

# Örgüt ve Yönetimde İnisiyatif Alma

Uğur AKIN

---

2. Baskı

---





Doç. Dr. Uğur AKIN

## ÖRGÜT VE YÖNETİMDE İNİSİYATİF ALMA

ISBN 978-605-364-322-7  
DOI 10.14527/9786053643227

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarlarına aittir.

© 2019, PEGEM AKADEMİ

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Pegem Akademi Yay. Eğt. Dan. Hizm. Tic. AŞ'ye aittir. Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri, kapak tasarımı; mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt ya da başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz, dağıtılamaz. Bu kitap T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır. Okuyucularımızın bandrolü olmayan kitaplar hakkında yayınevimize bilgi vermesini ve bandrolsüz yayınları satın almamasını diliyoruz.

Pegem Akademi Yayıncılık, 1998 yılından bugüne uluslararası düzeyde düzenli faaliyet yürüten **uluslararası akademik bir yayinevidir**. Yayımladığı kitaplar; Yükseköğretim Kurulunca tanınan yükseköğretim kurumlarının kataloglarında yer almaktadır. Dünyadaki en büyük çevrimiçi kamu erişim kataloğu olan **WorldCat** ve ayrıca Türkiye'de kurulan **Turcademy.com** ve **Pegemindeks.net** tarafından yayınları taranmaktadır, indekslenmektedir. Aynı alanda farklı yazarlara ait 1000'in üzerinde yayını bulunmaktadır. Pegem Akademi Yayınları ile ilgili detaylı bilgilere <http://pegem.net> adresinden ulaşılabilir.

1. Baskı: Ekim 2012, Ankara
2. Baskı: Nisan 2019, Ankara

Yayın-Proje: I. Tual Şekercigil  
Dizgi-Grafik Tasarım: Ayşe Nur Yıldırım  
Kapak Tasarımı: Pegem Akademi

Sonçağ Yayıncılık Matbaacılık Reklam San Tic. Ltd. Şti.  
İstanbul Cad. İstanbul Çarşısı 48/48 İskitler - Ankara  
(0312 341 36 67)

Yayıncı Sertifika No: 36306  
Matbaa Sertifika No: 25931

### İletişim

Karanfil 2 Sokak No: 45 Kızılay / ANKARA  
Yayınevi: 0312 430 67 50 - 430 67 51  
Dağıtım: 0312 434 54 24 - 434 54 08  
Hazırlık Kursları: 0312 419 05 60  
İnternet: [www.pegem.net](http://www.pegem.net)  
E-ileti: [pegem@pegem.net](mailto:pegem@pegem.net)  
WhatsApp Hattı: 0538 594 92 40

*Ayşe Nazlı'ya*

## **Doç. Dr. Uğur AKIN**

Dr. Uğur AKIN 1980 yılında Tokat'ın Turhal ilçesinde dünyaya geldi. İlk ve orta öğrenimini burada tamamlayan yazar, 2003 yılında Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Türkçe Eğitimi Bölümü'nden mezun oldu, 2003–2005 yılları arasında Türkçe öğretmeni olarak görev yaptı. Dr. Uğur Akın, 2005 yılında Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı'nda araştırma görevlisi olarak çalışmaya başladı; yüksek lisans eğitimini 2006 yılında Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde, doktora eğitimini ise 2012 yılında Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde tamamladı. Yazar 2017'de Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi alanında doçent unvanını almıştır. Dr. Uğur AKIN halen Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı'nda öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır. İyi derecede İngilizce bilen yazar evli ve bir çocuk babasıdır.

