

### CESARET VE İŞ YAŞAMI: TÜRKÇE ARAŞTIRMALARIN PERSPEKTİFLERİ İŞİĞİNDA İŞ YAŞAMINDA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE İLİŞKİN BAZI ÖNERMELER

Prof. Dr. İbrahim Sani MERT \*

Doç. Dr. Gökben BAYRAMOĞLU \*\*

**ÖZ:** Bu çalışma, Türk literatüründe yer alan 34 çalışmayı analiz ederek, iş hayatında cesaretin rolünü ortaya koymayı ve cesaretin örgütsel sürdürülebilirliğe olan kritik katkısını vurgulamayı amaçlamaktadır. Çalışma kapsamında cesaret, bireylerin ve örgütlerin belirsizlikle başa çıkmasını ve değişimi etkili bir şekilde benimsemesini sağlayarak girişimci yenilikçiliğin temelini oluşturduğu noktasından hareketle ele alınmıştır. Literatür taramasında, iş hayatında cesaretin etkisi beş ana kategori ve ilgili alt başlıklar altında incelenmiştir. Liderlikte cesaret, kararlı eylemleri, etkili kriz yönetimini ve vizyonun benimsenmesini kolaylaştırarak uzun vadeli örgütsel dayanıklılığı destekler. Ayrıca, cesaretin çalışan katılımını artırdığı, iş tatminini teşvik ettiği ve etik ihlallerin bildirilmesini cesaretlendirerek örgütsel bütünlük ve istikrarı güçlendirdiği belirlenmiştir. Bu boyutlar bir bütün olarak ele alındığında, cesaretin sürdürülebilir iş ortamları yaratmada ve etik, yenilikçi, uyumlu örgütsel uygulamaların sürekliliğini sağlamada merkezi bir rol oynadığı görülmektedir. Ayrıca, bu çalışmanın literatür taramasından elde edilen bulgular ışığında, gelecekteki araştırmalara rehberlik edebilecek beş ana başlık altında 21 öneri geliştirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Cesaret, Çalışma Hayatı, Sürdürülebilirlik, Liderlik, Çalışan Bağlılığı, Etik.

**Jel Kodlar:** M14, M10, Q01, D91

**DOI:** 10.29131/uiibd.1602264

**Geliş tarihi:** 16.12.2024/ **Kabul Tarihi:**23.12.2024 / **Yayın Tarihi:** 25.12.2024

Research Article

### COURAGE AND WORK LIFE: SOME PROPOSITIONS ON SUSTAINABILITY IN WORK LIFE IN LIGHT OF PERSPECTIVES FROM TURKISH STUDIES

**ABSTRACT:** This study aims to analyze 34 studies in the Turkish literature to highlight the role of courage in professional life and emphasize its critical contribution to organizational sustainability. Within the scope of the study, courage is approached from the perspective that it enables individuals and organizations to cope with uncertainty and effectively embrace change, thereby serving as the foundation for entrepreneurial innovation. The literature review examines the impact of courage in the workplace under five main categories and associated subtopics. Courage in leadership facilitates decisive actions, effective crisis management, and the adoption of a clear vision, thereby supporting long-term organizational resilience. Moreover, courage promotes employee engagement, enhances job satisfaction, and encourages the reporting of ethical violations, thereby strengthening organizational integrity and stability. When these dimensions are considered collectively, it becomes evident that courage plays a central role in creating sustainable work environments and ensuring the continuity of ethical, innovative, and adaptive organizational practices over time. Additionally, based on the findings of the literature review, 21 recommendations have been developed under five key themes to guide future research.

**Keywords:** Courage, Work Life, Sustainability, Leadership, Employee Engagement, Ethics.

**Gel Codes:** M14, M10, Q01, D91

**Received:** 16.12.2024/ **Accepted:** 12.12.2024/ **Published:** 25.12.2024

\* Antalya Bilim Üniversitesi, İİSBF, İşletme Bölümü, ibrahim.mert@antalya.edu.tr, Orcid: 0000-0002-2850-1865

\*\* Hitit Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, gokbenbayramoglu@hitit.edu.tr, Orcid: 0000-0002-6880-6903

**Kaynak gösterimi için:**

Mert, İ. S. ve Bayramoğlu, G. (2024). Cesaret ve iş yaşamı: Türkçe araştırmaların perspektifleri ışığında iş yaşamında sürdürülebilirliğe ilişkin bazı önermeler, Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt (10)2, ss:139-165. DOI: 10.29131/uiibd.1602264

## GİRİŞ

Modern örgütlerin dinamik ve rekabetçi yapısı, çalışanların ve yöneticilerin dayanıklılıklarını ve uyum yeteneklerini sınavan çeşitli zorluklarla başa çıkmalarını gerektirmektedir. Bu bağlamda cesaret, yöneticilerin karar alma, liderlik, yenilikçilik ve etik bütünlüğü şekillendiren kritik bir unsur olarak öne çıkmakta ve genellikle zorlu durumlarda ortaya çıkan olumlu bir nitelik olarak değerlendirilmektedir. Araştırmalar, cesaretin hem bireysel gelişim (Pury ve Lopez, 2010; Yost, 2024) hem de örgütsel ilerleme (Comer ve Sekerka, 2018; Chatterjee, Moody ve Lowry, 2020; Detert, 2021) ile güçlü bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymaktadır.

Son yıllarda işyeri cesaretine artan ilginin temelinde, cesaretin örgütlerdeki insan etkisinin (agency) önemli bir bileşeni olduğunun fark edilmesi yatmaktadır. *İnsan etkisi*, bireylerin dönüşüm ve anlam arayışlarında sergiledikleri amaçlı, üretken ve yansıtıcı bir eğilim olarak tanımlanmakta ve teknoloji odaklı örgütsel sonuçların temelini oluşturmaktadır. Örgütsel sonuçların etkinliği ise, üyelerin ortak amaçlar etrafında etkili bir şekilde bir araya gelebilmeleriyle doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle, bireysel ve örgütsel gelişim ya da yenilik üzerine yapılan tüm tartışmalar, çalışanların kolektif etkilerini göz önünde bulundurmalıdır. İnsan faaliyetlerini anlamlandırmanın ve analiz etmenin en etkili yollarından biri ise erdem etiği perspektifini kullanmaktır. Bu doğrultuda, örgütlerin de erdem kazanarak kendi doğalarını ve amaçlarını daha kapsamlı bir şekilde tanımlayabilecekleri düşünülmektedir (Chatterjee, Moody ve Lowry, 2020).

İşyeri cesareti, bireylerin hesaplanmış riskler alma, etik ikilemleri değerlendirme ve olumlu kurumsal değişimi savunma konularında güçlendirilmesi açısından önemli bir rol oynamaktadır. Sürdürülebilirlik bu bağlamda yalnızca çevresel kaygılarla sınırlı kalmamakta; iş uygulamalarının uzun vadede uygulanabilirliğini, çalışanların refahını ve etik yönetimi kapsayan bir anlayışı içermektedir. Cesur eylemler, belirsiz koşullara uyum sağlamayı ve gelişmeyi teşvik etmenin yanı sıra, güven, hesap verebilirlik ve yenilikçilik kültürünün oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır.

Bu çalışma, cesaretin girişimcilik, liderlik, çalışan bağlılığı, iş tatmini ve ihbar davranışı üzerindeki etkilerini Türk literatürü bağlamında inceleyerek, örgütsel sürdürülebilirliğe ilişkin derinlemesine bir analiz sunmayı amaçlamaktadır. Araştırma, cesaretin bireysel ve örgütsel düzeylerde dönüşüm yaratma potansiyelini ve bu dönüşümün örgütlerin uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasındaki kritik rolünü kapsamlı bir şekilde ele almaktadır. Bu bağlamda, cesaretin liderlik ve girişimcilik davranışlarını nasıl şekillendirdiği, çalışanların iş tatmini ve mutluluğuna nasıl katkıda bulunduğu ve yaratıcı düşünme süreçlerini nasıl teşvik ettiği disiplinler arası bir perspektifle değerlendirilmiştir. Literatürde cesaretin farklı unsurlarla ilişkisini inceleyen çeşitli çalışmalar mevcut olmakla birlikte, bu araştırma cesaretin tüm bu unsurlar üzerindeki etkisini bütüncül bir bakış açısıyla ele alması bakımından literatüre önemli bir katkı sunmayı hedeflemektedir. Böylelikle çalışmanın, cesaretin bireylerin ve örgütlerin performansını ve sürdürülebilirliğini şekillendirmedeki merkezi rolünü ortaya koyarak hem teorik hem de uygulamalı alanlara ışık tutması amaçlanmaktadır.

Araştırma kapsamında, cesaretin örgütsel yaşam üzerindeki etkilerini değerlendirmek amacıyla liderlik, girişimcilik, iş tatmini, işyeri mutluluğu ve yaratıcı düşünme gibi alanlara odaklanan Türkçe makaleler incelenmiştir. İlk aşamada, cesaretin farklı disiplinlerdeki (işletme, psikoloji, sosyoloji, tarih, biyoloji, edebiyat) literatürde nasıl ele alındığını anlamak için geniş bir tarama yapılmıştır. Daha sonra, makaleler başlıklarında, özetlerinde veya anahtar kelimelerinde "cesaret", "liderlik", "girişimcilik", "iş tatmini", "işyeri mutluluğu" ve "yaratıcı düşünme" gibi anahtar terimler üzerinden seçilmiştir. Torraco'nun (2005) yöntemi

kullanılarak, araştırma konusuyla ilgili olmayan makaleler elenmiş ve yalnızca cesaretin liderlik, girişimcilik, iş tatmini, işyeri mutluluğu ve yaratıcı düşünme bağlamlarında belirleyici bir rol oynadığını gösteren çalışmalar dahil edilmiştir. Son aşamada, Dergipark veri tabanında yapılan aramalar sonucunda 34 makale çalışma kapsamına alınmıştır. Söz konusu makalelerde incelenen cesaretin iş yaşamına etkilerine ilişkin bulgular beş ana başlık altında değerlendirilmiştir. İlk olarak, girişimcilik cesareti; ikinci olarak liderlikte cesaretin, zor kararlar alma, kriz yönetimi ve vizyon oluşturma süreçlerine etkisi; üçüncü olarak cesaretin çalışan bağlılığını ve sürekliliği artırmadaki rolü; dördüncü olarak iş tatmini üzerindeki etkisi ve bunun iş performansını desteklemesi; son olarak ise cesaretin etik ihlallerin bildirilmesindeki kritik rolü incelenmiştir. Her alt başlık sonunda, gelecek araştırmalara rehberlik edecek öneriler sunulmuştur.

### **Kuramsal Çerçeve**

Geliştirilecek hipotezlere kuramsal gerekçe oluşturmak amacıyla çalışmada ele alınan liderlik, kriz ve krizle başa çıkma ve strateji konuları aşağıda tartışılmıştır.

#### **1. Girişimcilik Cesareti: Belirsizlikle Baş Etme ve Yenilikçilikte Cesur Adımlar**

Girişimcilik ekosisteminde cesaret, risk alma, yenilik yapma ve fırsatları değerlendirme süreçlerinde kritik bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, çalışma kapsamında incelenen Türkçe literatürde cesaretin girişimcilik sürecindeki etkisi ön plana çıkan temel konulardan biri olarak belirlenmiştir. **Tablo 1**, girişimcilik sürecinde cesaretin rolünü ele alan 11 çalışmanın tespit ve bulgularını içermektedir.

Bu araştırmalar, girişimcilik sürecinde zorlukların üstesinden gelmede cesaretin oynadığı rolü ele alarak Türkiye'deki girişimcilik ekosistemine dair çeşitli yönler ışık tutmaktadır. Özellikle, yeterince temsil edilmeyen gruplardaki girişimcilerin sosyal, ekonomik ve kültürel engelleri nasıl cesaret ve dayanıklılıkla aştıklarına vurgu yapılmaktadır. Bulgular, bireylerin zorlu ortamlarda iş kurma ve sürdürme süreçlerinde riskler ve belirsizliklerle yüzleşebilmesi için cesaretin vazgeçilmez bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu çalışmalar, bilgi sağlamanın ötesinde, bireyleri girişimcilik süreçlerinde cesur adımlar atmaya teşvik eden eğitim programları aracılığıyla pratik çözümler sunmayı da hedeflemektedir. Özellikle kırsal kesimdeki kadın girişimciler ve diğer dezavantajlı gruplar için cesaretin, toplumsal beklentilerin üstesinden gelme ve girişimcilik yolculuğundaki engelleri aşma noktasında ne kadar önemli olduğu vurgulanmaktadır.

