

İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİNDE LİDERLİK VE PSİKOSOSYAL GÜVENLİK İKLİMİ



BİDGE Yayınları

İş Sağlığı ve Güvenliğinde Liderlik ve Psikososyal Güvenlik İklimi

Yazar: ESRA YALÇIN

ISBN: 978-625-8989-16-8

1. Baskı

Sayfa Düzeni: Gözde YÜCEL

Yayınlama Tarihi: 29.04.2026

BİDGE Yayınları

Bu eserin bütün hakları saklıdır. Kaynak gösterilerek tanıtım için yapılacak kısa alıntılar dışında yayıncının ve editörün yazılı izni olmaksızın hiçbir yolla çoğaltılamaz.

Sertifika No: 71374

Yayın hakları © BİDGE Yayınları

www.bidgeyayinlari.com.tr - bidgeyayinlari@gmail.com

Krc Bilişim Ticaret ve Organizasyon Ltd. Şti.

Güzeltpe Mahallesi Abidin Daver Sokak Sefer Apartmanı No: 7/9 Çankaya /
Ankara



İçindekiler

ÖNSÖZ	6
Giriş.....	8
BİRİNCİ BÖLÜM	10
LİDERLİK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE	10
Liderlik Kavramı ve Tanımı	10
Liderlik Kavramının Ortaya Çıkışı ve Tarihsel Değişimi.....	12
Liderlik Yaklaşımları ve Temel Kuramlar	14
Liderlerin Özellikleri	15
Liderlik Tarzları	18
Demokratik Liderlik	18
Otokratik Liderlik	21
Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik	22
Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik	25
Karizmatik Liderlik	28
Hizmetkar Liderlik	29
Otantik Liderlik	31
Hümanist Liderlik.....	33
Vizyoner Liderlik	34
Destekleyici Liderlik	35
Tam Serbesti Tanıyan Liderlik (Laissez-Faire)	36

Liderlik ve Güvenlik Kavramı.....	37
İKİNCİ BÖLÜM.....	40
İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ PERSPEKTİFİNDEN PSİKOSOSYAL GÜVENLİK İKLİMİ.....	40
Psikososyal Güvenlik İklimi (PSC).....	42
Psikososyal Güvenlik İklimi: İş Talepleri- Kontrol (JD-C) Modeli	45
Psikososyal Güvenlik İklimi: Çaba-Ödül Dengesizliği (ERI) Modeli	46
Psikososyal Güvenlik İklimi: İş Talepleri-Kaynak (JD-R) Modeli	47
İşe Bağlı Psikososyal Risk Faktörleri.....	51
İş Stresi ve Sağlık	54
Psikolojik Yük ve Tükenmişlik	56
İş Yerinde Mobbing (Psikolojik Taciz).....	59
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	62
İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ ÇERÇEVESİNDE PSİKOSOSYAL GÜVENLİK İKLİMİ VE LİDERLİK TARZLARININ ETKİSİ	62
Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik ve Psikososyal Güvenlik İklimi	65
Karizmatik Liderlik ve Psikososyal Güvenlik İklimi	66
Hizmetkar Liderlik ve Psikososyal Güvenlik İklimi	67
Demokratik Liderlik ve Psikososyal Güvenlik İklimi.....	68

Otokratik Liderlik ve Psikososyal Güvenlik İklimi.....	69
Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik ve Psikososyal Güvenlik İklimi	70
Otantik Liderlik ve Psikososyal Güvenlik İklimi	71
Hümanist Liderlik ve Psikososyal Güvenlik İklimi	71
Vizyoner Liderlik ve Psikososyal Güvenlik İklimi	72
Destekleyici Liderlik ve Psikososyal Güvenlik İklimi	73
Tam Serbesti Tanıyan Liderlik (Laissez-Faire) ve Psikososyal Güvenlik İklimi	74
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	76
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	76
Kaynakça.....	82

ÖNSÖZ

Çalışma yaşamı, çalışanların psikolojik iyi oluşu ve örgütsel etkileşimleriyle birlikte çok boyutlu bir yapıya dönüşmüş, bu dönüşüm iş sağlığı ve güvenliğinde psikososyal risklerin de dikkate alındığı bütüncül yaklaşımı zorunlu kılmıştır. Stres, tükenmişlik, iş güvencesizliği gibi unsurlar, çalışanların hem iş performansını hem de genel yaşam kalitesini doğrudan etkileyen önemli belirleyiciler haline gelmiştir.

Psikososyal güvenlik iklimi, çalışanların kendilerini güvende hissettikleri, görüşlerini özgürce ifade edebildikleri ve olası riskler karşısında örgütsel destek göreceklarine inandıkları bir çalışma ortamını ifade etmektedir. Bu iklimin oluşumunda liderlik tarzları belirleyici bir rol üstlenmekte, özellikle çalışan odaklı, destekleyici ve katılımcı liderlik yaklaşımları, güven algısını güçlendiren temel unsurlar arasında yer almaktadır. Liderlerin tutum ve davranışları, çalışanların iş yükünü algılama biçiminden örgütsel güven düzeyine kadar pek çok unsuru doğrudan etkilemektedir. Bu yönüyle liderler, örgütlerde güven, açıklık ve katılım kültürünün gelişmesine katkı sağlayarak çalışanların psikolojik açıdan daha sağlıklı ve sürdürülebilir bir çalışma ortamına erişimini mümkün kılmaktadır.

Bu çalışma, liderlik tarzları ile psikososyal güvenlik iklimi arasındaki ilişkiyi iş sağlığı ve güvenliği perspektifinden ele alarak, bu iki temel alan arasında bütüncül bir değerlendirme çerçevesi sunmayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda öncelikle liderlik kavramı ve güncel yaklaşımları ele alınmış, ardından psikososyal güvenlik iklimi, iş talepleri ve iş kaynakları modeli çerçevesinde incelenmiştir. Böylece iş sağlığı ve güvenliği anlayışı içinde psikososyal güvenlik ikliminin doğası ile liderlik yaklaşımlarının bu süreçteki yönlendirici ve belirleyici rolü değerlendirilmiştir.

Örgütlerde güven, açık iletişim ve katılım kültürünün geliştirilmesinin yanı sıra, çalışanların psikolojik iyi oluşunu destekleyen iş ortamlarının güçlendirilmesi, farklı liderlik

yaklaşımları üzerinden değerlendirilmiştir. Bu yönüyle çalışma, iş sağlığı ve güvenliği alanında psikososyal boyutun önemini ve liderliğin bu yapı içindeki etkisini ortaya koymayı hedeflemektedir. Özellikle iş sağlığı ve güvenliği alanında çalışan profesyoneller, yöneticiler ve akademisyenler için, psikososyal risklerin yönetiminde liderliğin rolünün anlaşılmasına katkı sunan bir çalışma olmayı amaçlamaktadır.

Dr. Esra YALÇIN¹

İstanbul 2026

¹ İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul Gelişim Meslek Yüksekokulu, İş Sağlığı ve Güvenliği Programı, İstanbul, Türkiye.

İstanbul Gelişim Üniversitesi, İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi ORCID ID: 0000-0003-3436-1093 esyalcin@gelisim.edu.tr

Giriş

Liderlerin özellikle sorumluluk, duygusal istikrar ve uyumluluk boyutlarında sergiledikleri davranışlar, çalışanların güvenlik algısını ve güvenlik performansını doğrudan etkilemektedir. Güvenliği tutarlı biçimde önceliklendiren, riskler karşısında soğukkanlılığını koruyan ve çalışanlarla güvene dayalı ilişkiler geliştiren liderler, güvenli davranışların örgüt kültürü içerisinde yerleşmesini kolaylaştırmaktadır. Bu yönüyle, güvenlik liderliği, iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının etkinliğinde önemli bir rol oynamaktadır (Çabuk, 2026).

İş yeri güvenliği ile çalışanların psikolojik iyi oluşu arasındaki ilişki giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Psikososyal güvenlik iklimi, örgütlerin çalışanların psikolojik sağlık ve iyilik hallerine ne ölçüde önem verdiğini gösteren bir yapı olarak öne çıkmaktadır. Kurumların bu alandaki yaklaşımı, benimsedikleri politikalar ve uygulamalar aracılığıyla şekillenmektedir. Güçlü bir psikososyal güvenlik iklimine sahip iş yerlerinde çalışanların güvenlik farkındalıkları artmakta ve bu durum iş dışındaki yaşamlarına da yansımaktadır. Buna karşılık yetersiz bir güvenlik iklimi, iş kazalarının artmasına, çalışan sağlığının olumsuz etkilenmesine sebep olmaktadır (Özkan & Başol, 2025).

Bu çerçevede psikososyal güvenlik iklimi, örgüt içinde yazılı kuralların varlığıyla ve bu kuralların günlük pratiklerde nasıl karşılık bulduğu ile şekillenmektedir. Özellikle çalışanların riskli durumlara verdikleri tepkiler, yönetimin bu tepkilere nasıl yanıt verdiğiyle doğrudan ilişkilidir. Bu karşılıklı etkileşim, güvenlik davranışlarının sürekliliğini belirleyen temel mekanizmalardan birini oluşturmaktadır.

Örgütlerde güvenlik çoğu zaman teknik bir konu gibi ele alınsa da, sahadaki gerçeklik bunun çok daha fazla insan davranışına dayandığını göstermektedir. Çalışanların riskleri dile getirme biçimi, sessiz kalma eğilimleri veya müdahale etme cesareti, doğrudan örgüt

içi güç ilişkileri ve iletişim iklimiyle bağlantılıdır. Bu nedenle psikososyal güvenlik, teknik önlemlerin tamamlayıcısı değil, onların etkinliğini belirleyen üst bir yapı olarak değerlendirilmelidir.

Liderlik, örgüt içinde güvenliğin nasıl anlaşılacağını belirleyen bir referans noktasıdır. Liderin sergilediği tutum, çalışanlar açısından hangi davranışların kabul edilebilir, hangilerinin riskli ya da gereksiz görüleceğini belirleyen bir standart oluşturur. Bu süreçte liderin rolü belirleyici bir çerçeve sunar. Liderin riskleri nasıl yorumladığı, çalışanların da aynı riskleri nasıl algıladığını şekillendirir. Bu durum, güvenlik davranışlarının bireysel tercihler ötesinde örgütsel olarak öğrenilen bir yapıya dönüştüğünü göstermektedir.

Bu kitapta, öncelikle liderlik ile ilgili kavramsal çerçeve belirlenmiş, daha sonra iş sağlığı ve güvenliği açısından psikososyal güvenlik iklimi açıklanmış ve en son liderlik davranışlarının psikososyal güvenlik iklimi üzerindeki etkileri iş sağlığı ve güvenliği kapsamında ele alınmıştır.

Bu çalışma, liderlik davranışlarının psikososyal güvenlik iklimi üzerindeki etkisini iş sağlığı ve güvenliği perspektifinden bütüncül biçimde değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Çalışma, liderlik yaklaşımları ile psikososyal güvenlik iklimi arasındaki etkileşimi teorik bir çerçevede ele almaktadır. Bu yönüyle, iş sağlığı ve güvenliği literatüründe psikososyal boyutun anlaşılmasına katkı sağlamayı hedeflemektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Liderlik Kavramı ve Tanımı

Liderlik, hem günlük yaşamda hem de örgütsel yapılarda önemli bir yer tutan, çok boyutlu ve dinamik bir kavramdır. İnsanlık tarihi kadar eski olan liderlik olgusu, farklı disiplinler tarafından ele alınmış ve bu doğrultuda çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Bu durum, liderliğin kapsamının genişliğini ve farklı bakış açılarına açık bir kavram olduğunu göstermektedir. Liderlik için tek ve kesin bir tanım yapmak zor olsa da grubun büyüklüğü ya da türü ne olursa olsun, bireyleri ve kurumları ortak amaçlar doğrultusunda yönlendirme, onları etkileme ve bilinçli bir anlayışla harekete geçirme sanatıdır (Öztekin, 1996). Liderliğin tek bir tanım ile açıklanmasının güç olması, kavramın zamana, koşullara ve içinde bulunulan sosyal yapılara göre değişkenlik göstermesinden kaynaklanmaktadır.

Liderlik kavramı için literatürde yapılmış tanımlardan bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

Liderler, “işlerin daha iyi nasıl yapılabileceği konusundaki net vizyonlarıyla insanları esinlendiren” kişilerdir (Slater, 2000: 28).

Liderlik, “insanların kendilerini güvende hissettiği bir alan yaratma becerisidir” (Sinek, 2019).

Liderlik, “insanları, ortak iyiliğe yönelik olarak belirlenen hedeflere doğru coşkuyla çalışmaya yönlendirme becerisidir” (Hunter, 1998: 28).

Genel bir çerçevede liderlik, belirli amaçlar doğrultusunda bireylerin ya da grupların davranışlarını etkileme, yönlendirme ve ortak hedefler etrafında bir araya getirme süreci olarak ifade edilmektedir. Bu süreçte lider, bir grup insanı ortak hedefler doğrultusunda motive eden ve yönlendiren, onları ortak bir vizyon etrafında bir araya getirerek potansiyellerini ortaya çıkarmalarını sağlayan bilgi, beceri ve yetkinliklere sahip bir aktördür (Tengilimoğlu, 2005; Yeşil, 2016). Bu yönüyle liderlik, otoriteye dayalı bir güç kullanımının dışında, kişiler arası etkileşim, karşılıklı güven, dürüstlük, açıklık ve çalışanlara saygı ilkelerine dayanan bir süreçtir.

Literatürdeki temel yaklaşımlar, liderliğin farklı işlevlerini ön plana çıkarmaktadır:

- a. İletişim ve Etkileşim: Baumgarten liderliği, her amaca yönelik bir iletişim süreci yardımıyla kişiler arası davranışı etkileme faaliyeti olarak tanımlar. Hellriegel ve Slocum ise bu sürecin sadece bir yönetim biçimi değil, dinamik bir ilişki olduğunu vurgular.
- b. Belirsizliğin Yönetimi: Bavelas'a göre liderlik, belirsizliklerin azaltılması anlamında örgüt içi bir davranıştır. Lider, olasılıktan, bilgisizlikten ve mutlak doğru (norm) yokluğundan kaynaklanan belirsizliği üstlenmeyi bilen kişidir (Arslan et al. 2011).
- c. Sosyal Güç ve Vizyon: Kongar lideri, farklı duygu ve düşüncedeki insanları aynı amaç etrafında toplayabilen ve aynı hedefe yöneltebilen kişi olarak tanımlar (Kongar, 2005). Bennis ise bu gücü vizyonlara yol göstericilik yapmak, his, hırs ve tutkunun birleşimi, kendini tanıma, dürüstlük, samimiyet ve olgunluğu içeren doğruluk, meraklı ve cesaretli olmak biçiminde ele alır (Bennis & Naus, 1985).

Yöneticilik ve liderlik, çoğu zaman birbirine karıştırılan ya da eş anlamlı kullanılan ancak temelde farklı işlev ve özelliklere sahip iki kavramdır. Her lider bir ölçüde yöneticilik rolü üstlenir, ancak her yönetici liderlik niteliklerine sahip değildir. Bu nedenle yöneticilerden beklenen, başarılı olabilmeleri için liderlik özellikleri geliştirmeleri ve bu doğrultuda davranmalarınıdır (Öztekin, 1996). Yöneticilik, örgütsel amaçlara ulaşmak için planlama, örgütlenme, yürütme, eşgüdüm ve denetim gibi yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesini ifade eder. Bu süreçte yöneticiler, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinin yanı sıra insan kaynağının daha verimli, etkili ve tatmin edici şekilde çalışmasını sağlamaya da odaklanır. Bu nedenle yöneticilerden adaletli, iletişimi güçlü, sorumluluk sahibi ve ekip çalışmasını destekleyen bir yaklaşım sergilemeleri beklenmektedir. Ayrıca problem çözme, yaratıcılık, iletişim ve bütüncül düşünme gibi yetkinliklerin geliştirilmesi de yönetsel başarı açısından önemlidir. Buna karşılık liderlik, bireyleri yönlendirme, motive etme, koordinasyonu sağlama, performansı değerlendirme ve ortak hedefler doğrultusunda harekete geçirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Liderler, örgütün vizyonunu ve önceliklerini belirleyen, değişimi yönlendiren ve insanları bu doğrultuda etkileyen kişiler olarak öne çıkar. Bu yönüyle liderlik, yönetsel bir işlev ile birlikte vizyon oluşturma ve insanları etkileme sürecidir (Uğur & Uğur, 2014).

Liderlik Kavramının Ortaya Çıkışı ve Tarihsel Değişimi

Birçok kültürde, en eski anlatılarda toplumların kahramanlarına ve liderlik örneklerine yer verildiği görülür. Bu anlatılarda özellikle ilk kahramanlar, genellikle yeni bir şeyi keşfeden ya da ortaya koyan kişiler olarak betimlenir. Söz konusu kişiler, yeni bir inanç sistemi, yerleşim alanı ya da yaşam biçimi geliştiren bireyler olabilir. Bu süreç, bireyin alışılmış olanı geride

bırakıp bilinmeyene yönelmesini ve yeniyi aramasını ifade eden bir yolculuk olarak değerlendirilebilir.

Liderlik kavramı, insanlık tarihi kadar köklü bir geçmişe sahiptir. İnsanların bir arada yaşama ve örgütlenme ihtiyacı, beraberinde yönetilme gereksinimini de doğurmuştur. Bu nedenle lider ve izleyicileri, pek çok bilimsel çalışmanın odak noktası olmuştur (Demir et al. 2010). Lider kavramı ilk kez 1755 yılında yayımlanan bir İngilizce sözlükte kaptan, komutan, önden giden kişi şeklinde tanımlanmıştır. Liderlik kavramı ise 1828’de bir Amerikan sözlüğünde yer almış ve lider olma durumu olarak ifade edilmiştir. Daha sonraki dönemlerde, Oxford İngilizce Sözlüğü’nün bir baskısında liderlik, bir gruba yön verme ve başkalarını etkileme süreci olarak tanımlanmıştır (İbicioğlu et al. 2009).

Geçmişte liderlik anlayışı daha çok otoriteye dayalı, baskın ve egemen bir yapı sergilerken, zaman içinde toplumsal, ekonomik ve teknolojik gelişmeler bu anlayışın dönüşmesine yol açmıştır. Özellikle sanayi devrimiyle birlikte üretim süreçlerindeki değişim, yönetim ve liderlik yaklaşımlarının daha sistematik, planlı ve bilimsel temellere dayanmasını gerekli kılmış, liderlik bu dönemde yalnızca emir ve kontrol mekanizması değil, örgütsel verimliliği artıran bir unsur olarak da ele alınmıştır. 1980’li yıllardan itibaren ise değişim süreci önceki dönemlere göre çok daha hızlanmış ve bu durum liderlik anlayışlarını daha karizmatik, daha insancıl, daha etkili, aynı zamanda daha işbirlikçi ve paylaşımcı bir yapıya doğru dönüştürmüştür. Teknolojik, siyasal ve ekonomik alanlarda yaşanan gelişmeler bireylerin duygu, değer, etik anlayışları ile kısa ve uzun vadeli beklentilerini değiştirmiş, küreselleşmenin etkisiyle ülke sınırlarının etkisinin azalması da bu süreci daha belirgin hale getirmiştir. Dünyanın giderek daha hızlı ve karmaşık bir yapıya bürünmesi, bireylerin sadece temel ihtiyaçlara değil, daha kişiselleşmiş ve daha yüksek düzeyde tatmin sağlayan beklentilere yönelmesine neden olmuştur. Geçmişte daha çok hayatta kalma

odaklı bir yaşam anlayışı baskınken, günümüzde Endüstri 4.0 ve Pazarlama 4.0 gibi yaklaşımların etkisiyle beklentiler çeşitlenmiş ve bireyselleşmiştir. Bu gelişmelerin tamamı liderlik anlayışının da daha katılımcı, paylaşımcı ve insan odaklı bir yapıya evrilmesine zemin hazırlamıştır (Yüksel & Genç, 2018).

Liderlik Yaklaşımları ve Temel Kuramlar

Liderlik kavramının tanımlanmasındaki çeşitlilik, beraberinde bu olgunun hangi temellere dayandığını açıklayan farklı yaklaşımları getirmiştir. Önen & Kanayran (2015) liderlik yaklaşımlarını genel olarak özellikler, davranışsal ve durumsallık yaklaşımları olmak üzere üç temel başlık altında incelemektedir. Bu sınıflandırma, liderlik olgusunun bireysel niteliklerle birlikte davranışlar ve içinde bulunulan koşullar ile birlikte değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Özellikler Yaklaşımı: Liderliği bireyin sahip olduğu fiziksel, zihinsel ve kişisel niteliklerle açıklar. Bu yaklaşıma göre liderlik, sonradan kazanılan bir becerinin dışında, bazı bireylerin doğuştan sahip olduğu üstün niteliklerin bir sonucudur. Bu kapsamda zeka, kendine güven, kararlılık, dürüstlük, sosyallik ve sorumluluk alma gibi kişisel özellikler liderliği açıklamada temel belirleyiciler olarak görülmektedir. Bununla birlikte, bu yaklaşım liderliği yalnızca bireysel özelliklere indirgediği için zamanla eleştirilmiş ve tek başına yeterli bir açıklama modeli olmadığı kabul edilmiştir.

Davranışsal Yaklaşım: Liderin başarısını belirleyen temel unsurun, sahip olduğu kişisel özelliklerle birlikte sergilediği somut davranışlar olduğunu savunur. Bu yaklaşımda liderin astlarıyla kurduğu iletişim biçimi, yetki devri süreçleri, karar alma tarzı ve yönetim anlayışı ön plana çıkmaktadır. Buna göre liderlik, öğrenilebilir ve geliştirilebilir davranışlar bütünü olarak ele alınmakta, etkili liderliğin doğru davranış kalıplarının benimsenmesiyle mümkün olabileceği ifade edilmektedir. Bu

yönüyle davranışsal yaklaşım, liderliğin eğitim ve deneyim yoluyla geliştirilebileceğini ortaya koyması bakımından önem taşımaktadır.

Durumsallık Yaklaşımı: Tek bir liderlik tarzının her koşulda geçerli olmadığını ileri sürer. Liderliğin etkinliği, içinde bulunulan örgütsel koşullara, çevresel faktörlere ve çalışanların özelliklerine bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Dolayısıyla lider, her durumda aynı tarzı sergilemek yerine, koşullara uygun olarak görev odaklı ya da ilişki odaklı davranışlar gösterebilmektedir. Bu yaklaşım, liderliğin bağlamsal bir olgu olduğunu ortaya koyması açısından literatürde önemli bir kırılma noktasıdır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, liderlik yaklaşımları birbirinden bağımsız ve alternatif modeller olmak dışında, liderlik olgusunu farklı boyutlarıyla açıklayan tamamlayıcı çerçeveler olarak ele alınmaktadır. Özellikler yaklaşımı “lideri kim yapar?”, davranışsal yaklaşım “lider ne yapar?” ve durumsallık yaklaşımı ise “lider hangi koşulda nasıl davranır?” sorularına yanıt vermektedir. Bu nedenle liderlik, tek boyutlu bir olgu değil, birey, davranış ve durum etkileşimi üzerinden açıklanması gereken çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Bu yaklaşımlar, liderin sahip olması gereken kişisel özellikler ve becerilerle birlikte değerlendirildiğinde daha anlamlı hale gelmektedir.

