NÖROEXECUTIVE INSIGHTS

NÖROBİLİM, LİDERLİK VE İŞ DÜNYASI

SAYI 06

YÖNETİM KURULLARININ GÖZ ARDI ETTİĞİ SARSICI GERÇEKLER

Gallup tarafından yayınlanan Global Workspace Raporunun verilerine göre, yükselen teknoloji nedeniyle görünmeyen tükenmiş yöneticileri ve yapay zeka yatırımlarının hüsrana uğratan sonuçlarını göreceksiniz.

Mustafa Bayındır

ÖZGÜN LİDERLİĞİN KARANLIK YÜZÜ

İnsan duygularını bastırdığında, eskiden beri tanıdığı hâline pek benzemeyebilir. Bu da ayrı bir huzursuzluk yaratır. Alıştığım gibi davranmadıysam, acaba rol mü yaptım?

Uzman Psikolog Toğrul Salamzade

BİR SABAH HERKES İŞİNİ YENİDEN SEÇSEYDİ...

Çalışanlarımız başka seçenekleri değerlendirmek için gerekli bütün koşullara sahip olsaydı, yine bizimle çalışmayı seçerler miydi?

Öykü Elçi

noronus
Nöron Eğitim Merkezi

STRATEJİK ÇERÇEVE



Fotoğraf: Pexels & Accountanz

YAPAY ZEKA DEVRİMİNİN KAYIP HALKASI: TEKNOLOJİDE TAVAN, YÖNETİMDE TÜKENİŞ

Şirketler yapay zeka (AI) ve LLM modellerine *(LLM, "Large Language Model" ifadesinin kısaltmasıdır ve basit haliyle; internetteki milyarlarca kelime, kitap ve makale ile eğitilmiş, insan gibi düşünen ve insan dilini anlayan devasa bir yapay zekâ sistemi olarak tanımlanır.)* milyarlarca dolar yatırım yapmaya devam ediyor. Ancak bilançolara baktığımızda acı bir gerçekle karşılaşıyoruz: ***Teknolojik kapasite tavan yaparken, kurumsal çıktı ve laboratuvar verimliliği yerinde sayıyor.***

MIT ve NBER'in son verileri, kurumsal yapay zeka yatırımlarının %95'inin karlar üzerinde sıfır etki yarattığını, küresel liderlerin %89'unun ise henüz hiçbir verimlilik artışı hissetmediğini gösteriyor. Burada sorun, her ne kadar öyle söylense de algoritmaların yetersizliği değildir. Sorunun özü, organizasyonun nöral ağını oluşturan "orta kademe yöneticilerin" bu dönüşümden kopması ve zihinsel olarak tükenmesidir.

Nöroliderlik boyutları olan 4P çerçevesi ile sistemik bir teşhis yapacak olursak;

Purpose (Amaç): Yapay zeka, çalışan zihninde varoluşsal bir tehdit olarak algılandığında amigdala düzeyinde bir "tehlike/kaçış" tepkisi tetikler. Yönetim kurulları AI entegrasyonunu maliyet odaklı bir "insansızlaştırma" süreci ekseninden çıkarmalı ve insan kapasitesini verimlilik odaklı artıran bir "yön ve anlam" mimarisi etrafında konumlandırmalıdır.

Perception (Akıl/Algı): Gallup 2026 verileri, çalışanların AI benimseme oranındaki en güçlü belirleyicinin doğrudan yöneticilerinin tutumu olduğunu kanıtlıyor. Yönetici teknolojiyi aktif olarak desteklediğinde, çalışanın "iş yapış şeklinin dönüştüğüne" dair algısı 8.7 kat, potansiyelini sergilediğine dair algısı ise 7.4 kat artmaktadır. Bu da liderin bu dönüşüme ilişkin zihinsel algısının, organizasyonun teknoloji tavanını oluşturan kritik bir unsur olduğunu net olarak gözler önünde seriyor.

Practice (Eylem): Yöneticilerin kendilerinin örgüte bağlılık oranları 2022'den bu yana 9 puan birden serbest düşüşe geçmiş ve %22'ye gerilemiş. Bu da demektir ki kendi duygusal ve zihinsel sermayesi iflas etmiş liderlerin, yeni nesil pratikler konusunda performanslarından sorumlu oldukları takımlara koçluk etmelerini beklemek maalesef stratejik bir illüzyondur.

