

Received / Geliş Tarihi: 26.05.2024

Accepted / Kabul Tarihi: 27.06.2024

Published / Yayın Tarihi: 30.06.2024

[Review Article/Derleme Makalesi](#)

Doi: 10.5281/zenodo.13118663

ÖRGÜTLERDE MESLEKİ DAYANIŞMA¹

PROFESSIONAL SOLIDARITY IN ORGANISATIONS

Rafet GEMİCİ

Milli Eğitim Bakanlığı, Türkiye

ORCID iD: 0000-0001-8918-072X, mukrafon606@gmail.com

ABSTRACT

Increasing world population leads to changes in organizations and highlights the concept of solidarity. Modern organizations need a strong culture of solidarity and cooperation for sustainable success. This study aims to analyze the functioning and impacts of professional solidarity in modern organizations. The results can provide insights into strategic management, human resources policies, and leadership approaches. Solidarity is critical for success in modern organizations and has positive effects on employee performance and organizational continuity. However, individual and team goals may be misaligned, in which case managers should promote cooperation. There can also be negative aspects of solidarity; strong groups may find it difficult to connect with other groups. The importance of solidarity is particularly emphasized in natural disasters, and in the health and education sectors. Collegial solidarity is an approach that encourages individuals to cooperate. A decrease in workplace solidarity makes it difficult for societies to cope with crises. Professional solidarity strengthens organizational performance and employee commitment. Therefore, organizations should develop policies and leadership approaches that promote solidarity.

Keywords: Solidarity, Professional Solidarity, Organization.

ÖZ

Artan dünya nüfusu, örgütlerde değişimlere yol açmakta ve dayanışma kavramını öne çıkarmaktadır. Modern örgütlerin sürdürülebilir başarı için güçlü bir dayanışma ve işbirliği kültürüne ihtiyacı vardır. Bu çalışma, mesleki dayanışmanın modern örgütlerdeki işleyişini ve etkilerini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Sonuçlar, stratejik yönetim, insan kaynakları politikaları ve liderlik yaklaşımlarına dair ipuçları sunabilir. Dayanışma, modern örgütlerde başarı için kritiktir ve çalışan performansı ile kurum içi süreklilik üzerinde olumlu etkiler yaratır. Ancak bireysel ve ekip hedefleri uyumsuz olabilir, bu durumda yöneticiler işbirliğini teşvik etmelidir. Dayanışmanın olumsuz yönleri de olabilir; güçlü gruplar diğer gruplarla bağlantı kurmayı zorlaştırabilir. Özellikle doğal afetlerde, sağlık ve eğitim sektörlerinde dayanışmanın önemi vurgulanmaktadır. Meslektaş dayanışması, bireyleri işbirliğine teşvik eden bir yaklaşımdır. İşyerinde dayanışmanın azalması, toplumların krizlerle başa çıkmasını zorlaştırır. Mesleki dayanışma, örgütlerin performansını ve çalışanların bağlılığını güçlendirir. Bu nedenle örgütler, dayanışmayı teşvik eden politikalar ve liderlik yaklaşımları geliştirmelidir.

Anahtar Kelimeler: Dayanışma, Mesleki Dayanışma, Örgüt.

¹Bu makale, 23-25 Mayıs 2024 tarihlerinde düzenlenen Uluslararası İktisadi ve İdari Çalışmalar Kongresi'nde sunulan bildirinin genişletilmiş halidir.

1. Giriş

Dayanışma, toplumsal hafızada var olan ve savaşlar, doğal afetler, Covid-19 gibi olaylarla tekrar hatırladığımız evrensel bir harekettir. Yeni dönemde karşılaşılan zorluklar, sürdürülebilir bir dünyada yaşamın devam edebilmesi için her alanda dayanışmanın kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır (Erhan vd., 2022). Dayanışma ile ilgili benzer kavramlar olarak işbirliği, empati, yardımlaşma, toplumsal bağlılık ve destek sayılabilir. Bu kavramlar, dayanışma ile yakından ilişkilidir ve genellikle birlikte kullanılır veya birbirlerini tamamlayıcı olarak görülürler.

"Dayanışma" teriminin kökleri Roma borçlar hukukuna dayanmaktadır. Burada, bir aile veya başka bir topluluk içindeki her bir üyenin ortak borçları ödemek için sınırsız sorumluluğu "obligatio in solidum" olarak nitelendirilmiştir. Her bireyin topluluğa, topluluğun da her bireye kefil olduğu birey ve toplum arasındaki bu karşılıklı sorumluluk ilkesi, 18. yüzyılın sonlarından bu yana borçlar hukuku bağlamının ötesine geçerek genelleştirilmiş ve ahlak, toplum ve siyaset alanına uygulanmıştır. Öyle ki bu kullanım durumu dört farklı bağ olarak tanımlamak gerekirse; tüm insanlık üyeleri arasındaki evrensel bağ, insanları somut topluluklarda bir araya getiren bağlar, aynı çıkarları paylaşan insanları birleştiren politik bağ ve modern refah devleti vatandaşları arasında yeniden dağıtım mekanizmalarını meşrulaştıran bağ şeklinde sınıflandırılabilir (Bayertz, 1999).

Durkheim (1964), toplumu sıradan bir insan kalabalığından ayıran şeyin, insanların arasındaki derin bağlar, yani dayanışma olduğunu vurgular. Ona göre, toplum, bireylerin bir araya gelişinden ziyade, bu birlikteliğin içindeki dayanışma ruhuyla şekillenir (Tuna, 2021). Örgütlerde de dayanışma önemli bir unsurdur ve başarılı bir iş ortamının temelini oluşturur. Bu öneme örnek olarak takım ruhu oluşturması, problem çözme yeteneği kazandırması, stresin azalması, güçlü iletişim, iş performansının artması ve değişime uyum sağlama vb. faydalarından bahsedilebilir.

Günümüzde iş dünyası, hızla değişen ve giderek daha rekabetçi hale gelen bir ortamda varlığını sürdürmektedir. Bu bağlamda, mesleki dayanışmanın örgütler üzerindeki etkilerini anlamak ve bu dayanışmayı teşvik eden yönetim stratejileri geliştirmek, örgütlerin uzun vadeli başarısı için kritik öneme sahiptir. Bu makale, literatür incelemeleri ve mevcut araştırmalar ışığında, mesleki dayanışmanın örgütler üzerindeki çok yönlü etkilerini kapsamlı bir şekilde analiz etmektedir. Dayanışmanın iş performansı, işyeri atmosferi, ekonomik ve sosyal etkileri ve yönetim üzerindeki rolü incelenecektir.

Mesleki dayanışma, modern örgütlerde sadece bireysel başarı ve tatminin ötesine geçen, geniş kapsamlı etkileri olan bir kavramdır. Bu durum, örgütlerin sadece ekonomik anlamda değil, aynı zamanda sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik açısından da başarıya ulaşmalarına katkıda bulunur. Dolayısıyla, mesleki dayanışmanın tüm bu yönlerinin detaylı bir şekilde ele alınması, bu makalenin ana odak noktalarından biri olacaktır.

2. Mesleki Dayanışmanın Tanımı ve Önemi

Mesleki dayanışma, çalışanların iş yerinde birbirlerine destek olmalarını, bilgi ve deneyimlerini paylaşmalarını ve ortak hedeflere ulaşmak için işbirliği yapmalarını ifade eder. Sorunların üstesinden gelebilmek ve mesleğin dışarıdan gelen baskılara karşı korunmasını sağlamak adına, mesleki dayanışmanın önemini ve bu dayanışmaya duyulan ihtiyaç önem taşımaktadır (Erimli, 2014). Bu dayanışma türü, işbirliği ve karşılıklı destekle



şekillenen sosyal bir yapı olarak tanımlanabilir. Mesleki dayanışmanın temel özellikleri arasında güven, iletişim, karşılıklı yardım, bilgi paylaşımı ve ekip çalışması bulunmaktadır.