Liderlerin Özellikleri

Liderlik olgusunun etkinliği, büyük ölçüde liderin sahip olduğu bireysel nitelikler ve bu niteliklerin davranışa dönüştürülebilme düzeyi ile ilişkilidir. Liderler sadece bir grubu yönlendiren kişiler değil, karar alma süreçlerini etkileyen, örgüt içi iletişimi şekillendiren ve çalışanların motivasyonunu artıran önemli aktörlerdir. Bu nedenle liderlik süreci, doğuştan gelen bazı özellikler ile zaman içinde geliştirilen becerilerin bütünleşmiş bir yapısı olarak değerlendirilmektedir. Günümüz örgüt yapılarında liderlerden beklenen roller giderek çeşitlenmiş ve problem çözme, etkili iletişim

kurma, değişime uyum sağlamak, kriz yönetme ve ekip yönetme gibi yetkinlikler daha da önemli hale gelmiştir. Bu kapsamda liderlerin sahip olduğu kişisel özellikler ve geliştirmeleri gereken beceriler, etkili liderliğin temel belirleyicileri olarak kabul edilmektedir.

Bennis'e göre (2009) liderliğe ilişkin yaygın kabul gören liderin belirli bir dış görünüşe sahip olması gerektiği düşüncesi temelden yanlış olup bir mittir. Liderler fiziksel özellikleri açısından belirli bir kalıba sığmaz, farklı boy, görünüm ve kişilik özelliklerine sahip bireyler liderlik rolünü üstlenebilir. Bununla birlikte başarılı liderleri ortak bir paydada buluşturan temel unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurların başında vizyon gelmektedir. Etkili liderler, hem mesleki hem de kişisel yaşamlarında ulaşmak istedikleri hedefleri net biçimde tanımlar ve karşılaştıkları engellere rağmen bu hedefler doğrultusunda kararlılıkla ilerlerler. Bir diğer önemli unsur tutkudur. Liderler yaptıkları işe güçlü bir bağlılık duyar ve bu tutkuyu çevrelere aktararak insanları motive ederler. Dürüstlük ve bütünlük ise liderliğin temel yapı taşlarından biridir. Bu kapsamda liderler, kendi güçlü ve zayıf yönlerini tanıyarak öz farkındalık geliştirir, düşünce ve eylemlerinde açıklığı benimser ve liderliklerini emir verme yoluyla değil, öğrenme, gözlem ve birlikte çalışma süreçleri üzerinden inşa ederler. Bennis ayrıca güvenin liderliğin doğrudan sahip olunan bir özellik dışında, zaman içerisinde davranışlar yoluyla kazanılan bir olgu olduğunu vurgular. Merak ve cesaret, liderlerin sürekli öğrenmeye açık olmalarını sağlayan, risk alma ve yenilik geliştirme eğilimlerini destekleyen ve karşılaşılan hata ile güçlükleri öğrenme sürecinin bir parçası haline getiren temel niteliklerdir.

Goleman'a (2019) göre büyük liderleri sıradan liderlerden ayıran en temel özellik, hem kendi performanslarını hem de takipçilerinin performansını en üst düzeye çıkarabilmelerini sağlayan duygusal zeka yetenekleridir. Duygusal zeka, liderin kendi duygularını ve bu duyguların davranışlarına etkisini fark

edebilmesini ifade eden öz farkındalık, duygularını kontrol edebilme ve uygun biçimde yönlendirebilme becerisini kapsayan kendini ayarlama, hedeflere ulaşma konusunda içsel güdülenmeyi ve kararlılığı ifade eden motivasyon, başkalarının duygu ve ihtiyaçlarını anlayabilme kapasitesi olan empati ve etkili iletişim kurma, ilişki geliştirme ve iş birliği sağlayabilme becerilerini içeren sosyal beceri boyutlarından oluşmaktadır. Bu beceriler, liderlerin hem bireysel etkinliklerini artırmakta hem de örgüt içinde daha etkili bir etkileşim ve performans ortamı oluşturmaktadır.

Kişilik özellikleri yaklaşımıyla benzer doğrultuda, yetenekler yaklaşımı da liderliği odak noktasına alan bir perspektif sunmaktadır. Bu yaklaşımda vurgu, doğuştan gelen kişilik özelliklerinden çok, sonradan öğrenilebilen ve geliştirilebilen yetenek ve beceriler üzerindedir. Kişilik özellikleri liderlik sürecinde tamamlayıcı ve destekleyici bir unsur olarak görülürken, yetenekler yaklaşımı etkili liderlikte bilgi, beceri ve yetkinliklerin belirleyici rol oynadığını ortaya koymaktadır. Tablo 1.'de liderin kişisel özellikleri ve sahip olması gereken becerilere yer verilmiştir (Baker, 2022).

Tablo 1 Liderlerin Kişisel Özellikleri ve Sahip Olması Gereken

Liderlik Becerileri

Liderlerin Kişisel Özellikleri	Sahip Olması Gereken Beceriler
Zeka	Problem çözme becerisi
Kendine güven	Karar verme becerisi
Kararlılık	Stratejik düşünme becerisi
Bütünlük (dürüstlük, güvenilirlik)	İletişim becerisi
Sosyallik	Ekip yönetme ve yönlendirme becerisi
Dışadönüklük	İnisiyatif kullanma becerisi
Baskınlık	Kriz yönetme becerisi
Uyum sağlama (adaptasyon)	Etkili yönlendirme becerisi
Sorumluluk alma	Organizasyon ve koordinasyon becerisi
Sebat ve dayanıklılık	Stres yönetimi becerisi

Liderler, izleyenlerini etkileyerek onları gönüllü biçimde peşlerinden sürükleyen, takipçileri tarafından sevilen, güven duyulan ve saygı gösterilen kişilerdir. Bununla birlikte liderlerin rasyonel özelliklerinin yanı sıra duygusal yönlerinin de belirgin olduğu ifade edilebilir (Uğur & Uğur, 2014).

Liderlik Tarzları

Küreselleşmenin getirdiği rekabet ortamının daha belirgin hale geldiği günümüzde, yöneticiler ile çalışanların beklenti ve istekleri liderlik alanında yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Pazar yapılarının hızla değişmesi ve iş gücü profiline farklılaşması, klasik yönetim kalıplarını yetersiz kılarak daha esnek ve etkileşim odaklı modelleri zorunlu kılmıştır. Modern organizasyonların ihtiyaç duyduğu bu değişim süreci, literatürde temel olarak on bir farklı liderlik yaklaşımı altında incelenmektedir (Eryeşil & İraz, 2017). Her bir yaklaşım, liderin çalışanları üzerindeki etkisini, karar alma mekanizmalarını ve kurum kültürüne katkısını farklı bir perspektifle ele alarak günümüzün karmaşık yapısına çözüm üretmeyi hedefler. Rekabet gücünü korumak isteyen kurumlar için bu liderlik türlerini anlamak ve şartlara uygun olanı hayata geçirmek, sürdürülebilir başarıyı yakalamanın anahtarı olarak görülmektedir.

Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik, bir liderlik tarzı olarak, başkalarının kararlara katılımını ve etkisini artırmayı, tartışmayı ve müzakereyi teşvik etmeyi ve bir topluluğun ortak yaratıcıları olarak bir kimlik duygusu oluşturmayı amaçlar. Bu amaçlar, önceki bölümde ele alınan güç, diyalog ve aidiyet demokrasisi perspektiflerini yansıtır. Demokratik liderliğin ilkeleri, işbirlikçi uygulamaları ve paylaşılan güç ve karar alma biçimlerini benimseyen katılımcı ve kolektif liderlik modellerinde de temsil edilir (Woods, 2021).

Demokratik liderlik kavramsal olarak otorite pozisyonlarından farklıdır, bunun yerine, üç işlevin yerine getirilmesi olarak tanımlanır (Gastil, 1994).

- Üyeler arasında sorumluluk dağıtmak,
- Grup üyelerini güçlendirmek,
- Grubun karar alma sürecine yardımcı olmak.

Demokratik liderliğin temel işlevlerinden biri, sorumluluğun geniş bir biçimde dağıtılmasıdır. Bu anlayışa göre demokratik lider, grup üyelerinin faaliyetlere ve hedeflerin belirlenmesine en üst düzeyde katılımını sağlamaya çalışır ve sorumluluğu merkezileştirmek yerine tüm üyeler arasında yaymayı hedefler. Bu doğrultuda lider, kendisine yüklenmiş ya da üstlenmiş olduğu sorumlulukları grup üyeleri arasında paylaştırarak karar alma süreçlerine katılımı artırır. Demokratik liderlik, özellikle kamu yönetimi ve örgütsel yapılarda karar verme sorumluluklarının açık ve geniş biçimde dağıtılmasını gerektirir. Ayrıca bazı durumlarda liderin çözmesi beklenen sorunlar için sorumluluğun doğrudan üyeler tarafından üstlenilmesi gerekir. Bu nedenle lider, bireyleri toplumsal sorumluluklarını yerine getirme konusunda teşvik etmelidir. Bununla birlikte, demokratik liderliğin etkili olabilmesi için bazı üyelerin sürece yeterince katılmaması durumunda bedavacı davranışların önlenmesi ve tüm üyelerin sorumluluklarını yerine getirmesinin sağlanması da önemli bir gerekliliktir (Gastil, 1994).

Demokratik liderlikte liderin önemli görevlerinden biri, üyelerin karar alma kapasitelerini geliştirmelerine katkı sağlamaktır. Bu süreç, bireylerin sorumluluk üstlenmesi, konuşma, düşünme ve örgütleme gibi çeşitli beceriler kazanmaları ve siyasi yeterliliklerini artırmalarıyla desteklenir. Liderler, üyeleri yüksek fakat ulaşılabilir standartlarla teşvik ederek onların kendilerini geliştirmelerini sağlar, gerektiğinde bilgi ve yönlendirme sunarak öğrenme süreçlerine katkıda bulunurlar. Ayrıca demokratik liderlik, bireylerin duygusal

olgunluklarını ve ahlaki muhakeme becerilerini geliştirmeyi amaçlayan bir politik mentorluk işlevi de üstlenir. Bu yaklaşımda lider, takipçilerini bağımlı hale getirmek yerine onların eleştirel düşünme kapasitelerini güçlendirmeye çalışır ve kitlelerin bilinçli biçimde yönlendirilmesini değil, özgürleşmesini hedefler. Demokratik liderler, liderliği tek bir kişide toplamak yerine yaygınlaştırarak bireylerin liderlik rollerini üstlenebilecek düzeye gelmesini ve böylece liderliğin topluluk içinde paylaşılmasını sağlamayı amaçlar (Gastil, 1994).

Demokratik liderlikte liderler sorumluluğu uygun biçimde dağıtmak ve grup üyelerini güçlendirmekle birlikte, zamanlarının büyük bir kısmını etkili ve demokratik bir karar alma sürecinin sağlanmasına ayırırlar. Demokratik sürecin özünü oluşturan müzakere, nitelikli kararların üretilebilmesi açısından öneme sahiptir ve bu süreçte liderlik belirleyici bir rol üstlenir. Demokratik liderlik, müzakere sürecini, yapıcı katılımın sağlanması, sürecin kolaylaştırılması ve sağlıklı ilişkiler ile olumlu bir duygusal ortamın korunması yoluyla destekler. Yapıcı katılım, grup sorunlarının tanımlanması, analiz edilmesi ve çözüm alternatiflerinin geliştirilmesi sürecini kapsar. Lider, öncelikle sorunların doğru biçimde çerçevelenmesini sağlar, ardından farklı bilgi ve bakış açılarının sürece dahil edilmesiyle kapsamlı bir analiz yapılmasına katkıda bulunur. Süreç içerisinde olası çözüm önerileri üretilir ve eleştirel değerlendirme ile birlikte yaratıcı düşünme yoluyla bu seçenekler tartışılır. Buna karşılık kolaylaştırma, grubun ne düşündüğünü veya ne karar vereceğini belirlemek dışında, karar alma sürecinin nasıl ilerleyeceğini düzenleyen üst düzey bir iletişim biçimi olarak tanımlanmaktadır. Bu kapsamda lider, grup tartışmalarını yönlendirerek sürecin verimli, düzenli ve amaca uygun şekilde ilerlemesini sağlar (Gastil, 1994).

Otokratik Liderlik

Liderler, sahip oldukları pozisyonel güce (yasal otorite, cezalandırma ve ödüllendirme yetkisi) dayanma eğilimindedir. Otokratik liderlik anlayışının hâkim olduğu gruplarda, lider varlığını sürdürdüğü sürece belirli bir performans düzeyi sağlanabilir. Ancak bu katı otoriter yapı, çalışanlar arasında zamanla olumsuz duygular ve tepki oluşmasına neden olabilir. Otokratik liderler, izleyicilerini karar alma süreçlerinin dışında bırakan ve amaçlar ile vizyonun belirlenmesinde onlara söz hakkı tanımayan bir liderlik tarzı sergiler (Uysal et al. 2012). Bu doğrultuda otokratik liderlikte tüm yetki ve sorumluluk liderde toplanır, kararlar, amaçlar ve politikalar tamamen lider tarafından belirlenir ve çalışanların bu süreçlere katılımı söz konusu değildir. Liderler, iş süreçlerini önceden planlayarak çalışanlara ne yapacaklarını açık şekilde bildirir ve onların yalnızca verilen talimatları eksiksiz yerine getirmelerini bekler (Yörük & Dündar, 2011).

Otokratik liderlikte karar alma gücünün tamamen liderde toplanması, bu gücün astlarla paylaşılmamasını da beraberinde getirir ve çoğu zaman baskıcı bir yönetim anlayışına yol açar. Muhalefete kapalı olan bu liderler, katı kurallar ve belirlenmiş davranış kalıpları çerçevesinde çalışanlardan koşulsuz itaat bekleyebilir ve zaman zaman diktatörlüğe benzer bir tutum sergileyebilirler. Çalışanların motivasyonu ise büyük ölçüde liderin elinde bulundurduğu yasal, ödüllendirici ve zorlayıcı gücün kullanımına dayanır. Yönetim, karar alma ve uygulama süreçlerinin tamamı liderin kontrolindedir ve bu durum çalışanların pasif bir rol üstlenmesine neden olur. Bu liderlik tarzı genellikle otoritenin ön planda olduğu, bürokratik ve merkezîyetçi yönetim anlayışına sahip toplumlarda daha yaygın olarak görülmektedir (Önen & Kanayran, 2015).

Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramına ilk olarak 1973 yılında Dawston'un "İsyan Liderliği" (Rebel Leadership) çalışmasında değinilmiş, daha sonra bu kavram 1978 yılında James McGregor Burns tarafından sistematik bir yapıya kavuşturulmuştur. Burns'e göre lider, izleyicileri üzerinde yüksek düzeyde motivasyon, moral ve performans oluşturabilen kişidir. Ona göre modern örgütlerde yeni alanlar yaratma ve değişimi yönlendirme becerisi en belirgin şekilde dönüşümcü liderlikte görölr. Bu liderler değişimi yönetme konusunda ustadır, geleceğe yönelik güçlü bir vizyon geliştirir, öngörü sahibi olur ve oluşturdukları bu vizyonu etkili biçimde çalışanlara benimseterek hayata geçirilmesi için istek ve motivasyon oluştururlar. Dönüşümcü liderler yalnızca çevresel koşullara uyum sağlamakla kalmaz, çevreyi dönüştürme gücüne de sahiptir. Bu liderler mevcut durumlara pasif şekilde tepki vermek yerine, yeni fırsatlar ve koşullar yaratarak örgütsel yapıyı şekillendirirler (Eraslan, 2006).

Burns'e göre dönüşümcü liderlik, lider ve izleyiciler arasında yalnızca çıkar temelli bir ilişki değil, ahlaki bir temele dayanan ve ortak yüksek amaçlara yönelen bir etkileşim sürecidir. Bu süreçte liderlik, bireylerin ihtiyaçlarını, değerlerini ve motivasyonlarını dikkate alarak onları ortak hedefler etrafında harekete geçirir ve böylece hem lider hem de izleyiciler karşılıklı olarak dönüşüme uğrar. Liderlik, yalnızca bir güç kullanımı değil, ortak amaç doğrultusunda paylaşılan bir sorumluluk ve etkileşim alanıdır. Burns'e göre bu tür liderlik, maddi, kültürel, kurumsal ve psikolojik düzeylerde kalıcı ve köklü değişimi hedefler ve gücün gerçek anlamı, bu değişimi gerçekleştirme kapasitesiyle ölçölr (Allix, 2000).

Podsakff et al. (1990) dönüşümcü liderlerle ilişkili en az altı temel davranış olduğunu göstermektedir:

- Vizyon Belirleme ve İfade Etme: Liderin, birimi, bölümü, şirketi için yeni fırsatlar belirlemeyi ve geleceğe dair vizyonunu geliştirmeyi, ifade etmeyi ve başkalarına ilham vermeyi amaçlayan davranışı.
- Uygun Bir Model Sunma: Liderin, çalışanların takip etmesi için liderin benimsediği değerlerle tutarlı bir örnek oluşturan davranışı.
- Grup Hedeflerinin Kabulünü Teşvik Etme: Liderin, çalışanlar arasında iş birliğini teşvik etmeyi ve onları ortak bir hedefe doğru birlikte çalışmaya yönlendirmeyi amaçlayan davranışı.
- Yüksek Performans Beklentisi: Liderin, takipçilerinden mükemmellik, kalite ve yüksek performans beklentilerini gösteren davranış.
- Bireyselleştirilmiş Destek Sağlama: Liderin, takipçilerine saygı duyduğunu ve kişisel duyguları ve ihtiyaçlarıyla ilgilendiğini gösteren davranış.
- Entelektüel Uyarım: Liderin, takipçilerini işleriyle ilgili bazı varsayımlarını yeniden gözden geçirmeye ve işin nasıl yapılabileceğini yeniden düşünmeye teşvik eden davranış.

Dönüşümcü liderler, çalışanların motivasyonunu ve ekstra çaba göstermesini artıran, örgütsel etkinliği yükselten ve çalışanların lideri dürüst ve güvenilir algılamasını sağlayan bir etki yaratır. Aynı zamanda rol çatışmalarını azaltarak çalışanların daha net bir görev algısına sahip olmasına ve örgütsel süreçleri daha anlaşılır görmesine katkıda bulunur. Bu liderlik yaklaşımı, liderin oluşturduğu yeni bir vizyon üzerinden ilerler. Lider, yeni bir gerçeklik ve dünya görüşü ortaya koyar, bu vizyona uygun normlar, standartlar ve davranış biçimleri geliştirir ve çalışanlara bu hedeflere

nasıl ulaşabileceklerini açık ve anlaşılır bir şekilde gösterir. Böylece çalışanlar bu yeni anlam dünyasında kendilerini daha amaçlı ve yönlendirilmiş hisseder.

Dönüşümcü liderlik, liderin takipçileri yalnızca ödül ceza sistemiyle yönlendirmesinden öte, onları ahlaki değerler, ortak vizyon ve yüksek amaçlar etrafında dönüştürmesini ifade eder. Bu liderlik türünde lider, karizma ve güvenilirlik yoluyla rol model olur, takipçilerde saygı, bağıllık ve özdeşleşme oluşturur. Ayrıca ilham verici motivasyon sağlayarak yüksek beklentiler ortaya koyar ve geleceğe yönelik güçlü bir vizyon sunar. Entelektüel uyarım ile çalışanların yaratıcı düşünmesi, eski varsayımları sorgulaması ve yeni çözümler üretmesi teşvik edilir. Bireysel ilgi boyutunda ise her çalışanın ihtiyaçları dikkate alınır, koçluk ve mentorluk yapılır ve kişisel gelişim desteklenir. Bu süreçte lider ve takipçiler karşılıklı olarak birbirlerini geliştirir ve örgütte köklü, kalıcı bir değişim ortaya çıkar.

Bass'a göre (1997) dönüşümcü liderlik, liderin takipçilerini yalnızca görev ve ödül ilişkisiyle değil, onları daha yüksek hedeflere yönlendiren bir etki süreciyle dönüştürmesini ifade eder ve bu süreç dört temel boyut üzerinden açıklanır.

- İlk boyut olan idealize edilmiş etki (karizma), liderin güvenilen, saygı duyulan ve rol model olarak görülen bir kişi olmasını ifade eder. Lider güçlü bir vizyon paylaşır, yüksek etik standartlar sergiler ve takipçilerin onunla özdeşleşmesini sağlar.
- İkinci boyut ilham verici motivasyondur. Bu boyutta lider, geleceğe yönelik çekici bir vizyon ortaya koyarak çalışanlarda umut, coşku ve iyimserlik oluşturur, basit ve güçlü bir iletişim diliyle yüksek beklentiler sunar.
- Üçüncü boyut entelektüel uyarımdır. Lider çalışanları eski düşünme biçimlerini sorgulamaya, yaratıcı ve

yenilikçi çözümler üretmeye teşvik eder ve hatalardan öğrenmeyi destekleyen bir ortam yaratır.

- Dördüncü boyut ise bireyselleştirilmiş ilgidir. Lider her bireyin ihtiyaçlarına, yeteneklerine ve gelişim alanlarına özel olarak yaklaşır, koçluk ve mentorluk yaparak kişisel gelişimi destekler.

Bu dört boyut birlikte, Bass'a göre dönüşümcü liderliğin temelini oluşturur ve liderin hem bireyleri hem de örgütü daha yüksek performans ve değişime yönlendirmesini sağlar.

Cooper (2015)'e göre dönüşümcü liderler, çalışanları ortak hedeflere yönlendirmek için güçlü bir vizyon ortaya koyar, bu vizyona ulaşmak için gerekli koşulları belirler ve çalışan katılımını artırarak kolektif başarıyı teşvik eder. Stratejik bir yaklaşım benimseyerek sorunları analiz eder, ölçülebilir adımlar içeren planlar oluşturur ve değişimi yönlendirecek süreçleri yapılandırır. Aynı zamanda olumlu bir iletişim dili kullanarak çalışanların örgüt vizyonu ile bağ kurmasını sağlar, motivasyonu artırır ve geleceğe yönelik umut duygusu oluştururlar. Mevcut düşünce kalıplarını sorgulatarak değişimi teşvik eder, çalışanları kendi sınırlarının ötesine geçmeye yönlendirir ve güvenlik gibi konularda farklı düşünmeyi sağlayacak sorular sorarak farkındalık yaratırlar.

Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

Bass (1985), liderlik alanındaki geleneksel tanım ve sınıflandırmaların günümüz koşullarını açıklamada yetersiz kaldığını ileri sürerek etkileşimci liderlik kavramını ortaya koymuştur. Bu yaklaşıma göre etkileşimci liderlik, liderin astlarından beklentilerini açık ve net biçimde ortaya koyduğu, performans karşılığında ise belirli ödüller sunduğu bir liderlik biçimidir. Lider, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik ödüller ve teşvikler sunarken, çalışanlar da bu ödüller karşılığında

liderin belirlediği hedeflere uyum sağlar. Lider, çalışanların hangi görevleri nasıl yerine getirmesi gerektiğini ve bu görevlerin karşılığında hangi ödülleri alacaklarını önceden belirleyerek beklenti ve sonuçları şeffaf bir şekilde tanımlar. Bu liderlik anlayışında yetki, çoğunlukla çalışanları motive etmek amacıyla ödül verme ve gerektiğinde ceza uygulama gücü üzerinden kullanılır. Dolayısıyla etkileşimci liderlik, lider ile izleyenler arasında karşılıklı beklenti ve faydaya dayalı bir değişim ilişkisi olarak yapılandırılır ve genellikle mevcut düzenin korunmasına yönelik, küçük ölçekli ve rutin değişimlerle sınırlı bir süreçtir.