**Tablo 1: Girişimcilik Sürecinde Cesaretin Rolü**

Yazar(lar)	Başlık	Bulgular
Çetinkaya Bozkurt, Kalkan, Koyuncu ve Alparslan (2012)	Türkiye'de Girişimciliğin Gelişimi: Girişimciler Üzerinde Nitel Bir Araştırma	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bu çalışmada cesaret, girişimcilik bağlamında iş kurma sürecinde karşılaşılan sosyal ve ekonomik zorluklarla başa çıkabilme yeteneği olarak ele alınmış ve Antalya ilindeki girişimcilerle yapılan derinlemesine mülakatlar aracılığıyla analiz edilmiştir. Katılımcılar, özgüvenin girişimci olmanın en temel koşullarından biri olduğunu vurgulamış; cesaret, dürüstlük ve ticari ahlâk gibi özelliklerin girişimciliğin başarısını belirleyen önemli kriterler olduğunu ifade etmişlerdir.</li> <li>Çalışma, ticari ahlakın ve cesaretin, özellikle uzun vadeli sürdürülebilirlik açısından girişimcilik sürecindeki kritik rolünü öne çıkarmaktadır. Cesaret, girişimcilerin belirsizliklerle başa çıkma, yenilikçi fikirler geliştirme ve rekabetin yoğun olduğu ortamlarda kendilerini kanıtlama yolundaki en önemli faktörlerden biri olarak tanımlanmıştır.</li> <li>Türkiye'deki ekonomik ve politik koşulların getirdiği belirsizlikler ise cesaretin ve ticari ahlakın girişimcilikteki önemini artırmakta ve bu özelliklerin, girişimcilik kültürünün temel yapı taşları olarak görülmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.</li> </ul>
Güner ve Korkmaz (2016)	KOSGEB Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi- Girişimcilik İlişkisi: Eğitim Alıp İş Kurmayanlar Üzerine Araştırma	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bu çalışmada, cesaret kavramı iş kurma kararında karşılaşılan bir engel olarak detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi (UGE) almış ancak iş kurmayan 2787 girişimci adayı üzerinde yapılan ampirik araştırmada, "iş yeri açmaya cesaret edemedim" ifadesi, iş kurmama nedenleri arasında önemli bir duygusal engel olarak ön plana çıkmıştır. Katılımcıların %51,7'si cesaret eksikliğini iş kurmama nedenlerinden biri olarak belirtmiş, %15'i ise bu eksikliği çok önemli bir engel olarak değerlendirmiştir. Bu bulgular, girişimcilik kararlarında bireysel özgüvenin ve risk alma isteğinin eksikliğinin ne kadar etkili olduğunu gözler önüne sermektedir.</li> <li>Araştırma kapsamında girişimci, hisleri doğrultusunda fırsatları görebilen, bu fırsatları uygulanabilir ve pazarlanabilir fikirler haline getirerek kazanç elde etmeyi amaçlayan gelişimci, yenilikçi ve risk alan bir birey olarak tanımlanmıştır. Girişimcilikte cesaret boyutunun vurgulanması, girişimcinin yalnızca ekonomik koşulları değil, aynı zamanda duygusal ve zihinsel engelleri aşma yeteneğine sahip bir kişi olarak görülmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Girişimci, tanımı gereği risk almaktan korkmayan ve fırsatları değerlendirme cesaretine sahip olan kişidir; ancak çalışma, birçok katılımcının bu cesarete ulaşamadığını göstermektedir.</li> <li>Çalışmanın bulguları incelendiğinde, cesaret eksikliği iş kurmama nedenleri arasında orta düzeyde bir faktör olarak öne çıkmakla birlikte, en kritik engelin "iş yeri açmak için doğru zaman değil" (%40,1) ifadesi olduğu görülmektedir. Bu, ekonomik koşulların girişimcilik kararlarında önemli bir belirleyici olduğunu ve girişimciliğin yalnızca bireysel cesaret değil, aynı zamanda dış koşullara bağlı bir değerlendirme süreci gerektirdiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda cesaretin, girişimci tarafından akılcı ve ahlaki bir karar olarak, uygun ekonomik ve sosyal ortamın sağlandığı durumlarda ortaya çıkması beklenen bir özellik olduğu söylenebilir.</li> </ul>
Tekin (2018)	Muş İlinin Kadın Girişimcilik Eğilimini Belirlemeye	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bu çalışmada cesaret, kadın girişimci adaylarının girişimcilik profillerini belirleme bağlamında ele alınmış ve kadınların girişimcilikte başarılı olmaları için gerekli olan temel unsurlar arasında yer aldığı vurgulanmıştır. Çalışmada, kadın girişimcilerin ülkenin ekonomik kalkınmasında oynadıkları kritik rol nedeniyle, özellikle kadınların</li> </ul>

	Yönelik Bir Pilot Araştırma	<p>girişimcilik yolunda cesaretlendirilmeleri gerektiğinin altı çizilmektedir.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Araştırma, dürüstlük, özgüven, cesaret ve risk alma gibi kişilik özelliklerinin, kadın girişimcilerin başarıya ulaşmalarında belirleyici faktörler olduğunu ortaya koymaktadır. Bu özellikler, kadınların iş kurma süreçlerinde karşılaştıkları finansal ve sosyal engelleri aşmalarında önemli bir etkiye sahiptir. Aynı zamanda, ekonomik ve sosyal destek sağlandığında, kadınların iş kurma cesaretlerinin arttığı ve girişimcilikte sürdürülebilir başarıya ulaşabilecekleri belirtilmiştir.</li> <li>• Bu bağlamda, cesaretin kadın girişimciler için yalnızca bir başlangıç noktası değil, işlerini sürdürebilmeleri için temel bir motivasyon kaynağı olduğu vurgulanmakta; ayrıca girişimcilik eğitimi gibi faktörlerin, cesaret eksikliğini gidermede önemli bir rol oynayabileceği ifade edilmektedir.</li> </ul>
Tiyek (2018)	KOSGEB Girişimcilik Eğitimlerinin Değerlendirilmesi: Kırklareli Örneği	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bu çalışma, cesaret kavramını iş kurma konusunda çekinme ve cesaret edememe bağlamında ele almıştır. KOSGEB Uygulamalı Girişimcilik Eğitimlerine katılan 40 kişinin görüşlerine dayanan nitel veriler, özel sektörde iş deneyimi olan bireylerin piyasa bilgilerini kullanarak girişimcilikte daha cesur adımlar attıklarını göstermektedir.</li> <li>• Bu bireyler, risk ve fırsatları bilinçli bir şekilde analiz ederek harekete geçmektedir. Ancak, uygun koşullar sağlanmasına rağmen birçok kişinin iş kurmaya cesaret edemediği, bu cesaretsizliğin bürokratik engeller ve prosedürlerin zorluklarından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Çalışma, cesaretin sadece kişisel motivasyon ve bilgi birikimiyle değil, aynı zamanda çevresel ve yapısal koşullarla da şekillendiğini ortaya koymaktadır.</li> </ul>
Özdemir (2019)	Memurluğa Odaklanmış Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğitimi Hakkındaki Görüşlerine Yönelik Nitel Bir Araştırma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bu çalışma, Türkiye’de kamu sektörüne yönelmiş kariyer hedefleri olan üniversite öğrencilerinin girişimcilik eğitimine dair algılarını cesaret kavramı ekseninde ele alarak değerlendirmektedir. Araştırma, memur olmayı hedefleyen öğrencilerin iş yeri kurma cesareti kazanmaları konusunda girişimcilik eğitiminin nasıl bir etki yarattığını ortaya koymaktadır.</li> <li>• Çalışmada, girişimcilik eğitiminin bu öğrencilerde iş kurma cesaretini artırdığı ve kariyer seçeneklerini genişlettiği görülmektedir. Girişimcilik eğitimi, öğrencilerin geleneksel memuriyet hedeflerinden uzaklaşarak girişimciliğe yönelme olasılıklarını artıran bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda eğitim, öğrencilerin özgüven kazanmalarına, risk alma konusunda cesaret geliştirmelerine ve iş fikirleri üretme konusundaki yaklaşımlarını değiştirmelerine katkıda bulunmaktadır.</li> </ul>
Bakay, Müftüoğlu, Nalbantoğlu ve Çoçan (2020)	Kırsal Kesimlerdeki Kadın Girişimciliği ve Girişimci Kadınların Karşılaştıkları Sorunlar Üzerine Nitel Bir Araştırma: Manisa-Demirci Örneği	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bu çalışmada cesaret kavramı, kırsal kesimde faaliyet gösteren 5 kadın girişimci ile yapılan görüşmeler temelinde ele alınmış ve kadın girişimciliğinde cesaretin önemi vurgulanmıştır. Cesaret, kadın girişimcilerin hırs, özgüven, güçlü iletişim, özveri, sabır, hoşgörü, kararlılık, çalışkanlık, dürüstlük, kendini geliştirme, mücadele ruhu ve güçlü sezgi gibi temel kişilik özellikleri arasında en önemli unsurlardan biri olarak öne çıkmaktadır.</li> <li>• Kadın girişimciler, çevre baskısı, finansal yetersizlikler ve bürokratik engeller gibi birçok zorlukla mücadele ederken cesaretin, işlerini sürdürebilmeleri için itici bir güç sağladığını belirtmişlerdir. Bu bağlamda cesaretin, girişimcilikte sadece bir başlangıç adımı değil, aynı zamanda işletmenin ayakta kalabilmesi için hırsla desteklenmesi gereken bir özellik olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışmada, cesaretin diğer kişilik özellikleri ile birlikte girişimciliğin devamlılığında kritik bir rol oynadığı ifade edilmiştir.</li> </ul>

Oran ve Ercan (2020)	Osmaniye İlinde Girişimcilik Destek Programından Faydalanan Girişimcilerin Karşılaştıkları Finansman Sorunları ve Çözüm Önerileri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışmada cesaret, girişimciliğin temel unsurlarından biri olarak ele alınmış ve Osmaniye'de KOSGEB Girişimcilik Destek Programı'ndan yararlanan girişimciler bağlamında incelenmiştir. Araştırma, cesaretin, girişimcilerin iş kurma ve sürdürme süreçlerinde karşılaştıkları finansal zorluklar, sermaye yetersizliği, döviz kuru dalgalanmaları ve yüksek kredi faiz oranları gibi sorunlarla başa çıkmada kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.</li> <li>• Girişimciler, cesareti yalnızca içsel bir motivasyon olarak değil, ekonomik belirsizliklere direnme, risk alma ve yenilikçi çözümler geliştirme açısından işlerinin sürdürülebilirliği için vazgeçilmez bir özellik olarak tanımlamışlardır. Ayrıca, karşılaştıkları zorluklara rağmen cesaretlerini koruyarak işlerini devam ettirme ve büyütme çabasında oldukları gözlemlenmiştir.</li> </ul>
Durukan (2021)	Türkiye'de Kadın Girişimcilerin Desteklenmesinde KOSGEB'in Rolü	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Makale, KOSGEB'in sunduğu eğitim, danışmanlık ve finansal desteklerin kadınların iş kurma cesaretini artırdığını, ancak toplumsal ve ekonomik engellerin bu cesareti sınırladığını vurgulamaktadır. Cesaret, kadınların iş hayatına katılma isteğini güçlendiren, ancak aşılması gereken engellerle zayıflayabilen bir faktör olarak ele alınmıştır.</li> <li>• Kadın girişimciliğinde cesaret, bağımsızlık ve kendini gerçekleştirme gibi içsel motivasyonlarla desteklenirken, ekonomik gereklilikler ve ailevi sorumluluklar gibi dışsal zorunluluklar cesaret üzerinde itici bir etki yaratabilir. Bu durum, girişim süreçlerinde cesaret kırıcı etkiler doğurabilmektedir.</li> <li>• Kadınların erkeklere oranla daha fazla başarısızlık korkusu yaşadığı, bilgi ve beceri eksikliği, belirsizlikler ve toplumsal cinsiyet rolleri gibi faktörlerin kadınların iş kurma cesaretini olumsuz etkilediği belirtilmiştir.</li> <li>• Türkiye'de kadınların iş kurma niyetleri ve cesaret düzeyleri, toplumsal ve ekonomik engeller nedeniyle sınırlıdır. Kadın girişimciler bilgi ve beceri açısından özgüven taşıyalar da girişimcilik niyeti Avrupa ülkelerine göre daha düşük seviyededir.</li> </ul>
Ertürk ve Erdirencelebi (2023)	Engelleri Ortadan Kaldıran Engelli Girişimciliği: İlham Veren Bir Engelli Girişimci Örneği "Halukcerez.com"	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışma, cesaret kavramını engelli girişimciliği bağlamında ele almakta ve engelli bireylerin girişimcilik yolculuklarında karşılaştıkları zorluklara karşı cesaretin kritik bir faktör olduğunu vurgulamaktadır. Engelli bireyler, iş bulma ve eşit haklardan yararlanma konusunda büyük ölçüde dezavantajlı bir konumda yer almakta; bu da onların ekonomik ve sosyal hayata katılımlarını zorlaştırmaktadır.</li> <li>• Girişimcilikte temel bir unsur olan cesaret, engelli bireylerin girişimcilik serüvenlerinde daha da kritik bir rol oynamaktadır. Özellikle engelli bireylerin karşılaştığı ayrımcılık, önyargılar, sermaye yetersizliği, tecrübe eksikliği ve özgüven/motivasyon eksikliği gibi önemli engellerin üstesinden gelmelerinde cesaret, önemli bir işlev üstlenmektedir. Bu bağlamda cesaret, engelli girişimcilerin karşılaştıkları zorluklara karşı direnç göstermelerini ve başarıya ulaşmalarını sağlayan bir faktör olarak ön plana çıkmaktadır.</li> </ul>
Ceylan, Kurt ve Özdemir (2024)	İlkokul Öğretmenlerinin Girişimcilik Hakkında Görüşleri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışma, cesaret kavramını girişimcilerin risk alma yetisiyle ilişkilendirmektedir. Girişimciler, fırsatları fark ederek bunları ticarileştirmek için risk alan bireyler olarak tanımlanmıştır. Cesaret, girişimcilerin belirsizlikleri yönetmesi ve yenilikçi adımlar atması için kritik bir faktör olarak değerlendirilmektedir.</li> <li>• Araştırmada, 17 öğretmenle yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmış ve girişimcilik kavramı "risk ve cesaret" ile "yenilik ve inovasyon" temaları altında incelenmiştir. Risk ve cesaret temasında, girişimcilerin risk alabilmesi, fırsatları değerlendirebilmesi, özgüven ve cesaret göstermesi ile düşüncelerini ifade edebilmesi gibi unsurlar</li> </ul>

		<p>vurgulanmıştır. Yenilik ve inovasyon süreçlerinde başarı, girişimcilerin risk alma cesaretine bağlı görülmüştür.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğretmenler, öğrencilerin girişimcilik becerilerini geliştirmek için özgüven kazandırmanın, destek sunmanın, fırsatlar yaratmanın ve bilinçlendirme çalışmalarının önemini belirtmiştir. Bu unsurlar, öğrencilerin girişimcilik yolculuğunda cesaretle hareket etmelerine katkı sağlayan temel faktörler olarak tanımlanmıştır.</li> </ul>
Gürel (2023)	Okul Öncesi Öğretmen Adaylarının Yaratıcı Düşünme Beceri Düzeylerinin Belirlenmesi ve Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Makale, cesaretin yaratıcı düşünme eğilimleri içinde önemli bir faktör olduğunu ve bireylerin yaratıcı düşünme süreçlerinde risk alabilme ve kalıpların dışına çıkma kapasitelerini artırdığını vurgulamaktadır.</li> <li>• Marmara Yaratıcı Düşünme Eğilimleri Ölçeği'nde cesaret alt boyutuyla ilişkilendirilen çalışma, cesaretin, orijinal fikirler üretebilme, problemlere farklı perspektiflerden bakabilme ve yeniliklere açık olma gibi yaratıcı düşünme özelliklerini destekleyen bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır. 220 öğretmen adayıyla gerçekleştirilen araştırmada, öğretmen adaylarının cesaret düzeylerinin genel olarak yüksek olduğu belirlenmiş ve cesaretin, yaratıcılık dersleriyle arttığı gözlemlenmiştir. Bu bulgu, cesaretin yaratıcı düşünme becerilerini geliştirmede kritik bir rol oynadığını ve özellikle risk alma ve yenilikçilik süreçlerini güçlendirdiğini göstermektedir</li> </ul>

Cesaret, girişimcilikte belirsizlik ve zorlukların yönetilmesinde kritik bir psikolojik özellik olarak kabul edilmektedir. Araştırmalar, cesaretin girişimcilerin risklerle yüzleşmesine, engelleri fırsatlara dönüştürmesine ve girişimlerini daha uzun süre devam ettirmelerine olanak sağladığını göstermektedir (Ebert vd., 2019; Frese vd., 2016). Ayrıca cesaret, proaktif problem çözme ve başarısızlığa karşı yüksek toleransla ilişkilendirilmekte, sosyal ve ekonomik zorluklarla başa çıkmada önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Zhao vd., 2010).