İletişim: [akinuur@gmail.com](mailto:akinuur@gmail.com), [ugur.akin@gop.edu.tr](mailto:ugur.akin@gop.edu.tr)

## SUNU

Örgütlerin etkililiği ile çalışanların performansı arasında bir ilişki olduğu açıktır. Üretim araçlarının, üretim yerlerinin ve iş yapma biçimlerinin büyük ölçüde değiştiği çağımızda, çalışanın performansı örgütler için daha da önem kazanmaktadır. Çalışanı iş gereklerinin pasif bir uygulayıcısı olarak tanımlayan klasik yaklaşımlar, yirmibirinci yüzyılın örgütlerinin gereksinim duyduğu çalışan davranışını açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Çünkü örgütsel yaşam, çalışanın giderek daha aktif hale geldiği bir dönüşüm süreci içindedir. Klasik örgüt ve yönetim teorilerinde, çalışandan işle ilgili yönergelere olduğu gibi uyması beklenirken, günümüzde çalışanın örgütteki rolünü sorgulaması ve yeniden tanımlaması, üretim sürecine yaratıcı katkı sunması, yeniliği başlatması ve inisiyatif alması istenmektedir. Yönetici konumunda olanların inisiyatif almaları ise örgütlerin etkililiği için yaşamsal önemdedir. Batı toplumlarının gelişmesinde oldukça önemli bir role sahip olan inisiyatif alma davranışına, gelişmekte olan ülke toplumlarında genellikle daha az rastlanmaktadır. Bir örgütsel davranış biçimi olan inisiyatif alma davranışı, görece ihmal edilmiş bir çalışma alanıdır. Bu kitapta, inisiyatif alma davranışı, örgütte çalışanın ve yöneticinin inisiyatif alması bağlamında derinlemesine incelenmiştir.

Nisan, 2019 - Tokat

Doç. Dr. Uğur AKIN

## ÖN SÖZ

Yönetim tarihi, insana ve işe ilişkin varsayımlarla doludur. Bu varsayımların bir kısmı çalışanları, söyleneni en iyi biçimde yerine getiren bir makine olarak kabul etmiştir. Böyle bir varsayımın en önemli ilgi alanı iş verimliliği olurken, insan faktörü ihmal edilmiştir. Yapılan araştırmalar, insana verilen katı görev tanımlarının, işin gerektirdiği kararların ve eylemlerin en hızlı ve en doğru şekilde yapılmasını sağlamadığını göstermektedir. Günümüzde iş yaşamı teknolojik değişimler ve işe ilişkin paradigma değişikliklerinden büyük ölçüde etkilenerek daha esnek kararlar verebilen, çok yönlü düşünebilen, çok yeterlikli ve çok becerili çalışanlara olan ihtiyacı daha da artırmıştır. İşte bu noktada “inisiyatif” kavramının önemi daha da belirgin hale gelmiştir.

Eğitim tanımları da artık değişmiş, zaten bilinenlerin kişilere aktarılma süreci “yetiştirme” kavramı içinde değerlendirilirken, “eğitim” bireyleri bilinmeyi üretmek için hazırlama, karşılaştığı durumlara mevcut bilgilerden yola çıkarak yeni tepkiler verebilme gücünü geliştirme anlamını kazanmıştır. Bu çerçevede çağdaş eğitim anlayışı “inisiyatif alabilen birey” yetiştirme hedefine odaklanmıştır. Böylece geleceğin toplumu için sadece kendinden bekleneni yerine getiren pasif kişilikler değil, önceliği ve üstünlüğü ele alabilen aktif bireyler yetiştirilmektedir.

Doç.Dr. Uğur Akın'ın uzun ve titiz çalışmasının sonucunda büyük bir emek ürünü olan bu eser, kişisel inisiyatif kavramı, inisiyatifin boyutları, inisiyatifin kökenleri ve sonuçları, inisiyatifle ilgili diğer kavramlar, kişisel inisiyatifin yordayıcısı olarak özyeterlik ve okul müdürlerinin inisiyatif almalarıyla ilgili olarak yaptığı doktora tez araştırmasını içermektedir.

Bu çalışma gerek ülkemiz ve gerekse dünya literatürüne çok önemli bir katkı yapmıştır. Yönetimde çok önem verilen inisiyatif kavramının bilimsel anlamda ele alındığı ve eğitim sektöründe durumun sorgulandığı bu araştırmanın bulguları, uygulamacılara da ışık tutacak sonuçlar ortaya koymuştur. Doç. Dr. Uğur Akın'ı bu bilimsel ve önemli eseri için kutlar, kitabın okuyuculara yararlı olmasını dilerim.