Etkileşimci liderlik, lider ile izleyenler arasındaki ilişkinin temelde bir değişim ve karşılıklı alışveriş sürecine dayandığı bir liderlik türüdür. Odak noktası, izleyenlerin kuralları doğru biçimde uygulaması ve kendilerinden beklenen görevleri yerine getirmesidir. Bu nedenle etkileşimci liderlik, çoğunlukla küçük ölçekli, rutin ve mevcut düzeni sürdüren değişimleri kapsar. Bu liderlik biçiminde lider ve izleyenler arasındaki ilişki, karşılıklı faydaya dayalı bir takas ilişkisi olarak görülebilir. Böylece iki taraf da belirli bir denge içinde birbirine bağımlı bir ilişki geliştirir. Etkileşimci liderlikte temel amaç, örgütsel hedeflerin mevcut yapı içinde etkili bir şekilde gerçekleştirilmesidir. Bu süreçte önemli olan, çalışanlara adil davranılması ve performansın adil bir şekilde ödüllendirilmesidir. Ancak bu liderlik yaklaşımı genellikle değişim yaratmak dışında mevcut sistemi korumaya yöneliktir ve özellikle çevresel belirsizliğin düşük olduğu, istikrarın hakim olduğu örgütlerde daha etkili sonuçlar verir (İşcan, 2006).

Etkileşimci liderlik davranışları genel olarak dört alt boyutta ele alınmaktadır: koşullu ödüllendirme, aktif istisnalarla yönetim, pasif istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik. Koşullu ödüllendirmede lider, çalışanların doğru davranışlarını teşvik etmek ve yanlış davranışlarını önlemek için ödül mekanizmasını kullanır, böylece lider ile çalışan arasında hedefler ve ödüller üzerinden açık

bir anlaşma oluşturulur. Aktif istisnalarla yönetimde lider, standartlardan sapmaları ve olası hataları henüz ortaya çıkmadan önce takip eder ve gerekli düzeltici önlemleri alır. Pasif istisnalarla yönetimde ise lider, sorunlar ortaya çıktıktan sonra müdahale eder ve ancak hatalar gerçekleştiğinde harekete geçer. Serbest bırakıcı liderlik, bazı çalışmalarda etkileşimci liderliğin bir parçası olarak görülse de, liderin sorumluluk almaktan kaçındığı, karar süreçlerine müdahale etmediği ve oldukça pasif bir tutum sergilediği ayrı bir liderlik yaklaşımı olarak da değerlendirilmektedir (Eren & Titizoğlu, 2014).

Etkileşimci liderlik, çalışanların performansını belirlenen kurallar ve beklentiler üzerinden yönetir. Lider, çalışanlara neyin beklendiğini açıkça belirtir ve bu beklentilerin karşılanması durumunda ödül, karşılanmaması durumunda ise geri bildirim veya düzeltici müdahale uygular. Bu yaklaşımda amaç, davranışları izleyerek ve geri bildirim vererek uyumu sağlamak ve özellikle iş güvenliği kurallarına bağlılığı artırmaktır. Liderler sahada gözlem yapar, hataları ve tutarsızlıkları düzeltir ve iyi performansı düzenli olarak takdir eder (Cooper, 2015).

Tablo 2.'de etkileşimci liderlik ile dönüşümcü liderlik tarzlarının karşılaştırılması verilmiştir (Yalçın, 2005).

Tablo 2 Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması

Boyut	Etkileşimci	Dönüşümcü
Zaman yönelimi	Kısa vadeye odaklanır; mevcut işlerin bugün düzgün yürütülmesi ön plandadır.	Uzun vadeye odaklanır; gelecekteki gelişim, değişim ve vizyon önemlidir.
Eşgüdüm mekanizması	Kurallar, prosedürler ve yönergeler ile düzen sağlanır.	Ortak hedefler ve paylaşılan değerler üzerinden uyum sağlanır.
İletişim	Hiyerarşik ve yukarıdan aşağıya doğrudur.	Çok yönlüdür; lider ve çalışanlar arasında karşılıklı etkileşim vardır.

Odaklanma	Daha çok finansal sonuçlar ve performans çıktıları önemlidir.	Müşteri memnuniyeti (iç ve dış) ve değer yaratma ön plandadır.
Ödül sistemi	Dışsal ödüller (maaş, prim, ceza) kullanılır.	İçsel motivasyon (gelişim, anlam, takdir) ön plandadır.
Güç kaynağı	Yetki ve makamdan kaynaklanır.	İzleyenlerin güveni, bağlılığı ve liderin etkisiyle oluşur.
Karar verme	Merkeziyetçidir; kararlar üst yönetim tarafından alınır.	Katılımcıdır; çalışanların sürece dahil edilmesi teşvik edilir.
İşgörene bakış	Çalışanlar üretim aracı gibi görülür.	Çalışanlar geliştirilebilir ve değerli bir kaynak olarak görülür.
İtaat anlayışı	Emir-komuta ilişkisine dayanır.	Mantıklı açıklama ve ikna ile uyum sağlanır.
Değişime tutum	Değişimden kaçınma ve mevcut düzeni koruma eğilimi vardır.	Değişim benimsenir ve teşvik edilir.
Yönlendirme Mekanizması	Maddi kazanç ve ödül-ceza sistemi ile yönlendirme yapılır.	Vizyon, ilham ve değerler ile yönlendirme yapılır.
Denetim	Sıkı kontrol ve kurallara uyum ön plandadır.	Özdenetim ve bireysel sorumluluk teşvik edilir.
Bakış açısı	Kurum içi süreçlere odaklanır.	Dış çevre, değişim ve fırsatlara odaklanır.
Görev tasarımı	İşler bölünmüş ve bireysel yapılır.	İşler zenginleştirilmiş ve ekip çalışmasına dayalıdır.

Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik, kökeni Antik Yunanca “charis” (armağan) sözcüğüne dayanan ve “ilahi bir yetenek” ya da “özel bir güç” anlamı taşıyan bir kavramdan türetilmiştir. Bu kavram, erken Hristiyanlık döneminde bireylerin Tanrı tarafından verilen ve kehanette bulunma, iyileştirme gibi olağanüstü yetenekler

kazanmalarını sağlayan “charismata” (ilahi armağanlar) için kullanılmıştır. Daha sonra Max Weber, karizma kavramını liderlik bağlamına uyarlayarak, bunu bir bireyin kahramanca ya da örnek nitelikteki kişisel özellikleri olarak tanımlamıştır. Karizmatik liderlik, çalışan davranışlarını güçlü biçimde etkileyen en önemli liderlik stillerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bu yaklaşım, takipçilerin liderin davranışlarına ilişkin algılarına dayalı bir atıf süreci olarak ele alınmaktadır. Bu doğrultuda karizmatik liderlik, lider ile takipçi arasında gelişen ve çalışanların liderin vizyonuna güçlü bir bağlılık geliştirmesine, lidere yoğun bir hayranlık ve saygı duymasına ve liderin oluşturduğu kolektif yapıyla özdeşleşmesine yol açan bir ilişki biçimi olarak tanımlanmaktadır (Shao et al. 2017).

Karizmatik liderler, gelecekte ulaşılması gereken hedefler hakkında iyimser bir dil kullanarak çalışanları motive etme ve onlara istenen çıktılarla ilişkili olumlu değer ve idealleri kazandırma konusunda etkilidir. Bu tür liderlik davranışları, çalışanların örgütsel amaçlara ulaşma sürecine yönelik motivasyonunu artırırken, liderin bu amaçları gerçekleştirme kapasitesine duyulan inancı da güçlendirmektedir. Bu nedenle çalışanlar, karizmatik liderlerle duygusal bir bağ geliştirmekte ve liderin vizyonuna daha güçlü bir Şekilde bağlanmaktadır (Hutagalung et al. 2021).

Hizmetkar Liderlik

Hizmetkar liderlik, liderlerin kendi çıkar ve ihtiyaçlarının önüne ekip üyelerinin ihtiyaçlarını koyduğu bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımda liderler, başkalarını önceliklendirerek güven ve saygıya dayalı bir ilişki inşa etmektedir. Hizmetkar liderler empati kuran, destekleyici ve çalışanlarının hem kişisel hem de mesleki gelişimine önem veren bireylerdir. Bu liderlik anlayışı, çalışan memnuniyetinin artmasına ve ekip içi ilişkilerin güçlenmesine katkı sağlamaktadır (Sinek, 2019).

Hizmetkar liderlik, ilk olarak Robert K. Greenleaf tarafından ortaya konulan ve liderin temel rolünü takipçilerine hizmet etmek olarak tanımlayan bir yaklaşımı ifade etmektedir. Geleneksel hiyerarşik ve otorite temelli liderlik anlayışlarından farklı olarak bu yaklaşım, liderin gücünü çalışanların ihtiyaçlarını karşılama ve onların gelişimini destekleme kapasitesinden alması üzerine kuruludur. Empati, dinleme, farkındalık, ikna, öngörü ve çalışanların gelişimine adanmışlık gibi özelliklerle tanımlanan hizmetkar liderlik, örgütlerde güvene dayalı, iş birliğini destekleyen ve güçlendirmeyi esas alan bir kültürün oluşmasına katkı sağlamaktadır. Literatürde bu yaklaşımın gelişimi, kavramsal temellerin atıldığı ilk dönemden ölçüm ve ampirik çalışmaların yoğunlaştığı aşamaya, oradan da aracı mekanizmalar ve bağlamsal faktörlerin incelendiği daha ileri bir evreye doğru ilerlemiştir. Bununla birlikte, kavramın farklı şekillerde tanımlanması ortak bir tanım üzerinde uzlaşmayı zorlaştırmış, bu nedenle sonraki çalışmalar, hizmetkar liderliği çalışan odaklı, bireysel ihtiyaçları önceleyen ve liderin odağını kendisinden başkalarına yöneltten işlevsel bir yaklaşım olarak ele alarak literatürde daha bütüncül bir çerçeve oluşturmayı amaçlamıştır (Athanasios, 2025).

Hizmetkar liderlik, liderin önceliğini kendi otoritesi ya da konumunun dışında çalışanların ihtiyaçları, gelişimi ve refahı üzerine kurduğu bir liderliktir. Bu tür lider, çalışanlarla güçlü ilişkiler kurar, açık iletişimi destekler ve sürekli diyalog yoluyla onların görüşlerini dinler. Performans düşüklüğü durumlarında yönlendirici bir koçluk rolü üstlenerek çalışanların potansiyelini ortaya çıkarmayı hedefler. Temel amaç, çalışanların başarılı olabilecekleri bir ortam oluşturmak ve onların örgütsel süreçlere aktif katılımını sağlamaktır. Bu doğrultuda hizmetkar liderler güvenlik ve yönetim toplantılarına aktif olarak katılır, çalışan geri bildirimlerini teşvik eder ve alınan düzeltici önlemlerin uygulanmasını yakından takip eder (Cooper, 2015).

Hizmetkar liderlik, liderin öncelikle takipçilerine hizmet etmeyi esas aldığı bir liderlik yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre etkili liderler, bir yandan alçakgönüllü ve cesur olma gibi içe dönük özellikler sergilerken, diğer yandan çalışanların güçlendirilmesine ve gelişimine önem verir, etik ve ahlaki değerlere uygun davranır ve kendi çıkarlarının dışında ortak iyiliği ön planda tutar. Hizmetkar liderlik sekiz temel özellik çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu özellikler şunlardır:

- Çalışanların gelişimini desteklemeyi ifade eden güçlendirme,
- Belirlenen hedeflere ulaşma sürecinde sorumluluk üstlenmeyi içeren hesap verebilirlik,
- Başarıyı çalışanlara atfetmeyi kapsayan geri planda durma,
- Bireyin kendi sınırlılıklarının farkında olmasını ifade eden alçakgönüllülük,
- Bireyin kendisi gibi davranmasını ifade eden otantiklik,
- Risk alabilme ve mevcut uygulamalara meydan okuyabilmeyi içeren cesaret,
- Empati ve anlayışı kapsayan kişilerarası kabul,
- Bireysel çıkarlar dışında ortak faydayı gözetmeyi ifade eden emanetçiliktir (Kiersch & Peters, 2017).

Otantik Liderlik

Otantik liderlik, etkili liderliğin tüm paydaşlara karşı dürüst, gerçek ve samimi olmayı gerektirdiğini ileri süren bir yaklaşımdır. Otantik liderlik sergileyebilmek için bireyin öz farkındalığa sahip olması ve kendi öncelikleri ile değerlerinin bilincinde olması gerekmektedir. Bu durum, otantik liderliğin içe dönük boyutunu

oluşturmaktadır. Bununla birlikte, davranışlarda şeffaflık sağlanması, bilgi paylaşımının teşvik edilmesi ve olumlu ilişkilerin geliştirilmesi ise dışa dönük boyutu ifade etmektedir.

Luthans & Avolio (2003: 243), organizasyonlarda otantik liderliği, hem olumlu psikolojik kapasitelerden hem de yüksek düzeyde gelişmiş bir örgütsel bağlamdan yararlanan bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma göre, hem liderlerin hem de çalışanların daha yüksek düzeyde öz farkındalık ve öz düzenlemeye dayalı olumlu davranışlar geliştirmelerine yol açarak olumlu öz gelişimi teşvik eder. Otantik lider, kendine güvenen, umutlu, iyimser, dayanıklı, şeffaf, etik ve ahlaki değerlere bağlı, geleceğe yönelik ve çalışanlarını lider olarak geliştirmeye öncelik veren bir kişidir. Otantik lider, kendine sadıktır ve sergilediği davranışlar, çalışanların olumlu bir şekilde gelişerek liderlik kapasitesi kazanmalarına katkı sağlar. Otantik lider, çalışanlarını zorlamaya veya rasyonel olarak ikna etmeye çalışmaz, bunun yerine liderin otantik değerleri, inançları ve davranışları çalışanların gelişimine örnek teşkil eder.

Otantik liderlik, bir liderlik kuramı ve liderlik gelişim çerçevesi olarak iş dünyasında yaygın ilgi görmüş ve çeşitli çalışmalarla desteklenmiştir. Otantik liderlik dört boyut altında incelenmektedir. Bu modele göre birinci boyut öz farkındalıktır ve bireyin kendi değerleri, güdüleri, duyguları ve bilişsel süreçlerinin farkında olmasını ve bunlara güven duymasını ifade etmektedir. İkinci boyut tarafsız değerlendirme olup, karar alma sürecinde ilgili tüm bilgi ve deneyimlerin dikkate alınmasını, kanıtların inkar edilmeden, çarpıtılmadan veya abartılmadan değerlendirilmesini kapsamaktadır. Üçüncü boyut otantik davranış olarak tanımlanmakta ve bireyin başkalarını memnun etmek, ödül elde etmek ya da cezadan kaçınmak amacıyla değil, kendi gerçek benliği doğrultusunda hareket etmesini ifade etmektedir. Dördüncü boyut ise otantik ilişkisel yönelimdir; bu boyut bireyin kendini açma

sürecini ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmesini içermektedir (Kiersch & Peters, 2017).

Hümanist Liderlik

Hümanist liderlik, örgütlerde insanı merkeze alan bir anlayışla bireyin onuru, iyi oluşu ve gelişimini temel alan bir liderlik yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, liderlik uygulamalarının yalnızca performans ve verimlilik odaklı olmaktan çıkarılarak daha bütüncül bir insan anlayışı üzerine inşa edilmesi gerektiğini savunur.

Hümanist liderlik aşağıdaki temel ilkeler çerçevesinde ele alınmaktadır:

- İnsanın bütünlüğü: Bireyin yalnızca çalışan rolüyle değil, bütünsel bir varlık olarak değerlendirilmesidir.
- İnsan onuruna saygı: Her bireyin saygı görmesi ve değerli kabul edilmesidir.
- Gelişim ve iyi oluş: Bireyin kendini gerçekleştirme ve gelişim potansiyelinin desteklenmesidir.
- Ortak iyi: Karar ve uygulamalarda bireysel çıkarlar yerine toplumsal faydanın gözetilmesidir.
- Adalet ve dayanışma: Örgüt içinde adil davranışların ve sosyal dayanışmanın teşvik edilmesidir.
- Anlam ve değer yönelimi: İnsan davranışlarının yalnızca maddi değil, anlam arayışıyla da ilişkili olmasıdır.
- Sorumluluk ve sürdürülebilirlik: Kaynakların etik ve uzun vadeli bir bakış açısıyla yönetilmesidir.

Bu yönüyle hümanist liderlik, örgütsel süreçleri insan onuru, etik sorumluluk ve toplumsal iyilik temelinde şekillendiren bütüncül bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (Gotsis & Grimani, 2026).

Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik çoğu zaman genel liderlik yaklaşımlarının bir alt boyutu olarak ele alınmakta ve diğer liderlik tarzlarıyla birlikte değerlendirilmektedir. Ancak bu yaklaşım, vizyonun özgün ve stratejik niteliğini göz ardı etme riskini taşımaktadır. Vizyonun, sadece liderlik tarzlarından biri olarak görülmesi, onun örgütsel yön belirleme sürecindeki merkezi rolünü zayıflatmaktadır.

Literatürde vizyon oluşturma süreci genellikle üç temel aşama çerçevesinde ele alınmaktadır. İlk aşama, liderin örgütün ulaşmak istediği geleceğe ilişkin bir zihinsel tasarım geliştirmesidir. Bu aşamada vizyon, arzu edilen örgütsel gelecek durumunun bir imgesi olarak tanımlanmaktadır. Lider, mevcut durumun ötesine geçerek örgütün yönünü, değerlerini ve uzun vadeli amaçlarını kapsayan bütüncül bir gelecek perspektifi oluşturur. İkinci aşama, oluşturulan vizyonun açık, anlaşılır ve etkili bir biçimde ifade edilmesi ve çalışanlara aktarılmasıdır. Vizyonun çalışanlar tarafından benimsenmesi, büyük ölçüde liderin iletişim becerilerine bağlıdır. Bu süreçte vizyonun anlamlı ve ilham verici bir şekilde paylaşılması, çalışanların ortak bir amaç etrafında toplanmasını sağlar. Üçüncü aşama ise çalışanların bu vizyon doğrultusunda harekete geçirilmesi ve sürece aktif katılımlarının sağlanmasıdır. Etkili bir vizyoner lider, çalışanları güçlendirerek onların vizyonu uygulamaya koymalarına olanak tanır, çalışanların potansiyelini ortaya çıkaran bir kolaylaştırıcı rol üstlenir (Westley & Mintzberg, 1989).

Vizyoner liderlik, bir liderin örgütün geleceğine ilişkin anlamlı ve yönlendirici bir çerçeve oluşturabilme kapasitesine dayanır. Bu liderlik anlayışında temel olan, bir gelecek tasavvuru geliştirmekle birlikte, bu tasavvuru açık ve etkileyici biçimde ifade ederek çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlamaktır. Etkili bir vizyoner lider, değişimi öngören ve yönlendiren, belirsizlik karşısında yön tayin edebilen, çalışanları ortak bir amaç etrafında

motive eden ve sürece aktif katılımlarını teşvik eden bir rol üstlenir. Bunun yanında güçlü iletişim becerileriyle vizyonu somut ve anlaşılır hale getirir, güven ve bağlılık oluşturur, ekip çalışmasını destekler ve davranışlarıyla örnek olur. Aynı zamanda çalışanların potansiyelini ortaya çıkaran, onları güçlendiren ve örgütsel hedeflerle bireysel amaçlar arasında uyum kurabilen bir yaklaşım sergiler. Bu yönleriyle vizyoner liderlik, anlam üreten, ilham veren ve örgütsel hareketliliği sürdürülebilir kılan bütüncül bir liderlik pratiği olarak değerlendirilmektedir (Karwan et al. 2021).

Destekleyici Liderlik

Destekleyici liderlik, liderlerin karar verirken takipçilerinin ihtiyaç ve tercihlerini dikkate alması ve bunlara önem vermesi olarak tanımlanır (Rafferty & Griffin, 2006). Destekleyici liderlik, etkili liderliğin temel özelliklerinden biri olarak kabul edilmekte ve liderin astlarının ihtiyaç ve tercihlerini dikkate alarak onların refahını gözeten davranışlarını ifade etmektedir. Bu yaklaşımda lider, dostane ve ulaşılabilir bir tutum sergileyerek çalışanlar için psikolojik açıdan güvenli ve destekleyici bir çalışma ortamı oluşturur. Aynı zamanda çalışanlara maddi, bilgiye dayalı ve sosyo duygusal kaynaklar sunar, onlara saygı gösterir ve iyi oluş hallerini önemser. Farklı kuramsal çerçeveler içinde ele alınan destekleyici liderlik, özellikle örgütsel psikoloji ve yönetim alanlarında yoğun biçimde incelenmiş ve çalışanlar üzerindeki olumlu etkileri nedeniyle önem kazanmıştır. Araştırmalar, destekleyici liderlerle çalışan bireylerin liderlerine ve işlerine daha yüksek düzeyde memnuniyet duyduğunu, daha yüksek motivasyona sahip olduğunu ve daha iyi performans sergilediğini ortaya koymaktadır (Kim et al. 2021).

Destekleyici liderlik, liderin temel görevinin çalışanların hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak, onlara yön göstermek, gerekli desteği sağlamak ve bireysel hedeflerin örgütsel hedeflerle

uyumlu hale gelmesini sağlamak olduğu varsayımına dayanır. Bu yaklaşım, özellikle çalışanların iyilik haline odaklanarak onların ihtiyaçlarını, tercihlerini ve iş tatminini dikkate alır. Bu kapsamda destekleyici liderler, görev ve sorumluluklarının bilincinde olan ve çalışanlarını motive edebilme kapasitesine sahip bireyler olarak değerlendirilmektedir. Güven, saygı, iş birliği ve duygusal destek temelli elverişli bir çalışma ortamı oluşturarak örgütsel iklimi olumlu yönde şekillendirirler. Bu tür bir liderlik anlayışının hakim olduğu iş ortamlarında hem çalışanların iyi oluşu hem de örgütsel performans açısından olumlu sonuçlar elde edilmektedir (Khalid et al. 2012).

Tam Serbesti Taniyan Liderlik (Laissez-Faire)

Tam serbesti taniyan liderlik, en az düzeyde denetim ve müdahale ilkesine dayanan bir liderlik yaklaşımıdır. Bu tarzda lider, kendi liderlik becerilerine yönelik görece düşük bir güven sergileyebilir, grup için belirgin hedefler oluşturmaz ve grup içi etkileşimi minimum düzeyde tutar. Karar alma süreçlerinin büyük ölçüde çalışanlara bırakıldığı bu yaklaşımda lider daha çok geri planda kalır ve çalışanların kendi kendilerini yönetmelerine olanak tanır. Bu nedenle liderin rolü, doğrudan yönlendirme ve kontrol yerine daha çok gerekli durumlarda devreye girme ile sınırlı kalmaktadır.

Bu liderlik yaklaşımı literatürde bazı çalışmalarda pasif ya da kaçınmacı liderlik olarak da ifade edilmektedir. Lider, sahip olduğu otoriteyi büyük ölçüde kullanmaktan kaçınır ve çalışanları kendi kararlarıyla hareket etmeleri konusunda serbest bırakır. Hedef belirleme, yönlendirme ve kontrol gibi temel liderlik işlevleri çoğu zaman çalışanlara devredilir. Bu nedenle karar alma süreçleri büyük ölçüde takipçilere bırakılırken, lider yalnızca gerektiğinde sürece müdahil olur ya da hiç müdahale etmez. Bazı yaklaşımlarda bu

durum, liderin sorumluluk almaktan kaçınması ve liderlik rolünü aktif şekilde yerine getirmemesi olarak da değerlendirilmektedir.