2.1. Dayanışmanın Örgütsel Hedeflere Katkısı

Mesleki dayanışma, örgütlerin başarıya ulaşmasında kritik bir rol oynar. İşbirliği ve bilgi paylaşımı, çalışanların daha etkili ve verimli çalışmasına olanak tanır. Dayanışmanın yüksek olduğu işyerlerinde, çalışanlar arasındaki işbirliği ve koordinasyon daha iyidir ve bu da iş süreçlerinin daha verimli bir şekilde yönetilmesini sağlar. Ayrıca, dayanışma, çalışanların örgütsel hedeflere olan bağlılığını artırır. Dayanışmanın güçlü olduğu işyerlerinde, çalışanlar, örgütün başarısını kendi kişisel başarısı olarak görme eğilimindedir. Bu durum, çalışanların örgüt hedeflerine ulaşmak için daha fazla çaba göstermelerini sağlar. Mesleki dayanışma, aynı zamanda, iş doyumunu artırarak çalışanların işten ayrılma oranlarını da azaltabilir (Gürcan, 2019; Uslusoy, 2010; Karasu & Aylaz, 2017), çünkü çalışanlar, destekleyici ve işbirlikçi bir iş ortamında çalışmaktan memnun olurlar. Dayanışmanın güçlü olduğu işyerlerinde, çalışanlar, iş yerinde kendilerini daha değerli ve bağlı hissederler. Bu, çalışanların işyerinde daha uzun süre kalmalarını ve iş değiştirme oranlarının düşmesini sağlar. İşyerine bağlılık, örgütün bilgi ve becerilerini korumasına ve uzun vadeli başarısını sürdürmesine yardımcı olur. Dolayısıyla, dayanışmanın teşvik edilmesi, hem çalışanların hem de örgütün yararına olan bir uygulamadır.

Bir işletmede çalışan bireyler genellikle belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelirler. Bu amaç, üretilen ürün veya sunulan hizmette mümkün olan en yüksek verimliliği elde etmektir. Ne kadar iyi bir çalışma ortamı olursa olsun, ne kadar mükemmel teknoloji kullanılırsa kullanılsın, sonuçta tüm girdileri ürüne veya hizmete dönüştürecek olan faktör insan unsurudur (Vural, 2022; Küçükönel & Korul, 2002). Genellikle bireyler iş ortamında herhangi bir başarısızlık yaşadıklarında, kendilerini kötü hissettiklerinde, endişelendiklerinde veya yaşamlarındaki diğer olumsuz olaylarla karşılaştıklarında, yardım, tavsiye veya destek almak için meslektaşlarına yönelirler. Çünkü meslek üyeleri, meslekle ilgili sorunları anlayabilecek ve çözüm için katkıda bulunabilecek kişilerin yine diğer meslek üyeleri olduğunu bilirler (Uslusoy, 2010). Örgütlerin, dayanışmayı teşvik eden bir iş ortamı yaratmaları, uzun vadeli başarı ve sürdürülebilirlik için hayati öneme sahiptir. Bu bağlamda, işverenlerin ve yöneticilerin, dayanışmayı teşvik eden politikalar ve uygulamalar geliştirmeleri gerekmektedir. Örneğin, takım çalışmasını teşvik eden projeler, bilgi paylaşımını destekleyen platformlar ve çalışanların birbirlerine destek olmalarını teşvik eden ödül sistemleri, dayanışmayı artırmada etkili olabilir (Turgut, 2011).

2.2. Dayanışmanın Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

Dayanışmanın çalışanlar üzerindeki etkileri oldukça geniş kapsamlıdır. Dayanışmanın yüksek olduğu işyerlerinde, çalışanlar, işyerindeki ilişkilerinden memnun olurlar ve bu da onların genel iş tatminini artırır. İş tatmini, çalışanların işlerini sevme düzeyi ve işlerinden memnun olma durumu olarak tanımlanabilir. İş tatmininin yüksek olduğu işyerlerinde, çalışanlar daha motive olur ve bu da onların iş performansını olumlu yönde etkiler (Şantaş vd., 2024).

Meslektaş dayanışması, çalışma ortamında meslektaşlara yardımcı olma eylemlerini içerir. Bu eylemler arasında, işinde başarısız olan bir meslektaşına yardım etme, sağlık sorunları nedeniyle işe geç kalan bir arkadaşın görevini üstlenme, yeni başlayanlara uyum



sağlama konusunda gönüllü olarak yardım etme, iş yükü ağır olan arkadaşlara yardımcı olma, işle ilgili sorunlarında meslektaşlara destek olma, ihtiyaç duydukları veya temin edemedikleri materyalleri sağlama, saygılı olma ve sorunları gereksiz yere büyütmemek gibi davranışlar bulunur. Çalışanlar, bu tür davranışları meslektaşlarına yardımseverlik ve nezaketle göstererek dayanışma sergilerler (Çetinkaya Uslusoy vd., 2016).

Dayanışma aynı zamanda, çalışanların stres seviyelerini azaltır. İşyerinde dayanışmanın yüksek olduğu durumlarda, çalışanlar, karşılaştıkları zorluklarla başa çıkmada destek alabileceklerini bilirler. Bu, stres seviyelerini düşürür ve çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını sağlar. Kılıç ve Altuntaş (2019) tarafından yapılan araştırmada, meslektaş dayanışması ile örgüt iklimi (örgütsel bağlılık, takım çalışması, destekleyici iklim, stres, olumsuz etkileşim, insan ilişkileri, iş tatmini, hiyerarşi, iletişim, yenilikçi iklim) arasında pozitif ilişki olduğunu tespit edilmiştir.

Frémeaux ve arkadaşlarına (2023) göre dayanışma kültürünün bir organizasyonda gelişebilmesi ve yayılabilmesi için üç aşamadan geçmesi gerekir ki bunları sıralamak gerekirse;

- i. **Dayanışma Misyonunun İnşası:** Organizasyonlar, dayanışma ilkesini misyonlarının bir parçası haline getirirler. Bu aşamada, dayanışma misyonu net bir şekilde tanımlanır ve bu misyon, organizasyonun temel değerleri ve amaçları ile uyumlu hale getirilir.
- ii. **Dayanışmanın Paylaşımı:** Dayanışma değerleri, organizasyon içinde yaygınlaştırılır ve çalışanlar arasında bu değerlere yönelik bir bağlılık oluşturulur. Bu, eğitimler, tartışmalar ve günlük iş uygulamaları aracılığıyla sağlanır.
- iii. **Dayanışmanın Yayılması:** Dayanışma değerleri organizasyonun dışına, toplum ve diğer paydaşlara yayılır. Organizasyonlar, dayanışma pratiğini sadece kendi sınırları içinde tutmayıp, daha geniş bir toplumsal etki yaratmayı hedeflerler.

Bu süreç, bir erdem çemberi oluşturur ve bu çember, organizasyon içindeki ve dışındaki bireylerin özgür, otantik ve tatmin edici bir şekilde gelişmelerini teşvik eder.

3. Mesleki Dayanışmanın Ekonomik ve Sosyal Etkileri

Çalışmanın bu başlığı altında mesleki dayanışmanın ekonomik ve sosyal etkileri hem kavramsal olarak hem de çalışma ortamındaki koşulları açısından incelenecektir.

3.1. Ekonomik Etkiler

Mesleki dayanışma, örgütlerin ekonomik performansını önemli ölçüde etkiler. Dayanışmanın yüksek olduğu işyerlerinde, iş süreçleri daha verimli bir şekilde yönetilir ve bu da maliyetlerin azalmasına ve karlılığın artmasına yol açar. İşbirliği ve bilgi paylaşımı, yenilikçiliği teşvik eder ve işyerindeki problemlerin hızlı bir şekilde çözülmesini sağlar. Bu, işletmenin rekabet gücünü artırır ve pazarda üstünlük sağlar (Avcu, 2016). Ayrıca önceki bölümde de bahsedilen işletmelerde çalışan bağlılığının artması sonucu işten ayrılma azalacağından dolayı yeni işe alım ve eğitim maliyetleri de düşebilecektir.