Prof. Dr. İnyet Aydın

Nisan, 2019

## İÇİNDEKİLER

SUNU .....	v
ÖN SÖZ .....	vi
GİRİŞ .....	xi

### 1. BÖLÜM

#### KİŞİSEL İNİSİYATİF KAVRAMI

KİŞİSEL İNİSİYATİF KAVRAMI .....	1
İnisiyatif Ne Demek? .....	1
Kişisel İnisiyatif Kavramının Doğuşu .....	2
Kişisel İnisiyatifin Kültürle İlişkisi .....	3
Örgüt Ortamında Kişisel İnisiyatif Alma .....	5
Fazladan Rol Davranışı Olarak Kişisel İnisiyatif .....	7
Aktif Bir Performans Kavramı Olarak Kişisel İnisiyatif .....	10

### 2. BÖLÜM

#### KİŞİSEL İNİSİYATİFİN BOYUTLARI

KİŞİSEL İNİSİYATİFİN BOYUTLARI .....	15
Kendiliğinden Başlama Davranışı .....	15
Proaktif Yaklaşım .....	18
Israrcılık .....	23
Kişisel İnisiyatifin Üç Boyutunun Karşılıklı Etkileşimi .....	25

### 3. BÖLÜM

#### KİŞİSEL İNİSİYATİFİN KÖKENİ VE SONUÇLARI

KİŞİSEL İNİSİYATİFİN KÖKENİ VE SONUÇLARI .....	27
Çevresel Destekler .....	29
Bilgi, Beceri ve Yeterlikler .....	34
Kişilik Etkenleri .....	34
Yönelimler .....	36

Kişisel İnisiyatifin Performans ve Örgütsel Etkililikle İlişkisi .....	39
Kişisel İnisiyatifin Kökeni ve Sonuçlarına İlişkin Araştırmalar .....	41

## 4. BÖLÜM

### KİŞİSEL İNİSİYATİF VE İLGİLİ KAVRAMLAR

KİŞİSEL İNİSİYATİFLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	49
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	49
Sorumluluk Alma.....	51
Örgütsel Uyum .....	52
Bireysel İnisiyatif .....	53
Örgütsel Spontanlık .....	54
Yenileşme.....	54
Girişimcilik.....	56
Örgüt İçi Girişimcilik.....	57
Bağlamsal Performans .....	57
İçsel Motivasyon .....	58
Başarı Yönelimi .....	59
Yetki ve Kişisel İnisiyatif.....	59

## 5. BÖLÜM

### KİŞİSEL İNİSİYATİFİN YORDAYICISI OLARAK ÖZ-YETERLİK

KİŞİSEL İNİSİYATİFİN YORDAYICISI OLARAK ÖZ-YETERLİK ...	61
Öz-Yeterlik Nedir?.....	61
Öz-Yeterlik Algısının Kaynakları .....	62
Performans Başarısı .....	62
Başkalarının Deneyimleri .....	62
Sözlü İkna.....	62
Psikolojik Durum.....	63
Kişisel İnisiyatif ve Öz-Yeterlik İlişkisi .....	63



## 6. BÖLÜM

### EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE DEĞİŞEN YÖNETSEL BAĞLAM VE KİŞİSEL İNİSİYATİF GEREKSİNİMİ

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE DEĞİŞEN YÖNETSEL BAĞLAM VE KİŞİSEL İNİSİYATİF GEREKSİNİMİ.....	67
Bürokratik Örgütler Olarak Okullar.....	67
Artan Beklentiler ve Okul Yönetiminin Değişen Bağlamı.....	69
Örnek Okullar ve Kişisel İnisiyatif.....	72
Okul Müdürü ve Kişisel İnisiyatif.....	74

## 7. BÖLÜM

### OKUL MÜDÜRLERİNİN İNİSİYATİF ALMALARIYLA İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

OKUL MÜDÜRLERİNİN İNİSİYATİF ALMALARIYLA İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA.....	79
Problem Durumu.....	79
Amaç.....	82
Araştırmanın Önemi.....	84
Araştırmanın Modeli.....	86
Evren ve Örneklem.....	86
Veri Toplama Araçları.....	87
Okul Müdürlerinde Kişisel İnisiyatif Ölçme Aracı.....	88
Okul Müdürlerinin Yeterlik Algıları Ölçeği.....	88
Verilerin Toplanması.....	89
Verilerin Analizi.....	89
Sonuçlar ve Öneriler.....	89
Okul Müdürlerinin Kişisel İnisiyatif Alma Durumlarına İlişkin Sonuçlar.....	89
Kişisel İnisiyatif Alma Durumunun Bağımsız Değişkenlere Göre Farklaşmasına İlişkin Sonuçlar.....	90
Kişisel İnisiyatif Alınarak Yapılan Çalışmalara ve Sonuçlarına İlişkin Sonuçlar.....	91