Girişimcilik eğitimi, bireyleri iş hayatına hazırlayan beceri, bilgi ve özgüvenle donatmada kritik bir rol oynamaktadır (Kuratko ve Morris, 2018). Özellikle KOSGEB Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi, katılımcılara pratik araçlar, mentorluk ve iş dünyasına yönelik deneyimler sunarak öz-yeterliliği artırmakta ve başarısızlık korkusunu azaltmaktadır. Bu tür eğitimler teknik yeterlilikleri geliştirmenin yanı sıra cesaret ve risk alma eğilimlerini de destekleyerek bireylerin girişimcilik motivasyonunu artırmaktadır (Baron ve Markman, 2003).

Girişimcilikte bir diğer önemli alan, iç girişimciliktir. Örgüt içinde çalışan bireyler de girişimci olarak davranabilir; ancak örgütsel kısıtlamalar ve kişisel riskler nedeniyle genellikle başarısızlık korkusu ya da tereddüt gibi psikolojik engellerle karşılaşır. Mentorluk ve dayanıklılık eğitimleri, özgüveni artırarak ve karar almayı destekleyen çerçeveler sunarak bu engellerin üstesinden gelinmesinde etkili olmaktadır (Clough vd., 2019). Bu tür müdahaleler, kurum içi girişimcilerin belirsizlikleri daha etkin bir şekilde yönetmelerine, yenilikçi fikirlerini örgütsel hedeflerle uyumlu hale getirmelerine ve gerekli riskleri güvenle almalarına olanak tanır.

Cesaret, özellikle dinamik ve rekabetçi pazarlarda yenilik için itici bir güçtür. Cesur davranışlar, statükoya meydan okuyarak örgütsel dönüşümü destekler ve rekabetçi baskılar karşısında uyum ve yaratıcılığı teşvik eder (Rauter vd., 2023). Araştırmalar, cesaretin yıkıcı yeniliklerin savunulması, keşfedilmemiş pazar fırsatlarının değerlendirilmesi ve kurumsal performansın artırılması gibi uzun vadeli hedeflerle bağlantılı olduğunu göstermektedir (Bocken, 2020). Ayrıca, cesaret iş birliği ve risk almayı kolaylaştırarak kurumsal öğrenme ve sürekli gelişim süreçlerini desteklemektedir.

Sonuç olarak, cesaretin girişimcilik ve iç girişimcilikteki temel rolünü anlamak, yenilikçi çözümler geliştirmek ve sürdürülebilir kurumsal başarıyı teşvik etmek için kritik bir öneme

sahiptir. Bu kapsamda, cesaretin etkisini daha derinlemesine incelemek üzere gelecek araştırmalara yönelik aşağıdaki önermeler sunulabilir:

- P1:** Cesaret düzeyi yüksek girişimcilerin, iş kurma sürecinde sosyal ve ekonomik zorlukları aşma olasılıkları daha yüksektir. Bu durum, girişimlerinin uzun vadeli sürdürülebilirliğini olumlu yönde etkiler.
- P2:** Yapılandırılmış girişimcilik eğitim programlarını (örneğin, KOSGEB Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi) tamamlayan bireyler, artan cesaret seviyeleri sergiler ve bu durum iş kurma olasılıklarını pozitif yönde etkiler.
- P3:** Mentorluk veya dayanıklılık eğitimi olarak korku ve tereddüt gibi psikolojik engelleri aşan iç girişimciler, kritik iş kararlarında daha yüksek düzeyde cesaret göstereceklerdir.
- P4:** Cesaret düzeyi yüksek iç girişimciler, yenilikçi uygulamalara yönelerek ve rekabetçi ortamlara daha etkili bir şekilde uyum sağlayarak örgütsel sürekliliği olumlu yönde etkiler.

## **2. Liderlik Bağlamında Cesaretin, Zor Kararlar Alma, Kriz Yönetimi ve Vizyon Oluşturma Süreçlerine Etkisi**

**Tablo 2**, Türkçe literatürde cesaretin liderlikle olan ilişkisine değinen 14 araştırmanın bulgularının analizi sunmaktadır. Bu çalışmalar, cesaretin liderlik davranışlarını şekillendirmedeki kritik rolüne ve bu davranışların eğitim ile iş ortamlarında örgütsel sonuçlara olan etkilerine güçlü bir vurgu yapmaktadır. Özellikle cesur liderlik, etik liderlik ve olumlu örgütsel davranışları teşvik etmedeki rolüyle ön plana çıkmaktadır.

Araştırmalarda, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile hizmetkâr liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiye dikkat çekilmekte, cesur liderlerin zorlu ve tartışmalı durumlarda güven ve şeffaflık yaratarak çalışanların kurumsal bağlılığını ve iş tatminini artırdığı belirtilmektedir. Ayrıca, dönüşümcü liderlik ile öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimleri arasındaki bağlantı, vizyon ve eylemlerinde cesaret sergileyen liderlerin ekiplerindeki yaratıcılığı ve yeniliği nasıl teşvik ettiğini ortaya koymaktadır.

Cesaretin önemi, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel vatandaşlığı ve yaratıcı problem çözme becerileri üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalarda da vurgulanmıştır. Cesur liderlerin öğretmenleri prososyal davranışlara ve kalıpların dışında düşünmeye teşvik ettiği görülmektedir. Ayrıca, dijital dönüşüm ve profesyonel liderlik üzerine yapılan çalışmalar, teknolojik değişimlerin getirdiği belirsizlikleri aşmada ve inovasyon kültürünü geliştirmede cesur liderliğin gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Genel olarak, cesaretin bir liderlik özelliği olarak etik davranışı yönlendirme, yaratıcılığı teşvik etme ve sektörel performansı artırmada kilit bir unsur olduğu vurgulanmaktadır. Bu, cesaretin sadece bireysel bir erdem değil, aynı zamanda örgütsel başarı ve dönüşüm için stratejik bir liderlik unsuru olduğunu göstermektedir.



Tablo 2: Cesaretin Liderlikle Olan İlişisini İnceleyen Çalışmalar

Yazar	Başlık	Bulgular
Helvacı (2010)	İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışını Gösterme Düzeyleri	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bu çalışma, cesareti etik liderlik kapsamında değerlendirerek, etik davranışların dürüstlük, cesaret ve hoşgörü gibi evrensel değerlerle uyumlu olması gerektiğini vurgulamıştır. Araştırmada “olaylar karşısında cesur davranma” düzeyinin düşük (ortalama 2,55) olduğu tespit edilmiş, okul liderlerinin cesur davranış sergilemede yetersiz kaldığı görülmüştür.</li> <li>“Kendi kendini değerlendirme” (2,66), “doğru sözlü olma” (2,72) ve “dürüst davranma” (2,77) gibi özellikler orta düzeyde yeterli bulunmuş, ancak bu özelliklerin cesur karar alma davranışına tam olarak yansımadağı belirlenmiştir.</li> <li>Sonuç olarak, cesaret etik liderlik için kritik bir unsur olmasına rağmen, okul liderlerinin bu alanda gelişime ihtiyaç duyduğu görülmektedir.</li> </ul>
Eren ve Yalçıntaş (2017)	Hizmetkâr Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Havayolu Şirketi Örneği	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hizmetkar liderlik bağlamında cesaret, “önce insan” prensibini benimseyen ve çalışanlarına karşı bencil olmayan, karşılık beklemeden hizmet eden liderlik tarzının ayrılmaz bir boyutu olarak görülmektedir. Bu özellik, cesareti diğer liderlik stillerinden ayıran temel unsurlardan biridir.</li> <li>Greenleaf’e göre cesaret, liderlerin yeni yollar denemek adına risk alma ve örgütün yararına hareket edebilme yeteneği ile ilişkilidir. Hizmetkar liderliğin sekiz boyutundan biri olan cesaret, liderlerin inisiyatif almasını ve risklere proaktif bir şekilde yaklaşmasını içerir.</li> <li>Araştırmada, cesaret ile iş tatmini arasında 0,486 düzeyinde orta düzeyde pozitif bir korelasyon bulunmuş, cesaretin çalışanların iş tatminini artırdığı ve hizmetkar liderlik ile uyumlu olduğu belirlenmiştir. Ayrıca cesaretin, hizmetkar liderliğin diğer boyutları (güçlendirme, sorumlu yöneticilik) ve genel iş tatmini ile anlamlı ve pozitif ilişkiler içinde olduğu gözlemlenmiştir. Bu bulgular, cesur bireylerin hem hizmetkar liderlik özelliklerinde hem de iş tatmininde daha yüksek puan aldığını göstermektedir.</li> </ul>
Tabancalı ve Çakıroğlu (2017)	Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki	<ul style="list-style-type: none"> <li>Çalışmada cesaret, etik liderliğin temel bir unsuru olarak ele alınmış ve özellikle okul müdürlerinde bulunması gereken önemli bir etik değer olarak vurgulanmıştır. Etik liderlik, liderin adalet, dürüstlük, güvenilirlik, şefkat, fedakârlık ve cesaret gibi etik değerlere sahip olmasını ve bu değerleri liderlik becerileriyle dengelemesini gerektirir.</li> <li>Etik liderin cesareti, doğruları savunurken karşılaşılabileceği baskı ve risklere rağmen etik ilkelere bağlı kalmasını sağlar. Bu bağlamda cesaret, liderin doğruyu yapma konusundaki kararlılığını ve örgütte diğer bireylere örnek olma becerisini temsil eder.</li> <li>Davranışsal etik çerçevesinde cesaret, liderin dürüstçe öz değerlendirme yapması, doğru sözlülük sergilemesi, toplum değerlerine saygı göstermesi ve eleştiriye açık olması gibi davranışlarla ortaya çıkar. Bu, liderin bireysel hedeflerden ziyade toplumsal faydaya yönelmesini sağlar.</li> <li>Okul müdürlerinin karar alma süreçlerinde cesaret, çıkar çatışmaları veya iç baskılar olsa bile adil, şeffaf ve etik ilkelere uygun kararlar alabilme yeteneğini ifade eder. Bu yaklaşım, liderin güvenilirliğini artırarak okulda etik bir iklimin oluşmasına katkı sağlar ve örgüt genelinde etik standartların yerleşmesini destekler.</li> </ul>
Bahar (2019)	Sosyal Öğrenme Kuramı ve Sosyal Değişim Kuramı	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bu çalışma, etik liderlik bağlamında cesaret olgusunu ele alarak, etik liderlik ve çalışan davranışları arasındaki ilişkileri sosyal değişim ve sosyal öğrenme kuramları çerçevesinde incelemektedir. Etik liderlik, dürüstlük, güvenilirlik, adalet ve özgecilik gibi değerlerle ilişkilendirilirken, çalışanlara iki yönlü iletişim ve güçlendirme yoluyla etik davranışlar kazandırmayı amaçlar.</li> </ul>

