

Bölüm 10

YENİ BİR C-SEVİYE YÖNETSEL POZİSYON: ÇALIŞAN REFAHINDAN SORUMLU EN ÜST DÜZEY YÖNETİCİ (CHIEF WELLNESS OFFICER-CWO)

**Gülşah GENÇER ÇELİK¹
Erkan TAŞKIRAN²**

GİRİŞ

İş yaşamını, beklenmedik ve büyük bir etki alanı oluşturarak adeta oyunun kurallarını baştan sona değiştiren Covid-19 salgını öncesi ve sonrası olarak ikiye ayırmak, birçok araştırmacı ve bilim insanı tarafından kabul gören bir değerlendirme olarak düşünülmektedir. Salgın öncesi iş yaşamında daha stabil ve öngörülebilir koşullar içinde rekabet edebilmek mümkünken, salgın sonrası değişen oyun kuralları rekabet koşullarını ve mücadele alanlarını sınırların ötesinde değiştirmiş ve çeşitlendirmiştir. Emerick (2022)'e göre Covid-19 öncesi dönemde, örgütlerin düzenli olarak acımasız ve yüksek baskı içeren ortamları desteklemekte ve ödüllendirmekteydi. Ayrıca bu örgütler performans ölçütlerini ve finansal sonuçları karşılamaya yönelik bazı stratejiler geliştirmekteydi. Günümüzde COVID-19 sonrası dönemde ise, büyük, orta ve küçük ölçekli örgütler çalışma şekillerini yeniden değerlendirmek ve operasyonlarını, politikalarını ve kültürlerini iş operasyonlarına daha insan merkezli bir yaklaşımı teşvik edecek şekilde ayarlamak zorunda kalmaktadır.

Çalışanlar, günümüze kadar hiç bu kadar çok çalışmak zorunda kalmamıştı. 2020'nin ikinci çeyreğinde üretkenlik yüzde 10,1 artarak 1971'den bu yana en büyük artışı göstermiş ve bu artış Covid-19 kısıtlamalarıyla uyumlu olarak çalışanların ofislerden evlerine geçmesinden kaynaklanmıştır. Bu dönem şüphesiz iş verimliliğini artırmış olsa da, diğer taraftan zihinsel refah zarar görmekte ve çalışanların yüzde 94'ü son 12 ay içinde stres yaşadığını ortaya koymaktadır. Oracle'ın 2020 yılının iş yaşamında şimdیه kadarki en stresli yıl olduğuna

¹ Dr. Öğr. Üy. İstanbul Beykent Üniversitesi, İstanbul Beykent Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon Bölümü gulsahg@beykent.edu.tr, ORCID iD: 0000-0001-8610-3673

² Doç. Dr., Düzce Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Turizm İşletmeciliği Bölümü, erkantaskiran@duzce.edu.tr, ORCID iD: 0000-0001-9696-9358

yönelik değerlendirmesi göz önüne alındığında bu sonuç şaşırtıcı görülmemelidir. Araştırmalara göre çalışanların yüzde 78'i Covid-19 salgınının ruh sağlıklarını ciddi şekilde etkilediğine inanmakta, yüzde 40'ı daha hatalı kararlar vermekte ve yüzde 90'ı yeni iş yapma uygulamalarından kaynaklı stresin ev yaşamlarını etkilediği sonucuna ortaya koymaktadır. Bu bulguların sonucunda daha önceden hiç görülmemiş düzeylerde depresyon (yüzde 53 artış) ve anksiyete (yüzde 55 artış) ortaya çıkmış ve bu durum çalışanların gözetimine karşı artan tepkiyle daha da şiddetlenmektedir (Laker & Roulet, 2021).

Söz konusu değişen bu koşullarda var olma mücadelesinde olan günümüz örgütleri, bir yandan yönetsel araçları ve iş yapma süreçlerini yenilerken bir yandan da çalışanlarından daha fazla ve daha farklı beklentiler içine girerek onların performans ve katkılarını maksimize etmeye çalışmaktadır. Diğer taraftan uzaktan çalışma ve hybrid çalışma gibi yeni çalışma uygulamaları da bu beklentilerini gerçekleştirmek için kullandıkları araçlar içerisinde sıralanabilir. Örgütler açısından yukarıdaki gibi çizilen perspektifin çalışanlar üzerindeki etkileri ise bir yandan kariyer alternatifleri, iş sahası çeşitliliği, gelişim olanakları yaratma gibi olumlu yönleri yanında aşırı iş yükü, sürekli kontrol, yüksek beklentiler, başarı zorunluluğunun yarattığı baskı gibi birçok olumsuz yönleri olarak gerçekleşmiştir. Özellikle olumsuz etkileri bağlamında değerlendirme yapıldığında tükenmişlik, işe devamsızlık, duygusal yetersizlikler söz konusu olabilmektedir. Bu bağlamda çalışanların üzerindeki baskıların arttığı ve desteklenmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Özellikle örgüt kültürünün yeniden yapılandırılmasıyla birlikte farklı yönetsel pozisyonların iş yaşamında yer bulması söz konusudur.

Tepe yönetimde artık çok daha fazla yönetici çeşitliliğine şiddetle ihtiyaç bulunmakta ve bu gereklilik günümüz örgütlerinin örgütlenme biçimlerinde kapsamlı değişiklikler gerektirmektedir (Ghemawat & Vantrappen, 2015). Bu yeni yönetsel pozisyonlardan biri çalışan refahından sorumlu üst düzey yönetici (Chief Wellness Officer – CWO) rolündeki yönetici tanımlamasıdır. Özellikle 2023 yılı itibariyle çok daha fazla örgüt tarafından çalışan refahı üzerinde düşünmeye başlanması konunun önemini ve gündeme gelmesini artırmıştır. Küresel örgütlerin büyük bir çoğunluğu artık çalışan refahından sorumlu ve C-Seviye düzeyinde yeni bir yönetsel pozisyon rolü oluşturmaktadır (Kılınç, 2023). Öyle ki Stanford Üniversitesinde konu ile ilgili bir sertifika programı bulunmakta olup katılımcıların bu sertifikaya sahip olmaları çalışan refahı konusuna öncülük edecek liderlik becerilerini edinmelerine, örgütleri için çalışan refahı programı oluşturmak ve sürdürmek üzere özelleştirilmiş bir stratejik plan geliştirme konusunda bilgi ve uygulamalı deneyim elde etmelerine ve verimli bir iş ortamı

oluşturmak yanında çalışan bağlılığı, tatmini, ve dayanaklılığını destekleyen bir örgüt kültürü oluşturmada uzmanlık sahibi olmaları anlamına gelmektedir (Reilly, 2020). Dolayısıyla konunun önem ve gerekliliği söz konusu yönetsel pozisyonun C-Seviye olarak iş yaşamında yer bulması olarak açıklanabilir. Ayrıca bu çerçevede konunun üzerinde durulma gerekliliği ortadayken, kavramsal olarak yeterli düzeyde ele alınmadığı ve sınırlı düzeyde çalışma olduğu görülmüştür.

Bu kapsamda hazırlanan bu bölümde yeni bir C-Seviye yönetsel pozisyon olarak çalışan refahından sorumlu üst düzey yönetici konusu kavramsal bir çerçevede ele alınmıştır. Öncelikle konunun temelini oluşturan yöneticilik ve C-Seviye yönetsel pozisyonlar açıklanmıştır. Çalışan refahından sorumlu en üst düzey yönetici kavramı ele alındıktan sonra böyle bir yönetsel pozisyona üstelik C-Seviyede ihtiyacın nasıl ortaya çıktığı değerlendirilmiştir. Çalışan refahından sorumlu en üst düzey yönetici olmak için gerekli yetkinlikler açıklandıktan sonra son kısımda söz konusu yönetsel pozisyonda yer alan yöneticilerin başarılı olabilmeleri için gerekli koşul ve süreçler ele alınmıştır.