Bununla birlikte, tam serbesti tanıyan liderlik özellikle yüksek düzeyde uzmanlık, bilgi ve özerklik gerektiren iş ortamlarında uygulanabilmektedir. Araştırma merkezleri, araştırma geliştirme birimleri ve bireysel sorumluluğun yüksek olduğu profesyonel alanlarda çalışan bireyler genellikle kendi iş süreçlerini bağımsız şekilde yönetebildikleri için bu liderlik tarzı sınırlı da olsa işlevsel olabilmektedir. Çalışanların problem çözüme, girişimcilik ve bağımsız karar alma süreçlerinde daha aktif rol üstlenmesine imkân tanınması, belirli koşullarda yaratıcı ve özerk çalışma ortamlarının oluşmasına katkı sağlayabilmektedir (Hundie & Habtewold, 2024; Kılıç et al. 2014; Küçüközkan, 2015).

Liderlik ve Güvenlik Kavramı

Liderlik ve güvenlik kavramı, iş yerinde güvenliğin nasıl oluşturulduğunu, sürdürüldüğünü ve çalışan davranışlarına nasıl yansıdığını açıklayan bütüncül bir yapıyı ifade eder. Bu yapı içerisinde liderlik, yalnızca yönetimsel kararların alınmasıyla sınırlı olmayıp, güvenlik anlayışının örgüt genelinde benimsenmesini ve günlük işleyişe entegre edilmesini sağlayan temel bir etken olarak öne çıkar. Liderlerin güvenlik konusuna yaklaşımı, çalışanların riskleri algılama biçimlerini, güvenli davranış geliştirme eğilimlerini ve iş süreçlerine katılım düzeylerini doğrudan etkiler. Bu nedenle güvenlik, liderlik uygulamalarının doğal bir çıktısı olarak değerlendirilir.

Liderlerin güvenlik konusuna açık ve tutarlı bir şekilde önem vermesi, örgüt içerisinde iletişim süreçlerinin daha sağlıklı işlemesine katkı sağlar. Çalışanların görüşlerini çekinmeden ifade edebilmeleri, riskli durumları bildirebilmeleri ve karşılaştıkları sorunları paylaşabilmeleri, güvenlik anlayışının güçlenmesinde önemli rol oynar. Hata bildirimlerinin cezalandırıcı bir yaklaşımla

ele alınmaması, aksine öğrenme ve gelişim fırsatı olarak değerlendirilmesi, güvenlik kültürünün yerleşmesini destekler. Bu durum aynı zamanda çalışanların örgüte yönelik güven algısını da olumlu yönde etkiler.

Güvenlik ile liderlik arasındaki bu ilişki, çalışanların iş ortamına duydukları güvenin artmasına ve iş süreçlerine daha aktif şekilde katılım göstermelerine zemin hazırlar. Güvenin güçlü olduğu çalışma ortamlarında, çalışanların riskleri daha erken fark ettikleri, potansiyel tehlikeleri daha hızlı bildirdikleri ve güvenli davranışları daha fazla benimsedikleri görülmektedir. Buna karşılık, güven algısının zayıf olduğu ortamlarda iletişimin sınırlandığı, hataların gizlenme eğiliminin arttığı ve bunun sonucunda iş kazası risklerinin yükseldiği ifade edilmektedir. Bu nedenle liderlik, güvenlik kavramının yalnızca prosedürler ve kurallar üzerinden değil, çalışanların deneyimleri, algıları ve örgütsel etkileşimleri üzerinden şekillenen dinamik bir süreç olarak ele alınmasını gerekli kılmaktadır.

Çalışanlar liderlerine güvendiklerinde ve kendilerini güvende hissettiklerinde, daha fazla iş birliği yapma ve etkili çalışma olasılıkları artar. Bu güvenlik duygusu, sadakati artırır ve stresi azaltır, böylece olumlu bir çalışma kültürü oluşturur (Sinek, 2019).

Paylaşılan liderlik davranışları, sosyal etki süreci çerçevesinde bireysel ve ekip düzeyinde önemli sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Özellikle güvenliğin ön planda olduğu sektörlerde, güvenlik davranışları çalışan performansının kritik bir bileşeni olarak değerlendirilmektedir. Güvenlik davranışları, çalışanların iş güvenliği ile ilgili sergiledikleri performans düzeyini ifade etmektedir. Genel performans teorileri ile uyumlu olarak güvenlik davranışları iki temel boyutta ele alınmaktadır: zorunlu ve gönüllü güvenlik davranışları. Zorunlu güvenlik davranışları, işin güvenli şekilde yürütülmesine ilişkin kural ve prosedürlere uyumu kapsamakta ve görev performansı ile ilişkilendirilmektedir. Bu

kapsamda çalışanların güvenlik talimatlarına uyması, koruyucu ekipman kullanması ve belirlenmiş prosedürleri takip etmesi zorunlu güvenlik davranışlarına örnek olarak gösterilmektedir. Gönüllü güvenlik davranışları ise iş ortamındaki güvenlik koşullarının geliştirilmesine yönelik ek rol davranışlarını ifade etmektedir. Bu davranışlar arasında çalışanlar arasında güvenlik bilincinin artırılması, iş yerinde güvenliğin teşvik edilmesi ve çalışma ortamının iyileştirilmesine yönelik katkılar yer almaktadır. Her ne kadar zorunlu ve gönüllü güvenlik davranışları kavramsal olarak farklı yapılandırılmış olsa da, liderlik davranışları ile olan ilişkilerinin benzer örüntüler gösterdiği belirtilmektedir. Bu nedenle güvenlik davranışları, zorunlu ve gönüllü boyutlarıyla birlikte bütüncül bir yapı içerisinde değerlendirilmekte ve liderlik uygulamalarının bu davranışlar üzerindeki etkisi ortak bir çerçevede ele alınmaktadır (Lyubykh et al. 2022).

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ PERSPEKTİFİNDEN PSİKOSOSYAL GÜVENLİK İKLİMİ

Çalışma yaşamı, yapısı gereği çalışanların sağlık, güvenlik ve refahını etkileyebilecek çeşitli riskler barındırmaktadır. Bu çerçevede, sağlık ve güvenlik sonuçlarının geliştirilmesi açısından güvenli ve insana yakışır çalışma ortamlarının oluşturulması temel bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Güvencesiz istihdam biçimleri ile elverişsiz çalışma koşulları, çalışanların sağlık ve güvenliğini olumsuz yönde etkileyerek bireysel düzeyde ciddi sonuçlar doğurmakta, bu olumsuzluklar üretkenlik kayıpları ve artan sağlık hizmeti gereksinimleri aracılığıyla örgütler ve toplum üzerinde de önemli ekonomik ve sosyal maliyetler yaratmaktadır (Amoadu et al. 2023).

İş yeri, sosyal bir çevreden oluşmaktadır ve çalışanlar bu ortamda işveren, yöneticiler ve diğer çalışanlarla sürekli etkileşim içerisinde. Bu etkileşimlerin niteliği, iş yerinin psikososyal yapısını şekillendirmekte ve çalışanların psikososyal sağlığı üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Olumlu sosyal ilişkilerin hakim olduğu çalışma ortamları, çalışanların psikososyal iyilik halini desteklerken, çatışmalı, destekten yoksun ya da olumsuz ilişkilerin bulunduğu ortamlarda sağlık üzerinde olumsuz etkiler ortaya çıkmaktadır. İş sağlığı ve güvenliğinin (İSG) disiplinler arası bir alan olduğu dikkate alındığında, iş yerlerinde fiziksel, biyolojik ve

kimyasal risklerin yanı sıra psikososyal risklerin de bütüncül bir yaklaşımla ele alınması gerektiği açıktır (Koyuncu & Yıldız, 2020).

ILO verileri, küresel ölçekte çalışma koşullarının her yıl milyonlarca çalışana etkileyen önemli sağlık ve güvenlik sonuçlarıyla ilişkili olduğunu göstermektedir (ILO, 2023). İnsana yakışır çalışma koşulları ruh sağlığını desteklerken, ayrımcılık ve eşitsizlik, aşırı iş yükü, düşük iş üzerinde kontrol ve iş güvencesizliği gibi olumsuz çalışma ortamları ruh sağlığı açısından önemli riskler oluşturmaktadır. Küresel ölçekte, 2019 yılı itibarıyla çalışma çağındaki yetişkinlerin yaklaşık %15'inin bir ruhsal bozuklukla yaşadığı tahmin edilmektedir. Depresyon ve kaygıya bağlı olarak her yıl dünya genelinde yaklaşık 12 milyar iş günü kaybedilmekte ve bu durum, azalan üretkenlik yoluyla küresel ekonomiye yıllık yaklaşık 1 trilyon ABD doları tutarında bir maliyet getirmektedir. Bununla birlikte, işle ilişkili ruh sağlığı risklerinin önlenmesine, iş yerinde ruh sağlığının korunması ve geliştirilmesine ve ruh sağlığı sorunları yaşayan çalışanların desteklenmesine yönelik etkili müdahale ve uygulamaların mevcut olduğu da vurgulanmaktadır (WHO, 2024).

1989 yılında Avrupa Komisyonu ve Konseyi tarafından kabul edilen ve İş Sağlığı ve Güvenliği ile ilgili 89/391/EEC sayılı Çerçeve Direktif'in yürürlüğe girmesinden bu yana, Avrupa Birliği'nde (AB) psikososyal risklerin yönetimi alanında politika düzeyinde önemli ilerlemeler kaydedilmiştir. Bu direktif, mevzuat düzenlemelerini, sosyal diyalogu, en iyi uygulamaları ve ortaklıkların kurulmasını bir araya getirerek AB'de yeni bir risk önleme kültürünün oluşmasına öncülük etmiştir. Buna rağmen, çalışan sağlığını geliştirmeyi hedefleyen girişimlerin hem uzmanlar hem de politika yapımcılar tarafından beklenen etkiyi yaratmadığı yaygın bir şekilde kabul edilmektedir. Bunun temel nedeni, politika ile uygulama arasındaki boşluktur (Leka et al. 2011a). Bu kapsamda, Dünya Sağlık Örgütü sağlığı yalnızca hastalık veya sakatlığın yokluğu olarak değil, tam bir fiziksel, zihinsel ve sosyal iyilik hali olarak tanımlayarak

psikososyal risklerin önemine dikkat çekmiştir (WHO, 2001). Buna karşılık, iş yaşamında sağlık ve güvenlik konularında görev alan kişiler, çalışma ortamındaki fiziksel ve kimyasal risklere öncelik vererek psikososyal faktörleri ikincil planda tutmaktadır (Koyuncu & Yıldız, 2020; Dahler-Larsen et al. 2020).

Örgütsel iklim literatüründe tanımlanan güvenlik iklimi kavramı da tarihsel olarak daha çok fiziksel sağlık ve güvenlik boyutuyla ilişkilendirilmiştir (Zohar, 1980). Güvenlik kültürü, bireysel güvenlik davranışlarını şekillendirmede ve çalışanları zarar ve yaralanmalardan korumada çok önemli bir rol oynar (Syed-Yahya et al. 2022; Khoshakhlagh et al. 2021). Ayrıca, çalışanların güvenlik bilincini güçlendirerek, mesleki sorumluluklarının ötesine geçip sağlık ve güvenliğe yönelik kişisel tutum ve uygulamalarını etkiler (Mišković et al. 2022). Genel olarak, güvenlik kültürü, güvenlik normlarına uyumu teşvik ettiği, kaza önlemeyi desteklediği ve iş yeri güvenliğini artırdığı için yaygın olarak olumlu bir örgütsel özellik olarak kabul edilir (Hystad et al. 2014). Ancak fiziksel güvenliğe dair bu güçlü birikim, uzun süre psikolojik sağlık bağlamında kullanılmamıştır. Bu durum iki ayrı araştırma alanının doğmasına yol açmıştır: Fiziksel sağlık sonuçlarına odaklanan "güvenlik iklimi" ve psikososyal risk faktörlerine odaklanan "iş stresi" literatürü. Dollard & Bakker (2010), bu birbirinden farklı alanları birleştirebilecek bir yapı olarak Psikososyal Güvenlik İklimi (Psychosocial Safety Climate- PSC) kavramını tanımlamaktadır. PSC, yönetimin psikolojik sağlığı bir öncelik olarak kabul ettiği bir iklim inşa ederek, yasal direktiflerin iş yerinde somut bir karşılık bulmasını hedeflemektedir.

Psikososyal Güvenlik İklimi (PSC)

İklim kavramı, son otuz yılda psikoloji ve sosyoloji literatüründe önemli bir ilgi alanı haline gelmiştir. Bilişsel kuram perspektifine göre iklim, bireylerin çalışma ortamlarını nasıl

algıladıklarını ve bu ortama nasıl anlam yüklediklerini ifade eder. Bu algı, grup içinde paylaşılan deneyimlere, örgütteki uygulamalara, prosedürlere ve hangi davranışların ödüllendirildiği ya da beklendiğine ilişkin ortak değerlendirmelere dayanır. Örgüt kültüründen farklı olarak iklim, tarihsel köklerden ve derin değer sistemlerin dışında, belirli bir zamandaki mevcut duruma odaklanır. Bu nedenle daha geçici, öznel ve özellikle güç ve etki sahibi kişiler tarafından doğrudan şekillendirilebilen bir yapı olarak ele alınır (Shao et al. 2017).

Psikososyal güvenlik, bireylerin psikolojik ve sosyal risk ya da zarardan uzak olma durumunu ifade etmektedir. Düşük düzeyde psikososyal güvenlik ise, iş yerindeki diğer psikososyal risk etmenleri üzerindeki belirleyici etkisi aracılığıyla psikolojik ve sosyal zarara yol açabilen temel bir psikososyal risk faktörü olarak değerlendirilmektedir (Dollard & Bakker, 2010). Bu olgu, bir çalışma grubunda karşılıklı güven ve saygı ekseninde şekillenerek, çalışanların yargılanma, dışlanma veya yaptırıma maruz kalma kaygısı taşımadan kendilerini özgürce ifade edebildikleri bir ortamı betimlemektedir (Rosander & Blomberg, 2025). Bu yaklaşım, bireylerin fikirlerini dile getirebildikleri, kişilerarası risk alırken kendilerini güvende hissettikleri ve sürece tam katılım gösterebildikleri kuramsal çerçevelerle örtüşmektedir. Açık iletişimi mümkün kılan bu güven iklimi, ilişkisel yapılar, örgütsel düzenlemeler ve liderlik pratikleri tarafından biçimlendirilmektedir. Psikososyal güvenliğin tesis edilemediği ortamlarda ise bireysel iyilik halinin yanı sıra yaratıcılık, iş birliği ve yenilikçilik gibi örgütsel kapasitelerin de olumsuz yönde etkilendiği görülmektedir (Rachmad, 2022).

Psikososyal güvenlik iklimi, çalışanların psikolojik sağlığı ve güvenliğinin korunmasına yönelik olarak kuruluş tarafından geliştirilen politika, uygulama ve prosedürlere ilişkin algılarını, bu düzenlemelerin kuruluşun güvenlik yönetim sistemi kapsamında

nasıl ele alındığını ve çalışanların psikolojik sağlığı üzerindeki yansımalarını ifade eden bir kavramdır (Loh et al. 2025). Dollard & Bakker (2010)'ın tanımı çerçevesinde, PSC örgütsel iklimin belirli bir yönüne özgü bir bileşendir, çalışma koşullarından önce gelmesi beklenen bir psikosozal sağlık ve güvenlik iklimidir.

PSC, yönetim yaklaşımları, örgütsel öncelikler, iletişim süreçleri ve katılımcı mekanizmalar üzerinden şekillenen yapısal bir çerçeve sunmaktadır. Bu çerçevede psikosozal güvenlik iklimi dört temel bileşenden oluşmaktadır (Hall et al. 2010):

1. Üst yönetimin desteği ve kararlılığı: Üst yönetimin, iş kaynaklı stresin önlenmesine yönelik açık bir duruş sergilemesi, gerekli kaynakları sağlaması ve psikolojik sağlık ve güvenliği örgütsel gündemin bir parçası haline getirmesidir.
2. Yönetimin önceliklendirme yaklaşımı: Psikolojik sağlık ve güvenliğin, üretkenlik ve performans hedefleriyle karşılaştırıldığında ne ölçüde öncelikli görüldüğü ve karar alma süreçlerine nasıl yansıtıldığıdır.
3. Örgütsel iletişim: Çalışanların görüş, öneri ve geri bildirimlerini iletebildiği, örgütün bu katkıları dikkate aldığı ve çift yönlü iletişimin teşvik edildiği bir iletişim ortamının varlığıdır.
4. Örgütsel katılım ve dahil olma: Çalışanların, sendikaların ve iş sağlığı ve güvenliği temsilcilerinin karar alma ve danışma süreçlerine aktif biçimde katılımının sağlanmasıdır.

Bu dört alan, başarılı stres önleme müdahalelerinin temelini oluşturan örgütsel ilkelerin incelenmesi sonucunda belirlenmiştir.

PSC'nin iş taleplerini, iş güvencesizliğini, çaba ödül dengesizliğini, iş-aile çatışmasını, iş kaynaklarını, iş kontrolünü ve nitelikli liderliği doğrudan etkilediği bulundu. Dahası, PSC, iş

yerinde yaşanan istismar, şiddet, ayrımcılık ve taciz de dahil olmak üzere iş yerindeki sosyal ilişkileri doğrudan etkiler. Ayrıca, PSC, aşırı iş taleplerinin çalışanların sağlık ve güvenliği üzerindeki etkisini hafiflettiği için sağlık, güvenlik ve performans sonuçları üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Ayrıca, PSC, iş kaynaklarının çalışanların refahı, güvenliği ve performansı üzerindeki olumlu etkisini güçlendirmektedir (Amoadu et al. 2023).

Psikososyal Güvenlik İklimi teorisi, iş stresinin nedenlerine çok düzeyli bir açıklama getirme amacıyla son yıllarda geliştirilmiştir. Önceki dönemlerde mesleki stres, ağırlıklı olarak bireysel düzeyde ele alınmış; İş Talepleri-Kontrol (JD-C), Çaba-Ödül Dengesizliği (ERI) ve İş Talepleri-Kaynaklar (JD-R) gibi modeller, iş tasarımının bireysel psikolojik sağlık ve işe bağlılık üzerindeki etkilerine odaklanmıştır (Zadow et al. 2019).

Psikososyal Güvenlik İklimi: İş Talepleri- Kontrol (JD-C) Modeli

Karasek ile Karasek & Theorell tarafından geliştirilen İş Talepleri-Kontrol (JD-C) modeline göre, iş stresinin yüksek iş talepleri ve düşük iş kontrolünün yanı sıra bu iki temel iş özelliğinin etkileşiminden kaynaklanması beklenmektedir (Schmidt & Diestel, 2011). JD-C modeli, iş ortamının çalışanların psikolojik refahı üzerindeki etkilerini açıklayan çalışmalarda yaygın biçimde kullanılmış, psikolojik iş stresinin, bir iş durumundaki niceliksel talepler ile çalışanın bu talepleri karşılama sahip olduğu kontrol aralığının ortak etkilerinden doğduğunu öngörmüştür (Castanheira & Chambel, 2013).

Bu kuramsal çerçevede, karar verme özgürlüğünün (kontrolün) iş taleplerinin sağlık ve refah üzerindeki etkisini düzenlediğini varsayar. Bu temel etkileşim hipotezi için kanıt eksikliğini, karar verme özgürlüğünün yetersiz bir

kavramsallaştırılmasının sonucu olduğu öne sürülmüştür (De Croon et al. 2000).

JD-C modeline göre iş stresi, işin iki temel özelliği olan iş talepleri ve iş kontrolünden kaynaklanmaktadır. Çalışma koşullarında meydana gelen değişimler, özellikle iş esnekliğinin artması, çalışanlar üzerinde yeni iş talepleri ve kontrol mekanizmaları oluşturarak yeni stres kaynaklarının ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Örgütsel gururun gelişim sürecinde çalışanların dış çevreden gelen baskılara verdikleri tepkiler, öz düzenleyici davranışları harekete geçirmekte, bu süreçte çalışanlar bilişsel yapılarını ve başa çıkma stratejilerini sürekli olarak ayarlamaktadır. Algılanan iş stresinin düşük olduğu durumlarda psikolojik yük ve gerginlik azalmakta, çalışanlara daha fazla özerklik ve esneklik alanı tanınmakta ve iş talepleriyle başa çıkmak kolaylaşmaktadır. Bu koşullar, çalışanların işlerinde başarı ve doyum duygusu yaşamalarını destekleyerek iyi oluşlarını artırmakta ve örgütle kurdukları duygusal bağı güçlendirmektedir. Dolayısıyla iş stresi, iş esnekliğinin örgütsel gurur ve işin anlamlılığı üzerindeki etkisini açıklayan belirleyici bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Jiang & Li, 2023).

Psikososyal Güvenlik İklimi: Çaba-Ödül Dengesizliği (ERI) Modeli

İş sağlığı araştırmacıları, iş özellikleri ile çalışan sağlığı arasındaki ilişkiye dair daha fazla bilgi edinmeye çalışmış, karmaşık gerçekliği kapsamlı ve sade modellere indirgeyerek işle ilgili sağlığı açıklamak için bazı temel unsurları vurgulamışlardır. Bu doğrultuda iş sağlığı araştırmalarına yön veren en önemli modellerden biri, kökeni tıbbi sosyolojiye dayanan ve işin hem çaba hem de ödül yapısını vurgulayan Çaba-Ödül Dengesizliği (ERI) Modeli'dir (Van Vegchel et al. 2005). ERI modeli, iş stresini sosyal karşılıklılık ilkesi çerçevesinde analiz eder ve bireyin işine sarf ettiği çaba ile

karşılığında elde ettiği ödüller arasındaki uyumsuzluğun, kronik stres tepkilerine ve yoğun olumsuz duygulara yol açabileceğini savunur (Wang et al. 2025).

Model, işle ilgili faydaların çabalar ve ödüller arasındaki karşılıklı bir ilişkiye bağlı olduğu varsayımına dayanır (Van Vegchel et al. 2005). Bu süreçte çaba, fiziksel, duygusal ve psikolojik talepleri, çalışana yüklenen iş yükümlülüklerini temsil ederken, ödül bileşeni ise işveren ve toplum tarafından dağıtılan para, saygınlık ve iş güvenliği ve kariyer fırsatlarından oluşur (Eddy et al. 2016). Modelin temel varsayımı, çalışanların yüksek yükümlülük altında olup düşük ödül aldıkları durumlarda stresin en yüksek seviyeye ulaştığı yönündedir (Van der Meij et al. 2018). Daha spesifik olarak ERI Modeli, hem yüksek çaba hem de düşük ödüllerle karakterize edilen işin, maliyetler ve kazançlar arasında bir karşılıklılık açığı oluşturduğunu iddia eder. Çaba ve ödül arasındaki bu dengesizlik bir oranla ifade edilir ve sürekli gerilim tepkilerine neden olarak çalışanın sağlığını olumsuz etkileme riski taşır (Van Vegchel et al. 2005).

Bu doğrultuda, takdir görmeden çok çalışmak, stresli bir dengesizliğin en somut örneklerinden biridir. Çaba ve ödül arasındaki bu dengesizlik bir oranla ifade edilir, yüksek ERI düzeyleri, çalışanın sağlığını olumsuz etkileme riski taşır. Ayrıca, aşırı adanmışlık olarak tanımlanan bilişsel eğilim, çalışanın işten zihinsel olarak uzaklaşmasını zorlaştırarak bu olumsuz etkileri derinleştirebilmektedir (Eddy et al. 2016).