Power (Etki): Kurumun dijitalleşmesi ve yapay zekaya adaptasyonu konusunda kullanılacak yapay zeka ajanlarına karar verirken iş süreçlerin en yüksek verimlilik etkisi sağlayacak olanların seçilmesi doğaldır. Ancak bu konudaki gerçek etki, satın alınan AI ajanının ne kadar kapsamlı olduğu ya da lisans sayısıyla değil; organizasyonel nöro-mimarinin ve liderlerin bu araçları günlük iş süreçlerine ne kadar sistematik biçimde entegre edebilme yetkinliğiyle yaratılır.

KÜRESEL RADAR: LİTERATÜRDEN STRATEJİK SEÇKİ

Milyarlarca dolarlık AI hamlelerine rağmen kurumsal yatırımların **%95'i,** *kârlar üzerinde* **sıfır etki** *yarattı.*

Liderlerin %89'u ise son üç yılda iş gücü verimliliğinde **en ufak bir artış görmedi.**

Kaynak Araştırma: Gallup Global Workspace Raporu



Mustafa Bayındır
Yönetim Danışmanı, Eğitmen ve Profesyonel Koç

Gallup 2026: Yönetim Kurullarının Göz Ardı Ettiği

Sarsıcı Gerçekler

Gallup'ın dünya genelinde 160'tan fazla ülkeyi kapsayan *State of the Global Workplace 2026 raporu*, iş dünyasının üzerinde yükseldiği zeminin ne kadar kaygan olduğunu rakamlarla kanıtlıyor. İşte yönetim odalarının acilen yüzleşmesi gereken kritik veriler:

Yapay Zeka Yatırımlarında "Ölçülebilir Etki" Krizi: Milyarlarca dolarlık AI hamlelerine rağmen; MIT araştırması **kurumsal yatırımların %95'inin** kârlar üzerinde **sıfır etki yarattığını,** NBER verileri ise liderlerin **%89'unun** son üç yılda iş gücü verimliliğinde **en ufak bir artış görmediğini** ortaya koyuyor.

Çalışan Bağlılığında Küresel Gerileme: Küresel çalışan bağlılığı **2025 yılında üst üste ikinci kez düşerek %20'ye geriledi.** Düşük bağlılığın ve "sessiz istifaların" küresel ekonomiye **maliyeti tam 10 trilyon dolar** (küresel GSYİH'nin %9'u) seviyesindedir.

Yönetici Sınıfının Tükenişi: Yöneticilerin bağlılığı 2022'den bu yana tam 9 puan birden çökerek **%22'ye indi.** Eskiden organizasyonun "bağlılık primi" taşıyan motor gücü olan yöneticiler, artık yönettikleri kitlelerle aynı yabancılaşma düzeyine geriledi.

Beyaz Yakanın Yapay Zeka Panik Atakları: Yapay zeka uygulanan kurumlarda çalışanların %23'ü, önümüzdeki 5 yıl içinde işlerinin tamamen ortadan kalkacağından endişe ediyor. Bu oran finans, sigortacılık ve teknoloji gibi bilgi odaklı sektörlerde %32'ye kadar tırmanıyor.

Liderlik Zirvesinin Gizli Bedeli: Liderler ve yöneticiler, bireysel çalışanlara kıyasla daha yüksek yaşam tatminine sahipken; günlük operasyonda çok daha şiddetli duygusal erozyon yaşıyorlar. **Liderler, çalışanlara kıyasla her gün %7 daha fazla stres, %12 daha fazla öfke, %11 daha fazla üzüntü ve %10 daha fazla yalnızlık tecrübe ediyor.**

"En İyi Uygulama" (Best-Practice) Uçurumu: Küresel ortalamada yönetici bağlılığı %22'de sürünürken, uzun vadeli insan stratejisini doğru kurgulayan dünya standartlarındaki organizasyonlarda bu oran %79 ile küresel ortalamayı 4'e katlıyor.