YÖNETİCİLİK VE C-SEVİYE YÖNETSEL POZİSYONLAR

Yöneticilik artık çok daha karmaşık bir yapı niteliğindedir. Önceden sadece üst düzey için liderlik söz konusuysen artık her düzeyde liderlik etmek ve çalışanlar ile iyi ve doğru ilişkiler kurmak zorunluluk gerektirmektedir. Sadece karlılık odaklı değil örgüt kültürü kurma, yayma ve sürdürme odaklı yönetici gerekliliği kaçınılmazdır (Amico & Bernstein, 2022). Yönetici kimdir? sorusuna verilebilecek cevapların başında yönetim alanının en önemli gurularından biri T.Koçel'e göre yönetici, yönetim alanında birikmiş (deneysel) bilgi birikimini kullanmak üzere başkaları ile çalışan ve onların vasıtasıyla iş görerek örgütsel amaçlara ulaşmaya çalışan kişidir. Yöneticilik işini fiilen yapan kişi yöneticidir (Koçel, 2014). Diğer bir ifadeyle açık sistem bakış açısıyla durumsallık görüşü bağlamında yönetici, belirli bir zaman dilimi içinde değişen çevre koşullarına göre belirli bir amaca ulaşmak üzere maddi ve beşeri üretim faktörlerini bir araya getiren ve uyumlu bir biçimde çalışmasını sağlayan kişi olarak tanımlanabilir (Eren, 2008). Daha kısa bir tanımlamaya yönetici, yönetim sürecinin sorumluluklarını üstlenen kişi olarak ifade edilebilir (Saruhan & Yıldız, 2009).

Yönetici kavramının Türkçe'de net ve açık bir karşılık bulunmadığı söylenebilir. Zira İngilizce'de yönetici kavramını farklı düzeylerde ve kapsamda açıklayan farklı kelimeler bulunmaktadır. Örneğin executive, manager, supervisor, vice president, managing director, executive director, chief executive officer gibi (Koçel, 2014).

Ülkemizde ise yönetici kelimesi ile daha çok tek bir karşılık verilirken, düzey belirtmek üzere yönetsel pozisyon farklılıkları vurgulanmaya çalışılmaktadır. Üst düzey yöneticilik, orta düzey yöneticilik ve alt düzey yöneticilik gibi yönetsel düzeylerden hareket edilmektedir.

Yöneticilik rolünü üstlenen bir birey hem aldığı kararlar hem kullandığı kaynaklar hem de yaptığı uygulamalar bakımından başta kendisi ve çevresindekileri olmak üzere görev yaptığı örgütü, çalışanları onların ailelerini, bulunduğu bölgeyi, sektörü ve ekonomiyi etkileyen bir kişi niteliğindedir (Koçel, 2014). Liderlik kritik iç durumsal faktörlerden biri olarak kabul edilirken, CEO gibi kilit karar alıcıların bireysel özellikleri de en az çalışılan faktörlerden biridir (Monehin & Diers-Lawson, 2022).

Yöneticilerin üstlenmesi gereken birçok önemli görevleri bulunmaktadır. Bu görevlerden bazıları çalışanların potansiyellerinin farkında olmaları ve ortaya çıkarmaları için destek olmak, çalışanlarını sahip oldukları deneyim kapsamında yönlendirmek, doğru işleri yapmalarını sağlamak ve onların motivasyonlarına odaklanarak hem kaliteli ve hızlı hem de yenilikçi ve yaratıcı olmaları için desteklemek olarak sıralanabilir (Kara, 2023). Yöneticilerin çalışanları ile uyumlu ve birlikte çalışabilmeleri için toplantı yönetimini sağlama, uzlaşma kültürü oluşturma, birlikte problem çözebilme, çatışmaları yönetebilme ve fırsata çevirebilme, geri bildirim verme ve ilişkileri istenilen düzeyde yönetebilmek için beden dilini kullanabilme ve etkili iletişim kurabilme becerileri ön plana çıkmaktadır (Kayacan, 2023).

C-Seviye yöneticilik ise karşılık geldiği departman ya da fonksiyon kapsamında ilgili konuda yönetimden sorumlu en üst yönetsel görevi ifade etmektedir. Bir örgütteki en üst düzey yönetim pozisyonlarını içerir. C-suite olarak da adlandırılan C-seviyesi, bir kuruluştaki üst düzey yönetici unvanlarını tanımlamak için kullanılan bir terimdir. Bu bağlamda C harfi, icra kurulu başkanı ve işletme müdüründe olduğu gibi “şef (chief)” anlamına gelmektedir. C-seviyesinde pozisyonlara sahip olan yetkililer genellikle bir kuruluşun en güçlü ve etkili üyeleri olarak kabul edilir; sonuç olarak bu yöneticiler örgütün stratejisini belirler, yüksek riskli kararlar alır ve günlük operasyonların örgütün stratejik hedeflerini yerine getirmesiyle uyumlu olmasını sağlar. Bu kişiler aynı zamanda tipik olarak bir örgütteki en yüksek maaşlı kişilerdir (Pratt, 2023). Aynı zamanda yönetim kurulu başkanı ve bir örgütüne büyük hissedarı olan bir CEO'nun istediği stratejik yönü düşünebilmesi ve bu yönde hareket edebilmesi muhtemeldir. Ayrıca, nispeten daha az güce sahip bir CEO'ya (yani, yönetim kurulu başkanı olmayan ve az hisseye sahip bir CEO'ya) kıyasla, tercihlerinin ve kendine has özelliklerinin stratejik

eylemlerine yansımalarının daha muhtemel olmasını beklenebilir. Başka bir deyişle, yönetici kişiliği ve değerlerinin stratejik eylem ve kurumsal performansı öngörme kabiliyeti, CEO'nun bu bireysel farklılıkları eylemde gösterme derecesi tarafından yönetilmektedir (Hiller & Beauchesne, 2014).

Günümüzde C-Seviyesindeki bir kişinin daha takım odaklı olması, sürekli olarak çoklu görev yapabilmesi ve liderlik edebilmesi, strese karşı koyabilmesi ve astlarının tükenmemesini sağlayabilmesi gerekmektedir. Ve tüm bunları açık plan bir ofiste kocaman bir gülümsemeyle yapmalıdır. Başka bir deyişle, yepyeni bir üst düzey yönetici türüyle karşı karşıya olduğumuzu söyleyebiliriz (Groysberg, Kelly & MacDonald, 2011). Genel olarak, bu tip yönetsel pozisyonlarda bulunan yöneticilerin stratejik düşünme ve örgütün geleceğine yönelik bir vizyonun şekillendirilmesinde güçlü bir rol oynamak, işlevsel alanlarının bu stratejik vizyonu nasıl destekleyeceğine dair bir plan geliştirmek, çalışanları stratejik vizyon etrafında toplamak; C-seviye meslektaşlarını, doğrudan raporlarını, yöneticilerini ve çalışanlarını artan ve büyük iyileştirmeler yapmaya ikna etmek, etkilemek ve onlara ilham vermek; yönetim görevlerini etkin bir şekilde devretmek; zaman içinde kaliteli performans ve gelişim sağlamak için doğrudan raporlarını temel ölçütlere göre değerlendirmek; çeşitli ortamlarda hem yönetim kademesindeki hem de alt kademelerdeki çalışanlarla etkili bir şekilde iletişim kurabilmek, örgüt kültürünün oluşturulmasına yardımcı olmak için gruplarla ve bire bir ortamlarda iyi çalışabilmek ve örgütün liderliği tarafından değer verilen özellikleri ve davranışları taklit etmek gibi becerilere sahip olmaları beklenmektedir (Pratt, 2023). C-Seviye birçok yönetsel pozisyon bulunmaktadır (Pratt, 2002; Reinsch ve Gardner, 2013). En başta CEO (Chief Executive Officer) olmak üzere CFO (Chief Financial Officer), CHRO (Chief Human Resources Officer), CAO (Chief Accounting Officer), CMO (Chief Marketing Officer), CSO (Chief Security Officer), COO (Chief Operating Officer), CIO (Chief Information Officer), CINO (Chief Innovation Officer), CDO (Chief Data Officer), CKO (Chief Knowledge Officer), CTO (Chief Trust Officer), CRO (Chief Risk Officer), CPIO (Chief Process and Innovation Officer), CGO (Chief Green Officer) i CXO (Chief Experience Officer), şeklinde ilgili departmanın en üst düzey yönetici pozisyonu belirtmek üzere bir çok C-Seviye yönetsel görev bulunmaktadır.