Psikososyal Güvenlik İklimi: İş Talepleri-Kaynak (JD-R) Modeli

PSC teorisi, tesadüfi bir kavram olmaktan ziyade, mesleki stres ile iş güvenliği arasındaki köklü ilişkiyi temel alan geniş bir akademik birikimin sonucudur. Yapılan araştırmalar, iş yerindeki psikolojik gerilim ve stres tepkilerinin, güvenlik iklimi ile nihai

güvenlik performansı (kazalar, yaralanmalar vb.) arasında bir köprü kurduğunu göstermektedir. Özellikle iş baskısı, rol karmaşası ve aşırı iş yükü gibi stres faktörlerinin, çalışanların güvenlik davranışlarını doğrudan olumsuz etkilediği bilimsel olarak kabul görmektedir. PSC, geniş kapsamlı örgütsel sağlık çerçeveleriyle tam bir uyum içerisindedir. Bu çerçeveler, örgüt ikliminin iş tasarımını şekillendirdiğini, bunun da çalışanın moral ve psikolojik uyumu üzerinde belirleyici bir rol oynadığını savunmaktadır. PSC teorisi, bu birikimi daha ileriye taşıyarak, iş taleplerini ve kaynaklarını, çalışanın sağlığı ve işe olan bağlılığıyla ilişkilendiren İş Talepleri-Kaynakları (JD-R) modelini temel alan güçlü bir yapı sunmaktadır (Hall et al. 2010).

İş Talepleri-Kaynaklar modeli, çalışan sağlığı ve motivasyonunu açıklamada bütüncül bir çerçeve sunarken, psikososyal güvenlik iklimi bu modelin örgütsel düzeydeki tamamlayıcı unsurlarından biri olarak ele alınmaktadır. JD-R modeline göre, yüksek iş talepleri çalışanlarda sağlık üzerinde olumsuz etkiler yaratabilecek bir süreci tetiklerken, iş kaynakları motivasyonu ve işe adanmışlığı destekleyen bir işlev görmektedir. Bu kapsamda psikososyal güvenlik iklimi, örgütlerin psikolojik sağlık ve güvenliğe verdikleri önceliği yansıtarak, çalışanların maruz kaldığı iş taleplerinin düzeyini ve bu taleplerin etkilerini şekillendiren üst düzey bir bağlamsal faktör olarak değerlendirilmektedir. Güçlü bir psikososyal güvenlik ikliminin varlığı, aşırı iş taleplerinin sınırlandırılmasına ve çalışanlara sunulan iş kaynaklarının artırılmasına katkı sağlayarak, sağlık bozucu süreçlerin zayıflamasına ve motivasyonel süreçlerin güçlenmesine olanak tanımaktadır. Bu yönüyle PSC, JD-R modelinde tanımlanan iş talepleri ve iş kaynakları arasındaki dengeyi etkileyen, çalışan sağlığı ve iş sağlığı ve güvenliği çıktıları üzerinde belirleyici rol oynayan örgütsel bir çerçeve sunmaktadır (Demerouti & Bakker, 2011).

İş Talepleri-Kaynakları (JD-R) modeli, her mesleğin işle ilişkili stres açısından kendine özgü risk faktörlerine sahip olduğu varsayımına dayanmaktadır (Bakker & Demerouti, 2007). Bu risk faktörleri, iş talepleri ve iş kaynakları olmak üzere iki temel kategori altında ele alınmakta, bu sayede model, farklı meslek grupları ve çalışma ortamlarına uygulanabilen genel bir çerçeve sunmaktadır.

JD-R modeline göre iş talepleri, çalışandan sürekli fiziksel ya da psikolojik (bilişsel ve duygusal) çaba gerektiren ve bu nedenle belirli fizyolojik ya da psikolojik maliyetlerle ilişkili olan işin fiziksel, psikolojik, sosyal veya örgütsel yönlerini ifade etmektedir. Yüksek iş baskısı, elverişsiz fiziksel çalışma koşulları ve düzensiz çalışma saatleri iş taleplerine örnek olarak gösterilmektedir. İş talepleri her koşulda olumsuz sonuçlar doğurmasa da, bu taleplerin uzun süre yüksek düzeyde olması, çalışanın yeterli toparlanma olanağı bulamaması durumunda iş stresi kaynağına dönüşebilmektedir (Meijman & Mulder, 1998). İş kaynakları, işin fiziksel, psikolojik, sosyal veya örgütsel yönlerini ifade eder ve bunlar:

- İş hedeflerine ulaşmada işlevseldir,
- İş taleplerini ve ilgili fizyolojik ve psikolojik maliyetleri azaltır,
- Kişisel gelişim, öğrenme ve ilerlemeyi teşvik eder.

İş kaynakları, iş talepleriyle başa çıkmak için gerekli olmakla birlikte kendi başlarına da önemlidir. İş kaynakları makro, örgütsel düzeyde (örneğin maaş veya ücret, kariyer fırsatları, iş güvenliği), kişilerarası düzeyde (örneğin amir ve iş arkadaşı desteği, ekip iklimi), belirli iş pozisyonunda (örneğin rol netliği, karar alma süreçlerine katılım) ve görev düzeyinde (örneğin beceri çeşitliliği, görev kimliği, görev önemi, özerklik ve performans geri bildirimi) bulunabilir (Demerouti & Bakker, 2011). İş kaynakları, işin fiziksel, psikolojik, örgütsel veya sosyal yönlerini ifade eder. Bu yönler, işin

taleplerini ve buna bağı fizyolojik ve psikolojik maliyetleri azaltabilir ve iş hedeflerine ulaşmada belirleyici olabilir. İş yerindeki kaynaklar örgütsel nitelikte olabileceği gibi kişisel de olabilir. Başlıca taleplerin ve iş kaynaklarının özeti Tablo 3’de görülmektedir (Edú-Valsania et al. 2022).

Tablo 3 Başlıca İş Talepleri ve İş Kaynaklarının Özeti

İş Talepleri (Job Demands)

İş Kaynakları (Job Resources)

Bireysel Düzey

Zaman baskısı

Teknik bilgi ve beceriler

Müşteriler ve iş arkadaşlarıyla yaşanan kişilerarası çatışmalar

Sosyo-duygusal beceriler

Görev karmaşıklığı

Olumlu psikolojik sermaye (öz-yeterlik, iyimserlik, umut ve psikolojik dayanıklılık)

İş güvencesizliği

Yaratıcılık

Olumsuz ve öngörülemeyen çalışma programı değişiklikleri

Örgütsel Düzey

Niteliksel ve niceliksel iş yükü fazlalığı

Zaman esnekliği

İş özgü mesleki tehlikeler

İş güvencesi

Yönetici ve iş arkadaşı desteği

Materyal/malzeme kaynakları

Özerklik (Otonomi)

Ödüller

JD-R modeli çerçevesinde iş talepleri ve kaynakları arasındaki dengesizlik, çalışanın sağlığı üzerinde doğrudan belirleyici bir rol oynamaktadır. Teorik yaklaşıma göre iş talepleri, hipotalamus hipofiz adrenal (HPA) aksının aktivasyonu gibi belirli fizyolojik maliyetlerin yanı sıra öznel yorgunluk ve odaklanma güçlüğü gibi psikolojik bedelleri de beraberinde getiren faktörlerdir. Özellikle aşırı iş yükü, duygusal emek ve zaman baskısı gibi talepler karşısında çalışanın toparlanma süreci yetersiz kaldığında, başlangıçtaki yorgunluk hali zamanla kronikleşerek tükenmişliğe

dönüşmektedir. Bu noktada iş kaynakları, sadece iş hedeflerine ulaşmayı kolaylaştırmakla kalmaz, aynı zamanda taleplerin yarattığı fizyolojik ve psikolojik yükü hafifleterek bir tampon görevi görür. Araştırmalar, iş taleplerinin doğrudan duygusal tükenme ile pozitif bir ilişki içinde olduğunu, iş kaynaklarının ise çalışanın bir savunma mekanizması olarak geliştirdiği duyarsızlaşma eğilimini ters yönde etkileyerek azalttığını ortaya koymaktadır (Edú-Valsania et al. 2022).

İşe Bağlı Psikososyal Risk Faktörleri

Psikososyal risklerin tespit edilmesinin güç olması nedeniyle, birçok psikososyal risk çalışanlar tarafından çalışma yaşamının doğal bir parçası olarak algılanmakta ve risk unsuru olarak değerlendirilmemektedir. Bu durum, söz konusu risklerin ortadan kaldırılmasına veya azaltılmasına yönelik önleyici ve düzeltici girişimlerin sınırlı kalmasına yol açmaktadır (Karaca & Çevik, 2024). Oysa iş yeri güvenliği, psikososyal güvenlik ve psikososyal güvenlik iklimi, iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanmasında temel psikolojik unsurlardır (Dong et al. 2024). İş yerindeki psikososyal riskler, psikolojik ve sosyal zararlara yol açarak ruh sağlığı engellilik yüküne katkıda bulunma potansiyeline sahiptir. Psikososyal riskler, kuruluş içindeki psikososyal güvenlik iklimi gibi makro düzey faktörlerden etkilenir (Hall et al. 2010).

Örgütsel ortam ve yapılar ile iş içeriğinin, çalışanların yetkinlikleri ve ihtiyaçlarıyla etkileşimi sonucunda iş yerindeki psikososyal ortam şekillenmektedir. Bu ortama yönelik riskler, iş içeriği, iş yükü ve çalışma temposu, çalışma programı, iş üzerindeki kontrol düzeyi, ortam ve ekipman, örgütsel kültür ve işleyiş, kişilerarası ilişkiler, örgütteki roller, kariyer gelişimi ile ev iş dengesi arasındaki uyumsuzluklardan kaynaklanabilmekte ve bu unsurlar topluca psikososyal riskler olarak adlandırılmaktadır (Jain et al. 2012). Psikososyal riskler, örgütsel ve sosyal bağlam içinde işin

tasarımı ve yönetimiyle etkileşim sonucunda çalışanın psikolojik ya da fiziksel iyilik haline zarar verme potansiyeli taşıyan unsurlar olarak ele alınmaktadır. Bu risklerin, işin örgütleniş biçimi ve yönetim uygulamalarıyla yakından ilişkili olduğu ve çalışan sağlığı üzerinde olumsuz etkiler yaratabilecek çalışma koşullarını kapsadığı belirtilmektedir (Hassard et al. 2014).

Psikososyal Risk Yönetimi Mükemmellik Modeli (PRIMA-EF), iş yerinde psikososyal risklerin yönetimi ve ruh sağlığının geliştirilmesine ilişkin Avrupa'daki mevcut yaklaşımların sistematik biçimde gözden geçirilmesi ve eleştirel olarak değerlendirilmesi sonucunda şekillenmiştir. Çerçevenin oluşturulmasında, psikososyal risk yönetimi süreci, mantıksal ve felsefi temelleri, strateji ve uygulama prosedürleri ile ölçüm alanları ve ölçüm türleri açısından teorik olarak analiz edilmiştir. Bu analiz doğrultusunda, Avrupa'da kullanılan farklı risk yönetimi yaklaşımları karşılaştırılmış, ortak unsurlar belirlenmiş ve kavramsal bir uyum sağlanmıştır. PRIMA-EF, psikososyal risk yönetimini hem işletme düzeyinde hem de makro düzeyde ele alan bir yapı sunmakta, sürecin değerlendirilmesine ve izlenmesine yönelik temel göstergeleri bu çok düzeyli yaklaşım çerçevesinde ele almaktadır (Leka et al. 2011b). PRIMA-EF için hazırlanan bilgilendirme rehberinde, işe bağlı psikososyal risk etmenleri Tablo 4'de özetlenmiş olan aşağıdaki 10 temel kategoride toplanmaktadır (Leka & Cox, 2008).

Tablo 4 İşe bağlı Psikososyal Risk Etmenleri

	Psikososyal Tehlikeler
İşin İçeriği	Monotonluk, kısa döngülü parçalanmış işler, yeteneklerin kullanılmaması, iş belirsizliği ve sürekli insanlarla temas kurma zorunluluğu.
İş Yükü ve Tempo	Aşırı veya yetersiz iş yükü, zaman baskısı, makine tarafından dikte edilen çalışma hızı ve sürekli teslim tarihi stresi.
Zaman Raporu / Program	Vardiyalı çalışma, gece mesai, esnek olmayan programlar, belirsiz çalışma saatleri ve sosyal hayatı kısıtlayan uzun mesailer.
Kontrol ve Katılım	Karar alma süreçlerine düşük katılım, iş yükü ve tempo üzerinde denetim eksikliği.
Çevre ve Ekipman	Yetersiz, bakımsız veya uygun olmayan ekipman, kötü aydınlatma, gürültü ve dar çalışma alanı gibi fiziksel olumsuzluklar.
Kurum Kültürü	Zayıf iletişim, gelişim için destek eksikliği, organizasyonel hedeflerin belirsizliği veya bu hedefler üzerinde uzlaşmaması.
Kişilerarası İlişkiler	Fiziksel veya sosyal izolasyon, yöneticilerle çatışma, iş arkadaşlarıyla zayıf ilişkiler ve sosyal destek yetersizliği.
Organizasyondaki Rol	Rol belirsizliği, rol çatışması ve diğer insanların sorumluluğunu taşımanın getirdiği yük.
Kariyer Gelişimi	İş güvencesizliği, düşük ücret, statü düşüklüğü, yetersiz terfi veya kişinin kapasitesini aşan aşırı terfi durumu.
İş-Yaşam Etkileşimi	İş ve ev taleplerinin çakışması, evdeki destek eksikliği, çift kariyerli eşlerin yaşadığı çatışmalar.

Çeşitli çalışmalar, kısa süreli psikososyal tehlikelere ve strese maruz kalmanın, uyku bozuklukları, ruh hali değişimleri, yorgunluk, baş ağrıları ve mide rahatsızlıkları gibi tepkilerle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Buna karşılık, psikososyal tehlikelere uzun süreli maruz kalmanın, anksiyete, depresyon ve intihar girişimleri

gibi ruhsal sorunların yanı sıra, uyku problemleri, sırt ağrısı, kronik yorgunluk, sindirim sistemi rahatsızlıkları, otoimmün hastalıklar, bağışıklık fonksiyonlarında zayıflama, kardiyovasküler hastalıklar, hipertansiyon ve peptik ülserler dâhil olmak üzere geniş bir yelpazede zihinsel ve fiziksel sağlık sonuçlarıyla ilişkili olduğu gösterilmiştir (Hassard et al. 2014).

İş Stresi ve Sağlık

İşe bağlı stres, çalışanların maruz kaldıkları fiziksel ya da psikolojik taleplerin aşırı düzeye ulaşması sonucunda ortaya çıkan ve bireysel farklılıklar ile psikolojik süreçler tarafından aracılık edilen uyumlayıcı bir tepki olarak tanımlanmaktadır. Bu tepki, çalışanın karşılaştığı eylemler, durumlar ya da olaylar bütünüdür, bireyin baş etme kapasitesini zorlayacak ölçüde psikolojik ya da fiziksel talep oluşturmasıyla ortaya çıkmaktadır. İş stresi, çalışanların işin gerekleri karşısında yaşadıkları baskı ve sıkıntı duygusunu ifade etmekte olup, bireyin çalışma ortamına verdiği öznel ve durumsal tepkileri yansıtmaktadır (Mugiono et al. 2020).

İş stresi, çalışma koşullarının çalışanların iyilik halini olumsuz etkilemesiyle ortaya çıkan ve çalışan davranışları ile iş performansı üzerinde belirleyici rol oynayan bir olgudur. İş stresi, dikkat azalması, dalgınlık, hafıza zayıflaması, karar verme güçlüğü ve işte tereddüt gibi bilişsel ve davranışsal sonuçlara yol açarak güvensiz davranışların artmasına neden olabilmekte ve bu durum iş kazaları ile yaralanma riskini yükseltmektedir. Literatürde, iş stresinin güvenlik iklimi ile kaza oluşumu arasında aracı bir mekanizma olarak işlev gördüğü, bireysel kapasite ile iş talepleri arasındaki dengesizliğin, iş yükü, iş üzerinde kontrol, çalışma ortamı, sosyal destek ve sorumluluk düzeyi gibi faktörlerle etkileşim içinde iş stresini artırdığı belirtilmektedir (Khoshakhlagh et al. 2023).

İş stresinin öncüllerini açıklamaya yönelik modeller ve kuramsal yaklaşımlar, iş stresinin bireysel, grup düzeyinde, örgütsel ve çevresel faktörlerin etkileşimi sonucunda ortaya çıktığını göstermektedir. Bu yaklaşımlar, aynı çalışma koşullarına maruz kalan bireylerin iş stresini algılama ve deneyimleme biçimlerinin, yaş, cinsiyet, kişilik özellikleri, baş etme becerileri, sosyal destek, öz yeterlik ve algılanan çevresel kontrol gibi bireysel özelliklere bağlı olarak farklılaşabildiğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, iş stresinin ortaya çıkışında örgütsel bağlamın, özellikle çalışma ortamının güvenliğine ve destekleyiciliğine ilişkin algıların belirleyici bir rol oynadığı vurgulanmaktadır. Çalışanların güvenlik iklimini olumsuz algılamaları, iş taleplerinin aşırılması ve kaynakların yetersizliğiyle birleştiğinde iş stresini artırmaktadır. Yüksek düzeyde iş stresi ise bireylerin fiziksel ve ruhsal sağlıkları üzerinde olumsuz etkilere yol açarak iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve performans gibi iş çıktılarının yanı sıra genel sağlık durumunu da zayıflatmaktadır (Akbolat et al. 2022).

İşle ilgili stres, bir kişinin yetenekleri ile iş talepleri arasındaki önemli dengesizliktir ve büyük sonuçlara yol açar. Dünya Sağlık Örgütü (WHO) raporlarına göre, gelişmiş ülkelerdeki çalışanların yarısından fazlası iş stresi çekmektedir. Genel olarak stres, fiziksel stres ve psikolojik stres olmak üzere ikiye ayrılır. Fiziksel stres, hormon salınımı yoluyla stresli bir duruma tepki olarak biyolojik yanıtları uyarabilir ve uyku bozuklukları, baş ağrısı ve cilt sorunları gibi etkilere neden olabilir. Psikolojik stres, yoğun bir travma deneyimini gösterir ve iş yerinde kaygı, üzüntü, öfke ve gerginlik gibi etkilere neden olabilir. İş kontrolü, iş yerindeki çatışma, iş tatmini, zihinsel talep, fiziksel ortam, sosyal destek, iş yükü ve sorumluluk gibi çeşitli mesleki boyutlar, iş yerindeki iş stresine katkıda bulunabilir (Khoshakhlagh et al. 2021).

Psikolojik Yük ve Tükenmişlik

Tükenmişlik sendromu, genellikle iş bağlamında ortaya çıkan, uzun süreli bir bitkinlik hali ve işe karşı duyulan ilginin azalması olarak tanımlanmaktadır. Bu durum, çalışanın iş yerinde aşırı çaba sarf ettiği, buna karşılık dinlenme ve toparlanma sürecinin yetersiz kaldığı bir dönemin kaçınılmaz bir sonucudur (Elshaer et al. 2018).

Tükenmişlik, günümüz toplumunda en önemli psikososyal mesleki tehlikelerden biri haline gelmiş ve hem bireyler hem de kuruluşlar için önemli maliyetler yaratmıştır (Edú-Valsania et al. 2022). Tükenmişliğin boyutları Tablo 5.'de üç ana bileşende tanımlanmaktadır.

Tablo 5 Tükenmişliğin Boyutları

Boyut	Tanım
Duygusal Tükenme	İş yerindeki psikolojik çabalardan kaynaklanan tükenmişlik hissi ve duyumsaması olarak kendini gösterir. Bitkinlik, yorgunluk, halsizlik ve zayıflama terimleriyle de tarif edilir. Bu durumu yaşayan bireyler, iş görevleriyle başa çıkmak için yeterli duygusal enerjiye sahip olmadıklarından çalışma ortamına uyum sağlamakta güçlük çekerler.
Duyarsızlaşma	Tükenmişliğin kişilerarası bileşenidir; yapılan işe ve/veya işten hizmet alan kişilere karşı bir kopukluk, ilgisizlik ve kayıtsızlık tepkisi olarak tanımlanır. Negatif veya uygunsuz tutum ve davranışlar, sinirlilik, idealizm kaybı ve genellikle hizmet kullanıcılarına, hastalara veya müşterilere karşı kişilerarası kaçınma şeklinde görülür.
Düşük Kişisel Başarı Hissi	Negatif bir mesleki öz değerlendirme, işi etkili bir şekilde yapma becerisi hakkında şüpheler ve sonuçları olumsuz değerlendirme eğilimi olarak yansır. Ayrıca üretkenlik ve yeteneklerde azalma, düşük moral ve zayıf başa çıkma becerileriyle sonuçlanır.

Tükenmişlik sendromunun zemini iş yeri stresiyle hazırlanır. İş talepleri iş kaynaklarını aştığında, çalışanlar stres yaşarlar. Bu stres uzun süre devam ettiğinde veya kronik iş yeri stresi haline geldiğinde, insanlar tükenmişlik sendromu yaşayabilirler. Tükenmişlik sendromu yaşayan kişiler düşüncelerinde, davranışlarında, duygularında, motivasyonlarında ve bedensel duyumlarında değişiklikler fark edebilirler. İşe bağlı stres ve tükenmişlik, birey üzerinde duygusal, bilişsel, davranışsal ve fiziksel düzeylerde de etkiler ortaya çıkarmaktadır. Bu etkiler çok boyutlu bir yapı sergileyerek bireyin iş performansını, psikolojik iyi oluşunu ve genel sağlık durumunu olumsuz yönde etkilemektedir. Söz konusu belirtiler Tablo 6.'da genel olarak dört temel boyutta ele alınmaktadır (CPA, 2021).

Tablo 6 İşe bağlı tükenmişlik belirtileri

Boyut	Belirtiler
Duygular ve Motivasyon	İşe karşı motivasyon kaybı, düşük heyecan ve bağlılık, iş tatmininde azalma, sinirlilik, öfke, kaygı, endişe, güvensizlik, yalnızlık hissi, sosyal izolasyon isteği, yetersizlik ve başarısızlık duygusu, özgüven kaybı
Düşünceler	İşle ilgili olumsuz düşünceler, hata ve başarısızlıklara odaklanma, diğerlerine karşı sinik tutumlar, işe karşı zihinsel uzaklaşma, olumsuz tutumlar, idealizmin kaybı, işten ayrılma niyetinde artış, dikkat, hafıza ve karar verme güçlükleri
Davranışlar	İş performansında düşüş, verimsizlik, erteleme davranışı, sosyal geri çekilme, izolasyon, işe devamsızlık (absenteeism) ve işte var olup verimli olamama (presenteeism)
Fiziksel (Bedensel)	Sürekli yorgunluk ve tükenmişlik, enerji düşüklüğü, baş ve sırt ağrıları, kas ağrıları, bağıışıklık sisteminin zayıflaması, uyku problemleri, sindirim sorunları, iştah ve kilo değişimleri, cilt problemleri

Tükenmişliğin ortaya çıkışını açıklayan yaklaşımlar, bu durumun tek bir nedene indirgenemeyeceğini göstermektedir.

Araştırmalar, iř yaşamında uzun süre devam eden stresin belirleyici bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Özellikle iř talepleri ile bireyin sahip olduğu kaynaklar arasındaki dengesizlik, tükennişlik riskini artırmaktadır. Bunun yanında, bireysel özellikler ile çalışma koşullarının birlikte etkili olduğu çok boyutlu bir yapı söz konusudur. Bu kapsamda tükennişliğe yol ačan faktörler bireysel ve durumsal olmak üzere iki grupta ele alınmaktadır.