Ekonomik piyasaların işleyişi, sosyal ve siyasi kontrol mekanizmalarının içine gömülüdür (Eynaud & França Filho, 2023). Bu noktada, Polanyi (1977)'nin tözsel ekonomi anlayışı, sadece ekonomik faaliyetlerin materyalist boyutlarını değil, aynı zamanda insan



yaşamının sosyal ve kültürel bağlamını da dikkate alır. İnsanların sadece fiziksel ihtiyaçlarını değil, aynı zamanda sosyal ve duygusal gereksinimlerini de karşılayan bir ekonomi anlayışını savunur. Bu bakış açısı, ekonominin sadece pazar mekanizmalarıyla değil, aynı zamanda toplumsal yapı ve ilişkilerle de şekillendiğini vurgular. Örneğin, bir toplumdaki ekonomik ilişkiler, o toplumun kültürel normları, sosyal ağları ve ortak değerleri tarafından derinden etkilenir. Bu bağlamda, tözsel ekonomi, ekonomiyi toplumsal hayatın tüm yönleriyle iç içe geçmiş bir olgu olarak görür ve bu perspektiften bakıldığında, ekonomik süreçler, insanları bir arada tutan sosyal dokunun bir parçası olarak değerlendirilir. Polanyi'nin bu yaklaşımı, modern ekonomik teorilerin sıklıkla göz ardı ettiği sosyal ve insani boyutlara dikkat çekerek, ekonomik faaliyetlerin daha geniş bir sosyal bağlamda anlaşılması gerektiğini ortaya koyar.

Shanahan (2023) tarafından toplumun sağlamlığını yeniden tesis etmenin bir aracı olarak görülen dayanışma kavramı, dayanışma temelli örgütlenmenin doğal bir süreç olduğunu göstermektedir. Bu doğal süreç günümüze kadar farklı yapılanmalarda karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmanın konusu olan mesleki dayanışma da benzer doğal yapılardan biridir. O halde neden örgütler ekonomik-politik kaygılar yerine, doğal yapısına katkı sağlayacak olan dayanışma kavramının benimsenmesi için öne çıkan çalışmalar yapmaktan geri durmaktadır sorusu sorulabilir. Ya da kapitalist ortamdaki dayanışma kavramını benimsemiş örgüt yönetimleri, bunun ekonomik etkilerini ölçebilmektedirler mi?

Dayanışma ekonomisi, piyasa ekonomisinin sosyal ve çevresel eksikliklerini gidermek amacıyla geliştirilmiş bir yaklaşımdır. Eynaud ve França Filho (2023), dayanışma ekonomisinin örgüt teorisi ve yönetim uygulamalarında nasıl entegre edilebileceğini araştırdıkları çalışmalarında, mevcut yönetim yaklaşımlarının büyük ölçüde Anglo-Sakson ve piyasa merkezli olduğunu, bu nedenle de dayanışma ilkelerini göz ardı ettiğini savunmaktadırlar. Sonuç olarak, dayanışmanın örgütlerin yönetiminde merkezi bir rol oynaması gerektiğini ve bunun sosyal, ekonomik ve çevresel sürdürülebilirlik açısından önemli olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında bile, örgütlerin hayatını devam ettirebilmelerinde önemli etkisi olan bir olgu olduğu göz önüne çıkmaktadır.

3.2. Sosyal Etkiler

Dayanışma, işyerinde güçlü sosyal bağların ve bir topluluk hissinin oluşmasına katkıda bulunur. Çalışanlar arasında güven ve karşılıklı destek ilişkileri gelişir ve bu da işyeri atmosferini olumlu yönde etkiler. Dayanışmanın güçlü olduğu işyerlerinde, çalışanlar arasında daha fazla işbirliği ve karşılıklı destek görülür. Bu tür işyerleri, çalışanların kendilerini değerli ve bağlı hissettiği, dolayısıyla daha motive oldukları ortamlardır. Dayanışma olmaksızın toplumun var olması mümkün değildir. Bir diğer deyişle, dayanışma iş bölümü ile toplum da dayanışma sayesinde var olabilmektedir (Sezici, 2023).

Durkheim (1964), toplumsal dayanışmayı negatif ve pozitif olmak üzere iki kategoriye ayırır. Pozitif dayanışmayı da mekanik ve organik olmak üzere iki alt kategoriye ayırır. Mekanik dayanışma, geleneksel toplumlarda benzerliklerin ağır bastığı yapıyı ifade ederken, organik dayanışma modern toplumlarda farklılıkların ve farklı görevlerin olduğu yapıya işaret eder. Onun, "Toplumsal İşbölümü" adlı eserinde açıkladığı maddeler, mekanik ve organik dayanışma arasındaki farkı ortaya koyar. Mekanik dayanışmada birey doğrudan topluma bağlıken, organik dayanışmada birey toplumu oluşturan parçalara bağımlı hale



gelir. Durkheim'a göre, mekanik dayanışmada ortak bilinç baskınken, organik dayanışmada farklılıklara dayalı işbölümü ve bağımlılık ön plandadır. Bu farklılaşma, modern toplumlarda bireylerin farklı görevler aracılığıyla birbirlerine bağımlı olmasını sağlar. Organik dayanışma, farklılıklara dayalı işbirliğinin ve bağımlılığın bir sonucu olarak ortaya çıkar. Durkheim, modern çağın yeni dayanışma biçimini işbölümü kavramıyla açıklar. Geleneksel mekanik dayanışmanın yerini, farklı görevlerle kendini ortaya koyan bireylerin organik dayanışması almıştır. Bu yeni düzen, bireyin kendini farklı iş kollarında ifade etmesini ve toplumun zorunlu birlikteliğine dayalı olarak işbirliği yapmasını öne çıkarır. Bu şekilde, toplum artık farklı işlerde çalışan ve birbirlerine bağımlı insanlardan oluşur. Durkheim'e göre, farklılıklara dayalı bu işbirliği, bireye daha fazla tatmin ve mutluluk sağlar (Sağlık, 2019).

Bu bağlamda, mekanik dayanışmada yardımlaşmanın, topluluğun doğasından kaynaklandığı kabul edilir. Bu tür toplumlarda, kişiler akrabalık, kan bağı, benzerlik, yakınlık ilişkileri, yüz yüze temas ve ortak değerler gibi unsurlarla birbirlerine koşulsuz ve sorgusuz destek sunarlar. Ortak yaşam alanı, birlikte hareket etmeyi kolaylaştırır ve zorunlu kılar; benzer yaşam deneyimleri ise empati kurmayı teşvik eder. Akrabalık bağları, kan bağı veya uzun süreli yaşam birlikteliği gibi faktörler, yardımlaşmanın doğal bir sonucu olarak ortaya çıkar. Öte yandan, organik dayanışmacı toplumlarda, heterojenlik (işbölümü), menfaat ilişkileri, bireycilik, sözleşme ve akılcılık gibi unsurlar egemendir. Bu tür toplumlarda, yardımlaşmanın bir karşılığı olması beklenir çünkü işbirliği ve yardımlaşma karşılıklı çıkarlar bağlamında belirlenmiş bir çerçevede özendirilmelidir. Bu nedenle, yardımlaşma ve işbirliğinin karşılıklı bir sözleşmeyle belirlenmesi beklenir (Taburoğlu, 2018). Mekanik dayanışma, genellikle modern öncesi toplumlarda görülen bir tür dayanışma biçimidir. Bu tür toplumlarda, bireyler genellikle benzer roller ve değerler paylaşır ve toplumun bir parçası olmanın gerektirdiği kurallara sıkı sıkıya bağlı kalırlar. Organik dayanışma ise genellikle modern toplumlarda görülür. Bu tür toplumlarda, bireyler farklı uzmanlık alanlarına sahip olabilirler ve toplum içinde birbirlerine bağımlılık ve işbirliği içinde yaşarlar. Bu, toplumun birbiriyle ilişkili ve karmaşık yapısını yansıtır (Uslusoy, 2010).

