenes for management and leadership were noted and transcribed..

Results: In terms of the results of the film analysis, it was understood that the leading actor of the film, Irwin, showed a transformational leader characteristic to a large extent. In addition, altruism, emotional intelligence, charisma, strategic thinking are among the characteristics of Irwin. He is also a leader who cares about his followers, deals with their wishes and desires, and is relationship-oriented within the framework of behavioral approaches. He also showed servant leadership traits as he thought more about the wants and desires of others than their own. In the character of Colonel Winter, although he is considered a leader in some interpretations, he does not show leadership characteristics within the framework of leadership theories. For the general, there is an example of a bad manager who relies entirely on position power and tries to persuade people with coercive power.

Originality: In the related literature, there are many of studies about the differences between manager and leader. "Last Castle" movie is one of the most important example that describes the related difference. This film has never been analyzed in the Turkish literature, and the fact that it clearly reveals the difference between the leader and the manager and the leading actor of the film is an important example in terms of many leadership theories makes the study even more important and original. The selected movie is an example of practice that draws the difference between a leader and a manager much more clearly in terms of world theory. The analysis of this film has not been made in the literature of our country, and a scientific analysis has not been reached in the international literature. For this reason, it is thought that an important contribution to the literature will be made.

* Arş. Grv. Dr. Cem Güney Özveren İşletme Fakültesi Örgütsel Davranış Anabilim Dalı. Cite As/ Alıntı: Özveren, C.G. (2021). Liderlik Kuramları Özeline Bir Doküman İncelemesi: Son Kale Film Analizi, *Journal of Behavior at Work (JB@W)*, 6(2), 65-75. DOI: <https://doi.org/10.25203/idd.954131>.

Liderlik Kuramları Özelinde Bir Doküman İncelemesi: Son Kale Filmi Analizi

Arş. Grv. Dr. Cem Güney Özveren, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Örgütsel Davranış Anabilim Dalı

MAKALE BİLGİSİ

Makale Tarihiçesi:

Başvuru:

18.06.2021

Revizyon:

23.10.2021

Kabul:

19.12.2021

Anahtar Kelimeler: Son Kale,
Yöneticilik, Liderlik, Film Analizi

ORCID: 0000-0001-9435-6662

Makale Türü: Araştırma Makalesi

ÖZ

Amaç: Alanyazında yönetici ve lider arasındaki farka değinilen birçok çalışma bulunmaktadır. Ancak bazı kaynaklarda ve olgularda yönetici ve lider arasındaki farkın tam olarak belirlenemediği görülür. Oysa lideri yöneticiden ayıran en temel husus şudur: Lider insanları etkilerken gücünü nereden almaktadır? Yönetici sadece formal gücünü kullandığı sürece sadece yöneticidir. Fakat bir liderin insanları etkilemesinin sebebi pozisyonu değil, sahip olduğu birtakım özellikler ve yetkinliklerdir.

Tasarım/Yöntem: Araştırma sürecinde doküman incelemesi yöntemi benimsenmiş. Analiz edilmek üzere Son Kale filmi seçilerek amaçlı örnekleme yöntemi uygulanmıştır.

Sonuçlar: Yapılan film analizi sonucunda filmin başrol oyuncusu Irwin'in büyük ölçüde transformasyonel lider özelliği gösterdiği anlaşılmıştır. Ayrıca fedakarlık, duygusal zeka, karizma, stratejik düşünme de Irwin'in özellikleri arasındadır. Başkalarının istek ve arzularını, onların hayatını kendisinininkinden daha fazla düşündüğü için hizmetkar liderlik özellikleri göstermiştir. Albay Winter karakteri özelinde ise, bazı yorumlarda lider olarak düşünülse de, liderlik kuramları çerçevesinde, liderlik özelliği göstermemektedir. General için tamamen pozisyon gücüne dayanan ve zorlayıcı güç ile insanları ikna etmeye çalışan kötü bir yönetici örneği görülmektedir.

Özgün Değer: Son Kale filmi dünya teorik açıdan lider ile yönetici arasındaki farkı çok daha net çizen bir uygulama örneğidir. Bu filmin analizi ülkemiz alan yazınında yapılmamış olup, uluslararası literatürde de bilimsel bir analizine ulaşılamamıştır. Bu nedenle literatüre önemli bir katkı yapılacağı düşünülmektedir.

1. GİRİŞ

Rod Lunrie'nin yönetmenliğini yaptığı 2001 yapımı Son Kale (The Last Castle) filmi David Scarpa'nın eserinden uyarlanmıştır. Filmin başrollerini Robert Redford, Mark Ruffalo ve James Gandolfini paylaşmaktadır. Filmin tamamı Amerika'da Fort Leavenworth'da bulunan bir askeri hapishanede geçmektedir. Genel olarak gardiyan, hapishane müdürü ve mahkumlar arasındaki çatışmalar konu edilmiştir. ABD ordusunun yetenekli korgenerallerinden Eugene Irwin Amerikan ordusu ve birçok kişi tarafından hayranlık duyulan bir karakterdir. Öyle ki kendisine kahraman gözüyle bakılır. Lakin görev yaptığı zaman diliminde Burundi'deki bir göreve başkanlık emirlerini ihlal ederek asker gönderir ve askerler ölürler. Askeri mahkeme bu ölümlerden Irwin'i sorumlu tutar ve on yıl hapse mahkum edilmek üzere Fort Leavenworth'da bulunan Castle askeri ceza evine sevk edilir. Bu ceza evi ülkedeki birçok ceza evine göre güvenlik önlemlerinin çok daha fazla alındığı bir cezaevidir. Irwin kurallara itaatsizlik yaptığı için aldığı hapis cezası dışında kariyeri de noktalanmıştır. Sahnenin hemen başından da anlaşıldığı üzere Irwin bu hatadan dolayı askerler öldüğü için kendisini sorumlu hissetmekte, aldığı cezaya da katlanmaya hazırdır. Tek istediği cezasını çekip sonra dışarı çıkmaktır. Irwin'in gittiği ceza evinin başında Albay Winter bulunmaktadır. İşin ilginç olan kısmı Albay Winter aslında Irwin'in askeri kimliğine büyük hayranlık duyan biridir. İronik olan şu ki, Albay Winter'ın hiç savaş tecrübesi bulunmamaktadır. Dahası Albay Winter mahkumlara çok sert davranmakta, eleştirilere de tahammül edememektedir. Nitekim filmin hemen başında Albay Winter'ın kendisine sunduğu askeri koleksiyonu Irwin eleştirmiş, Albay ise bundan oldukça rahatsız olmuştur.

Filmin ilerleyen bölümlerinde Albay Winter ile ilgili çok daha olumsuz bilgiler edinilmektedir. Kendisi sadece sert uygulamaları olan bir yönetici değildir, aynı zamanda insan haklarına tamamen aykırı uygulamalarda bulunan, ruhsal açıdan oldukça sorunlu olduğunu gözlemleyebildiğimiz bir karakterdir. Irwin bu haksız uygulamaların farkına başladığı andan itibaren araştırmaya devam eder ve bu cezaevinde beklediğinden çok daha önemli bir sorun olduğunu anlar. Öyle ki mahkumlardan bazıları haksız yere cezalandırılmakta, hatta öldürülmektedir. Ceza evindeki mahkumlar zaman geçtikçe Irwin'e daha fazla saygı duymaya başlar. Ancak karşısında saygı görme ihtiyacı üst düzeyde olan ve bu mahkumlardan bu saygıyı onlara eziyet edip kendisinden korkmalarını sağlayarak almaya çalışan Albay, Irwin'e kendisine duyulandan daha fazla saygı duyulduğunu farkettiğinde daha fazla sadistçe davranmaya başlar. Bunu gören Irwin savaşmaya karar verir. Irwin bir hapishane müdürünün değişmesi için tek şartın hapishanenin kontrolden çıkması olduğunu çok iyi bilmektedir. Bu yüzden mahkumları organize etmeye başlar. Albay, Irwin'in de içinde bulunduğu mahkumlar içerisine casus mahkum gönderir ve askerlerin kendisini tahrik edici davranışların asıl amacının kendisini görevden aldirtmak olduğunu anlar. Irwin'e de çok ağır cezalar verir ancak Irwin acı çekse de asla geri dönmez. Irwin'in kararlılığı diğer mahkumlara da yansır. Irwin kısa zamanda tüm askerleri organize eder ve hapishane yönetimi ile mahkumlar arasında çatışma çıkar. Sonunda Albay'ın yaptıklarına kendi yönetiminde görevli olan bir asker de dayanamaz ve Albay'ı vurur. Ancak Irwin de vurulur. Irwin ölse de mahkumlar için artık daha adil, insan haklarına uygun bir ceza evi kalmıştır. Mahkum askerler Irwin'i hep anarlar ve Irwin sadece korgenerelliğindeki başarıları değil, burada kendileri için yaptığı fedakarlıklardan dolayı da mahkumlar için büyük bir kahraman olarak kalır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yönetim konusu bir konsept olarak sonradan oluşturulmuş olsa da insanın varoluşundan itibaren hayatının içerisinde ve yaşamının en büyük uğraşlarından birisidir. Her seviyede yöneticilik stilleri farklılaşsa da yaşamın her alanında; işte, evde, okulda ve çeşitli kurumlarda hepimiz zaman zaman yönetici rolü üstlenir ya da bir yönetim şekli içerisindeki rolümüzü alırız.

Yönetim kavramı ile ilgili alanyazında birçok tanımlama yapılmaktadır. Genel olarak bakıldığında zaman zaman yönetim farklı insanlar aracılığıyla planlanan hedeflere ulaşmak için iş gördürme faaliyetidir (Eren, 2003). Koçel (1984) de çok benzer bir tanım yapmıştır ve yönetim için "başka insanlar vasıtasıyla iş görmek" demiştir. Ralph (1951) ise yönetimi bir iş ve çaba olarak tanımlamıştır. Bu çabaların odak noktası insanları bir araya getirip belli bir amaca yönlendirmektir. Ülgen ve Mirze (2007:21)'nin yönetim tanımında ise yönetimin fonksiyonlarına yer verilmiştir ve yazarlar yönetimin elindeki kaynakları;

- planlayarak
- örgütleyerek
- yönlendirerek ve
- kontrol ederek verimli bir şekilde kullanıp amaçlarına ulaşmak şeklinde tanımlamışlardır.

Yukarıdaki tanımlamalardan hareketle yönetim organizasyonun elinde bulundurduğu kaynakları amaçlar doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde organize etmesini gerektirir (Rachman ve ark., 1993:154). Bunun yanında liderlik insanları belli bir amaç doğrultusunda toplayarak bu amaçları gerçekleştirebilmek amacıyla onları harekete geçirmeye yönelik kişinin sahip olduğu bilgi ve becerilerin toplamıdır (Tekarslan ve ark. 2000).

Yöneticiler örgütsel faaliyetleri en etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmeye çalışırlar. Liderler ise astlarını motive eder, kendi enerjisiyle onlara da ilham verir. Bu yüzden süreçlere yaratıcılık katar. Bir lider için risk almak yeri geldiğinde oldukça olağandır.

Yöneticiler ise kendi çıkarlarını, kendi pozisyonlarını korumaya öncelik verirler (Zaleznik, 1999). Benis lider ile yönetici arasındaki bazı farkları aşağıdaki gibi özetlemiştir (Ülker, 1997; Keçecioğlu, 1998; Güney, 2015: 341).

Tablo 1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Yönetici	Lider
İdarecidir	Yenilikçidir
Düzeni sürdürür	Farklılık Yaratır
Koruyucudur	Geliştiricidir
Sistem ve yapı merkezlidir	Birey merkezlidir
Kontrol eğilimlidir	Güveni özendiricidir
Nasıl ve ne zaman önemlidir	Ne ve niçin önemlidir
Alt yönetsel kademelere bakış	Çevreye bakış
Mevcut durumu kabul etme	Mevcut durumu sorgulama
Yerleşik normlara uygun hareket eden	Normların dışına çıkabilen
İşi doğru yapandır	Doğru işi yapandır
Tekrarcıdır	Orijinaldir
Kuralcıdır	Gerektiğinde risk alır
Teşvik edicidir	Yönlendiricidir
Soru sorandır	Cevaplayandır
Fikirler daha önemlidir	Olaylar daha önemlidir
Esnektir	Katıdır

Kaynak: (Ülker, 1997; Keçecioğlu, 1998; Güney, 2015: 341)

Literatürde farklı araştırmacılar lider ve yöneticilik arasındaki farkı birçok değişik sınıflandırma çerçevesinde tekrar incelemişlerdir. Vikhansky ve Naumov (2014) lider ve yönetici arasındaki farklara aşağıdaki gibi değinmişlerdir:

Tablo 2: Yöneticilik ve Liderlik

YÖNETİCİ	LİDER
Yönetici	Yenilikçi
Komut verme, ikna etme	İlham Verici
Hesaplamalara göre hareket etme	Vizyon özelinde hareket etme
Kuruma odaklanma	Çalışana odaklanma
Denetleme	Güvenme
Profesyonel	İstekli
Çalışmayı destekler	Çalışmak için motive eder
Karar Verir	Kararları uygular
Saygı duyulur	Sevilir

Kaynak: Vikhansky ve Naumov (2014)

Liderlik insanın varoluşundan itibaren hayatının içerisinde var olan bir olgu olmuştur ancak bu olgunun bilimsel olarak tespiti ilerleyen yıllarda gerçekleşmiştir. Liderliğe dair yapılan ilk incelemeler bizim aslında bugün özellikler teorisi olarak ele aldığımız yaklaşıma bir atıftır. Bu incelemelerin başlangıcının Stogdill (1948)'e dayandığı genel olarak kabul gören noktadır. Stogdill (1948)'e göre liderler uzun boylu olmalıdır çünkü o zaman kitleleri daha iyi etkileyebilirler (Gibson ve ark., 1973). Liderin fiziksel özelliklerine yapılan bu atıf daha sonra da dik duruş, şahin bakışlılık gibi birtakım özellikleri de beraberinde getirdi. İlerleyen yıllarda lideri lider yapan özelliklerin fiziksel özelliklerden çok fazlası olduğu anlaşılmıştır. Nitekim tarih sahnesinde sonradan ortaya çıkan Mamadhi Gandhi, Hitler, Napolyon gibi tarihe damgasını vurmuş liderler bu fiziksel özelliklerin kaçına sahiptir? Dolayısıyla lideri lider yapan birtakım kişilik özelliklerini incelemenin vakti gelmişti.

Bu incelemeler esnasında aslında önemli bir soru daha gündeme gelmiştir: Lider olunur mu yoksa doğulur mu? Büyük Adam Teorisi (Great Man Theory) liderliğin doğuştan gelen bir kabiliyet olduğunu ifade ederken daha sonra dönemin ruhu (zeitgeist) görüşü merkeze alınarak bu kişilerin kendi dönemlerinde lider olmasının o dönemin şartlarının bir sonucu olduğu şeklinde karşı bir görüş doğmuştur. Bu soru bugün hala tam olarak cevaplanamamıştır. Alan yazından hareketle liderlik ile ilgili temel kişisel özellikler aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:

- Entelektüel Zeka
- Duygusal Zeka
- İkna Kabiliyeti
- Alanı Hakkında Bilgi Sahibi Olma
- Kendine Güven
- Hitabet Gücü
- Motive ve Motive Edebilen
- Yenilikçi

Bu özellikler dışında bir liderde olması gereken çeşitli özellikler sıralanabilir. Fedakarlık ve alçakgönüllülük bir liderliğin temelinde var olan özelliklerdendir (Sertoğlu, 2010:22). Bu özellik bugün tartışmalı olan hizmetkar liderliğin de yapı taşıdır.

1950'lere gelindiğinde liderde olması gereken özelliklerin de kendi başına liderliği açıklamaya yetmediği anlaşılmış ve Davranışçı Yaklaşımlar özelinde liderin davranışlarına odaklanılmıştır. Liderin belli bir amaca ulaşmak için üyelerle nasıl iletişim kurduğu, onları nasıl yönlendirdiği, nasıl karar aldığı ve üyelerin bu alınan kararlara nasıl dahil olduğu gibi konular davranışçı yaklaşımlar çerçevesinde değerlendirilmiştir (Şimşek, 2006).

Ohio State ve Michigan Üniversitesi çalışmalarında lider davranışının genel olarak iki temel boyutu üzerinde durulmuştur:

- İşe Odaklı Lider
- Kişiyeye Odaklı Lider

İşe odaklı lider dikkatini daha çok yapılan işe veren ve sürekli iyileştirmeyi hedefleyen lider davranışındır. Kişi odaklı lider ise daha çok üyelerinin sorunları ile ilgilenen, onları mutlu ve tatmin etmeye çalışan liderdir (Robbins ve Judge, 2013).

Davranışçı Yaklaşımlar içerisinde yer alan bir başka çalışma da Kurt Lewin, Lippitt ve White (1939)'a aittir. Araştırmacılar üç farklı liderlik tarzı tanımlamışlardır (Northouse, 1997).

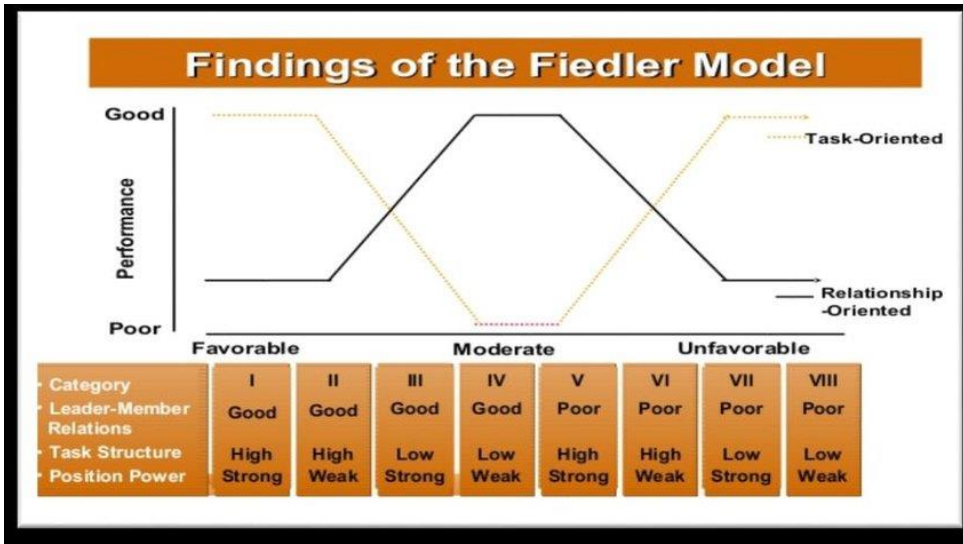
- Otokratik
- Demokratik
- Tam Serbestlik Sağlayan Lider

Davranışçı yaklaşımlar arasında önemli bir yere sahip olan modellerden birisi de Likert Sistem 4 modelidir. Bu modele göre liderler astlarına karşı olan tutum ve davranışları çerçevesinde dört farklı kategori altında incelenebilir (Bakan ve Bulut, 2004):

- Sistem 1: İstismarcı
- Sistem 2: Yardımsever
- Sistem 3: Katılımcı
- Sistem 4: Demokratik

Davranışçı yaklaşımlar özelinde yapılan çalışmalar akıllara bir başka soruyu getirmiştir. Hangi liderlik tarzı daha etkilidir? Bu sorunun cevabı sosyal bilimlerdeki belki de en popüler cevapta yatmaktadır: Duruma göre değişir. Dolayısıyla en etkin liderlik tarzını koşulların belirlediği düşüncesinden hareketle durumsal yaklaşımlar geliştirilmiştir.

Durumsal yaklaşımlardan belki de en popüler olanı Fiedler'in modelidir. Fiedler iş odaklı ve kişi odaklı liderlerin etkinliğini koşulların belirlediğini, bu koşulların da genel olarak iyi, orta ya da kötü şeklinde kategorize edilebileceğini ifade etmiştir.



Şekil 1. Fiedler Liderlik Modeli

Kaynak: Kundu, S., & Mondal, P. (2019). Luminance of Contingency Theory in revealing the leadership style of the academic librarians. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, 2389.

Şekil de de görüldüğü üzere, bir organizasyon için durum iyi, orta ve kötü şeklinde üçe ayrılır. Fiedler'e göre durum iyiye ya da kötüye iş odaklı liderler daha etkin olurlar çünkü yapıyı harekete geçirmeleri gerekir. Diğer taraftan organizasyonun içinde bulunduğu durum ne iyi ne de kötü, yani orta derecede ise kişi odaklı liderler etkin olurlar çünkü bu durumda kişileri motive ederek organizasyonu daha iyi bir konuma getirmek mümkündür (Robbins ve Judge, 2003; Fiedler and Chemers, 1976).

Durumsal yaklaşımlar içerisinde yer alan diğer yaklaşımlar aşağıdaki gibidir:

- Yol-Amaç Kuramı
- Hersey-Blanchard Modeli
- Lider-Üye Etkileşimi

Durumsal yaklaşımlardan sonra liderliği açıklayan ve son dönemlerde alan yazında yaygın bir şekilde çalışılan alternatif yaklaşımlara yer verilmiştir. Bu yaklaşımlardan bir tanesi ve kuşkusuz en ilginç olanı karizmatik lider tarifidir. Karizma kelimesinin etimolojik kökeni incelendiğinde "Tanrı'nın armağanı olan birtakım özellikler, öyle ki sıradan insanlarda bulunmayan, yalnızca ilahi güçlere sahip insanlarda var olduğu söylenen hayranlık duyulan birtakım kişisel özellikler" şeklinde tanımlanmaktadır (Weber, 1968; Güney, 2015:384). Den Hartog ve ark. (1999) sebat göstermek, duygusallık, etkin karar verme, risk alma ve merhamet gibi karizmatik lider özelliklerinin farklı kültürlerde de aynı olduğu sonucuna varmışlardır.

Alan yazında bir diğer çalışan önemli liderlik türleri etkileşimci liderlik ve dönüştürücü liderliktir. Bu ayrımı literatürde ilk yapan Burns'tür. Burns (1978) aslında bu ayrımı politik liderler için yapmıştır ancak daha sonra Bass (1985) bu liderlik tiplerini organizasyonlara uygulamıştır. Etkileşimci liderlik lider ile üye arasındaki karşılıklı alışverişi tanımlar. Öyle ki, liderin kendi amaçları için üyelerden bir beklentisi vardır ve üyelere de bunun karşılığında üyeleri çeşitli ödüllere ya da pekiştiricilerle tatmin etmeye çalışır. Yani arada bir nevi pazarlık olduğu söylenebilir.

Dönüştürücü liderler ise izleyicileri için rol model olabilecek davranışlar sergilerler. Zor durumların üstesinden gelerek insanlara güven aşılar, amaçlara bağlı kalmanın, kararlılığın önemini vurgular. İzleyicilerin duygularını önemser ve onları motive eder (Dasborough ve Ashkanasy, 2002). Dönüştürücü liderliğin üç boyutu bulunmaktadır (Bass, 1990):

- Karizma
- Zihinsel Teşvik
- Bireysel İlgi
- İlham Verme

Koçel (2011)'e göre yöneticilik bir meslek uygulamasıdır ancak liderlik insanları etkileyerek belli bir amaç doğrultusunda onları harekete geçirmektir, dolayısıyla yönetici insanları etkilemek için pozisyon gücüne ihtiyaç duyar ancak liderin insanları etkilemesi kişisel özellikleri ve yetkinlikleri vasıtasıyla. Tüm liderler yönetici olamayacağı gibi bütün yöneticiler de lider olamaz. Çünkü yöneticilik belli bir formel yetkiyi gerektirir. Dolayısıyla bu formel yetki onları lider yapmaya yetmez. Benzer şekilde, birey bir grubun lideri olabilir ancak formel gücü olmayabilir, dolayısıyla yönetici sıfatına haiz değildir (Robbins, 1998).

Bu çalışma özelinde yönetici ve lider arasındaki ince farklara önemli ölçüde değindiği düşünülen "Son Kale (The Las Castle)" filminin analizi yapılacaktır. Filme dair izleyiciler tarafından yapılan bazı yorumlarda filmdeki karakterlerin her ikisinin de lider olarak tanımlanmaktadır. Hatta film özelinde iyi ve kötü lider karşılaştırması daha yapılmıştır. Ancak ilgili kuramlar ve yaklaşımlar bazında incelendiğinde, iki karakterin yönetici ve lider arasındaki farkı ince ayrıntılarına kadar yansıttıkları anlaşılmıştır. Öyle ki, yönetici rolündeki karakterin insanları pozisyon gücü ile yönlendirdiği hatta filmin sonunda bu gücün dahi bir fonksiyonunun olmaması ilgili karakterin lider rolüne hiçbir zaman haiz olamadığının en önemli kanıtlarından birisi olduğu söylenebilir.

3. YÖNTEM

Araştırma özelinde doküman incelemesi, Son Kale filmi seçilerek amaçlı örneklem metodu kullanılmıştır. Doküman incelemesi araştırma sırasında edinilen, kitap, mektup, ansiklopedi, resmi arşiv kayıtları, günlük, otobiyografi, gazete, film ve video gibi belgelerdir. Doküman incelemesi bu sayılan belgelerin araştırılması hedeflenen olgu ve olaylar hakkında detaylı olarak analiz edilmesine yarayan bir veri toplama tekniğidir (Webb ve ark., 1996; Yıldırım ve Şimşek, 2016). Doküman analizi görsel ya da yazılı bir dokümanın belli birtakım bilimsel yaklaşımlar ışığında analiz edilmesi ve veri toplanmasını sağlayan nitel araştırma yöntemlerinden birisidir. Her sahne titizlikle incelenmiş ve liderlik ve yöneticilik ile alakalı diyaloglar transkripte dökülmüştür.

Doküman incelemesi değerli ve kolay ulaşılamayacak belgelere ulaşabilmeyi sağlar, ayrıca düşük maliyetli ve veri toplama süreci daha az zahmetli oluşu doküman incelemesinin avantajlarından biridir. Bununla birlikte önemli dezavantajları da bulunmaktadır. Dokümana yeterince güvenememe, yanlış değerlendirilme olasılığı, kodlama zorluğu ve belli bir standardının olmayışı bu dezavantajlarından bazılarıdır (Bailey, 1982, 1994; Treece ve Treece, 1982; Stewart, 1984; Webb ve ark., 1984; While, 1987; Hakim, 1993)

Temelde iki çeşit örnekleme yöntemi vardır: Olasılıklı örnekleme ve amaçlı örnekleme. Amaçlı örnekleme araştırılmak istenen olay ve olguların seçilmesi derinlemesine incelenirken kaynakların da kısıtlı bir şekilde kullanılmasını sağlar. Nitel araştırmalarda doygunluk çok önemlidir (Palinkas ve ark., 2015). Amaçlı örnekleme yöntemlerinde araştırmalardan herhangi bir farklı veri elde edilmeyene kadar veri toplama süreci devam eder.

4. BULGULAR

Filmin henüz başlarında Albay Winter'ın odasının önünde bekleyen Irwin beş dakika bekletilerek aslında Albay'ın ilk güç gösterisi ile karşı karşıyadır. Yani gücünü pozisyonundan alan yönetici konumundaki Albay bu gücü Winter'a göstermeye çalışır.

Albay Winter "Kafanızdaki soru işaretini biliyorum, ben mi sizi selamlayacağım yoksa siz mi beni diye soruyorsunuz" diyor. İkimiz de birbirimizi selamlayacağız diyerek aslında başta kendisine saygı duyduğunu ifade etmeye çalışıyor ancak yine de o formal gücün kendisine olan katkısını elden bırakmıyor.

"Mahkumlar arasında selamlaşmak yasaktır" kuralı filmde de anlaşıldığı kadarıyla tamamen Albay Winter'ın şahsi kompleksinden türetilmiş bir kuraldır. Aslında oradaki askerlerin mesleki geçmişlerini unutturmak adına bir fonksiyonu vardır. Albay burada otokratik lider olmaya çalışmaktadır ancak otokratik lider olmaya çalışırken de biçimsel gücünü kullanmaktadır. Yani yönetici pozisyonundayken lider olmaya çalışmaktadır. Otokratik lider olmaya çalışsa dahi lider olmayı başaramamaktadır. Albay yöneticinin güç kaynaklarından zorlayıcı güce dayanmaktadır ve mahkumlar üzerinde cezalandırma gücünü kullanmaktadır. Film ile ilgili yapılan bazı yorumlarda Albay Winter karakteri için kötü lider yorumları yapılmıştır ancak sanılanın aksine Albay Winter yöneticinin pozisyonundan mütevellit sahip olduğu güç kaynakları dışında herhangi bir güce sahip değildir. Nitekim Albay insanları yönlendirebildiğini düşünmektedir.

Yardımcı: Bir isteğiniz var mı efendim?

Albay: Evet, yarın bir basket topu getir.

Sonraki gün insanlar basket oynarken kavga ederler. Bu çatışmanın çıkmasına Albay izin verir ve:

Albay: İnsanları yönlendirmek ne kadar kolay değil mi? Biri bu konuda tez yazmalı...

Albay insanların birbirine düşmesini casusları yoluyla tetiklemektedir. Bu şekilde otokratik lider olduğunu düşünmekte ve insanlar ondan daha fazla korkmaktadır.

Mahkumlar arasında Aguilar isimli askerinin dolduramadığı duygusal bir boşluğu bulunmaktadır. Kendisi öz-güven eksikliği yaşamaktadır. Irwin duygusal zekası yüksek bir lider olduğunu burada gösterir, Aguilar'ın bu eksikliğini anlar ve kendisine ilham vererek askerlerin de ona saygı duymasını sağlar. Burada **Özellikler Teorisi'**nde bahsedilen bir liderde mutlaka olması gereken özelliklerden **duygusal zekaya** atıf yapmak mümkündür.

Irwin entelektüel olarak da oldukça donanımlı bir liderdir. Kendisi hapisane müdürünü değiştirmenin tek yolunun hapisanenin kontrolden çıkması gerektiğini biliyordur. Ayrıca kendi askerlerini çok iyi tanıyan, onların sorunları ile ilgilenen bir liderdir. Kendisinin yanına gelen mahkumlardan biri kendisinin eski bir askeri olduğunu söyler ancak siz hatırlamazsınız beni der. Ancak Irwin onunla ilgili her detayı hatırlar, hatta o ceza evine neden düştüğünü dahi söyler. Asker bunun karşısında şaşkına uğrar. Liderlikle ilgili **davranışçı yaklaşımlardan** hareketle, bu diyalog Irwin'in zaman zaman iş odaklı davransa da aynı zamanda **kişi odaklı bir lider** olduğunu gösterir.

Dönüşümsel liderler takipçilerine ilham verirler ve onların düşündüklerinden daha fazlasını yapabileceklerine ikna ederler. Irwin'in Aguilar ile olan diyalogunda dönüştürücü liderlik tarzına rastlamaktayız. Burada **dönüştürücü liderliğin alt boyutlarından karizma, ilham verici motivasyon ve entelektüel uyarılmanın** örneklerine rastlanmaktadır. :

Irwin: Kaç senelik askersin

Aguilar: 4 sene efendim, 2 sene denizci olarak çalıştım.

Irwin: Peki neden buradasın?

Aguilar: Birini feci şekilde yaraladım.

Irwin: Bunu kaç kere yaptın?

Aguilar: Bir kere, her şey 5 saniye içinde oldu.

Irwin: Dolayısıyla 4 senelik denizci 5 saniyelik de suçlusun. Benim hesaplamama göre denizciliğin suçluluğundan çok daha fazla. Öyleyse neden böyle davranıyorsun, dik dur, kendine güven...