	Perspektifinden Etik Liderlik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sosyal öğrenme kuramı, etik liderlerin rol model olarak çalışanların bilişsel ve davranışsal yetkinliklerini geliştirmesini, öz-yetkinliklerini güçlendirmesini ve bağımsız karar alma becerilerini desteklemesini vurgular. Aynı şekilde, cesur liderler, çalışanların etik kararlar almasına örnek teşkil ederek, ahlaki cesaretlerini artırır. Örgütlerde etik bir kültür oluşturulduğunda, çalışanların ahlaki cesaret sergileme ve etik davranışlarda bulunma olasılıkları yükselir.</li> <li>• Sosyal değişim kuramına göre, adil ve güvenilir liderlik, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi olumlu sonuçlarla karşılık vermesini sağlar. Etik liderlik, cesaret, adalet ve karşılıklılık ilkeleriyle şekillenerek, çalışanların bağımsız düşünme ve karar alma süreçlerine ilham veren, örgüt kültürünü dönüştüren güçlü bir liderlik modeli sunmaktadır.</li> </ul>
Gedik (2020)	Dönüşümsel Liderlik ve İşlemsel Liderlik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bu çalışma, dönüşümsel ve işlemsel liderlik kavramlarını ele alarak cesaretin bu liderlik türlerindeki rollerini incelemektedir. Dönüşümsel liderler, takipçilerini ilham verici yollarla motive ederek beklentilerin ötesine taşırken, işlemsel liderler, süreçlerin kontrolü ve kurallar çerçevesinde iş akışını yönetmeye odaklanmaktadır.</li> <li>• Cesaret, liderin kararlılığını ve iradesini destekleyen temel bir özellik olarak tanımlanmakta, dayanıklılık ve özgüvenle ilişkilendirilmektedir. Özgünlük, dürüstlük, irade ve öz farkındalık gibi niteliklerin liderin karakterini şekillendirdiği belirtilirken, cesaret bu niteliklerin uygulanmasını mümkün kılan bir unsur olarak öne çıkmaktadır.</li> <li>• Etik liderlik bağlamında cesaret, liderin adalet, dürüstlük ve güven gibi değerleri savunmasında ve bu değerleri örgüte kazandırmasında kritik bir rol oynamaktadır. Liderin etik cesaret sergilemesi, örgüt kültüründe güven ve adaleti teşvik ederken çalışanlar üzerinde de olumlu etkiler yaratmaktadır.</li> <li>• Cesaret dönüşümsel liderliğin ilham verici iletişim boyutuyla ilişkilendirilmekte, liderin cesur ve teşvik edici mesajlar yoluyla çalışanların özgüvenlerini artırabileceği ifade edilmektedir. Bu yaklaşım, çalışanların görevlerine daha fazla bağlılık göstermesini sağlamak ve örgüt içinde güven odaklı, pozitif bir atmosferin oluşmasına katkıda bulunmaktadır.</li> </ul>
Khodashenas, Güney ve Gürül (2020)	Etik Liderlik Davranışının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışmada cesaret, etik liderliğin davranışsal boyutu kapsamında ele alınarak örgütsel bağlılıkla olan ilişkisi üzerinde durulmuştur. Cesaret, liderin etik sorunlarla karşılaştığında, bu sorunları korkusuzca çözmeye yönelik bir gücü olarak değerlendirilmiş; liderin etik ilkelere sıkı sıkıya bağlı kalarak hızlı ve doğru kararlar almasını sağlamaktadır. Bu özellik, etik lideri yalnızca adil ve dürüst bir yönetici değil, aynı zamanda tevazu sahibi, doğruluktan ödün vermeyen, ölçülü, sabırlı ve çalışkan bir birey olarak tanımlamaktadır. Bu nitelikleriyle lider, örgütte çalışanların motivasyonunu ve iş verimliliğini artırmaktadır.</li> <li>• Etik liderler, yalnızca çalışanlara değil, tüm paydaşlara saygı gösteren, dürüst ve etik farkındalığı yüksek bireyler olarak konumlanır. Onların davranışları, örgütte etik iklimi oluştururken, cesaret ve etik sorumluluk duygusuyla hareket etmelerini sağlar. Ayrıca çalışanlarını cesaretlendirici ve yetkilendirici bir tutum sergileyerek, onlara hem etik değerleri benimsetir hem de sorumluluklarını yerine getirmelerinde yol gösterici bir rol üstlenir. Bu sayede lider, çalışanların örgütsel bağlılıklarını güçlendiren bir model oluşturur ve örgütte etik değerlere bağlılığı artırır.</li> <li>• Bu bütüncül perspektif, cesaretin etik liderliğin temel bir parçası olarak, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyen bir liderlik davranışı olduğunu ortaya koymaktadır.</li> </ul>

<p>Çetin ve Gürkan (2021)</p>	<p>Okul Yöneticilerinin Kuantum Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Yaratıcı Düşünme Eğilimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bu çalışma, cesaretin okul yöneticilerinin kuantum liderlik davranışları ve öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimleri bağlamında ele alındığını ortaya koymaktadır. Kuantum liderlik, belirsizlikleri yönetme ve kaotik durumları fırsata dönüştürme becerisine odaklanırken, cesaretin liderlerin ve öğretmenlerin yaratıcı ve yenilikçi düşünceyi teşvik etme kapasiteleriyle ilişkili olduğu vurgulanmaktadır.</li> <li>• Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimleri açısından cesaret düzeyi, ortalama bir seviyede bulunmuş ve cesaret puanlarının öğretmenler arasında geniş bir dağılım sergilediği belirlenmiştir. Cesaret düzeylerinde, öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademesi önemli bir farklılık yaratmaktadır. İlkokul öğretmenlerinin, çocukların eğitim hayatının temellerini atma sorumlulukları nedeniyle daha cesur oldukları, lise öğretmenlerinin öğrencilerin olgunluğuyla bağlantılı olarak dengeli bir cesaret sergiledikleri, ortaokul öğretmenlerinin ise ergenlik dönemi öğrencileriyle çalışmanın getirdiği temkinli yaklaşımları nedeniyle daha düşük cesaret puanlarına sahip oldukları tespit edilmiştir.</li> <li>• Ayrıca, öğretmenlerin kıdem süresinin cesaret düzeylerini olumlu etkilediği ortaya konmuştur. Kıdem süresi arttıkça, öğretmenlerin yaratıcı düşünme bağlamında daha cesur ve özgüvenli adımlar attığı gözlemlenmiştir. Özellikle 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin, mesleki deneyim ve tecrübenin etkisiyle daha yüksek cesaret puanlarına sahip olduğu belirlenmiştir. Bu durum, deneyimin yaratıcı ve cesur davranışları destekleyen önemli bir faktör olduğunu göstermektedir.</li> </ul>
<p>Özmen, Eriş ve Süral-Özer (2022)</p>	<p>Dijital Dönüşüm ve Liderlik: Sanayi Sektöründe Bir İnceleme</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Makale, cesaret kavramını dijitalleşme ve liderlik ekseninde ele almaktadır. Dijital liderlik, işletme ekosisteminde dijitalleşmenin stratejik başarısına katkıda bulunacak doğru adımların atılması olarak tanımlanmıştır. Bu bağlamda liderlerin dijital dönüşüm sürecine yönelik stratejik vizyonu ve liderlik rolü vurgulanmaktadır. İşletmelerde cesaretin, özellikle dijital dönüşüm sürecinin gerektirdiği duygusal dayanıklılık ve özgüvenle bağlantılı olduğu belirtilmiştir. Cesaret, burada risk ve belirsizlik koşullarında yön bulabilme ve direnç gösterebilme kabiliyetleriyle tanımlanarak, liderlerin dönüşüm süreçlerini başarıyla sürdürebilmesinin kritik bir unsuru olarak sunulmuştur.</li> <li>• Araştırma bulguları ise çalışanları özerklik konusunda cesaretlendirme boyutunun katılımcılar arasında en düşük ortalama da kaldığını göstermektedir. Bu durum, dijital liderlikte risk alma ve özerkliği teşvik etme boyutlarının henüz tam olarak yeterince desteklenmediğine işaret etmektedir. Liderlerin, çalışanlarına güven aşılıyarak özerkliği cesaretlendirmesi gerektiği, ancak pratikte bu durumun henüz yeterince benimsenmediği ifade edilmiştir.</li> </ul>
<p>Özürk (2022)</p>	<p>Güvenli Bir Gelecek için Profesyonel Liderlik ve Yenilikçi Kurum Kültürü</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Makale, kurum kültüründe yenilikçilik ve profesyonel liderlik üzerine kapsamlı bir analiz sunmaktadır. Bu çerçevede cesaret, "sivil cesaret kültürü" kapsamında ele alınarak kritik bir unsur olarak değerlendirilmiştir.</li> <li>• Makale, mükemmeliyeti merkeze alan kurumları müşteri odaklı, kıyaslama çalışmalarını gerçekleştiren ve değer yaratan kültürlere sahip yapılar olarak tanımlar. Bu kurumlarda "eleştirel rasyonalizm" öne çıkan bir unsurdur. Eleştirel rasyonalizm yaklaşımı, özellikle problem çözme kültürünün baskın olduğu yapılarda, hatalardan ders çıkarma, öğrenme isteği ve merak duygusunu merkeze alır. Böyle bir kültür, çatışma toleransı yüksek, yenilikçi ve esnek yapılara duyulan ihtiyacı ifade eder. Bu özelliklerin hayata geçirilebilmesi için "sivil cesaret kültürü" gereklidir. Sivil cesaret kültürü, yapıcı inat, çelişkiye düşme cesareti ve bireyin kendi bakış açısını savunabilme yetisi üzerine inşa edilir.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışma, cesaret olgusunu ele alırken entelektüel cesaret ve sosyal cesaret kavramlarıyla da yakın bir ilişki kurar. Bu bağlamda cesaret, hem eleştirel düşünceyi destekleyen bir entelektüel özgürlüğü hem de sosyal ilişkilerde farklı görüşlerin ifade edilmesine olanak sağlayan sosyal bir özgüveni içerir. Bu kültürel yaklaşım, kurumların yenilikçi bir kültür geliştirme sürecinde kritik bir bileşen olarak sunulmaktadır.</li> </ul>
Gökgöz (2023)	İşyerinde Sosyal Cesaret Davranışı Üzerindeki Etik Liderliğin Etkisi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Araştırmada sosyal cesaret, çalışanların etik olmayan durumlar veya uygulamalar karşısında gösterdikleri cesur tepkiler olarak ele alınmakta ve bireyin sosyal imajını riske atma pahasına örgütün yararına etik dışı davranışlara karşı durabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, cesaret; bireyin amaçlı bir şekilde harekete geçmesini sağlayan bir kişilik özelliği olarak belirlenmiştir ve etik liderlikle güçlü bir bağ içerisindedir.</li> <li>• Çalışma, örgütlerde cesareti; bilgi paylaşma, örgütün yararına etik dışı davranışlara karşı çıkma veya etik ikilemler karşısında karar verme süreçlerinde gerekli bir özellik olarak tanımlamaktadır. Etik liderlik ise, bu tür cesur davranışların temelini atan bir öncül olarak görülmektedir. Etik liderlerin kurallara uyma konusundaki örnek davranışları, çalışanların bu davranışları benimsemelerini sağlayarak, örgütte etik bir iklim yaratır. Bu etik iklim sayesinde, çalışanlar fark ettikleri adil olmayan veya etik dışı durumlara karşı cesaretle tepki gösterebilirler.</li> <li>• Araştırma, cesaretin yalnızca fiziksel bir özellik değil, aynı zamanda önemli bir sosyal boyutu olduğunu vurgulamaktadır. Çalışma sonuçları, etik liderlik ile iş yerinde sosyal cesaret davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymakta olup, bu ilişkinin örgüt içindeki etik atmosferi ve çalışanların cesaretlerini geliştirme üzerindeki etkisini göstermektedir (<math>R^2= 0,52</math>).</li> </ul>
Pek vd. (2023)	Öğretim Liderliğini Etkileyen Etmenler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bu çalışma, cesaretin öğretim liderliği üzerindeki kritik rolünü ele almıştır. Cesaret, okul yöneticilerinin zor kararlar alabilmesi ve sorumluluk üstlenmesi için temel bir özellik olarak vurgulanmış; cesaret eksikliğinin ise öğretim liderliğini zayıflattığı belirtilmiştir.</li> <li>• Araştırma, öğretim liderliği anlayışını benimseyen ancak uygulamada hayata geçiremeyen yöneticilerin karşılaştığı temel sorunları incelemiştir. Yasal düzenlemeler, bürokratik engeller, zaman yetersizliği ve vizyon sahibi olma ile cesur kararlar alabilme konularındaki eksiklikler, öğretim liderliğinin etkin uygulanmasını engelleyen başlıca faktörler olarak tespit edilmiştir. Mevcut sistemde, lider seçiminde cesaret ve vizyon gibi özelliklere yeterince önem verilmediği, bunun da liderlerin bağımsız karar alabilme kapasitelerini sınırladığı vurgulanmıştır.</li> <li>• 35 okul yöneticisiyle yapılan nitel araştırmada, yöneticilerin çoğu cesaret ve kararlılık konusunda kendilerine güven duyduklarını ifade etmiştir. Ancak yasal ve bürokratik kısıtlamalar ile zaman baskısı gibi dış etkenlerin, liderlerin eğitime ilişkin kararlarında cesur adımlar atmaktan çekinmelerine neden olduğu belirlenmiştir. Bu durum, cesaretin liderlikteki etkinliği artırmak için sistematik engellerin azaltılması gerektiğini göstermektedir.</li> </ul>
Bozdağ ve Akın (2023)	Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Özellikleriyle Girişimcilik Becerileri İlişkisinin Analizi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışma, cesaret kavramını hizmetkâr liderlik bağlamında ele almaktadır. Hizmetkâr liderlik, liderin öncelikli olarak başkalarına hizmet etmeyi seçtiği ve liderlik anlayışını bu çerçevede şekillendirdiği bir liderlik yaklaşımını ifade etmektedir. Bu bağlamda, hizmetkâr lider kendisini karşılık beklemeksizin diğer insanlara hizmet etmeye adan ve onların ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır. Cesaret, bu liderlik anlayışının alt boyutlarından biri olarak ele alınmaktadır.</li> <li>• Araştırma kapsamında, 348 öğretmenin yöneticilerinin hizmetkâr liderlik ve girişimcilik düzeylerine ilişkin görüşleri değerlendirilmiştir.</li> </ul>