ÇALIŞAN REFAHINDAN SORUMLU EN ÜST DÜZEY YÖNETİCİ KİMDİR?

Refah ve iyi olmak elimeler genel olarak birbirine yakın anlamlarda kullanılmaktadır. Refah daha çok bireylerin fiziksel, psikolojik, sosyal, ruhsal ve ekonomik

olarak potansiyelinin tamamını gerçekleştirilmesi ve aile, toplum, işyeri ve diğer ortamlardaki rol beklentilerini yerine getirmesi olarak kavramsallaştırılmaktadır. İyi olma hali ise genel olarak yaşam memnuniyetine ilişkin küresel yargıları ve depresyondan neşeye kadar değişen duyguları kapsarken, olumlu duygu ve ruh hallerinin varlığını, olumsuz duyguların yokluğunu, yaşamdan memnuniyeti, tatmin olmayı ve olumlu işlevselliği içermektedir (Fox, 2020). Refah kelimesi konfor ve ferahlık kelimelerinden çok daha kapsamlı bir kavramdır. Örgüt içindeki hava kalitesi, renkler, sıcaklık, gün ışığı ve mekan rahatlığı gibi olumlu detayları içermektedir. Refah bireysel manada akıl sağlığının önemli ve belirli bir yönü olmakla birlikte bireyi refahını oluşturan işle ilgili olan ve olmayan bazı özellikler söz konusudur. Akıl sağlığı yanında bireysel yetkinlik, beklentiler ve öz kontrol gibi bireysel duyguları da içermektedir. Olmaması durumunda ise verimsizlik, işe devamsızlık, geç gelip erken işten ayrılma, can sıkıntısı uzun öğle yemeği ve mola araları gibi yönetsel sorunlar yanında çalışma ortamı gibi birçok yönden olumsuzlukları da kapsamaktadır (Özkan & Gürbüz, 2019).

Öte yandan, İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği'ne göre refah, bir çalışanın hem zihinsel hem de fiziksel sağlığının bütünüdür ifade etmektedir. İşverenler sağlıklı yaşama odaklandıklarında, hastalıklardan ve uzun vadeli sağlık sorunlarından kaçınmak için çalışanlara önleyici çözümler sunmayı amaçlamaktadır. Örneğin, spor salonu üyelikleri, yoga dersleri ve meditasyon seansları, İK liderlerinin çalışanların zindeliğini destekleme yolları arasında belirtilebilir (Di Maglio, 2023). Deloitte ve Kirkland & Ellis LLP'nin kendi örgütlerine çalışan refahından sorumlu en üst düzey yönetici liderler atadığı 2015 yılına kadar Chief Wellness Officer rolü neredeyse hiç duyulmamıştı. Yine de diğer örgütlerin dikkatini çekmesi ve çalışanlarının refahıyla daha derinden ilgilenme ihtiyacını fark etmeleri için birkaç yıl daha ve bir pandemi gerekmiştir (Jay, 2023).

Tanım olarak incelendiğinde çalışan refahından sorumlu en üst düzey yönetici öncelikle örgütsel sağlıklı yaşamı geliştirmek ve örgüt genelinde çalışan refahı kültürünü teşvik etmek ve desteklemek için çalışan üst düzey bir liderdir. Özellikle CWO, bir lider olarak çalışan katılımının teşvik edilmesine ve tükenmişliklerinin ele alınmasına yardımcı olmaktadır (Walia ve ark., 2023). CWO'lar, refah için bir yol belirlemek ve örgütün misyonu ve stratejik zorunlulukları ile uyumlu programlar oluşturmakla görevli liderler olarak tanımlanmıştır (Fox, 2020). Örgütün refahı ile ilgili gündemini etkileme yetkisine sahip yönetici düzeyinde bir rol ve liderliği gerektirir. Ayrıca kültürü önemli ölçüde etkileme becerisiyle refahı önceliklendirir, korur ve teşvik ederler (Mantaro, 2022).

Çalışan refahından sorumlu en üst düzey yönetici öncelikle örgüt çalışanlarının genel fiziksel, zihinsel ve duygusal sağlık ve esenliğinden sorumludur. CWO'lar genellikle C-Seviye düzeyinde bulunur ve insan kaynaklarından sorumlu en üst düzey yönetici (CHRO) ile yakın ilişki içerisinde çalışmaktadır. Bu rolü büyük örgütlerde veya devlet kurumlarının sağlık ve tıp temelli kuruluşlarında (örneğin hastaneler) bulmak önceden daha yaygınken, artık Covid-19 salgınının ardından tüm sektörlerden orta ila büyük ölçekli örgütlerde, bu görevi yerine getiren birisine sahip olmanın değeri anlam kazanmaya başlamıştır (Jay, 2023).

Çalışan refahından sorumlu en üst düzey yöneticiler uzmanlıklarını kullanarak örgütün genelinde refahı ölçerek, örgüt refahını teşvik etmek için bireysel düzeyde ve sistem çapında müdahaleleri belirleyip ilerleterek ve bu tür kaynakların geliştirilmesine rehberlik etmek için diğer paydaşlarla ortaklık kurmaktadır (Brower ve ark., 2021). Üst düzey yönetici liderlik ekibinin bir üyesi olarak hizmet veren CWO, değişimi etkili bir şekilde uygulamak için CEO, CQO, CHRO ve diğerleri gibi yöneticiler de dahil olmak üzere bir dizi paydaşla yakın işbirliği içinde olmalıdır. Örgüt tarafından alınan her üst düzey karar, ekibin deneyimi üzerinde yaratabileceği aşağı yönlü etkiyi dikkate almalıdır. Çalışan deneyiminin iyileştirilmesi için bir savunucu olarak çalışan CWO, etkili liderlik becerilerine sahip olmalıdır. Tükenmişliğin azaltılmasının yanı sıra bağlılığa ve mesleki tatmine öncelik verme konusunda başarı elde etmek için CWO, refahla bağlantılı diğer örgütsel bileşenlerle uyum sağlamalı ve işbirliği yapmalıdır (Ripp, Kiely & Frieman, 2023).