Irwin bu diyalogda aynı zamanda McGregor'ın Y teorisinde bahsettiği gibi; insanın özünün iyi olduğu ve insanların öz-güven sahibi olduklarını, kendine saygı duyduklarını ve kendilerine doğru görev verildiğinde başarılı olabileceklerini savunan görüşe sahiptir, dolayısıyla "Y tipi bir lider" olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Ayrıca Irwin'in bu tutumu lider ve yönetici farklarında da literatür özelinde değinildiği üzere yöneticinin daha çok iş odaklı, ancak liderin kişi odaklı olduğu bilgisini de desteklemektedir. Irwin'in bu tutumu ilham vericidir ve tipik bir yönetici protitipi çizen Albay Winter'in yönlendirmelerine karşılık çok daha etkili ve lideri yöneticiden ayıran bir liderlik özelliğidir.

Aguilar hapisanede insanlar tarafından dışlanan ve fikirlerine itibar edilmeyen biridir ancak Irwin onu sosyalleştirir ve gruba katarak onun kendisi için en uygun işi yapmasını sağlayarak ona öz-güven kazandırıyor ve grup da onun uzmanlığından faydalanıyor. Yine burada bir yöneticiden farklı olarak ilham verici bir lider gibi davrandığı görülmektedir.

Albay Winter ise her ne kadar liderlik özelliği gösteremiyor olsa da (ki bunu filmin sonlarına doğru Irwin'in askerleri ondan daha fazla etkilediğinde duyduğu kıskançlıktan da anlıyoruz) transformasyonel özellikler göstermekte, insanları yönetmek için ödül-ceza yöntemini benimsemekte ve öncelikle kendi ihtiyaçlarına (burada beliren en temel ihtiyacı saygı duyulmadır) odaklanmaktadır. Anlaşıldığı üzere Albay Winter pozisyonundan dolayı saygı duyulan biridir ancak Irwin, bir yönetici olan Winter'dan farklı olarak, sevilen birisidir ve kendisine duyulan saygı bu sevgiden ötürüdür.

Irwin albay tarafından kendisine verilen cezaya katlanarak çok zor bir görevi yerine getirir ve taşları taşır. İnsanlar dayanamayacağını söylese de o yapar ve diğerlerine aslında burada ilham vermeye başlar. Askerler ona efendim diye hitap etseler de kendisi bunu kabul etmez ve ben de sizin gibi mahkumum der. Burada **etik liderlik** örneğine rastlamaktayız. Bu olay özelinde henüz liderlik yapmasa da grubun içerisinde herkesten biri olarak kalabiliyor olması alçakgönüllülüğünü göstermektedir. Alanyazına göre alçakgönüllülük bir liderde olmazsa olmaz özelliklerdir (bknz: Sertoğlu, 2010:22).

Albay Winter'in şu sözleri Irwin'in liderlik özellikleri ile ilgili önemli bilgiler vermektedir.

Albay Winter: Hitap şekillerini askerler arasında değiştirmiş. Er yerine ahbap diyorlar, on başı yerine arkadaş diyorlar. Böylelikle yasakladığımız askeri rütbelere bir çözüm bulmuşlar. Onlara itaat yerine öz saygıyı aşıyor, böylelikle onlar tarafından daha fazla saygı göreceğini biliyor. Buradan da Irwin'in yenilikçi olduğu anlaşılıyor. Kendisi tamamen yenilikçi ve yaratıcı bir şekilde hareket ederek lideri yöneticiden ayıran önemli bir özelliği sergilemiştir.

Irwin dönüştürücü liderlik özelliklerini filmin birçok bölümünde sergilemektedir. Hapisanedeki mahkumların kendilerine onların asker olduklarını hatırlatıp onlara sürekli ilham vermektedir. Özellikle askerlere yaptığı şu konuşma oldukça etkileyici olmuştur:

Irwin: Şuan gerçek olan tek bir şey var ki güç bizi burada tutanların elinde. Bize her şeyi yapabilirler; dövebilirler, hüceye atabilirler, aşağılayabilirler. Ama bir şeyi yapamazlar, benliğimizi alamazlar. Biz askeriz, bu yüzden buna son vermek için hapishaneyi ele geçirmeyi öneriyorum.

Irwin askerleri çok iyi bir şekilde örgütler, askerler Irwin ne derse harfiyen yerine getirmektedir. Irwin ve Albay arasında bir strateji savaşı başlar,

General, Irwin'ın arkadaşıdır ve kendisini çıkartmaya çalışır ancak Irwin istemez çünkü bunun haksızlık olacağını düşünür. Ayrıca bu hapishanedeki işleri düzeltmekte kararlıdır. Yine burada etik liderlik örneklerine rastlamakla birlikte, hayatını diğer askerleri korumak için feda etmeyi göze aldığından dolayı "hizmetkar liderlik" örneği sergilemiştir.

Albay Winter Irwin'ı sürekli askerlere kötümeye çalışsa da askerler hala Irwin'e inanmaktaydı. Burada Irwin için "karizmatik lider" yorumu yapmak yerinde olacaktır. Albay Winter'ın mahkumlara yaklaşımı ise aslında insan doğasına bakış açısını ifade etmektedir. Bir mahkuma casusluk yapmasını isterken asker bunun kötü bir şey olduğunu söyler, Albay ise "zaten bir sürü kumar oynatmışsın, bahisler oynatıyorsun, sence dürüst olmak için biraz geç kalmadın mı der? Yani insana ve geleceğe dair umutsuz bir bakış açısı bulunmaktadır. Filmin devamında anlaşılmaktadır ki Irwin hapishanedeki diğer mahkumlara verdiği ilham sayesinde artık kararları sadece karar veren taraf olmamış, aynı zamanda hem kararları diğer kişiler tarafından kabul edilmiş ve onların da görüşleri alınarak Irwin tarafından grup olarak verilen kararlar uygulanmaktadır. Aşağıdaki tabloda yönetici ve liderlik ayrımı özelinde Irwin ve Winter'ın özelliklerine dair bir özet tablo paylaşılmıştır.

Tablo 3: Irwin ve Albay Winter Özelinde Lider ve Yönetici Karşılaştırması

Albay Winter	Irwin
Yönetici	Yenilikçi
Komut verme, ikna etme	İlham Verici
Hesaplamalara göre hareket etme	Vizyon özelinde hareket etme
Denetleme	Güvenme
Çalışmayı destekler	Çalışmak için motive eder
Karar Verir	Kararları uygular
Pozisyona dayalı saygı duyulmaktadır	Pozisyondan bağımsız sevilmektedir
Düzeni sürdürmeye çalışmaktadır.	Fark yaratmaktadır
Mevcut durumu kabul etmektedir.	İçinde bulunduğu durumu sorgulamaktadır.

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Yöneticilik ve liderlik tanımlarına ve kuramlarına bakıldığında filmdeki iki ana karakter olan Albay ve Winter'ın bu iki tanım arasındaki farklara değinen iyi birer örnek olduklarını söylemek mümkündür. Irwin geçmişi başarılarla dolu kahraman bir korgeneral olsa da hapishanede sıradan bir mahkumdur, hiçbir formel gücü bulunmamaktadır. Filmin diğer başrolü Albay Winter ise tamamen pozisyon gücüne dayanarak insanları yönetmeye çalışan, etik davranmayan, otokratik, likert 4 sistemine göre sömüren, McGregor'ın kuramına göre x tipi bir yöneticidir. Liderliğin formel güce dayanmadığını, bununla birlikte pozisyon gücünden çok daha etkili olabileceği bilgisini literatürden biliyor olsak da Son Kale filminde bu bilgilerin yansımaları çok net bir şekilde görmekteyiz. Filmin son karesinde Albay Winter'ı askerlerinin dahi dinlemediğini, dönüştürücü ve karizmatik liderin yeri geldiğinde formel gücü nasıl savunmasız bıraktığının bariz bir örneğini görmekteyiz.

Yapılan doküman incelemesi sonucunda Son Kale filminin başrol karakterlerinden Irwin'in dönüştürücü liderlik adına önemli bir örnek olduğu anlaşılmıştır. Bu bakımdandır ki aynı zamanda karizmatik bir liderdir. Bir liderde olması arzu edilen ikna kabiliyeti, duygusal zeka, entelektüel zeka, alanı hakkında bilgi sahibi olma, psikolojik dayanıklılık, kararlılık ve fedakarlık gibi özellikleri barındıran bir lider karakteridir.

Mc Gregor'ın X ve Y tipi yönetici sınıflandırılması kapsamında yüksek düzeyde Y tipi olduğu görülmektedir. İnsan doğasına olan pozitif yaklaşımı, her insanın bir potansiyeli olduğuna dair inancı bunu net bir şekilde ortaya koymaktadır. Bunun yanında Albay Winter ise X tipi bir yöneticidir. İnsan doğasına olan negatif ve umutsuz bakışı, insanları yönlendirmenin ancak ceza uygulayarak mümkün olduğuna inanması ve onlara güvenmemesi bunu net bir şekilde ortaya koymaktadır.

Irwin'in eskiden birlikte çalıştığı askerleri hatırlıyor olması, onlara özen gösteriyor olması birey odaklı bir lider olduğunu gösteriyor. Bunun yanında, ceza almasına sebep olan savaş dahi, bazı kriz durumlarında da iş odaklı olabiliyor. Bu Fiedler'in durumsallık yaklaşımına göre olumlu bir durumdur.

Dönüştürücü liderliğin dört temel özelliği karizma, zihinsel teşvik, bireysel ilgi ve ilham verme olup, bu dört özelliği de barındıran ve insanları kendisine hayran bırakan tipik bir dönüştürücü ve karizmatik liderdir. Filmin son karesinde Albay Winter' kendi komutasındaki askerleri bile dinlemez ve tutuklanır. Irwin katılımcı ve demokratik bir lider olmasına karşın General bir lider özelliği göstermez. Gücünü tamamen pozisyonundan alan Albay bariz bir şekilde X tipi yöneticidir. Pozisyon gücünün dahi filmin son karesinde Irwin gibi bir lider karşısında Albay'ın işine yaramaması ve hatta sonunda tutuklanması liderliğin bugünümüz ve yarınımız için ne kadar önemli bir yetkinlik olduğunu bir kez daha gözler önüne sermektedir.

6. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırma tek bir doküman seçilerek, amaçlı örneklem yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Bu süreç dahil nitel araştırmalarda her ne kadar objektif kalınmaya çalışılsa da sübjektivitenin ister istemez katılacağı yadsınamaz bir gerçektir. Ayrıca doküman analiz olduğu için geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapmak mümkün değildir ve sonuçları genelleleyemeyiz. İlgili hususlar araştırma adına bir kısıt olarak değerlendirilebilir.

Araştırmanın önemli kısıtlarından birisi de geçerlilik ve güvenilirlik ile ilgili soru işaretlerinin olmasıdır. Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirliği sağlamak genel olarak zordur ve araştırmacının sübjektivitesinin de araştırma sürecine katıldığı kabul edilir. Ayrıca seçilen filmin de liderlik ve yöneticilik adına tipik bir örnek teşkil ediyor olası adına seçilmesi de başlı başına bir kısıttır denebilir. Ulaşılan sonuçlar analiz edilen film özelindedir genellemek mümkün değildir. Bununla birlikte özellikle gelecek çalışmalarda alanyazında çalışan araştırmacıların liderlik konusunu işleyen farklı filmleri ve biyografileri, bilhassa önemli liderlerin biyografisini konu alan filmleri diğer dokümanlar ile karşılaştırarak yapacakları çalışmaların alana önemli ölçüde katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Ahmed, J. U. (2010). Documentary research method: New dimensions. *Indus Journal of Management & Social Sciences*, 4(1), 1-14.
- Bakan, İ., Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin uyguladıkları liderlik yaklaşımlarına yönelik algılamaları: Likert'in yönetim sistemleri yaklaşımı'na dayalı bir alan çalışması. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 31, 151-176.
- Bailey, K.D. (1982). *Methods of Social Research* (2nd Ed.). New York: Free Press.
- Bailey, K.D. 1994. *Methods of Social Research*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. (1990). *Bass And Stogdill's Handbook Of Leadership*. New York: Free Press
- Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader–member relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 615-634.
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Abdalla, I. A., & Zhou, J. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?. *The leadership quarterly*, 10(2), 219-256
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon* (6. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Fiedler, F. E., Chemers, M. M., & Mahar, L. (1976). *Improving leadership effectiveness: The leader match concept*. John Wiley & Sons.
- Gentles SJ, Charles C, Ploeg J, McKibbon KA. (2015). Sampling in qualitative research: Insights from an overview of the methods literature. *The Qualitative Report*. 20(11):1772.
- Güney, S. (2015). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Hakim, C. 1993. Research Analysis of Administrative Records. In: Hammersely M. (Ed.). *Social Research, Philosophy, Politics and Practice*. London: Sage
- Koçel, T. (1984). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 132.
- Kundu, S., & Mondal, P. (2019). Luminance of Contingency Theory in revealing the leadership style of the academic librarians. *Library Philosophy and Practice* (e-journal), 2389.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.
- Levitan, S. A. (1953). " The Fundamentals of Top Management." By Ralph C. Davis (Book Review). *Industrial and Labor Relations Review*, 6(2), 272.
- Palinkas LA, Horwitz SM, Green CA, Wisdom JP, Duan N, Hoagwood K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*. 42(5):533-44
- Rachman, David, Michael H. Mescon, Courtland L. Bovee & John V. Thill, *Business Today*, New York: Mc Graw-Hill Inc., 1993.
- Robbins, S. P. (1998), *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall Inc.,
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (Vol. 4). New Jersey: Pearson Education.
- Sertoğlu, Recep, *Stratejik Liderlik*. İstanbul: Etap Yayınevi, 2010.

- Stewart, D.W. 1984. *Secondary Research: Information Sources and Methods*. Newbury Park, California: Sage.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of psychology*, 25(1), 35-71.
- Şimşek, A. Y., & Dönmez, A. T. D. (2006). Duygusal zekânın, ana-baba tutumunun ve doğum sırasının tercih edilen liderlik tarzına etkisi (Doctoral dissertation, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı).
- Tekarslan, Erdal, Tanıl Kılıç, Hüner, Şencan, ve Can A. Baysal, *Davranışın Sosyal Psikolojisi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 2000.
- Treece, E.W. and J.w. Treece. 1982. *Elements of Research in Nursing*. St. Louis: The C.V. Mosby Company.
- Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2007). *İşletmelerde stratejik yönetim*. Arıkan Basım Yayın Dağıtım, 4.
- Ülker, G. (1997). Yönetici ve Lider. 21nci Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, DHO Ya., Haziran.
- Webb, E.J., D.T Campbell, R.D Schwarz and L. Sechrest. 1984. The Use of Archival Sources in Social Research. In: Bulmer M. (Ed.). *Sociological Research Methods - An Introduction*. London: MacMillan.
- Weber, M. (1968). *On charisma and institution building* (Vol. 322). University of Chicago Press.
- While, A.E. 1987. Records as a data source: the case for health visitor records. *Journal of Advanced Nursing*, 12, 757-763
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara:SeçkinYayıncılık.
- Zaleznik, A. (1999). *Yönetici ve Lider Birbirinden Farklı mıdır?* (Meral Tüzel, Çev.) Liderlik (67-91). İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.



Evolution of the Workflow Experience in the Organization Setting; The Role of Transformational Leadership and Perceived Job Uncertainty

Mustafa Uğur Özcan*, İstanbul Aydın University

ARTICLE INFO

Article history:

Received
13.07.2021

Received in revised form
15.09.2021

Accepted
19.12.2021

Key Words: (Workflow Experience, Transformational Leadership, Perceived Job Uncertainty, Organization)

ORCID: 0000-0002-4028-8593

Type of Article: Research Article

ABSTRACT

Objectives: In this study, the concepts of Workflow Experience, Transformational Leadership and Perceived Job Uncertainty, which are among the important concepts for organizations, are focused on. After the theoretical discussion of the concepts, the importance of these concepts for organizations was discussed and the relations between them were tried to be explained.

Methods: Three different measurement tools were used for the data collection of the study as well as demographic variables. In this perspective, Flow Experience Scale, Perceived Job Uncertainty Scale and Multi-Factor Leadership Scale were used in to data collection. The sample of the study consists of white-collar individuals working in the service sector in İstanbul. The data obtained from the questionnaire applied on a total of 243 participants were analyzed with the SPSS program.

Results: As a result of the regression and moderator analyzes, the relationships between the variables were explained. Analysis has proven that transformational leadership positively affecting the workflow experience. It has also been confirmed that perceived job uncertainty has a moderator role in the relationship between these two variables. It was concluded that the effect of transformational leadership on the flow experience decreases when the uncertainty is high.

Originality: In this research, it has been determined that transformational leadership has an effect on the flow experiences of employees. Therefore, the study is the first to explain the effect of the transformational leadership style, which has an important place in the literature, on the flow experience. In addition, the role of perceived job uncertainty in this relationship also confirms that moderator variables may have an effect in explaining the relationships between variables.

* Cite As/ Alıntı: Özcan, M.U. (2021). Evolution of the Workflow Experience in the Organization Setting; The Role of Transformational Leadership and Perceived Job Uncertainty, *Journal of Behavior at Work (JB@W)*, 6(2), 76-88. DOI: <https://doi.org/10.25203/idd>.DOI: <https://doi.org/10.25203/idd.970821>.

Organizasyon Ortamında İş Akışı Deneyiminin Gelişimi; Dönüşümcü Liderliğin ve Algılanan İş Belirsizliğinin Rolü

Mustafa Uğur Özcan, İstanbul Aydın University

MAKALE BİLGİSİ

ÖZ

Makale Tarihiçesi:

Başvuru
13.07.2021
Revizyon
15.09.2021
Kabul
19.12.2021

Anahtar Kelimeler: İş Akışı Deneyimi, Dönüşümcü Liderlik, Algılanan İş Belirsizliği, Organizasyon

ORCID: 0000-0002-4028-8593
Makale Türü: Araştırma Makalesi

Amaç: Bu çalışmada örgütler için önemli kavramlar arasında olan İş Akışı Deneyimi, Dönüşümcü Liderlik ve Algılanan İş Belirsizliği kavramlarına odaklanılmıştır. Kavramların teorik tartışmasından sonra bu kavramların örgütler için önemi değerlendirilmiş ve aralarındaki ilişkiler açıklanmaya çalışılmıştır.

Tasarım/Yöntem: Araştırmanın verilerinin toplanmasında demografik değişkenlerin yanı sıra üç farklı ölçme aracından faydalanılmıştır. Bu açıdan çalışmada Akış Deneyimi Ölçeği, Algılanan İş Belirsizliği Ölçeği ve Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul ilinde hizmet sektöründe çalışan beyaz yakalı bireylerden oluşturmaktadır. Toplam 243 katılımcıya uygulanan anketler sonucunda elde edilen verilerin tamamı SPSS programı aracılığı ile analiz edilmiştir.

Sonuçlar: Yapılan regresyon ve moderatör analizler sonucunda değişkenler arasındaki ilişkiler açıklanmıştır. Dönüşümcü liderliğin iş akışı deneyimi üzerinde pozitif etkisi olduğu analizler sonucunda kanıtlanmıştır. Ayrıca algılanan iş belirsizliğinin de bu iki değişken arasındaki ilişkide moderatör rolü olduğu doğrulanmıştır. Belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda dönüşümcü liderliğin akış deneyimi üzerindeki etkisinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Özgün Değer: Bu araştırma ile dönüşümcü liderliğin çalışanların akış deneyimleri üzerinde etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu yönü ile çalışma, literatürde önemli yeri olan dönüşümcü liderlik tarzının akış deneyimi üzerindeki etkisini açıklayan ilk çalışma niteliğindedir. Ayrıca, algılanan iş belirsizliğini bu ilişkideki rolü de değişkenler arasındaki ilişkilerin açıklanmasında ılımlaştırıcı değişkenlerin etkisinin olabileceğini kanıtlamaktadır.

1. INTRODUCTION

Organizations have started to give importance to the flow experience in order to obtain high performance from their employees. Flow experience is defined as an individual's focus on their work. Also, it will be possible to say that the flow experience in the people is related with the positive emotions. When the Jobs which require a high level of skill and have a high level of difficulty will cause people to experience the flow. The reward for the individual is actually an emotional state experienced during the flow rather than the result obtained at the end of the action in the flow experience.

The concept of Transformational Leadership can define as a process which the leader affects their followers with creating an awareness about what is important. Transformational leaders do not try to optimize only the performance of their followers, they also try to optimize the individual, group and organizational development and innovation. Transformational leadership can introduce a vision to the employees and can give them further duties to contribute to this vision. Also, they can make them believe that they can do more than they do now with making some changes in organizational culture. In other words, transformational leadership is encouraging their followers to do more than expected from them.

Uncertainty can be studied from psychological aspects. In the uncertainty process, individuals may perceive stress, anxiety, and related physiological disorders. In terms of organizational behavior, job uncertainty means that worker's uncertainty about their work situation, location, needed skills, promotion opportunities and their future in the organization.

When the employees concentrate by giving full attention to the work, they find themselves in flow state. They dedicate themselves to their work and as a result, their performance increases. This increase in performance will positively affect and help them to be happy in their working lives. This increase in happiness and performance is not due to the rewards to be received at the end of the work. This increasing will be completely related to the pleasure of doing their work. In working life, doing their job with pleasure is more important than the rewards to be received as a result of the work for the employees. In order to achieve this happiness and performance increase, their workflow experience must be high level. One of the most important factors in capturing this high level of workflow experience is management styles. The level of workflow experience of the employees varies according to the leadership style in the organization. In this study, the effect of transformational leadership on flow performance was researched. Transformational leadership is positively affecting the flow experience. The transformational leaders care about the ideas of their employees and consider their wishes and desires. Before making decision steps, they always communicate with their employees. All these characteristics of the transformational leadership style positively affect the employees' workflow experiences. When looking from another perspective, this affect can show some changes from situation to situation. When the employees face with some uncertainties in their working life, this can change their workflow level. At this point, there are some job uncertainties perceived by the employees. These perceived job uncertainties are very important in the working life of the employees. Perceived job uncertainty can change the level of relationship between the workflow experience and transformational leadership. There is a positive impact of transformation leadership on work flow experience and as a result of this research, it has been found that the perceived job uncertainty also has moderated on this effect.

2. LITERATURE REVIEW

2.1. Workflow Experience

Flow experience is defined as the individual's intense focus on the action who has done their concentration on the work, and the fact that nothing is important other than the action who has taken at that moment (Csikszentmihalyi, 1990). The flow experience is naturally positive and beneficial for the people. Because as long as the individual is involved in the action who is doing, they also have the opportunity to develop their own skills and abilities (Csikszentmihalyi, 1990). This type of flow experience can show itself in any action the individual takes. For this reason, it will be possible to say that the flow experience in the people is related with the positive emotions. At this point, the balance between the difficulty of the individual's action and the individual's skills becomes important. Jobs that require a high level of skill and have a high level of difficulty will cause people to experience flow (Csikszentmihalyi, 1990). When looking from another perspective, low level of skill and high level of hard work will bring about an increase in anxiety in the individual. Also, when the individual has a high level of skills, but the difficulty level of the job is low, the individual will experience a feeling of distress. Finally, if the individual has low skills and the difficulty level of the job is low, there will be a state of indifference (Csikszentmihalyi, 1990).

Flow experience is very important in terms of triggering phenomena such as development and confusion in the consciousness of the individual (Jackson and Eklund, 2004). When the people experience the flow, they become a more complex being (Csikszentmihalyi, 2009). This complexity is also an indication that the individual's self is growing and developing (Csikszentmihalyi, 2009). This state of confusion in the individual's self is the result of two different psychological processes (Csikszentmihalyi, 2009). These are processes of differentiation and integration. People separates yourself, their abilities and capacity from others in the differentiation process. In the integration process, the individual learns to use skills such as communication and compatibility (Jackson and Eklund, 2004). At this point, the flow experience helps the individual

to develop both psychological processes. The individual can be more understand of their own skills and abilities and can be differentiated themselves from others with workflow. Likewise, the individual works in a subconscious unity as they experience a deep focus in the flow state. Likewise, the individual works in a subconscious unity when they experience a deep focus in the flow state (Csikszentmihalyi, 2009: 200). Csikszentmihalyi (2009) explains this situation by basing it on a complex machine analogy. Each part of a machine performs a number of tasks independently of each other. However, the increase in complexity requires these parts to work in harmony with each other at the same time. Complexity is generally thought to have a negative meaning, as it is perceived as synonymous with words such as difficulty and obscurity. The negative meaning of complexity stems from the fact that it is often used with differentiation Csikszentmihalyi (1990). However, the state of confusion also includes the differentiation and the integration that occurs with it when the flow experienced.

The motivation of the individual in actions that provide inner satisfaction is the primary subject of flow theory (Nakamura, and Csikszentmihalyi, 2005). The reward for the individual is actually an emotional state experienced during the flow rather than the result obtained at the end of the action in the flow experience (Nakamura and Csikszentmihalyi, 2009). The individual experiences the flow while performing the action, they also experience the reward internally. The formation of the flow experience depends on a number of processes (Nakamura and Csikszentmihalyi, 2005). When viewed from this point, these processes can be listed as follows;

- a) Concentration on the current situation with intense and focused,
- b) Awareness and action come together,
- c) Loss of self-awareness or consciousness of the individual,
- d) Believing that there is control over the action or situation,
- e) The individual's subjective perception of time is bent,
- f) The action has directed the individual towards an internal reward.

2.1.1. Evolution of the Workflow Experience in the Organization Setting

People generally have a belief that their work is boring (Csikszentmihalyi 1990). However, experiencing the flow on the working life which is a large part of people life, will also positively affect the life of the individual in general. The importance between the skills and capacities of the individual and expected from the individual in their job becomes critical at this point. In the explaining of flow experience, the balance between the difficulty of the job and the skill and capacity of the individual continues to be important when business life is taken into account. There are many studies can find in the literature that have previously study about the relationship between flow and business life. One of the most important of these studies made by Csikszentmihalyi and LeFevre in 1989. This study is also a first guide in the relationship between flow and business life. They stated that the flow experience in the work environment is three times more than in free time (Csikszentmihalyi and LeFevre 1989).

As stated above, the business life of individuals occupies a large part of their lives in general. Therefore, developing positive feelings about their job has a positive effect on other parts of their life. Experiencing the flow also has a positive effect on their life as a result of this (Yasin, 2016). When high level of difficulty and high level skills come together, the continuous efforts of employees to develop their own potential and enable them to turn into success-oriented employees (Eisenberger, 2005). The resources of the job can be divided into physical, psychological, sociological and organizational (Bakker, 2003). All of these resources have a motivational effect on the employee.

The individual is completely focused on their work during the flow state. In this case, the perception of time changes and time starts to goes faster than normal and the individual forgets everything around during that moment (Bakker, 2008). Enjoyment is related to the individual's doing their job with love and developing positive feelings about the job. Finally, intrinsic motivation describes that the individual's attainment of inner satisfaction regarding their work (Bakker, 2008). Bakker (2008)'s study is important to understand the relationship between workflow experience and employee in the organization setting. Bakker (2008) also has been developed a scale which is used to reveal the effects of the flow experience on the employee with this study. According to Csikszentmihalyi (2003), it is possible to increase the level of employees workflow experience in the organizational setting. In this direction, it can be ensured that the individuals experience flow more often by changing or improving the characteristics of the work. Organizations can make it possible to experience flow more often by making organizational goals clear, developing the ways of feedback on performance, creating opportunities for employees to develop themselves and their skills and enabling employees to have control over the work they do (Csikszentmihalyi, 2003).

2.2. Transformational Leadership

Leadership is an old theory like humanity history and it is a concept that has been more emphasized recently. Leadership definitions can show differences in terms of the leader's abilities, personality traits, influence relations, cognitive-emotional orientation, individual-group orientation and drawing attention to personal-collective interests (Keles and Ozkan, 2010). However rapid changes in recent years such as social and technological, developments, widespread global competition, temporary markets, demographics of employees have also differentiated the skills which the leaders should have (Uslu, 2011). The most general definition of the leadership concept can be explained as a process of affecting the group of people to achieve the desired organizational or group goals.

Transformational Leadership concept was firstly discussed by McGregor Burns in 1978. The concept of transformational leadership has taken its place in the literature with Burns' (1978) work as titled "Leadership". This concept which was added to the literature by Burns, was developed by Bernard Bass in 1985 with his work which titled as "Leadership and Performance Beyond Expectations". Also, the multi-factor leadership scale contributed to the development of transformational leadership. This scale was developed by Bass and changed in a line with their working with J.Bruce Avolio (Arslantas and Pekdemir, 2007).

Transformational leadership is a process which the leader influences their followers by creating an awareness about what is important. This concept also gives them new ways to deal with challenges and allows them to see opportunities which comes their way. Transformational leaders are preventative. They do not try to optimize only the performance of their followers, they also try to optimize the individual, group and organizational development and innovation. In addition to having higher moral and ethical standards, they try to persuade their followers to fight beyond expectations (Avolio and Bass, 2009).

Over time, unpredictable situations and changes in social, economic, political, technological and organizational matters have led to the need for a new leadership approach. In this context, the interest in the old leadership theories working with the power of performance-reward connection has decreased and the transformational leadership began to gain importance (Shibru, 2011). Another fact is which makes transformational leadership gain importance is that transformational leaders motivate their followers with the success they have achieved beyond expectations by harmonizing their attitudes, values and beliefs with the organization (Rafferty and Griffin, 2004). When viewed from this angle, it is seen that the performance expectation of the leaders from the motivated followers has increased. In addition, it is possible for the leaders to take the needs and desires of their followers to a higher level as a result of demanding transformation in the personal values of the followers (Gümüşlüoğlu and İlsev, 2007). Also, four basic stages can be counted as the implementation steps of transformational leadership (Gul and Sahin, 2011).

- Identifying the need for change,
- Managing the transition,
- Creating a new vision,
- Institutionalizing change.

Transformational leaders look to share management authority with their followers. For this reason, the leader always shows their followers that the leaders determine the leadership behavior in line with the ideas and thoughts which receives from their followers in determining the goals, plans and policies, making the division of labor and fulfilling the responsibilities. That's why, transformational leaders look to adopt the democratic leadership approach (Eren, 2012). Democratic leaders who believe in their followers think that they need to be well motivated to be successful, and they give them the opportunity to prove themselves by giving them autonomy for this. They also share responsibilities with their followers and ask them to think about the common goals of the organization. This decrease the democratic leader's stress and risk of burnout, and allows his followers to be independent. Also, they allow that to develop their own leadership skills of their followers. If the followers have sufficient knowledge and skills and there is a positive working relationship among themselves, there can be a good working environment in the organization. Democratic leaders can consult their followers before making decisions. However, this may seem like an unnecessary waste of time for some leaders. Therefore, the democratic leadership approach is a negative approach for leaders who want to make quick decisions. However, transformational leaders aim to increase the skills of their followers like democratic leaders. They aim to increase the self-confidence of their followers, develop their skills and abilities, and enable them to use all the competencies they have. For this reason, being an effective transformational leader requires a sense of trust between the followers and the leader. Followers who trust their leader will always be ready to do what their leader thinks (Paterson, 2013). Transformational leadership can provide new opinions for the employees and can give them another mission to participate to these opinions. Also, they can make some changes in the organizational setting to make them believe that they can achieve more than they are doing. In other words, transformational leadership is encouraging their followers to do more than expected from them (Kırılmaz, 2010).