		<p>Cesaret, hizmetkâr liderliğin önemli bir boyutu olarak incelenmiştir. Cesaret boyutuna ilişkin ortalama puan 3,3477 olarak hesaplanmış olup, bu değer 5'li likert ölçeğinde katılımcıların genellikle "kararsız" olduklarını göstermektedir. Ayrıca, standart sapmanın 1,01562 gibi nispeten yüksek bir değerde olması, katılımcılar arasında cesaret konusundaki görüşlerin geniş bir farklılık gösterdiğini işaret etmektedir.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demografik faktörler açısından incelendiğinde, yalnızca kıdem (hizmet yılı) değişkeni açısından anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Bu durum, cesaret kavramının hizmetkâr liderlik kapsamında henüz tam olarak şekillenmemiş ve katılımcılar arasında net bir görüş birliği oluşturulmamış olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte cesarete ilişkin ampirik bulguların değerlendirilmesine olanak sağlaması açısından önem taşımaktadır.</li> </ul>
Kurtgöz ve Polat (2023)	Öğretmenlerin Özel Eğitime Gereksinimi Olan Öğrencilere Yönelik Kapsayıcı Liderlik Davranışlarının İncelenmesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bu çalışma, cesaret kavramını kapsayıcı eğitim ve liderlik bağlamında ele almış ve özel eğitime gereksinim duyan öğrenciler için kapsayıcı liderlik özelliklerine sahip öğretmenlerin önemini vurgulamıştır. Kapsayıcı liderlik, öz farkındalık, sosyal farkındalık, ilişkisel çeviklik, adil muamele ve cesaret olmak üzere beş temel boyutta incelenmiş; cesaret, bu liderlik yaklaşımının vazgeçilmez bir özelliği olarak tanımlanmıştır. Cesaret, yalnızca verilen emirleri yerine getirmekle kalmayıp, kapsayıcılığa aykırı emirleri sorgulama ve zor kararlar alabilme becerisini içermektedir.</li> <li>• Kapsayıcı liderler, yenilikçi fikirleri destekleyen, bireyleri cesaretlendiren ve gerektiğinde inisiyatif alabilen kişiler olarak tanımlanmıştır. Ancak, 24 öğretmenle yapılan fenomenolojik araştırma, öğretmenlerin kapsayıcı liderlik açısından cesaret boyutunda sınırlı davranışlar sergilediğini ortaya koymuştur. Öğretmenler, mevzuat ve yoğun müfredat gibi kısıtlamalar nedeniyle yenilikçi adımlar atmaktan çekindiklerini ve cesur davranışlar sergilemekte zorlandıklarını ifade etmişlerdir.</li> <li>• Araştırmada, liderlerin cesaret boyutunda yenilikçi fikirleri destekleme, risk alma ve zorluklarla yüzleşme gibi davranışlar sergilemesi beklenirken, öğretmenlerin büyük çoğunluğunun bu tür cesur davranışlardan uzak durduğu gözlemlenmiştir. Mevzuata bağlılık ve sınıf içi kısıtlamalar, bu durumun başlıca nedenleri arasında yer almıştır.</li> <li>• Sonuç olarak, çalışma, kapsayıcı liderliğin cesaret boyutunun teorik önemine dikkat çekerken, uygulamada öğretmenlerin bu konuda eksiklikler yaşadığını ortaya koymaktadır. Bu, liderlik cesaretinin geliştirilmesi için daha fazla destek ve yönlendirme gerektiğini göstermektedir.</li> </ul>
Yüksel ve Bilgivar (2024)	Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Yaratıcı Düşünme Eğilimleri Arasındaki İlişkiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bu çalışmada cesaret, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimleri arasındaki ilişki bağlamında ele alınmaktadır. Dönüşümcü liderlik, liderlerin örgüt ve takımın refahını önceleyerek takipçilerinin ihtiyaçlarını anlama ve onların çalışma sonuçlarını önemseme yeteneği ile tanımlanmaktadır. Bu liderlik modeli, idealleştirilmiş etki, bireysel destek, ilham verici motivasyon ve entelektüel uyarım olmak üzere dört alt boyutta ele alınmaktadır. Cesaretin özellikle "entelektüel uyarım" boyutu ile yakından ilişkili olduğu vurgulanmaktadır. Entelektüel uyarım, liderlerin takipçilerini mevcut davranış ve düşünce kalıplarını sorgulamaya ve sorunlara yeni bakış açıları geliştirmeleri için cesaretlendirme becerisiyle bağlantılıdır.</li> <li>• Dönüşümcü liderlik, bu alt boyutlarıyla birlikte ele alındığında, astları cesaretlendirme ve teşvik etme yetisi sayesinde, çağın en önemli yeterliliklerinden biri olarak görülen yaratıcı düşünme eğilimleri ile doğrudan ilişkili bir liderlik modelidir. Araştırmada, cesaret alt boyutunun dönüşümcü liderlikle düşük ancak pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir (,032). Bununla birlikte, cesaretin yaratıcı düşünme eğilimiyle yüksek düzeyde pozitif bir ilişki gösterdiği (,800), özdisiplinle orta düzeyde pozitif bir ilişki içinde olduğu (,635), ve yenilik</li> </ul>

		<p>arama ile de orta düzeyde pozitif bir ilişki gösterdiği tespit edilmiştir (.666).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bu bulgular, cesaretin dönüşümcü liderlik bağlamında entelektüel uyarım yoluyla, öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimlerini teşvik eden önemli bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır.</li> </ul>
--	--	---

Cesur liderler, çalışanlarına özerklik tanıyarak, karar alma süreçlerine katılımı teşvik ederek ve katkılarını kabul ederek onları güçlendirir (Detert ve Bruno, 2017). Bu yaklaşım, çalışanların bağlılık duygusunu artırarak iş tatmini ve katılımı destekler. Ayrıca, güven ve işbirliğini teşvik eden cesur liderler, katılımcı bir iş gücünün oluşumuna katkıda bulunur (Avolio vd., 2009).

Cesaret, liderlerin yapıcı eleştiriyi benimseyerek açık diyalogu ve geri bildirimini teşvik etmesine olanak tanır. Bu, çalışanlar için psikolojik güvenlik ortamı yaratırken, bireysel ve ekip performansını artırır ve sürekli iyileştirme kültürünü destekler (Edmondson, 1999). Araştırmalar, geri bildirim için açık ve değişimi benimseyen liderlere sahip kuruluşların daha yüksek düzeyde gelişim ve rekabet avantajı sağladığını göstermektedir (Bass ve Riggio, 2006).

Belirsiz dönemlerde liderler, ekiplerine güven ve yönlendirme sağlamak için cesarete ihtiyaç duyar. Cesaret, liderlerin sakin ve kararlı kalmasını sağlayarak çalışanların örgütsel istikrar algısını olumlu yönde etkiler (Sosik ve Cameron, 2010). Bu özellikler, kriz yönetiminde ve uzun vadeli kurumsal başarıda kritik bir rol oynar (Davis vd., 2007).

Liderlik cesareti, adaletsizliklerle mücadele, eşitliği sağlama ve zor kararlar alma gibi adalet temelli liderlik davranışlarını içerir. Araştırmalar, adil liderlik sergileyen ve prosedürel ile dağıtımsal adalete öncelik veren organizasyonlarda çalışanların daha yüksek bağlılık gösterdiğini ortaya koymaktadır (Greenberg, 1990; Colquitt vd., 2001).

Kriz yönetimi, baskı altında soğukkanlılığını koruyabilen, çabuk adapte olabilen ve kararlı davranışlar sergileyen liderleri gerektirir. Cesaret, liderlerin krizlere etkili bir şekilde müdahale etmelerini, kısa vadeli çözümleri uzun vadeli stratejilerle dengelemelerini sağlar (James ve Wooten, 2009). Araştırmalar, cesur liderlerin riskleri proaktif bir şekilde belirlediklerini, şeffaf iletişim kurduklarını ve belirsizlik altında bilinçli kararlar aldıklarını göstermektedir (DuBrin, 2008). Yukarıdaki değerlendirmeler ve Tablo 2'deki bulgulara dayanarak şu öneriler ileri sürülebilir:

- P5:** Cesaret, liderlik bağlamında iş tatmini ve çalışanların yetkilendirilmesiyle pozitif ilişkilidir ve katılımcı bir işgücünü teşvik eder.
- P6:** Cesur ve eleştiriye açık liderler, sürekli örgütsel gelişim kültürünü destekler.
- P7:** Liderlikte cesaret, belirsiz dönemlerde çalışanların güvenini sürdürme ve kurumsal istikrarla olumlu ilişkilidir.
- P8:** Cesur liderler, çalışanların örgütsel adalet algılarını güçlendirerek daha yüksek örgütsel bağlılık oluşturur.
- P9:** Cesur liderler, kriz yönetiminde daha etkili olup kuruluşlarında istikrar ve süreklilik sağlarlar.

### 3. Cesaretin Çalışan Bağlılığını ve Sürekliliği Artırmadaki Rolü

Cesaret, çalışanların süreçlere aktif katılımını ve iş birliğini teşvik ederek takım dinamiklerini ve özgüveni güçlendiren önemli bir unsur olarak değerlendirilmiştir. Bu bağlamda, yapılan literatür incelemesinde, Türkçe literatürde **Tablo 3**'te yer verilen üç çalışma öne çıkmaktadır.

Tablo 3: Cesaret ve Çalışan Bağlılığı Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar

Yazar	Başlık	Bulgular
Özkan ve Kalender (2020)	Hekim Katılımı: Kavramsal Bir İnceleme	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bu çalışma, sağlık hizmetlerinde verimlilik, hakkaniyet, bakım kalitesi, hasta güvenliği ve memnuniyetin sağlanmasında hekim katılımının kritik rolünü analiz etmektedir. Hekimlerin sağlık kurumlarındaki katılımlarının, hizmetlerin verimlilik, etkililik, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerine uygun şekilde sürdürülebilmesinde belirleyici bir etkisi olduğu vurgulanmaktadır. Hekimlerin bakış açıları ve tutumlarının, uygulanan modeli benimseme derecelerini doğrudan etkilediği ifade edilmektedir.</li> <li>Araştırmada "hekim katılımı" kavramı, hekime duyulan güven, memnuniyet, bağlılık ve "hekim liderliği" unsurlarıyla tanımlanmıştır. Bu unsurlar, hekimlerin aktif katılımını destekleyen bir kurum kültürünün temelini oluşturmaktadır. Cesaret ise, hekimlerin liderlik rollerini üstlenmelerini ve yenilikçi süreçlere dahil olmalarını sağlayan bir kurum değeri olarak ele alınmıştır.</li> <li>Çalışma, cesareti yalnızca bireysel bir özellik olarak değil, aynı zamanda kurum kültürünün temel bir unsuru olarak değerlendirmektedir. Kurumsal ortam, hekimlerin bağımsız karar alma, eleştirel düşünme ve yenilikçi çözümler sunma cesaretini teşvik etmektedir. Bu bağlamda, hekimlerin eleştirel düşünme, yapıcı çatışmaları yönetme ve kendi görüşlerini ifade etme becerileriyle desteklenmesi, sağlık hizmetlerinde liderlik yetkinliklerini güçlendirmektedir.</li> </ul>
Erkoç ve Kırıl (2023)	Öğretmen Güçlendirme de Okul Yöneticilerinin Rolü ve Önemi ile Öğretmen Güçlendirme Stratejileri	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bu çalışma, cesareti öğretmen güçlendirme sürecinin önemli bir unsuru olarak ele almaktadır. Öğretmen güçlendirme, motivasyonu artıran, iş tatminini destekleyen, stresle başa çıkmayı kolaylaştıran ve mesleki yeterlilikleri geliştiren bir uygulama olarak tanımlanmıştır. Bu süreçte okul yöneticilerinin, öğretmenlerin okul politikalarına aktif katılımını teşvik ederek daha fazla özerklik kazanmalarını sağlamadaki kritik rolü vurgulanmaktadır.</li> <li>Güçlendirme, karar verme, mesleki gelişim, öz yeterlilik, özerklik ve etki olmak üzere beş temel boyutta ele alınmıştır. Güçlendirilmiş öğretmenler, daha motive ve enerjik hissederken, inisiyatif alma konusunda cesaret göstermektedir. Bu bağlamda, yöneticilerin, sağladıkları olanaklar ve oluşturdukları örgüt kültürüyle öğretmenlere cesaret veren ve destekleyen bir lider olarak hareket etmesi büyük önem taşımaktadır.</li> <li>Yöneticiler, hata yapmayı öğrenme sürecinin doğal bir parçası olarak görmeli ve öğretmenleri yeni yaklaşımlar denemeye teşvik etmelidir. Ayrıca, bilgiye erişim ve mesleki gelişim fırsatları sunan bir ortam yaratarak, öğretmenlerin güçlendirilmesi için gerekli koşulları sağlamalıdır.</li> <li>Kontrol yerine paylaşımcı bir liderlik anlayışını benimseyen yöneticiler, öğretmenlerin cesaretlerini ve katılım isteklerini artırmaktadır. Cesaret ve güven temelli bir kültür, çalışanların cesurca hareket edebilmesi için gerekli zemini oluştururken, korku kültürünün bu tür bir güçlendirme sürecini engellediği belirtilmektedir. Bu yaklaşım, sadece öğretmenlerin değil, tüm çalışanların cesaretle hareket etmesini teşvik eden bir örgüt kültürü yaratmaktadır.</li> </ul>
Gülbahar ve Özkan (2023)	İş Yeri Sosyal Cesaret Davranışlarının Çalışanların Savunmacı Sesi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye	<ul style="list-style-type: none"> <li>Çalışmada yüksek sosyal cesarete sahip kişilerin, iş yaşamında karşılaştıkları sorunlar karşısında daha saygılı, adil ve iyi bir iletişime dayalı çalışma talep etmek için seslerini yükseltebilecekleri ve böylece duygusal yorgunluğu ve baskıyı azaltabilecekleri ifade edilmektedir.</li> <li>Savunmacı ses, bireyin iş ortamında kendini koruma amacıyla, işle ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini yaşadığı korku sebebiyle ifade etmesi olarak tanımlanmaktadır. Çalışmada savunmacı ses, radikal tepkiler vermekten ziyade uzlaşmayı tercih etmesi olarak tanımlanmıştır. Bu yaklaşımda birey olumsuz bir izlenim yaratmamak amacıyla olumsuz sosyal yargılarda bulunmaktan kaçınmaktadır.</li> </ul>

	Yönelik Bir Çalışma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sosyal cesaret davranışı ise bireyin, savunmacı yaklaşımdan ziyade korkuya rağmen bilinçli ve istekli bir biçimde proaktif davranışlar sergilemesi olarak tanımlanmıştır. Bu yaklaşımda eleştirilere duyarlılık nispeten daha düşüktür.</li> <li>• Makale, sosyal cesaretin örgütsel sessizlik, bilgi saklama ya da savunmacı ses çıkarma gibi manüpülatif davranışları azaltıcı bir etkiye sahip olduğu noktasından hareket etmektedir.</li> </ul>
--	---------------------	--

Özkan ve Kalender (2020), hekim katılımına yönelik çalışmalarında, tıp profesyonellerinin hiyerarşik ve stresli çalışma ortamlarında karar alma süreçlerine aktif katılım göstermelerinin ve görüşlerini ifade etme cesaretlerinin önemini vurgulamıştır. Bu çalışma, bireylerin örgütsel süreçlere anlamlı katkı sağlaması için cesaretin temel bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır. Benzer bir şekilde, Erkoç ve Kıral (2023), okul yöneticilerinin öğretmen özerkliğini destekleyerek iş tatmini ve performansı artıran bir güçlendirme kültürü oluşturmalarındaki rolünü ele almıştır. Bu bağlamda cesur liderlik, öğretmenleri destekleyen ve güçlendiren stratejilerle eğitim ortamlarında olumlu değişimler yaratmada kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Gülbahar ve Özkan (2023) ise işyerinde sosyal cesaret üzerine yaptıkları araştırmada, çalışanların intikam korkusu olmaksızın endişelerini ve fikirlerini ifade etme cesaretlerini incelemiş ve bu cesaretin savunmacı sessizliği azaltarak açık iletişim ve kurumsal gelişime katkı sağladığını ortaya koymuştur. Bu üç çalışmada da cesaretin, bireylerin kendilerini ifade etmelerini, harekete geçmelerini ve örgütsel süreçlere katkıda bulunmalarını destekleyen önemli bir faktör olduğu vurgulanmıştır.