---

Okul Müdürlerinin Öz-Yeterliklerine İlişkin Sonuçlar .....	93
Öz-Yeterliğin Bağımsız Değişkenlere Göre Farklaşması ile İlgili Sonuçlar .....	93
Okul Müdürlerinin Kişisel İnisiyatif Alma Durumları ile Öz-Yeterlikleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuçlar .....	94
Öneriler.....	95
KAYNAKÇA .....	99
EKLER.....	111
EK 1 – Okul Müdürlerinde Kişisel İnisiyatif ve Öz-Yeterlik Ölçme Aracı .....	111
EK 2 – Okul Müdürlerinde Kişisel İnisiyatif Ölçme Aracı Müdür Yardımcısı ve Öğretmen Formu .....	116

# GİRİŞ

Örgütler, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelen çalışanların eşgüdümlemiş üretim ilişkilerinden oluşmaktadır (Başaran, 2008, 15–16). Klasik anlayışta, çalışanın iş davranışının örgüt tarafından şekillendirildiği üzerinde durulmaktadır. Bu anlayış, çalışanın örgüt üzerindeki etkisini ihmal etmektedir. Oysa örgüt, çalışanın iş yapma biçimini etkilediği gibi, çalışan da örgütün işleyiş örüntülerine etkide bulunmaktadır. Diğer bir anlatımla, örgüt ve birey arasında karşılıklı bir etkileşim vardır (Aydın, 2000, 63). Klasik yönetim anlayışında örgüt ve yönetim, çalışandan, işin yapılmasıyla ilgili yönergeleri sıkı sıkıya izlemesini beklemektedir. Bu anlayışta üstler çalışanın inisiyatif almasını istememektedir. Çünkü yapılacak olan iş, uzun deneyim ve soruşturmalardan sonra var olan yapıma biçimine ulaşmıştır ve çalışan, işin bu en iyi yapılış biçimine göre yetiştirilmelidir. İşin yorumlanması ve geliştirilmesi ise üst yöneticilerin sorumluluğundadır (Taylor, 1992, 79–80). Öte yandan, neoklasik yaklaşımlar örgütün bireylerden oluştuğunu ve örgütün amaçlarının bireylerden bağımsız olarak ele alınamayacağını vurgulamıştır (Cyert ve March, 1992, 133). Çalışanın örgütsel davranışına odaklanan ve insan kaynağının önemini vurgulayan yaklaşımlarsa, klasik anlayışın tam tersine, örgüte sunulacak yaratıcı katkıların ve örgütün etkililiğinin çalışanlarca sağlanabileceğini savunmaktadır (Shafritz ve Ott, 1992, 143).

Çalışanların örgüte tanımlanmış rol gereklerinin ötesinde katkı sunmaları, işe karşı aktif bir yaklaşım benimsemeleri ve rollerini yeniden tanımlamaları ile olanaklı hale gelebilecektir. Böyle bir yaklaşımsa çalışanın inisiyatif almasını gerektirmektedir. Fayol (1992, 67), inisiyatifi yönetimin 14 ilkesinden biri olarak belirlemiştir. Yazara göre, bir plan yapmak ve bu planın başarıya ulaşmasını sağlamak birey için en önemli doyum kaynaklarından biri olduğu gibi insanı

harekete geçiren en önemli uyarılardan da biridir. Bu tasarlama ve uygulamaya geçirme süreci inisiyatif olarak tanımlanmaktadır. İni-  
siyatif, örgütün tüm kademelerindeki çalışanların istek ve enerjileri-  
nin arttırılmasını sağlayabilmektedir.