2.3. Perceived Job Uncertainty

Uncertainty concept can be defined as a psychological state of the individual. Also, features of the environment can create an uncertainty on the individuals. Our focus point will be psychological uncertainty, which based on an individual's feelings, as opposite of the objective state of the environment. That's why, the uncertainty can be explained as "an individual's perceived insufficiency to give notice something exactly" (Milliken, 1987). Uncertainty has a very important place in the literature of management and organization. The concept of uncertainty has been studied by authors from many disciplines such as health, finance, economics, psychology. A particular situation in general refers to the fact that one knows what to do for each alternative when making decisions about the process (Robbins, Decenzo, Coulter and Woods, 2013). On the other hand, uncertainty defines an insufficiency to accurately give notice what the consequences of a decision can be (Downey, Hellriegel and Slocum, 1975). Tannenbaum (1950) says, "when the future is predicted, uncertainty exists." These definitions are shaped by some disciplines such as psychology, sociology, economics (Garner, 1962; Luce and Raiffa, 1957; MacCrimmon, 1966). In terms of organizational behavior, job uncertainty means that worker's uncertainty about their work situation, location, needed skills, promotion opportunities and their future in the organization.

On the other side, a criticism of the relevant literature explain that many descriptions of uncertainty are studied as "environmental uncertainty". Milliken (1987) examined environmental uncertainty in three dimensions: state uncertainty, effect uncertainty, and response uncertainty. Employees or managers can experience environmental uncertainty when they feel that their organizational environment as unpredictable. For example, a firm can produce a new product, believing that sales will be high. But a regulation in the country's legal system can prohibit the sale of this new product. Such a development could affect the firm's financial position. In such cases, firms cannot predict the future. This dimension of uncertainty is called state uncertainty. The effect of the uncertainty can be explained as a concept of being unable to estimate what is the effect of a further state of the environment or environmental change will be on the organization (Conrath, 1967; Duncan, 1972). The third dimension of uncertainty is the response of uncertainty. This dimension can be defined as a lack of information about reaction choice while not being able to predict the results of a reaction choice (Conrath, 1967; Duncan, 1972). Also, the uncertainty has been studied from a psychological point of view aside from the environmental aspect. This aspect means "perceived uncertainty" because any individual perceives uncertainty at different levels or may not perceive any uncertainty at all. In the literature on perceived uncertainty, the term stress seems to be closely related to structure. McGrath (1976) has defined the perceived uncertainty as a significant factor of stress effects in a mental and a behavioral sense. Schuler (1980) also defined the term stress as an undecided state, also including the uncertainty regarding something that is critical. Stress is one of the functions of uncertainty. So, it can conclude that if a worker's position includes many uncertain aspects, it will be stressful for that worker (Beehr and Bhagat, 1985). Previous research about the perceived job uncertainty is suggesting that job uncertainty is dependent to higher level of stress on the employees, this concept can decrease job satisfaction of the employees and also their job commitment, Therefore, it can increase the claim to leave from the organization (Ashford, 1988; Ashford, Lee, and Bobko, 1989; Matteson and Ivancevich, 1990; Paulsen et al, 2005; Pollard, 2001). Schuler and Jackson (1986) conducted research on the role of stress management and uncertainty (Tinaztepe, 2010). According to this study, perceived uncertainty was examined within four levels: organization, unit, group and individual.

At the individual level, uncertainty can be studied from psychological aspects. Individual characteristics can determine one's responses to uncertainty. Individual differences, such as, tolerance level of the uncertainty, locus of control and personal skills, influence the people's reaction to uncertainty. In an uncertain process, individuals may perceive stress, anxiety, and related physiological disorders. Personality traits as well as cognitive processes are important for perceived uncertainty. Therefore, in the perspective of employees, uncertainty is natural to the business, but uncertainty is a threat for another perspectives. The cognitive process can change from individual to individual, and some experiences from previous years can influence the process. Some applications may be sufficient to minimize uncertainty at the individual level. For example, it is necessary to ensure that the work gives the worker the necessary control and autonomy. In addition, the selection process is also important, because placing the right people to right working locations provides an ideal match for an individual's skills and job demands. Another important point is that employees clearly inform themselves of what is expected of them. Therefore, precise lines regarding performance requirements and performance evaluation practices, remuneration procedures, and feedback can positively impact the individual (Schuler and Jackson, 1986). Some training programs, such as stress management, can be provided by organizations for the individual development of the employee. A study by Ashford (1988) found that if job uncertainty is high in an organization, employees' job satisfaction is low.

2.4. Relationship between Transformational Leadership and Work Flow Experience

The increasing performance of an organization is directly proportional with the development of the organization. The type of leadership which can provide organizational development mentioned among leadership types is the transformational leadership. Transformational leaders have the abilities such as correctly analyze the internal and external environment with their broad vision, influencing the people, being open for the improvement, and making employees believe that they can do more than they do. In this way, they can improve the structure of the organization and increase the efficiency (Şahin, 2009). The productivity and performance of the employee comes first among the factors which can increase in the performance of

the organization. A transformational leader who uses the leadership characteristics can restructures the goals, objectives and values of the followers, and builds on them values such as justice and equality. The transformational leaders can help to increase the morale and motivation levels of employees who is following their perspectives. Keeping the morale and motivation of the followers high in a working environment is a factor which can affects them to experience the flow. Changing and expanding the areas of interest and need of followers will provide the team highest level of morale and motivation (Bass, 1999). Also, stated parallel with this, will strengthen their understanding of team goals and their commitment to work (Krishnan, 2002). This will make it easier for followers to experience the flow. Bass (1999) explains that the concept of the transformational leadership is more effective on the working performance of the employees in the management and organization according to the other leadership styles. As a result of these studies, it can be said that; Transformational leaders, when compared to other leaders, can provide more morale and motivation to their employees and can give them more confidence than the other leadership styles (Yavuz, 2008). High morale and motivation are passionate the employees about the job and helping them to experience the flow easier. When the employees concentrate by giving full attention to the work, they find themselves in flow state. They dedicate themselves to their work and as a result, their performance increases (Aydin Kucuk, 2020). Transformational leaders encourage their employees to think differently from the standard and to look at problems from different angles (Gardner and Avolio, 1998). Transformational leadership has been found to be positively associated with followers' creativity (Shin and Zhou 2003). Transformational leaders present a compelling vision to their followers. They encourage them to challenge existing mental models and create better solutions to bring about positive change. This allows them to activate the minds of their followers (Bass and Riggio, 2006; Eisenbeiss, Van Knippenberg, and Boerner, 2008). Therefore, this relationship between transformational leadership and flow experience contributes positively to the organizational setting.

H1: There is a positive impact of Transformational Leadership on Work Flow Experience.

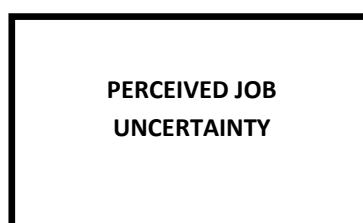
2.5. The Role of Perceived Job Uncertainty

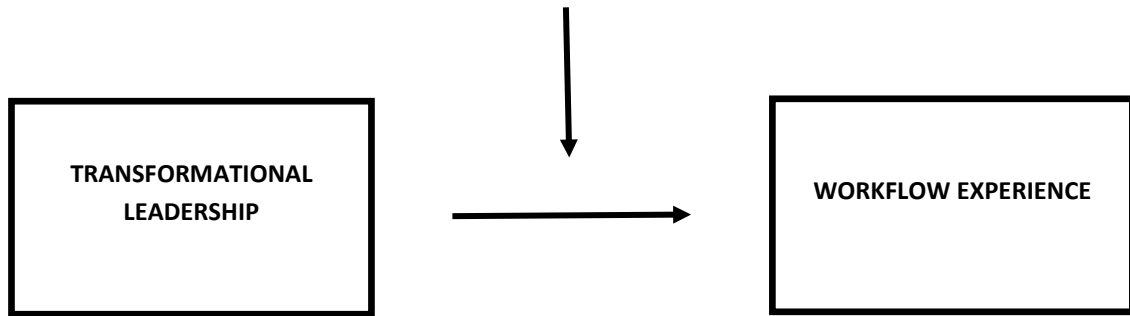
Transformational leadership has a positive impact on the workflow experience. That's why the employees who led by transformational leaders will be more likely to experience the workflow. However, there are some uncertainties perceived by the employees in their working environment. Changes in the work plans of the employees, whether they will be transferred to another department, their competencies in the job, their abilities, opportunities in the workplace can be listed as some issues that may create uncertainty in the organizational setting. Employees may face such uncertainties in the organizational environment and these uncertainties have many effects on the working lives of employees. When looking from this perspective, there is a role of perceived job uncertainty on the relationship between workflow experience and transformational leadership. The relationship of these two variables can show changes according to the level of uncertainty in the organizational setting. In situations where uncertainty is high, employees may not have the necessary concentration on their work. In addition, uncertainties in the organizational setting cause a decrease in the performance of employees. In this case, perceived job uncertainty level of the employees becomes important. Based on this situation, it can be thought that perceived job uncertainty has a moderating role between the relationship of the variables.

The aim of this model is to explain the uncertainties will have an effect on the relationship between transformational leadership and flow experience. Therefore, the second hypothesis of the study can be stated as below.

H2: There is a moderator role of perceived job uncertainty on the relationship between transformational leadership and work flow experience.

Figure 1: Research Model





3. METHODOLOGY

The research was conducted on white-collar employees working in the service sector in Istanbul. 51.40% of the participants are male, 48.60% are female, 41.2% are married, 57.20% are single and 84.3% are under 35 years old. 62.10% of the participants have bachelor's degree, 28.40% have less than 3 years of work experience and 44.00% have an income of 5000 TL or more. Within the scope of this research, an online questionnaire was applied to the participants. Analyzes were performed on the SPSS program for 243 responses.

The sampling technique of the study is the random sampling. In random sampling technique each option has an equal possibility of being chosen. That's why, it was thought that this is the most appropriate sampling technique for this research and it was decided to use it in the study.

3.1. Research Instruments

3.1.1. Work Flow Experience Scale

The relevant scale was developed by Bakker Golub and Rijavec in 2008 as name of The Work-Related Flow Inventory. The Work-Related Flow Inventory scale is consisting 13 items and 3 dimensions (Bakker, Golub and Rijavec, 2017). The dimensions of this scale are dedication to work, enjoyment of work and intrinsic motivation to work (Bakker, 2008). This scale is the first scale developed for flow experience in working life and it has been used frequently in the international literature. This scale was applied to different samples in different countries and its validity and reliability tests were conducted (Demerouti, Bakker, Sonnentag and Fullagar, 2012). For this reason, the relevant scale was preferred for this study. The Turkish adaptation of this scale and its validity and reliability study were carried out by Turan and Pala (2019).

The scale used in the research is a 5-point Likert-type scale with equal intervals. Of the individuals participating in the survey; They were asked to answer as 1-Strongly Disagree, 2-Disagree, 3-Undecided, 4-Agree, 5-Completely Agree.

3.3.2. Perceived Job Uncertainty Scale

The perceived job uncertainty scale was developed by Schweiger and Denisi in 1991. This scale was created to measure the different perception of uncertainty in business life in corporate structures. The relevant scale used in this study was translated to Turkish by Tinaztepe (2010). The validity of the translated to Turkish form was checked by experts in this domain (Ozveren, 2016). Data collection on perceived job uncertainty was carried out using 18 items in this scale.

The scale used in the research is a 6-point Likert-type scale with equal intervals. Of the individuals participating in the survey; They were asked to answer as 1- Definitely Distinctive, 2-Pretty Distinctive, 3- Distinctive, 4-Uncertain, 5-Pretty Uncertain, 6- Definitely Uncertain.

3.3.3. Transformational Leadership Scale

The "Multi-Factor Leadership Scale" has been developed by Bass and Avolio in 1990. This scale was translated into Turkish by Gurel (2011) and consists of 20 items in total, 16 items translated into Turkish by Gurel and 4 items taken from the version of the same scale developed in 2009 were used (Bass, Avolio, 2009). This research has been made on employees who is working in service industry in Istanbul. That's why the translated version of the scale has been used for this research.

The scale used in the research is a 5-point Likert-type scale with equal intervals. Of the individuals participating in the survey; They were asked to answer as 1-Strongly Disagree, 2-Disagree, 3-Undecided, 4-Agree, 5-Completely Agree.

4. FINDINGS

The reliability tests and the confirmatory factor analysis averages to the normal distribution were carried out before testing the hypotheses about whether the independent variable of the study has an effect on the dependent variable. Then, the correlation and regression analyses were performed to test the relationship between them. The findings obtained from the results of the analyzes are presented in the tables below. Finally, the moderator analysis was applied to measure the moderator role of perceived business uncertainty.

4.1. Factor Analysis and Reliability of the Scales

Firstly, factor confirmatory analysis and reliability tests were performed to test the factor structures of the scales used in the research. It is very important to find out the validity and reliability of scale structures before proceeding to hypothesis testing. That's why, the KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) measure of the sampling sufficiency Cronbach's alpha construct validity of the scales was evaluated which used in this research. The findings show that the KMO values of the scales are at least ,934. This value is greater than the KMO value accepted in the statistical literature (the recommended KMO value is ,600 at least). Bartlett's test of sphericity of each scale is significant which used in this study (p value = .000). The results of factor and reliability analyzes for all variables are shown in Table 1.

Table 1: The Summary Statistics of Survey (N=243)

Items	Item Number	Cronbach's α	Explained Variance (%)
<u>Work Flow Experince</u>	13	,936	27.588
<u>Transformational Leadership</u>	20	,984	30.895
<u>Perceived Job Uncertainty</u>	18	,933	14.628
<u>Total Variance (%)</u>			73,111
<u>KMO</u>			,934
<u>Chi-Square Bartlett's Test</u>			12603,763
<u>P value</u>			,000

4.2. Descriptive Statistics for Research Variables and Correlations between Workflow Experince, Transformational Leadership and Perceived Job Uncertainty

Means and standard deviations of Pearson correlation analysis and the research variables are stated in the Table 2. According to the findings from analyzes the means of all the components have low and also moderate values. Generally, the average values of the variables range between (M= 1,51, SD= ,5007) and (M= 3,96, SD= 1,0244). Also, among the main research variables while Transformational Leadership has the lower mean value (M= 3,04, SD= 1,1828) also, perceived job uncertainty has the higher mean value (M= 3,96, SD= 1,0244) according to the result of the analyzes.

When the correlation analyzes were examined, it was observed that there is a significant and positive correlation between the independent and dependent variables in the model. However, it has been examined that perceived job uncertainty has a significant negative relationship with other variables of the study. There is a moderate positive significant correlation between transformational leadership and work flow experince (r :.497; p <0.01). Also, there is a negative significant correlation between perceived job uncertainty and transformational leadership (r : -.143; p <0,05). On the other side, there is a negative significant correlation between perceived job uncertainty and work flow experince (r : -.122*; p <0,05).

Table 2: Descriptive Statistic for Research Variables (Means and Standard Deviations) and Correlations of the Variables

	Mean	Std. Deviation	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
--	------	----------------	----	----	----	----	----	----	----	----	----

1.Age	2,07	0,6238	(-)						
2.Gender	1,51	0,5007	-.183**	(-)					
3. Marital Status	1,60	0,5221	-.246**	-.015	(-)				
4.Education	2,80	0,8687	.025	.022	.078	(-)			
5.Total Work Experience	3,34	1,2532	.579**	-.085	-.313**	-.141*	(-)		
6. Salary	3,26	1,1542	.481**	-.252**	-.137*	.246**	.494**	(-)	
7.Workflow Experience	3,12	0,9570	.013	-.085	-.008	.015	-.049	.494**	(.93)
8.Transformational Leadership	3,04	1,1828	-.151*	.108	.088	.015	-.162*	-.059	.497** (.98)
9.Perceived Job Uncertainty	3,96	1,0244	.124	-.235**	-.001	-.041	.128*	.158*	-.122* (.93)

N:243; *p<0,05; **p<0,01*** p<,001

4.3. Regression Analysis of the Study

The findings of the factor and reliability analyses explained that this study was usable to test the main hypotheses of the study in terms of the validity and reliability values of the scale constructs. Thus, we can proceed with the regression analyses in order to test the first hypothesis mentioned in the study (H1). As discussed in the literature section, it is claimed that the existence of a transformational leadership approach in the organization will have a positive effect on the workflow experience of the employees. On this basis, regression analysis was applied to the first hypothesis of the study, "There is a positive impact of Transformational Leadership on Work Flow Experience" The regression analysis of the findings are shown in Table 3.

When we examine the Table 3 statistically, can understand that the results in Model 1 indicate that transformational leadership has a moderate impact on workflow experience ($\beta = .497$, $R^2 = .247$, $p = .000$, $F = 78.597$). This result shows that employees' workflow experiences increase when they are managed with the transformational leadership characteristics in the organization. There is a positive impact of the transformational leadership characteristics on the employees and this positive impact has increased on their workflow experience. That's why, the first hypothesis of the study (H1) is supported.

Table 3: The Impact of Transformational Leadership on Work Flow Experience

Variable	b	Std. Error	t	P
(Constant)	1,903	0,148	12,845	,000***
Transformational Leadership	0,497	0,045	8.865	,000***

R2= ,247; F= 78.597; P<,001

a. *p<0,05; **p<0,01*** p<,001
b. Dependent Variable: Work Flow Experience
c. Independent Variable: Transformational Leadership

4.4. Moderator Analysis of the Study

As discussed in the literature review section of the study, perceived job uncertainty was considered to play a moderator role between transformational leadership and workflow experience in hypothesis 2. In order to test the moderator role of perceived job uncertainty in that relationship, transformational leadership and workflow experience was entered into the analysis to examine the main effect. Finally, the analyzed of the interaction effect between the variables was performed. The

results of the analysis of the moderator role of perceived job uncertainty on the relationship between transformational leadership and workflow experience are presented in Table 4.

Table 4: The moderator role of perceived job uncertainty on the relationship between transformational leadership and workflow experience

Transformational Leadership	β	se	t	p
Work Flow Experience				
Constant	3,2635	.5304	6,1529	.0000
Transformational Leadership	-.0279	.1770	-.1578	.0000
Perceived Job Uncertainty	-.3226	.1211	-2,6639	.0000
Perceived Job Uncertainty				
↓				
Transformational Leadership	.1017	.0406	2,5083	.0128
Perceived Job Uncertainty	Moderator Effect (β)	se	t	p
Moderator Effect of Perceived Job Uncertainty = $M \pm 1SD$				
M- 1SS (2.894) Low	2,9418	0,2713	3,9538	.0000
M (3.742) Moderate	3,9663	0,3755	8,1563	.0000
M+1SS (4.590) High	4,9907	0,4797	8,7847	.0000
Model Summary	R	R²	F	p
	0,5180	0,2680	29,1451	.0000
Increased R²	R² Change	F	df1	df2
	0,0190	6,2918	1,0000	238,0000
				p
				.0128

*P<0.05; **p<0.01; ***p<0.001; ****p<0.0001

When we examine the Table 4 statistically, the regression model was found to be statistically significant ($R=.518$; $R^2=.268$; $F=29,1451$; $p=0.0000$). Perceived job uncertainty appeared to be a statistically significant predictor of the work flow experience ($\beta = -.3226$; $t = -2,6639$; $p=0.0000$). Also, using process macro which developed for the Statistical Package Program, evaluated the results of the research. Table 4 shows that the interaction effect was significant ($\beta=.0503$; $t=2.5244$; $p=0.0000$). Perceived job uncertainty was found have moderator effect on the relationship between transformational leadership and workflow experience. In this context, the effect of perceived job uncertainty is statistically significant with low ($\beta=2,9418$; $t=3,9538$; $p=0.0000$) moderate ($\beta=3,9663$; $t=8,1563$; $p=0.0000$) and high ($\beta=4,9907$; $t=8,7847$; $p=0.0000$). Thus, it can be expected that as employees feel the uncertainty in their organizations the positive effect of transformational leadership on workflow experience goes down. According to this result the hypothesis H2 is supported.

5. CONCLUSION, DISCUSSIONS AND SUGGESTIONS

In this study, the relationship between transformational leadership and workflow experience and the moderator role of perceived job uncertainty were tested. According to results of these statistical analyses, it can explain that, all the variables of this research model have significant relationship between each other. The regression analyses report that, transformational leadership have effects on workflow experience and perceived job uncertainty is a mediator variable within this relationship. As consistent with our expectations and previous research, transformational leadership is found to be significantly as statistically and positively related to workflow experience. This relationship which is strongly and positively associated with workflow experience is logical. Especially, when we examine the relationship between variables in our model, we can show that the transformational leadership has effect on workflow experience of the employees. The reason of this effect is psychological situation of the employees which have a crucial role in experience the workflow status.

According to the test results of the hypotheses formed in line with the main purpose of the research, it was determined that the transformational leadership positively affects the workflow experience. This result is similar to the study in the literature with (Krishnan, 2002; Waldman, Bass and Einstein, 1987; Arslantas and Pekdemir, 2007). In addition, perceived job uncertainty is one of the important elements in the organizational environment. This concept of uncertainty, which has many effects on employees, affects the work performance and happiness of employees. Based on the results of the research, it is possible to say that this effect is negative and significant. This effect of perceived job uncertainty was found to moderate the relationship between transformational leadership and workflow experience.

The results of the research shows that the variable which plays a role as a moderator is perceived job uncertainty in the relationship between transformational leadership and employees' workflow experience. In this context, managers approach

their employees with a positive perspective so that they can increase their job performance. The importance of focusing on the strengths of their employees and developing these aspects has been revealed once again with this research. For the future of an organization, employees' workflow experience and accordingly increasing productivity are in a relationship with each other. The main factor is that plays a role in experience the workflow more easily is the transformational leadership approach. As we discussed in the literature, the transformational leadership approach is very important for the future of organizations. In addition, perceived job uncertainty has a moderator role between dependent and independent variables. When perceived job uncertainty of the employees increases, it becomes more difficult for employees to experience the flow. When looking from another perspective, they are more likely to experience flow when the perceived job uncertainty of the employees is low. For this reason, company owners and managers need to fulfill important responsibilities in order to support people for the future of the organization, to minimize their perceived job uncertainties and to increase their performance.

6. LIMITATIONS

The only limitation of the research is that, the current research applied on the employees of service sector who lived in İstanbul, as I mentioned before. The next research can be performed in another city for employees from the different sectors. Also, findings of this research are valuable as it was tried to explain work flow experience, transformational leadership, perceived job uncertainty and relationship between them.

REFERENCES

- Alannah E. Rafferty and Mark A. Griffin, (2004). "Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions", *The Leadership Quarterly*, 15, 330.
- Arslantas C. and Pekdemir I. (2007). "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 262.
- Ashford, S. J. (1988). Individual Strategies for Coping with Stress during Organizational Transitions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 24 (1), 19-36.
- Ashford, S. J., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, Cause, and Consequences of Job Insecurity: A Theory-Based Measure and Substantive Test. *Academy of Management Journal*, 32 (4), 803-829.
- Aydın Kucuk B. (2020). Workflow Experience in the Light of Leader- Member Exchange and Person-Job Fit Theories, *Psychological Reports 0(0)*, 1-34.
- Bakker, A.B. and Demerouti, E. and Schaufeli, W.B. (2008). Dual Processes at the Work in a Call Centre: An Application of the Job Demands-Resources Model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393-417.
- Bakker, Arnold (2008). "The Work Related Flow Inventory: Construction and Initial Validation of the WOLF", *Journal of Vocational Behavior*, 72 (3), 400-414.
- Bakker, Arnold, Ljubin Golub, Tajana and Rijavec, Majda (2017). "Validation of the Study-Related Flow Inventory (WOLF-S)", *Croatian Journal of Education*, 19, 147-173.
- Beehr, T. A. and Bhagat, R. S. (1985). Introduction to Human Stress and Cognition in Organizations. In T. A., Beehr and R. S. Bhagat (eds.), *Human Stress and Cognition in Organizations: An Integrated Perspective*, 3- 19.
- Bekele Shibus (2011). "Effects of Transformational Leadership on Subordinate Job Satisfaction in Leather Companies in Ethiopia", *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 687.
- Bernard M. Bass (1985). "Leadership: Good, Better, best", *Organizational Dynamics*, 13(3).
- Bernard M. Bass, Paul Steidlmeier (1999). "Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior", *Leadership Quarterly*, Binghamton University, 10(2), 209.
- Bruce J. Avolio and Bernard M. Bass (2009). *Multifactor Leadership Questionnaire Feedback Report*, Imperial Council.
- Conrath, D. W. (1967). Organizational Decision-Making Behavior under Varying Conditions of Uncertainty. *Management Science*, 13(8), B487-B500.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. Harper Collins Modern Classics.
- Csikszentmihalyi, M. (2003). *Good Business*. Viking.
- Demerouti, Evangelia, Bakker Arnold, Sonnentag, Sabine ve Fullagar, Clive J. (2012). Work-related Flow and Energy at Work and at Home: A Study on the Role of Daily Recovery, *Journal of Organizational Behavior*, 33, 276-295.
- Downey, H. K., Hellriegel, D., & Slocum Jr, J. W. (1975). Environmental Uncertainty: The Construct and Its Application. *Administrative Science Quarterly*, 20(4), 613-629.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17 (3), 313-327.
- Eisenbeiss S.A., Van Knippenberg D., Boerner S. (2008). *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438.
- Eisenberger, R. and Jones, J.R. and Stinglhamber, F. and Shanock, L. and Randall, A. (2005). Flow Experiences at Work: For High Need Achievers Alone? *Journal of Organizational Behavior*. 26, 755-775.
- Eren E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta.
- Gardner, W. L., & Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *The Academy of Management Review*, 23(1), 32-58.
- Garner, W. R. (1962). *Uncertainty and Structure as Psychological Concepts*. Wiley.
- Gül H. and Sahin K. (2011). "Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 242.
- Gumusoglu L. and Ilsev A. (2007). "Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation", ScienceDirect, *Journal of Business Research*, 461.
- Gurel G. (2011), "Örgütsel Öğrenme, Dönüşümcü Liderlik, Pazar Yönlendirmesi Ve Örgütsel İnovasyonun Firma Performansı Üzerine Etkilerinin Analizi" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 55-56.
- Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., & Konopaske, R. (2002). *Organizational Behavior and Management*, McGraw-Hill.
- Jackson, S.A. and Ecklund, R.C. (2004). The Flow Scales Manual. *Fitness and Information Technology*.
- Keles H. N. and Ozkan T. K. (2010). Liderlik, Kültür Ve Performans Arasındaki İlişkinin Örgütsel Zeka Modelinden Hareketle İncelenmesi, *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 2(1), 66.
- Kırılmaz S. and Kırılmaz H. (2010). Transformasyonel Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkileri, *Türk İdare Dergisi* ,469, 121.
- Krishnan, V. R. (2002). Transformational Leadership and Voule System Congruence, *International Journal of Volue-Based Management*, Kluwer Academic Publishers, 15(1), 20.

- La Fevre, J. (1988). Flow and the Quality of Experience During Work and Leisure. *Optimal Experience: Psychological Studies of Flow in Consciousness*. Csikszentmihalyi, M. and Csikszentmihalyi, I. Cambridge University Press: 307-318.
- Luce, R. D. and Raiffa, H. (1957). *Games and Decisions: Introduction and Critical Surveys*. Wiley.
- Bass, B., & Riggio, E. (2006). Transformational Leadership. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2, 175-200
- Maccrimmon, K. R. (1966). Descriptive and Normative Implications of the Decision Theory Postulates. In K. Borch & J. Mossin (eds.), *Risk and Uncertainty: Proceedings of a Conference Held by the International Economic Association*, 1-21.
- Mcgrath, J. E. (1976). Stress and Behavior in Organizations. In. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1351-1396.
- Milliken, F. J. (1987). Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133-143.
- Nakamura, J. and Csikszentmihalyi, M. (2009). *Flow Theory and Research. Handbook of Positive Psychology*. Snyder, C.R. and Lopez, S.J. Oxford University Press, 195-206.
- Özveren C. (2016). The Role of Work Values on The Relationship of Perceived Job Insecurity and Job Uncertainty with Intention to Work In Public Sector. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Paulsen, N., Callan, V. J., Grice, T. A., Rooney, D., Gallois, C., Jones, E., & Bordia, P. (2005). Job Uncertainty and Personal Control during Downsizing: A Comparison of Survivors and Victims. *Human Relations*, 58(4), 463-496.
- Pollard, T. M. (2001). Changes in Mental Well-Being, Blood Pressure, and Total Cholesterol Levels during Workplace Reorganization: The Impact of Uncertainty. *Work & Stress*, 15(1), 14-28.
- Stephen P. Robbins, David A. DeCenzo, Mary Coulter, Megan Woods, (2013) – *Management: The Essentials, Pearson Australia*, 2, 287-300
- Schuler, R. S. (1980). Definition and Conceptualization of Stress in Organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25(2), 184-215.
- Schuler, R. S., and Jackson, S. E. (1986). Managing Stress through PHRM Practices: An Uncertainty Interpretation. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, 183-224.
- Schweiger, D. M., and Denisi, A. S. (1991). Communication with Employees Following a Merger: A Longitudinal Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 34(1), 110-135.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational Leadership, Conservation, and Creativity Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46, 703-714.
- Tınaztepe, C. (2010). The Effect of Desire for Change on The Relationship between Perceived Uncertainty and Job Related Affective Well-Being. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turan N. and Pala O. (2020). Turkish Adaptation of Flow at Work (Wolf): Validity and Reliability Study, *Ankara University SBF Journal*, 76, 387 – 404
- Uslu Y.D. (2011). Örgütlerde Yönetmel Etkinliğe Ulaşmada Yeni Bir Yaklaşım: Yaratıcı Liderlik, *SÜ İİBF Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(22), 123.
- Waldman, David A., Bass Bernard B. and Einstein Walter O. (1987), Leadership and Outcomes of Performance Appraisal Processes, *Journal of Occupational Psychology*, 60, 177-186.
- Yaşın T. (2016). Kişilik Özellikleri ve Psikolojik Sermayenin Psikolojik İyi Oluş, Akış Deneyimi, İş Tatmini ve Çalışan Performansına Etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü



The Decisive Role of Meaningful Work and Fair Workplace in Life Satisfaction

Öznur Gülen Ertosun*, Istanbul Medipol University

ARTICLE INFO

Article history:

Received
14.11.2021

Received in revised form
17.12.2021

Accepted
19.12.2021

Key Words: Meaningful Work,
Justice Climate, Satisfaction with
Life

ORCID: 0000-0001-9339-2610

Type of Article: Research Article

ABSTRACT (EXTENDED)

Objectives: The main purpose of this study is to investigate the link between meaningful work perception and life satisfaction through the justice climate in the organization. Within this scope, the study also aims to find out the connection among meaningful work perception and organizational variables, which are highly emphasized in the literature, and thus to reveal the importance of meaningful work perception for both the literature and practitioners.

Methods: This study is designed as quantitative research and the quota sampling method (limits are: work experience- sector- employee number of organization) is preferred to obtain the data. Since the meaningfulness of the work is not related to a specific occupational group according to previous researches, the sample of the study includes white-collar employees from various departments such as marketing, finance, HR, and R&D. Within the survey method conducted data gathered different work areas from large companies in Istanbul, 193 valid questionnaires are obtained for analysis. A socio-demographic form and three well-known scales are used to evaluate the participants' perceptions.

Results: Analyses of the study are conducted through SPSS and Smart-PLS programs. First of all construct validity is measured with both Exploratory and Confirmatory Factor Analysis. Then Cronbach alpha, rho_A, CR, and AVE values are computed and variables are found to be valid and reliable. Hypotheses are tested with Structural Equation Modeling and Bootstrapping analysis is performed. Significant connections among the variables are found. According to findings, meaningful work is not directly effective on life satisfaction. And interactional justice is a full mediator in the positive meaning and life satisfaction relationship. Secondly, life satisfaction is directly affected by distributive justice and interactional justice dimensions of organizational justice climate. And also the other dimensions of meaningful work have no significant effect on justice climate perception.