Edmondson (1999), örgütsel güvenin çalışanların olumsuz sonuçlardan korkmadan fikirlerini paylaşmalarını ve iş birliği yapmalarını sağladığını ifade etmiştir. Bu tür bir güven ortamı, psikolojik güvenlik temelinde oluşmakta ve çalışanların yenilikçi fikirler önermesine olanak tanımaktadır. Wong ve Cummings (2009), çalışanların yöneticilere ve çalışma arkadaşlarına olan güveninin açıklık ve şeffaflık kültürünü teşvik ederek onları statükoya meydan okumaya ve yenilikçi öneriler sunmaya cesaretlendirdiğini belirtmiştir. Dirks ve Ferrin (2002), güven temelli atmosferlerin yaratıcı problem çözme ve işbirlikçi süreçlere katılımı artırarak ekip başarısını desteklediğini vurgulamıştır.

Liderlerin hatalara karşı tutumu, çalışanların yenilik yapma ve risk alma istekleriyle doğrudan ilişkilidir. Heifetz ve Linsky (2002), hatalara hoşgörülü bir liderlik yaklaşımının, çalışanların başarısızlıklarından ders çıkarabilecekleri ve kendilerini güvende hissedebilecekleri bir atmosfer yarattığını belirtmiştir. Kurtzberg ve Amabile (2001), bu liderlik tarzının çalışanların yaratıcı güvenini artırarak yenilikçi davranışlarını teşvik ettiğini ifade etmiştir. Baer ve Frese (2003) ise böyle bir liderlik yaklaşımının, başarısızlık korkusunu azaltarak çalışanların ekip hedeflerine daha aktif katkı sağlamalarını motive ettiğini ortaya koymuştur.

Sosyal cesaret, çalışanların endişelerini ve önerilerini dile getirme istekliliğini artırarak yapıcı iletişimi teşvik eden önemli bir kavramdır. Detert ve Treviño (2010), bu tür bir kültürün örgütsel sessizliği azaltarak açık iletişim ortamlarını güçlendirdiğini ve çalışanların karar alma süreçlerine daha aktif katılımını sağladığını ifade etmiştir. Vakola ve Bouradas (2005), sosyal cesareti destekleyen işyerlerinin problem çözme, yenilikçilik ve çalışan memnuniyeti açısından daha başarılı sonuçlar elde ettiğini göstermiştir.

Bu değerlendirmeler ışığında, örgütsel güven ve cesaretin bireylerin kendilerini ifade etmelerini teşvik ederek örgütsel süreçlere anlamlı katkılar sağladığı anlaşılmaktadır. Liderlerin destekleyici ve hatalara hoşgörülü bir yaklaşım sergilemeleri, sosyal cesareti artıran bir işyeri kültürü oluşturmaları ve güven temelli atmosferler yaratmaları hem bireysel hem de kurumsal başarı için stratejik öneme sahiptir (Vakola ve Bouradas, 2005). Bu değerlendirmeler ışığında şu öneriler sunulmaktadır:



- P10:** Örgütsel güven algısı yüksek çalışanlar, işbirlikçi süreçlere daha aktif katılım gösterecek ve yenilikçi fikirlerini ifade etmede daha cesur davranacaklardır.
- P11:** Cesareti teşvik eden bir örgüt kültürü, özellikle belirsiz veya karmaşık ortamlarda çalışanların yaratıcılığını, katılımını ve görev sahiplenmesini olumlu yönde etkiler.
- P12:** Hatalara hoşgörü gösteren liderler, çalışanları yeni fikirler denemeye ve başarısızlık korkusu olmadan ekip hedeflerine katkıda bulunmaya motive eder.
- P13:** İşyerindeki sosyal cesaret, örgütsel sessizliği azaltır ve çalışanların yapıcı geri bildirim sağlamasını ve karar alma süreçlerine katılımını destekler.

#### 4. CESARETİN, ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ DÜZEYİNE ETKİSİ VE BUNUN İŞ PERFORMANSINI VE SÜREKLİLİĞİ ARTIRMASI

Bu literatür incelemesi kapsamında, **Tablo 4'de** yer alan Arslan ve Gül (2023), Eryılmaz (2024) ile Yollu, Yumuşak ve Korkmaz (2024) tarafından yapılan üç çalışma, iş tatmini ve cesaret arasındaki ilişkiye odaklanarak çalışanların psikolojik gücü ve iş hayatındaki memnuniyetlerinde cesaretin oynadığı kritik rolü ortaya koymaktadır. Bu araştırmalar, olumlu örgütsel sonuçların şekillenmesinde cesaretin etkisini vurgulamaktadır.

**Tablo 4: Cesaret ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar**

Yazar	Başlık	Bulgular
Arslan Ve Gül (2023)	İşyerinde Sosyal Cesaret Davranışlarının İşyeri Mutluluğuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma	<ul style="list-style-type: none"> <li>Çalışma sosyal cesareti; bireylerin iş ortamlarında karşılaştıkları güçlüklerle başa çıkma ve açık iletişim kurma becerileri olarak tanımlanmaktadır.</li> <li>Çalışma sonucunda daha riskli (gülünç duruma düşme vb.) ve duygusal olarak zorlayıcı (iş arkadaşını gücendirme vb.) durumlarda cesur davranma eğilim azalırken; kurum politikalarına uymayan durumları düzeltme amacı söz konusu olduğunda daha cesur davranıldığı tespit edilmiştir.</li> <li>Bu çalışmada sosyal cesaretin, iş yeri mutluluğu üzerinde pozitif yönde ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular, sosyal cesaret davranışının, işyeri mutluluğunu %10 oranında açıkladığını göstermektedir.</li> </ul>
Eryılmaz (2024)	Pozitif Örgütsel Davranış Çalışmaları Üzerine Sistemli Bir İnceleme ve Eleştiriler: Quo Vadis?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Çalışmada cesaret, pozitif psikoloji kapsamında önemli bir unsur olarak ele alınmaktadır. Pozitif psikoloji alanında cesaret, üç temel başlıktan biri olarak değerlendirilir: a) <b>Olumlu Öznel Deneyimler:</b> Cesaret, mutluluk, akış, tatmin, iyimserlik gibi pozitif duyguların deneyimlenmesiyle ilişkilendirilir ve bireylerin içsel doyumlarını artırarak pozitif bir yaşam sürdürebilmeleri için önem taşır b) <b>Olumlu Kişisel Özellikler:</b> Cesaret, pozitif psikolojinin özünde bulunan beceriler, ilgi alanları, yaratıcılık, bilgelik, değerler, karakter güçleri, anlam ve amaç gibi kişisel özelliklerin bir parçasıdır. Bu bağlamda cesaret, bireyin pozitif özelliklerini geliştirme sürecinin merkezinde yer alır ve bireylerin zorluklarla başa çıkma gücünü artırır c) <b>Olumlu Örgütler/Kurumlar:</b> Cesaret, toplum, okul, aile gibi kurumların gelişiminde de kritik bir rol oynar. Bu kurumlar, bireylerin cesaret gibi pozitif özelliklerini destekleyerek toplumsal dayanıklılığı ve kolektif refahı artırır.</li> <li>Makalede, pozitif duyguların analiz edilmesi ve cesaretin tam anlamıyla kavranabilmesi için sevmeye, çalışma, şefkat, güçlülük, yaratıcılık, merak, dürüstlük, kendini bilme, itidal, öz denetim ve bilgelik gibi erdemlerin detaylı incelenmesi gerektiği vurgulanmıştır. Bu çerçevede cesaret, sadece bireysel bir güç değil, aynı zamanda örgütsel ve toplumsal gelişime katkı sunan, pozitif psikolojinin merkezinde yer alan bir değerdir.</li> </ul>
Yollu, Yumuşak ve Korkmaz (2024)	Adaptation of the Professional Moral Courage Scale to Turkish Culture: A Validity and Reliability Study	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bu çalışma, örgütlerdeki etik sorunların çalışanlarda ahlaki sıkıntıya yol açarak iş tatminini olumsuz etkileyebileceğini vurgulamaktadır. Ahlaki cesaret, çalışanların etik sorunlarla yüzleşirken iş tatminini koruyarak işlerine anlam katmalarına ve örgütsel performansa katkı sağlamalarına yardımcı olabilir.</li> </ul>

Sosyal cesaret davranışlarının işyeri mutluluğu üzerindeki etkisini ele alan çalışmalar, endişelerini dile getiren veya normlara meydan okuyan cesur çalışanların daha olumlu bir çalışma ortamı yarattığını ve daha yüksek iş tatmini sağladığını göstermektedir. Benzer şekilde, olumlu örgütsel davranışlara ilişkin sistematik inceleme hem çalışanların hem de liderlerin cesur davranışlarının motivasyonu, katılımı ve örgütsel bağlılığı nasıl teşvik ettiğini ve bu bağlamda başarılı bir işyeri kültürünün nasıl oluştuğunu vurgulamaktadır.

Ayrıca, Mesleki Ahlaki Cesaret Ölçeği'nin Türk kültürüne uyarlanması, etik ikilemlerle başa çıkmada ahlaki cesaretin çalışanların örgütsel değerlere ve etik standartlara uygun hareket etmelerini sağlamadaki önemini ortaya koymaktadır. Bu bulgular, cesaretin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve etik davranışlar üzerindeki belirleyici rolünü açıkça ortaya koymaktadır.

Ahlaki cesareti yüksek çalışanların, etik ilkelere bağlı kalma ve karar verme süreçlerinde bütünlüğü ve tutarlılığı teşvik etme olasılıkları daha yüksektir (May vd., 2003). Bu çalışanlar, eylemlerini kişisel ve mesleki değerleriyle uyumlu hale getirerek içsel çatışmalarını azalttıkları için daha yüksek iş tatmini yaşar ve işlerine daha güçlü bir katılım gösterirler (Hannah vd., 2011; Treviño vd., 2006).

Çalışanlar, kendi değerleri ile örgütsel uygulamalar arasındaki uyumu algıladıklarında, içsel motivasyon ve bağlılık duygusu geliştirirler (Pratt ve Ashforth, 2003). Bu uyum, yalnızca iş tatminini artırmakla kalmaz, aynı zamanda işten ayrılma niyetlerini azaltarak çalışan bağlılığını güçlendirir (Sekerka vd., 2009; Gehman vd., 2013). Böyle bir uyum, çalışanların işlerinden daha fazla anlam bulmasını ve örgütsel performansa katkı sağlamasını teşvik eder. Bu bağlamda şu öneriler sunulmaktadır:

- P14:** Ahlaki cesaret düzeyi yüksek çalışanlar, etik ikilemlerle karşılaşırsalar bile iş tatminini sürdürme eğilimindedir ve bu durum kurumsal performansa olumlu katkıda bulunur.
- P15:** Sosyal cesarete değer veren bir kültürü benimseyen kuruluşlar, çalışanların işyeri mutluluğunda artış bekleyebilir; çünkü bu tür kültürler, açık iletişimi ve politika ihlallerinin çözümünü teşvik ederek memnuniyeti artırır.
- P16:** Güçlü ahlaki cesarete sahip çalışanlar, kişisel ve örgütsel değerlerin uyumunu sağladıklarında rollerinden daha fazla anlam ve tatmin bulurlar; bu da iş tatminini artırır.
- P17:** Cesaret, çalışanların iş tatmini ve performansını olumlu etkileyerek örgütsel performansın ve sürekliliğin artmasını sağlar.

## 5. Cesaretin Etik İhlallerin Bildirilmesindeki Kritik Rolü

**Tablo 5'**de cesaretin, etik ihlallerin bildirilmesindeki kritik rolü ve bu davranışın birey ve organizasyon üzerindeki etkilerine değinen üç araştırmanın bulgularına yer verilmiştir. Bu araştırmaların özellikle haber uçuurma (Whistleblowing) ve cesareti inceleyerek iş yaşamında etik duruşun zorlukları ve sonuçlarına vurgu yaptığı görülmektedir.

Tablo 5: Cesaretin, Etik İhlallerin Bildirilmesindeki Rolünü İnceleyen Çalışmalar