Çalışanın inisiyatif olarak, fazladan rol davranışı sergilemesi  
üzerinde duran aktif performans kavramlarından biri de örgütsel  
davranış araştırmacısı Frese ve arkadaşlarının ortaya attığı “kişisel  
inisiyatif” kavramıdır (Frese, Kring, Soose ve Zempel, 1996). Kişi-  
sel inisiyatif, çalışanın rolünü yorumlamasını, örgüt yararına yeni  
amaçlar oluşturmasını ve bu amaçları ısrarcı bir biçimde uygulama-  
sını ifade eden aktif bir performans kavramıdır.

Kişisel inisiyatif kavramı; nasıl daha iyi üretim yapabileceğini  
düşünen işçi ile tam olarak emirleri uygulayan çalışma arkadaşı, ken-  
di geliştirdiği yaklaşımı kullanan yönetici ile başkalarının geliştirdiği  
yaklaşımlarla kıyaslama (benchmarking) yapan yöneticiler, büyük  
zorluklara rağmen bir ürün geliştiren girişimci ile danışmanların  
anlattığını uygulayan girişimciler ve alanını etkileyen bilim insanı  
ile geleneksel araştırmaları sürdüren bilim insanları arasındaki farkı  
anlamak üzere tartışmaya açılmıştır (Frese ve Fay, 2001, 166–167).  
Daha öz bir anlatımla kişisel inisiyatif, çalışanın kendisine emir ve-  
rilmesini ya da yol gösterilmesini beklemeden örgütün amaçlarıyla  
uyumlu şekilde harekete geçebilmesini ifade eden bir kavramdır.

Kişisel inisiyatifin birbirini tamamlayıcı nitelikte üç boyutu  
vardır. Bunlar; kendiliğinden başlama, proaktiflik ve ısrarcılıktır.  
Kendiliğinden başlama, davranışın dış baskılar, rol gereklilikleri, öğ-  
retim ya da açık bir eylem gerekliliği olmadan meydana gelmesini  
ifade etmektedir. Bu yönüyle kişisel inisiyatif, çalışanın örgüt tara-  
findan belirlenen amaçlardan çok kendi amaçlarını oluşturmasını  
gerektirmektedir (Frese, Garts ve Fay, 2007). Proaktiflik, çalışanın  
sorunları ve fırsatları önceden görmesi ve harekete geçmesi anlamı-  
na gelmektedir. Proaktif çalışan, iş çevresini geleceğin gereksinim-  
lerine göre değiştirme çabası içindedir (Bateman ve Crant, 1993;

Crant, 2000; Fay ve Frese, 2001; Rank, 2006). Israrcılık ise çalışanın proaktif bir yaklaşımla oluşturduğu amaçları uygularken ortaya çıkacak engellerle aktif biçimde mücadele etmesini ifade etmektedir. Israrcı çalışan, harcanan zamanı ve deneme sayısını önemsemeyen yeni yöntemlerle amacına ulaşmaya çalışmaktadır (Frese, Fay, Hilburger, Leng ve Tag, 1997).

Kişisel inisiyatif alan çalışan ve yöneticilerin bulunduğu örgütlerin daha etkili olduğu bilinmektedir. Bu nedenle, kişisel inisiyatif kavramı giderek daha fazla ilgi çeker hale gelmektedir (Frese, 2001, 99). Örgütler ve yöneticiler sürekli olarak yüksek inisiyatif sahibi çalışanlara gereksinim duyduklarını vurgulamaktadır (Frese ve Fay, 2005). Buna rağmen kişisel inisiyatif, örgüt ve yönetim alanyazınında alanında yeterince ele alınmış bir konu değildir (Frese ve diğerleri, 1997).

Kişisel inisiyatif tartışması, Batı toplumları açısından yaşamsal bir farklılık yaratmayabilir. Çünkü bu ülkelerde inisiyatif, zaten çalışma kültürünün bir unsuru haline gelmiştir. Ancak gelişmekte olan dünyada kişisel inisiyatifin tartışılması, toplumun ve kültürün gelişmesi için oldukça önemlidir (Frese ve Fay, 2001, 172). Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülke için de kişisel inisiyatif almanın desteklenmesi önemli görülebilir.