Originality: As stated in previous studies, the climate of justice in an organization is an important indicator of both the workplace experience of the employees and their life satisfaction. Although the concept of meaningful work is relatively new and few studied in organizational behavior literature, it had been stated by leading motivation theories attributing meaning to work is an important instrument for meaningful and satisfying life perception. Meaningful work is mostly thought to have contributions to oneself and the community, however, studies show that this is due to the employee's perception of his work. This theoretical background indicates that meaningful work perception could be related to organizations' justice perception and also can be beneficial to both individual and organizational desired outcomes. So emphasizing the importance of the phenomenon is the main motivation of the study, so that this study's findings can be an important contribution to both organizational behavior literature and practitioners especially in human resources activities in companies.

* Cite As/ Alıntı: Gülen Ertosun, Ö (2021). The Decisive Role of Meaningful Work and Fair Workplace in Life Satisfaction, *Journal of Behavior at Work (JB@W)*, 6(2), 89-101. DOI: <https://doi.org/10.25203/idd.1023269>.

Anlamli İş Algısı ve Adil İş Ortamının Yaşam Doyumunda Belirleyici Rolü

Öznur Gülen Ertosun, İstanbul Medipol Üniversitesi

MAKALE BİLGİSİ

Makale Tarihiçesi:

Başvuru:

14.11.2021

Revizyon

17.12.2021

Kabul

19.12.2021

Anahtar Kelimeler: Anlamli İş,
Adalet iklimi, Yaşam Doyumu

ORCID: 0000-0001-9339-2610

Makale Türü: Araştırma Makalesi

ÖZ

Amaç: Bu çalışmanın temel amacı, örgütteki adalet iklimi aracılığıyla anlamli iş algısı ile yaşamdan memnuniyet arasındaki bağlantıyı araştırmaktır.

Tasarım/Yöntem: Nicel araştırma yöntemi ile sınanacak hipotezler için İstanbul'daki büyük şirketlerden farklı çalışma alanlarından toplanan veriler anket yöntemiyle yürütülerek, analiz için 193 geçerli anket elde edilmiştir. İşin anlamlılığı belirli bir meslek grubu ile bağlantılı olmadığından dolayı çalışmanın örnekleme pazarlama, finans, İK, Ar-Ge gibi çeşitli departmanlardan beyaz yakalı çalışanları kapsamaktadır.

Sonuçlar: SPSS ve Smart-PLS programları aracılığıyla yapılan analizler sonucunda anlamli iş algısı boyutlarından pozitif anlam boyutunun etkileşimsel adalet aracılığıyla yaşam doyumunu etkilediği sonucuna ulaşılmış olup, pozitif anlam boyutunun formal işlemlere yönelik algı üzerinde de etkili olduğunu göstermektedir. Yaşam doyumunu etkileşimsel adaletin yanı sıra dağıtımsal adalet algısından da etkilenmektedir.

Özgün Değer: Geçmiş çalışmalarda da belirtildiği gibi bir örgütteki adalet iklimi hem çalışanların iş yeri deneyimlerinde hem de yaşam doyumlarında önemli bir göstergedir. Anlamli iş örgütsel davranış literatüründe görece olarak yeni ve az çalışılan bir kavram olmakla birlikte, işe anlam yüklemenin, önde gelen motivasyon teorileri tarafından anlamli ve tatmin edici bir yaşam algısı için önemli bir araç olduğu ifade edilmiştir. Bu çalışma ile hem alan yazına hem uygulayıcılara anlamli iş algısının önemini ve iş-işyeri-yaşam üçgeninin önemini vurgulayarak katkı sağlamak hedeflenmiştir.

1. INTRODUCTION

People tend to think that the world is a fair place, this allows people to struggle with the negativities they face and act more motivated to make an effort, thus making them feel better psychologically. This idea has also been supported in academic studies. Lerner (1980) states in his study that the perception of justice provides the psychological support needed for a more meaningful, specific, and controllable life. Additionally, studies at the organizational literature point to similar findings; the connection between employees' perception of justice with happiness, well-being and life satisfaction has been the subject of many studies and has been supported by significant findings (Behrani, 2017; Le et al., 2018; Lucas et al., 2013; Akbolat et al., 2015; Lambert et al., 2010). Also studies such as Cropanzano et al. (2007) states that fairness perceptions affect satisfaction, organizational commitment, performance, and organizational citizenship behaviors. However, few studies focus on the role of meaningful work perception and organizational justice connection. For instance, Timmermann (2018) indicates significant causality among the meaningful work and organizational justice. According to the study, the organizational atmosphere is also an important indicator for our work experiences.

Also, in organizational behavior literature studies support the effect of meaningful work on the life satisfaction of employees. Hu and Hirsh (2017) and similarly Allan et al. (2019) explain in their comprehensive meta-analytic studies the connection among the meaningful work and life satisfaction. Similarly, empirical studies support the link both directly and indirectly (Novanto et al., 2021; Magnano et al., 2019; Rothausen and Henderson, 2019).

A positive perspective on the meaningfulness of the work is also important for many work outputs that can be listed as the employee's ownership of the work, being motivated, and being resistant to difficulties. However, meaningful work is not about the profession itself, but the meaning that the employee attributes to the work he is doing, in other words, it is about the employee's assumption about the work (Fried & Ferris, 1987). For instance, while a doctor, lawyer or academician who are considered to be in the prestigious professions (as stated in TYAP, Nov. 2018, Professional Reputation in Turkey Research), may not find their occupation meaningful, on the other side, a salesperson or a cleaning staff may find their occupation meaningful. It is very important for any occupation to know that the work an employee is doing benefits the coworkers, working groups, organization and also society they work for. Despite an employee personally finding his work valuable and important but the absence of the necessary elements such as resources, authority, job description etc. may prevent him from building a positive perspective on the meaningfulness of the work, and also his negative work experiences can affect his well-being and satisfaction negatively.

Additionally, as Mert et al (2021) stated in their article, three common virtues that philosophers focus on from past to present are justice, happiness and courage in order to understand the meaning of life. They build the causality among the fair atmosphere in the workplace increase courage and life quality (and also life satisfaction). Similarly in this study the connection of the meaningful work, justice climate and life satisfaction also serves to the big picture from different perspective. So the aim of the study is to establish a whole understanding of the perception of the meaningful work to life satisfaction with the mediating effect of justice climate.

Within the framework of all this causality, this study aims to draw attention to the importance of meaningful work perception in the organizational behavior literature and its effect on employee happiness. In addition, presenting evidence for the connection between the employee's perceptions of the work (the job itself), the perceptions of the organization's justice (the organization) and their perceptions of their individual life (private life) is among the main contributions of the study.

For the reasons explained above and the purpose of the study, after giving detailed information about the relevant literature in the first part, the research design, measurement tools sampling and analysis results are given in the following part. The paper concludes with an evaluation of the study findings within the framework of the literature suggestions for future studies and practitioners.

2. LITERATURE REVIEW

2.1 Meaningful Work

Leading classical motivation theorists such as McGregor (1960), Maslow (1965) and Alderfer (1972) stated that work may have a mediating role in self-actualization. Specifically, Maslow stated that individuals who do not perceive their work as meaningful and important will not use their capacities for work. However, in the changing world, the elements that will define work as meaningful also change spontaneously (Shamir, 1991). Hackman and Oldham's job characteristics model (for detail info. Hackman et al., 1975; Hackman and Oldham, 1976) is the most well-known model on the meaningfulness of work in organizational behavior literature. The relevant model includes characteristics related to the experienced meaning of work, responsibility for work outcomes, and critical psychological states related to the knowledge to determine work outcomes.

Meaningfulness is an important determinant of positive or beneficial outcomes for both individuals and organizations (Rosso et al. 2010). Reker (1997) stated that it contributes to a positive perception of life and a positive feeling in general. Samir (1991) and May et al. (2004) stated that business results are directly affected by the sense of meaningfulness towards work. In addition, individuals who find their work meaningful show better psychological adjustment and well-being towards their work (Arnold et al., 2007).

The concept of meaningfulness was expressed by Krotkov (1998) as the perceptions of being emotionally meaningful and the level of being worth spending energy and commitment in return for these feelings. The meaningfulness of the work is defined as a positive perception towards improving the job and acting purposefully, rather than pleasure (Rosso et al., 2010). Steger et al. (2012) emphasized the value and importance (significance) of work in positive understanding. Therefore, there is no consensus among researchers on how the concept should be defined with regard to the meaning of work perception. Because the concept is faced with the problem of subjectivity and individuality as terms (Bowie, 1998). In parallel with this view, Fried and Ferris (1987) stated that work means different things to different people, and this is due to the fact that internal and external reward mechanisms vary according to the individual. Beadle and Knight (2012) also supports that is related with perception not with occupation.

Due to the differences in the definition of the concept, there are different opinions about its dimensioning. Britt et al. (2007) tried to explain the meaning of work with commitment and Clark et al. (2007) tried to explain the meaning of work with spirituality. In fact, when the literature is roughly classified, the frequently encountered dimensions can be listed as skill variety, task identity, importance of the task to other people, dedication, centrality of the job, value of the job, role identity, good pay, military pride, feelings towards professional title, and internal fit towards the job (Steger et al. 2010). Steger and coworkers stated that the psychometric evaluation of the measurement tools developed by Hackman and Oldham (1980) and May et al. (2004) are dysfunctional for evaluating meaningful work.

Benefiting from the study of Rosso et al. (2010), dimensions of meaningful work is defined by Steger et al. (2010) were used to determine meaningful work perception in this study. Meaningful work is assessed within three components: positive meaning, meaning through work, motivation by others (Steger et al. 2012). Positive meaning refers to attributing personal importance to the work, related to personal experiences. Based on the meaning through the work dimension, work is a mediator for meaningful life perception. And lastly, motivation by others dimension indicates that the contribution to the others' (may be to the world) effective on individual meaning attribution to the work. These components are deterministic on defining work as respectful and meaningful.

2.2 Organizational Justice Climate:

Employees' perceptions of the practices in the organization, the policies, practices, and procedures and also rewards, supports, and expectations reflect the climate of the organization (Schneider and Reichers, 1983). Based on these instruments, employees have an idea about acceptable and unacceptable behaviors within the organization (Zohar 1980).

The concept of climate of justice was first expressed by Naumann and Bennett (2000), and it is concerned with how the atmosphere of the organization as a whole or just a work unit is perceived in terms of justice. In the following years, researchers worked on models to evaluate the effect of the justice climate on employee behavior (Ehrhart 2004; Liao & Rupp, 2005; Priesemuth et al., 2013). In their study, they considered the climate of justice as a variable not only at the individual level, but also at the group and organizational level, and the findings support its effect on employee behavior (Roberson & Colquitt 2005; Rupp et al., 2007). Within the scope of determinant of the relevant dimensions in the perception of justice Schminke et al. (2015) studied on organizational level on moral values and found significant findings related with justice perception. With many studies on fairness, Patel et al. (2012) stated that the aforementioned organizational justice dynamics are important determinants in employees' evaluations of justice. Also in related literature, justice has been questioned as an antecedent of life satisfaction. Lambert et al. (2010) explored a strong connection between procedural justice and life satisfaction. Lucas et al. (2013) explained in their study that the well-being and also the happiness of employees were found to be correlated with justice and more effective than other outcomes, and also procedural justice is more predictive than distributive justice.

Holtz and Harold (2009), among studies evaluating the perception of justice at the individual level, showed in a long-term study that the dimensions of organizational trust, interpersonal, distributive and procedural justice reveal the perception of organizational justice. However, there are also studies stating that there are different determinants in the perception of justice (Priesmuth et al., 2013). According to Folger & Cropanzano (1998), among the organizational justice dimensions distributive and procedural justice are the two most salient dimensions of organizational justice.

According to Moorman (1991) who is the developer of the well-known justice climate has two main dimensions as procedural justice and distributive justice (Niehoff & Moorman, 1993). Similarly, organizational justice explained with distributive justice, procedural justice, and interactional justice dimensions by Konovsky (2000). Distributive justice is the perception related with the allocation of output in the organizations and refers to equity theory of Adam's (1963 cited in Pritchard,1969) which stated

that individuals compare the outcomes that they have received with the others which have similar efforts and positions in the organization. On the other side, procedural justice is based on the perception of employees about the application of rules and procedures. A procedural justice perception can be built in the conditions when the rules and procedures are ethical at the same time the applications are consistent and employees have an effect on the outcomes (Leventhal, 1980). Lastly, interactional justice refers to the perception of being well-behaved in the scope of respect, dignity, and attention (Robbins & Judge, 2012), which is more related to communication.

2.3 Life Satisfaction:

In organizational behavior literature, the concept of well-being when compared with life satisfaction has been considered as an important indicator for a long time. However, the concept of life satisfaction began to be studied primarily in the field of psychology in 1978. The period when these studies, which started in the 1980s, were dealt with most intensively corresponds to the beginning of 1991. According to WOS data (based on keywords), life satisfaction has been the subject of 5384 studies to date, the majority of these studies have been conducted in the fields of psychology and social sciences. From first studies, Hoyt et al. (1980) tried to address the concept with a multidimensional approach, while Medley (1980) focused on differences in life satisfaction at different stages of life. While both studies focused on age and life satisfaction variables, some others for instance Marcoen & Vanham (1981) discussed its relationship to close concepts such as locus of control and self-disclosure.

In the same period, the relationship between life satisfaction and job satisfaction was started to be studied in comparative studies (Exp. Rice et al., 1980). Tail, Padgett and Baldwin (1989) presented a study that provides evidence for this relationship with their meta-analytic study. Rain, Lane, and Steiner (1991) found data to support this but stated that more studies are needed on causality between variables. Later, in the studies, researchers addressed different views on causality. For example, while researchers such as Rice et al. (1980) argues that job satisfaction affects life satisfaction; other studies proposes that causality is from life satisfaction to job satisfaction (Judge & Locke, 1993), on the other side the relationship among the variables are mutually (Judge & Watanabe, 1993).

Life satisfaction generally assessed as a component of subjective well-being. According to Diener (1985); subjective well-being is divided into two basic components: emotional and cognitive well-being. Cognitive well-being is considered as the level of satisfaction with life. Generally, the emotional dimension is popular in studies and cognitive well-being is partially ignored (Pavot et al., 1991, p.149).

The domains-of-life literature indicates that life satisfaction is related to meeting expectations in some dimensions. As stated in Rojas (2007) study, most researchers define specific life domains and among the researchers, while Cummins (1996) defines a seven-domain section, Flanagan (1978) suggests fifteen components for satisfaction in domains. According to this view, satisfaction with life can consist of many dimensions such as expectations about work, health, marriage, thence various studies tried to define domains to determine life satisfaction as a whole. However, this perspective is not useful for job-related studies and generally such kind of studies assumed life satisfaction as an integrative and generalized concept. According to this approach, satisfaction with life scale focus that people evaluate their own lives on a global scale. People often set a standard for their lives, then compare what they have against those standards (Shin and Johnson, 1978). Therefore, it is not an objective, but a subjective way of perception and at the same time it is a unique concept apart from similar concepts such as positive affect.

As explained above, related literature supports the aim of the study. In the scope of this study as the antecedents of job satisfaction meaningful work perception is found to be related with the life satisfaction of employees. And also, as an organizational level indicator justice climate, an important mediator variable in the relationship. Depending on the purpose of the study the following hypotheses (and sub-hypotheses) to be tested in the study are listed below.

H1: Meaningful work sub-dimensions have a statistically positive effect on life satisfaction.

H2: Meaningful work sub-dimensions have a statistically positive effect on organizational justice climate sub-dimensions

H3: Organizational justice climate sub-dimensions have a statistically positive effect on life satisfaction.

H4: Organizational justice climate sub-dimensions have a mediating role in the meaningful work sub-dimensions and life satisfaction relationship.

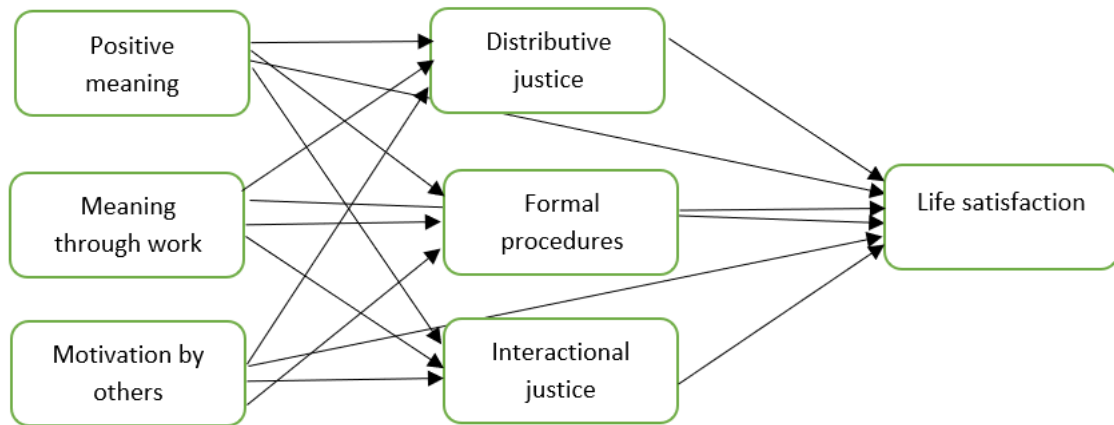


Figure 1. Conceptual Model

3. METHODOLOGY

3.1 Data Collection and Demographic Distribution of the Sample

The research design of the study is a quantitative study and the data for hypotheses testing will be obtained by questionnaire method. Data has gathered in 2019 May (according to the related policy the study doesn't require an ethical report).

Quota sampling method was preferred as the sampling method. It was preferred that the participants in the sample have at least 1 year of work experience and work in large-scale companies (in companies with more than 150 employees) and work in the health, banking and food sectors at the border of Istanbul province. Since there is no classification about whether certain occupations are meaningful for the purpose of the study, our sample consists of white-collar employees from different departments (such as marketing, finance, HR, R&D). The sample composed from medium level manager / lower-level manager / non-managerial positions.

In the data collection process, first of all, permission request for the purpose of the study was sent to the Human Resources department of the companies from the relevant sector by e-mail. The questionnaires are sent to the companies' Human Resources department that accept the request, employees are informed about the study and who volunteered to fill them out handed the questionnaires in a closed envelope. A total of 193 valid questionnaires from 8 companies were reached in the study. According to Cohen (1992), maximum arrows pointing a construct can be criteria for sample size. In the study this means 157-217 sample (%1 and %5 significance level), so sample is adequate for this research.

General company characteristics of the sample can be summarized according to sector: 52.7 % banking sector, 39.6 % food industry and 7.7 % health sector. And average employee number of the companies are 942.9. Sample composed of mostly male (67.5 %), 25-40 age level (80%), highly educated (84.1% have minimum bachelor's degree) and almost half of the sample was in managerial level (46%). When compared the managerial and non-managerial employees in the scope of the meaningful work perception, found insignificant differences according to independent samples t-test results. According to these findings, meaningful work perception is not related with managerial position of the employee.

3.2 Measures

Survey conducted in order to gather the data has a socio-demographic form that is prepared by researcher with the criteria determined to reveal the sample quota and characteristics during the data collection process. And three different scales were used to test the hypotheses of the study. The scale items were adapted to Turkish with the translation-back translation method. Its translation was adhered to by 3 different academicians working in the field of business with English proficiency, and it was back-translated by a different academician before it was finalized. The scales are explained in the below.

The Work and Meaning Inventory:

The Work and Meaning Inventory (WAMI) developed by Steger et al. (2012) has been used to evaluate meaningful work perception of the participants. Scale consist of 10 items and the sub-dimensions of the scale were positive meaning (PM) 4 items (Cronbach alpha = 0.89), meaning through work (IAM) 3 items (Cronbach alpha = 0.82) and motivation by others (BM) 3

items (Cronbach alpha = 0.83) The sum of the alpha values of all scale items is 0.93. In the related study, it was stated that WAMI scale has a positive correlation with work-related and general well-being, job satisfaction, absenteeism, and satisfaction with life (Steger et al., 2012).

Organizational Justice Scale:

The climate of justice is measured using Moorman's scale, which is widely used in the literature (cited in Scholar: 3856, WOS: 984; Nov. 2021). The scale originally developed by Moorman in 1991 (scale items were obtained from the study of Niehoff & Moorman (1993)). While procedural justice is handled in two different dimensions as formal procedures and interactional justice, distributive justice is a single dimension that includes more benefits and fees. Totally the scale contains 20 items with three sub-dimensions: distributive justice (AD-5 items), formal procedures (FI-6 items), interactional justice (AE- 9 items). The Cronbach alpha coefficients of all three dimensions of are above 0.90 (Niehoff & Moorman, 1993).

Satisfaction with Life Scale:

In measuring life satisfaction in other words cognitive well-being, the fact that individuals can accurately determine their level of satisfaction with life is related to the inclusion of global criteria being. Depending on the context, the respondent's focus on satisfaction or dissatisfaction in one area may misrepresent the overall satisfaction level. Pavot et al. (1991, p.151) stated in their related study that the 5-item unidimensional scales of Diener et al.'s (1985) meet this need. In their study, they stated that the validity and reliability of the relevant scale is high when compared to similar scales - when used for a wide age group.

The factor loadings of Diener et al.'s (1985) Satisfaction with Life Scale (SWLS) vary between 0.84 and 0.61, and the correlation between the items varies between 0.75 and 0.50 and has a strong correlation. Cronbach alpha coefficients were calculated as 0.87.

4. FINDINGS

4.1 Reliability and Validity of the Measures

Psychological properties are defined as constructs, they can be observed indirectly (latent variables). Most of the researchers measure construct validity with the help of factor analysis. While Exploratory Factor Analysis (EFA) emerges as a theory-generating construct instead of testing theories, Confirmatory Factor Analysis (CFA) is used to evaluate construct validity of constructs obtained by EFA (Kline, 2005).

In order to test validity of measures first of all EFA is conducted with varimax rotation. Total variance explained is calculated (TVE=75.496), KMO= 0.900, df= 561; (p=0.00) are estimated so model is fit according to findings of SPSS analysis. EFA indicates that 1 item in the dimension of formal procedures (FI) of organizational justice scale was excluded because it had high factors in more than one dimension, and 1 item in the dimension of meaning through work (IAM) of the work and meaning inventory was represented in the dimension of positive meaning (PM). And factor loadings were in the range of 0.589- 0.856. In the second stage CFA Analysis is conducted and all of the items were represented in the scales and factor loadings vary between 0.707 and 0.906.

The abbreviations for the variables are as follows; positive meaning (PM), meaning through work (IAM) and motivation by others (BM), satisfaction with life (LS), formal procedures (FI) and interactional justice (AE), distributive justice (AD). After this stage, it will be expressed in this way in the tables and text.

Table 1: Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability (CR)	Average Variance Extracted (AVE)
AD	0.900	0.903	0.926	0.716
AE	0.960	0.962	0.966	0.760
BM	0.898	0.913	0.936	0.831
FI	0.904	0.920	0.926	0.676
LS	0.872	0.883	0.907	0.661
PM	0.885	0.893	0.920	0.743
IAM	0.814	0.845	0.887	0.724

In the table above (Table 1) internal consistency and reliability coefficients of the dimensions are summarized. According to Fornell & Larcker (1981), CR > 0.70, AVE > 0.50 and CR > AVE indicates that discriminant and convergent validity are within acceptable limits. CR values of the dimensions of the scales are in the range of 0.887 and 0.996, AVE values are minimum 0.661

and maximum 0.831. And for all dimensions CR > Ave values. For composite reliability PLS calculated Cronbach's Alpha values and also rho_A values, which are above 0.70 for all factors that means all of the factors are reliable.

Table 2: Correlation Analysis

	PM	IAM	BM	LS	AD	FI	AE
PM	(0.861)	0.418**	0.706**	0.333**	0.337**	0.347**	0.413**
IAM		(0.850)	0.462**	0.277**	0.204**	0.183*	0.234**
BM			(0.911)	0.313**	0.316**	0.329**	0.355**
LS				(0.813)	0.363**	0.225**	0.358**
AD					(0.846)	0.527**	0.559**
FI						(0.822)	0.722**
AE							(0.871)

**correlation is significant at the 0.01 level

** correlation is significant at the 0.05 level

Numbers on diagonals indicate square root of AVE

When the correlation coefficients are examined (Table 2), it is seen that all dimensions have a statistically significant correlation value. Meaning through work (IAM) and formal procedures (FI) dimensions have the lowest correlation (0.183), while interactional justice (AE) and formal procedures (FI) show the highest correlation value (0.722). In addition, the square roots of AVE are higher than the correlation coefficients for all variables.

VIF value is used to evaluate multicollinearity. In the sample variables VIF values vary between 1.539 and 2.440. Although there is no consensus on what the VIF value should be absence of multicollinearity is suggested as below 2, however lower level is below 5 and acceptable for most of researchers (Hair et al., 1995; Ringle et al., 2015).

4.2 Data Analysis and Hypotheses Test Results

When compared with regression analysis, Structural Equation Modeling was preferred because it also takes into account the latent variable and observed variables and can also calculate coefficients for direct or direct relationships (Tabachnick & Fidell, 2007). In order to investigate the relationship among the variables, Structural Equation Modeling is performed in Smart PLS 3.0. PLS-SEM has some practical advantages for studies, such as smaller sample size, normal distribution is not a prerequisite and formative structures can be tested. Also another important issue that PLS-SEM doesn't require model fit indices such as Chi-square, RMSA, NFI (Polat, 2018). However, some model fit values can be summarized as follow. SRMR= 0.060 (0.00<=SRMR<=.10 As the Standardized Root Mean Square gets closer to zero, the significance of the model increases (Browne and Cudeck, 1993 cited in Rigdon, 1996). Chi-Square= 1313.869 and NFI= 0.781, close to 1 represents good fit.

Table 3: Bootstrapping- Mean, STDEV, T-Values, P-Values

Variables	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Path Coefficients	T Statistics (O/STDEV)
AD -> LS	0.220	0.077	0.217	2.817**
AE -> LS	0.265	0.096	0.266	2.760**
BM -> AD	0.132	0.100	0.132	1.321
BM -> AE	0.103	0.090	0.100	1.108
BM -> FI	0.136	0.102	0.130	1.269
BM -> LS	0.082	0.092	0.079	0.864
FI -> LS	-0.133	0.094	-0.138	1.459
PM -> AD	0.206	0.117	0.203	1.740
PM -> AE	0.301	0.099	0.300	3.037**
PM -> FI	0.238	0.111	0.238	2.151**
PM -> LS	0.078	0.103	0.082	0.795
IAM -> AD	0.100	0.093	0.094	1.013
IAM -> AE	0.077	0.089	0.071	0.798
IAM -> FI	0.073	0.090	0.070	0.771
IAM -> LS	0.119	0.083	0.117	1.417

**p value is significant at the 0.01 level

In order to test hypotheses, Bootstrapping analysis was performed on the research model and the t-test scores of the "Path Coefficients" values obtained after this analysis were tested whether they were significant or not.

As seen in table 3, when investigation the relationship among the variables, components of meaningful work: positive meaning (PM), meaning through work (IAM) and motivation by others (BM) are not directly effective on satisfaction with life (LS) (all $p > 0.01$). However, positive meaning (PM) is a significant antecedent of procedural justice [formal procedures (FI- $\beta = 0.238$, $p < 0.01$) and interactional justice (AE- $\beta = 0.300$, $p < 0.01$)]. Also, distributive justice (AD- $\beta = 0.217$, $p < 0.01$) and interactional justice (AE- $\beta = 0.266$, $p < 0.01$) are important indicator of satisfaction with life (LS). Meaningful work is effective on satisfaction with life through the mediating role of interactional justice. This type of mediation is defined as complete mediation effect that is called as full mediation Zhao et al. (2010).

In the following bootstrapping outputs (Figure2) ad all hypotheses and sub-hypotheses results (Table 4) are summarized. Findings will be discussed in conclusion, discussions and suggestions section.

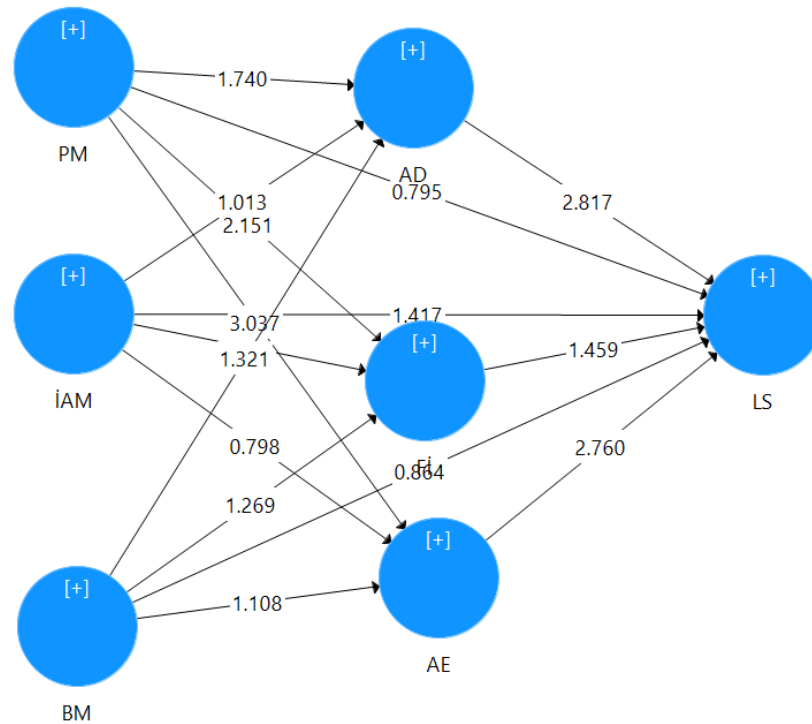


Figure 2: Analysis Model

Table 4: Hypotheses Results

Hypotheses	Accept (A) / Refused (R)
<i>H1: Meaningful work sub-dimensions have a statistically positive effect on life satisfaction.</i>	R
H1a: Positive meaning have a statistically positive effect on life satisfaction.	R
H1b: Meaning through work have a statistically positive effect on life satisfaction.	R
H1c: Motivation by others have a statistically positive effect on life satisfaction.	R
<i>H2: Meaningful work sub-dimensions have a statistically positive effect on organizational justice climate sub-dimensions.</i>	A
H2a: Positive meaning have a statistically positive effect on distributive justice	R
H2b: Meaning through work have a statistically positive effect on distributive justice	R
H2c: Motivation by others have a statistically positive effect on distributive justice	R
H2d: Positive meaning have a statistically positive effect on formal procedures	A
H2e: Meaning through work have a statistically positive effect on formal procedures	R
H2f: Motivation by others have a statistically positive effect on formal procedures	R
H2g: Positive meaning have a statistically positive effect on interactional justice	A
H2h: Meaning through work have a statistically positive effect on interactional justice	R
H2i: Motivation by others have a statistically positive effect on interactional justice	R
<i>H3: Organizational justice climate sub-dimensions have a statistically positive effect on life satisfaction.</i>	A
H3a: Distributive justice have a statistically positive effect on life satisfaction.	A
H3b: Formal procedures have a statistically positive effect on life satisfaction.	R
H3c: Interactional justice have a statistically positive effect on life satisfaction.	A
<i>H4: Organizational justice climate sub-dimensions have a mediating role in the meaningful work sub-dimensions and life satisfaction relationship.</i>	A
H4a: Distributive justice have a mediating role in the positive meaning and life satisfaction relationship.	R
H4b: Distributive justice have a mediating role in the meaning through work and life satisfaction relationship.	R
H4c: Distributive justice have a mediating role in the motivation by others and life satisfaction relationship.	R
H4d: Formal procedures have a mediating role in the positive meaning and life satisfaction relationship.	R
H4e: Formal procedures have a mediating role in the meaning through work and life satisfaction relationship.	R
H4f: Formal procedures have a mediating role in the motivation by others and life satisfaction relationship.	R
H4g: Interactional justice have a mediating role in the positive meaning and life satisfaction relationship.	A
H4h: Interactional justice have a mediating role in the meaning through work and life satisfaction relationship.	R
H4i: Interactional justice have a mediating role in the motivation by others and life satisfaction relationship.	R

5. CONCLUSION, DISCUSSIONS AND SUGGESTIONS

The subjective perceptions of employees towards finding the work meaningful are defined in 3 basic dimensions as explained in the literature. The findings of the study show that the positive meaning dimension from these dimensions is effective on life satisfaction through interactional justice. Other dimensions did not yield significant results in this model (meaning through work, motivation by others). Although positive meaning gave significant results in the perception of formal procedures, which is the other dimension of procedural justice, the causality of this relationship towards life satisfaction was not statistically significant. When the results in the justice climate are examined, it is seen that distributive justice and interactional justice are deterministic factors in life satisfaction. However, there is no evidence that the indirect value of the work or its contributions to others increase the life satisfaction of the employees. Also, procedural issues and input-output balance are not indicative on life satisfaction when work is perceived as meaningful.