NÖRON REHBERLİĞİNDE STRATEJİK AKSİYON PLANI (Bu Bilgiyi Yönetim Kurulumuzda Nasıl Hayata Geçireceğiz?)

noronus
Nöron Eğitim Merkezi

Nöro-Mimari Yaklaşımıyla 3 Sistematik Müdahale

Yöneticileri "Dönüşümün Orkestra Şefi" Olarak Yeniden İnşa Edin

Yapay zeka araçlarını çalışanların önüne bir zorunluluk olarak atmak, tehdit algısını tetikler. Dönüşümü gerçekleştirmek için önce orta kademe yöneticilerin AI okuryazarlığını ve nöro-koçluk yetkinliklerini artırın. Bir yöneticinin sunduğu aktif destek, çalışanın teknolojiden fayda sağlama algısını 7.4 kat artırmaktadır. Yöneticilerinizi sürecin pasif uygulayıcısı değil, aktif "orkestra şefi" yapın.

Kontrol Alanını (Span of Control) Nöro-Kapasiteye Göre tekrar organize Edin

Maliyet odaklı kademe azaltmaları ve "organizasyonel düzleştirme" hamleleri, yöneticilerin sorumluluğundaki alt kademelerin sayısal ve iş yükü bağlamında boyutlarını büyütmekte ve yönetici bağlılığını felç etmektedir. Yöneticilerin üzerindeki rutin idari iş yükünü AI otomasyonları ile hafifletin. Onların nöral ve zihinsel kapasitelerini, ekiplerine nitelikli koçluk ve geri bildirim vermeleri için serbest bırakın.

Bağlılığı bir İK Metriği yerine "Risk ve Bağışıklık Sistemi" Olarak Yönetinn

Düşük bağlılık gösteren bir organizasyona yapay zeka getirmek, yıpranmış bir elektrik altyapısına yüksek voltaj vermeye benzer; güvenlik ihlalleri, direnç ve kaos yaratır. Yönetim kurulu düzeyinde "bağlılık", bir performans ve dönüşüm ön şartı olarak takip edilmeli; bağlılığı yüksek takımlar yaratmadan teknolojik radikal adımlar atılmamalıdır.



Fotoğraf: Mike Annese

STRATEJİK BAKIŞ (YÖNETİM KURULUNA SORULAR)

Yönetim Kurulu Masasında Ezber Bozacak 4 Stratejik Soru



1 **Yapay Zekada ROI ve İnsan Faktörü:** "Şirketimizde yapay zeka yatırımlarımızın geri dönüşünü (ROI) sadece teknoloji lisans sayılarıyla mı ölçüyoruz, yoksa orta kademe yöneticilerimizin bu araçları süreçlere entegre etme yetkinliğini ve iş yapış dönüşümünü denetliyor muyuz?"

2 **Yönetici Sınıfının Dayanıklılığı:** "Orta kademe yöneticilerimizin bağlılık ve tükenmişlik oranı nedir? Onlara dönüşümün getirdiği zihinsel ve operasyonel yükü taşıyabilecek nöro-liderlik desteğini ve gelişim alanlarını sağlıyor muyuz?"

3 **Takım Boyutları ve Aşırı Yükleme:** "Maliyet odaklı kademe azaltmaları yaparken, yöneticilerimizin kontrol alanını nöro-psikolojik olarak nitelikli liderlik yapamayacakları sürdürülemez bir seviyeye mi çıkardık?"

4 **Tehdit Algısı ve Stratejik İletişim:** "Çalışanlarımız yapay zekayı kendi varlıklarına bir tehdit mi görüyor, yoksa potansiyellerini artıran bir kaldıraç mı? Bu amigdala temelli korkuyu yönetmek için nasıl bir stratejik iletişim yürütüyoruz?"