Modern örgütlerde çalışanlar arasında güçlü bir topluluk hissi ve bağlılık gelişmesi için yöneticiler tarafından olumlu bir işyeri kültürü oluşturulması önemlidir. Sosyal bir ortam olan çalışma ortamlarındaki insanların, işyeri kültürünün temellerinden birisi de meslektaş dayanışmasıdır. Yöneticiler bu etkiyi kullanıp işyerinde bir takım ruhu oluşturarak, çalışanların ortak hedefler doğrultusunda daha etkin bir şekilde çalışmasını sağlayabilir. Takım ruhu, çalışanların birbirlerine güven duymalarını ve birlikte daha verimli çalışabilmelerini sağlar. İşyerinde işbirliği ve koordinasyonun artarak, örgütsel performansın iyileşebileceği öngörülmektedir.

Dayanışma, bireylerin ortak iyiliği hedefleyen, maliyet ve faydaların paylaşıldığı, ihtiyaç anlarında yardım edilen, olumsuz dürtülere karşı direnç gösterilen ve talihsizliklerin telafi edildiği beş ana durumu kapsayan fedakârlık içeren davranışlar olarak tanımlanır (Lindenberg, 1998). Bu sosyal mekanizma, özellikle işyerlerinde büyük bir öneme sahiptir. Dayanışmanın yüksek olduğu işyerlerinde, çalışanlar birbirlerine karşı daha adil ve eşit bir tutum sergilerler. Bu durum, işyerindeki sosyal gerilimlerin azalmasına ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin güçlenmesine neden olur. Örgütler, dayanışmayı teşvik ederek,



işyerinde sosyal uyumu ve adaleti artırabilir, böylece daha sağlıklı ve verimli bir çalışma ortamı yaratabilirler.

4. Mesleki Dayanışmanın Yönetim ve Liderlik Üzerindeki Etkileri

Bir örgütün başarı veya başarısızlığında yönetimin etkisi mutlakdır. Ayrıca örgütün yapısına ve kültürüne uygun liderlik tarzı da önemlidir. Çalışmanın bu bölümünde mesleki dayanışmanın yönetim ve liderlik üzerindeki etkileri incelenecektir.

4.1. Yönetim Stratejileri ve Yapıları

İş etiği literatüründe “dayanışma”, bireyleri işbirlikçi bir çalışmaya, bir topluluk yararına veya işbirliğe katılım yoluyala kişisel bir iyinin peşinen gitmeye teşvik ederek ortak iyiye ulaşmaya yönelik bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Fremaux vd., 2023). Bununla birlikte birçok yazar, işyerinde dayanışmanın azalmasının, içinde bulunduğumuz dönemde toplumların karşı karşıya olduğu çoklu krizlerin anlaşılmasında merkezi bir öneme sahip olduğu konusunda hemfikirdir (Morgan & Pulignano, 2020).

Sahne ve arkadaşlarına (2021) göre, mesleki dayanışma kavramı ile ilgili eczacılar üzerinde yaptığı bir çalışmada dayanışmanın, mevzuat ve eğitim süreçlerinde yoğunluğunun artırılması yönünde ulaştığı sonuçlardan yola çıkarak, bir işletme stratejik planının yapılacağı süreçte, dayanışma kavramının temel taşlarından biri olabileceği söylenebilir. Modern örgütlerin işveren ve yöneticilerinin temel görevi, bireysel ekip üyelerinin hedef ve çıkarlarının tüm ekibin hedef ve çıkarlarıyla birleştiği koşulları yaratmak gibi bir görevi bulunmaktadır. Bireysel hedef ve çıkarların her koşulda ekibin ve kurumun hedef ve çıkarlarıyla paralel olmadığı durumlar olabilir. Benzer şekilde kişinin kendi kariyer fırsatlarını geliştirmek istemesi, kendisini diğer ekip üyelerinden ayırma ihtiyacı duymasını gerektirir. Bu gibi durumlar çalışanların bireysel hedeflerinin ön plana çıkarmakta ve dolayısıyla ekibin çıkarlarının önüne geçmektedir. Bireysel ekip üyelerinin hedef ve çıkarlarının ekibin hedef ve çıkarlarıyla birleştiği durumlar yaratmak için işverenler ve yöneticiler resmi ve gayri resmi yönetim yapılarını benimseyebilir (Sanders et al., 2002). Resmi yönetim yapıları, dayanışmayı teşvik etmek için stratejik araçlar sunar. Örneğin, takım çalışmasına dayalı projeler ve ortak hedefler belirlemek, dayanışmayı artırabilir. Bu tür projelerde, ekip üyeleri birlikte çalışarak bilgi ve becerilerini paylaşır ve birbirlerine destek olur.

Gayri resmi yapılar ise, çalışanlar arasında karşılıklı güven ve destek ilişkilerini geliştirir. Örgüt içindeki sosyal ağlar ve gayri resmi etkileşimler, çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerini güçlendirir ve dayanışmanın doğrudan ve dolaylı etkilerini artırır. Yöneticiler, çalışanların resmi ve gayri resmi yapıların her ikisinden de faydalanarak dayanışmayı geliştirmelerine olanak tanımalıdır. Örneğin, doğum günü, doğum, ölüm, halı saha maçı, altın günü vb. gibi gayri resmi sosyal etkinlikler, çalışanların birbirleriyle daha yakın ilişkiler kurmasına ve dayanışmanın güçlenmesine yardımcı olabilir.

Bunu bir takım çalışmasına da benzetebiliriz. Çünkü takım çalışması, örgütsel hedeflere ulaşmada kritik bir rol oynar ve çalışanlar arasında güçlü bir dayanışma kültürünün oluşmasını sağlar. Yöneticiler, takım çalışmasını teşvik ederek, çalışanların birlikte daha etkili çalışmasını sağlayabilirler (Bulut, 2004). Ayrıca, işbirliğini teşvik eden yönetim



yapıları, çalışanların birbirlerine olan güvenini artırır ve bu da iş süreçlerinin daha verimli bir şekilde yönetilmesini sağlar.

Takım çalışmasıyla ilgili bir çalışma Bektaş (2008) tarafından yapılmıştır. Yüksek performanslı takım yapılandırma ortamına çıkabilecek engeller ve çözümlerin hem kavramsal olarak değerlendirildiği hem de Türkiye’de büyük bir metal işletmesindeki uygulamaların incelenmesini içeren bu çalışma somut ve verimli sonuçlara ulaşmıştır. Bektaş’a göre olumlu sonuçlar elde etmek için başarılı bir yönetim ve liderlik uygulamasının yanı sıra yöneticiler tarafından takım liderlerine yapılan rehberlik ve destek de önemlidir. Meslektaş dayanışması ile ilgili olarak yüksek performanslı takımların temel özelliklerini maddeler halinde incelediğimizde bazı somut olguların yerleşmesi gerçekleşebilecektir. Bu maddeleri şu şekilde sıralayabiliriz;

- i. Ortak bir amacın olması
- ii. Ortak sorumluluk duygusunun olması
- iii. Sağlıklı iletişimin kurulması
- iv. Takım üye olma duygusu
- v. İnisiyatif kullanabilme
- vi. Yaratıcı yeteneğe sahip olma
- vii. Bilgisini paylaşmaya hevesli olma

Her örgüt kendi yapısına ve özelliklerine göre bir mesleki dayanışma sistemi geliştirebilir. Mesleki dayanışma, tek tek ağaçların bir araya gelerek bir orman oluşturması gibi manidardır. Bir Çin atasözünde; “bir zincirin gücü, o zincirin en zayıf halkasının gücüne eşittir” denilmektedir. Mesleki dayanışma sayesinde zayıf halkalar güçlenebilecektir. Örgütlerde mesleki dayanışma kavramına, bu çalışmadaki perspektiflerden bakılarak çeşitli meslek alanlarındaki yapılacak çalışmalar ile tamamlayıcı bir etkiye sahip olacağı düşünülmektedir. Araştırmacılar için ise yeni bir ilgi odağı olabilecektir.