- Bireysel risk faktörleri arasında, kişinin iş yaşamında mükemmeliyetçi bir yaklaşım benimsemesi ve önceliklerini dengelemekte zorlanması öne çıkmaktadır. İşin yaşamın merkezine yerleştirilmesi, düşük öz saygı, katı düşünce yapısı ve duygusal dengesizlik gibi özellikler bu süreci olumsuz etkileyebilmektedir. Bunun yanı sıra iş yaşam dengesini bozan kişisel sorumluluklar, sınır koyma güçlüğü, yüksek beklentiler ve yoğun sorumluluk duygusu tükennişliğe zemin hazırlamaktadır. Ekip çalışmasına uyum sağlamakta zorlanma, yetki devretmeme eğilimi ve etkili başa çıkma becerilerinin yetersizliği de risk oluşturmaktadır. Ayrıca rekabetçi ve kontrol odaklı kişilik özellikleri bu riski artırmaktadır.
- Durumsal risk faktörleri ise çalışma ortamı ile ilişkilidir. Aşırı iş yükü, iş üzerinde söz sahibi olamama ve karar süreçlerine katılamama önemli etkenlerdir. Yetersiz ödül ve takdir, bireyde değersizlik hissi yaratabilmektedir. Güvenin zayıf olduğu, iletişimin yetersiz kaldığı ve çatışmaların çözülemediği çalışma ortamları da bu süreci olumsuz etkilemektedir. Bunun yanında adaletsizlik, saygı eksikliği ve olumsuz kişilerarası ilişkiler bireyde öfke ve yabancılaşma duygularını artırmaktadır. Kişisel değerler ile örgüt değerleri arasındaki uyumsuzluk, rol belirsizliği ve düzensiz çalışma koşulları da tükennişlik

riskini artıran diğerk unsurlar arasında yer almaktadır (CPA, 2021).

İş Yerinde Mobbing (Psikolojik Taciz)

İş yerinde mobbing (psikolojik taciz), bir veya birkaç kişi tarafından bir çalışana yönelik olarak sistematik, sürekli ve düşmanca nitelikte gerçekleştirilen etik dışı iletişim ve davranışlar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçte hedef alınan birey, giderek çaresiz ve savunmasız bir konuma itilmekte ve söz konusu olumsuz davranışlara maruz kalmaya devam etmektedir. Mobbing davranışlarının ayırt edici özelliği, bu eylemlerin en az haftada bir kez tekrarlanması ve en az altı ay gibi uzun bir süre devam etmesidir. Bu yoğunluk ve süreklilik, bireyde ciddi psikolojik, psikosomatik ve sosyal sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu kapsamda mobbing, kısa süreli iş yeri çatışmalarından ayrılmakta, ayrımın temel ölçütü davranışın niteliği dışında sıklığı ve süresidir. Bu nedenle mobbing, klinik düzeyde sonuçlar doğurabilen psikososyal bir risk faktörü olarak değerlendirilmektedir (Leymann, 1996).

İş yerlerinde mobbingin varlığından söz edilebilmesi için aşağıdaki unsurların birlikte bulunması gerekmektedir:

- İşyerinde gerçekleşmelidir.
- Bir veya birden fazla kişi tarafından, diğerk kişi ya da kişilere yönelik olarak uygulanmalıdır.
- Üstler tarafından astlara, astlar tarafından üstlere veya eşitler arasında ortaya çıkabilmelidir.
- Sistematik bir şekilde gerçekleştirilmelidir.
- Belirli bir süre boyunca süreklilik gösterecek biçimde tekrarlanmalıdır.
- Kasıtlı olarak yapılmalıdır.

- Yıldırma, pasifize etme veya işten uzaklaştırma amacı taşımalıdır.
- Mağdurun kişilik değerlerinde, mesleki durumunda, sosyal ilişkilerinde veya sağlığında zarar meydana getirmelidir.
- Olumsuz tutum ve davranışlar açık ya da örtük biçimde gerçekleştirilebilmelidir (ÇSGB, 2017).

Mobbing bireye yönelik doğrudan psikolojik baskıdan ibaret olmayıp, örgüt kültürü ve iş yeri yapısıyla da yakından ilişkili çok boyutlu bir süreçtir. Literatürde, özellikle güç dengesizlikleri, zayıf yönetim uygulamaları ve yetersiz örgütsel adalet algısının mobbingin ortaya çıkmasında önemli risk faktörleri olduğu belirtilmektedir. Bununla birlikte, mobbing çoğu zaman açık saldırgan davranışlarla birlikte, dışlama, görmezden gelme, bilgi akışını kesme ve sosyal izolasyon gibi dolaylı ve örtük davranışlarla da kendini göstermektedir. Bu tür davranışlar, mağdurun iş ortamındaki görünürlüğünü azaltarak mesleki itibarsızlaşmaya yol açmakta ve zamanla bireyin örgüt içindeki konumunu zayıflatmaktadır. Ayrıca mobbingin örgütsel düzeyde de olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Çalışan devir hızının artması, iş tatmininin düşmesi ve örgütsel bağlılığın zayıflaması bu sonuçlar arasında yer almaktadır. Bu yönüyle mobbing, hem bireysel iyi oluşu hem de örgütsel verimliliği tehdit eden sistematik bir iş yeri sorunu olarak değerlendirilmektedir (Rincon-Hoyos et al. 2025).

Mobbinge maruz kalan ve iş yerindeki konumunu korumayı başaran bireyler, süreç sonrasında genellikle tamamen sosyal açıdan izole edilmiş bir duruma sürüklenmektedir. Saldırgan davranışları gerçekleştiren kişiler, mağdurların özsaygısını kalıcı olarak zedeleyerek onların düşük benlik algısı, azalmış üretkenlik ve sürekli kendini sorgulama, utanç, değersizlik, aşağılanma, mutsuzluk ve çaresizlik duyguları yaşamalarına neden olmaktadır.

Bu duygusal yıpranma süreci çoğu zaman stres kaynaklı fiziksel sağlık sorunları ile birlikte ortaya çıkmaktadır. Araştırmalar, mobbing mağdurlarının çok az bir kısmının bu süreci tamamen atlatabildiğini ve çoğunlukla psikolojik travma belirtileri (örneğin travma sonrası stres bozukluğu) geliştirdiklerini göstermektedir. Mobbing uygulayan bireylerin çoğu zaman yaptırımlardan kaçabildiği ve yeni hedefler seçmeye devam edebildiği ifade edilmektedir. Mobbingin etkileri mağdur bireylerle sınırlı kalmamakta, örgüt içerisindeki diğer aktörleri ve genel çalışma ortamını da etkilemektedir. Bu açıdan mobbingin geri tepme (boomerang) etkisi yaratabileceği, yani saldırgan davranışların ilerleyen süreçte karşı saldırılara yol açabileceği belirtilmektedir. Bu durumda, mobbinge maruz kalan birey zaman zaman mobbing uygulayan kişiye dönüşebilmektedir. Böylece mobbing, sosyal ve örgütsel düzeyde yıkıcı etkiler yaratarak iş yeri ortamının işleyişini, çalışanların iyi oluş halini ve genel kurumsal yapıyı olumsuz yönde etkilemektedir (Meng, 2025).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ ÇERÇEVESİNDE PSİKOSOSYAL GÜVENLİK İKLİMİ VE LİDERLİK TARZLARININ ETKİSİ

İnsan, işletmeler açısından en önemli kaynaktır. Günümüz koşullarında, teknolojik gelişmeler ve artan rekabet, çalışanların işletmenin temel değeri olduğunu açıkça göstermektedir. Çalışanların güvenli ve sağlıklı bir ortamda çalışması temel bir hak olarak kabul edilmektedir. İş sağlığı ve güvenliği teknik düzenlemelerle sınırlı bir alan olmaktan çıkarak, çalışan davranışlarını, örgütsel yapıyı ve yönetim anlayışını da kapsayan geniş bir çerçevede ele alınmaya başlanmıştır.

İş yerlerinde oluşturulan kurallar ve alınan önlemler tek başına yeterli olmamaktadır. Güvenli davranışların kalıcı hale gelmesi, çalışanların bu yaklaşımı içselleştirmesi ile mümkündür. İş yerinde oluşan kültür bu süreçte belirleyici bir rol oynar. Özellikle yöneticilerin tutum ve davranışları çalışanlar üzerinde doğrudan etki yaratır. Liderlerin güvenliğe verdiği önem, çalışanların bu konuya bakışını şekillendirir ve güvenli davranışların yaygınlaşmasına katkı sağlar. Ancak iş yerinde bilinen tehlike ve risklerin ortadan kaldırılmaması ya da azaltılmaması durumunda, çalışanlar yönetimin güvenliğe olan bağlılığını sorgulayabilmekte ve bu durum güvenlik süreçlerine katılımın azalmasına yol açmaktadır. Bu nedenle, güvenlik liderliği rolünü üstlenen işveren, yönetici veya iş güvenliği uzmanının yalnızca güvenliği vurgulaması değil, aynı

zamanda mevcut riskleri azaltmaya yönelik somut adımlar atması gerekmektedir. Bu çerçevede, iş kazalarının önlenmesi ve güvenli çalışma ortamının sağlanmasında güvenlik liderliği önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Liderlik, çalışanların sağlık ve güvenliği üzerinde doğrudan ve güçlü etkiler oluşturan temel örgütsel faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Literatürde yapılan çeşitli çalışmalar, özellikle dönüştürücü liderlik tarzının çalışan sağlığı açısından en olumlu etkileri ortaya koyduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, lider üye etkileşimi ve görev odaklı liderlik yaklaşımlarının da çalışanların sağlık ve iyi oluş düzeylerini desteklediği, buna karşılık yıkıcı, otoriter ve kötüye kullanılan liderlik davranışlarının çalışan sağlığı üzerinde belirgin derecede olumsuz etkiler yarattığı ifade edilmektedir (Mirza et al. 2023).

Güvenlik liderliği, iş yerinde istenen güvenli durumun tanımlanması, ekiplerin bu hedeflere yönlendirilmesi ve güvenlik değerini artıran davranışların teşvik edilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Güvenlik kültürünün zayıf olduğu örgütlerde bu liderlik daha fazla önem kazanmaktadır. İş yerindeki güvenlik kültürünün oluşumu ve sürdürülmesinde özellikle üst yönetim belirleyici bir rol oynamakta, vizyon oluşturma, kaynak sağlama ve güvenliğin önemini sürekli vurgulama yoluyla süreci yönlendirmektedir. Bu nedenle güvenlik liderliği, örgütsel düzeyde güvenlik anlayışını şekillendiren temel bir unsur olarak görülmekte, buna karşılık yetersiz liderlik uygulamaları iş sağlığı ve güvenliği performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca güvenliği iyi yöneten şirketler, operasyonlarını da iyi yönetirler (Cooper, 2015).

Psikolojik güvenlik iklimi, çalışanların fikirlerini ifade etme, hata yapma ve risk alma konusunda kendilerini ne ölçüde güvende hissettiklerini yansıtan önemli bir örgütsel özelliktir. Bu iklimin oluşumu ve sürdürülebilirliği ise büyük ölçüde liderlik tarzlarıyla ilişkilidir. Liderlerin sergilediği tutum ve davranışlar, çalışanların

algılarını şekillendirerek örgüt içinde güvene dayalı bir ortamın gelişmesine ya da zayıflamasına neden olmaktadır. Özellikle destekleyici, katılımcı ve açık iletişimi teşvik eden liderlik yaklaşımlarının, psikolojik güvenliği güçlendirdiği, buna karşılık otoriter ve cezalandırıcı liderlik anlayışlarının bu iklimi zayıflatabildiği ifade edilmektedir. Bu nedenle, psikolojik güvenlik iklimi ile liderlik tarzları arasındaki ilişki, çalışan davranışlarının ve örgütsel çıktılarının anlaşılmasında önemli bir inceleme alanı olarak öne çıkmaktadır.

Psikososyal güvenlik iklimi, grup düzeyinde ele alınan ve grup üyelerinin, mevcut uygulamaları sorgulamak gibi riskli davranışlarda bulunmanın cezalandırılmayacağı ya da olumsuz sonuçlar doğurmayacağına dair paylaşılan inançlarını ifade eden bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Aynı sosyal sistem içinde yer alan ve benzer yapısal koşullardan etkilenen grup üyeleri, ortak deneyimlerine dayalı olarak benzer algılar geliştirmekte ve bu durum zamanla paylaşılan bir inanca dönüşmektedir. Bu tür bir oluşum süreci, grup düzeyindeki analizlerde sıklıkla gözlemlenmektedir. Literatürde, bu sürecin şekillenmesinde grup liderinin belirleyici bir rol üstlendiği vurgulanmaktadır. Araştırmalar, takım liderlerinin koçluk davranışlarının, davranışsal tutarlılıklarının, denetleyici desteklerinin ve tüm ekip üyelerine erişilebilir olmalarının, çalışanların psikolojik güvenlik algılarını güçlendirdiğini ortaya koymaktadır (Zhou & Pan, 2015).

Çalışma takımlarındaki yaratıcılık, dönüşümcü liderlik, destekleyici liderlik ve güçlendirici liderlik gibi çeşitli liderlik biçimlerinden önemli ölçüde etkilenmektedir (Zhang & Bartol, 2010). Bu liderlik yaklaşımları, çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebildiği, risk almaktan çekinmediği ve yeni öneriler geliştirebildiği bir çalışma ortamının oluşmasına katkı sağlamaktadır. Bu çerçevede psikolojik olarak güvenli bir çalışma ortamının oluşturulmasında liderlerin rolü belirleyici görülmekte ve

bu sorumluluğun göz ardı edilemeyeceği vurgulanmaktadır (Klajkó et al. 2020).

Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik ve Psikososyal Güvenlik İklimi

Zhou & Pan (2015), dönüşümcü liderliğin çalışanların yaratıcı süreçlere katılımını artırmasında psikolojik güvenlik ikliminin önemli bir rol üstlendiğini belirtmektedir. Bu yaklaşıma göre dönüşümcü liderlik, çalışanların kendilerini ifade edebildikleri ve risk almaktan çekinmedikleri bir ortam oluşturarak yaratıcı süreçlere katılımı teşvik etmektedir. Psikolojik güvenlik iklimi ise bu süreçte destekleyici bir zemin sunmakta ve yaratıcı süreçlere katılım ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkinin güçlenmesine katkı sağlamaktadır. Psikolojik güvenliğin yüksek olduğu ortamlarda, çalışanların yaratıcı süreçlere katılımının yaratıcılığa daha güçlü biçimde yansıdığı ifade edilmektedir.

Dönüşümcü liderlik ve psikolojik güvenlik iklimi, çalışanlara yaratıcı faaliyetlerin örgüt içinde uygun ve kabul edilebilir olduğuna dair güçlü mesajlar ileten unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Çalışanlar tarafından paylaşılan bu ortak algılar, yaratıcı süreçlere katılım düzeylerini doğrudan etkilemektedir. Liderlerin grup ikliminin oluşumundaki belirleyici rolü dikkate alındığında, dönüşümcü liderliğin çalışanların yaratıcı süreçlere katılımı üzerindeki etkisinin psikolojik güvenlik iklimi aracılığıyla gerçekleştiği kabul edilmektedir. Bu doğrultuda psikolojik güvenlik iklimi, söz konusu ilişkide aracı bir mekanizma olarak konumlandırılmaktadır.

Yapılan bir çalışmada, dönüşümcü liderliğin yalnızca bireysel düzeyde değil, ekip düzeyinde de yaratıcılığı artırdığı ortaya konulmuştur. Bu etki doğrudan gerçekleşmemekte, çalışanların psikolojik güvenlik algısı üzerinden şekillenmektedir. Dönüşümcü liderlik, çalışanların kendilerini güvende hissettikleri bir ortam

oluşturarak bireysel yaratıcılığı desteklemekte, bu bireysel yaratıcılık da zamanla ekip düzeyinde yaratıcılığa dönüşmektedir (Kim et al. 2019). Bu bulgular, dönüşümcü liderliğin ekip temelli çalışma yapılarında yenilikçiliği artırmada önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

Karizmatik Liderlik ve Psikososyal Güvenlik İklimi

Karizmatik liderlik, örgütsel iklimin önemli bir öncülü olarak kabul edilmekte ve liderin sahip olduğu karizma ile çalışanların duygusal ihtiyaçlarına gösterdiği duyarlılık aracılığıyla örgüt iklimini şekillendirmektedir. Literatürde karizmatik liderlerin, harcanan çaba ile örgütsel olarak değerli görülen çıktılar arasındaki ilişkiyi vurgulamada, takipçilerin yetkinliklerine güven aşılamada ve yüksek performans beklentilerini etkili biçimde iletmede başarılı oldukları belirtilmektedir. Bu süreç, liderin takipçileri tarafından güven ve saygı görmesini sağlayarak güçlü bir etkileşim zemini oluşturmakta ve ekip üyeleri arasında karşılıklı güvene dayalı bir ilişki yapısının gelişmesine katkı sağlamaktadır.

Bu liderlik tarzı, bireylerin kendilerini rahat hissettikleri, kişilerarası riskleri düşük algıladıkları ve açık iletişim kurabildikleri bir ekip ikliminin oluşmasını teşvik etmektedir. Özellikle öğrenen organizasyonlarda ve hiyerarşik yapının daha esnek olduğu geçici ekiplerde, karizmatik liderlik üyeler arası koordinasyon ve iletişimin güçlendirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Liderin takipçileri arasında güven ve saygı uyandırması ve onların performans kapasitesine yönelik yüksek bir inanç sergilemesi, çalışanların hata yapma, fikir beyan etme ve yenilikçi öneriler sunma gibi davranışları riskli değer, teşvik edilen süreçler olarak algılamalarını sağlamaktadır.

Bu bağlamda karizmatik liderlik, çalışanların hataları bir öğrenme fırsatı olarak değerlendirdiği, açık iletişimin desteklendiği ve kişilerarası risk algısının azaldığı bir psikolojik güvenlik

ikliminin oluşumuna katkıda bulunmaktadır. Dolayısıyla bu liderlik tarzı, örgütlerde öğrenme odaklı, güven temelli ve yüksek etkileşimli çalışma ortamlarının geliştirilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir (Shao et al. 2017; Hutagalung et al. 2021).

Hizmetkar Liderlik ve Psikososyal Güvenlik İklimi

Hizmetkar liderlik, çalışanları destekleyen ve onların ihtiyaçlarını merkeze alan bir ortam oluşturur. Bu ortam, çalışanların işe katılımını, güvenli davranışlarını ve iş kazalarının azalmasını daha güçlü şekilde etkiler. Liderin çalışanlarla anlamlı iletişim kurması, birlikte öğrenmeyi teşvik etmesi ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılamaya yardımcı olması, güvenlik performansını artıran destekleyici bir çalışma kültürü oluşturur (Cooper, 2015).

Hizmet odaklı liderlik, bağlamsal performans ve psikososyal güvenlik iklimi arasındaki karmaşık etkileşim, örgütsel dinamiklerin karmaşıklığını anlamada merkezi bir öneme sahip çok yönlü bir ilişkiyi ortaya koymaktadır. Sosyal değişim teorisi, ilişkilerin taraflar arasında karşılıklı değişimlere dayalı olarak kurulduğunu öne sürer. Başkalarına öncelik verme etiğine dayanan hizmet odaklı liderlik, sosyal değişim teorisinin ilkeleriyle kusursuz bir şekilde örtüşmektedir. Bu tarzı benimseyen liderler, takipçilerinin gelişimine ve refahına bağlılık göstererek güven ve sadakati teşvik ederler. (Athanasios, 2025).

Kyambade et al. (2024) tarafından gerçekleştirilen çalışma, hizmetkar liderlik ile psikolojik güvenlik arasında güçlü ve pozitif bir ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma bulguları, hizmetkar liderlerin empati ve duygusal zeka düzeylerinin yüksek olduğunu ve bu sayede çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini doğru biçimde anlayarak etkili şekilde karşılık verebildiklerini göstermektedir. Bu liderlik yaklaşımı, çalışanların refahına yönelik samimi bir ilgi ve destek sunarak bireylerin kendilerini değerli, kabul edilmiş ve psikolojik açıdan güvende hissettikleri bir çalışma ortamı

oluşturmaktadır. Böyle bir ortamda çalışanlar, örgüte özgün katkılar sunma konusunda daha istekli hale gelmektedir.

Hizmetkar liderler aynı zamanda kapsayıcılığı, iş birliğini ve karşılıklı saygıyı teşvik eden bir örgüt kültürü inşa etmektedir. Farklı görüşlerin ifade edilmesine alan açılması ve bu çeşitliliğin değer görmesi, çalışanların kendilerini daha rahat ifade etmelerini sağlamaktadır. Adalet, şeffaflık ve etik davranışın ön planda tutulduğu bu yapıda güven ilişkisi güçlenmekte, çalışanlar yargılanma veya olumsuz sonuçlarla karşılaşma korkusu duymadan fikirlerini paylaşabilmekte, yapıcı çatışmalara girebilmekte ve yenilikçi girişimlerde bulunabilmektedir. Bu yönüyle hizmetkar liderlik, psikolojik güvenliğin oluşumunu destekleyen ve çalışanların aktif katılımını teşvik eden önemli bir liderlik yaklaşımı olarak öne çıkmaktadır.

Demokratik Liderlik ve Psikososyal Güvenlik İklimi

Demokratik liderlik, karar alma süreçlerinde katılımı teşvik eden, yetkiyi paylaşan ve geri bildirim kurumsal bir değer haline getiren bir yaklaşım olarak psikososyal güvenlik ikliminin inşasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu liderlik tarzını benimseyen yöneticiler, çalışanların iş talepleri ve kaynakları üzerindeki kontrol hissini artırarak organizasyonun her kademesinde sağlıklı bir diyalog zemini oluştururlar. Kararların ortak bir akıl ile alındığı bu iklimde psikososyal risk faktörlerinin erken teşhisi mümkün hale gelmekte ve çalışanların ruhsal esenliğini koruyan destekleyici bir yapı ortaya çıkmaktadır. Bu çerçevede çalışanların psikolojik güvenliği, utanma, reddedilme veya cezalandırılma korkusu olmadan örgüt içinde kendilerini özgürce ifade edebilmeleri ve hesaplanmış riskler alabilmeleri ile ilişkilidir. İş yerinde psikolojik güvenliğin sağlanması, çalışanların yenilikçi riskler üstlenmelerine olanak tanımakta ve bu durum problem çözme süreçlerine katılım ile yaratıcı projelere yönelimi artırmaktadır. Bu nedenle liderlik

pozisyonunda bulunan bireylerin, örgüt içerisinde psikolojik açıdan güvenli bir ortam oluşturması büyük önem taşımaktadır.

Demokratik liderlik tarzını benimseyen yöneticiler, çalışanların cezalandırılma kaygısı taşımadan görüş ve duygularını paylaşılabilecekleri bir ortam yaratarak yenilikçi davranışlar için uygun koşullar oluşturmaktadır. Yöneticiler tarafından sağlanan bu psikolojik güvenlik, çalışanların yalnızca psikolojik iyi oluşlarını desteklemekle kalmamakta, aynı zamanda yaratıcı öz yeterliliklerinin gelişimine de katkı sağlamaktadır. Bu doğrultuda, çalışanlar iş yerinde güçlü bir psikolojik güvenlik algısına sahip olduklarında, yaratıcı fikirler üretme konusundaki yetkinliklerine daha fazla güvenmekte ve yeni fikirler geliştirme konusunda daha proaktif davranmaktadır. Özellikle güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde demokratik liderlik, güven, saygı ve psikolojik destek temelinde bir çalışma ortamı oluşturarak çalışanların risk almasını ve bilgi paylaşımında bulunmasını teşvik etmekte, bu durum da yaratıcılık ve yenilik süreçlerini güçlendirmektedir (Imran et al. 2025).