Bu kitapta, örgüt ve yönetimde inisiyatif alma davranışı “kişisel inisiyatif” perspektifinden ele alınmıştır. Bu bağlamda birinci, ikinci ve üçüncü bölümlerde bir örgütsel davranış türü olarak inisiyatif alma davranışı teorik bir temele oturtulmuştur. Kişisel inisiyatif kavramının gelişimi, boyutları, kökeni ve sonuçları bu ilk üç bölümün içeriğini oluşturmaktadır. Dördüncü bölümde, kişisel inisiyatif kavramıyla ilgili diğer örgütsel davranış türlerine yer verilmiş, bu örgütsel davranış türleri ile kişisel inisiyatif davranışının yakınlığı ve ayrıldığı noktalar ele alınmıştır. Beşinci bölümde, kişisel inisiyatif alma davranışının en önemli yordayıcılarından olan öz-yeterlik kavramına yer verilmiştir. Altıncı bölümde, kamu alanında yöneticilerin inisiyatif alması tartışmasına bir örnek oluşturacak biçimde

okullarda okul müdürlerinin inisiyatif almaları konusu irdelenmiştir. Yedinci ve son bölümde ise, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin inisiyatif almalarını irdeleyen ampirik bir araştırma tanıtılmış ve bu araştırmanın sonuçları paylaşılmıştır.

# 1. BÖLÜM

## KİŞİSEL İNİSİYATİF KAVRAMI

### KİŞİSEL İNİSİYATİF KAVRAMI

Bu bölümde öncelikle inisiyatif sözcüğünün semantik temelleri üzerinde durulmuştur. Daha sonra kişisel inisiyatif kavramının hangi şartlarda ortaya çıktığı ve kültürle ilişkisi irdelenmiştir. Sonrasında, örgütlerde kişisel inisiyatif davranışının nasıl oluştuğu tartışılmıştır. Bölümün sonunda, kişisel inisiyatif davranışının fazladan bir rol davranışı ve aktif bir performans kavramı olması üzerinde durulmuştur.

### İnisiyatif Ne Demek?

İnisiyatif sözcüğü dilimize Fransızcadan geçmiştir. Sözcük dilimizde, öncelik, üstünlük; karar verme yetkisi ve gerekli kararları almayı bilen kişinin niteliği olmak üzere üç farklı anlamı karşılamaktadır (TDK, 2011). Bu anlamlardan sonuncusu kişisel inisiyatif kavramının içeriği ile büyük ölçüde örtüşmektedir.

Sözcük, Fransızcaya 18. yüzyılın sonlarında Latince başlamak anlamına gelen “*initium*” sözcüğünden türetilen “*initiare*” sözcüğü ile girmiş ve halen bu dilde “*initiative*” biçiminde kullanılmaktadır. İngilizceye de Fransızcadan geçen sözcük, İngilizcede dört farklı anlam içermektedir. Sözcüğün İngilizcedeki birinci anlamı, “bir şeyleri bağımsız olarak değerlendirip harekete geçme yeteneği” olarak tanımlanmaktadır. İkinci anlamı ise “başkalarından önce harekete geçme ya da girişimde bulunma gücü ya da olanağı” biçimindedir. Üçüncü anlam, “bir zorluğu aşmaya ya da bir durumu geliştirmeye yönelik bir davranış ya da strateji; bir şeye karşı yeni bir yaklaşım” olarak belirtilmektedir. Dördüncü anlam ise daha çok İsviçre ve

Amerika Birleşik Devletlerinin bazı eyaletlerinde “yasama organı dışındaki yurttaşların yasa oluşturma hakkı” olarak tanımlanmaktadır (Oxford Dictionaries, 2011). Kavramın İngilizcedeki anlamları incelendiğinde, özellikle ilk üç anlamın kişisel inisiyatif kavramının üç boyutuyla ilgili olduğunu görmek olanaklıdır. “Bir şeyleri bağımsız olarak değerlendirip harekete geçme yeteneği” kendiliğinden başlamayla; “başkalarından önce harekete geçme ya da girişimde bulunma gücü ya da olanağı” proaktiflikle ve “bir zorluğu aşmaya ya da bir durumu geliştirmeye yönelik bir davranış ya da strateji” engelleri aşmada ısrarcı olmakla yakından ilgilidir.