Çalışmanın bu kısmına kadar ki incelenen bağlamdan yola çıkarak güç kavramı ortaya çıkmaktadır. Bu da güç ve politika gibi bir olgudan bahsedilmesine sebep olmaktadır. Örgütlerdeki güç ve politika meselesi, bireyselleşme ve mesleki dayanışma açısından hem avantajlar hem de dezavantajlar doğurabilir. İşte bu bağlamda birkaç noktaya dikkat çekebiliriz:

Avantajları üç başlıkta inceleyebiliriz;

- a. Stratejik İşbirliği: Güç ve politika dinamikleri, çalışanlar arasında stratejik işbirliğini teşvik edebilir. Bu, bireylerin kendi çıkarlarını korumaları ve meslektaşlarıyla dayanışma içinde olmaları için fırsatlar yaratabilir.
- b. Kariyer İlerlemesi: Örgüt içindeki politik ortam, bireyselleşmeye olanak tanır ve çalışanların kendi kariyerlerini geliştirmeleri için fırsatlar sunar. Bu durum, çalışanların mesleki dayanışma ağlarına katılarak daha fazla fırsat elde etmesini sağlayabilir.
- c. Öğrenme ve Gelişim: Bireyselleşme ve mesleki dayanışma, çalışanların farklı deneyimlerden ve bakış açılarından öğrenmelerine katkıda bulunur. Bu da örgütteki güç dengelerini daha iyi anlamalarını ve daha etkili stratejiler geliştirmelerini sağlar.

Dezavantajları da üç başlıkta inceleyebiliriz;



- a. Rekabetçi Ortam: Güç ve politika dinamikleri, bireyselleşme eğilimini artırarak rekabetçi bir ortam oluşturabilir. Bu durum, meslektaşlar arasında dayanışmayı zedeleyebilir ve iş birliğini engelleyebilir.
- b. Çatışma: Güç dengesizliği ve politika oyunları, çalışanlar arasında çatışma ve güvensizlik doğurabilir. Bu da mesleki dayanışmanın zarar görmesine ve bireyselleşmenin olumsuz etkilerinin artmasına neden olabilir.
- c. Adaletsizlik Algısı: Örgüt içindeki güç ilişkileri, çalışanlar arasında adaletsizlik algısına yol açabilir. Bu algı, bireyselleşmeyi artırırken mesleki dayanışmayı zayıflatabilir.

Yukarıdaki analizden de anlaşılacağı üzere, örgütlerdeki güç ve politika meselesi, bireyselleşme ve mesleki dayanışma açısından hem olumlu hem de olumsuz etkiler yaratabilir. Önemli olan, bu dengeyi iyi yöneterek hem bireysel hem de kolektif başarıyı destekleyecek bir ortam sağlamaktır.

4.2. Liderlik ve Dayanışma

Meslektaşlar, işbirliği yaparak mesleki gelişimlerini destekleyebilir ve mesleklerinin etkinliğini artırabilirler. Dayanışma, toplumsal varoluşu değiştirme, etkileme ve şekillendirme kapasitesine sahip önemli bir güçtür. Dayanışma, toplumsal yapıda daha adil ve eşitlikçi bir yapı kurulmasına katkıda bulunur. Meslektaş dayanışması, kişiler arası yardımlaşma, bilgi ve deneyim paylaşımı, destek ve motivasyon sağlamanın yanı sıra çeşitli biçimlerde ortaya çıkar (Sağlam, 2024). İşyerinde dayanışma, personel yönetiminin önemli bir parçasıdır ve çalışanlar arasındaki iletişimi ve iş ortamını iyileştirir. Liderler, astlar arasındaki dayanışmayı olumlu değerlendirirken, dayanışma gösteren çalışanlar daha yüksek performans değerlendirmeleri almaktadır. Ayrıca, dayanışma ile iş tatmini arasındaki pozitif ilişki, çalışanların işten erken ayrılma kararlarını azaltabilir. Bu sebeple, dayanışmayı teşvik etmek, çalışan bağlılığını ve memnuniyetini artırmak için stratejik bir öneme sahiptir (Matsumo & Gopal, 2019).

Örgüt içindeki dayanışmayı artırmak için liderlerin çeşitli stratejiler geliştirmesi gereklidir. Bu stratejiler, çalışanlar arasında açık ve güvene dayalı iletişimi teşvik ederken, rehberlik sağlayarak ve ödüllendirme sistemleri oluşturarak dayanışma kültürünü güçlendirmelidir. Ayrıca, liderler sosyal bağları kuvvetlendirmek amacıyla etkinlikler düzenlemelidir. Bu bütünsel yaklaşım, çalışanların daha güçlü ilişkiler kurmalarını ve işbirliğini artırmalarını sağlar.

5. Dayanışmanın Karanlık Yüzü

Dayanışma her zaman olumlu bir kavram olarak gözükmese de işin içinde insan faktörü ve onun farklı ihtiyaçları olduğunda durum değişebilmektedir. Çalışmanın bu bölümünde aşırı dayanışmadan kaynaklanan olumsuz yönü incelenecektir.

5.1. Aşırı Dayanışmanın Riskleri

Örgütü oluşturan bütün yapılar, dayanışmacı davranış ile fırsatçı davranış arasında bir seçim yapmak zorundadırlar. Fırsatçı davranış bireysel olarak faydalı ancak ortaklar için zararlıdır. Buradaki önemli husus tarafların dayanışma içinde davranmalarının, fırsatçı davranışa yönelik bireysel cazibelere herkesin boyun eğmesinden daha iyi olacağıdır.



Bu noktaya kadar dayanışmanın pozitif yönlerine vurgu yapıldı. Ancak dayanışmanın birde karanlık yüzü vardır. Bir grup içinde bağlar ne kadar güçlü ve yoğun olursa, grup o kadar dışlayıcı ve kapalı hale gelir ve bu nedenle diğer farklı ama aynı derecede uyumlu gruplarla köprü kurmak o kadar zor ve sorunlu hale gelir (Morgan & Pulignano, 2020). Bu da ancak yöneticilerin modern yönetim becerilerindeki mahareti ile aşılabilir bir durum olarak durmaktadır.

Aşırı dayanışma, örgüt içindeki bireylerin yenilikçi fikirler geliştirmesini ve bu fikirleri uygulamaya koymasını zorlaştırabilir. Bu, örgütlerin rekabet gücünü ve yenilikçilik potansiyelini azaltabilir. Örneğin, bir grup içindeki güçlü bağlar ve sadakat, grup üyelerinin mevcut durumu koruma eğiliminde olmalarına ve yenilikçi fikirleri reddetmelerine neden olabilir. Bu tür bir durum, örgütlerin değişen piyasa koşullarına uyum sağlamasını zorlaştırır ve uzun vadede başarısızlığa yol açabilir.

Ayrıca, aşırı dayanışma, grup içindeki bireylerin etik dışı davranışlarını görmezden gelme veya bu davranışları örtbas etme eğilimini artırabilir. Bu tür durumlar, örgüt içindeki adalet ve dürüstlük prensiplerini zayıflatır ve çalışanlar arasında güvensizliğe yol açar. Örgütlerin, aşırı dayanışmanın olumsuz etkilerini minimize etmek için dengeli bir yaklaşım benimsemeleri gerekmektedir.

Sağlık çalışanları arasında dayanışma, hastalara daha iyi bakım sağlamak için iş birliğini ve bilgi paylaşımını teşvik edebilir; ancak aşırı dayanışma, yenilikçi fikirlerin bastırılmasına neden olabilir. Eğitimciler arasında dayanışma, öğrencilere daha iyi rehberlik ve destek sunmak için iş birliği yapmalarını sağlar; ancak aşırı dayanışma, öğretmenlerin bireysel yeteneklerini sınırlayabilir. İnşaat ve mühendislik alanındaki dayanışma, projelerin daha güvenli ve etkin bir şekilde tamamlanmasına yardımcı olur; ancak dayanışmanın aşırı olduğu durumlarda, yenilikçi fikirler veya farklı görüşlerin dikkate alınmaması riski vardır. Teknoloji alanında bireyselleşme, yazılım geliştiricilerin özgün projeler ve çözümler üzerinde çalışmasına olanak tanır; ancak aşırı bireyselleşme, ekip çalışması gerektiren projelerde sorunlara yol açabilir. Akademik araştırmada bireyselleşme, araştırmacıların özgün ve derinlemesine çalışmalar yapmasına izin verir; ancak aşırı bireyselleşme, farklı disiplinlerle iş birliği yapma fırsatlarını sınırlayabilir. Toparlamak gerekirse; hangi örgüt yapısında olursa olsun, dayanışmanın faydalı olması için yöneticilerin becerileri muhakkak ki büyük önem taşımaktadır. Dayanışmayı organize etme becerisi olarak farklı bir bakış açısından bakılarak yeni araştırmalar da yapılabileceği düşünülmektedir.