ÇALIŞAN REFAHINDAN SORUMLU EN ÜST DÜZEY YÖNETİCİ İHTİYACININ ORTAYA ÇIKIŞI

Covid-19 salgını ruh sağlığı ve zindeliğin herkes için önemli olduğunu yine ve yeniden ortaya koymuştur. Hiç kimse strese karşı bağışıklık sahibi olmadığı gibi, özellikle de belirsiz zamanlarda stres ve kaygı durumu daha da artmaktadır. Örgütler bu gerçeğin farkına varmakta ve çalışanlarına stresi azaltmak, zihinsel sağlıklarını ele almak ve tükenmişliği önlemek için araçlar sağlamaktadır. Bazı örgütler daha fazla esneklik sunmanın yanı sıra buna uygun programlar da oluşturmaktadır. Örneğin işveren bir yoga sınıfı veya meditasyon zamanı sunabilir. Bazıları ücretli izinlerin bir parçası olarak ruh sağlığı günleri düzenlemektedir. Bu kapsamda çalışan refahını sağlamak ve üzerinde düşünmek artık insan kaynağı liderinin sorumluluklarının daha büyük bir parçası haline gelmiştir (Di Meglio, 2021).

Bu bağlamda öncelikle günümüzde örgütler kurumsal bir strateji geliştirmek ve mesleki tatmini iyileştirmek için hem sistem düzeyinde ve hem sistem genelinde ihtiyaç olan tüm çabalara rehberlik etmek üzere bu yeni C-seviyesi yönetici pozisyonunu oluşturmaktadır (Berg, 2020). Çalışan refahından sorumlu en üst düzey pozisyonu ilk olarak sağlık sektöründe görülmüştür. Çalışanların refahına yönelik tehditleri ele almak için birçok örgüt yeni bir üst düzey liderlik pozisyonu olan sağlık hizmetleri baş sağlık görevlisi (CWO) pozisyonunu uygulamaya koymuştur. Bu zorlukların üstesinden gelmek için bir stratejinin geliştirilmesi ve uygulanmasının denetlenmesi ve refahı artırmak için diğer operasyonel liderlerle ortaklaşa çalışılması, CWO gibi uygun yetki ve kaynaklara sahip doğru konumlandırılmış bir üst düzey lider gerektirmektedir (Ripp & Shanafelt, 2020). Birçok örgüt tarafından tükenmişlik sorununu ele almak için kurulan yeni bir yönetsel pozisyonu içeren çalışan refahından sorumlu en üst düzey yönetici pozisyonu, görev yaptıkları örgütlerinde başlattıkları girişimleri paylaşmaktadır (Butcher, 2019). Empati yeteneğine sahip yöneticilerin çalışanlarını anlama yanında süreç ve sonuçlara onların penceresinden bakabilmeleri en önemli yeteneklerinden biri olarak kabul edilmektedir (Sülün, 2023).

CWO, mesleki refahı iyileştirmeye yönelik kurumsal çabalara öncülük etmede çok önemli bir rol oynamaktadır. Refahı iyileştirmeye yönelik kurumsal çabalar, bireyleri bozuk sistemlere katlanmak için daha donanımlı hale getirmeye çalışmak yerine, uygulama ortamındaki ve kurum kültüründeki sorunları ele almaya odaklanmaktadır (Shanafelt ve ark., 2020). C-seviye bir yönetsel pozisyon olarak CWO pozisyonu, Covid-19 salgını sonrası örgütün geneline daha fazla refah dolu bir yaşam getirme yanında çalışanların “yeni normal” sonucu yeni keşfedilen streslerinin üstesinden gelmelerine yardımcı olma konusundaki gerçek bir ihtiyaçtan kaynaklanan stratejik pozisyonlar olarak görülmektedir (Laker & Roulet, 2021).

Sonuç olarak değişen çalışan beklentileri ve özellikle daha genç yaşlarda yönetici olma imkanı sonucunda kariyer basamaklarının üst sıralarında yükselebilmek durumu artık daha niş ve kapsayıcı C-seviye pozisyonları gerektirmez. Daha önceden karşılanmayan ya da yetersiz karşılanan ihtiyaçların yarattığı yeni liderlik pozisyonları önem kazanmaktadır. Bu manada CWO'ların CEO, CHRO, COO ve CFO gibi temel üst pozisyonları destekleyen ve süreç ve operasyon yönetimlerini besleyen destek üst düzey pozisyonlara ihtiyaç gün yüzü gibi ortadadır (Kılınç, 2002). Çalışanlarının ruh sağlığını ve zindeliğini gerçekten önemsediklerini

gösteren örgütler fark edilmektedir. Bu manada örgütlerin bağlılık konusundaki odak noktalarını deneyime çevirmeleri beklenebilir (Di Meglio, 2023).

ÇALIŞAN REFAHINDAN SORUMLU EN ÜST DÜZEY YÖNETİCİ OLMAK İÇİN GEREKLİ YETKİNLİKLER

CWO'lar, kişisel dayanıklılık ve farkındalık gibi bireysel düzeyde müdahaleler yapmaya değil, öncelikle örgütlerinin çalışma ortamını ve kültürünü iyileştirmeye odaklanmalıdır (Ripp & Shanafelt, 2020). Çalışan refahından sorumlu en üst düzey yönetici ayrıca örgüt genelinde sürekli olarak refah içinde yaşamın sistematik olarak önceliklendirilmesinin önemi üzerinde durmalıdır. Bu doğrultuda yönetici ve liderlere sağlıklı yaşama yatırım yapmanın mali açıdan sorumlu ve toplumun uzun vadeli başarısı için çok önemli olduğuna dair motivasyon sağlamalı ve ispatlar sunmalıdır (Cappelucci ve ark., 2019). CWO, birbirleriyle işbirliği ve koordinasyon içinde olan tüm paydaşların refahının savunulmasında kilit bir rol oynar. Bu nedenle CWO, her düzeyde en iyi uygulamaların elde edilmesini sağlamak için esenlik programının uygulanması, standartlaştırılması ve savunulması için güçlü bir ses olarak hizmet etmektedir (Ripp, Kiely & Frieman, 2023).

Günümüzde gerçek manada başarılı olan ekipler, örgüt vizyonuna ve değerlerine kolektif bir saygı ile bağlıdır ve işlerinde daha yüksek bir amaç duygusunda birleşirler. Gallup, işyerinde çalışanlar için amacın ne kadar önemli olduğu konusunda kapsamlı bir araştırma yapmıştır. Çalışanların örgütlerinin amacını öğrendiklerinde bunun kendi amaçlarını keşfetmelerine ve hatta örgütlerine ve ekiplerine katkılarını artırmalarına nasıl yardımcı olabileceğini gösteren verileri ortaya koymaktadır. İdeal olarak hem CHRO (İnsan Kaynaklarından Sorumlu En Üst Düzey Yönetici) hem de CWO, tıpkı Başkan ve CEO'nun stratejik olarak birlikte çalıştıkları ancak farklı hedeflere ve güçlü yönlere sahip oldukları gibi yakın ve işbirliği içinde çalışmalıdır (Reilly, 2020).