Otokratik Liderlik ve Psikososyal Güvenlik İklimi

Otokratik liderlik tarzının bireysel düzeydeki etkileri, çalışanların motivasyonu, psikolojik iyilik hali, örgütsel bağlılık ve mesleki tatmin gibi temel iş deneyimlerini doğrudan şekillendirmektedir. Bu liderlik modelinde, çalışanın karar alma süreçlerine katılımının sınırlandırılması ve kontrol odaklı bir yönetim anlayışına tabi tutulması, birey üzerindeki psikososyal baskıyı artırmaktadır. Birçok çalışmada, otokratik liderliğe maruz kalan çalışanların düşük düzeyde psikolojik güvenlik algısına sahip oldukları, liderle iletişim kurmaktan çekindikleri ve uzun vadede tükenmişlik riskiyle karşı karşıya kaldıkları bildirilmiştir (Kaygın, 2025). Özellikle cezalandırıcı tutumların sergilendiği yapılarda,

çalışanın psikolojik dayanıklılığı zayıflamakta ve örgütsel aidiyet duygusu önemli ölçüde azalmaktadır.

Bununla birlikte, literatürdeki bu genel eğilimin aksine, sosyal hiyerarşi teorileri otokratik liderliğin belirli koşullar altında farklı sonuçlar doğurabileceğine dair paradoksal bir bakış açısı sunmaktadır. Sosyal hiyerarşi, çalışanlar için hiyerarşik olarak düzenlenmiş, öngörülebilir ve güvenli bir ortam yaratarak psikolojik bir cazibe merkezi haline gelebilir. Bu bağlamda otokratik liderlik, takım içi güç mücadelelerinin düşük olduğu ortamlarda bir tür öngörülebilirlik sağlayarak psikolojik güvenliği ve dolayısıyla performansı dolaylı olarak olumlu etkileyebilmektedir. Ancak, ekip üyelerinin mevcut hiyerarşiye meydan okuduğu ve güç arayışına girdiği çatışmalı ortamlarda, liderin merkezîyetçi gücü çalışanların beklentileriyle çarpışmakta, bu durum psikolojik güvenliği ve performansı ciddi şekilde baltalamaktadır (De Hoogh et al. 2015).

Otokratik liderlik tarzının çalışan çıktıları üzerindeki etkisi tek boyutlu değildir, hiyerarşinin meşruiyeti ve ekip içi güç dinamikleri, bu liderlik tarzının bir güvenlik kalkanı mı yoksa psikososyal bir baskı aracı mı olacağını belirleyen temel unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik ve Psikososyal Güvenlik İklimi

Bian et al. (2019)'nin yaptığı çalışmada, etkileşimci (transaksiyonel) liderliğin çalışanların güvenlik davranışları üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabileceği ortaya konulmuştur. Bu bulgulara göre, söz konusu liderlik tarzı güvenlik iklimi ve çalışanların psikolojik güçlendirme düzeylerini zayıflatmakta, bu durum da çalışanların güvenli davranış sergileme eğilimlerini azaltmaktadır. Buna karşılık, güçlü bir güvenlik iklimi ve yüksek düzeyde psikolojik güçlendirme, çalışanların güvenlik davranışlarını artıran önemli unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca bu iki

değişkenin, etkileşimli liderlik ile güvenlik davranışı arasındaki ilişkide aracı bir rol oynadığı ifade edilmektedir.

Otantik Liderlik ve Psikososyal Güvenlik İklimi

Otantik liderlik, yöneticilerin güçlü bir kişisel farkındalık ve tutarlı bir kimlik üzerinden hareket ederek vizyonu açık biçimde iletmelerini ve çalışanları içsel olarak motive etmelerini sağlayan bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik tarzı, dönüşümcü liderlikle birlikte ele alındığında, çalışanların psikolojik güvenlik algısı ve ekip iklimi üzerinden örgütsel yenilikçilik üzerinde dolaylı bir etki yaratmaktadır. Otantik liderlerin şeffaf, değer odaklı ve katılımcı bir yönetim anlayışı sergilemeleri, psikolojik olarak güvenli bir çalışma ortamının oluşmasına katkıda bulunmakta, bu ortam ise çalışanların fikirlerini özgürce ifade etmelerini ve yaratıcı süreçlere aktif katılım göstermelerini desteklemektedir. Bu nedenle otantik liderlik, psikolojik güvenlik ve ekip iklimi aracılığıyla örgütsel yaratıcılığı ve inovasyonu güçlendiren önemli bir liderlik yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir (Klajkó et al. 2020).

Hümanist Liderlik ve Psikososyal Güvenlik İklimi

Hümanist liderlik, insan onurunu, etik sorumluluğu ve örgütsel gelişime yönelik bilinçli bir yaklaşımı vurgulayan daha geniş insancıl yönetim paradigması içinde ortaya çıkmıştır. Hümanist liderliğin en belirgin özelliği, kişilerarası etkileşime, empatiye ve bilinçli dinlemeye derinlemesine odaklanmasıdır. Bu yaklaşım, ekip içinde güveni teşvik eder, psikolojik güvenliği destekler ve açık iletişimi teşvik eder. Bir lider, diyalog, empati ve karşılıklı saygı yoluyla sadece işi koordine etmekle kalmaz, aynı zamanda ekibi geleceğe yönelik bir vizyonu paylaşmaya da teşvik eder. Hümanist yaklaşım, güç ve kontrolün rolünü yeniden düşünmeyi içerir. Bu tür lider, baskın bir yönetici olarak değil, kolaylaştırıcı olarak hareket eder, başkalarının potansiyellerini

ortaya çıkarmalarına yardımcı olur, yetkinliklerin gelişimini destekler ve öz gerçekleştirme için koşullar yaratır. Bu, dikey yönetim yapılarından güven, katılım ve ortaklığa dayalı daha yatay yapılara geçişe katkıda bulunur (Balahurovska, 2025).

Vizyoner Liderlik ve Psikososyal Güvenlik İklimi

Vizyoner liderlik, çalışanların yön duygusunu güçlendiren ve örgütsel amaçlara odaklanmayı sağlayan önemli bir liderlik yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, bu liderlik tarzının etkileri her zaman aynı yönde ortaya çıkmamaktadır. Liderin ortaya koyduğu vizyon ile ekip üyelerinin geleceğe yönelik algılarının uyumlu olması durumunda, çalışanlar kendilerini daha güvende hissetmekte ve bu durum ekip içinde psikolojik güvenlik ikliminin güçlenmesine katkı sağlamaktadır. Buna karşılık, liderin sunduğu vizyon ile çalışanların hazır bulunuşluk düzeyi arasında uyumsuzluk bulunması, psikolojik güvenlik algısını zayıflatmakta ve çalışanların girişimci davranışlarını sınırlamaktadır (Liu et al. 2024).

Vizyoner liderliğin çalışanların psikolojik iyi oluşu üzerindeki etkisi, örgütsel koşullara bağlı olarak daha da güçlenmektedir. Çalışanlara işlerinde belirli bir özerklik tanınması ve örgüt tarafından desteklendiklerini hissetmeleri, liderin sunduğu vizyonun daha olumlu algılanmasına katkı sağlamaktadır. Bu tür bir çalışma ortamında çalışanlar, hem kendilerini daha iyi hissetmekte hem de örgütsel hedeflere daha yüksek düzeyde katkı sunmaktadır. Bu nedenle vizyoner liderliğin etkisi, yalnızca liderin özellikleriyle sınırlı kalmamakta, ekip uyumu, işin yapısal özellikleri ve örgütsel destek düzeyi gibi unsurlarla birlikte şekillenmektedir (Ahmad et al. 2025).

Destekleyici Liderlik ve Psikososyal Güvenlik İklimi

Destekleyici liderliğin psikolojik güvenlik üzerindeki etkisi, hem sosyal öğrenme teorisi hem de sosyal değişim teorisi çerçevesinde açıklanmaktadır. Bu yaklaşımlara göre liderin çalışanlarla kurduğu dinleyici, rehberlik edici ve tutarlı iletişim yapısı, örgüt içinde risk almanın ve açık iletişimin güvenli olduğu yönünde güçlü bir algı oluşturur. Sosyal öğrenme perspektifi açısından çalışanlar, liderin bu davranışlarını gözlemleyerek benzer şekilde açık, katılımcı ve güven temelli iletişim biçimleri geliştirir; böylece psikolojik güvenlik örgüt içinde davranışsal modelleme yoluyla yayılır. Sosyal değişim yaklaşımı ise bu süreci karşılıklılık ilkesi üzerinden açıklar; çalışanlar, liderden algıladıkları destek ve ilgiye örgüte daha yüksek katkı sunarak karşılık verir ve bu karşılıklı etkileşim psikolojik güvenlik iklimini güçlendirir.

Destekleyici liderliğin etkisi yalnızca doğrudan bir ilişkiyle sınırlı olmayıp, örgütsel uygulamalar ve insan kaynakları yaklaşımlarıyla etkileşime girerek daha karmaşık bir yapıya dönüşmektedir. Bu durum, örgütsel sonuçların tek yönlü nedensellik dışında değişkenler arası etkileşimlerle şekillendiğini vurgulayan durumsallık yaklaşımı kapsamında değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda, destekleyici liderlik düzeyi yüksek olduğunda örgütsel uygulamaların psikolojik güvenlik üzerindeki olumlu etkisi güçlenmekte ve çalışanların örgütsel ses davranışına katılımı artmaktadır. Buna karşılık, liderlik desteğinin zayıf olduğu durumlarda bu tür uygulamaların psikolojik güvenlik üzerindeki etkisi sınırlanmakta ve çalışanların görüş bildirme eğilimleri azalmaktadır (Jabbar et al. 2023).

Tam Serbesti Taniyan Liderlik (Laissez-Faire) ve Psikososyal Güvenlik İklimi

Tam serbesti taniyan liderlik, liderin karar alma süreçlerine aktif olarak katılmadığı, çalışanları yönlendirme, motive etme ve geri bildirim sağlama gibi temel liderlik işlevlerini yerine getirmede bir liderlik yokluğu durumu olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımda liderin çalışanların ihtiyaçlarına duyarsız kalması, örgüt içinde rol belirsizliği ve kontrol eksikliği yaratmakta, bu durum ise çeşitli olumsuz örgütsel sonuçlara zemin hazırlamaktadır. Nitekim araştırmalar, tam serbesti taniyan liderliğin iş yerinde mobbing davranışlarıyla pozitif ilişkili olduğunu ve bu tür liderlik ortamlarının zorbalığın ortaya çıkması için elverişli bir iklim oluşturduğunu göstermektedir. Bu çerçevede psikososyal güvenlik iklimi, çalışanların psikolojik iyi oluşunu korumaya yönelik örgütsel politika, uygulama ve yönetim anlayışlarının çalışanlar tarafından ortak şekilde algılanmasını ifade etmekte ve iş yerinde mobbingin önlenmesinde koruyucu bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir. Özellikle yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde yöneticilerin karar süreçlerine katılımı sınırlaması, tam serbesti taniyan liderlik davranışlarının daha belirgin hale gelmesine neden olmakta ve bu durum çalışanların psikolojik sağlık ve güvenlik algılarını zayıflatmaktadır (Nguyen et al. 2017).

Liderlik davranışları, ekip düzeyinde psikolojik güvenlik algısının oluşumunda önemli bir belirleyici olarak öne çıkmaktadır. Destekleyici, katılımcı ve yönlendirici liderlik yaklaşımları, çalışanların kendilerini ifade edebildikleri, risk alabilmekten çekinmedikleri ve örgüt içinde güven duygusunu daha güçlü hissettikleri bir çalışma ortamının gelişmesine katkı sağlamaktadır. Buna karşılık tam serbesti taniyan liderlik, liderin süreçlerden geri çekildiği, çalışanlara yeterli geri bildirim ve yönlendirme sunmadığı ve sorumluluk üstlenmekten kaçındığı bir yapı olarak ekip içinde

belirsizlik, iletişim zayıflığı ve stres düzeyinde artışa yol açmaktadır. Bu durum, çalışanların rollerine ilişkin netlik algısını zayıflatmakta ve psikolojik güvenlik düzeylerini olumsuz yönde etkilemektedir.

Liderin duygusal ve yönetsel açıdan pasif kaldığı ortamlarda çalışanlar, gerekli destekten yoksun olduklarını hissedebilmekte ve bu durum ekip içi güven ilişkilerinin zayıflamasına neden olmaktadır. Özellikle değişim ve belirsizlik dönemlerinde bu liderlik tarzı, çalışanların daha kırılgan hale gelmesine, çatışma eğilimlerinin artmasına ve örgüte yönelik olumsuz algıların güçlenmesine yol açmaktadır. Bu doğrultuda tam serbesti tanıyan liderlik, ekiplerin ihtiyaç duyduğu yapılandırma, destek ve yönlendirmeyi sağlayamaması nedeniyle psikosozal güvenlik iklimini ve psikolojik güvenliği zayıflatan önemli bir örgütsel risk faktörü olarak değerlendirilmektedir (Groulx et al. 2024).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Psikososyal güvenlik odaklı liderlik yaklaşımı, liderlerin örgütte çalışanların psikolojik sağlık ve iyi oluşlarını önceliklendiren hedefler belirlemesi, ekipleri bu doğrultuda yönlendirmesi ve psikolojik güvenlik değerini sürekli olarak vurgulaması süreci olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşım, çalışanların psikolojik sağlıklarının örgüt tarafından sistematik biçimde korunmasına yönelik yönetim anlayışını ifade etmektedir. Üst yönetim ve liderlerin psikososyal güvenliği önceleyen bir yaklaşım benimsemesi, çalışanların stres, mobbing ve duygusal yükler karşısında desteklendiklerine ilişkin ortak bir algının oluşmasına katkı sağlamakta ve bu durum örgütsel psikososyal güvenlik iklimini güçlendirmektedir. Buna karşılık, yetersiz ya da duyarsız liderlik uygulamaları, çalışanların psikolojik riskler karşısında korunmasız kalmasına neden olmakta ve psikososyal güvenlik ikliminin zayıflamasına yol açmaktadır. Bu nedenle örgütlerde liderlerin psikolojik sağlık ve güvenliği yönetim uygulamalarının merkezine yerleştirmesi gerekmektedir. Böyle bir yaklaşım, güvenli, destekleyici ve sürdürülebilir bir çalışma ortamının oluşturulması açısından önemli bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir.

İş sağlığı ve güvenliği alanında yaşanan dönüşüm, psikososyal faktörlerin örgütsel performans ve çalışan refahı üzerindeki etkisini giderek daha görünür hale getirmektedir. Psikososyal güvenlik iklimi, çalışanların kendilerini ifade edebilme,

risk alabilme ve hata yapma konularında algıladıkları güven düzeyini temsil eden önemli bir örgütsel değişken olarak öne çıkmaktadır. Yapılan değerlendirmeler, güvenlik ikliminin oluşumunda en belirleyici unsurun liderlik tarzları olduğunu açıkça göstermektedir. Bu kapsamda, iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının etkinliği, teknik düzenlemelerin ötesinde liderlik davranışlarıyla doğrudan ilişkilidir.

Genel çerçevede değerlendirildiğinde, dönüşümcü (transformasyonel) liderlik, psikosozal güvenlik iklimi açısından en güçlü ve en olumlu etkileri ortaya koyan liderlik tarzı olarak dikkat çekmektedir. Bu liderlik biçimi, çalışanlara vizyon sunması, ilham vermesi ve bireysel potansiyeli desteklemesi nedeniyle güvenli bir psikolojik ortamın oluşmasına katkı sağlamaktadır. Dönüşümcü liderliğin, özellikle psikolojik güvenlik aracılığıyla ekip yaratıcılığı ve güvenlik davranışlarını artırması, onu iş sağlığı ve güvenliği açısından stratejik bir yönetim yaklaşımı haline getirmektedir. Benzer şekilde, hizmetkar, destekleyici, demokratik liderlik tarzlarının da psikosozal güvenlik iklimi üzerinde güçlü ve pozitif etkiler yarattığı görülmektedir. Bu liderlik yaklaşımlarının ortak özelliği, çalışanı merkeze alması, katılımı teşvik etmesi, empati ve güven temelli bir ilişki yapısı oluşturmasıdır. Bu tür liderlik ortamlarında çalışanlar, cezalandırılma veya dışlanma korkusu yaşamadan fikirlerini ifade edebilmekte, bu da örgütsel öğrenme ve yenilik kapasitesini artırmaktadır.

Karizmatik ve vizyoner liderlik ise daha karmaşık bir etki profiline sahiptir. Bu liderlik tarzları, doğru şekilde yönetildiğinde psikolojik güvenlik iklimini güçlendirmekte, ancak lider vizyonu ile çalışan beklentileri arasında uyumsuzluk oluştuğunda ters yönde etkiler ortaya çıkmaktadır. Özellikle vizyonun çalışanların hazır bulunuşluk düzeyiyle örtüşmemesi, belirsizlik ve güvensizlik algısını artırarak psikosozal güvenlik iklimini zayıflatmaktadır. Bu

nedenle bu liderlik türlerinin etkisi bağlamsal değişkenlere yüksek düzeyde duyarlıdır.

Buna karşılık, otokratik ve etkileşimci (transaksiyonel) liderlik tarzlarının psikososyal güvenlik iklimi üzerinde genellikle olumsuz etkiler yarattığı görülmektedir. Otoriter kontrol, karar süreçlerine katılımın sınırlanması ve ödül ceza odaklı yönetim anlayışı, çalışanların psikolojik güvenlik algısını zayıflatmakta ve iletişim kanallarını daraltmaktadır. Özellikle cezalandırıcı yönetim pratikleri, çalışanların risk almaktan kaçınmasına ve örgütsel sessizliğin artmasına neden olmaktadır.

Otantik ve hümanist liderlik yaklaşımları ise özellikle sürdürülebilir psikolojik güvenlik açısından dikkat çekici bir konuma sahiptir. Bu liderlik türleri, şeffaflık, etik değerler ve insan onuruna saygı temelinde şekillendiği için çalışanların örgüte olan güvenini güçlendirmektedir. Bu sayede yalnızca bireysel iyi oluş değil, aynı zamanda kolektif öğrenme ve örgütsel dayanıklılık da artmaktadır. Bu liderlik biçimleri, modern iş yaşamının ihtiyaç duyduğu güven temelli örgüt kültürünün oluşumunda kritik rol oynamaktadır.

Tam serbesti tanıyan (laissez-faire) liderlik ise en riskli liderlik tarzlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Liderin yönlendirme, geri bildirim ve destek mekanizmalarını devre dışı bırakması, örgüt içinde ciddi bir belirsizlik ortamı yaratmaktadır. Bu durum, psikososyal güvenlik iklimini zayıflatmakta ve mobbing gibi olumsuz örgütsel davranışların ortaya çıkma olasılığını artırmaktadır. Liderlik boşluğu, çalışanların hem psikolojik hem de operasyonel açıdan güvensizlik yaşamasına neden olmaktadır.

Psikososyal güvenlik ikliminin oluşumunda liderlik davranışlarının yanı sıra örgütsel yapı, güç mesafesi, iletişim kültürü ve ekip dinamikleri de önemli rol oynamaktadır. Ancak liderlik, bu değişkenler arasında yönlendirici ve belirleyici bir konuma sahiptir. Liderin tutum ve davranışları, çalışanların risk algısını doğrudan

şekillendirmekte ve örgütsel normların oluşumunu etkilemektedir. Bu nedenle liderlik, psikososyal risklerin yönetiminde merkezi bir kontrol mekanizması olarak değerlendirilmektedir.

Genel değerlendirme yapıldığında, psikososyal güvenlik iklimini destekleyen liderlik tarzlarının temel ortak noktası, güven, katılım, empati ve destek mekanizmalarını güçlendirmeleridir. Buna karşılık, kontrol odaklı, pasif veya cezalandırıcı liderlik yaklaşımları bu iklimi zayıflatan temel risk faktörleri olarak öne çıkmaktadır. Bu durum, iş sağlığı ve güvenliği politikalarının davranışsal ve yönetsel bir perspektifle ele alınması gerektiğini göstermektedir.

İş sağlığı ve güvenliği alanında sürdürülebilir başarıya ulaşılabilmesi için psikososyal güvenlik iklimini güçlendiren liderlik yaklaşımlarının örgütlerde sistematik olarak geliştirilmesi gerekmektedir. Liderlik gelişim programları, duygusal zeka, empati ve etik liderlik davranışlarına da odaklanmalıdır. Böylece hem çalışan sağlığı hem de örgütsel performans açısından daha güvenli, daha katılımcı ve daha sürdürülebilir bir çalışma ortamı oluşturulabilir. Bu nedenle liderlik anlayışının psikososyal güvenliği merkeze alacak şekilde dönüşümü, iş sağlığı ve güvenliği alanında geleceğin temel yönelimlerinden biri olarak değerlendirilmektedir.

Bu çalışma kapsamında liderlik tarzlarının psikososyal güvenlik iklimi üzerindeki etkileri bütüncül olarak değerlendirilmiş ve Tablo 7.'de yer alan karşılaştırmalı çerçeve elde edilmiştir:

Tablo 7 Liderlik Tarzlarının Psikososyal Güvenlik İklimi Üzerindeki Karşılaştırmalı Etkisi

Liderlik Tarzı	PSC üzerinde etkisi	Etki Mekanizması
Dönüşümcü	↑↑ Güçlü pozitif	İlham, güven, bireysel destek
Hizmetkar	↑↑ Güçlü pozitif	Çalışan odaklılık, empati
Demokratik	↑ Orta pozitif	Katılım
Destekleyici	↑ Orta pozitif	Psikolojik destek
Otantik	↑ Orta pozitif	Şeffaflık ve güven
Hümanist	↑ Orta pozitif	İnsan odaklı yaklaşım
Karizmatik	↑ / ↓ Değişken	Bağlamsal etki
Vizyoner	↑ / ↓ Değişken	Vizyon uyumu
Etkileşimci	↑ Sınırlı	Ödül, Ceza
Otokratik	↓ Negatif	Baskı
Tam serbesti sağlayan	↓↓ Güçlü negatif	Liderlik eksigi

Bu karşılaştırma, çalışan odaklı liderlik yaklaşımlarının psikososyal güvenlik iklimini güçlendirdiğini; kontrol odaklı ve pasif liderlik tarzlarının ise bu iklimi zayıflatan temel risk faktörleri olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

Psikososyal güvenlik ikliminin güçlendirilmesine yönelik tavsiye edilen liderlik uygulamaları:

- Açık iletişim kanallarının kurulması ve çalışanların görüşlerini güvenle ifade edebilecekleri ortamların oluşturulması, psikolojik güven algısını güçlendirir.
- Empatik ve destekleyici liderlik davranışlarının benimsenmesi, çalışanların örgüt tarafından değer gördüklerine ilişkin algıyı artırır.
- Karar alma ve uygulama süreçlerinde tutarlılık ve adaletin sağlanması, örgütsel güveni pekiştirir.

- İş-yaşam dengesini gözeten uygulamaların yaygınlaştırılması, çalışanların psikolojik iyi oluşunu destekler.
- Çalışan katkılarının görünür kılınması ve düzenli biçimde takdir edilmesi, aidiyet ve motivasyonu artırır.
- Ekip içi iş birliğini teşvik eden uygulamalar, sosyal destek mekanizmalarını güçlendirir.
- Yapıcı ve geliştirici geri bildirim süreçlerinin işletilmesi, bireysel gelişimi ve öz yeterlik algısını destekler.
- Örgütsel amaç ve önceliklerin açık biçimde paylaşılması, rol netliğini artırarak belirsizlik kaynaklı stresi azaltır.
- Psikososyal risklerin erken tespiti ve müdahalesine yönelik mekanizmaların kurulması, olumsuz süreçlerin kurumsallaşmasını engeller.