Fotoğraf: Keith Brofsky

ÖZGÜN LİDERLİĞİN KARANLIK YÜZÜ



Toğrul Salamzade
Uzman Psikolog ve Eğitmen

Bir pazartesi toplantısı düşünelim. Takım, yeni sipariş sistemini cuma akşamı devreye alıp almayacağına karar verecek. Müşteri hizmetlerinden Ece, deneme sırasında bazı siparişlerin sisteme iki kez kaydedildiğini söylüyor. Bunun hangi durumlarda olduğunu anlatmaya başlamışken yönetici araya giriyor: *"Ece, her aksaklıkta tarihi değiştireceksek bu işi hiç bitiremeyiz."* Masanın öbür ucunda biri, hafta sonu nöbet çizelgesini önüne çekmiş, konuşmak için sırasını bekliyor. Kalemini bırakıp çizelgeyi ters çeviriyor. Takım, sistemin cuma akşamı saat sekizde açılmasına karar veriyor.

Toplantıdan sonra biri koridorda yöneticiye Ece'nin sözünü tamamlayamadığını hatırlatıyor. *"Ben lafı dolandırmam,"* diyor yönetici. *"Neysem oyum."* Biraz sonra toplantı notu geliyor. Açılış saatinin karşısına *"Herkes için uygun"* yazılmış. Ece, yanıt kutusuna *"Benim söylediğim o değildi"* yazıyor. Bir süre ekrana bakıyor, sonra cümleyi siliyor.

Yönetici gerçekten lafı dolandırmayan biri olabilir. Takım da kötü bir haberi üst yönetimden saklamayacağını bildiği için ona güveniyor olabilir. Ama o sabah mesele ne kadar açık konuştuğu değildi. Ece'nin ne söyleyeceğini duymadan ona cevap vermişti. Biri bunu hatırlattığında da yaptığı şeyden değil, nasıl biri olduğundan söz etti. *"Ben böyleyim"* derken insan bazen kendisi hakkında doğru bir şey söyler. Bazen de karşısındakine, bundan sonra konuşmanın bir anlamı olmadığını bildirir.

Özgün liderlik kuramı, "İçinden geldiği gibi davran" demez.

"Ben böyleyim" dedikten sonra

Özgün liderlik kuramı, "İçinden geldiği gibi davran" demez. Walumbwa ve arkadaşlarının tarif ettiği yönetici, hangi durumlarda nasıl davrandığını ve bunun başkalarını nasıl etkilediğini anlamaya çalışır. Karşısındakine ne düşündüğünü söyler ama bunu yapmak için aklına gelen her şeyi anlatması gerekmez. Karar vermeden önce kendi görüşüne uymayan bilgiyi de inceler. Baskı gördüğünde ya da işine gelmediğinde, doğru bildiği ilkelerden hemen vazgeçmez. Bu tarife göre Ece'yi sonuna kadar dinlemek, yöneticinin kendinden ödün vermesi değil, tam da kendisinden beklenen şeydir.

Kurama söylemediği bir şeyi söyletmeden de itiraz edilebilir. Alvesson ve Einola, özgün liderlik araştırmalarının, kendini tanımakla ahlaken doğru davranmak gibi ayrı ayrı ele alınabilecek özellikleri aynı başlık altında toplamasını ve bunları ölçme biçimini eleştiriyorlar. İnsan kendini iyi tanıyor diye başkalarına iyi davranacak değil. Bir yönetici, ne tür itirazlara tahammül edemediğini gayet iyi bilebilir. Bu bilgiyi kendini tutmak için de kullanabilir, o itirazları daha baştan önlemek için de...

"*Teslim tarihi yaklaşınca ne diyeceğinizi duymadan çözüm önermeye başlıyorum.*" diyen bir yönetici, kendisi hakkında işe yarar bir şey söylüyor olabilir. Bunu duyan biri, bir sonraki toplantıda *"Şimdi de öyle oldu, sözümü bitirebilir miyim?"* diyebilirse, o açıklamanın bir karşılığı vardır. Fakat yönetici her seferinde aynı kişilerin sözünü kesiyor, onlar da itirazlarını baş başa kaldıkları bir ana saklıyorsa, değişen onun davranışı değildir. Çalışanlar neyi, ne zaman söyleyeceklerini ona göre ayarlamaya başlamıştır. Kimi de uygun anı kollamaktan vazgeçer. Üstelik insan, bir huyunu tarif ederken kendine yakıştırdığı adı seçer. *"Açık sözlüyüm"* demek kolay. Karşısındaki açık konuştuğunda neden bu kadar çabuk öfkelendiğini düşünmek daha zor.