Unlike positive meaning, meaning through work and motivation by others seems to be insignificant on both justice climate and life satisfaction. Possible reason for this finding could be occupation itself. Their professions are defined as marketing, finance, HR, R&D etc. and also the participants are white collar employees and managers in large-scale companies. Therefore, it is often

not possible for them to see the consequences of their efforts for the parties affected by the business results. For example, when a dentist relieves the pain of a patient with a toothache, he will be able to see the meaning of his work more easily because he will receive the feedback of his work in the same and simultaneous manner. And an academician can experience the meaning of his life through work by producing a solution to a social problem. Besides these, formal procedures, as one of the components of justice climate, has an insignificant effect on life satisfaction while the other components are significant. It could be because consistency in rules and procedures can be experienced indirectly when we compare with the perception of fair-behaved (that is interactional justice) and allocation of outputs (that is distributive justice).

As a result of the findings, it was concluded that it is important to study the variables discussed in the study with different samples, to evaluate certain occupational groups in this respect, or to make a comparison between occupational groups, in terms of making more suggestions to improve the positive perceptions of employees about the work-workplace-life triangle. For instance, more deterministic occupations such as a doctor, judge, or professor can be compared in the scope of meaningful work perception. And also the source of meaning can be determined by comparing the three components of meaningful work among the occupations.

Analysis results indicate that justice is an important mediator in the meaningful work and life satisfaction relationship. These findings support the idea that organizational ethical climate and organizational culture dimensions can be also effective on meaningful work perception, they are also should be taken into consideration in further studies. In addition, it is thought that the evaluation of the determining factors of the work itself (and also workplace) as antecedents of meaningful work perception on wider models will make important contributions to both the literature and practitioners. Finally, research on the effect of concrete outputs such as performance, creativity, and innovation from the sense of meaningfulness of work is among the academic recommendations of this study. Due to the findings of the related studies, meaningful work is thought to be an important motivator for work effort, it can be beneficial to investigate work-oriented outputs empirically.

Findings from the study showed that positive work-related experiences contribute to life satisfaction in conditions where managers have an equal distance from employees and a motivating communication culture. However, for some reason, an organizational climate in which managers are not equidistant from employees, treat them differently due to personal reasons, or nepotism among colleagues harms the employees' perception of interactional justice, while negatively affecting the employee's personal experience of the job, as stated in many studies. Negative experiences that affect personal outcomes such as job satisfaction, commitment and performance also have negative reflections on total work outputs (Al-Zu'bi, HA, 2010, Lambert et al., 2020). Although work life is not an element that can be easily separated from private life, many studies draw attention to the interaction between them (Rode, 2004; Judge and Watanabe, 1993). For this reason, a long-term and sustainable positive atmosphere has an impact on the life satisfaction of the employee as a whole. Regardless of the qualifications of the "unhappy employee", whose life satisfaction is negatively affected by the job, his contribution to the organization will be negatively affected. In today's hyper-competitive environment, especially when his negative experiences within the organization will question his belonging to the organization, companies should take into consideration that they are in danger of losing their employees actively or passively.

In management activities, giving positive messages in the perceptions of employees towards their jobs, making each job have an important contribution to the big picture and making the employee feel valued can assist to build a meaningful work perception. In order to achieve this, it may be beneficial to support Human Resources activities in organizations such as job enrichment and employee empowerment, which are helpful to increase the meaning of the work for the employee. In this sense, employees' perceptions of the meaningfulness of work emerge as an important managerial instrument. In this way, the behaviors of owning the work, acting with a sense of effort and curiosity towards the work have been the subject of many studies (exp. Shipper and Manz 1992; Oldham and Cummings, 1996), and it can also contribute to organizations in the scope of today's needed inquiring, self-managing, decision-making skills developed employee profile.

In summary, this study has once again revealed that if the meaningful work perception is supported by an appropriate justice climate in the organization, it will make positive contributions to the employee first and then to the organization, and that the causality between these variables is a matter of the organization beyond the employee for the long-term perspective.

6. LIMITATIONS

While the study sample composed from Istanbul and its environs covers the people working in large enterprises, the ambiguity in the literature on meaningful work perception is the reason why a certain business field and occupational group should not be taken as the target audience. In this context, the findings also have limitations regarding the sampling.

Although the reasons for meaningful work, organizational justice and life satisfaction have been accepted as powerful measurement tools for the reasons explained above, employee statements and the adequacy of measurement tools appear as another constraint regarding the study findings.

Finally, the variables discussed in the study present a limited causality, and the causality between meaningful work perception and life satisfaction needs to be explained by different variables that are not included in the model.

REFERENCES

- Akbolat, M., Isik, O., Yilmaz, A., & Akca, N. (2015). The effect of organizational justice perception on job satisfaction of health employees. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences*, 1(2), 360-372.
- Alderfer, C. P. (1972). Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings.
- Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M., & Tay, L. (2019). Outcomes of meaningful work: A meta-analysis. *Journal of management studies*, 56(3), 500-528.
- Al-Zu'bi, H. A. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International journal of business and management*, 5(12), 102.
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work. *Journal of occupational health psychology*, 12(3), 193.
- Beadle, R., & Knight, K. (2012). Virtue and meaningful work. *Business Ethics Quarterly*, 22(2), 433-450.
- Behrani, P. (2017). Organisational justice and employee happiness. *International Journal of Research and Review*, 4(7), 123-129.
- Bowie, N. E. (1998). A Kantian theory of meaningful work. *Journal of Business Ethics*, 1083-1092.
- Britt, T. W., Dickinson, J. M., Moore, D., Castro, C. A., & Adler, A. B. (2007). Correlates and consequences of morale versus depression under stressful conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 34.
- Clark, L., Leedy, S., McDonald, L., Muller, B., Lamb, C., Mendez, T., ... & Schonwetter, R. (2007). Spirituality and job satisfaction among hospice interdisciplinary team members. *Journal of palliative medicine*, 10(6), 1321-1328.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological bulletin*, 112(1), 155.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of management perspectives*, 21(4), 34-48.
- Cummins, R. A. (2005). The domains of life satisfaction: An attempt to order chaos. In *Citation classics from social indicators research* (pp. 559-584). Springer, Dordrecht.
- Cummins, R.A.: 1996, 'The Domains of Life Satisfaction: An Attempt to Order Chaos', *Social Indicators Research* 38, pp. 303-332.
- Diener, E. D., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of personality assessment*, 49(1), 71-75.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 57(1), 61-94.
- Flanagan, J.: 1978, 'A Research Approach to Improving our Quality of Life', *American Psychologist* 33, pp. 138-147.
- Folger, R. G., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management* (Vol. 7). Sage.
- Fornell C, Larcker DF (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel psychology*, 40(2), 287-322.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hackman, J. R., Oldham, G., Janson, R., & Purdy, K. A. (1975). New strategy for job enrichment. *California Management Review*, 57-71.
- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (1995). *Multivariate Data Analysis* (3rd ed). New York: Macmillan.
- Holtz, B. C., & Harold, C. M. (2009). Fair today, fair tomorrow? A longitudinal investigation of overall justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1185-11.
- Hoyt, D. R., Kaiser, M. A., Peters, G. R., & Babchuk, N. (1980). Life satisfaction and activity theory: A multidimensional approach. *Journal of Gerontology*, 35(6), 935-941.
- <https://tyap.net/mediaf/T%C3%BCrkiye-Mesleki-%C4%B0tibar-Skalas%C4%B1-Sunumu-Son.pdf>
- Hu, J., & Hirsh, J. (2017). The benefits of meaningful work: A meta-analysis. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2017, No. 1, p. 13866). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Judge, T. A., & Locke, E. A. (1993). Effect of dysfunctional thought processes on subjective well-being and job satisfaction. *Journal of Applied psychology*, 78(3), 475.
- Judge, T. A., & Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of applied psychology*, 78(6), 939.
- Judge, T. A., & Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of applied psychology*, 78(6), 939.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* 2nd ed. New York: Guilford, 3.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of management*, 26(3), 489-511.
- Korotkov D. L., (1998). The Sense of Coherence: Making Sense Out of Chaos, In: Wong P. T. P., Fry P., Editors: *The Human Quest for Meaning: A Handbook of Psychological Research and Clinical Applications* (Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ), 51-70.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Jiang, S., Elechi, O. O., Benjamin, B., Morris, A., ... & Dupuy, P. (2010). The relationship among distributive and procedural justice and correctional life satisfaction, burnout, and turnover intent: An exploratory study. *Journal of Criminal justice*, 38(1), 7-16.
- Lambert, E. G., Keena, L. D., Leone, M., May, D., & Haynes, S. H. (2020). The effects of distributive and procedural justice on job satisfaction and organizational commitment of correctional staff. *The Social Science Journal*, 57(4), 405-416.
- Le, H., Jiang, Z., Fujimoto, Y., & Nielsen, I. (2018). Inclusion and affective well-being: Roles of justice perceptions. *Personnel Review*.
- Lerner, M. J. (1980). *The belief in a just world: A fundamental delusion*. New York: Plenum Press.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York, NY: Plenum Press.
- Liao, H., & Rupp, D. E. (2005). The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: a cross-level multifoci framework. *Journal of Applied psychology*, 90(2), 242.
- Lucas, T., Zhdanova, L., Wendorf, C. A., & Alexander, S. (2013). Procedural and distributive justice beliefs for self and others: Multilevel associations with life satisfaction and self-rated health. *Journal of Happiness Studies*, 14(4), 1325-1341.
- Magnano, P., Santisi, G., Zammitti, A., Zarbo, R., & Di Nuovo, S. (2019). Self-perceived employability and meaningful work: The mediating role of courage on quality of life. *Sustainability*, 11(3), 764.
- Marcoen, A., & Vanham, R. (1981). Life satisfaction, locus of control, self-disclosure. *Psychologica Belgica*, 21(1), 65-81.
- Maslow, A. (1965). *Self-actualization and beyond*.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.
- McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358(374), 5.
- Medley, M. L. (1980). Life satisfaction across four stages of adult life. *The International Journal of Aging and Human Development*, 11(3), 193-209.

- Mert, İ. S., Sen, C., & Alzghoul, A. (2021). Organizational justice, life satisfaction, and happiness: the mediating role of workplace social courage. *Kybernetes*.
- Moorman, R. H. (1991). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Naumann, S. E., & Bennett, N. (2000). A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 43, 881-890.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Novanto, Y., Handoyo, S., & Setiawan, J. L. (2021). Predicting the life satisfaction of Indonesian Christian employees: Examining the role of religiosity, perceived organizational support, and meaningful work. *Jurnal Psikologi Ulayat: Indonesian Journal of Indigenous Psychology*.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, 39(3), 607-634.
- Patel, C., Budhwar, P., & Varma, A. (2012). Overall justice, work group identification and work outcomes: Test of moderated mediation process. *Journal of World Business*, 47, 213-222.
- Pavot, W., Diener, E. D., Colvin, C. R., & Sandvik, E. (1991). Further validation of the Satisfaction with Life Scale: Evidence for the cross-method convergence of well-being measures. *Journal of personality assessment*, 57(1), 149-161.
- Polat, M. (2018). Eğitim bilimlerinde pls-sem yaklaşımının kullanılabilirliği ve bir uygulama. *Social Sciences Studies Journal*, 4(25), 5325-5337.
- Priesemuth, M., Arnaud, A., & Schminke, M. (2013). Bad behavior in groups: The impact of overall justice climate and functional dependence on counterproductive work behavior in work units. *Group & Organization Management*, 38(2), 230-257.
- Priesmuth, M., Arnaud, A., & Schminke, M. (2013). Bad behavior in groups: The impact of overall justice climate and functional dependence on counterproductive work behavior in work units. *Group and Organization Management*, 38, 230-25.
- Pritchard, R. D. (1969). Equity theory: A review and critique. *Organizational behavior and human performance*, 4(2), 176-211.
- Rain, J. S., Lane, I. M., & Steiner, D. D. (1991). A current look at the job satisfaction/life satisfaction relationship: Review and future considerations. *Human relations*, 44(3), 287-307.
- Reker G. T. (1997). Personal meaning, optimism, and choice: Existential predictors of depression in community and institutional elderly, *The Gerontologist*, 37(6), 709-716.
- Rice, R. W., Near, J. P., & Hunt, R. G. (1980). The job-satisfaction/life-satisfaction relationship: A review of empirical research. *Basic and applied social psychology*, 1(1), 37-64.
- Rigdon, E. E. (1996). CFI versus RMSEA: A comparison of two fit indexes for structural equation modeling. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 3(4), 369-379.
- Ringle, Christian M., Wende, Sven, & Becker, Jan-Michael. (2015). SmartPLS 3. Bönningstedt: SmartPLS. Retrieved from <http://www.smartpls.com>
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2012). *Organizational Behavior*. 15 Edition. Pearson Education.
- Roberson, Q. M., & Colquitt, J. A. (2005). Shared and configural justice: A social network model of justice in teams. *Academy of Management Review*, 30(3), 595-607.
- Rode, J. C. (2004). Job satisfaction and life satisfaction revisited: A longitudinal test of an integrated model. *Human relations*, 57(9), 1205-1230.
- Rojas, M. (2007). "Life Satisfaction and Satisfaction in Domains of Life: Is it a Simple or a Simplified Relationship?" in *Journal of Happiness Studies*.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in organizational behavior*, 30, 91-127.
- Rothausen, T. J., & Henderson, K. E. (2019). Meaning-based job-related well-being: exploring a meaningful work conceptualization of job satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 34(3), 357-376.
- Rupp, D. E., Bashshur, M., & Liao, H. (2007). Justice climate past, present, and future: Models of structure and emergence. *Multi-level issues in organizations and time*.
- Schminke, M., Arnaud, A., & Taylor, R. (2015). Ethics, values, and organizational justice: Individuals, organizations, and beyond. *Journal of Business Ethics*, 130(3), 727-736.
- Schneider, B., & Reichers, A. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.
- Shamir B. (1991). Meaning, self, and motivation in organizations, *Organization Studies*, 12, 405-424.
- Shin, D. C., & Johnson, D. M. (1978). Avowed happiness as an overall assessment of the quality of life. *Social indicators research*, 5(1), 475-492.
- Shipper, F., & Manz, C. C. (1992). Employee self-management without formally designated teams: An alternative road to empowerment. *Organizational Dynamics*, 20(3), 48-61.
- Steger, M. F., & Dik, B. J. (2010). 11 Work as Meaning: Individual and Organizational Benefits of Engaging in Meaningful Work.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of career Assessment*, 20(3), 322-337.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2007). *Structural equation modeling. Using multivariate statistics*, 3, 676-780.
- Tait, M., Padgett, M. Y., & Baldwin, T. T. (1989). Job and life satisfaction: A reevaluation of the strength of the relationship and gender effects as a function of the date of the study. *Journal of applied psychology*, 74(3), 502.
- Timmermann, C. (2018). Contributive justice: An exploration of a wider provision of meaningful work. *Social Justice Research*, 31(1), 85-111.
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of consumer research*, 37(2), 197-206.
- Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65, 96-102.



What Is the Goal of Psychological Counseling: Self-Actualization, Fully Function Person or Empowered Person

Ayla Akbaş*, Kocaeli University

ABSTRACT (EXTENDED)

ARTICLE INFO

Article history:

Received
20.10.2021

Received in revised form
20.12.2021

Accepted
25.12.2021

Key Words: Humanism,
Psychological counseling, Self-
actualization, Fully-functioning
person, empowered person

ORCID: ORCID: 0000-0003-2848-
1494

Type of Article: Conceptual article

Objectives: In this study, it has emerged as a necessity to theoretically examine the effects of self-actualization, which is the main and final goal of psychological counseling helps, on the basic philosophy of humanism with the effect of new concepts. Humanism has emerged in the last century as a philosophical movement that aims to improve the basic characteristics of human beings. It is observed that the concepts of self-actualization, fully functioning human, empowered human have semantically transformed into personal ideas that are incompatible with science, with different interpretations in theory and practice. Other disciplines that criticize humanism also draw attention to the different perspectives in its definition and the conflict between them, despite the fact that humanism is a neutral concept. They state that human primitiveness is overlooked by the method of expression and that the truth is not revealed, but covered with this concept. The theoretical foundations on which the psychological counseling field is based, psychological counseling practices, therapeutic relationship issues, and skills between the client and the counselor can sometimes play a negative role, especially on the professionalism of members of the profession, with this social environment interaction, and people, who are members of a society, are also evaluated as complex.

Methods: The effectiveness of professional concepts that increase/decrease the professional motivation of school counselors is observed. Within the scope of qualitative study, observations, opinions of field experts, feedbacks were evaluated phenomenologically in the conceptual dimension. Research and publications in the related literature were examined.

Results: The foundation of the Mevlana Ecole is the love of God, tolerance, and tolerance. When Sufism is evaluated in terms of philosophy, religion, and humanity, different ecoles are encountered. This study is based on Mevlana's perspective on human. Mevlana's philosophy of human has made human qualities superior by revealing the place, purpose, and different aspects of man in the universe. In this regard, Mevlana, in response to the question "Who am I?", in his own existence, he portrayed man as one of the stars in the sky, drifting from place to place under stress, crying at pain, and laughing at happiness. According to Mevlana, human is a superior being who thinks, decides, gives meaning to everything, and creates culture. Mevlana's Ecole has an important effect on the formation of the character of his people. Since Mevlana was only a human being, he invited everyone to his lodge to give lessons, regardless of individual differences. Mevlana's love for humanity means to love without distinction of color, race, religion, or language. Man is valuable, superior, honorable. People know their limits. Humanism is not to go to extremes by seeing himself superior to other people, but to have real human love and tolerance.

Originality: The American Humanist Association treats humanism as a science-informed, art-inspired, rational philosophy. It supports individual freedom and opportunity at the maximum level in order to fulfill human dignity, social and world responsibilities in a harmonious manner. Humanism is a democratic and moral life that accepts as a fundamental assumption that man has the right and responsibility to give meaning and shape to his own life. Humanism is an ethics based on human and other natural values. Therefore, it accepts the establishment of a more humane society through capabilities. By considering this problem with priority, the concept of self-actualizing person, not being able to focus on humanistic life and personality traits, the results obtained by reviewing the current problems in the light of these developments, and some suggestions for applications in our country are presented.

* Dr. Öğr. Üyesi Ayla Akbaş, akbas@kocaeli.edu.tr. Cite As/ Alıntı: Akbaş, A. (2021). Psikolojik Danışmanın Nihai Hedefi Hangisi Olmalıdır: Kendini Gerçekleştirme, Tam Fonksiyonda Birey ya da Güçlendirilmiş Birey, *Journal of Behavior at Work (JB@W)*, 6(2), 103-113. DOI: <https://doi.org/10.25203/idd.1026351>.

Psikolojik Danışmanın Nihai Hedefi Hangisi Olmalıdır: Kendini Gerçekleştirme, Tam Fonksiyonda Birey ya da Güçlendirilmiş Birey

Ayla Akbaş, Kocaeli Üniversitesi

MAKALE BİLGİSİ

ÖZ

Makale Tarihiçesi:

Başvuru
20.10.2021

Revizyon
20.12.2021

Kabul
25.12.2021

Anahtar Kelimeler: Hümanizm, Psikolojik danışma, Kendini gerçekleştirme, Tam fonksiyonda birey, Güçlendirilmiş birey

ORCID: 0000-0003-2848-1494

Makale Türü: Kavramsal Makale

Amaç: Bu çalışmada, psikolojik danışma yardımının temel ve nihai hedefini oluşturan kendini gerçekleştirmenin yeni kavramların etkisiyle hümanizmin temel felsefesi üzerindeki etkilerini kuramsal olarak incelemek gerekliliği bir gereksinim olarak ortaya çıkmıştır. Hümanizm, insandaki temel özelliklerin geliştirilmesini amaç edinen felsefi bir akım olarak son yüzyılda ortaya çıkmıştır. Kendini gerçekleştirme, tam fonksiyonda insan, güçlendirilmiş insan kavramlarının anlamsal olarak teori ve uygulamada farklı yorumlanmaları ile bilimsellikte bağdaşmayacak kişisel fikirler şekline dönüştüğü gözlenmektedir. Hümanizmi eleştiren diğer bilim dalları da hümanizmin tarafsız bir kavram olmasına karşın içinin doldurulmasındaki farklı bakış açılarına ve bunlar arasındaki ihtilafa dikkat çekerler. İnsanın ilkeliliğinin anlatım yöntemi ile geçirildiğinin, hakikatin ortaya konulmadığının aksine bu kavramla üzerinin örtüldüğünü ifade etmektedirler. Psikolojik danışmanlık alanının dayandığı kuramsal temeller, psikolojik danışma uygulamaları, danışan ve psikolojik danışman arasındaki terapötik ilişki konuları ve becerileri de bu sosyal çevre etkileşimiyle özellikle meslek üyelerinin profesyonelliği üzerinde bazen olumsuz bir rol oynayabilmekte, bir toplumun üyesi olan insanları da kompleks olarak değerlendirmektedir.

Tasarım/Yöntem: Okul psikolojik danışmanlarının mesleki motivasyonlarını arttıran/düşüren mesleki kavramların etkililiği gözlemlenmektedir. Nitel çalışma kapsamında gözlemler, alan uzmanlarının kanıları, geribildirimler fenomenolojik olarak kavramsal boyutta değerlendirilmiştir. İlgili alan yazında yer alan araştırma ve yayınlar incelenmiştir.

Sonuçlar: Mevlana ekolünün temelinde Allah aşkı, tolerans ve hoşgörü bulunmaktadır. Tasavvuf, felsefe, din ve insanlık açısından değerlendirildiğinde farklı ekollerle karşılaşılmaktadır. Bu çalışmada, Mevlana'nın insana bakış açısı esas alınmıştır. Mevlana'nın insan felsefesi; evrende insanın yerini, amacını, öteki varlıklardan farklı yönlerini ortaya koyarak, insan niteliklerini üstün kılmıştır. Bu hususta Mevlana, Kimim ben? sorusuna cevap olarak; kendi varlığında, insanı, stres içinde, oradan oraya sürüklenen, acılara ağlayan, mutluluklara gülen, gökteki yıldızlardan birisi olarak tasvir etmiştir. Mevlana'ya göre insan; düşünen, karar sahibi, her şeye anlam yükleyen, kültür yaratıcısı, üstün bir varlıktır. Mevlana ekolünün, insanının karakterinin oluşumunda önemli bir etkisi bulunmaktadır. Mevlana, insanı sadece insan olduğu için, bireysel farklılıkları dikkate almadan, ekolünü öğretmek için, herkesi dergahına çağırmıştır. Mevlana'nın insan sevgisi; insanı; renk, ırk, din, dil ayrımı yapmadan sevmek demektir. İnsan değerlidir, üstündür, onurludur. İnsan, sınırlarını bilir. Hümanizm, insanı üstün görerek aşırılığa kaçmak değil, gerçek insan sevgisi ve hoşgörü sahibi olmaktır.

Özgün Değer: Amerikan Hümanist Birliği, hümanizmi, bilimden haberdar, sanattan ilham alan, rasyonel bir felsefe olarak ele almaktadır. İnsanın; onurunu, sosyal ve dünya sorumluluklarını, uyumlu bir şekilde yerine getirebilmesi için, bireysel özgürlüğü ve fırsatı, maksimum düzeyde desteklemektedir. Hümanizm, insanın kendi hayatına anlam ve şekil verme hakkı ve sorumluluğu olduğunu temel bir varsayım olarak kabul eden demokratik ve ahlaki bir yaşamdır. Hümanizm, insana ve diğer doğal değerlere dayanan bir etiktir. Bu sebeple, yetenekler aracılığıyla daha insancıl bir toplumun kurulmasını kabul etmektedir. Bu sorunsal öncelikle ele alınarak kendini gerçekleştiren insan kavramı, hümanistik yaşantıya ve kişilik özelliklerine yönelememe nedenleri, mevcut sorunlarının bu gelişmeler ışığında gözden geçirilerek ulaşılan sonuçlar bağlamında ülkemizdeki uygulamalar için bazı öneriler sunulmaya çalışılmıştır.

1. GİRİŞ

Günümüzde insan değeri ve önemi yeniden anlam kazanırken farklı bakış açıları da beraberinde getirmektedir. Psikolojik danışmanlık mesleği bu bakış açılarından etkilenmekte ve kendi temel felsefesini oluşturan hümanizme bağlı kalma ile nihai amacının farklılaşması arasında bir sorunsal yaşamaktadır. Bu olgu meslek algısını etkilemektedir. Psikolojik danışmanın bir ruh sağlığı uzmanı olarak toplum ruh sağlığına daha verimli katkı sağlayabilmesi için problem alanlarına yönelik önerilerde bulunulması gerekmektedir. Çalışma, konuyu irdeleyen kuramsal bir derlemedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1 Hümanizmin Anlamı ve Tarihçe

Hümanizm Fransızca hümanisme sözcüğünden dilimize geçmiş olup insancılık demektir. Türk Dil Kurumu'na göre, insanı asıl değer kabul eden ve insanla ilgili sorunlara öncelik veren sanat ve edebiyat görüşüdür (Büyük Türkçe Sözlük). Diğer bir deyişle, insan-merkezci bakış açısının benimsenmesidir. Güncel Türkçe Sözlük'te hümanizm insancılık olarak geçmektedir. Hümanizm, hümanizma, humanism ya da insancılık sözcükleri Latince humanismus teriminin farklı dillerdeki karşılıklarıdır. Latince -ismus eki, genel olarak bir düşünceyi, bir görüşü, bir öğretiyi, bir kanıyı göstermeye yarar. Dolayısıyla humanismus, insanın merkezde olduğu bir düşünce sisteminin bir dünya görüşünün ifade şeklidir (Çalışkan A., 2018) . Hümanizm (humanitas) sözcüğü insan sevgisi anlamında ilk kez Romalı filozof Cicero tarafından kullanılmıştır. İnsancılık, XIV. yüzyılda doğan, Avrupa'da Ortaçağ sonrasında skolastik düşünceye karşı, eski Yunan ve Latin kültürünü en yüksek kültür örneği olarak ele alan ve bu kültürleri dayalı olarak Reform ve Rönesans hareketleriyle gelişen felsefe, bilim ve sanat görüşüdür. Akkaya'ya göre (<http://dergiler/26/1027/12427.pdf>) bu yüzyılda, İtalya'da yeni akımın ilk müjdecileri Dante, Petrarca ve Boccaccio olmuştur. Bu öncülere göre hümanizm; insanlık aşkı, insaniyete muhabbet, insanı renk, ırk, din, dil ayrımı yapmadan sevmek demektir. XV. yüzyılda Latince humanitas kelimesi ruhsal olgunlaşma anlamında kullanılmaya başlanmıştır. Hümanizmin yaygın kullanımı ise XVI. yüzyılın sonlarına doğru Avrupa'da gelişen ve yöntemleriyle felsefesini antik metinlerin incelenmesinden alan düşünsel bir hareket olarak insanı ve insan değerlerini, bütün öteki değerlerden üstün gören felsefe anlayışı olmuştur. Aydınlanma devri filozoflarıyla felsefi anlamı derinleşerek bir yaşam doktrini haline gelen hümanizm, bütün sorunların insandan başka bir kaynağa müracaat etmeden, sadece insanla çözülebileceğini savunan bir akımdır. XIX. yüzyıl Alman tarih bilimi, hümanist kelimesinden ruhsal ve bilişsel akım anlamında humanismus (hümanizm) olarak bahsetmiştir. Hümanist (humaniste) sözcüğü ise, hümanizm felsefesini benimsemiş kişi demektir.

Hümanizm kavramının tarihçesinin karmaşık algılanmasının nedeni, değişen koşullarda ve zamanlarda insan ve din bağlamında anlam algılarının farklılaşarak kavramın tema ve içerik olarak değişime uğramış olmasıdır. Kadioğlu'na göre (www.dergipark.org.tr) hümanizm, insandaki temel özelliklerin geliştirilmesini amaç edinen zihni ve felsefi bir akım olarak son yüzyılda ortaya atılmış bir fikirdir. Diğer bir deyişle, teizm veya diğer doğaüstü inançlar olmadan, daha iyi olana hükmeden kişisel tatminin etik yaşama öncülük etme yeteneğini kanıtlayan ilerici bir yaşam felsefesidir. Hümanizm, insancı gibi akım isimleri, içeriği tam olarak bilinmeden savunulur hale de gelebilmektedir. Çalışkan'a (2018) göre, insan dinsel doğmaya karşı çıktığını sanırken, farklı dogmaların savunucusu olmuştur. Antik çağın klasik öğretisi, hümanizmi kiliseye karşı sekülerleştirmiştir. Burada hümanizmin birinci manası Antik Yunan hayranlığı, ikinci anlamı ise insanlık dini olmaktadır ki bu yaklaşım beşeriyeti kutsallaştırmaktır.

Hümanizmin amacı, insanoğlunu evrenin merkezine yerleştirmek, insan ruhuna evrensellik ile geçicilik arasında bir bağlantı niteliği kazandırmak ve yeryüzünü ruhun bir uygulama alanı olarak görmektir (Kadioğlu, dergipark; Akkaya, dergipark; Yazoğlu, 2002). Çetin'e göre (2012) hümanizm, insan, tanrı, dünya ve hayat görüşüdür. Felsefi anlamıyla tanrı-insan mücadelesinde, insanın kutsanması ve değer belirleyen birincil kaynak olarak ele alınmasıdır. İlkel insan, gerçekliğini açıklayamadığı olayları tanrılara yüklemiştir. Tanrıların zulmü altında ezilen insanın kurtarılması, tanrılara üstün gelmesi hatta onların yerine geçmesi mücadelesidir. Bu nedenle hümanizmin kapsamında insan ve sevgisi, düşünce biçimi, ele alış tarzı, din ve akımlar söz konusudur. Mevlana'nın kişiliği ve öğretisi de hümanizm akımı içinde değerlendirilmektedir.