CWO, çalışanların sürekli refahlarını önceleyen ve destekleyen bir kültürde çalışmasını sağlamak için sistem çapında değişimi kolaylaştırmakla görevlendirilmiştir. Özetle yöneticilerin yönetme fonksiyonlarına ve çalışanların müşterilere iyi hizmeti sağlamaları için sağlıklı bir ortam yaratmakla görevlidirler. Bunu başarabilmek üzere CWO'lar çalışanın birey, birim ve sistem düzeyinde desteklenmesine ve refahına odaklanmaktadır. İK departmanının tamamlayıcısı iteliğinde olup ondan farklı olarak çalışmaktadırlar (Barton, Bitton & Jordan, 2022). Bu kapsamda çalışan refahından sorumlu en üst düzey yönetici olabilmek için sahip olunması gereken bazı yetkinlikler aşağıdaki gibidir (Jay, 2023):

Liderlik edebilmek: Çalışan refahından sorumlu en üst düzey yönetici, C-seviye bir pozisyonda olduğu için örgütün liderlik ekibinin bir parçası konumundadır. Bu nedenle stratejilerini ilerletmeye yardımcı olmak, tüm departmanlardan katılım sağlamak ve örgüt genelinde daha fazla sağlık ve esenliğe ilham vermek için güçlü liderlik becerilerine sahip olmalıdırlar.

Bireysel sağlık ve refahı korumaya odaklanma: Çalışanların yaşam tarzlarında olumlu değişiklikler yapmalarına yardımcı olmak için sağlık ve refah uygulamalarının yanı sıra refaha yönelik kanıta dayalı yaklaşımların kapsamlı bir şekilde anlaşılması gerekecektir. Bilgi ve becerileri birlikte kullanmak etkili programlar oluşturmalarına yardımcı olacaktır.

Etkili iletişim kurabilme: Çalışan refahından sorumlu en üst düzey yönetici, örgütsel sağlıklı yaşamı geliştirmek ve örgüt genelinde çalışan refahı kültürünü teşvik etmek ve desteklemek için sağlık ve sağlıklı yaşam stratejileri ve programlarını tartışmak ve sağlıklı bir yaşam tarzı sürdürmenin önemini vurgulamak için iş liderleri, diğer departman yöneticileri, çalışanlar ve sağlıklı yaşam uzmanlarıyla düzenli olarak etkili bir şekilde iletişim kurmalıdır.

Pazarlama becerilerine sahip olmak ve kullanmak: Pazarlama becerileri, sağlık ve refah politikalarını ve programlarını tanıtmak ve çalışanların tam katılımını ve refaha dayalı sağlıklı alışkanlıkları teşvik etmek için önemli olacaktır. Örneğin, çalışanların refah içinde hissetmediklerin tamamen iyileşmelerini sağlayan dikkatlice hazırlanmış bir pazarlama kampanyası, uzun vadede tükenmişliği azaltmaya ve çalışan bağlılığını ve ekip moralini iyileştirmeye yardımcı olabilir.

Stratejik planlama yapabilmek: Planlama, strateji ve hedef belirleme, örgüt içinde gerçek bir etkiye sahip refaha dayalı sağlıklı yaşam programlarının başarılı bir şekilde geliştirilmesi ve uygulamaya konulması için çok önemlidir. Çalışan refahından sorumlu en üst düzey yönetici sorunları tanımlayabilmeli, çözümler önerebilmeli ve ilerlemelerini sürekli olarak takip edebilmelidir.

Bu kapsamda çalışan refahından sorumlu en üst düzey yöneticinin bir örgüt açısından önemini değerlendirirken, örgüt içindeki gelişim ve ilerleme imkanlarını dikkate almak önemlidir. Bu konuda Albert Einstein'ın şu sözlerinin altı çizilebilir: "Mevcut veya gelecekteki sorunları, geçmişteki sorunları çözmek için kullandığımız bilgi ve araçlarla çözemeyiz." Artık çalışan refahından sorumlu bir yönetici gerekliliği yükselişinin zamanı gelmiş olup, bir örgütün rekabet avantajının taklit edilemez olanının çalışanları olduğu gerçekliği gün gibi

ortadayken CWO pozisyonundaki üst düzey bir yöneticiye ihtiyaç kaçınılmazdır (Reilly, 2020).

BAŞARI İÇİN ÇALIŞAN REFAHINDAN SORUMLU EN ÜST DÜZEY YÖNETİCİNİN İZLEMESİ GEREKEN ADIMLAR

Çalışan refahından sorumlu en üst düzey yöneticilerin başarılı olmasını sağlamak için rollerini C-Suite'e yükseltmek, bu role ve hizmetlerine uzun vadeli yatırım yapmak ve kilit insan kaynakları, bilgi teknolojileri ve işe alım kapasiteleri ile düzenli olarak entegre olduklarından emin olmak büyük bir önem taşımaktadır. Başarılı CWO'lar örgüt içinde ve genelinde görünür durumundadır - bu yönetsel pozisyon masa başı bir iş olarak algılanamaz - ve çabaları yönetici ekipten ön saflara kadar yayılmaktadır (Barton, Bitton & Jordan, 2022). Refah kültürünü geliştirmek için yenilikçi bir planı hayata geçiren bu liderler, böyle bir çabanın maliyetli olabileceğini bilmekte ancak refah sağlamak üzere bu değerli alana yatırım yapmaktadır (Fox, 2020). CWO, yönetsel bir pozisyon olarak üst düzey yönetim liderliğinde nispeten yeni bir roldür ve yakın gelecekte yaşanan salgın sayesinde, kriz zamanlarındaki kritik rolüne ilişkin anlayış derinleşmiştir. Tepe yönetim liderlik ekipleriyle güçlü bağlantıları olan CWO'lar aşağıdaki adımları izleyerek örgütsel operasyonları yürütebilir (Brower ve ark., 2021):

1. Bir kriz sırasında örgüt refahına yönelik kurumsal önlemlerin optimize edilmesinde kritik bir rol oynamak: CWO, ön saflardaki diğer tüm liderler, insan kaynakları, çalışan destek programları, bilgi teknolojileri, kalite programları ve örgütsel öğrenme programları dahil olmak üzere tüm kilit paydaşlarla işbirliği ve uyum içinde destek hizmetleri ve destekler için bir strateji geliştirmelidir.

2. Hangi destek hizmetlerinin mevcut olduğu ve hangilerinin çalışanlarının refahına yönelik olarak geliştirilmesi veya artırılması gerekebileceği konusunda liderlik ekibinin bilgilendirilmesi: CWO, örgüt içindeki tüm destek sağlayıcıları arasında faaliyette olan destek hizmetlerini ve bunların kullanımını değerlendirerek, çalışanların sağlıklı ve refah içinde yaşam ihtiyaçlarını karşılamak için kaynaklardan yararlanılmasını bilmelidir.

3. Çalışanlar ve üst düzey yönetsel pozisyonlar arasında çift yönlü, açık ve şeffaf iletişimin sağlanması: Çalışanlar ve üst düzey liderler arasında iki yönlü bir bilgi akışının olması Covid-19 salgını sırasında kilit önem taşımıştır. Liderler, çalışanlarının durumu hakkında doğru geri bildirim ihtiyacı duyarken, çalışanlar da kendilerini liderliğe bağlı hissetmelidir. CWO, çalışanların ihtiyaçlarını ve endişelerini dinleyip anlayarak, ön saflarda yaşanan zorluklar ve stres hakkında

örgütün diğer tüm liderlerine çok değerli bilgiler ve geri bildirimler sağlayabilir.

4. Bir kriz sırasında çalışanların değişen ihtiyaçlarını karşılamak üzere gerektiğinde destek, tavsiye ve danışmanlık sağlamak: Temel ve somut ihtiyaçların karşılanması, özellikle de bir kriz sırasında duygusal sağlığın iyileştirilmesi için esas teşkil etmektedir. Bir CWO, salgın gibi beklenmedik bir durumda çalışanların kaçınılmaz günlük streslerini azaltmak için başkalarıyla birlikte çalışabilir. Çalışan refahından sorumlu en üst düzey yönetici destek hizmetlerinin çalışanların çeşitli ihtiyaçlarını karşılamasını sağlarken, bu hizmetlerden yararlanma ve memnuniyeti de izlemelidir.