İnsanın kendine yakıştıramadığı şeyler

Jung, insanın kendine yakıştırmadığı, kendisinin bir parçası olarak görmek istemediği yanlarından söz ederken *"gölge"* kavramını kullanmıştı. Bu kavram, toplantıdaki yöneticinin neden öfkelendiğini bilimsel olarak açıklamaz. Yönetici uykusuz olabilir, cuma gününe yetişmek için baskı görüyor olabilir, söz konusu aksaklığı gerçekten önemsiz sanabilir. Jung'un fikri burada başka bir soru sormaya yarıyor:

Yönetici, her şeyden haberdar olduğunu düşünmekten hoşlanıyorsa, gözünden bir şey kaçtığını herkesin önünde öğrenmek ona nasıl hissettirir?



Fotoğraf: Getty Images



Fotoğraf: Getty Images Signature

Bir yöneticinin, takımındaki birinin dikkatine güvenmesiyle o kişinin kendisinden önce bir sorunu fark etmesini kıskanması birbirine engel değil. İkisini de hissedebilir. Ancak kıskançlığı kendine yakıştıramıyorsa, toplantıdan çıktığında aklında yalnızca *"Ece yine ayrıntıya takıldı"* cümlesi kalabilir. Böyle anlatınca mesele, kendisinin duymakta zorlandığı bir şey olmaktan çıkar, Ece'nin düzeltilmesi gereken bir huyu olur. Siparişlerin neden iki kez kaydedildiğini ise hâlâ kimse sormamıştır.

Kontrolü elinde tutmak istediğini fark eden insan, her şeye karışmakta haklı çıkmış olmaz. O anda duyduğu şeyle, duyduğu şeye verdiği anlamı birbirinden ayırabilir. Ece, yöneticisinin işi bilmediğini söylemedi. Siparişlerin iki kez kaydedildiğini söyledi. Yönetici ilkini duymuş gibi tepki verdiğini fark ederse, ikincisini dinlemek için hâlâ vakti vardır.

Peki bunu Ece'ye de söylemeli mi? *"Söylediğin şey beni yetersiz hissettirdi"* demek açık sözlülük sayılabilir. Yalnız Ece, o cümleyi duyduktan sonra siparişleri anlatmaya kaldığı yerden devam edebilecek mi? Yoksa önce yöneticisine onu yetersiz bulmadığını söylemesi mi gerekecek?

Kimin kaygısıyla kim uğraşıyor?

Bir departman müdürü, takımına danışmadan müşteriye teslim tarihi vermiş olsun. Ertesi sabah toplantıda *"Bu tarihi ben verdim, önce size sormam gerekirdi"* diyor. Ardından müşteriyi kendisinin arayacağını söylüyor ve cuma gününe kadar neyin yetişebileceğini soruyor. Böylece takım, verilmiş bir sözü nasıl tutacağını tartışmak zorunda kalmadan önce o sözün tutulup tutulamayacağını söyleyebiliyor. Yöneticinin mahcup olduğunu anlamaları da gerekmiyor. Kimin hangi kararı verdiği ve şimdi kimin ne yapacağı belli.

Aynı müdür söze *"Dün gece uyuyamadım. Bu iş yetişmezse üst yönetime ne diyeceğim, bilmiyorum"* diye de başlayabilir. Bu da doğru olabilir. Fakat o sırada *"Cuma gününe yetişmez"* demeye hazırlanan çalışan, bu cevabın nasıl karşılanacağını bir kez daha düşünür. Bir çalışan *"Bu iş beni kaygılandırıyor"* dediğinde, yöneticisi kime ne kadar iş verdiğine yeniden bakabilir. İş dağılımına ve performans değerlendirmesine karar veren kişi aynı şeyi söylediğinde ise çalışanlar ondan ne istendiğini kestirmeye çalışabilir. Yani durumu olduğu gibi anlatmaları mı bekleniyor, yoksa onu rahatlatmaları mı?