2.2 Mevlana'nın Hümanizm Anlayışı

Mevlana'nın öğretisinin temelinde Allah aşkı, gerçek kulluk, tolerans ve hoşgörü bulunmaktadır. Tasavvuf, felsefe, din ve insanlık açısından değerlendirildiğinde farklı yaklaşımlarla karşılaşılmaktadır. Yazoğlu (2002), hümanizmi, Protagoras'ın insanı tek ölçü olarak kabul eden ve insanı dünyanın merkezine koyan, din ve Tanrı inancını dışlayan bir görüş olarak değerlendirmiştir. Bu nedenle, öğretinin, topluma yansımalarıyla insan sorunlarının çözülebileceğine inanan Mevlana'yı hümanist olarak tanımlamanın yanlış olacağını ifade etmektedir. Çetin'e göre, Ortaçağ'da Batı dünyası, kendi tarihsel şartları içinde dini baskılara karşı bir tepki olarak; hümanist düşünce, yüce insan, hatta tanrı insan kavramlarını ortaya çıkarmıştır. İslâm dünyasında hümanizm düşüncesi, Allah'ın insana rahmet, lütuf ve yardım anlayışı benimsendiğinden zemini olmayan ancak Batıya özgü bir felsefe ve bir yaklaşım biçimi olarak değerlendirilmiştir (Irmak 1978; Aydın,2007).

Çubukçu'ya göre (1984) Mevlana'nın insan felsefesi; evrende insanın yerini, amacını, öteki varlıklardan farklı yönlerini ortaya koyarak insan niteliklerini üstün kılmıştır. Bu hususta Mevlana, Kim ben? Kimim ben? sorularının cevabı olarak; kendi varlığında insanı vesveseler içinde, oradan oraya sürüklenen, acılara ağlayan, mutluluklara gülen, bazen yanan bazen sel olup coşan gökteki yıldızlardan birisi olarak tasvir etmiştir. Mevlana insanı; düşünen, karar sahibi, her şeye anlam yükleyen, kendi tutkularını dizginleyerek Allah'a ulaşma ve O'nda yok olma şerefine ulaşabilen bir kültür yaratıcısı olarak üstün bir varlıktır (Kabaklı, 2008; Yiğitler, 2010; Yeşiltaş, 2011).

Mevlana öğretisinin insanın karakterinin oluşumunda önemli bir etkisi bulunmaktadır. Işık ve Aktaş'ın (2017) çocukların kişilik ve karakter oluşumunda etkisini ortaya koymak amacıyla yaptıkları çalışmada; Mevlana İdris Zengin'in 62 hikâye ve masal kitabının karakter eğitimi açısından zengin iletilerle dolu olduğu ve geliştirdiği karakterlerin çocuğun özdeşim kurabileceği nitelikler taşıdığı tespit edilmiştir. Rönesans çağının eski Yunan ve Latin edebiyatının öğretisi olan hümanizm ile Mevlana'nın öğretisi arasındaki nüans, Mevlana'nın iyi insan özellikleri ile bir kul olarak Allah'a yakın olma aşkıdır. Kendini ve benliğini kim?, kimim ben? sorularıyla sorgulaması ve sadece insan olduğu için bireysel farklılıkları dikkate almadan, öğretisini öğretmek için herkesi dergahına buyur etmesidir. Mevlana'nın insan sevgisi; insaniyete muhabbet, insanı renk, ırk, din, dil ayrımı yapmadan sevmek demektir. İnsan değerlidir, üstündür, onurludur. İnsan, sınırlarını bilir. Mutlak olan Allah'tır. İnsancılıktaki insanı merkeze alma, insanı en üstün görerek aşırılığa kaçmak değil, insancıl olma, gerçek insan sevgisi ve hoşgörüdür.

2.3 Günümüzün Hümanizm Anlayışı

Amerikan Hümanist Birliği (www.americanhumanist.org) hümanizmi, bilimden haberdar, sanattan ilham alan, şefkatle motive edilen rasyonel bir felsefe olarak ele almaktadır. İnsanın; onurunu, sosyal ve dünya sorumluluklarını uyumlu bir şekilde yerine getirebilmesi için bireysel özgürlüğü ve fırsatını maksimum düzeyde desteklemektedir. Katılımcı demokrasinin genişlemesini, insan hakları ve sosyal adaleti benimsemektedir. Hümanizm, insanın kendi hayatına anlam ve şekil verme hakkı ve sorumluluğu olduğunu doğrulayan demokratik ve ahlaki bir yaşamdır. Hümanizm, insani ve diğer doğal değerlere dayanan bir etik olması sebebiyle, insani yetenekler aracılığıyla daha insancıl bir toplumun kurulmasını kabul etmektedir. Bu değerlendirmeye göre doğaüstü gerçeklik görüşlerini kabul etmemekte fakat teistik bir yaklaşımın da benimsenmediğini ifade etmektedir.

3. HÜMANİST MANİFESTO

Hümanist Manifesto'nun ilki 1933 yılında yayınlanmıştır. John Dewey ve arkadaşları Amerikan Hümanist Derneği'ni (AHA) kurmuşlardır. 1973 yılında, Hümanist Manifesto II geliştirilerek Paul Kurtz ve Edwin H. Wilson'ın liderliğinde yeniden yayınlanmıştır. 2003 yılında Hümanist Manifesto III yayınlanmıştır. Bu son manifesto hümanist dergisinde ilan edilmiştir. Manifesto II ve III arasında, Paul Kurtz ve diğer bazı önde gelen hümanistler 'Seküler Hümanist Deklarasyonu' olarak adlandırdıkları kitabı yayınlamışlardır. Bu kitap ise geçici üçüncü manifesto olarak kabul edilmiştir (Morris, 2003; Çalışkan A., 2018). Amerikan Hümanizm Derneği-AHA'nın (2003) yayınladığı hümanist manifestosunda insana ve yaşama dair şu düşüncelere yer verilmektedir: Yaşam, bireysel katılımlarla insancıl hedeflere ulaşarak gerçekleştirilir. Mümkün olan en iyi gelişmeyi hedefleyerek hayatımızı derin bir amaç duygusuyla canlandırmak, insanın varoluşundaki güzelliklerinin yanı sıra zorlukları, trajedileri ve hatta ölümün kaçınılmaz gerçekliğini kabullenmektir. Hümanistler, rahatlık sağlamak için, insanlık kültürünün zengin mirasına ve hümanizmin yaşam tarzına güvenirliler. İnsanlar doğası gereği sosyaldir ve insan-çevre ilişkilerinde anlam bulurlar. Hümanistler, farklılıkların iş birliği içinde çözüldüğü, bireysellik, yaşamları zenginleştirme, huzur, mutluluk, barış, adalet ve fırsat elde etme gibi hususlarda ilham verme görüşündedirler. Topluma fayda sağlamak, bireysel mutluluğu en üst düzeye çıkarır. Hümanistler, insanın iyiliği için çeşitliliğe önem verir ve farklı insancıl görüşlere sahip olanlara saygı duymaktadır. Açık, laik bir toplumda insan haklarının ve medeni özgürlüklerin eşit şekilde kullanılmasını sağlamak, doğanın bütünlüğünü, çeşitliliğini ve güzelliğini güvenli, sürdürülebilir bir şekilde korumayı bir insanlık görevi olarak sürdürmeye çalışır. Böylece yaşamın akışına dahil olan bu vizyona, insanlığın en yüksek ideallerine doğru ilerleyebildiği inancıyla yaşam ve yaşadığımız dünyaya dair sorumluluklarını yerine getirir. Bu manifestoların birincisi dini, ikincisi seküler hümanizm ve sonuncusu da birinci ve ikinci manifestoların geliştirilmiş halidir. Bu manifestolarda vurgulanan anlam ise, insanın ilgisinin tamamen bu dünyaya yöneldiği, bu yüzden amacın insanın kendini gerçekleştirme olduğu ifade edilir.

3.1 Hümanist Psikoloji

Hümanist psikolojinin felsefi temellerini Kierkegaard, Nietzsche, Heidegger ve Sartre gibi varoluşçu düşünürler oluşturmaktadır. Hümanist felsefenin temel ilkelerinin psikolojiye uyarlanması ile ortaya çıkan bir yaklaşımdır (Ersanlı&Uzman,2007). Hümanist psikoloji 1950'lerde psikoanalitik ve davranışçı görüşlere tepki olarak çağdaş, modern bir yaklaşım, üçüncü güç olarak değerlendirilmiştir. Bu yaklaşımda, insana özgü; sevgi, erdemlilik, özsaygı, özdeğer, öz bilinç, öz irade, özgürlük, güçlülük, kendini gerçekleştirme gibi temel fenomenleri ele alınmıştır. İnsanı ele alış çabalarında insan doğası ve yaşamı hususunda yeni değerler oluşturulmuştur. İnsan davranışlarını anlamada yeni yöntem ve ilkeler benimsemiştir. İnsanı merkeze alan psikoterapi yöntemlerinden yararlanmıştır.

Hümanist psikolojide insan psikoanalitik ve davranışçı yaklaşımlardan farklı olarak hızını kendinden alan oluşum halinde bir varlıktır. Hümanist psikoloji, davranışçı yaklaşımın bilimsel tutumlarını eleştirir. Bilim; betimleme, yordama ve kontrol aşamalarına sahiptir. İnsanı tasvir etme, insanın bugünü hakkındaki kendi bilgi ve becerileri ile geleceği hakkında öngörülerini, başarılarını ve davranışlarını yordayabilmek mümkündür. Ancak insan davranışlarını kontrol etme tartışmalıdır. İnsanlık tarihi özgürlük ve bağımsızlık mücadeleleri ile doludur. Bu durum kontrol eden-edilen, güden-güdülen, efendi-köle ilişkilerini çağrıştırmaktadır (Corey,1977; Arbuckle, 1970; Morgan,2009). Ancak pozitif bir bilim olma çabasında olan hümanist psikoloji insan davranışlarının kontrolünü bilimsel bir tutum olarak ele almaktadır. Skinner'e göre (1957) yaşamda determinizm ilkesi geçerliliğini koruduğundan insanın özgür gibi görülen davranışları aslında çevresel unsurlardan kaynaklanmaktadır. Psikolojinin amacı, dış faktörlerle insan davranışı arasındaki değişmez ilişkinin saptanmasıdır. Davranışçı psikolojinin insan davranışlarını kontrol etme gücü, bireyin çevresini bilinçli düzene koymak ve yapıcı amaçlara yönelmektir (Corey, 1977). Güdümsüz psikolojik danışma, insanın sosyal çevresini kontrol etmekten kaçınan bir görüş sonucu ortaya çıkmıştır. Rogers ve arkadaşları, insan davranışlarını kontrol altına alma değil, aksine insanın spontanlığı ve yaratıcılığını ortaya çıkarma amacının insan gelişimi için gerekli olduğunu savunmuşlardır. Bugün psikolojide üçüncü bir güç olarak hümanistik psikoloji akımı ortaya çıkmıştır (Gladding, 2013). Bu akıma gestalt psikolojisinin, fenomenici tutumun ve varoluşçu felsefenin etkileri olmuştur. Davranışçı ve psikoanalitik ekolden ayrılan bir grup psikolog 1962 yılında Amerikan Hümanistik Psikoloji Derneği'ni kurmuşlar ve Journal of Humanistic Psychology dergisini yayınlamaya başlamışlardır.

4. PSIKOLOJİK DANIŞMA

Psikolojik danışmanın temel felsefesine göre, insan kendine özgü algılayan, kişiliğine uygun davranan, gelişmek isteyen biricik (unique) varlıktır. İnsanın özgürlük ve özerk olma ihtiyacı doğasında doğuştan getirilen bir karakteristiktir. Potansiyellerini gerçekleştirme sorumluluğu alan ve bu amaçla yaşayan başka bir varlık yoktur. Bu nedenle, geçmiş ve gelecek değil içinde yaşanılan önemlidir. İçinde yaşanılan zaman aslında hem geçmiş hem de geleceğini kapsamaktadır. İçinde yaşadığımız dünyanın bir anlamı ve amacı vardır. Önemli olan gerçeklik ise dinamik olan bu evrende her an gerçekleşmekte olan anlamlara ulaşmaktır. İnsanı anlamak için fenomenolojik algı alanına girmek gerekmektedir. İnsanın kendini ve çevresini görüş biçimini algılayabilmek için empatik bir anlayışa sahip olunmalıdır. İnsanın herhangi bir andaki davranışlarını etkileyen faktör ise insanın o andaki olayları kendine özgü olarak görüş şeklidir. İnsan çok çeşitli durum ve olaylarda başkalarının görüşüne göre değil, kendi içsel duyu ve algılarına göre tepkide bulunmaktadır. İnsan davranışının nedeni, davranışçıların üzerinde durduğu gibi dış uyarıcılar değil aksine insanın kendine özgü benliği üzerinde bıraktığı izlenimlerdir (Arbuckle, 1970; Combs ve Snlgg, 1959). Bu nedenle insanı anlamak için içsel yaşamını anlamak gerekmektedir. İnsan, davranma gücünü içinden alan dinamik bir varlıktır. Bu nedenle, empati ve iç gözlem en etkili yöntemlerdir. (Corey, 1977; Akboy ve İkiz, 2007; Gladding, 2013). Psikolojik danışmanın amacı bireyin kendini geliştirme ve kendini gerçekleştirmesine yardım etmektir. Diğer bir deyişle, insanın kendini gerçekleştirme potansiyeline sahip olmasından dolayı bireyin kendi gizil güçlerini yine kendisinin açığa çıkarabilmesi için bir katalizör işlevi ile yardım edilir.

4.1 Psikolojik Danışmanın Nihai Hedefi: Kendini Gerçekleştirme

Hümanist psikolojinin gelişmesine Abraham Maslow ile Carl R.Rogers öncülük etmişlerdir. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, bireyin ihtiyaçlarını aşağıdan yukarıya doğru sıralayan, ardışık bir yapıya sahip bir piramittir. Maslow'a göre (1987) Temel İhtiyaç Hiyerarşisinin birincisi homeostatis durumudur (kandaki su, tuz, şeker, protein, yağ, kalsiyum, oksijen, hidrojen düzeyi ve kan basıncı ile diğer mineraller, hormonlar, vitaminler gibi) ve beden otomatik olarak etkilenir. Organizmanın yaşamda kalabilmesi öncelikli olarak fizyolojik ihtiyaçlarının (beslenme, olumsuz dış etkenlerden korunma, barınma, beden ısısı gibi) doyurulmasını gerektirmektedir. İhtiyaç Hiyerarşi dinamiklerinde yeni bir ihtiyaç seti olarak güvenlik (güvende olma, dayanıklılık, durağanlık, koruma, korkudan arınma, anksiyete ve kaos gibi durumlarda koruyucu, engelleyici güç olarak bir yapı, hukuk, sınırlılıklar, emirler gibi) gereksinimi ortaya çıkmaktadır. Hiyerarşik ihtiyaçlar piramidinin üçüncü kısmı ait olma ve sevmeye ihtiyacı ifade eder. Bu, sevgi alma ve sevgi verme şeklinde sevmeye-sevilmeye gereksinimidir. Sevgi, aşk ihtiyacında cinsellik, fizyolojik ihtiyaç olarak görüldüğü için burada çalışılmamıştır. Cinsellik ve cinsel uyarılmanın fizyolojik basamağında olmasına rağmen temel ihtiyaçlarla kıyaslandığında hayatta kalmanın önceliği ortaya çıkmaktadır. Cinsellik olmasa bile fizyolojik ihtiyacın karşılanma zorunluluğu vardır. Piramidin dördüncü basamağı saygı ihtiyacıdır. Toplumda insanlar hem kendilerine hem de başkalarına saygı duyma ihtiyacındadırlar ancak bazı patolojik durumlar da söz konusu olabilir. Saygın birey olma ihtiyacı (saygınlık, statü, kendine saygı, kabul görme gibi) sosyolojik olarak gereklidir. Bunu iki boyutta ele almak gerekir. Birincisi; güçlü olma isteği, başarıma, yeterlilik, uzmanlaşma, mükemmeliyetçilik, dünya yüzünde rahatlık, emniyet, bağımsız ve özgür olmak. İkincisi ise prestijdir yani başkalarından saygı görme ile kendine saygı duyma ihtiyacıdır. Maslow'un (1971) sonradan saygının üzerine eklediği estetik basamağı; estetik güzellikleri, bilişsel yetenekleri ve üretkenliği içerir. Bilişsel yoldan elde edilen bilginin kavranması, anlaşılması ve üst düzeyde verimli hale getirilerek estetik boyuta ulaştırılmasıdır. Estetik ihtiyacı dengeli ve düzenli olma ile güzelliklere duyulan bir ihtiyaçtır. Kendini Gerçekleştirme ihtiyacı ise piramidin son basamağıdır. Bu terim ilk kez 1939 yılında Kurt Golstein tarafından kullanılmıştır. Her insan bireysel olarak bazı uğraşları yapmak zorundadırlar (örneğin müzisyenin müzik yapma, ressamın resim yapma, şairin şiir yazma zorunluluğu gibi). İnsandan insana geniş bir şekilde değişebilen kendini gerçekleştirme ihtiyacı diğerlerinden daha spesifik, özeldir. Bu düzeyde bireysel farklılıklar çok büyüktür. Kendini

gerçekleştirme; genellikle fizyolojik, güvenlik, sevgi ve saygı ihtiyacının karşılanma dereceleri üzerine ortaya çıkmaktadır. İnsan piramidin en üst seviyesine de çıkabilir geriye doğru da gidebilir. İhtiyaçlar içgüdüsel olmakla birlikte güçlülük ve karşılanma düzeyleri değişmektedir. Temel ihtiyaçlar tüm canlıları kapsamaktadır. İlk dört basamaktaki yetersizlikler karşılanmadığı zaman insanda gerilim, bunalım ortaya çıkar. Kendini gerçekleştirme düzeyine erişmiş insanın bazı temel özellikleri ile diğerlerinden bazı üstünlükleri bulunmaktadır. Maslow'a göre (1956; 1987; 1971) insanın, kendi ve başkalarının potansiyelinin farkında olması ile yaşamdan daha fazla doyum sağladıklarını ifade etmiştir. Kendini gerçekleştirmenin ötesinde daha büyük (mega) düzeyde motivasyona sahip bireylerin evrensel yüksek bir haz elde edebildiklerini vurgulamıştır. Maslow (1969) kendini aşmış insanları güçlü karakter sahibi insanlar, sorumlu liderler ve idareciler, olağanüstü iyi davranış sergileyen insanlar olarak nitelendirmiştir. Bu kişiler, dolayısıyla yaşamlarını bilgi ve deneyimlerle sürdürüp başkalarıyla sağlıklı ilişkiler kurabilmektedir. Koşulların elvermediği durumlarda bu haza ulaşamayan insan için bu bir kaddedir. Maslow'un doruk yaşantılar olarak ifade ettiği kavram; insanın algı, duygu, düşünce ötesindeki yaşantılarıdır. Bu yaşantılar insanın beklemediği bir zamanda ortaya çıkar ve insan kendini ve yaşadığı dünyayı daha iyi yeniden anlamaya başlar (Maslow 1956; 1968; 1971). Hümanistik yaklaşımı temel alan psikolojik danışma disiplininde, Maslow'un teorisi psikolojik danışmanın temel amacı ve kendini gerçekleştirme de nihai hedefidir. Diğer bir deyişle, her bireyin kendini gerçekleştirebilmesi için, bireyin gizil güçlerinin, potansiyellerinin ve kapasitelerinin en üst düzeyde birey tarafından farkındalığının sağlanarak ortaya çıkarılabilmesine yönelik olarak, profesyonel düzeyde yardım edilir.

4.2 Kendini Gerçekleştirme

Kendini gerçekleştirme (self actualization) güdüsü; bireyin duygu, düşünce ve davranışlarının farkında olarak kendini anlaması, problemlerini çözebilmesi, kendine uygun bugün ve geleceğe ilişkin seçimler yapabilmesi, gerçekçi kararlar alabilmesi, kendine ve çevresine sağlıklı, dengeli ve sürdürülebilir uyum sağlayabilmesi, ilgi, yetenek ve kapasitesini en iyi düzeyde geliştirebilmesini sağlayan, her insanın doğuştan sahip olduğu temel bir içgüdüdür. Kendini gerçekleştirme güdüsünün Allah'a yakınlaştıran bir araç olduğu Kula ve Çakmak'ın (2019) araştırmasında ortaya konulmuştur. Bu çalışmada, Aziz Nesefi'nin insan-ı kâmil kavramı ile Maslow'un kendini gerçekleştirme kavramı kıyaslandığında; temel ihtiyaçlarını giderdikten sonra onlardan bağımsız hale gelerek özgürleşen insan ile Aziz Nesefi'nin kavramındaki insan, kâinatın kalbini temsil etmekte ve varlığının en üst düzeyini ortaya koymaktadır. İnsanın varlığa gelmesi, biyolojik varlığı olduğu sırada geçirdiği evreleri tasvir ederek ifade eden Nesefi, insanın nebatî, hayvanî ve nefsanî ruh sahibi olduğundan bahsedip insan olması için insanî ruhu kendisinde barındırması gerektiğini söylemiştir. Koçsoy ve Başbuğ (2017), dinsel alandaki bir otobiyografide Hoskens'in kendini gerçekleştirme çabasında Tanrı'ya giden yolda yaşadığı tinsel krizleri, doruk yaşantıları betimleyerek Maslow'un kendini gerçekleştirme kuramına ait ölçütleri karşıladığını belirtmişlerdir. Ayten (2014), 239 ilahiyat fakültesi öğrencilerinin din ile kendini gerçekleştirme arasındaki ilişkiyi incelemiş ve sonuçta pozitif bir ilişki bulmuştur. Sarı'ya (2014) göre, affetme ve kendini gerçekleştirme birbirini yordamakta ve aralarında ilişki bulunmaktadır. Akkaya'da (2015) Goldin'in özyaşam öyküsü üzerinden gerçekleştirdiği fotografik dilini, bu bağlamda incelemiştir. Kendini ifade etme ihtiyacı duyan insan bunu da varoluşsal yapının en önemli ifade biçimlerinden olan sanatsal üretim ile gerçekleştirdiğini vurgulamaktadır. Akbaş'ın (1994) 1898 ergenler üzerinde yaptığı çalışmada; kendini gerçekleştirme düzeyleri üzerinde, özlük niteliklerinin, okuldaki sosyal ilişkilerinin, ailelerinin sosyo-ekonomik ve kültürel düzeyinin etkinlik derecesi araştırılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bazı önemli bulgulara göre, ailenin tek çocuğu olma, ergen-ebeveyn ilişkisinin olumlu bir seyir göstermesi, ders dışı sosyal etkinliklere sıklıkla katılım, akran grubunda lider olma gibi faktörler bireyin kendini gerçekleştirme düzeyinin yükselmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Özmutaf'ın (2015) üç işletme personelinden 112 bireyle kendini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin yaptığı çalışmada orta, büyük ve çok büyük ölçekli işletmelerde Kruskal-Wallis H Testi kullanılarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Çetinkanat ve Mirzeoğlu (2005), Türkiye I. ve Süper Lig'inde görev yapan sporcuların kendini gerçekleştirme düzeyleri ile sürekli kaygı düzeyleri arasında $r = -.55$ düzeyinde anlamlı negatif ilişki bulunduğunu ifade etmişlerdir. Kendini gerçekleştirme güdüsünün bireyin yaşamının her alanında etkin bir rol oynadığı ortaya çıkmaktadır.

4.3 Tam fonksiyonda insan

Carl Ransom Rogers, hümanist yaklaşımın öncülerinden olup danışandan hız alan terapi modelini geliştiren terapisttir. Bu terapi modeli bireyin kendini gerçekleştirmesine yönelik olarak içsel yaşantılarının, eğilimlerinin ve özelliklerinin terapötik ve kabul edici demokratik bir danışan-danışman ilişki ortamında, koşulsuz kabul, empatik anlayış ve bireysel uyum ile daha güçlü olarak artabileceğinin ve kendisi hakkında içgörü kazanarak, problemlerini çözebileceği, yaşamsal kararlar alarak yeniden kendi yaşamını yapılandırabileceği bireyi merkeze alan bir psikolojik danışma modelidir (Rogers, 1951). Rogers'ın ortaya koyduğu tam fonksiyonda insan kavramı-(fully functioning person) tıpkı Maslow'un kendini gerçekleştirmiş, daha ileri basamakta kendini aşmış bireyle eşdeğerde kendi potansiyellerini tam olarak kullanan insan demektir (Rogers, 1961). Buna göre birey merkezli danışmada, organizma, tüm sinir sistemi ile uyarıcıların farkında olarak, içsel ve dışsal varoluş için kullanarak topyekun çalışmasını gerçekleştirmektedir. Diğer bir deyişle, bireyin organizmik potansiyelleri içindeki tamlık; gerçekçi, güvenilir, yaratıcı, sosyalleşmiş olarak davranışları içindeki uyum ile birlikte ortaya çıkmaktadır. Rogers'ın danışandan hız alan terapi modelindeki danışan da tam potansiyelde, fonksiyonda, işlevde olarak ifade edilmektedir. Kendini aşmışlık düzeyinde olan insan potansiyelini tam olarak kullanıyor demektir. Bazzano (2011) çalışmasında Buddha'nın, Rogers'ın tam fonksiyonda insan

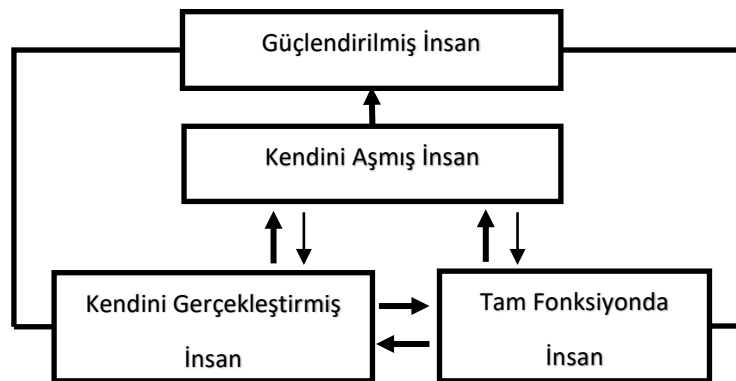
kavramına uygun olduğunu ve meditasyonun varoluşu ikileme fenomenolojik farkındalık yarattığını açıklamıştır. İnsan ilişkilerinde tam fonksiyonda olmanın önemli katkısı vardır. Tekke ve Coşkun'a göre (2019) üst düzey ihtiyaçlarını gerçekleştiren bireylerin kişiler arası iletişimleri olumlu yönde gelişmektedir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ve Rogers'ın benlik kavramı temelinde, kendini tanıma, kendini gerçekleştirme, kendini aşmışlık ve potansiyelini tam kullanan kişi özellikleri ile bağlantılı bir model önerilmiştir. Bu açıdan günlük yaşamda tam fonksiyonda insan olmak gerekmektedir. Lia'da (2016) Rogers'ı merkeze alan kişilik teorisinde, insanların şimdi ve burada tam fonksiyonda olmanın günlük yaşamdaki önemini vurgulamıştır. Tam fonksiyonda insanlar liderlik özelliklerine sahiptirler (Hitt, 1993). Tam fonksiyonda insan olmak aile yaşamında da kendini göstermektedir. Olim'e göre (1968) hümanistik psikolojinin insan olmak, kendini gerçekleştirmek ve tam fonksiyonda olmak gibi kavramlarının ışığında hümanist ebeveynler kendi duygu ve fikirlerini bireysel anlatımla otonom ve otantik davranışlar göstermektedirler. Tam fonksiyonda olma öğrenme üzerinde de etkilidir. Kolpachnikov (2015), öğrencilerin danışan merkezli öğrenmenin psikoteknolojik sistem programları üzerinde önemli bir etkisi olduğunu vurgulamıştır. Tam fonksiyonda olmanın iş yaşamında da olumlu etkisi vardır. Straume ve Vitterso (2012) işyerinde tam fonksiyonda insanların daha mutlu olduklarını ifade etmişlerdir. Norveç Mesleki Sağlık Hizmetlerinde 465 işçi ile yapılan çalışmada iki farklı mekanizmadan (hedonic ve eudaimonic) mutluluk için hedonic mekanizmanın daha baskın olduğunu vurgulamışlardır. Potansiyelini tam olarak kullanan bireyin özgüveni artmakta ve yaşamdan daha fazla zevk alarak mutlu olmaktadır (Maslow, 1965:1968).

4.4 Güçlendirilmiş İnsan

Türk Dil Kurumu Büyük Sözlük'te (www.sozluk.gov.tr) güç sözcüğü isim olarak; zorluk, ağır ve yorucu emek, zahmet, meşakkat, engel, pürüz olarak geçmektedir. Sıfat olarak, gücü olan, kudretli, yavuz, şiddeti çok olan, mecazi anlamda ise, etkisi önemli büyük olan, sözü geçer, forslu, nitelikleri ile etki yaratan, etkili anlamındadır. Empowered, İngilizce'de güçlendirmek, izin vermek, yetkilendirmek anlamındadır. Empowered person sözcüğü genel anlamı ile güçlendirilmiş insan olarak kullanılmaktadır. Hümanist psikoloji terminolojisinde kendini gerçekleştirme, tam fonksiyonlu insan ve insan olmak kavramları kullanılırken artık insanın daha güçlü, daha atılgan, daha girişimci olmasında davranışlarının kişisel amacına yönelik daha kararlı hale getirilmesine yardım edilmesi beklenmektedir.

Maslow'a göre (1954; 1971)), son düzey olan 'kendini aşmışlık' yani metamotivation kavramında olduğu gibi üst düzeyde motivasyona sahip bireyin 'tanımlayıcı güdülenme teorisinin modeli veya merkez noktası' (Maslow, 1943) olarak kabul edilmektedir". Kendini aşmışlık kavramı genel olarak (Tekke,2019; Tekke ve Coşkun, 2019), en yüksek kimlik kazanımı, bağımsızlık, aynı oranda benliğin ötesine ve yukarısına çıkmak olarak anlaşılmaktadır (Maslow, 1961;1999). Diğer bir deyişle, doruk yaşantılar (bağımsızlık, kendini gerçekleştirme ve kimlik başarısı) kendini aşmışlığın bir ürünüdür (Maslow, 1969). Kendini aşmışlık tamamıyla kendini gerçekleştirmenin ötesinde bir seviye olup, bireyin potansiyelini tam kullanan kişi olması ancak bu düzeyde mümkün olduğu şeklinde değerlendirilmektedir (Tekke, 2019). Kendini aşmışlık (self-transcendence) kavramında bireyin potansiyelini aşıp kendisinden öte kazanımlar elde etmesi anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle kişinin kendisinden beklenenin fazlasını vermesidir ve bireyin kendisinden öte çevreye ve sosyal hayata faydası olmasıdır (Tekke ve Coşkun, 2019).

Şekil 1 Kavramların Şematik Gösterimi



Şekil 1'de kavramlar şematik olarak gösterilmiştir. Kendini gerçekleştirme ve tam fonksiyonda insan kavramları genelde aynı temel görüşü ele almakla birlikte kendini aşmış insan kavramı Maslow'un değerlendirmesiyle bir üst boyuta 'kendini aşmışlık' düzeyine ulaşmıştır. Günümüzde insan ruh sağlığı ve benlik gelişiminin güçlü hale getirilmesine yönelik psikolojik iyilik hali, psikolojik sağlamlık gibi kavramların yanı sıra güçlendirilmiş insan kavramı da tüm kavramların ötesinde daha da güçlü insanı ele almaya çalışmaktadır.