5.2. Dayanışma ve Çeşitlilik Arasındaki Denge

Dayanışmanın temel anlamı psikolojiktir ve nispeten basittir: 'karşılıklı kabul, işbirliği ve karşılıklı destek tutumlarını' destekleyen, birbirine ait olma duygularını ifade eder. Dayanışma kavramının bin yıllık bir tarihi olmasına rağmen, terim ilk kez Pierre Leroux tarafından 1840 yılında, Fransız devriminin sosyal çalkantılarını takiben kullanıldı ve daha sonra 1739 İnsan Hakları Bildirisi'nin 21. maddesinde "toplumun şanssız üyelerini destekleme kutsal görevi" olarak resmileştirildi. Modern dayanışma, bu nedenle dayanışma kavramının, "ihtiyacı olanlara kaynakların yeniden dağıtımını" içeren bir "transfer seti" olarak algılanmasıyla ilişkilendirilir. Aynı zamanda ulusal refah devletiyle de bağlantılıdır ve bu politikaların toplumun çeşitliliğindeki topluluk hissini güçlendirdiği düşüncesine dayanır (Burelli & Camboni, 2023).



Yöneticilerin, dayanışmanın olumsuz etkilerini minimize etmek için dengeli bir yaklaşım benimsemeleri gerekmektedir. Dayanışmayı teşvik ederken, aynı zamanda bireysel yenilikçilik ve yaratıcılığı da desteklemelidirler. Bu dengeyi sağlamak, örgüt içinde açık iletişim kanalları oluşturmak ve çalışanlar arasında çeşitliliği teşvik etmekle mümkün olabilir. Böylece, hem dayanışmanın olumlu etkileri maksimize edilir hem de olası olumsuz etkiler minimize edilir.

Dayanışma davranışı olarak anlaşılan davranış, psikoloji ve sosyoloji gibi bilimlerde ilgi çekmektedir. “Örgütsel vatandaşlık davranışı”, “bağlamsal performans”, “prososyal davranış”, “ekstra rol davranışı” ve “işbirliği” ile ilişkilendirilmektedir (Sanders et al., 2002). Çeşitliliğin teşvik edilmesi, örgüt içindeki farklı bakış açılarının ve fikirlerin değerlendirilmesini sağlar. Bu, örgütlerin daha yenilikçi ve yaratıcı olmalarına yardımcı olur. "Birlikten kuvvet doğar" düşüncesiyle, meslek üyelerinin birlik ve beraberlik içinde ortak amaçlara ulaşmaları için dayanışma içinde olmaları kaçınılmazdır. Ve açıktır ki bu dayanışmanın asıl amacı, mesleğin icrasını kolaylaştırmak ve ortaya çıkabilecek riskleri en aza indirmek suretiyle meslek üyelerinin birbirlerine destek olmaktır (Uslusoy, 2010). Yöneticiler, çeşitliliği teşvik ederek, çalışanların farklı bakış açılarını ve deneyimlerini paylaşmalarını sağlamalıdır. Bu, örgüt içindeki dayanışmayı ve işbirliğini artırırken, aynı zamanda yenilikçi fikirlerin geliştirilmesini ve uygulanmasını teşvik eder.

Dayanışma kavramı olarak biyolojik düzeyden toplumsal düzeye yaşamın tanımını oluşturan tamamlayıcı jestler olduğu düşüncesi hakimdir (Eynaud & França Filho, 2023). Ayrıca, yöneticiler, dayanışmayı teşvik ederken, çalışanların bireysel katkılarını ve yeteneklerini de tanımalıdır. Bu, çalışanların hem dayanışma içinde çalışmasını hem de bireysel yeteneklerini ve yaratıcı fikirlerini ortaya koymasını sağlar (Diş ve Akbaşlı, 2019). Böylece, örgütler, hem dayanışmanın olumlu etkilerinden faydalanır hem de yenilikçi ve rekabetçi kalmayı başarır.



6. Sonuç ve Öneriler

Mesleki dayanışma, modern örgütlerde başarı ve sürdürülebilirlik için vazgeçilmez bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Dayanışmacı davranışlar, çalışanların iş performansını artırarak ve kurumsal bağlılığı güçlendirerek örgütsel hedeflere ulaşmada önemli bir rol oynar. Bu bağlamda, örgütlerin, dayanışmayı teşvik eden yönetim yapılarını ve politikaları benimsemeleri gerekmektedir. Bu politikalar, takım çalışmasını teşvik eden projeler, bilgi paylaşımını destekleyen platformlar ve çalışanların birbirlerine destek olmalarını teşvik eden ödül sistemleri gibi uygulamaları içerebilir. Ayrıca, örgütlerin, çalışanların birbirleriyle daha yakın ilişkiler kurmalarını ve dayanışmanın güçlenmesini teşvik eden sosyal etkinlikler düzenlemeleri önemlidir. Bu durumun örgütlerin stratejik yönetiminde, insan kaynakları politikalarında ve liderlik yaklaşımlarında mesleki dayanışma ile ilgili yapılacak her türlü pozitif iyileştirmenin, genele sirayet edeceği düşünülmektedir. Yani meslektaş dayanışması çerçevesinde yapılan bir çalışmanın işletme veya örgüt için ekonomik, sosyal ve çevresel faydaları olabileceği savunulmaktadır.

Örgütlerin, dayanışmayı teşvik etmek için hem resmi hem de gayri resmi yönetim yapılarından yararlanmaları önemlidir. Resmi yapılar, stratejik olarak dayanışmayı desteklemek için kullanılabilirken, gayri resmi yapılar, çalışanlar arasında güçlü ilişkiler

kurarak dayanışmanın doğal bir şekilde gelişmesine yardımcı olabilir. Bu yaklaşım, örgütlerin uzun vadeli başarı ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarına katkıda bulunur.

Ayrıca, örgütlerin, dayanışmacı davranış ile fırsatçı davranış arasındaki dengeyi iyi yönetmeleri gerekmektedir. Dayanışmanın aşırı olduğu durumlarda, örgütler yenilikçilikten ve değişimden uzaklaşabilirler. Bu nedenle, yöneticilerin, dayanışmayı teşvik ederken aynı zamanda bireysel yaratıcılığı ve yenilikçiliği de desteklemeleri önemlidir. Bu denge, örgütlerin hem dayanışmanın olumlu etkilerinden faydalanmasını hem de rekabetçi kalmasını sağlar.

Sonuç olarak, mesleki dayanışmanın teşvik edilmesi, modern örgütlerin başarı ve sürdürülebilirlik için vazgeçilmez bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Örgütlerin, dayanışmayı teşvik eden politikalar ve uygulamalar geliştirerek, hem çalışanların hem de örgütün yararına olan bir iş ortamı yaratmaları gerekmektedir. Bu yaklaşım, örgütlerin uzun vadeli başarı ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarına katkıda bulunur.