Bu yüzden yöneticinin kaygısını hiç dile getirmemesi gerektiğini düşünmüyorum. *"Cuma gününe yetişemeyeceğimizden kaygılanıyorum. Hangi işin ne kadar süreceğini hâlâ bilmiyoruz?"* diye sorması, çalışanların günlerdir kendi aralarında konuştukları bir meseleyi toplantıya taşıyabilir. Üstelik *"Ben de yetişeceğini sanmıyorum"* cevabını duyduğunda kızmayıp nedenini sorarsa, ekibin işi kolaylaşır. Burada yararlı olan, yöneticinin bir duygusunu paylaşmış olması kadar, o duyguyu yatıştırma işini başkalarına bırakmamasıdır.

Duyguyu düzenlemek de kızdığı hâlde yüzünü hiç bozmamak demek değil.

James Gross, bir laboratuvar deneyinde, insanın gördüğü şeyi başka türlü yorumlamasıyla hissettiği duyguyu dışarıya belli etmemesini karşılaştırdı. İkisi aynı sonucu vermedi: Olan biteni başka türlü yorumlayanlar daha az tiksinti duyduklarını bildirirken, duygusunu belli etmemeye çalışanlar için aynı değişim görülmedi. Bu deney bize bir yöneticinin toplantıda ne yapması gerektiğini söylemese de aradaki farkı tarif etmeye yarar. Ece'nin saygısızlık ettiğine inanıp sesini yükseltmemek başka, Ece'nin henüz kimsenin bilmediği bir sorunu haber verdiğini düşünüp ne olduğunu sormak başka. İkincisinde yönetici yalnızca kendini tutmaz, neye kızdığını da yeniden düşünür.

İnsan böyle davrandığında, eskiden beri tanıdığı hâline pek benzemeyebilir. Bu da ayrı bir huzursuzluk yaratır. *Alıştığım gibi davranmadıysam, acaba rol mü yaptım?*

Kendine Benzemediği Bir An

Çatışmadan kaçınan bir yönetici düşünelim. Bütçe toplantısında, gelecek ay iki kişinin yaptığı işin tek kişiye bırakılacağını öğreniyor. Normalde böyle bir kararın karşısında not alır, toplantıdan sonra ilgili kişiyi bulup çekincesini baş başa anlatır. İnsanları herkesin önünde zor durumda bırakmamaya dikkat eder. Bu kez önündeki çizelgede işlerin azalmadığını görüyor. Bir kişi eksildiğinde, yapılacak işin bir kısmı akşama kalacak. *"Bu planı bu hâliyle desteklemiyorum,"* diyor. Karşısındaki, konuyu sonra konuşabileceklerini söylüyor. *"Sonra konuşursak bugün onaylanmış olacak."* diye cevap veriyor.



Fotoğraf: Cottonbro Studio

Toplantı bittiğinde, sesinin ne kadar sert çıktığını hatırlayıp rahatsız olabilir. Hatta odadan çıkar çıkmaz geri dönüp sözünü yumuşatmak isteyebilir. Baş başa konuşmak ona daha doğal gelirdi. Gelgelelim kararı o gün vereceklerdi ve akşamları çalışması gerekecek kişi masada değildi. Yönetici o anda kimseyi utandırmamaya değil, orada olmayan birinin çalışma saatleri konusunda sessizce karar verilmemesine öncelik verdi. Bunların ikisi de onun için önemliydi. Alıştığı davranış, yalnızca birine hizmet ediyordu

İnsan, içinden ilk geleni yapmadığında da kendine sadık kalabilir. Tartışmadan kaçınan bir yönetici, haksız bulduğu bir karara herkesin önünde itiraz edebilir. Açık sözlü bir yönetici de kendi fikrini saklamadan, karşısındakinin sözünü bitirmesini bekleyebilir. İkisi de başka biri gibi davranmıyor. Biri adil olmaya, öteki doğru karar vermeye her zamanki tepkisinden daha çok önem veriyor.

Cuma açılışının konuşulduğu odaya dönelim. Yönetici yine araya giriyor: *"Ece, her aksaklıkta tarihi değiştireceksek..."* Bu kez kendi cümlesini yarıda bırakıyor. *"Pardon, sözünü kestim. Hangi siparişlerde oluyor?"* Ece, bağlantı kesildikten sonra yeniden gönderilen siparişleri anlatıyor. Yönetici cuma gününden vazgeçmiş değil. Açılış saatini kesinleştirmeden önce aynı işlemi bir kez daha denemelerini istiyor. Masanın öbür ucundaki çalışan, ters çevirdiği nöbet çizelgesini yeniden önüne alıyor. *"Bir de şu var,"* diyor. *"Cuma sekizden sonra siparişleri kontrol edecek kimse yok."* Çizelge toplantının başından beri masadaydı.