Bireyleşen insanın kendine yeterli olarak yaşamını düzenlemesi, haklarını koruması ve kendini güçlendirmesi gerekmektedir. Freda (2002), her insanın iyi ve kötü günlerinde bazen bir keşfe ihtiyaç duyduğundan bahsederek, ‘Siz de güçlendirilmiş insan mısınız?’ sorusunu yöneltmektedir. Psikolojik sağlık hizmetlerinde hastaların her defasında psikolojik, sosyolojik, ekolojik ve kültürel düşüncelerinde ön yargının giderilmesi için Fay (2018) sağlık uzmanlarına psikolojik olarak, benliğinin uyumsuz kısımları ile mücadelesi, sosyolojik olarak, insanı baskılayan ve reddeden kültürle mücadelesi, ekolojik olarak, küreselleşme ve doğaya özgü bir bütüncül psiko-ruhsal yönelimle güçlendirilmiş insan stratejileri önermektedir. Psikolojik sağlığı yaşam boyu şekillendirmek için ilgi ve özen göstermek gerekmektedir. Nussbaum, (2015), beyin sağlığı-yaşam tarzı ilişkisinde klinik müdahale dışında felsefi bir yaklaşımla güçlendirilmiş insan hedefine yönelik çalışmaların sürdürülmesini önermektedir. Günümüzde kendine yeterli, haklarını bilen ve koruyan, güçlendirilmiş insan kavramı kendini gerçekleştirmiş insan yerine kullanılabilir mi? İnsancıl anlayışta yer alan kavramların tümünün incelenmesinde, insanı merkeze aldığı ve insanın gizil güçlerinin açığa çıkarılarak güçlendirilmiş insanın daha çok güçlendirilmeye hedeflendiği değerlendirilmektedir. Tablo 1, kavramlar arası ilişkileri göstermektedir.

Tablo 1. Kavramlar Arası İlişkiler

Kavramlar	Açıklamalar
Kendini Aşma	Kendi sınırlarının ötesine geçme
Kendini Gerçekleştirme	İçsel potansiyel ve kendini gerçekleştirme güdüsünü tüm kapasitesi ile gerçekleştirme
Tam Fonksiyonda Olma	Tüm gizil güçlerini fonksiyonel hale getirme
Güçlendirilmiş Olma	Daha güçlü benlik algısını sürdürme

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

C. R. Rogers ve A. Maslow, hümanist yaklaşımın en önemli iki temsilcisidir. İnsanın sadece ihtiyaçlarını karşılaması yaşam olarak değerlendirilmemelidir. İnsan gelişimini sürdürmeye güdülenmiştir. İnsan kendine doyum sağlayan bir varoluş noktasına doğru ilerler. Bu düzeye ulaşan insana “potansiyelini tam olarak kullanan birey” denilmektedir. Rogers, insanın sonsuz kendini keşfetme sürecini “olma süreci” olarak tanımlamıştır. Kişisel gelişimde geçmiş ve geleceği düşünmekle birlikte şimdi ve burada’yı yaşamak önemlidir. Her insanın fenomenolojisi kendine özgüdür. İnsan, kendi düşünce ve davranışlarını olumlu yönde değiştirebilir, kişisel tercihinin uygun davranabilir. İnsanı bir davranışı yapmaya motive eden tek güç kendini gerçekleştirme güdüsüdür. Kendini gerçekleştirme eğilimi, organizmanın kendi kapasitesi yönünde gelişimini sürdürmesi, zenginleşmesi ve üretmesi için doğuştan getirdiği aktif bir süreçtir. Bu süreç, çocukluk yaşantıları ile desteklenmeye veya engellenmeye açıktır. İnsanın belli koşullarda gereksinimleri karşılandığında kendini yönetme, düzenleme ve kontrol etme potansiyeline sahip olduğu anlaşılmaktadır. Potansiyeli gerçekleştirme eğilimi, fizyolojik ihtiyaçların yanı sıra yaratıcılık, bağımsız olabilmek gibi öğrenme isteğinin yol açtığı gerilimi artıran varoluşsal davranışlardır. İnsanın gelişim sürecinde, uygun olmayan koşullar ve dışsal uyarıcılar engellenen insanın içsel doğasına aykırı olarak davranmasına yol açmaktadır. Böylece insanın yıkıcı davranışlarının görülmesi mümkündür. Tüm psikolojik sorunlar da kendini gerçekleştirme eğiliminin engellenmesinden kaynaklanmaktadır. Saygı, kabul ve iyi insan ilişkileri de insan olmanın ortak ihtiyacıdır. Kendine saygı ihtiyacı da, olumlu ilişkiler sonucu öğrenilmiştir. İnsanın kendine saygı ihtiyacını karşılamaya yönelik çabalar kendini gerçekleştirmenin önünde büyük bir engeldir. Rogers’ın benlik kavramı kişinin kendini algılama biçimidir ve her zaman algılarıyla tutarlı olmayabilir.

Hümanist yaklaşımdaki yaşantı sözcüğü psikolojik bir kavramdır. Birey için tek gerçek, o anda algıladığı gerçekliktir. Birey gerçek dünyayı değil, sadece algıladığı dünyayı (fenomenal alan) bilebilir. Fenomenal alan, bireyin farkında olduğu kendine özgü çevredir ve bireyin davranışları amaç, ihtiyaç, beklenti ve önceki yaşantılarının toplamı olan fenomenal alanı tarafından belirlenmektedir. Hümanistik yaklaşıma göre bireyin kendini gerçekleştirmesi ile kendini gerçekleştirme eğilimi aynı şey değildir. Kendini gerçekleştirme eğilimi, organizmik yaşantıya bağlı; bilinçli/bilinçsiz, fizyolojik, bilişsel bütünlüktedir. Kendini gerçekleştirme ise, bireyin kendini bilinçli olarak algılayışı ile gerçekleştirme eğilimidir. Bu nedenle insana doğduğu andan itibaren koşulsuz olumlu saygı ile yaklaşmak gerektiği vurgulanmıştır. Sağlıklı kişilik gelişimi için koşulsuz olumlu saygıya ihtiyaç vardır. Koşulsuz sevgi ve ilgi gören çocuk, benliğinin hiçbir yönünü baskı altına almaz ve kendini gerçekleştirmeye yönelir. Kendini gerçekleştirme psikolojik sağlığın en üst düzeyidir. Rogers bu bireyleri potansiyelini tam olarak kullanan insanlar olarak değerlendirir. Potansiyelini tam olarak kullanan birey; başkalarının standartlarını karşılamaya çalışmaz, kendisini bütün yönleriyle kabul eder. Tutarsızlık yaşamayacağı için savunma yapma gereği de duymaz. Yeni yaşantılara, değişime ve gelişime

açıktır, kalıp davranışlara yönelmez. Yanlış seçimlerinde ısrar etmez, kararlarını gözden geçirip yanlışından döner. Böyle bireyler kendi duygularına güvenir ve spontan davranırlar. Sosyal açıdan uyumlu, yaratıcı, hedeflerine ulaşmaktan vazgeçmezler.

Hümanist yaklaşım; özgür iradeyi vurgulaması ve insan doğasına fazlasıyla iyimser yaklaşımı nedeniyle eleştirilmiştir. Bireyin kendini gerçekleştirme gibi psikolojik sağlık ve iyi olma hali kavramları da ruh sağlığının önemini vurgulamaktadır. Psikolojik sağlık, zor koşullar altında insanın başarıyla üstesinden gelmesi ve uyum sağlama yeteneğini ortaya koymasındır. Bu zorluklar stresle başa çıkabilme, etkili problem çözme, olumlu iletişim becerisidir. Ryff'in (1989) psikolojik iyi olma hali ise, kendini gerçekleştirme sürecindeki gibi olumlu duyguları geliştirmek, kendini kabul etmek, bağımsız olmak, girişimcilik, olumlu ve uygun bir şekilde yaşamla ilgili kararları alabilmek, iyi insan ilişkileri kurmak ve geliştirmek, yaşamındaki olguları ve süreci etkili bir şekilde yönetebilmek, yaşamsal amaçlar ve hedefler oluşturabilmek, anlamlı aktivitelerde bulunmak, yaşam boyu öğrenme sürecinde yeni yaşantılara açık olmak ve sürekli gelişmek ve değişmek duygusuna sahip olmaktır.

Günümüzde güçlendirilmiş insan kavramı ile, insanın günlük yaşamındaki durumlarda, yeteneklerini ve becerilerini yeterince kullanmadığından, hem psikolojik hem de sosyal yönden hayal kırıklıklarına uğramalarının kaçınılmaz olması nedeniyle psikolojik destek almaları sayesinde uygun seçimler yapabilecekleri ve olumlu hedefler oluşturabilecekleri vurgulanmaktadır. Böylece kendine inanan güçlendirilmiş birey haline gelebilirler. Kendini gerçekleştirme, tam fonksiyonda insan olma ve güçlendirilmiş insan kavramları ile hümanist psikolojinin, insanın olumlu ruh sağlığını daha fazla geliştirmeye yönelik olduğu anlaşılmaktadır. Pozitif psikoloji gibi hümanist yaklaşımın daha çok amprik olarak yeni versiyonu niteliğindeki diğer akımlarda da psikolojik sağlık, iyi oluş hali gibi kavramlar da insanın ruh sağlığını günümüz koşullarında kendine daha çok güvenen, yüksek motivasyona sahip, yeteneklerini tam kapasitede kullanabilen, yaratıcı, yeniliklere açık kişilik özelliklerini daha ileri seviyelere taşımayı amaç edinmiş bulunmaktadır. Psikolojik danışma oturumlarında tüm bu kavramların hedefine uygun olarak ele alınması insanın daha mutlu, bağımsız, yaratıcı ve gelişmeye açık olabilmesi için kendini gerçekleştirme amacına yönelik olarak hümanist yaklaşımın önemini ortaya koymaktadır. Şimdi ve gelecekte, bilişsel ve psikolojik çözümlerde, kendini güçsüz hisseden insan için, psikolojik danışmanın hedefi, kendini gerçekleştirmenin yerine güçlendirilmiş insan kavramına yönelebilir. Değişen toplum ve kültürel değerler açısından, hümanizme rağmen insan davranışlarında gerçekçi, güçlü savunucu, mücadeleci ve ben-merkezli bir anlayışın gittikçe benimsendiği gözlenmektedir. İnsan ilişkilerinde, insan hakları ve hukuk bazı zamanlarda göz ardı edilebilmekte, bireysel amaç ve hedefler diğerinin önüne geçebilmektedir. Rekabet ortamının dışında sosyal olgularda, kişisel amaca ulaşma idealize edilerek bir eğitim biçimi haline de getirilebilmektedir. Bu olgu: Hümanist toplum mu? Hümanist birey mi? Sorularını akla getirmektedir. Güçlendirilmiş insan modeli günümüzde toplum tarafından hem benimsenen bir model hem de bir değer olarak yaygınlık kazanmaya başladığı söylenebilir.

Hümanistik yaşam biçimi ile hümanistik psikolojik danışma ilişkisinde ortak değer, bireyin kendini gerçekleştirmesine yardım etmektir. Ancak insan ilişkileri açısından geleneksel değerlerin yerini günümüzde çağdaş, modern ve güncel değerler almakta ve ortak değer olma özelliğinden uzaklaşarak bireysel ve küçük grupların, akranların, sanal kültürün değerleri olarak benimsendiği gözlenmektedir. Sağlıksız insan ilişkileri sosyalleşmeyi olumsuz yönde etkilemekte ve insan ilişkilerinde empati sorunu ortaya çıkmaktadır. Hümanist anlayışın yoksunluğundan toplum ruh sağlığı da etkilenmektedir. Psikolojik danışmanlık mesleğinde, terapi odalarının dört duvarı arasına sıkışmış hümanizm, kişilik gelişiminde belirsizleşmiş bir süpergoya boyun eğmek durumunda kalmıştır. Okul rehberlik servislerindeki problemler incelendiğinde eğitsel ve mesleki kaygıların yerini, psikolojik ve suça yönelik davranışların aldığı gözlenmektedir. Hümanizmin başa çıkamadığı problemlerin frekansı ve yoğunluğu arttıkça alan daralmaktadır. Değerler gelişimi açısından irdelediğimizde toplumsal ve bireysel süpergonun güçlendirilmesinde yarar görülmektedir. Topluma yönelik olarak birey ruh sağlığı gelişimine önem verilmesi gereklidir. Sosyal çevre insanı yalnızlaştırmakta ve problemlerinin üstesinden gelebilmek için güçlendirilmiş insan modeli ön plana çıkmaktadır. Ancak kişilik gelişiminde id ve ego, güçlendirilmiş insana hizmet etmekte fakat hümanizme bir katkı sağlayamamaktadır. İdin ve egonun işlevselliğini ön plana çıkaran uygulamaların yanı sıra süpergo ve hümanizmin işlevselliğini de daha bilinçli hale getirebilmeliyiz. Böylece güçlendirilmiş insana hümanizm ve değerler eğitimi boyutunu da kazanmasını sağlamış olabiliriz. Alan çalışanlarının hümanistik bakış açısını daha öne çıkarmalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Psikolojik ve sosyolojik sorunların çözümlenebilmesi için hümanizmi nasıl topluma benimsetebiliriz sorusunu kendimize sormamız ve önerilerde bulunmamız gerekmektedir. İnsan ruh sağlığı alanında çalışanların artan psikolojik sorunların varlığı hususunda dikkatli olmaları ve hümanistik yaklaşımı uygulamalarında daha fazla benimsemelerinde yarar görülmektedir.

Eğitim kurumlarında, aile çalışmalarında, çocuk ve ergen projelerinde hümanizmin önemine vurgu yapılarak eğitimlerin temel felsefesini oluşturmasına; hizmet içi eğitimlerle alan çalışanlarının, velilerin ve gençlerin ruh sağlığı gelişimlerine hız verilmelidir. Sosyal medya, görsel ve yazılı basın yoluyla, akademik çalışmalarla hümanizm olgusunun işlevselliğine daha çok dikkat çekilmeli ve eğitimlerin sürekliliği mümkün kılınmalıdır. Kendini gerçekleştirme ve güçlendirilmiş insan kavramlarının gelişim ve olgunlaşma düzeylerinde farklılık gösterebileceği değerlendirilmektedir. Sonuç olarak, güçlendirilmiş insan düzeyine ilişkin ölçek ve testlerin geliştirilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Bireyi tanıma tekniklerinin yanı sıra bireyin sosyal yaşamını ve insan ilişkilerini olumsuz etkileyen faktörlerin (rol, statü, sorumluluk, kişilik özellikleri, algı, vb.) ve kriz durumlarının bilinmesi ve gerekli psikolojik desteğin sağlanması gerekmektedir. Psikolojik danışma ve rehberlik alanındaki bireyi merkeze alan anlayışla

yapılan uygulamalarda bu olgunun güncellenmesi ve geliştirilmesinin faydalı olacağı umulmaktadır. Bu çalışmanın benzer çalışmalara katkı sağlaması değerlendirilmektedir.

6. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Psikolojik danışmanlık mesleğinin gelişiminde ortaya çıkan yeni kavramlar profesyonel meslek elemanlarının uygulama alanlarında yaygınlık kazanmaya başlamıştır. Psikolojik danışma uygulamalarında var olan geleneksel kavramların yanında, yeni bir kavram olan güçlendirilmiş insan için kavramsal bilgi vermeyi amaçlayan çalışmanın ilgili alan yazın incelemesi sonucunda oluşturulan kavramsal bir bilgi derlemesi şeklinde olması bir kısıt olmakla birlikte ilgili alan yazına katkı sağlayacağı ve araştırmacılara kaynak oluşturacağı düşünülmektedir.

REFERENCES

- AHA (2003). Humanism and Its Aspirations: Humanist Manifesto III, a Successor to the Humanist Manifesto of 1933. American Humanist Association. [https://americanhumanist.org/what-is-humanist / manifesto 3](https://americanhumanist.org/what-is-humanism/manifesto-3). American Humanist Association. <https://americanhumanist.org>
- Aydın, M. (2007). Mevlana Hümanizminin Boyutları. Türk-İslam Medeniyeti. Akademik Araştırmalar Dergisi (Mevlana Özel Sayısı), s. 53.
- Akbaş, A. (1994). Ergenlerin Kendini Gerçekleştirme Düzeylerini Etkileyen Bazı Faktörler. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 8(1), 1-12
- Akkaya, Ş. M. <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/26/1027/12427.pdf>
- Ayten, A. (2014). Kendini Gerçekleştirme ve Dindarlık: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi. 0(29), 185-204.
- Arbuckle, D.S. (1970). Counseling: Philosophy, Theory and Practice. Boston: Allyn and Bacon Inc. II.edi.
- Akkaya, Ş. (2015). Varoluşsal Bir Çaba Olarak Fotoğraf Yoluyla Kendini Gerçekleştirme: Nan Goldin Örneği ; Self-Realization through Photography as an Existential Effort: the Case of Nan Goldin. Moment Dergi; 2(2), (2015) ; Moment Journal; Cilt 2, Sayı 2 (2015) ; 2148-970X
- Büyük Türkçe Sözlük. <http://tdk.gov.tr/>
- Bazzano, A. M. (2011). The Buddha as a fully functioning person: toward a person-centered perspective on mindfulness. London: Person-Centered & Experiential Psychotherapies of Psychotherapy and Counselling, 10:2, 116-128, DOI: 10.1080/14779757.2011.576560
- Combs, A.W. ve D. Snygg (1959). Individual Behavior. New York: Harper and Row Publishers.
- Carmel, R.T. ve D. Morris (2016). The Rogerian Fully Functioning Person: A Positive Psychology Perspective. Journal of Humanistic Psychology. 2016, 56(5) 503–529
- Çalışkan A. N. (2018). 'İnsancı' Olmak ya da 'İnsan' Olmak: Hümanizm'e Eleştirel Bir Bakış. Beytulhikme Philosophy Circle Beytulhikme Int J Phil 8 (2). Research Article: 691-712
- Çetin, N. (2012). www.akademiksemazen.net
- Çubukçu. İ. A. (1984). Mevlana ve Felsefesi. Ankara Üniversitesi Dergisi, veritabanı:DergiPark
- Çetinkanat, C. ve D. Mirzeoğlu (2005). Elit Takım Sporcularının Kendini Gerçekleştirme ve Sürekli Kaygı Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi. (10), Issue: 3 19-28
- Dağlı, G. ve M. Beyazsaçlı (2010). Ana-Baba tutumu ve kendini gerçekleştirme düzeyleri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi 2010(7):17-29
- Ersanlı, K. ve E. Uzman (2007) . Eğitim Psikolojisi. İstanbul: Arı matbaacılık,I.Baskı, s.409.
- Fay, J. (2018). Decolonising mental health services one prejudice at a time:psychological, sociological, ecological, and cultural considerations. Settler Colonial Studies, (8) Issue 1, 47-59, 13p
- Freda, M.C. (2002)MCN. Are You an Empowered Person? We have good days and bad days, but everyone needs some inspiration sometimes. The American Journal Of Maternal Child Nursing [MCN Am J. Matern Child Nurs. (27) 1.7.
- Gladding S.T. (2013). Psikolojik Danışma. Çev.Edi.N.V.Acar, Ankara:Nobel Yayınevi. 6.Baskı.
- Hitt, W.D. (1993). The model leader: A fully functioning person. Leadership & Organization Development Journal; Bradford (14)7, 4. DOI:10.1108/01437739310046976
- Işık, M. ve E. Aktaş (2007). Mevlana İdris Zengin; özdeşim, karakter eğitimi,eğitsel ieti, masal, hikâye. International Journal of Languages Education and Teaching. (5)4, 687-701. Veritabanı: Directory of Open Access Journals.
- Irmak, S. (1978). Humanist Mevlana. Mevlana ve Yaşama Sevinci, haz. Feyzi Halıcı, Konya Turizm Derneği, s. 1-2
- Karahan, T. F., M. E. Sardoğan, E. Özkamalı (2005). Üniversite Öğrencilerinde Nevrotik Eğilimler Kendini Gerçekleştirme ve Okuma Alışkanlığı. Kriz Dergisi. (13)1. 23-32.
- Kadioğlu, M. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/101256>
- Kabaklı, A. (2008). Mevlana. İstanbul: Hiperlink. eBook. Language: Turkish, Veritabanı: eBook Collection (EBSCOhost), Edition: 10.
- Kolpachnikov, V. V .(2015). Psychotechnological System of Teaching Person-Centered Approach to Studenst. <http://psyjournals.ru/kip/2015/n3/kolpachnikov.shtml>; <https://doaj.org/toc/1816-5435>; <https://doaj.org/toc/2224-8935>

- Koçsoy, F.G. ve F. Başbuğ (2017). The process of self-actualization through religious experience in Jane Fenn Hoskens' life / Jane Fenn Hoskens'in life adlı otobiyografisinde dinsel deneyim yoluyla kendini gerçekleştirme süreci. *İdil Sanat ve Dil Dergisi*. 6(36):2171-2184.
- Kula, N. H. Çakmak (2019). Abraham Maslow'un "Kendini Gerçekleştirme" Kavramının Aziz Neseff'in "İnsan-ı Kâmil" Kavramıyla Karşılaştırılması. *Directory of Open Access Journals*. <https://dergipark.org.tr/pub/esoguid/issue/48851/542977?publisher=ogu>; <https://doaj.org/toc/2147-8171>
- Lia, A. (2016), Menjelajahi Diri Dengan Teori Kepribadian Carl R. Rogers. <http://journal.umpo.ac.id/index.php/muaddib/article/view/75>. <https://doi.org/10.24269/muaddib.v3i1.75>
- Maslow, A. (1987). *Motivation and Personality*. New York: Harper&Row,Publishers, Inc.
- Maslow, A. (1956). *Self-actualizing People: A Study of Psychological Health*. New York:Harper.
- Maslow, A. (1968). *Toward a Psychology of Being*. New York: Van Nostrand.
- Maslow, A. (1971). *The Farther Reaches of Human Nature*. New York:Viking.
- Maslow, A. H. (1969). The farther reaches of human nature. *The Journal of Transpersonal Psychology*, 1(1), 1-9.
- Morris, H. M. (2003). The Evolving Humanist Manifestos. The Institute for Creation Research. <https://www.icr.org/article/494/224>.
- Morgan, C. (2009). *Psikolojiye Giriş*. Edi: S. Karakaş ve R. Eski. Konya: İpek Ofset. 18.Baskı.
- Nussbaum, P.D. (2015). Brain Health for the Self-Empowered Person. *Journal of the American Society on Aging* (39) 1. .30-37.
- Olim, E.G. (1968). The Self-Actualizing Person in the Fully Functioning Family: A Humanistic Viewpoint. *The Family Coordinator*, (17) 3,. 141-148. Published by: National Council on Family Relations. Stable URL: <https://www.jstor.org/stable/582253>
- Özmutaf, N.M. (2015). Su Ürünleri Sektöründe Yer Alan İşletmelerde, Çalışanların Kendini Gerçekleştirme Düzeyleri:Çok Değişkenli İstatistiksel Bir Yaklaşım. *Su Ürünleri Dergisi*,(22)3,413-418
- Rogers, C. R. (1951). *Client-centered Therapy*. Boston: Houghton Mifflin.
- Rogers, C. R. (1961). *On Becoming a Person*. Boston: Houghton Mifflin
- Skinner B.F. (1957). *Verbal Behavior*. New York: Appleton-Century Crofts.
- Sarı, E. (2014). Affetmenin Kendini Gerçekleştirme Üzerindeki Etkileri. *Elementary Education Online*; (13) 4.
- Straume, L.v. ve J.Vitterso. (2012). Happiness, inspiration and the fully functioning person: Separating hedonic and eudaimonic wellbeing in the workplace. *The Journal of Positive Psychology*, 7:5, 387-398.DOI: 10.1080/17439760.2012.711348.To link to this article: <https://doi.org/10.1080/17439760.2012.711348>
- Tekke, M. ve M. Coşkun (2019). Kendini Tanıma, Kendini Gerçekleştirme, Kendini Aşmışlık, Potansiyelin Tam Kullanan Kişi: Kişilerarası İletişim. *Electronic Journal of Social Sciences* ISSN:1304-0278 Nisan (18)70.
- Yazoğlu, R. (2002). Humanizm ve Mevlana, Atatürk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi, (20), s. 67
- Yeşiltaş, K. ve N.Dinç. (2011). *Batını Mevlana*. İstanbul: Hiperlink. eBook. anguage: Turkish , Veritabanı: eBook Collection (EBSCOhost), Edition: 1.
- Yiğitler, H. Z. (2010). *Mevlana ve İnsan*. İstanbul: Hiperlink. eBook. Language: Turkish , Veritabanı: eBook Collection (EBSCOhost), Edition: 3.



Alternative Market Formation in Tourism with Problems of Intercultural Communication and Analysis Skills

Derya Semiz Çelik*

ARTICLE INFO

Article history:

Received
15.12.2021

Received in revised form
19.12.2021

Accepted
27.12.2021

Key Words: Tourism, Tourism Markets, Tourism Market Problems, Communication Skills, Intercultural Communication.

ORCID: 0000-0001-83976671

Type of Article: Research Article

ABSTRACT (EXTENDED)

The growing ability to act jointly in all of the growing and developing world markets is an important element for all businesses. In the priority process of being able to fulfill this element is to strengthen communication. Transmission comes at the forefront of questions and problems that may arise in the encounter of different cultures. Solving the problems that may arise from differences in communication between cultures is also possible with the development of problem solving skills of the enterprises. Solving these problems will allow businesses to both protect their existing markets and allow for new market developments.

*Purpose;*In order to be able to solve the problems arising from the cultural differences, firstly what problems can be encountered should be evaluated. This evaluation varies by institution and sector. In this study, tourism, which is the sector in which intercultural communication encounters are most experienced, is dealt with. After a short survey of literature in the study, the questionnaire study and evaluation were included.

Purpose of Implementation; It was questioned what the communication problems arising from the intercultural differences of the tourists traveled and what their stance towards these problems might be. Depending on the attitudes and behaviors of the potential problems of the tourists, it was aimed both to maintain tourism in the market and to develop solutions for what could be done to create an alternative market.

*methodology;*In the questionnaire, 312 questionnaires were obtained from tourists who came to Istanbul for the first time or Turkish citizens who traveled at least once outside the country. The problems encountered in the obtained data were mainly evaluated under two headings as reactions to the problems.

The method used in practice; The data obtained with the questionnaire prepared according to the aims stated above were analyzed with the help of the SPSS 16 program. In addition to the general statistical evaluations, the responses of tourists to the problems arising from cultural differences were evaluated with comparative tables.

*Findings (Results);*The survey results show that tourists are not unresponsive to the problems they face. It has been seen that they have not only abandoned the market but also told the people in their surroundings that they should not come. The awareness that the problem arises from cultural differences seems to alleviate the reaction, but it does not change tourists' perceptions of negative thinking. This can lead to serious market losses. The fact that the problems can be resolved will allow the satisfaction of tourists to improve the market and allow for new market developments that can be marketed in the country.

the conclusion and discussio; The development of the market in tourism and the difficulty of enlargement cause a serious problem which is caused by cultural differences and causes a bad intention.

The purpose of the tourism market is also changing the point of view of the problems. It is seen that tourists who travel for business are less concerned with the problems that cultural differences will have compared to other tourists. Increasing the level of education also seems to increase the sensitivity to the problems.

* Corresponding author. deryasemiz@gmail.com, Cite As/ Alıntı: Semiz Çelik, D. (2021). Kültürlerarası İletişim Sorunları ve Çözümleme Becerisiyle Turizmde Alternatif Pazar Oluşumu, *Journal of Behavior at Work*, 6(2) 2021, 114-122. DOI: <https://doi.org/10.25203/idd.1036807>.

Kültürlerarası İletişim Sorunları ve Çözümleme Becerisiyle Turizmde Alternatif Pazar Oluşumu

Derya Semiz Çelik, Marmara Üniversitesi, SBMYO, Turizm Seyahat ve Eğlence Hizmetleri Bölümü

MAKALE BİLGİSİ

Makale Tarihiçesi:

Başvuru
15.12.2021
Revizyon
19.12.2021
Kabul
27.12.2021

Anahtar Kelimeler: Turizm, Turizm Pazarları, Turizm Pazar Sorunları, İletişim Becerisi, Kültürlerarası İletişim.

ORCID: 0000-0001-83976671
Makale Türü: Araştırma Makalesi

ÖZ

Ülke ekonomilerinde önemli bir gelir kaynağı olan turizm sektörü çevresel faktörlere oldukça duyarlı pazarlardır. Bu duyarlılık önemszenmemesi halinde ciddi pazar kayıplarına sebebiyet vermektedir. Pazar oluşumun zorluğu göz önüne alındığında mevcut pazarın kaybına izin verilmemesi gerekmektedir. Turizmde yaşanan öncül sorun farklı kültürlerin karşılaşmasıdır. Çeşitli amaçlar ile seyahat eden bir turist içine girdiği farklı kültürden bir toplum içinde zorluklar yaşayabilmekte hatta yaşadığı ya da yaşayabileceği sorun sebebiyle seyahatinden vazgeçebilmektedir. Kültürlerarası iletişimin sebep olacağı sorunlar ve ülkelerin bu sorunları çözümleme becerileri turistlerin olumsuz olan ya da olabilecek algılarını yenerek turizm pazarlarını devam ettirebilecek hatta yeni pazarlar oluşturmalarını sağlayacaktır. Bu amaçla bu çalışmada kültürlerarası farklılıklardan kaynaklı yaşanabilecek sorunlar, bu sorunlar karşısındaki tutumlar değerlendirilmiştir. Bu doğrultu da sorunlar karşısında geliştirilecek çözüm yolları ile turistlerin tutum ve davranışlar kültürel iletişim sorunlarını çözmeye anlamında kontrol altına alınabilecektir. Kontrol edilebilen pazar davranışları ile gerek mevcut pazarı koruma gerekse yeni pazar oluşturmaya ciddi destek sağlayacaktır.

1. GİRİŞ

Günümüzde ülkeler arasındaki ideolojik sınırlar kültürel sınırlara dönüşmüş toplum içindeki yaşam çok kültürlü bir hal almıştır. Bu çok kültürlülük sadece toplumları değil aynı zamanda işletme ekonomilerinin de dikkat etmesi gereken bir sorun haline gelmiştir. Çok kültürlülük de karşılaşılan önemli sorun farklı kişi, kurum ve örgütlerin tutum, davranış ve alışkanlıkları arasındaki farklılıklardır. Bu farklılıklar kültürlerarası iletişimi, anlaşmayı, birlikte hareket edebilmeyi hatta ortak karar almayı gerektirmektedir. Kültürel farklılıkların farkında olarak uzlaşabilen örgütlerin yapılan araştırmalara göre daha avantajlı oldukları görülmüştür. Bu sebeple kültürel farklılıkları göz önüne alan yönetim ve liderlik anlayışı oluşabilecek sorun ve kayıpların önüne geçilmesini sağlayacaktır (Saran, 2005: 59).

Hemen her sosyal disiplinde iletişimin önemi büyük olup turizmde de bu önem oldukça fazladır. Turizmin ülkelerin ekonomisine katkısı önemli derecede etkilidir. Bu ekonomik faydadan yararlanabilmek için turizmin gelişmesinin sağlanması dolayısıyla turizmin doğru iletişim ile desteklenmesiyle mümkün olmaktadır. Toplumların birbirleri arasındaki kültür farklılıklarına iletişimde dikkat edilmesi gerekmektedir. Olası farklılıklar hatalı iletişime sebep olabilmektedir. Kültürlerarası iletişim anlamında farklı kültürler, kimlikler ve topluluklar arasındaki etkileşim ve iletişim süresince engeller çıkarabilecek ön yargılar, kalıplaşmış fikirler, benmerkezcilik ve onlar anlayışı turizmde ciddi iletişim sorunlarına sebebiyet verebilmektedir. Bu çalışmada kültürlerarası iletişim kavramı, becerisi, turizmdeki yeri ve önemi, turizme kazandırabileceklerine yer verilecektir.