### **Kişisel İnisiyatif Kavramının Doğuşu**

İnisiyatif alma, batılı toplumlar için son üç yüz yıldır yaşam biçimi haline gelmiştir. Bu eğilim, batı toplumlarının yaşamlarında çok büyük ilerlemeler kaydetmesine neden olmuştur. Hatta inisiyatif, batı toplumlarının gelişmesinde zekadan önce gelen bir etkidir (Hoehne, 1990). Kişisel inisiyatif kavramının kaynağında da Batı toplumlarının gelişmesinde önemli etkisi olan inisiyatif alma davranışı yer almaktadır.

Kişisel inisiyatif kavramının kapsamlı tartışmalarının başlangıcı, Doğu Almanya ile Batı Almanya'nın birleşmesinden sonra Doğu Alman çalışanların inisiyatif almada gösterdikleri yetersizliklerin sebeplerinin araştırılmasına dayanmaktadır. Sosyalist Doğu Almanya Demokratik Cumhuriyeti'ndeki çalışma yaşamına bakıldığında, bireylerin okullarını bitirir bitirmez bir örgütte çalışmaya başladıkları ve genellikle kendilerinden çalışma yaşamlarını aynı örgütte ve aynı işte bitirmelerinin beklendiği görülmektedir. Birleşmeden önce bu ülke vatandaşlarının hiçbir şekilde bir iş bulmaları, bu işte tutunmaları ve işe fazladan katkı sunmaları beklenmemiştir. Birleşmeden sonra yeni teknolojilerin ve yönetim biçimlerinin gelmesiyle ve başka birçok değişiklikle birlikte mevcut çalışma yaşantısı tamamen değişmiştir (Frese ve diğerleri, 1996).



Doğu ve Batı Alman çalışanlar arasındaki farklılaşmanın nedenlerinin araştırıldığı ilk çalışmalarda, Batı Almanya'daki çalışanların işleri üzerinde kontrol sahibi olmaları ve karmaşık iş ortamlarında çalışmalarını nedeniyle Doğu'dakilere göre daha fazla kişisel inisiyatif aldıkları tespit edilmiştir. Ancak, araştırmalar derinleştikçe kişisel inisiyatifin yalnızca Doğu Almanya için değil, değişimi ve çalışanlarının aktif bir tutum sergilemesini isteyen tüm örgütler için geçerli bir kavram olduğu görülmüştür. Zira bugün birçok yönetici, yalnızca kuralları izleyen pasif çalışanlar değil, aktif çalışanlar görmek istediklerini dile getirmeye başlamıştır (Frese, 2005, 90-91; Frese ve Fay, 2001, 135). Doğu Almanya ve Batı Almanya arasındaki bu karşılaştırmanın küresel dünyada kendini yeniden konumlandırma çabası içinde olan ülkemiz için de yapılabileceği düşünülebilir. Zira, Türkiye de gelişmekte olan bir ülke olarak benzer bir dönüşümü yaşamaktadır.

### Kişisel İnisiyatifin Kültürle İlişkisi

Doğu ve Batı Almanya ya da gelişmemiş ve gelişmiş herhangi iki farklı ülkenin çalışma yaşamında görülebilecek olan bu farklılaşmanın kaynağını kültürden aldığını söylemek yanlış olmayacaktır. Kültürün toplum ve çalışma yaşamına etkilerini Hofstede'nin (1984; 2001) çalışmalarında görmek mümkündür.



"Ve hatırla Fishlock, düşünmeye başlamadan önce beni görmemi istiyorum."

Hofstede (1984, 11), bireylerin ailede gelişmeye başlayan, okulda ve çalışma yaşamında pekişen bir "zihinsel program"ları (mental program) olduğunu ve bu zihinsel programın oluşmasında ulusal kültürün de önemli katkısı olduğunu belirtmektedir. Farklı ülkelerdeki insanların sahip oldukları farklı değerler bunun en iyi göstergesidir. Yazara göre, farklı kültürler dört ölçüt bakımından karşılaştırı-