Öneri olarak ise aşağıdaki maddeler sıralanabilir;

i. **Yönetim ve Liderlik:** Yöneticiler, dayanışmayı teşvik eden liderlik stratejileri geliştirmelidir. Bu stratejiler, çalışanların birbirlerine nasıl destek olacağına dair net rehberlik sağlamalı ve dayanışma kültürünü teşvik edecek fırsatlar sunmalıdır. Liderlerin, dayanışmayı teşvik etmek için çalışanlar arasında güçlü ilişkiler kurmaları ve karşılıklı güveni artırmaları önemlidir.

ii. **Takım Çalışması ve İşbirliği:** Örgütler, takım çalışmasını teşvik eden projeler ve işbirliğini destekleyen yapılar geliştirmelidir. Bu tür projeler, çalışanların bilgi ve becerilerini paylaşarak birlikte daha etkili çalışmasını sağlar. Ayrıca, işbirliğini teşvik eden yönetim yapıları, çalışanların birbirlerine olan güvenini artırır ve bu da iş süreçlerinin daha verimli bir şekilde yönetilmesini sağlar.

iii. **Çeşitlilik ve Yenilikçilik:** Örgütler, dayanışmayı teşvik ederken, aynı zamanda bireysel yenilikçilik ve yaratıcılığı da desteklemelidir. Çeşitliliğin teşvik edilmesi, örgüt içindeki farklı bakış açılarının ve fikirlerin değerlendirilmesini sağlar. Bu, örgütlerin daha yenilikçi ve yaratıcı olmalarına yardımcı olur.

iv. **Sosyal Etkinlikler ve Bağlar:** Örgütler, çalışanların birbirleriyle daha yakın ilişkiler kurmalarını ve dayanışmanın güçlenmesini teşvik eden sosyal etkinlikler düzenlemelidir. Bu tür etkinlikler, çalışanların birbirleriyle daha yakın ilişkiler kurmasına ve dayanışmanın güçlenmesine yardımcı olur.

v. **Ödül Sistemleri ve Teşvikler:** Örgütler, dayanışmayı teşvik eden ödül sistemleri geliştirmelidir. Bu tür sistemler, çalışanların birbirlerine destek olma ve bilgi paylaşma davranışlarını artırır. Ödül sistemleri, dayanışmanın teşvik edilmesinde etkili bir araç olabilir.

Kaynakça

Avcu, M. S. (2016). Stratejik Yönetim Süreçlerinin Örgütsel Vatandaşlık ve Çalışan Performansı Üzerine Etkileri ve Atatürk Havaalanı Ofis Çalışanları Örneği, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.

Bayertz, K. (1999). Four uses of "Solidarity." In *Philosophical studies in contemporary culture*, Springer Netherlands, 3–28. https://doi.org/10.1007/978-94-015-9245-1_1



- Bektaş, Ç. (2008). *Yüksek performanslı takım yapılandırma: engeller ve çözümler*. Beta Yayıncılık. İstanbul.
- Bulut, Z. A. (2004). Etkin takım oluşturma ve yönetme. *Mevzuat Dergisi*, 7(77), 22-26
- Burelli, C., & Camboni, F. (2023). The function of solidarity and its normative implications. *Ethics & Global Politics*, 16(3), 1–19. <https://doi.org/10.1080/16544951.2023.2241678>
- Çetinkaya Uslusoy E, Paşlı Gürdoğan & E, Kurt D. (2016) Hemşirelerde mesleki benlik saygısı ve meslektaş dayanışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*. 7(1):29-35.
- Çetinkaya Uslusoy, E., & Paşlı Gürdoğan, E. (2019). Hemşirelerde empatik eğilim meslektaş dayanışmasını etkiliyor mu?. *Adnan Menderes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 3(1), 19-29.
- Durkheim, E. (1964). *Division of labour in society*. New York: Free Press.
- Diş, O., & Akbaşı, S. (2019). Öğretmen görüşleri doğrultusunda lider okul yöneticilerinin yeterlikleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları*, 2(2), 86–102. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/783299>
- Erhan, T., Çarıkçı, O., & Öztürk, M. S. (2022). The effect of professional solidarity on internal motivation of professional accountants: an investigation in Isparta. *SDÜ Vizyoner Dergisi*, 13(36), 1117–1131. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.1074704>
- Erimli, B. (2014). Gazetecilik meslek ilkelerinin uygulanmasını engelleyen unsurlar ve çözüm önerileri. *İnsan & İnsan*, 1(1), 23–34. <https://doi.org/10.29224/insanveinsan.279975>
- Eynaud, P & França Filho, GC (2023) Solidarity and organization: Toward new avenues for management. Palgrave Macmillan. ISBN 978-3-031-27567-8. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-27568-5>
- Fremeaux, S., Grevin, A. & Sferrazzo, R. (2023) Developing a culture of solidarity through a three-step virtuous process: lessons from common good-oriented organizations. *J Bus Ethics* 188, 89-105. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05314-8>
- Gürçan, T. (2019). *Hemşirelikte meslektaş dayanışmasının iş doyumunu ve işten ayrılma niyetine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Karasu, F., & Aylaz, R. (2017). X ve Y kuşağı: Hemşirelerin meslek dayanışması ile iş doyumunu arasındaki ilişki. *Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi / Journal of Health Sciences of Professions*. <https://doi.org/10.17681/hsp.296974>
- Kılıç, E. & Altuntaş, S. (2019) *The effect of collegial solidarity among nurses on the organizational climate*. *International Nursing Review* 66, 356–365
- Küçükönel, H. & Korul, V. (2002). Havayolu İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 4(12), 67–90.
- Lindenberg, S. (1998). Solidarity: Its microfoundations and macro-dependence. A framing approach. *The problem of solidarity: Theories and models*, 61-112.
- Matsumoto, M., & Gopal, B. (2019). Solidarity, job satisfaction, and turnover intent in employees. *International Journal of Workplace Health Management*, 12(4), 247–257. <https://doi.org/10.1108/ijwhm-09-2018-0118>
- Morgan, G., & Pulignano, V. (2020). Solidarity at work: concepts, levels and challenges. *Work, Employment and Society*, 34(1), 18-34. <https://doi.org/10.1177/0950017019866626>
- Polanyi, K. (1977). In H. W. Pearson (Ed.), *The livelihood of man*. Academic Press.
- Sağlam, A. G. (2024). *Öğretmenlerin meslektaş dayanışması ile iş doyumunu arasındaki ilişki*. Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Sağlık, C. (2019). Emile Durkheim'in metodolojisi ve sosyolojisi. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 449-480.
- Shanahan, G. (2023). Management's counter-history: The neglected past and potential futures of solidarity-based organizing. *Organization*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/13505084231207987>
- Sahne, B. S., Deniz, E. U., Kabas, O., Tarhan, N., Arslan, M., & Dagistan, O. A. (2021). Determination of pharmacists' opinions about collegial solidarity/Meslektaş dayanışması konusunda eczacıların görüşlerinin belirlenmesi. *Turkish Journal of Pharmaceutical Sciences*, 18(6), 770-776.
- Sanders, K., H. Emmerik, van & Raub, W. (2002). “Nieuwe vragen voor onderzoek naar solidair gedrag binnen moderne organisaties. [New Research Question Concerning Solidary Behaviour Within Modern Organisations]”, *Gedrag en Organisatie* 15: 184–201.



- https://www.researchgate.net/publication/46623664_Nieuwe_vragen_voor_onderzoek_naar_solidair_gedrag_binnen_moderne_organisaties
- Sezici, N. Ö. (2023). Dayanışma ve yardımlaşma kavramları üzerinden deprem seferberliği. *Ankara Barosu Dergisi*, 81(Özel Sayı), 171–195. <https://doi.org/10.30915/abd.1380939>
- Şantaş, G., Şantaş, F., & Kaya, M. (2024). Meslektaş dayanışması ve iş motivasyonu: Hemşirelere yönelik bir alan araştırması. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(3), 933-954. <https://doi.org/10.26745/ahbvuibfd.1261442>
- Taburoğlu, Ö. (2018). *Toplumsal dayanışma, işbölümü ve dilencilik olgusu arasındaki ilişkiler: Almanya ve Türkiye karşılaştırması*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tuna, M. (2021). Pandeminin sosyolojisi. *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 24(2), 320-348. <https://doi.org/10.18490/sosars.927260>
- Turgut, S. (2011). *Takım temelli ödül ve teşvik sistemleri algısının takım bağlılığı üzerindeki etkileri*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uslusoy, E. (2010). Hemşirelerde meslektaş dayanışması ölçeği'nin geliştirilmesi ve meslektaş dayanışmasının iş doyumu ile ilişkisi. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Vural, N. D. (2022). Personnel management in sports businesses. *Spor, Eğitim Ve Çocuk*, 2(1), 27–34. <https://doi.org/10.5505/sec.2022.08370>



Extended Summary

Solidarity is a universal movement remembered in societal memory through events such as wars, natural disasters, and Covid-19. It is emphasized that solidarity plays a critical role in the sustainability of life in the future (Erhan et al., 2022). Concepts such as cooperation, empathy, mutual aid, social commitment, and support are closely associated with solidarity. The term "solidarity" originates from Roman law on debts and has evolved over time to be used in moral, social, and political contexts (Bayertz, 1999). Durkheim (1964) defines society not just by the unity of individuals but by the spirit of solidarity within it. In organizations, solidarity plays a significant role by fostering team spirit, enhancing problem-solving abilities, and improving job performance. In the modern business world, understanding the critical effects of professional solidarity for organizations and developing management strategies that promote this solidarity are necessary (Tuna, 2021).