5. Örgüt genelinde çeşitli paydaşların tüm destek hizmetlerini ve kaynaklarını entegre etmek, artırmak, güçlendirmek ve koordine etmek üzere harekete geçmek: Örgütsel birçok paydaş geleneksel manada birbirinden ayrı ve farklı alanlarda bulunabilmektedir. Örneğin iş sağlığı birimi, çalışan yardım programları, motivasyon çalışmaları ve diğer insan kaynakları entegre birimleri gibi. Bir kriz sırasında tüm bu alan ve birimlere özellikle refahı desteklemek üzere koordinasyon içinde büyük ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışan refahından sorumlu en üst düzey yönetici tüm bu mevcut hizmetleri hizmetlerden faydalanabilir, anlamlı yenilikleri teşvik edebilir ve esenlik ihtiyaçlarını karşılamak üzere süreci daha ileriye götürecek bir yaklaşım sağlayabilir. CWO'lar ekibiyle birlikte, çalışanların ihtiyaç duydukları desteği belirlemelerine ve bunlara erişmelerine yardımcı olmak için örgütsel kaynakların çerçevelenmesine, harmanlanmasına ve yayılmasına da yardımcı olabilir. Örneğin kilit paydaşlara bağlantılar içeren tek bir web sitesi üzerinden kaynaklara ve bilgilere merkezi erişim sağlamak bu işleve hizmet edebilir.

6. Ön saflarda yer alan ve yönetici konumundaki liderlere yol göstermeye ve etkinliklerini artırmaya yardımcı olmak: Tüm seviyelerdeki liderler kriz dönemlerinde desteğe ihtiyaç duymaktadır. Tepe yönetim liderlik ekibinin bir üyesi olarak CWO, yönetici liderlerin yanı sıra ön saflardaki amirler ve diğer yöneticileri desteklemek üzere eşsiz bir konumdadır.

7. Krizin çözülmesiyle birlikte iyileşme ve yeniden inşa aşamasının kolaylaştırılması: Çalışan refahından sorumlu en üst düzey yöneticiler Coivd-19 örneğinde olduğu gibi beklenmedik bir salgın sonrasında psikolojik destek sağlama, tükenmişlik hissine odaklanma, diğer ruhsal ve fiziksel sorunları izleme ve çözüm bulma gibi ortak bir hedefe hizmet etmektedir. CWO liderliği, mevcut işleyişin yeni bir normalini oluşturmak olarak düşünülen örgütsel travma sonrası refah ve esnekliğe odaklanmalıdır.

Başarı için çalışan refahından sorumlu en üst düzey yöneticiden beklenenler bazı araştırma sonuçları tarafından da desteklenmiştir. İlgili araştırma sonuçları CWO'ların iş yaşamında önemi ve çalışanlar üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Örneğin Laker & Roulet (2021) tarafından bankacılık, mühendislik, üretim ve petrol ve gaz dahil olmak üzere on ülke ve 15 dikey pazarda 500 Chief Wellness Officer ile yapılan anket sonuçları şu şekilde özetlenebilir: Üç aydan uzun bir süre CWO desteği alan çalışanlar, almayanlara kıyasla daha fazla duygusal bağlılık (yüzde 39 daha fazla) ve işe bağlılık (yüzde 38 daha fazla) ve daha az işten ayrılma niyeti (işten ayrılma oranını yüzde 24 azalttı) bildirmiştir. Ayrıca, bu durum çalışanların işyerindeki olumlu duyguları üzerinde de etkili olmuş, katılımcıların (yüzde 42'si) daha umutlu hissederken, CWO desteği almayanlar geleceklere hakkında daha korkulu (yüzde 31) ve sıkıntılı (yüzde 45) hissetmiştir. Araştırma sonuçları göre işbirliği üzerinde baş dönüştürücü bir etki gözlemlenmiştir. Bu kapsamda katılımcıların yüzde 68'inden fazlası CWO'larının iş arkadaşlarıyla psikolojik olarak bağlantı kurmalarına yardımcı olduğunu (yüzde 41) ve aralarında daha güçlü bir bağ oluştuğunu kabul etmiştir. Refahla ilgili olarak, katılımcıların yüzde 92'si CWO'ların iş-yaşam dengelerini iyileştirdiğini, kaygı (yüzde 31) ve stresin (yüzde 35 oranında) azalmasına yol açtığını ortaya koymuştur.

Bunun yanında çalışan refahından sorumlu en üst düzey yönetici pozisyonunu etkin bir şekilde uygulamak için atılması gereken adımlar aşağıdaki gibidir (Laker & Roulet, 2021):

1. Çalışanlarınızla konuşun: Basit olmayan, ancak zorunlu olan şey, ekibinize neye ihtiyaç duyduklarını sormaktır. En son ne zaman, özellikle de uzaktan çalışan çalışanlarınızın nasıl hissettiğine dair bir nabız yoklaması yaptınız? Her saat değişiyormuş gibi hissettiren bir dünyada, çalışanlarınızın refahının da nasıl değiştiğine dair bir fikir edinmek çok önemlidir. Bu ister çalışana gönderilen bir anket olsun, ister üstlerin ekipleriyle dürüst bir konuşma yapmalarını istemek olsun, örgütlerin önce neye ihtiyaç duyduklarını varsaymadan çalışanlarını aktif bir şekilde dinlemeyi öğrenmelerinin zamanı gelmiş durumdadır. İşyerinde refahı nasıl artıracığınızı mı öğrenmek istiyorsunuz? Hizmet verdiğiniz insanlara sorarak başlayabilirsiniz.

2. Daha iyi iş-yaşam dengesinin sınırlarını belirleyin: Bu yıl verimliliğin artmasının temel nedenlerinden biri insanların artık daha uzun saatler çalışmasıdır. Bu durum büyük ölçüde Covid-19 salgını öncesi var olan koşuşturma kültürüne ek olarak insanların yaşadıkları yerde çalışmasından kaynaklanmaktadır. Bu kapsamda örgütünüzde uygulayabilecek iş-yaşam sınırlarına dikkate almalısınız.

Örneğin son dönemde hızla yükselen trendlerden biri dört günlük çalışma haftasını benimsemektir. Bu yöntem üretkenliği artırmakta ve iş-yaşam dengesine daha fazla önem verme durumunu ortaya koymaktadır. Daha basit öneriler arasında ise Fransa'nın 2017'de uygulamaya koyduğu pazartesi ve cuma günleri toplantı yapılmaması veya işten sonra e-posta gönderilmemesi sayılabilir.

3. İnteraktif programlama ve sağlıklı yaşam kaynakları sağlayın: 2020 yılında büyük bir çıkış yapan sanal sağlık ve kişisel gelişim, örgütsel kültür programlarını yeniden düşünen örgütler için iyi bir uygulama alanı yaratmıştır. Örneğin bir örgüt yeni uzaktan sağlıklı yaşam girişimlerinin bir parçası olarak 2.500 çalışanına sanal yoga derslerine erişim sağlamıştır. Çalışanlarınızı bu seanslar sırasında streslerini atmaya teşvik etmek için CWO'lardan yararlanılabilir. Konu ile ilgili yapılan bir araştırma sonucunun raporları, çalışanlara yönelik sağlık programları ve girişimleri sunan örgütlerdeki çalışanların, çalışanlara yönelik sağlık programı olmayan şirketlerdeki çalışanlara göre yüzde 67 daha memnun olduğunu ortaya koymuştur.