Kaynakça

Ahmad, I., Abdelhay, S. M., & Saif, N. (2025). Impact of visionary leadership on employee's psychological wellbeing: mediating role of job autonomy and moderating role of perceived organizational support. *Strategy & Leadership*, 1-22. <https://doi.org/10.1108/SL-07-2025-0216>

Akbolat, M., Amarat, M., Yildirim, Y., Yildirim, K., & Taş, Y. (2022). Moderating effect of psychological well-being on the effect of workplace safety climate on job stress. *International journal of occupational safety and ergonomics*, 28(4), 2340-2345. <https://doi.org/10.1080/10803548.2022.2026073>

Allix, N. M. (2000). Transformational leadership: democratic or despotic?. *Educational Management & Administration*, 28(1), 7-20. <https://doi.org/10.1177/0263211X0002810>

Amoadu, M., Ansah, E.W. & Sarfo, J.O. (2023) Influence of psychosocial safety climate on occupational health and safety: a scoping review. *BMC public health*, 23(1), 1344. <https://doi.org/10.1186/s12889-023-16246-x>

Arslan, A., Korkmaz, M., Yahyaoglu, G., & Çimen, V. (2011). Şirket Politikası ve Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 219-250. <https://www.guvenplus.com.tr/imagesbuyuk/IIB-2.pdf#page=219>

Athanasios, T. (2025). Examining the triadic relationship of servant leadership, teacher leadership, and psychosocial safety climate in k-12 schools. *Leadership and Policy in Schools*, 24(4), 913-932. <https://doi.org/10.1080/15700763.2024.2339880>

Baker, N. (2022). Liderliğin evrimi ve başlıca liderlik tarzları. *Florya Chronicles of Political Economy*, 8(1), 29-46. <https://izlik.org/JA58AE77BN>

Balahurovska, I. (2025). Humanistic Approaches For The Future Of Organizations. *Рекомендовано до видання вченою*

радою Сумського державного університету (протокол № 4 від 11 грудня 2025 р.), 28.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ea4229d9-53d4-46ff-8e27-20c010e2a4df/content#page=28>

Bass, B.M. (1985). Leadership and performance beyond expectations

Bass, B.M. (1997). Personal selling and transactional/transformational leadership. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(3), 19-28. <https://doi.org/10.1080/08853134.1997.10754097>

Bennis, W. G. (2009). On becoming a leader. Basic Books. <https://static1.squarespace.com/static/5245a9c6e4b038b5cbe9a684/t/5a5984c3e2c4839a6b13df5c/1515816132538/On+Becoming+a+Leader+Summary.pdf>

Bennis, W. G. & Naus, B. (1985) *Leaders The Strategies for Taking Change*.

Bian, X., Sun, Y., Zuo, Z., Xi, J., Xiao, Y., Wang, D., & Xu, G. (2019). Transactional leadership and employee safety behavior: Impact of safety climate and psychological empowerment. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 47(6), 1-9. <https://doi.org/10.2224/sbp.7295>

Canadian Psychological Association. (2021). Workplace burnout. <https://cpa.ca/psychology-works-fact-sheet-workplace-burnout/>

Castanheira, F., & Chambel, M. J. (2013). JD-C model to explain burnout in frontline workers: The useful contribution of emotional demands. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 23(5), 412-423. <https://doi.org/10.1002/hfm.20326>Digital Object Identifier (DOI)

Cooper, D. (2015). Effective safety leadership: Understanding types and styles that improve safety performance. *Professional Safety*, 60(2), February: 49-53.

<https://onepetro.org/PS/article-abstract/60/02/49/33312/Effective-Safety-Leadership-Understanding-Types>

Çabuk A. (2026). İş Sağlığı ve Güvenliğinde İnsan ve Kişilik: Güvenliğin Görünmeyen Dinamikleri. https://www.ubakyayinevi.org/_files/ugd/8f4327_149d0db276444d939e7c7986178405e3.pdf

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (ÇSGB) (2017). İş yerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi. <https://www.csgb.gov.tr/Media/iywllqimb/i%C5%9Fyerlerinde-psikolojik-taciz-mobbing-bilgilendirme-rehberi-2017.pdf>

Dahler-Larsen, P., Sundby, A., & Boodhoo, A. (2020) Can occupational health and safety management systems address psychosocial risk factors? An empirical study. *Safety Science*, 130, 104878. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104878>

De Croon, E. M., Van Der Beek, A. J., Blonk, R. W., & Frings-Dresen, M. H. (2000). Job stress and psychosomatic health complaints among Dutch truck drivers: a re-evaluation of Karasek's interactive job demand–control model. *Stress medicine*, 16(2), 101-107. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1700\(200003\)16:2<101::AID-SMI836>3.0.CO;2-Q](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1700(200003)16:2<101::AID-SMI836>3.0.CO;2-Q) Digital Object Identifier (DOI)

De Hoogh, A. H., Greer, L. L., & Den Hartog, D. N. (2015). Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 687-701. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.01.001>

Demerouti, E., & Bakker, A.B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 01-09. https://www.scielo.org.za/scielo.php?pid=S2071-07632011000200001&script=sci_arttext

Demir, C., Yılmaz, M. K., & Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152. <https://izlik.org/JA97RY67KX>

Dollard, M.F. & Bakker, A.B. (2010) Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(3), 579-599. <https://doi.org/10.1348/096317909X470690>Digital Object Identifier (DOI)

Dong, R.K., Li, X., Hernan, B.R. (2024) Psychological safety and psychosocial safety climate in workplace: A bibliometric analysis and systematic review towards a research agenda. *Journal of safety research*, 91, 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2024.08.001>

Eddy, P., Heckenberg, R., Wertheim, E. H., Kent, S., & Wright, B. J. (2016). A systematic review and meta-analysis of the effort-reward imbalance model of workplace stress with indicators of immune function. *Journal of psychosomatic research*, 91, 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2016.10.003>

Edú-Valsania, S., Laguía, A., & Moriano, J. A. (2022). Burnout: A review of theory and measurement. *International journal of environmental research and public health*, 19(3), 1780. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031780>

Elshaer, N. S. M., Moustafa, M. S. A., Aiad, M. W., & Ramadan, M. I. E. (2018). Job stress and burnout syndrome among critical care healthcare workers. *Alexandria Journal of Medicine*, 54(3), 273-277. <https://doi.org/10.4314/bafm.v54i3>.

Eren, M. Ş., & Titizoğlu, Ö. Ç. (2014). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerindeki etkileri. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 275-303. <https://doi.org/10.30976/susead.302228>

Eraslan, L. (2006). Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik. *International Journal of Human Sciences*, 1(1). <https://leventeraslan.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/08/liderlikte-post-modern-bir-paradigma-dc3b6nc3bcc59fc3bcmcc3bc-liderlik1.pdf>

Eren, M. Ş., & Titizoğlu, Ö. Ç. (2014). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerindeki etkileri. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 275-303. <https://doi.org/10.30976/susead.302228>

Eryeşil, K., & İraz, R. (2017). Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Selçuk üniversitesi sosyal bilimler meslek yüksekokulu dergisi*, 20(2), 129-139. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/357146>

Gastil, J. (1994). A definition and illustration of democratic leadership. *Human relations*, 47(8), 953-975. <https://doi.org/10.1177/001872679404700805>

Goleman, D. (2019). Duygusal zekâ ve liderlik.

Gotsis, G., & Grimani, A. (2026). Humanistic leadership: A global roadmap toward inclusion. In *Encyclopedia of diversity, equity, inclusion and spirituality* (pp. 714-733). https://link.springer.com/rwe/10.1007/978-3-031-76750-0_14

Groulx, P., Maisonneuve, F., Harvey, J. F., & Johnson, K. J. (2024). The ripple effect of strain in times of change: how manager emotional exhaustion affects team psychological safety and readiness to change. *Frontiers in psychology*, 15, 1298104. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1298104>

Hall, G.B., Dollard, M.F. & Coward, J. (2010) Psychosocial safety climate: Development of the PSC-12. *International journal of stress management*, 17(4), 353. <https://doi.org/10.1037/a0021320>

Hassard, J., Teoh, K., Cox, T., Cosmar, M., Gründler, R., Flemming, D., ... & Van den Broek, K. (2014) Calculating the cost

of work-related stress and psychosocial risks.
<https://osha.europa.eu/en/publications/calculating-cost-work-related-stress-and-psychosocial-risks>

Hundie, Z. A., & Habtewold, E. M. (2024). The effect of transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles on employees' level of performance: The case of hospital in Oromia Region, Ethiopia. *Journal of healthcare leadership*, 67-82.
<https://doi.org/10.2147/JHL.S450077>

Hunter J.C. (1998). *The Servant: A Simple Story About the True Essence of Leadership*.

Hutagalung, D., Admiral, A., Nuryanti, Y., Asbari, M., & Novitasari, D. (2021). Managing tacit knowledge sharing: From charismatic leadership to psychological safety climate. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 9(1), 108-119.
https://www.academia.edu/68407434/Managing_Tacit_Knowledge_Sharing_From_Charismatic_Leadership_to_Psychological_Safety_Climate

Hystad, S.W., Bartone, P.T., & Eid, J. (2014) Positive organizational behavior and safety in the offshore oil industry: Exploring the determinants of positive safety climate. *The journal of positive psychology*, 9(1), 42-53.
<https://doi.org/10.1080/17439760.2013.831467>

İbicioğlu, H., Özmen, Ö. G. D. H. İ., & Taş, S. (2009). LİDERLİK DAVRANIŞI VE TOPLUMSAL NORM İLİŞKİSİ: AMPİRİK BİR ÇALIŞMA. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23.
<https://izlik.org/JA23UR28SC>

ILO (2023) A call for safer and healthier working environments. <https://www.ilo.org/topics-and-sectors/safety-and-health-work>

Imran, M., Li, J., Bano, S., & Rashid, W. (2025). Impact of democratic leadership on employee innovative behavior with

mediating role of psychological safety and creative potential. *Sustainability*, 17(5), 1879. <https://doi.org/10.3390/su17051879>

İşcan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü. *Akdeniz İİ BF Dergisi*, 11(6), 160-177. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1123183>

Jabbar, J. A., Haider, S., & Qureshi, M. U. (2023). Moderated mediation between high performance work systems (HPWS) and employee voice behavior: the role of psychological safety and supportive leadership. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 39(3), 145-156. <https://doi.org/10.5093/jwop2023a15>

Jain, A., Saeed, K., Arnaout, S., & Kortum, E. (2012). The psychosocial environment at work: an assessment of the World Health Organization Regional Office for the Eastern Mediterranean. *Eastern Mediterranean Health Journal*, 18(4). <https://iris.who.int/handle/10665/118317>

Jiang, J., & Li, Z. (2023, October). An Empirical Study on Work Autonomy and Sense of Work Meaning of New Generation Employees Based on JD-C Model. In 3rd International Conference on Management Science and Software Engineering (ICMSSE 2023) (pp. 4-11). Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-262-0_2

Karaca, N., & Çevik, C. (2024). Çalışma Yaşamında Psikososyal Riskler ve Bu Risklerin Yol Açtığı Sorunlar. *Sosyal Aktörler ve Deneyimler Dergisi*, (3), 78-90. <https://izlik.org/JA37MF74AJ>

Karwan, D. H., Hariri, H., & Ridwan, R. (2021). Visionary leadership: what, why, and how. European Union Digital Library. <https://doi.org/10.4108/eai.16-10-2020.2305217>

Kaygın, E. (2025). Autocratic Leadership. *BEYOND AUTHORITY: LEADERSHIP APPROACHES FROM*

CLASSICAL TO CONTEMPORARY, 1.

<https://doi.org/10.58830/ozgur.pub939.c3929>

Khalid, A., Murtaza, G., Zafar, A., Zafar, M. A., Saqib, L., & Mushtaq, R. (2012). Role of supportive leadership as a moderator between job stress and job performance. *Information Management and Business Review*, 4(9), 487. <https://pdfs.semanticscholar.org/24a8/9c37954b16effa0cd1eaa97b27915b12a378.pdf>

Khoshakhlagh, A. H., Yazdanirad, S., Hatamnejad, Y., Khatooni, E., Kabir, S., & Tajpoor, A. (2021). The relations of job stress dimensions to safety climate and accidents occurrence among the workers. *Heliyon*, 7(9). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08082>

Khoshakhlagh, A. H., Sulaie, S. A., Yazdanirad, S., & Park, J. (2023). Examining the effect of safety climate on accident risk through job stress: a path analysis. *BMC psychology*, 11(1), 89. <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01133-2>

Kılıç, R., Keklik, B., & Yıldız, H. (2014). Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Taniyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Management & Economics/Yönetim ve Ekonomi*, 21(2). <https://search.trdizin.gov.tr/tr/yayin/detay/174207>

Kiersch, C., & Peters, J. (2017). Leadership from the inside out: Student leadership development within authentic leadership and servant leadership frameworks. *Journal of leadership education*, 16(1), 148-168. <https://doi.org/10.12806/V16/I1/T4>

Kim, B. J., Park, S., & Kim, T. H. (2019). The effect of transformational leadership on team creativity: Sequential mediating effect of employee's psychological safety and creativity. *Asian Journal of Technology Innovation*, 27(1), 90-107. <https://doi.org/10.1080/19761597.2019.1587304>

Kim, K. Y., Atwater, L., Jolly, P., Ugwuanyi, I., Baik, K., & Yu, J. (2021). Supportive leadership and job performance: Contributions of supportive climate, team-member exchange (TMX), and group-mean TMX. *Journal of Business Research*, 134, 661-674. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.011>

Klajkó, D., Szilvia, K. M., Bandi, S., & Czibor, A. (2020). Leadership styles behind innovative culture: Psychological safety, team climate and social capital. In *The 2nd international conference on social sciences in the 21st century*. <https://www.researchgate.net/publication/341293396>

Kongar E., (2005).

https://www.kongar.org/aydinlanma/2005/458_Liderlik.php

Koyuncu A. & Yıldız İ. (2020) Psikososyal Riskler. İş Sağlığı ve Güvenliği Meslek Hastalıkları.

Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116. <https://izlik.org/JA99ZK29XK>

Kyambade, M., Nkurunziza, G., Sewante, L., Namatovu, A., & Tushabe, M. (2024). Servant leadership and healthy work relationships in university context: a moderated mediation analysis of psychological safety and socially responsible leadership. *Cogent Education*, 11(1), 2418802. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2418802>

Leka, S., Cox, T. (2008). *The European Framework for Psychosocial Risk Management: PRIMA-EF*. Institute of Work, Health and Organisations. Nottingham, UK. http://www.prima-ef.org/uploads/1/1/0/2/11022736/prima-ef_ebook.pdf

Leka, S., Jain, A., Iavicoli, S., Vartia, M., & Ertel, M. (2011a) The role of policy for the management of psychosocial risks at the workplace in the European Union. *Safety Science*, 49(4), 558-564. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2010.02.002>

Leka, S., Jain, A., Cox, T., & Kortum, E. (2011b). The development of the European framework for psychosocial risk management: PRIMA-EF. *Journal of occupational health*, 53(2), 137-143. <https://doi.org/10.1539/joh.O10010>

Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European journal of work and organizational psychology*, 5(2), 165-184. <https://doi.org/10.1080/13594329608414853>

Liu, P., Mu, Y., Li, X., & Ye, Y. (2024). Testing the (in) Congruence Effects of Visionary Leadership and Team OFTP on Team Proactive Behavior. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2024, No. 1, p. 21341). Valhalla, NY 10595: Academy of Management.

<https://doi.org/10.5465/AMPROC.2024.21341abstract>

Loh, M. Y., Lee, M. C. C., Dollard, M., Gardner, D., Kikunaga, K., Tondokoro, T., ... & Forsyth, D. (2025). The Generality of Psychosocial Safety Climate Theory—A Fundamental Element for Global Worker Well-Being: Evidence From Four Nations. *Stress and Health*, 41(4), e70070.

<https://doi.org/10.1002/smi.70070>Digital Object Identifier (DOI)

Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241(258), 1-26. <https://cerf.radiologie.fr/sites/cerf.radiologie.fr/files/Enseignement/DES/Modules-Base/Luthans%20&%20Avolio%2C%202003.pdf>

Lyubykh, Z., Gulseren, D., Turner, N., Barling, J., & Seifert, M. (2022). Shared transformational leadership and safety behaviours of employees, leaders, and teams: A multilevel investigation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 95(2), 431-458.

<https://doi.org/10.1111/joop.12381>Digital Object Identifier (DOI)

Meijman, Th. F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In P. J. D. Drenth & H. Thierry (Eds.), *Handbook of*

work and organizational psychology: Vol. 2. Work psychology (pp. 5–33). Hove, England: Psychology Press

Meng, Q. (2025). Workplace mobbing vs. workplace bullying: understanding the distinction. *Journal of Workplace Mobbing*, 1(1). <https://journalofworkplacemobbing.org/index.php/jwm/article/view/404>

Mirza, M. Z., Memon, M. A., & Dollard, M. (2023). A time-lagged study on health-centric leadership styles and psychological health: the mediating role of psychosocial safety climate. *Current Psychology*, 42(10), 8164-8175. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-02140-5>

Mišković, D., Ivče, R., Hess, M., & Koboević, Ž. (2022). The influence of shipboard safety factors on quality of safety supervision: Croatian seafarer's attitudes. *Journal of marine science and engineering*, 10(9), 1265. <https://doi.org/10.3390/jmse10091265>

Mugiono, M., Purwoko, B. H., Soelton, M., & Yuvitasari, R. (2020, February). Recognizing how the job involvement, burnout, and self-efficacy work influences the work stress at international hospitals. In 4th International Conference on Management, Economics and Business (ICMEB 2019) (pp. 264-270). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200205.046>

Nguyen, D., Teo, S., Grover, S., & Nguyen, N. P. (2017). Laissez-faire leadership behaviors in public sector in Vietnam. In *The Palgrave Handbook of Leadership in Transforming Asia* (pp. 397-415). London: Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/978-1-137-57940-9_22

Önen, S. M., & Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve motivasyon: Kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 43-64. <https://doi.org/10.20493/bt.25754>

Özkan, A. H., & Başol, O. (2025). From safety climate to life satisfaction: The mediating role of job stress and job satisfaction. *Safety and Health at Work*.
<https://doi.org/10.1016/j.shaw.2025.04.006>

Öztekin, A. (1996). Yönetim ve liderlik. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 183-194.
<https://bilig.yesevi.edu.tr/yonetim/icerik/makaleler/3696-published.pdf>

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142.
[https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)

Rachmad, Y.E. (2022) Psychosocial Safety Theory.
https://www.researchgate.net/profile/Yoesoep-Rachmad/publication/397489633_Psychosocial_Safety_Theory/links/693980a79aa6b4649dbf2323/Psychosocial-Safety-

Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 79(1), 37-61.
<https://doi.org/10.1348/096317905X36731>Digital Object Identifier (DOI)

Rincon-Hoyos, H. G., Figueroa-Paz, R., Cardozo-Rengifo, M. M., Gil-González, D., Zúñiga-Martinez, J. F., Arias-Valderrama, O., & Gempeler, A. (2025). Understanding the Burden of Mental Illness Induced by Workplace Mobbing: A Scoping Review. *Actas Españolas de Psiquiatría*, 53(5), 1104.
<https://doi.org/10.62641/aep.v53i5.1930>

Rosander, M. & Blomberg, S. (2025) Psychosocial safety and conflict management as resources for reducing workplace bullying of immigrants working in Sweden. *Group Processes & Intergroup*

Relations, 28(2), 426-442.
<https://doi.org/10.1177/13684302241264434>

Schmidt, K. H., & Diestel, S. (2011). Differential effects of decision latitude and control on the job demands–strain relationship: A cross-sectional survey study among elderly care nursing staff. *International Journal of Nursing Studies*, 48(3), 307-317. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2010.04.003>

Shao, Z., Feng, Y., & Wang, T. (2017). Charismatic leadership and tacit knowledge sharing in the context of enterprise systems learning: the mediating effect of psychological safety climate and intrinsic motivation. *Behaviour & Information Technology*, 36(2), 194-208. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2016.1221461>

Sinek S. (2019). Leaders Eat Last.

Slater R. (2000). Jack Welch ve General Electric'in Yolu.

Syed-Yahya, S.N., Idris, M.A., & Noblet, A.J. (2022). The relationship between safety climate and safety performance: A review. *Journal of safety research*, 83, 105-118. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2022.08.008>

Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 23-45. <https://izlik.org/JA72CG92CW>

Uğur, S. S., & Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve liderlik ayrimında kişisel farklılıkların rolü. *Organizasyon ve yönetim bilimleri dergisi*, 6(1), 122-136. <https://izlik.org/JA97FN98SG>

Uysal, Ş. A., Keklik, B., Erdem, R., & Çelik, R. (2012). Hastane yöneticilerinin liderlik özellikleri ile çalışanların iş üretkenlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15(1), 25-57. <https://izlik.org/JA56WG66AA>

Van der Meij, L., Gubbels, N., Schaveling, J., Almela, M., & van Vugt, M. (2018). Hair cortisol and work stress: Importance of

workload and stress model (JDCA or ERI).
Psychoneuroendocrinology, 89, 78-85.
<https://doi.org/10.1016/j.psyneuen.2017.12.020>

Van Vegchel, N., De Jonge, J., Bosma, H., & Schaufeli, W. (2005). Reviewing the effort–reward imbalance model: drawing up the balance of 45 empirical studies. *Social science & medicine*, 60(5), 1117-1131. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2004.06.043>

Wang, W., Zhang, M., Mikolajczak, M., & Li, Y. (2025). Using the effort–reward imbalance (ERI) model to predict parental burnout. *Journal of Family Psychology*.
<https://doi.org/10.1037/fam0001305>

Westley, F., & Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic management journal*, 10(S1), 17-32. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100704>Digital Object Identifier (DOI)

Woods, Philip (2021) Democratic Leadership. In: Oxford Encyclopedia of Educational Administration

World Health Organization (2001) Basic documents, 43rd ed. World Health Organization.
<https://iris.who.int/handle/10665/358065>

WHO (2024) Mental health at work. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>

Yalçın, S. (2005). İşletmelerde liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisi: Bir tekstil firması örneği (Master's thesis, Kadir Has Üniversitesi).

Yeşil, A. (2016). Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/627098>

Yörük, D., & Dündar, S. (2011). Türkiye'deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici

Davranışlarının İncelenmesi. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25(1), 93-106. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/30346>

Yüksel, M., & Genç, K. Y. (2018, December). Endüstri 4.0 ve Liderlik. In SETSCI-Conference Proceedings (Vol. 3, pp. 338-341). SETSCI-Conference Proceedings. https://www.set-science.com/pdf_view.php?cacryn=ISAS2018-Winter&cid=39&pid=64&fv=SETSCI_ISAS2018-Winter_0039_0064

Zadow, A., Dollard, M.F., Parker, L., & Storey, K. (2019) Psychosocial safety climate: a review of the evidence. Psychosocial safety climate: A new work stress theory, 31-75. https://doi.org/10.1007/978-3-030-20319-1_2

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>

Zhou, Q., & Pan, W. (2015). A cross-level examination of the process linking transformational leadership and creativity: The role of psychological safety climate. *Human Performance*, 28(5), 405-424. <https://doi.org/10.1080/08959285.2015.1021050>

Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 96-102. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.65.1.96>