BİR SABAH HERKES İŞİNİ YENİDEN SEÇSEYDİ...

Ekonomik kaygılar, iş değiştirme riskleri ve kariyer engelleri ortadan kalksaydı çalışma hayatımız nasıl şekillenirdi?



Öykü Elçi
Eğitmen ve Profesyonel Koç

Ekonomik kaygılar, iş değiştirme riskleri ve kariyer engelleri ortadan kalksaydı çalışma hayatımız nasıl şekillenirdi? Bilimsel araştırmalar, bu düşünce deneyinin yalnızca bireysel mutlulukla değil, kurumsal performans ve ekonomik üretkenlikle de ilgili olduğunu gösteriyor.

Bir sabah uyandığımızda herkesin istediği işe geçebilmek için gerekli cesarete, ekonomik güvenceye ve fırsatlara sahip olduğunu düşünelim.

İşinden memnun olanlar yerinde kalabilir. Yıllardır aynı kurumda çalışıp başka bir alanda kendini denemek isteyenler yön değiştirebilir. Bir türlü risk alamadığı için girişimcilik fikrini erteleyenler harekete geçebilir. İş arayanlar ve işsizler ise kendilerine uygun fırsatlara ulaşabilir.

Peki herkes çalışma hayatındaki yerini yeniden seçebilseydi ne olurdu?

Tercihlerimiz mi, koşullarımız mı?

TÜİK'in 2025 Yaşam Memnuniyeti Araştırması'na göre Türkiye'de ücretli ve maaşlı çalışanların %80'i işinden memnun. Buna karşılık Gallup'un 2026 Küresel İş Yeri Raporu'nda Türkiye'deki çalışan bağlılığı %8. Aynı rapora göre çalışanların yalnızca %23'ü iş bulmak için uygun bir dönemde olduklarını düşünüyor.

Farklı araştırmaların sonuçlarını doğrudan karşılaştırmak mümkün değil. Ancak bu veriler, memnuniyet, işe bağlılık ve iş piyasasındaki fırsat algısının birbirinden farklı kavramlar olduğunu hatırlatıyor.

Bir insan işini sevdiği için de aynı yerde kalabilir, daha iyisini bulamayacağını düşündüğü için de.

Bu ayrım, bireysel kariyer kararları kadar organizasyonların çalışanlarını değerlendirme biçimi açısından da önemli.

İş değiştirmek gerçekten bir şeyleri değiştiriyor mu?

Longhi ve arkadaşlarının 2025 yılında Industrial Relations dergisinde yayımlanan araştırması, iş değiştirmekle iş memnuniyeti arasındaki ilişkiyi inceliyor. Bulgulara göre iş yeri değişiklikleri, özellikle işin rolü de değiştiğinde daha yüksek memnuniyetle ilişkili. Bazı geçişler ruh sağlığı ve yaşam memnuniyeti açısından da olumlu sonuçlar gösteriyor.

Yani farklı bir kurumda aynı işi yapmakla, kişinin yeteneklerine ve beklentilerine daha uygun bir işe geçmesi aynı deneyimi yaratmıyor.

Üstelik bunun ekonomik karşılığı da olabilir.

Çalışan hareketliliği yalnızca kurumların kaybettiği yetenekler üzerinden değil, insanların becerilerini daha etkili kullanabildikleri işlerle buluşması açısından da değerlendirilmeli.

OECD'nin 2025 İstihdam Görünümü Raporu'nda, incelenen ülkelerde doğrudan işten işe geçişlerin yıllık ücret ve üretkenlik büyümesine ortalama 0,9 yüzde puan katkı sağladığı hesaplanıyor. Bunun önemli bir bölümü çalışanların daha üretken kurumlara geçebilmesinden kaynaklanıyor.

Ya ertelenen girişimler?