Yazar(lar)	Başlık	Bulgular
Cemaloğlu ve Akyürek (2017)	Örgütlerde Whistleblowing (Bilgi Uçurma)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışmada cesaret, örgüt içerisinde etik dışı davranışları düzeltme çabaları sonuçsuz kalan bireylerin, hatalı uygulamaları kamuoyuna veya hükümet yetkililerine bildirme davranışı olan whistleblowing (haber uçurma) bağlamında ele alınmaktadır. Whistleblowing, örgüt içerisinde yanlış ve zarar verici uygulamaların ifşa edilmesini sağlayan önemli bir ahlaki cesaret örneği olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, whistleblower, halkın sağlığı, güvenliği veya özgürlüğünü tehdit eden yasadışı ya da etik dışı faaliyetleri durdurmak amacıyla ifşa eden bir figür olarak öne çıkar ve bu eylem, etik bir sorumluluk olarak kabul edilir.</li> <li>• Bu süreç, cesaretin örgütsel etik ve toplumsal sorumlulukla nasıl birleştiğini gösterir. Whistleblowerlar, doğru olanı savunurken, örgüt içerisinde dışlanma, baskı veya işten çıkarılma gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşma riski altındadırlar. Bu bağlamda cesaret, doğruluğun ve etik değerlerin savunulmasında belirli bir bedeli göze almayı içerir. Whistleblowing, bireylerin doğruyu savunma cesaretinin en açık ve riskli tezahürlerinden biri olup, ahlaki sorumlulukla bireysel risk arasında bir dengeyi temsil eder.</li> <li>• Sonuç olarak, çalışmada cesaret, etik ihlallere karşı durarak örgütsel dönüşüme katkıda bulunma gücü olarak tanımlanır. Bu tür bir cesaret, sadece bireysel bir eylem değil, aynı zamanda örgütlerin uzun vadeli etik yapısının korunması ve geliştirilmesi için kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir.</li> </ul>
Eroğlu ve Alga (2017)	Örgütsel Muhalefetin Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektörü Örgütlerinde Bir Araştırma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bu çalışma, cesareti örgütlerde muhalefet etme cesareti ve ahlaki cesaret kavramlarıyla ilişkilendirmekte, muhalefeti yalnızca otoriteye itiraz değil, aynı zamanda örgütsel hataları işaret etme, değişim talebinde bulunma ve iyileştirme arayışı olarak ele almaktadır. Muhalefet, serbest iletişim ve tartışma ortamlarının sağlanmasında kritik bir unsur olarak görülmekte ve yenilikçi, sağlıklı bir gelişim sürecinin temel koşulu olarak değerlendirilmektedir.</li> <li>• Bireylerin rasyonel ve yaratıcı düşünce kapasiteleri, eleştirel bakış açısı ve muhalif olabilme yetenekleriyle doğrudan ilişkilidir. Cesaret, yaratıcı düşünceyi hayata geçirmek için gerekli bir ön koşul olup, bireylerin yalnızca fikir üretmekle kalmayıp, bu fikirleri savunma yürekliliğine sahip olmalarını sağlar. Bu bağlamda, cesaret yaratıcı düşünceyi harekete geçiren önemli bir unsurdur.</li> <li>• Örgütlerde hatalı süreçlerin sorgulanması ve değişim ihtiyacının dile getirilmesi, ahlaki ve yaratıcı cesaret gerektirir. Bu cesareti göstermek, mevcut durumu eleştirebilme ve gerektiğinde muhalif bir duruş sergileyebilme yetisine bağlıdır. Çalışmada, değişim ve dönüşüm süreçlerini başlatan bireylerin genellikle "kral çıplak" deme cesaretine sahip kişiler olduğu vurgulanmaktadır.</li> <li>• Otoriter ve hiyerarşik yapılarda, yöneticilerin çalışanların muhalefetini bastırma eğiliminde oldukları belirtilmektedir. Ancak, gerçek yenilik ve değişim ihtiyacı, muhalefet etme cesaretine sahip bireyler tarafından dile getirildiğinde sürdürülebilir hale gelebilir. Muhalefet bu bağlamda bireysel bir başkaldırı değil, örgütün gelişimine katkı sağlayan değerli bir araç olarak ele alınmaktadır.</li> </ul>
Yıldız ve Tani (2018)	Bilgi Uçurma Davranışının Öncülleri ve Sonuçları	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışmada, bilgi uçurma (whistleblowing) kavramı vicdani, ahlaki, hukuksal ve sosyal çevre boyutlarıyla ele alınmış ve cesaretin bu çok boyutlu yapının temel bir unsuru olduğu vurgulanmıştır. Bilgi uçurma, etik dışı veya yasa dışı uygulamaların ifşa edilmesi yoluyla toplum yararını koruma amacı taşıyan cesur bir eylem olarak tanımlanmıştır. Bu davranış, halkın çıkarlarını korurken, kişisel ve örgütsel düzeyde önemli sonuçlar doğurabilir ve hatta bir şirketin kapanmasına veya bireylerin yaşamlarında kalıcı değişikliklere neden olabilecek kadar güçlü bir etkiye sahip olabilir.</li> <li>• Bilgi uçurma davranışının etik olarak değerlendirilebilmesi, eylemin amacına ve yöntemine bağlıdır. Çalışma, bilgi uçurmanın, kişisel çıkarlar yerine kamusal fayda gözetilerek gerçekleştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda bilgi uçurma, bireysel cesaretin ötesinde toplumsal bir sorumluluk ve etik bir görev</li> </ul>

		<p>olarak görülmektedir. Kamusal çıkarı hedefleyen bilgi uçuşma eylemleri etik açıdan kabul edilmekte ve toplumsal yarara katkıda bulunduğu sürece saygı görmektedir.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilgi uçuşmanın ardındaki cesaret, vicdan, ahlaki değerler, bireysel etki gücü, toplumsal sorumluluk bilinci ve etik duruş gibi temel değerlere dayanır. Araştırmada, örgütsel adalet algısı yüksek bireylerin etik dışı durumları bildirme eğilimlerinin daha fazla olduğu belirtilmiştir. Bilgi uçuşma, çalışanların doğru olanı savunmak ve etik dışı uygulamalara karşı harekete geçmek için gösterdikleri ahlaki cesaretin bir yansıması olarak ele alınmaktadır. Bu cesaret, bireylerin vicdanlarına ve toplumsal sorumluluk bilincine dayalı bir etik duruş sergilemesini gerektiren bir eylemdir.</li> </ul>
--	--	---

Haber uçuşma, örgütsel muhalefet ve bilgi paylaşımı davranışları üzerine yapılan araştırma (Cemaloğlu ve Akyürek, 2017), etik standartların desteklenmesinde ve örgütsel değişimin teşvik edilmesinde cesaretin önemli rolünü vurgulamaktadır. Potansiyel kişisel risklere rağmen çalışanların etik olmayan uygulamaları veya ihlalleri bildirme cesaretinin kurumsal şeffaflığa ve hesap verebilirliğe nasıl katkıda bulunabileceğini araştırılmıştır. İhbarcılarının (Haber uçuşanların) kendilerini güvende hissedecekleri destekleyici bir ortam yaratmanın önemini vurgulanırken örgütsel muhalefet üzerine yapılan araştırma, çalışanların belirli uygulamalara veya kararlara karşı cesurca muhalefetinin, etkisiz politikalara meydan okuyarak ve iyileştirmeyi savunarak, özellikle hizmet sektöründe örgütsel değişimi nasıl yönlendirebileceğini belirtilmiştir (Eroğlu & Alga, 2017). Son olarak, ihbar davranışının öncülleri ve sonuçları üzerine yapılan çalışma, yanlış eylemlerin rapor edilmesine yönelik cesur eylemlerin, gelişmiş etik kültür gibi olumlu kurumsal sonuçlara yol açabileceğini ve etik olmayan uygulamaları caydırabileceğini vurgulamaktadır (Yıldız & Tani, 2018).

Ahlaki cesaret, kişisel, mesleki veya sosyal risklere rağmen etik açıdan doğru olanı yapma kararlılığını ifade eder (Sekerka vd., 2009). Ahlaki cesareti yüksek çalışanlar, kuruluş içindeki etik olmayan uygulamaları bildirme konusunda daha isteklidir (Mkheimer vd., 2023). Misilleme riskine rağmen etik dışı davranışları rapor etme eğilimi, güçlü bir iç ahlaki pusula ve etik değerlerin kişisel çıkarlardan üstün olduğu inancıyla ilişkilidir (Moore ve Gino, 2013). Araştırmalar, ahlaki cesareti yüksek bireylerin etik kararlarında daha özgüvenli olduğunu ve potansiyel sonuçlardan daha az etkilendiğini, dolayısıyla etik ihlalleri bildirme olasılıklarının daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Hannah vd., 2011).

Bir kuruluşun açık iletişim ve şeffaflık kültürünü teşvik etmesi, çalışanların misilleme korkusu olmaksızın etik olmayan davranışları bildirme olasılığını artırır (Miceli vd., 2009). Liderler, çalışanlara fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri bir ortam sunduğunda, çalışanların ahlaki cesaret gösterme ve etik ihlalleri raporlama olasılığı daha yüksektir (Ogunfowora vd., 2021). Bu tür şeffaf ve iletişimsel bir ortam, ihbarın psikolojik risklerini azaltır, çalışanların kendilerini desteklenmiş hissetmesini sağlar ve olumsuz sonuçlarla karşılaşma korkusunu minimize eder (Mrowiec, 2022). Bu yaklaşım, etik karar almayı teşvik etmenin yanı sıra güven ve hesap verebilirlik kültürünü de güçlendirir.

Ahlaki cesareti destekleyen organizasyonlar, etik ihlallerin erken bildirilmesini sağlayarak olası etik skandalların önüne geçebilir (Thoms, 2008). Çalışanlar, ihlallerin bildirilmesi konusunda yetkilendirilmiş hissederse, kuruluşlar etik sorunları büyümeden çözebilir ve hem itibar hem de operasyonel sürdürülebilirlik açısından riskleri azaltabilir (Miceli ve Near, 1992). Ahlaki cesaret, yalnızca etik skandalları önlemekle kalmaz, aynı zamanda hesap verebilirlik ve şeffaflık kültürünü güçlendirerek kurumsal sürdürülebilirliği artırır. Dahası, çalışanlara endişelerinin dinleneceği ve uygun şekilde ele alınacağı güvencesi verildiğinde, örgütün uzun vadeli sürdürülebilirliğine katkıda bulunacak davranışlarda bulunmaları daha olasıdır (Ebrahimi vd., 2023). Buradan hareketle:

- P18:** Ahlaki cesaret düzeyi yüksek çalışanlar, kişisel ve mesleki risklere rağmen etik olmayan uygulamaları bildirme konusunda daha isteklidir.
- P19:** Açık iletişim ve şeffaflık kültürünü benimseyen organizasyonlar, çalışanların ahlaki cesaret sergileme ve misilleme korkusu olmadan etik ihlalleri bildirme konusunda kendilerini yetkin hissettikleri bir ortam yaratır.
- P20:** Ahlaki cesaret, kurumsal etik kültür ile ihbar niyetleri arasındaki ilişkide aracı bir rol oynayarak etik ihlallerin rapor edilme olasılığını artırır.
- P21:** Çalışanlarında cesareti teşvik eden organizasyonlar, etik ihlallerin raporlanmasını artırarak potansiyel etik skandalların önüne geçer ve örgütsel sürdürülebilirliği güçlendirir.

### **Tartışma ve Sonuç**

Bu çalışma, Türkçe literatürde yer alan 34 araştırmayı analiz ederek cesaretin iş hayatındaki kritik rolünü ve örgütsel sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini kapsamlı bir şekilde ele almaktadır. Çalışmanın bulguları, cesaretin girişimcilik, liderlik, çalışan bağlılığı, iş tatmini ve etik uygulamalar gibi çeşitli alanlarda kurumsal sürdürülebilirliği şekillendiren çok boyutlu ve temel bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır.

Cesaret, girişimcilerin belirsizlikle başa çıkmalarını ve yenilikçi fikirler geliştirmelerini sağlayan bir güç kaynağıdır. Hesaplanmış riskler alarak yeni fırsatları değerlendiren girişimciler, değişken ve rekabetçi piyasalarda daha avantajlı bir konuma sahip olmaktadır. Cesaret, girişimcilerin karşılaştıkları engellere rağmen riskli işlere adım atmaları ve bu süreçte yenilikçi bir zihniyeti teşvik etmelerini mümkün kılar. Ayrıca, cesur bir girişimcilik kültürünü benimseyen kuruluşlar, değişime açık bireyleri çekme ve elde tutma konusunda daha başarılıdır ve böylece sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde ederler.

Liderlik bağlamında cesaret, özellikle kriz dönemlerinde liderlerin kararlı ve vizyoner adımlar atmalarını, ekiplerini değişime yönlendirmelerini ve zorluklara uyum sağlamalarını mümkün kılar. Cesur liderlik, yalnızca organizasyonların öngörülemez sorunlarla başa çıkma becerisini artırmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanlara güven aşılayarak onları kurumsal hedeflere katkıda bulunmaya teşvik eder. Cesur liderlerin, değişimi kucaklayan ve esnekliği teşvik eden bir ortam yaratmada oynadığı rol, örgütsel istikrar ve sürdürülebilirlik için kritik öneme sahiptir.

Cesaret, çalışanların iş yerinde inisiyatif almasını ve zorlukların üstesinden gelmesini sağlayan bir güven ve açıklık kültürünü teşvik eder. Cesarete değer veren liderlik ve kurumsal uygulamalar, çalışanların bağlılığını ve sadakatini artırarak daha yüksek işte kalma oranlarına katkı sağlar. Çalışanlar, cesur bir çalışma ortamında kendilerini daha güçlü hisseder ve örgütün başarısına yatırım yapma olasılıkları artar.

Cesaretin iş tatmini üzerindeki etkisi de dikkat çekicidir. Zorluklarla mücadele eden, inisiyatif alan ve iş birliği yapan çalışanlar, daha yüksek düzeyde iş tatmini yaşarlar. Cesur davranışların ödüllendirildiği bir çalışma ortamı, genel iş performansını ve moralini artırarak kurumsal hedeflere ulaşmada kritik bir rol oynar. Yenilikçi fikirler geliştirme ve bu fikirleri hayata geçirme olasılığı daha yüksek olan cesur çalışanlar, örgütün uzun vadeli başarısına da önemli katkılarda bulunur.

Cesaret, şeffaf ve etik bir organizasyon kültürünün temel taşıdır. Cesur çalışanlar, etik olmayan uygulamaları bildirme ve dürüstlikle hareket etme konusunda daha isteklidir. Bu tür davranışlar, kurumsal sürdürülebilirliği desteklemek için hayati önem taşır. Etik cesarete değer veren bir organizasyon, yüksek etik standartları koruyarak itibarını ve uzun vadeli başarısını garanti altına alır. Ayrıca, cesur liderlerin sosyal sorumluluk ile kârlılığı dengeleme yeteneği,

güven kültürünü teşvik eder ve organizasyonun sosyal açıdan sorumlu bir yapı olarak varlığını sürdürmesini sağlar.

Bu çalışma, cesaretin örgütsel sürdürülebilirliği şekillendiren çok boyutlu bir yapı olarak önemini vurgulamaktadır. Girişimcilik, liderlik, çalışan bağlılığı, iş tatmini ve etik uygulamalar gibi beş temel alanda cesaretin etkisini ortaya koyan 21 öneriyle çalışma, cesaretin iş hayatındaki itici gücünü anlamaya yönelik kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır.

Cesaret, girişimcilerin ve liderlerin belirsizliklerin üstesinden gelmesine, risk almasına ve yeniliklere ilham vermesine olanak tanır. Çalışanların aktif katılımını, iş birliğini ve zorluklarla mücadele etme yetkinliklerini artırarak iş tatmini ve performansı destekler. Etik uygulamalarda cesaret, organizasyonların yüksek standartlarını korumasına ve uzun vadede güvenilirliğini sürdürmesine katkıda bulunur.