2. KÜLTÜR VE İLETİŞİM İLİŞKİSİ

Kültür ile iletişim birbirleriyle sürekli karşılıklı etkileşim içindedir. Toplumlar kültür ve iletişim içinde ayrılmaz bir şekilde karşılıklı birbirlerine bağlı bir etkileşim içindedir. Kişiler içinde ve temasta oldukları ulusal ve uluslararası kültürlerin birer öğeleridir. Kültür, bireylerin sosyalleşmesi ile bireyler yada gruplar ile yapılan paylaşımlar ile aktarılmaktadır. Yakın zamana kadar kültürün, iletişimi oluşturduğu kabul görürken kültürlerde metafor ve metodolojisi 80'li yıllardan itibaren çıkmasıyla linguistik ve sembolik bir bakış açısı geldi ve kültür ile iletişim ilişkisi karşılıklı araştırılmaya başlandı. Bu araştırmalarda kültürün iletişimi etkilediğini ancak iletişimde kültürün gelişimi ve değişimi için önemli bir rol aldığını göstermiştir (Durğun, 2006: 113). İletişim aynı yada benzer kültürdeki toplum içinde sorgulanmadan gerçekleşirken farklı kültürden toplumlarla temasa geçince sorunlar ve farklılıklar ortaya çıkmaktadır.

3. KÜLTÜRLERARASI İLETİŞİM

Bütün dünya küreselleşmenin etkisinde tek bir pazar haline gelirken, toplumlar arasındaki kültürel farklılıkları kaldırmamaktadır hatta küreselleşen pazar şartlarında bu farklılıklara olan duyarlılık ve hassasiyet daha da artmıştır (Ügeöz, 2003: 8). Kültür ve iletişim birbirlerini karşılıklı etkilemektedir. Bireylerin içinde bulunduğu sosyal yapıdaki kültür iletişim tarzını da belirlemektedir. Kültürlerarası iletişim de bireyler arasındaki faaliyetleri anlatmaktadır (Erdoğan, 2002: 26).

Kültürler toplumlarımızın her köşesine nüfuz etmiştir. Genel olarak, kültür ailede, okulda ve işyerinde bireyler tarafından öğrenilir ve deneyimlenir. Küresel anlamında, kültürler milletlerden ve bölgelerden farklıdır. Çeşitli ampirik araştırmalara dayanarak milletler arasındaki kültürel farklılıkları veya çeşitliliği farklı boyutlarda ele almaktadır. Bu boyutlar aracılığıyla, ulusal kültürlerin zihinsel programlama olarak nasıl çalıştığını ve farklı ülkelerden insanların neden sosyal yanlış anlamaları, hatta çatışmaları olabileceğini anlayabilmekteyiz. Ayrıca yapıla çalışmalarda, kültürlerarası dinamiklerin temel kavramlarını tartışmakta, bireylere ve kuruluşlara kültürlerarası iletişim ve işbirliğini geliştirmelerine ve geliştirmelerine yardımcı olmak için anlayışlı ve samimi tavsiyeler verilmeye çalışılmaktadır (Hofstede, 2005: 76).

Birçok kültürde iletişim biçimleri gerek kültürleri anlamada gerekse sorunları çözmede önemli bir işlevi vardır. Benzer nitelikteki bir davranış farklı kültürlerde farklı işlevi görebilmektedir. Dolayısıyla bir kültürdeki davranışın olumlu yöndeki işlevi bir başka kültürde olumsuz bir işlevi olabilmektedir (Katrarı, 2001: 26).

Toplumlar arası kültürel farklılıklarda baskın kültürler diğer kültürler üzerinde önemli bir etki yaratırken kimi zamanda bütünleşme etkisi yaratmaktadır. Uluslararası faaliyet gösteren bir işletmede çalışan bireyler ticari ilişkide buldukları işletmeler ile iletişimde çeşitli sorunlar yaşayabilmektedir. Turizm işletmeleri de bunların başında gelmektedir. Hizmet sektörü olan turizmde iletişimin yeri ve önemi büyük olup iletişimde kullanılan tarz, kültürler arasında farklılık gösterip, kültüre bağlı şekillenmektedir. İletişimde yapılabilecek bir hata kültürden kültüre değişik anlaşılabileninden başlamadan ilişkilerin bitmesine neden olabilmektedir.

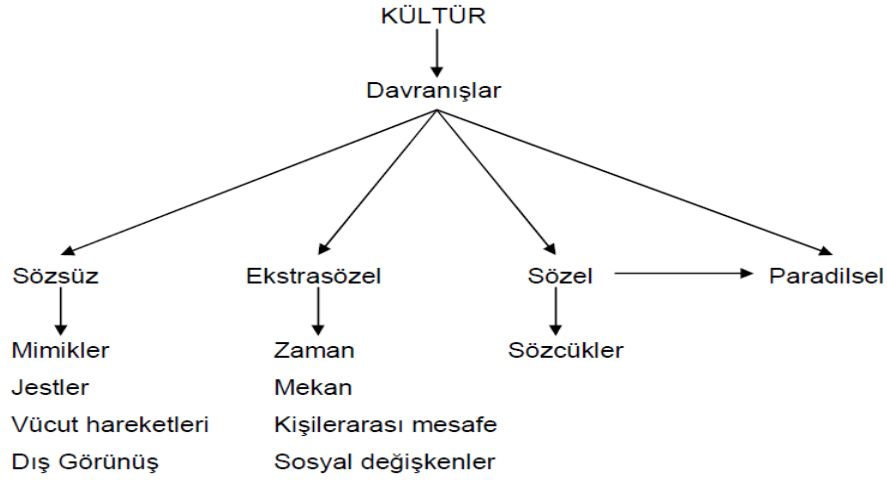
Kültürler arası farklılıklar ikili ilişkilerde doğru iletişim kurulmasını gerektirmektedir. Bu sebeple kültür ile iletişim arasında ilişkini doğru dengelenmesi ve üzerinde çalışılması gereken bir alan haline gelmiştir (Sarı, 2004: 1). Küresel bir pazar olan dünyada sağlıklı ve kaliteli iletişim kurmak kültürlerarası iletişim için çok önemlidir (Chairsrakeo ve Speece, 2004: 269). Coğrafi mesafeden kaynaklı iletişim ihtiyacı kültürel farklılıklar ile küresel iletişim ihtiyacına dönüşmüştür Spinks ve Wells, 1997: 287).

Kültürlerarası iletişim multidisiplinel çalışma faaliyetlerini kapsamakta olup, kültür ve iletişim anlamındaki gelişmelerin günümüz şartlarında işlevlerini ve değerini ifade etmektedir. Bu ifade de kültürlerarası iletişime olan ihtiyacı arttıran aşağıdaki dört dinamik ile ilişkilendirilmektedir (Sarı, 2004: 1):

1. İletişim ve Teknolojilerindeki Gelişme,
2. Küreselleşen Ekonomi,
3. Kültürel Çeşitliliğin Artması/ Çok Kültürlülük
4. Artan Nüfus

3.1. KÜLTÜRLER ARASI İLETİŞİMİN TEMEL ÖĞELERİ

Kültürlerarası farklılıklar kültürlerin kendilerine özgü yapı ve kalıpları ilgili toplum hakkında bilgi vermektedir. Kültürler arası iletişim kültürden kültüre değişen sözlü ve sözsüz olmak üzere iki temel öğeden oluşmaktadır. Şekil 1'de kültürlerarası iletişimin temel öğeleri gösterilmektedir.



Şekil 1: Kültürlerarası İletişimin Temel Öğeleri

Kaynak: Oksaar, 2008.

İletişim biçimlerinden sözlü şekli ile iletişim sürecinde olan bireyler duygu ve düşüncelerini kendi dili kullanma şekilleri telaffuz, tonlama, cümle yapısı gibi unsurlar ile kendilerini ifade etmektedirler. Sözsüz iletişimse, iletişim süresince, sözlü ifadelerin dışında olan, ikili ilişkilerde karşı tarafın bir mesaj olarak algılayabileceği tüm uyarıcı etkenleri ifade etmektedir (Kartarı, 2006: 158).

3.2. KÜLTÜRLERARASI İLETİŞİM BECERİSİ

Kültürlerarası iletişim becerisi, tanımı konusunda tam bir mutabakat bulunmamakla birlikte kültürlerarası iletişimin en önemli konularından biridir. Her geçen gün artan bir dönüşüm içinde olan çok kültürlülükteki iletişim becerisi eğitim, ikamet ve gündelik etkileşim gibi değişkenler ile ilişkilidir (Arasaratnam ve Doerfel, 2005: 38). Bu beceri genel olarak, farklı kültürden olan bireyler ile empati kurabilme yeteneği, ilgili bireyleri anlamaya çalışma, eleştirmeme ve ben merkezci olmayarak farklılıkları kabul etmeyi ifade etmektedir (Eğinli, 2011: 216).

Kültürlerarası iletişim becerisinin “farkında olmak” ve “duyarlılık” olmak üzere iki ön gerekliliği bulunmaktadır (Dong vd., 2008: 30). Farklı kültürlerle sahip bireylerin iletişiminde farklılıkların farkında olunması iletişimi olumlu etkilerken farkındalığa duyarlı ve hassas davranılması da iletişim için oldukça etkili bir unsurdur.

Kültürlerarası iletişim becerisi, temel iletişim becerisi, toplumsal iletişim becerisi ve bireylerarası iletişim becerisi olarak üç temel şekilde olmaktadır. Temel iletişim becerisiyle, belirlenen hedeflere ulaşabilmek adına yeni oluşuma etkili şekilde adapte olmayı diğer bir deyişle genel yetenekleri ifade edilmektedir. Toplumsal iletişim becerisi, toplum içinde diğer bireylerin duygu ve düşüncelerini tahmin edebilme, toplum içinde rol olarak iletişim ve etkileşimi sağlayabilmeyi ifade etmektedir. Kültürel farklılıkları olan bireylerin karşılıklı iletişiminde hoşgörü, anlayış ve saygı olması gerekmektedir (Kartarı, 2001: 31). Kültürlerarası iletişimde çözülmesi gerek problemleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Erdoğan, 2005: 155);

1. Bireyleri istenilen kalıplara yerleştirme,
2. Ön yargılarda bulunma,
3. Yanlış anlamalar (Cinsiyet, ırk, yaş, din vb farklılıklardan kaynaklanabilecek)
4. Kültürel farklılıklar taşıyan bireyler arasındaki olası hoşgörüsüzlük,
5. Dışa dönük olunmaması ya da şüpheli olunması
6. Benmerkezcilik ve saygı problemi
7. Kültürel empati eksikliği,

3.3. KÜLTÜRLERARASI İLETİŞİMDE YAŞANAN ZORLUKLAR

Her ne kadar hareketler, işaretiler hatta kelimeler ortak varsayılab evrensel kabul edilse de, kültürel unsurlar her topluma özgü olup farklılıklar göstermektedir. Evrensel unsurlar bireylerin biyolojik, psikolojik veya başka değişkenlere bağlı olabilir ya da belirli bir amaca yönelik olarak sonradan oluşmuş olabilir. Kültürler arası iletişimi ile ilgili çalışmalarda eylem kuramına da değinilmektedir (Yıldırım, 2012: 204). Bu kuram farklı kültürlerin ortak özellikleri görmeyi konu almaktadır. Kültürler arası iletişim sürecinde bireyler kendi içinde buldukları topluma benzemeyen toplumlar içinde korku duymaktadırlar. Benzer nitelikteki kültürler ile olan iletişimler daha kolay ve olumlu olduğu görülmektedir.

4. TURİZM VE TURİZMDE PAZARLAR

Turizmin kelime olarak Latince hareket etme, dönme, dolaşma gibi anlamlara gelen “tournus” kelimesinden türemiştir. Turizmin kelime anlamını tanımlar ve açıklarken dikkat edilmesi gereken öncelikli olarak geri dönme ve harekettir (Aydın, 2012: 91). Turizmin asıl öznesi insandır. Birçok turizm tanımına bakıldığında turizme ilişkin ortak iki özellik

bulunmaktadır. Bunlar, insanların yaşadıkları yerlerden geçici olarak ayrılarak farklı yerlere giderek, gittikleri yerler de tüketici olmalarıdır. IUOTO'nun (Uluslararası Resmi Turist Organizasyonları Birliği) göre turizm; "24 saatten az olması şartıyla, daimi kalışa dönüşmemesi ve gelir sağlayıcı herhangi bir uğraşta bulunmaması koşuluyla, kişilerin yolculuk ya/yada konaklamalarının sonucu oluşan işlemlerin tümüdür" (Tolungüç,1999: 11-13).

Turizmde bireyler gezi, sağlık, iş vb amaçlar ile farklı yerlere giderler. Bu sebeple turizmin bir ülkede olabilmesi adına bireylerin bu amaçları hizmet eden birtakım ihtiyaçlarını karşılıyor olabilmesi gerekmektedir. Bu ihtiyaçların karşılanması halinde ülkeler kendilerine belirledikleri alanlarda turizmin kapılarını açmış olurlar. Bu aşamadan itibaren sadece ihtiyacın karşılanmasıyla bu pazarın kazanç sağlayacağını söylemesi mümkün değildir. Doğru iletim kurulmaması halinde talebin olmadığı yada çok düşük olduğu tutundurulamayan bir pazar olarak kalır. Bu aşamadan itibaren bu çalışmaya konu olan kültürlerarası iletişim becerisine ve bunun sağlayacağı alternatif pazar oluşumuna ve pazarda tutunma avantajına geçilecektir.

5. KÜLTÜRLERARASI İLETİŞİMDE TURİZM VE ALTERNATİF PAZARLAR

Turizm endüstrisi ulusal ekonomiye faydası ve kalkınma için önemli bir gelir kaynağıdır. Gerek ülkeye döviz girişinin sağlanması gerekse istihdam sağlamanın yanı sıra ayrıca uluslararası boyutta gerek toplumsal gerekse kültürel iletişim sağlanması sebebiyle ülkeler için kaybedilmemesi gereken önemli bir sektördür (Çımat ve Bahar, 2003: 2).

Kültürler arası iletişimin önemli bir parçası turizm sektörüdür. Turistik gezi, bireylerin yalnızca farklı yerlere gitmesi değil ayrıca ekonomik, toplumsal ve tabii ki kültürel olarak iletişim içinde olunmasıdır.

Bireyler iş amaçlı işletme organizasyonları, eğitim/öğretim, turistik amaçlı gezi, siyasi, diplomatik, ekonomik gibi sebepler ile farklı toplumlar ile kültürel temas geçerler. Kültürel bu temaslar iletişim ile kültürel kimlik, dil ve anlam kullanımı açısından önem taşımaktadır (Sezgin ve Ünüvar, 2010: 392).

6. UYGULAMA

Uygulamanın Amacı; Turistik amaçlı seyahat eden kişilerin kültürler arası farklılıklardan doğan iletişim sorunlarının neler olduğu, bu sorunlar karşısında ki duruşlarının neler olabileceği sorgulanmıştır. Turistin olası bu sorunlar karşısındaki tutum ve davranışlara bağlı hem turizm de pazarın idame ettirilmesi hem de alternatif pazar oluşuna yönelik neler yapılabileceğine dair çözüm önerileri geliştirmek amaçlanmıştır.

Uygulamada kullanılan yöntem; Yukarıda belirtilen amaçlar doğrultusunda oluşturulan anket çalışması ile elde edilen veriler SPSS 16 programı yardımı ile analiz edilmiştir. Genel istatistiksel değerlendirmelerin yanı sıra turistlerin kültürel farklılıklardan kaynaklanan sorunlar karşısında verdikleri tepkiler karşılaştırmalı tablolara ile değerlendirilmiştir.

Çalışmanın örnekleme maddi ve coğrafik sebepler ile İstanbul bölgesi ile kısıtlandırılmış olup, İstanbul'u ziyarete gelmiş turistler ya da ülke dışında en az bir kere seyahat etmiş Türk vatandaşlarından 312 anket verisi elde edilmiştir. Çalışma tesadüfi örneklem yöntemiyle toplanan veriler ile sınırlı olup uzun vade de farklı gruplar ile derinlemesine mülakat çalışmaları ile desteklenebilir.

Çalışmanın geçerlilik güvenilirlik değerleri Cronbach's alfa katsayısı ile ölçülmüş ve yüzde 81.4 olarak bulunmuştur. Verilerin yani değişkenlerin değerlerinin tutarlılığı gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) istatistik tablosu aşağıdaki gibidir.

Tablo 1: KMO tablosu

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Testi		0,854
Bartlett Küresellik Testi	X ²	4934,157
	Serbestlik derecesi	1114
	Sig.	0,000

Bulgulara dair özet tabloları ve yorumları aşağıdaki gibidir.

Tablo 2: Demografik Özellikler

Seyahat Amacınız			Yaşınız			Eğitim Durumuzu		
	N	%		N	%		N	%
İş Amaçlı	85	27,24	12--18	18	5,77	İlkokul	23	7,37
Sağlık Amaçlı	88	28,21	19-24	26	8,33	Lise	94	30,13
Turistik Amaçlı	122	39,10	25-30	77	24,68	Üniversite	129	41,35
Diğer	17	5,45	30-35	68	21,79	Yüksek Öğretim	66	21,15
Vatandaşlığınız			36-45	72	23,08	Geliriniz (Euro)		
	N	%	46-55	27	8,65		N	%
TC	167	53,53	56 ve üstü	24	7,69	100-300	2	0,64
Diğer	145	46,47	Çocuğunuz var mı?			301-600	1	0,32
Çalıştığınız Sektör				N	%	601-900	12	3,85
	N	%	Yok	108	34,62	901-1200	13	4,17

Kamu	113	36,22	1--2	120	38,46	1201-1500	34	10,90
Özel	199	63,78	3--4	61	19,55	1501-2000	82	26,28
Medeni Haliniz			4 ve üstü	23	7,37	2000-3000	116	37,18
	N	%				3000 ve üstü	52	16,67
Bekar	202	64,74						
Evli	110	35,26						

Demografik özelliklerin dağılımı tablo 2'deki gibi olan örneklemden alınan veriler aşağıdaki gibidir. Tablo 2'de verilen farklı kültürden kaynaklanabilecek sorunlar hakkındaki görüşler 5'li likert ölçek yardımı ile ölçülmüş olup, değerlendirmede 1 kesinlikle sorun olmadığı görüşünü temsil ederken 2 sorun olmadığı, 3 tarafsızlığı, 4 sorun olduğu, 5 ise kesinlikle sorun olduğu görüşünü temsil etmektedir.

Tablo 3: Farklı Kültürden Kaynaklanabilecek Sorunlar

		Ortalama	Standart Sapma
1	Dil sorunu	4,82	0,85
2	İnançlar /Din sorunları	2,02	0,72
3	Disiplin sorunu	3,26	0,34
4	Yiyecek İçecek sorunu	4,34	0,32
5	Sofra düzeni sorunu	2,97	0,96
6	Trafik sorunu	4,21	0,88
7	Toplu taşıma sorunu	4,23	0,36
8	Ulaşım sorunu	4,52	0,21
9	Duygu/ Mantık sorunu	2,86	1,26
10	Kimlik kargaşası sorunu	3,14	1,14
11	Benimsenmeme sorunu	2,04	1,09
12	Baskı sorunu	4,29	0,93
13	Ülke vatandaşlarının turistleri ülkelerinde istememe arzusu	4,79	0,09
14	Alışverişte turistlere daha fazla fiyat söyleme sorunu	5,00	0,00
15	Hava şartlarındaki farklılıklar sonucu ortaya çıkabilecek sorunlar	4,34	0,87
16	Giyim sorunu	1,99	1,04
17	Yaşam biçiminden kaynaklanan sorunlar	2,13	1,18

Farklı kültürden kaynaklanabilecek sorunlara bakıldığında dil, trafik, ulaşım, baskı, istenmeme, fazla fiyat söyleme, hava şartlarının sebep olacağı sorunlar ön plana çıkarken inançlar /din, benimsenmeme, giyim sorunları daha az önemsendiği görülmüştür. Bu ifadeler dışındaki sorunlar için tarafsız kalındığı gözlemlenmiştir. Karşılaşılan sorunlar karşısındaki tutum ve davranışların neler olabileceğine dair görüşler Tablo 4'deki gibidir. Tablo 3'deki değerlendirmede yine 5'li likert ölçek yardımı ile yapılmış olup katılma derecelerini (1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum şeklinde) ifade etmektedir.

Tablo 4: Farklı Kültürden Bir Ülkeye Yapılan Ziyarete Karşılaşılan Sorunlar Karşısındaki Tutum Ve Davranışlar

		Ortalama	Standart Sapma
1	Tekrar gelmem	2,96	1,21
2	İlgili yerlere şikâyet ederim	4,01	1,11
3	Çevreme bahsederek gelmemeleri öneririm	4,12	1,09
4	Kültür farklılığı diyerek önemsemem	4,27	0,94

Farklı kültürden bir ülkeye yapılan ziyarette karşılaşılan sorunlar karşısında bireylerin tekrar gelmeme konusunda daha görüşsüz kalındığı ama şikâyet etme, çevrelerine olumsuz bahsettikleri görülmüştür. Sorunun derecesine göre sorunlar karşısında kültür farklılığına dayandırılarak göz ardı edilebilindiği de görülmüştür.

Elde edilen veriler ışığında bazı demografik ve diğer özellikler ile sorun yaşama sıklığı arasındaki farklılık olup olmadığının belirlenmesi için Anova testi (H1 ve H2) ve t-testi (H3 ve H4) yapılmıştır. İlgili testler için alt problemler aşağıdaki gibidir.

H1: Seyahat amacına göre sorun yaşama sıklığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2: Eğitim durumu ile sorun yaşama sıklığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3: Vatandaşlık durumu ile sorun yaşama sıklığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4: Çalışılan sektör ile sorun yaşama sıklığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Alt problemlere dair Anova testi sonuçları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 5: Anova Testleri Özet Tablosu

Seyahat Amacınız			
(I) Grup	(J) Grup	Ortalama Farkı (I-J)	Anlamlılık
İş Amaçlı	Sağlık Amaçlı	-2,03	,001
	Turistik Amaçlı	-1,96	,000
	Diğer	-0,31	,203
Sağlık Amaçlı	İş Amaçlı	+ 2,03	,001
	Turistik Amaçlı	+ 2,14	,000
	Diğer	+0,94	,096
Turistik Amaçlı	İş Amaçlı	+1,96	,000
	Sağlık Amaçlı	- 2,14	,000
	Diğer	+0,15	,101
Diğer	İş Amaçlı	+0,31	,203
	Sağlık Amaçlı	-0,94	,096
	Turistik Amaçlı	-0,15	,101
Eğitim Durumuzu			
(I) Grup	(J) Grup	Ortalama Farkı (I-J)	Anlamlılık
İlkokul	Lise	-0,11	,301
	Üniversite	-1,06	,000
	Yüksek Öğretim	-2,10	,012
Lise	İlkokul	+0,11	,301
	Üniversite	-0,47	,026
	Yüksek Öğretim	-1,36	,000
Üniversite	İlkokul	+1,06	,000
	Lise	+0,47	,026
	Yüksek Öğretim	-0,33	,101
Yüksek Öğretim	İlkokul	+2,10	,012
	Lise	+1,36	,000
	Üniversite	+0,33	,101

Farklılıkların kaynağını bulmaya yönelik uygulanan post-hoc Scheffe testleri, farklılıkların iş amaçlı yapılan seyahatlerin turistik amaçlı ve sağlık amaçlı yapılan seyahatler ile aralarında farklılık olduğu bu farklılıkta iş amaçlı seyahatlerde diğerlerine göre kültürel farklılıklardan kaynaklı daha az sıklıklar sorun yaşandığı göstermiştir. Sağlık amaçlı seyahatler ile turistik amaçlı seyahatler karşılaştırıldığında ise sağlık amaçlı yapılan seyahatlerde kültürel farklılıklardan kaynaklı daha fazla sıklıkla sorun yaşandığı gözlemlenmiştir. Diğer amaçlı seyahatler için anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Eğitim durumlarına göre sorun yaşama sıklıklarına bakıldığında eğitim düzeyini artmasıyla sorun yaşama sıklığının da azalarak arttığı gözlemlenmiştir. Vatandaşlık durumu ve çalışılan sektör gruplarının sorun yaşama sıklıklarına ait T testi sonuçları ve değerlendirmesi aşağıdaki gibidir.

Tablo 6: T Testleri Özet Tablosu

Vatandaşlık durumu	N	Ortalama	Standart Hata	OrtStd Hata	t	Sig. (2-tailed)
TC	167	3,545	.64344	.02691	-2,367	.023
Diğer	145	3,366	.68239	.02397		
Çalışılan sektör	N	Ortalama	Standart Hata	OrtStd Hata	t	Sig. (2-tailed)
Kamu	113	3,293	.34179	.04239	-1,970	.000
Özel	199	4,066	.42248	.03563		

Bağımsız örnek-t testine tabi tutulan alt problemler için tablo 5'de görüldüğü üzere sig. <0,05 olmasından ötürü anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Farklılıklara göre vatandaşlıkların değişmesi kültürel farklılık sorunları yaşamının öncelikli sebepleri

arasında yer alırken, aynı zamanda özel sektör çalışanlarının kamuda çalışanlara göre kültürel farklılıklardan daha fazla sorun yaşadıkları tespit edilmiştir.

SONUÇ

Günümüz pazar şartlarında turizm iktisadi ve kültürel katkıları bakımından oldukça önemli bir pazardır. 'Hizmet sektörü içerisinde yer alan turizm, insan odaklı bir alan olması ve kişilerarası yüz yüze etkileşimin zorunluluğu nedeniyle iletişim yeri ve önemi büyüktür. Bireylerin çeşitli sebepler ile yaptıkları seyahatler, konakladıkları yerlere kendi kültürlerini taşımakta aynı zamanda buldukları yerlerdeki kültürler ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu karşılaşmadan doğan kültürlerarası iletişim turizm pazarında etkili kullanılması gerekmektedir. Nitekim bu temas ile olası hatalar ya da yanlış anlaşılmalara ilgili tarafların turizm zarar verecek hatta uzun vadede daha ağır sonuçlar ile pazar kayıplarına sebep olabilecektir.

Bu çalışmada yapılan değerlendirme ile turistlerin farklı kültürler ile yaşadıkları sorunların daha çok lisan farklılığı, ulaşım sorunları ve esnafın turistlere farklı fiyat uygulamasından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bu sorunların kültürel farklılıktan kaynaklandığını düşünen turistler, sorunları önemsemeyebilirler. Ancak kötü niyet algısının oluşması halinde tekrar gelmeme, çevresine olumsuz aktarma ve hatta şikayete kadar uzaman bir pazar kaybına neden olmaktadır.

Turizmde pazarın oluşturulması, sürdürülmesi, büyütülmesinin zorluğu düşünüldüğünde kültürel farklılıklardan oluşabilecek olası bir kötü niyet algısına sebep olması ciddi soruna sebep olmaktadır.

Turizm pazarının hizmet ettiği hedef kitlesi de sorunlara olan bakış açısının değiştirmektedir. Öyle ki iş amaçlı seyahat eden turistlerin diğer turistlere göre kültür farklılıklarının oluşturacağı sorunlara daha az önem verdiği görülmüştür. Eğitim düzeyini artmasının sorunlara duyarlılığı da arttırdığı görülmektedir.

Turizmin ülkelerin ekonomileri üzerindeki etkisi her geçen gün daha da büyüyerek geliştiği ve ülkelerin ekonomilerinde can simidi olduğu düşünülürse kültürel karşılaşmadan kaynaklanabilecek iletişim hatası dikkate alınması gerekmektedir. Bu sebep ile kültürlerarası iletişim becerisi anlayışı ile davranılması gerek hataların yanlış anlaşılmanın önüne geçebileceği gibi aynı zamanda yeni pazar oluşumlarını da sağlayacaktır. Çalışma farklı bakış açılarıyla yapılacak araştırma ve değerlendirmeler ile desteklenmesi halinde hedef pazara daha uygun iletişim becerisi oluşturulmasında yol gösterici olacaktır.

KAYNAKÇA

- Aydın, Oğuz, (2012), "Türkiye'de Alternatif Bir Turizm; Sağlık Turizmi", Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomi Araştırmalar Dergisi 14 (23): 91-96, ISSN: 1309-9132
- Arasaratnam, Lily A. DoerfelMarya L., (2005), "InterculturalCommunicationCompetence: IdentifyingKey Components fromMulticulturalPerspectives", International Journal of InterculturalRelations, 29,137-163.
- Chaisrakeo, Sunanta, Speece, Mark, (2004), Culture, InterculturalCommunicationCompetenceandSalesNegotiation: a QualitativeResearchApproach. Journal of Business & Industrial Marketing, 19 (4), 267-282.
- Çimat, Ali, Bahar, Ozan, (2003), "Turizm Sektörünün Türkiye Ekonomisi İçindeki Yeri Ve Önemi Üzerine Bir Değerlendirme", Akdeniz İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 6, 1-18.
- Dong, Qingwen, Day, Kenneth D., CollaçoChristine M., (2008), "OvercomingEthnocentrism Through DevelopingInterculturalCommunicationSensitivityandMulticulturalism", Human Communication, 11(1), 27-38.
- Durğun, Serpil, (2006), "Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim", Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:II1, Sayı:II, 112-132, Aralık 2006, s.113
- Eğinli Temel, Ayşen, (2011), "Kültürlerarası Yeterliliğin Kazanılmasında Kültürel Farklılık Eğitimlerinin Önemi", Öneri Dergisi, C.9, S.35, 215-227.
- Erdoğan, İrfan, (2002), "İletişimi Anlamak", Ankara, Erk Yayınevi, 2002.
- Hofstede, Geert H.. (2005) Cultures and organizations: software of the mind. ISBN 0-07-143959-5
- Katranı, Asker, (2001), "Farklılıklarla Yaşamak", Ankara, Ürün Yayınevi, 2001.
- Katranı, Asker, (2006), "Farklılıklarla Yaşamak, Kültürlerarası İletişim", Ankara: Ürün Yayınevi.
- Oksaar, Els, (2008), "Kültürlerarası İletişim Bağlamında Kültür Kuramı", Çeviren: Ayhan Selçuk, Çizgi Kitabevi, Konya, 2008.
- Saran, Mine, (2005), "Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim Ve Yönetim, Kültürlerarası Yönetim Ve Liderlik", İstanbul, İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Sarı, Engin, (2004), "Kültürlerarası İletişim: Temeller, Gelişmeler, Yaklaşımlar", Folklor Ve Edebiyat Dergisi, Cilt: X, Sayı: 39, 2004/3.
- Sezgin, Mete, Ünüvar, Şafak, (2010), "Kültürler Arası İletişimde Turizmin Önemi, Alternatif Turizm Ve Pazar Olgusu", Journal Of AzerbaijaniStudies, Http://Jhss-Khazar.Org/Wp-Content/Uploads/2010/06/Kulturler-Arasi-Iletisimde-Turizmin-Onemi.Pdf, Erişim : 19.09.2017.
- Spinks, Nelda, Wells, Barron, (1997), "InterculturalCommunication: A Key Element in Global Strategies. Career Development International", 2 (6), 1997, 287-292.
- Susar, A.Filiz, (2005), "Çok Kültürlü Ortamlarda Karşılaşılan İletişim Ve Kültür Engelleri, Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim Ve Yönetim", İstanbul, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları.
- Tolungüç, Ahmet, (1999), "Turizm Olgusu Ve Türk Turizmi", Ankara, A.Ü. İlef Reklam Atölyesi.
- Ügeöz, Perihan, (2003), "Kültürlerarası İletişim", İstanbul, Üstün Eserler Neşriyatevi.
- Yıldırım, Yılmaz, (2012), "İletişimsel Eylem Kuramı Işığında Siyasal İletişim Ve Ak Parti Örneği", Akademik İncelemeler Dergisi (Journal Of AcademicInquiries) Cilt:7, Sayı:1.