4. Ekibiniz için sağlıklı yaşam modeli oluşturun: Bir lider olarak, sağlıklı yaşama öncelik verdiğinizi söylemek ve birkaç seçenek sunmak yeterli değildir. Aynı zamanda siz de o yolda yürümelisiniz. Her yönetici, süpervizör ve ekip liderinin örgütün esenliğine verdiği önemi temsil etme sorumluluğu bulunmaktadır. Kendi refahınıza değer vererek ekibinize de onların refahına değer verdiğinizi gösterebilirsiniz. Kendinizin sağlıklı yaşamı vurgulaması, ekip üyelerinizi de aynı şeyi yapmaları için motive etmeye yardımcı olacaktır. Zamanla, bir örgüt, bu şekilde sağlıklı yaşamın önemini gerçekten benimseyebilir, çünkü insanlar bu durumu norm gibi hissettikleri için gerçekten buna göre hareket etmeye başlarlar. Dolayısıyla ekibiniz için sağlıklı yaşam modellemesi söz konusu olduğunda her şey açıklık ve eylemle ilgilidir.

5. Sağlıklı yaşamı yıllık değerlendirmenin bir parçası haline getirin: Örgütünüz ister yıllık, ister üç aylık veya ister aylık gözden geçirmeler yapsın, sağlıklı yaşamı sürecin bir parçası haline getirmelisiniz. Bu gözden geçirmede, çalışanlarınızın kendileriyle ilgilenildiğini hissedip hissetmediklerini öğrenilebilir ve çalışanlarınızın refahını nasıl sağladığınıza dair örgüt için bir karne sunabilirsiniz. Bu sadece yöneticilerin ekip üyelerine bireysel geri bildirim sağlaması için bir an değil ve ayrıca örgütün bir üyesi olarak kendilerini değerli hissedip hissetmedikleri, duyulup duyulmadıkları ve önemsenip önemsenmedikleri konusunda onlardan geri bildirim almak için kritik bir anı ifade etmektedir.

6. Örgütünüzün değerlerini yeniden gözden geçirin: Bir örgüt olarak, bir an durup sadece müşterilerinize değil, çalışanlarınıza da nasıl görüldüğünüzü

yeniden değerlendirmeniz büyük bir önem taşımaktadır. Örgüt değerlerinize iyice inceleyin ve hala geçerli olup olmadıklarına dikkatle odaklanın. Eğer geçerliyse, bu değerleri gelecekteki iş yerinize nasıl dahil edeceğinizi düşünebilirsiniz. Eğer içermiyorlarsa, nerede değişiklik yapmanız gerektiğini belirleyebilirsiniz. Liderler, nasıl bir şirket olmak istedikleri konusunda kendi kendilerine düşünmek için bu andan yararlanmalıdır. Deloitte'un araştırmasına göre, Z kuşağı için değerleri kendi değerleriyle örtüşen örgütlerde çalışmak oldukça önemlidir. Bu nedenle, işe alım sürecinde hangi adayın şirket kültürünüzü en iyi şekilde benimsediğini belirlemek için CWO'nuzdan yararlanabilirsiniz. Örgüt değerlerine zaten sahip olan kişiler istihdam edilirse, örgüt kültürü her yeni işe alımla zayıflamak yerine güçlenecektir.

7. Son olarak, sağlıklı yaşamı iyileştirmeye yönelik planları ve fikirleri uygulamak için CWO'lar devrede olmalıdır: İş yükü fazla olan çalışanlar genellikle eğlenceyi işlerinin önünde bir engel olarak görürler. Bunun yerine işi bitirmek için daha sıkı ve daha hızlı çalışırlar ve geride kalma riskini göze almazlar. Bu nedenle yönetim ekipleri, eğlenmenin değer gördüğü ve yönetim tarafından desteklendiği bir atmosfer yaratmak için CWO'larla birlikte çalışmalıdır.

Sunulan bilgiler kapsamında güçlendirilmiş CWO'ların stratejist, lider ve hatta örgütün değişim ajanı olarak hizmet verdiği söylenebilir. Dolayısıyla hem değişimin hem de devam eden tükenmişliğin yüksek maliyetleri göz önüne alındığında, söz konusu bu yönetsel rolün etkileri ve önemi ortaya çıkmaktadır. Etkili CWO'lar, yeni rolleri için katılım oluşturma konusunda daha çevik bir yapı sergilemektedir. Ayrıca, günümüz örgütleri etkili önlem ve uygulamaları tasarlamak, test etmek ve yaymak için CWO rolüne sahip yenilikçi liderler istihdam etmeli ve başarısız olanları da hızla terk etmelidir (Barton, Britton & Jordan, 2022).

SONUÇ

Bu bölüm altında çalışmanın temel konusu olan yönetsel pozisyonlardan biri olarak yeni bir bağlamda değerlendirilen çalışan refahından sorumlu en üst düzey yönetici konusu üzerinde durulmuştur.

Örgütler günümüzde, daha fazla çeşitlendiler, karmaşıklaştılar, büyüdüler ve bunun sonucunda yeni yönetsel pozisyonların gerekliliği ihtiyaç haline gelmiştir. Yöneticilerin rolü artık dramatik düzeyde değişerek finans ve operasyon süreçlerin yönetiminin önceliğinden örgütsel karmaşıklığı, çeşitlenen işgücünü, farklılıkları ve yeni teknolojilerin getirdiği güncel iş yapma uygulamalarını yerine

getirmelerini ve tüm bunları yaparken çalışanların daha iyi hissetmeleri için uğraş vermeleri gerekliliğe ile yapılandırılmışlardır (Ramdas, Sadun & Bloom, 2022).

Yöneticilerin çalışanları ile aralarındaki ilişkileri inşa ederken uzun mesafeli maraton bakış açısında yaklaşmaları gerekmektedir. Kısa süreli adeta 100 metre yarışı kıvamında ilişkiler hızlı başlayıp bir süre sonra anlamını kaybedebilirken, uzun süreli adeta 42 kilometre uzunluğundaki maraton yarışını içeren ilişkiler ise verim ve performansı uzun döneme yayabilmekte ve çıktılarının etkileri giderek artan bir nitelik taşımaktadır. Bu noktada dikkat çeken nokta çalışanların kendilerini değerli hissettikleri örgütlerde çalışma isteğinin varlığıdır. Kendini değerli hisseden çalışanların örgütlerine katmak istedikleri değer yönünde gayret gösterme isteklerini de giderek artacaktır (Kara, 2023). Tüm bu etkileşimin anahtarı ise çalışan refahından sorumlu üst düzey yönetici gibi bir yönetsel pozisyonun varlığı ile anlam bulabilir. Örgütler bu gelişimin farkında olduğu için artık çok daha fazla düzeyde çalışan refahını görev edinen yönetici istihdam etme istekliliğindedir.

Zamanın getirdiği farklı koşullar iş yaşamını ve çalışan ilişkilerini de şekillendirmektedir. Örneğin “sessiz istifa” ve “büyük istifa” gibi trendler çalışanların iş yaşamının getirdiği zorluklara artık daha fazla tahammül edemediği ve kendi mücadele alanını yarattığı şeklinde yorumlanabilir. Çalışanların yaptıkları işlere yabancılaşmadan işleri üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmak istemeleri, yöneticilerinden daha iyi davranış kalıpları beklmeleri ve esneklik çerçevesinde hareket edebilme alanları kazanma talepleri günümüz yöneticilerinin üzerinde durması gereken hususları içermektedir. Dolayısıyla örgütlerin verimlilik ve üst düzey performans kazanmaları için çalışanlarına değer vermeleri ve onların refahını sağlamak için daha dengeli ve cesur uygulamalar üzerinde düşünerek çözüm yolları bulmaları gerekmektedir (Dukach, 2022). Bu ihtiyaca karşılık bir cevap niteliğinde yönetsel pozisyonlarında C-Seviye bir yönetici olarak çalışan refahından sorumlu en üst düzey yönetici pozisyonu yaratma ve istihdam etme artık kaçınılmazdır.