2025 yılında Journal of Financial and Quantitative Analysis dergisinde yayımlanan bir araştırma, İspanya'daki piyango kazançlarının girişimcilik üzerindeki etkisini inceliyor.

Beklenmedik maddi kaynak elde edilen bölgelerde yeni işletme kuruluşlarının, serbest çalışmanın ve istihdam yaratımının arttığı görülüyor. Etkiler özellikle finansmana erişimin sınırlı olduğu bölgelerde daha belirgin.

Bu bulgu, hayata geçirilmeyen bazı iş fikirlerinin önündeki engelin isteksizlik değil, ekonomik koşullar olabileceğini düşündürüyor.

Elbette herkesin istediği işi seçebilmesi, her girişimin başarılı olacağı veya her kariyer değişikliğinin mutluluk getireceği anlamına gelmiyor. Fakat daha fazla insanın yeteneklerine, ilgilerine ve hedeflerine uygun alanlara yönelebilmesi, iş dünyasında farklı bir hareketlilik yaratabilir.

Peki kurumlar bu dünyada nasıl rekabet ederdi?

Düşünce deneyinin belki de en ilginç kısmı burada başlıyor.

Çalışanların alternatifleri değerlendirmekten çekinmediği bir dünyada kurumlar, yetenekleri kendilerine çekmek ve mevcut çalışanlarının kalmasını sağlamak için neleri değiştirmek zorunda kalırdı?

Çalışma koşulları, yöneticilik anlayışı, gelişim fırsatları ve işin niteliği daha belirleyici olabilir miydi? Talep görmeyen pozisyonlar yeniden tasarlanır, bazı işler otomasyona aktarılır veya farklı yetkinliklerle yeniden yapılandırılır mıydı?

Bunların kesin yanıtlarını bilmiyoruz. Ancak araştırmalar, çalışanların kendilerine daha uygun işlere geçebilmesinin hem bireysel hem ekonomik sonuçları olduğunu gösteriyor.

Belki herkesin istediği işi seçebildiği bir dünyada, yalnızca çalışanların kariyerleri değil, kurumların insanlara sunduğu çalışma deneyimi de değişmek zorunda kalırdı.

Bugün birçok kurum çalışan devir oranının düşüklüğünü olumlu bir gösterge olarak değerlendiriyor. Oysa insanların bir kurumda kalmasıyla, orada çalışmayı gerçekten tercih etmesi aynı şey değil.

Peki, çalışanlarımız başka seçenekleri değerlendirmek için gerekli bütün koşullara sahip olsaydı, yine bizimle çalışmayı seçerler miydi?



2027 Planlarınız Hazır. *Peki Organizasyonunuz?*



Yeni yıl hedefleri, büyüme stratejileri ve dönüşüm projeleri hazırlanırken kurumların mevcut organizasyonel kapasitesini değerlendirmek de önem taşıyor.

Hazırladığımız ***'2027'ye Ne Kadar Hazırsınız? – Organizasyonel Hazırlık ve Gelişim Kılavuzu'*** ile kurumunuzun mevcut durumunu yapılandırılmış sorular üzerinden değerlendirebilir, gelişim önceliklerinizi belirleyebilirsiniz.

35 soru

7 kritik alan

30 günlük yol haritası

- Organizasyonunuzun mevcut durumunu değerlendirin.
- Güçlü yönlerinizi ve gelişime açık alanlarınızı keşfedin.
- 2027 için öncelikli adımlarınızı belirleyin.

Ücretsiz Kılavuza Erişin

Kısa formu doldurarak ücretsiz erişebilirsiniz.

@kozadancikanlar

HER TIRTILDAN KELEBEK OLMAZ

KENDİNE LİDERLİK
ETMEYE HAZIR MISIN?

ŞİMDİ SATIN AL



MUSTAFA BAYINDIR

amazon Online Satın Alın

İzmir Yakın Kitabevi

LİTERA

İstanbul BOOKBAR.

Bizi Takip Edin



noronus
Nöronüs Nöron Eğitim Merkezi

noronterbiyecisi
Mustafa Bayındır

improactionclub
Impro Action Club | Doğaçlama ve Gelişim Kulübü

www.noronus.com