Gelecekteki çalışmalar, cesaretin farklı örgütsel kültürler ve sektörler üzerindeki etkisini araştırarak bu bulguları daha geniş bağlamlarda inceleyebilir. Bu çalışma, cesaretin yalnızca örgütsel başarı için değil, aynı zamanda sürdürülebilirlik ve etik bütünlük için de vazgeçilmez bir unsur olduğunu göstermektedir. Örgütlerin değişen ve karmaşık zorluklarla baş edebilmesi, cesareti her düzeyde teşvik eden bir kültür yaratmalarına bağlıdır.

#### Kaynakça

- Arslan, A., & Gül, H. (2023). İşyerinde sosyal cesaret davranışlarının işyeri mutluluğuna etkisi üzerine bir araştırma. *İzmir İktisat Dergisi*, 38(4), 1152-1175.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60(1), 421-449.
- Bahar, B. (2019). Sosyal öğrenme kuramı ve sosyal değişim kuramı perspektifinden etik liderlik. *Balkan Journal of Social Sciences*, 8(16), s. 237-242. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/775254> adresinden alındı
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(1), 45-68.
- Bakay, M. E., Müftüoğlu, M., Nalbantoğlu, A., & Çoçan, E. (2020). Kırsal kesimlerdeki kadın girişimciliği ve girişimci kadınların karşılaştıkları sorunlar üzerine nitel bir araştırma: Manisa-Demirci örneği. *Journal of Yasar University*, 15(Special Issue), s. 295-306. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1049961> adresinden alındı
- Baron, R. A., & Markman, G. D. (2003). Beyond social capital: The role of entrepreneurs' social competence in their financial success. *Journal of business venturing*, 18(1), 41-60.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Bocken, N. M., & Geradts, T. H. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long range planning*, 53(4), 101950.
- Bozdağ, İ., & Akın, M. A. (2023). Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özellikleriyle girişimcilik becerileri ilişkisinin analizi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 14(28), s. 357-385. doi:10.58689/eibd.1390400
- Cemaloğlu, N., & Akyürek, M. İ. (2017). Örgütlerde whistleblowing (bilgi uçurma). *Turkish Journal of Educational Studies*, 4(3). <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/403128> adresinden alındı

Ceylan, E., Kurt, S., & Özdemir, H. (2024). İlkokul öğretmenlerinin girişimcilik hakkında görüşleri. *Ulusal Eğitim Dergisi*, 4(2), s. 494-513. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.10612656>

Chatterjee, S., Moody, G., & Lowry, P. B. (2020, March). Information technology and organizational innovation: Harmonious information technology affordance and courage-based actualization. *Journal of Strategic Information Systems*, 29(1). doi:innovation: Harmonious information technology affordance and courage-based actualization

Clough, D. R., Fang, T. P., Vissa, B., & Wu, A. (2019). Turning lead into gold: How do entrepreneurs mobilize resources to exploit opportunities?. *Academy of Management Annals*, 13(1), 240-271.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425.

Comer, D. R., & Sekerka, L. E. (2018). Keep calm and carry on (ethically): Durable moral courage in the workplace. *Human Resource Management Review*, 28, s. 116-130.

Çetin, M., & Gürkan, H. (2021). Okul yöneticilerinin kuantum liderlik davranışları ve öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 18(44), s. 7693-7720. doi:10.26466/opus.886390

Çetinkaya Bozkurt, Ö., Kalkan, A., Koyuncu, O., & Alparslan, A. M. (2012). Türkiye'de girişimciliğin gelişimi: Girişimciler üzerinde nitel bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, s. 229-247. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/215810> adresinden alındı

Davis, J. P., Eisenhardt, K. M., & Bingham, C. B. (2007). Developing theory through simulation methods. *Academy of management review*, 32(2), 480-499.

Detert, J. R. (2021). Gündelik Cesaretin Pekleştirilmesi. *HBR's 10 Must Reads: İletişim 2* (T. Gezer, Çev., s. 155-182). içinde Optimist Yayınları.

Detert, J. R., & Bruno, E. A. (2017). Workplace courage: Review, synthesis, and future agenda for a complex construct. *Academy of Management Annals*, 11(2), 593-639.

Detert, J. R., & Treviño, L. K. (2010). Speaking up to higher-ups: How supervisors and skip-level leaders influence employee voice. *Organization Science*, 21(1), 249-270.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology*, 87(4), 611.

Dubrin, A. J. (2008). *Leadership research findings, practice and skills*. Dreamtech Press.

Durukan, L. (2021). Türkiye'de Kadın Girişimcilerin Desteklenmesinde KOSGEB'in Rolü. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 7(1), s. 17-37. doi:<https://doi.org/10.30855/gjeb.2021.7.1.002>

Ebert, T., Götz, F. M., Obschonka, M., Zmigrod, L., & Rentfrow, P. J. (2019). Regional variation in courage and entrepreneurship: The contrasting role of courage for the emergence and survival of start-ups in the United States. *Journal of personality*, 87(5), 1039-1055.

Ebrahimi, A., Safari Gerayli, M., & Valiyan, H. (2023). Effects of external and internal drivers of individual behavior voice on the moral courage and internal auditors' effectiveness. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 19(5), 735-764.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.

Eren, F., & Yalçıntaş, M. (2017). Hizmetkâr Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Havayolu Şirketi Örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16. *UİK Özel Sayısı*, s. 851-864. doi:10.18092/ulikidince.323535

Erkoç, N., & Kırıl, B. (2023). Öğretmen Güçlendirmede Okul Yöneticilerinin Rolü ve Önemi ile Öğretmen Güçlendirme Stratejileri. *Uluslararası Eğitimde Mükemmellik Arayışı Dergisi*, 3(4), s. 47-60. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/377874> adresinden alındı

Eroğlu, Ş. G., & Alga, E. (2017). Örgütsel Muhalefetin Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektörü Örgütlerinde Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(3), s. 140-158. doi:10.29131/uiibd.349482

Ertürk, E., & Erdirencelebil, M. (2023). Engelleri Ortadan Kaldıran Engelli Girişimciliği: İlham Veren Bir Engelli Girişimci Örneği "Halukcerrez.com". *International Journal of Arts and Social Studies*, 6(11), s. 249-263. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/3587428> adresinden alındı

Eryılmaz, İ. (2024). Pozitif Örgütsel Davranış Çalışmaları Üzerine Sistemli Bir İnceleme ve Eleştiriler: Quo Vadis? *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), s. 641-657. doi:http://dx.doi.org/10.18506/anemon.1478470

Frese, M., Gielnik, M. M., & Mensmann, M. (2016). Psychological training for entrepreneurs to take action: Contributing to poverty reduction in developing countries. *Current Directions in Psychological Science*, 25(3), 196-202

Gedik, Y. (2020). Dönüşümsel Liderlik ve İşlemsel Liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), s. 19-34. doi:https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1208006

Gürel, A. H., & Arslan, K. (2023). Okul öncesi öğretmen adaylarının yaratıcı düşünme beceri düzeylerinin belirlenmesi ve çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 14(2), 1014-1034.

Gehman, J., Trevino, L. K., & Garud, R. (2013). Values work: A process study of the emergence and performance of organizational values practices. *Academy of management Journal*, 56(1), 84-112.

Gökgöz, H. (2023). İş yerinde sosyal cesaret davranışı üzerinde etik liderliğin etkisi. *Anasay*, (26), 267-277.

Gülbahar, Y., & Özkan, O. S. (2023). İş yeri sosyal cesaret davranışlarının çalışanların savunmacı sesi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir çalışma. *Social Mentality and Researcher Thinkers Journal (Smart Journal)*, 9(75), 4710-4717.

Güner, H., & Korkmaz, A. (2016). KOSGEB Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi-Grişimcilik İlişkisi: Eğitim Alıp İş Kurmayanlar Üzerine Araştırma. *İş ve Hayat*, 2(4), s. 155-182. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/299575> adresinden alındı

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.

Hannah, S. T., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2011). Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 21(4), 555-578.

Helvacı, M. A. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışını gösterme düzeyleri. *Journal of World of Turks/Zeitschrift Für Die Welt Der Türken*, 2(1). <https://zfwf.org/admin/files/issues/108-491-1-PB.pdf> adresinden alındı



Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). The heart of danger. *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading*.

James, E. H., & Wooten, L. P. (2009). Leading teams in crisis situations: From chaos to extraordinary performance. *Effective Executive*, 12(5), 14-19.

Khodashenas, B., Güney, S., & Gürül, B. (2020). Etik liderlik davranışının çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisi. *Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi*, 7(60), s. 2978-2988. doi:GÜNEY İstanbul Aydın Üniversitesi

Kuratko, D. F., & Morris, M. H. (2018). Examining the future trajectory of entrepreneurship. *Journal of small business management*, 56(1), 11-23.

Kurtgöz, N., & Polat, S. (2023). Öğretmenlerin özel eğitime gereksinimi olan öğrencilere yönelik kapsayıcı liderlik davranışlarının incelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(11), s. 42-64. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/3237926> adresinden alındı

Kurtzberg, T. R., & Amabile, T. M. (2001). From Guilford to creative synergy: Opening the black box of team-level creativity. *Creativity Research Journal*, 13(3-4), 285-294.

May, D. R., Chan, A. Y., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational dynamics*.

Miceli, M. P., & Near, J. P. (1992). Blowing the whistle: The organizational and legal implications for companies and employees. Lexington Books.

Miceli, M. P., Near, J. P., & Dworkin, T. M. (2009). A word to the wise: How managers and policy-makers can encourage employees to report wrongdoing. *Journal of business ethics*, 86, 379-396.

Mkheimer, I. M., Selem, K. M., Shehata, A. E., Hussain, K., & Perez Perez, M. (2023). Can hotel employees arise internal whistleblowing intentions? Leader ethics, workplace virtues and moral courage. *European Journal of Management and Business Economics*, 32(2), 203-222.

Moore, C., & Gino, F. (2013). Ethically adrift: How others pull our moral compass from true North, and how we can fix it. *Research in organizational behavior*, 33, 53-77.

Mrowiec, D. (2022). Factors influencing internal whistleblowing. A systematic review of the literature. *Journal of Economics and Management*, 44(1), 142-186.

Ogunfowora, B., Maerz, A., & Varty, C. T. (2021). How do leaders foster morally courageous behavior in employees? Leader role modeling, moral ownership, and felt obligation. *Journal of Organizational Behavior*, 42(4), 483-503.

Oran, M., & Ercan, C. (2020). Osmaniye İlinde girişimcilik destek programından faydalanan girişimcilerin karşılaştıkları finansman sorunları ve çözüm önerileri. *Kilis 7 Aralık Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 179-197. doi:<https://doi.org/10.31834/kilissbd.723407>

Özdemir, Ş. (2019). Memurluğa odaklanmış üniversite öğrencilerinin girişimcilik eğitimi hakkındaki görüşlerine yönelik nitel bir araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 21(37), s. 101-114. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/908998> adresinden alındı

Özkan, O., & Kalender, S. (2020). Hekim Katılımı: Kavramsal Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(Ek), s. 245-259. doi:10.21076/vizyoner.717120

- Özmen, Ö. N., Eriş, E. D., & Süral-Özer, P. (2022). Dijital dönüşüm ve liderlik: Sanayi sektöründe bir inceleme. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(Kongre Özel Sayısı), s. 206-231. doi:10.36543/kauibfd.2022.ozelsayii10
- Özürtk, H. K. (2022). Güvenli bir gelecek için profesyonel liderlik ve yenilikçi kurum kültürü. *Paradigma:İktisadi ve İdari Araştırmalar Dergisi*, 11(1), s. 61-69. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2871404> adresinden alındı
- Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. Teoksessa KS Cameron, JE Dutton & RE Quinn (toim.) Positive organizational scholarship.
- Pek, Ş., Altundağ, H., Özdönmez, İ. A., Toranbeki, M., Köksal, S., & Özdemir, A. (2023). Öğretim liderliğini etkileyen etmenler. *International Social Sciences Studies Journal*, 9(113), s. 7681-7695. doi:http://dx.doi.org/10.29228/sss.71047
- Pury, C. L., & Lopez, S. J. (Dü). (2010). *The psychology of courage: Modern research on an ancient virtue*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Rauter, R., Globocnik, D., & Baumgartner, R. J. (2023). The role of organizational controls to advance sustainability innovation performance. *Technovation*, 128, 102855.
- Sekerka, L. E., Bagozzi, R. P., & Charnigo, R. (2009). Facing ethical challenges in the workplace: Conceptualizing and measuring professional moral courage. *Journal of business ethics*, 89, 565-579.
- Sosik, J. J., & Cameron, J. C. (2010). Character and authentic transformational leadership behavior: Expanding the ascetic self toward others. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4), 251.
- Tabancalı, E., & Çakıroğlu, Z. K. (2017). Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(1), s. 392-417. doi:http://dx.doi.org/10.17860/mersinefd.296254
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356-367.
- Tekin, Z. (2018). Muş ilinin kadın girişimcilik eğilimini belirlemeye yönelik bir pilot araştırma. *BMIJ*, 6(1), s. 149-165. doi:http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v6i1.222
- Thoms, J. C. (2008). Ethical integrity in leadership and organizational moral culture. *Leadership*, 4(4), 419-442.
- Tiyek, R. (2018). KOSGEB girişimcilik eğitimlerinin değerlendirilmesi: Kırklareli örneği. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16), 54-72.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of management*, 32(6), 951-990.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee relations*, 27(5), 441-458.
- Wong, C. A., & Cummings, G. G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 6-23.
- Yıldız, H., & Tani, E. (2018). Bilgi uçurma davranışının öncülleri ve sonuçları. *Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi*, 7(14), s. 53-67. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/619599> adresinden alındı
- Yollu, S., Yumuşak, H., & Korkmaz, M. (2024). Adaptation of the professional moral courage scale to turkish culture: a validity and reliability study. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12(1), 221-254.

Yost, K. (2024). Courage for personal growth, courageous companions (exploring effective leadership practices through popular culture). *Emerald Publishing Limited, Leeds*, s. 15-24. doi:<https://doi.org/10.1108/978-1-83753-984-020241002>

Yüksel, S., & Bilgivar, O. O. (2024). Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimleri arasındaki ilişkiler. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 15(1), s. 373-391. doi:10.51460/baebd.1424550

Zhao, H., Seibert, S. E., & Lumpkin, G. T. (2010). The relationship of personality to entrepreneurial intentions and performance: A meta-analytic review. *Journal of management*, 36(2), 381-404.