KAYNAKÇA

- Amico, L. & Bernstein, A. (2022). Yönetim pratiklerini geliştirmek: Geçmiş ve şimdi. *Harvard Business Review Türkiye Dergisi*, Aralık.
- Barton, C. B., Bitton, E. & Jordan, L. C. (2022). *Is it time to look for a chief wellness officer?* (16.09.2023 tarihinde <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/is-it-time-to-start-looking-for-a-chief-wellness-officer> adresinden ulaşılmıştır).
- Berg, S. (2020). *What is a chief wellness officer?* (14.09.2023 tarihinde <https://www.ama-assn.org/practice-management/physician-health/what-chief-wellness-officer> adresinden ulaşılmıştır).

- Brower, J.K., Brazeau, M.C., Kiely, C.S., Lawrence, C.E., Farley, H., Berliner, I.J., Bird, B.S., Ripp, J. & Shanafelt, T. (2021). The evolving role of the chief wellness officer in the management of crises by health care systems: Lessons from the Covid-19 pandemic”, *New England Journal of Medicine*, 2(5), 1-21.
- Butcher, L. (2019). *Meet the wellness officers – What they’re doing about burnout. Neurology Today*. (05.09.2023 tarihinde https://journals.lww.com/neurotodayonline/fulltext/2019/12050/meet_the_wellness_officers_what_they_re_doing.11 adresinden ulaşılmıştır).
- Cappelucci, K., Zindel, M., Knight, H. C., Busis, N., & Alexander, C. (2019). *Clinician wellbeing at Ohio State University: A case study*. NAM Perspectives. Discussion Paper, National Academy of Medicine, Washington, DC. (20.09.2023 tarihinde <https://nam.edu/clinician-wellbeing-at-the-ohio-state-university-a-case-study/> adresinden ulaşılmıştır).
- Di Meglio, (2023). *What is mental health and wellness in HR?* (18.09.2023 tarihinde <https://www.hrexchangenetwork.com/mental-health-and-wellness/articles/what-is-mental-health-and-wellness-in-hr> adresinden ulaşılmıştır).
- Di Meglio, F. (2021). *HR trends to watch in 2022*. (18.09.2023 tarihinde <https://www.hrexchangenetwork.com/employee-engagement/articles/hr-trends-to-watch-in-2022> adresinden ulaşılmıştır).
- Dukach, D. (2022). *Önümüzdeki 100 yılda yönetim neye dönüşecek? Harvard Business Review Türkiye Dergisi*, Aralık.
- Emerick, D. (2022). *The new C-suite executive: The chief wellbeing officer. LinkedIn*. (05.09.2023 tarihinde <https://www.linkedin.com/pulse/new-c-suite-executive-chief-wellbeing-officer-dawn-emerick> adresinden ulaşılmıştır).
- Eren, E. (2008). *Yönetim ve organizasyon – Çağdaş ve küresel yaklaşımlar* (8.Baskı). İstanbul: Beta Basım ve Yayım Dağıtım A.Ş.
- Fox, W. (2020). *The emergence of the chief wellness officer in U.S. higher education. Unpublished Doctoral Dissertation*, USA: University of Pittsburgh.
- Ghemawat, P. & Vantrappen, H. (2015). How global is your C-suite. *MIT Sloan Management Review*, 56(4), 72-83.
- Groysberg, B., Kelly, L. K. & MacDonald, B. (2011). The new path to the C-suite. *Harvard Business Review*, March, 1-9.
- Hiller, N. J., & Beauchesne, M. M. (2014). Executive leadership: CEOs, top management teams, and organizational-level outcomes, In David V. Day (Ed.), *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations* (Chapter 30). New York: Oxford University Press.
- Kara, G. (2023). Yöneticilerin sıklıkla düştükleri bir tuzak: Yıkıcı motivasyon. *Harvard Business Review Türkiye Dergisi*, Ağustos.
- Kayacan, A. (2023). Satışta lider yöneticilik. *Harvard Business Review Türkiye Dergisi*, Haziran.
- Kılınç, U. (2023). Yeni bir pozisyon: Çalışan refahı genel müdür yardımcısı. *Harvard Business Review Türkiye Dergisi*, Temmuz.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği* (15.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş.
- Laker, B. & Roulet, T. (2021) How organizations can promote employee wellness, now and post-pandemic. *MIT Sloan Management Review*. ISSN 1532-9194 Available at <https://centaur.reading.ac.uk/94575/>

- Monehin, D. & Diers-Lawson, A. (2022). Pragmatic optimism, crisis leadership, and contingency theory: A view from the C-suite. *Public Relations Review*, 48(4), <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102224>.
- Özkan, G. & Gürbüz, İ. B. (2019). Bina ortamlarının çalışan refahı ve performansı üzerine etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18 (70), 616-632.
- Pratt, K. M. (2023). C-level (C-suite). (20.09.2023 tarihinde <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/C-level>, adresinden ulaşılmıştır).
- Ramdas, T., Sadun, R. & Bloom, N. (2022). Yönetim fikirlerinin bir yüz yılını görselleştirmek. *Harvard Business Review Türkiye Dergisi*, Aralık.
- Reinsch, N. L. & Gardner, J. A. (2013). Do communication abilities affect promotion decisions: Some data from the C-suite. *Journal of Business and Technical Communication*, 28(1), 31-57.
- Reilly, C. (2020). *The rise of the chief wellbeing officer*, Forbes, July, (05.09.2023 tarihinde <https://www.forbes.com/sites/colleenreilly/2020/07/07/the-rise-of-the-chief-wellbeing-officer/?sh=2e8b479d1f3e> adresinden ulaşılmıştır).
- Ripp, A. J., Kiely, S. & Frieman, A. (2023). Institutional responses and the role of chief wellness officer” In Ripp, A. J. & Larissa, R. T. (Eds.), *Caring for Caregivers To Be-A Comprasive Approach to Developing Well-Being Programs for the Health Care Learner* (pp.322-334). USA: Oxford University Press.
- Ripp, A. J. & Shanafelt, T. (2020). The health care chief wellness officer: What the role is and is not. *Academic Medicine*, 95(9), 1354-1358.
- Saruhan, C. Ş. & Yıldız, L. M. (2009). *Çağdaş yönetim bilimleri*. İstanbul: Beta Basım Yayımları ve Dağıtım A.Ş.
- Shanafelt, T., Farley, H., Wang, H. & Ripp, J. (2020). Responsibilities and job characteristics of health care chief wellness officers in the United States”. *Mayo Clinic Proceedings*, 95(11), 2563-2566.
- Sülün, S. (2023). Liderlerin kütüphanesi: Roman okumanın yönetim becerilerine katkısı. *Harvard Business Review Türkiye Dergisi*, Temmuz.
- Walia, S., Nordenholz, E.K., Krywko, D., Norvell, G.J., Hewitt, K., Parmele, T.K., Levin, M.R., Kennedy, J. & Manfredi, A.R., (2023). The chief wellness officer: A long overdue catalyst for systemic change in emergency medicine”. *Authorea*, July, DOI: 10.22541/au.168841272.22193767/v1.