Professional solidarity is a crucial social structure shaped around collaboration, support, and knowledge sharing. Defined by Erimli (2014), it strengthens through interactions and collaboration among employees. The presence of professional solidarity in workplaces enhances productivity, job satisfaction, and organizational commitment among employees (Gürçan, 2019; Uslusoy, 2010; Karasu & Aylaz, 2017; Vural, 2022; Küçükönel & Korul, 2002; Turgut, 2011). This structure enables employees to be more effective in their jobs while promoting collaboration and innovation, thereby enhancing organizational performance.

Solidarity is crucial in workplaces as it encourages the establishment of collaborative relationships among employees, thereby enhancing overall job satisfaction. High job satisfaction indicates how satisfied employees are with their jobs and how much they enjoy them. Environments with high job satisfaction motivate employees, positively impacting their job performance (Şantaş et al., 2024). Colleague solidarity manifests as support and collaboration among colleagues, helping each other in situations of failure, health issues, or workload, reducing stress levels and aiding employees in performing their jobs more efficiently (Çetinkaya Uslusoy et al., 2016; Kılıç and Altuntaş, 2019).

Frémeaux et al. (2023) propose a three-stage process for organizations to develop and spread a culture of solidarity: constructing a solidarity mission, internal dissemination of solidarity, and creating societal impact. This process establishes a circle that encourages the development of individuals within and outside the organization.

Professional solidarity significantly affects the economic performance of organizations. Strong solidarity in workplaces leads to more efficient management of business processes, contributing to cost reduction and profitability (Avçu, 2016). Collaboration and knowledge sharing promote innovation and enable rapid resolution of workplace issues. Polanyi's substantive economics emphasizes not only the materialistic dimensions of economic activities but also considers the social and emotional needs of individuals. This perspective underscores the deep interaction of economic relationships with social and cultural structures (Polanyi, 1977). Solidarity economy aims to address the social and environmental deficiencies of market economies. Research indicates that current management approaches often focus on the market, neglecting solidarity principles, highlighting the central role that



solidarity should play in organizations for social, economic, and environmental sustainability.

Solidarity fosters strong social bonds and a sense of community in workplaces. Developing trust and mutual support among employees positively influences the workplace atmosphere, fostering increased collaboration and solidarity. This creates environments where employees feel valued and connected, thereby enhancing motivation (Sezici, 2023). Durkheim distinguishes between mechanical and organic solidarity: mechanical solidarity predominates in traditional societies based on similarities where individuals are directly connected to the community, while organic solidarity in modern societies is based on interdependence of different roles and expertise. This understanding underscores the importance of collaboration and interdependence based on differences (Durkheim, 1964).

In modern organizations, managers play a critical role in developing a positive workplace culture that fosters strong community and commitment. Colleague solidarity encourages trust among employees and effective collaboration towards common goals, improving cooperation and organizational performance. Solidarity is a significant social mechanism that promotes fair behaviors and strengthens social harmony, crucial for healthier and more productive work environments (Lindenberg, 1998).

In business ethics literature, "solidarity" is defined as an approach that encourages individuals towards collaborative work, community benefit, or collaboration beyond personal interests (Fremaux et al., 2023). Understanding the decrease in solidarity is crucial in comprehending various crises faced by contemporary societies (Morgan & Pulignano, 2020). In formulating business strategic plans, solidarity can be identified as a fundamental cornerstone.

In modern organizations, the primary task of leaders is to align individuals' personal goals with the team's and organizations common goals. However, the desire of individuals to develop their own career opportunities may sometimes undermine colleague solidarity and overshadow the common interests of the team (Sanders et al., 2002). Therefore, management structures become important. Formal management structures promote teamwork by encouraging and setting common goals, while informal structures strengthen trust and support relationships among employees, thus contributing to the strengthening of solidarity. Teamwork has a similar effect; especially teams that come together around a common goal enhance solidarity by fostering healthy communication, initiative, and promoting knowledge sharing (Bulut, 2004). In this context, managers need to balance these dynamics and promote collaboration from both management structures.

Leaders evaluate solidarity positively in the workplace and may observe that employees demonstrating solidarity often receive higher performance evaluations. Additionally, a positive relationship exists between solidarity and job satisfaction, which can reduce employees' decisions to leave their jobs prematurely (Matsumo & Gopal, 2019). To increase solidarity within the organization, leaders need to develop various strategies, including promoting open and trust-based communication, providing guidance, establishing reward systems, and organizing activities to strengthen social ties. This holistic approach encourages employees to build stronger relationships with each other and enhances collaboration.



The negative effects of excessive solidarity on organizations should be evaluated from various perspectives. Organizations must strike a balance between solidarity and opportunistic behaviors. Opportunistic behaviors may be individually beneficial but harmful to partners in the long run. In this regard, it is emphasized that solidarity behaviors should prioritize group interests over individual interests. However, excessively strong solidarity bonds can make organizations exclusive and closed. This situation can make it difficult to bridge between different but equally compatible groups. Managers need to open up such closed structures and encourage the evaluation of different perspectives within the organization. Excessive solidarity can hinder the development and implementation of innovative ideas within organizations. Strong bonds and high loyalty within groups may tend to maintain the status quo, which can reduce the competitiveness of organizations. It weakens the ability to quickly adapt to changing market conditions and can lead to long-term failure.

Ignoring or covering up unethical behavior is another risk of excessive solidarity. This can lead to weakening principles of justice and honesty within the organization and create distrust among employees. Managers need to adopt a balanced approach to prevent such situations and strive to maintain ethical norms. Examples from different sectors show that solidarity among healthcare professionals can improve patient care, while excessive solidarity can hinder the development of innovative medical ideas. In the education sector, solidarity among teachers can provide better guidance to students, while excessive solidarity can limit individual talents of teachers.

Professional solidarity holds critical importance for success and sustainability in today's modern organizations. Solidarity behaviors enhance employee job performance and strengthen organizational commitment, playing a crucial role in achieving organizational goals. In this context, organizations need to adopt management structures and policies that promote solidarity. These policies include projects that support teamwork, platforms that encourage knowledge sharing, and reward systems that encourage employees to support and share information with each other.

Organizations should also organize social activities that encourage employees to develop closer relationships and support the strengthening of solidarity within the organization. This approach can enhance the overall impact of any positive improvement related to professional solidarity in organizational strategic management, human resources policies, and leadership approaches.

As a recommendation, organizations should take the following steps:

- i. **Management and Leadership:** Managers should develop leadership strategies that promote solidarity and provide guidance on how employees can support each other.
- ii. **Teamwork and Collaboration:** Organizations should create projects that promote teamwork and structures that support collaboration.
- iii. **Diversity and Innovation:** Promoting individual innovation and creativity along with solidarity helps organizations become more innovative and competitive.



- iv. **Social Activities and Bonds:** Organize social events that allow employees to develop closer relationships and support the strengthening of solidarity within the organization.
- v. **Reward Systems and Incentives:** Develop reward systems and incentives that promote solidarity, rewarding behaviors of supporting and sharing information among employees.

These steps will help organizations maximize the positive effects of solidarity while maintaining their innovation and competitiveness.

