

Örgütsel Davranışta İkilik: Karşıt Kavramların Gerilim ve Etkileşimi – Cilt 1

Editör: Doç. Dr. Muhammet Hamdi Mücevher



Örgütsel Davranışta İkilik: Karşıt Kavramların Gerilim ve Etkileşimi – Cilt 1

Editör:

Doç. Dr. Muhammet Hamdi Mücevher



Published by

Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.

Certificate Number: 45503

📍 15 Temmuz Mah. 148136. Sk. No: 9 Şehitkamil/Gaziantep

☎ +90.850 260 09 97

📞 +90.532 289 82 15

🌐 www.ozgur yayinlari.com

✉ info@ozgur yayinlari.com

Örgütsel Davranışta İkilik: Karşıt Kavramların Gerilim ve Etkileşimi – Cilt 1

Editor: Doç. Dr. Muhammet Hamdi Mücevher

Language: Turkish

Publication Date: 2026

Cover design by Mehmet Çakır

Cover design and image licensed under CC BY-NC 4.0

Print and digital versions typeset by Çizgi Medya Co. Ltd.

ISBN (PDF): 978-625-8562-98-9

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1228>



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>
This license allows for copying any part of the work for personal use, not commercial use, providing author attribution is clearly stated.

Suggested citation:

Mücevher, M. H. (ed) (2026). *Örgütsel Davranışta İkilik: Karşıt Kavramların Gerilim ve Etkileşimi – Cilt 1*. Özgür Publications. DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1228>. License: CC-BY-NC 4.0

The full text of this book has been peer-reviewed to ensure high academic standards. For full review policies, see <https://www.ozgur yayinlari.com/>



Ön Söz

Örgütler, çoğu zaman yönetim literatüründe olduğu gibi düzenli, rasyonel ve tutarlı sistemler olarak tanımlansa da gerçekte birbirine karşıt eğilimlerin, değerlerin ve davranış şekillerinin eş zamanlı olarak var olduğu karmaşık sosyal yapılardır. Liderlik şekilleri, işgören davranışları, kurumsal kültürler ve yönetim tarzları çoğu zaman tek yönlü doğrusal süreçler halinde değil; aksine karşıt kavramların oluşturduğu dinamik gerilimler ve etkileşimler içinde anlam bulmaktadır. Bu sebeple örgütsel davranış alanındaki pek çok olgu sadece “iyi-kötü”, “doğru-yanlış” ya da “etkili-etkisiz” gibi normatif karşıtlıklar üzerinden tanımlanamaz. Bu olguların aynı örgütsel bağlam içinde nasıl birlikte var olabildiğini anlamak gerekmektedir.

“Örgütsel Davranışta İkilik: Karşıt Kavramların Gerilim ve Etkileşimi” başlıklı bu editörlü kitap, örgütsel davranış yazınında sıklıkla birbirinin alternatifi olarak ele alınan kavram çiftlerini, ikilik, paradoks, etkileşim ve gerilim perspektifi çerçevesinde yeniden düşünmeyi amaçlamaktadır. Bu yaklaşım, örgütsel olguların tek yönlü neden-sonuç ilişkileriyle açıklanamayacağını; aksine çoğu zaman birbirine zıt gibi görünen kavramların aynı örgütte, aynı zamanda ve hatta aynı aktör davranışında birlikte var olabildiğini savunmaktadır.

Serinin ilk kitabı, örgütsel davranışın ana konularından bazılarını oluşturan liderlik, işgören davranışları, örgütsel iklim ve psikolojik süreçler bağlamındaki önemli kavram ikiliklerini ele almaktadır. Bu kapsamda gelişim odaklı koçluk ile kontrol odaklı rehberlik, hiyerarşik mobbing ile tersine mobbing, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgüt karşıtı davranışlar, etik liderlik ile toksik liderlik, örgütsel sessizlik ile örgütsel seslilik, gönüllü katılım ile zorunlu katılım, reaktif yönetim ile proaktif yönetim, işe adanmışlık ile tükenmişlik gibi pek çok kavram çifti farklı kuramsal perspektifler ışığında tartışılmaktadır. Ayrıca örgütsel güven ve korku iklimi, pozitif ve toksik örgüt kültürü, psikolojik sermaye ile öğrenilmiş çaresizlik ve örgütsel özdeşleşme ile yabancılaşma gibi örgütsel yaşamın önemli psikososyal yönleri de bu kapsamda ele alınmaktadır.

Bu kitapta yer alan bölümler, ele aldıkları kavram çiftlerini sadece karşılaştırmakla yetinmemekte; bu kavramların hangi örgütsel şartlarda ortaya çıktığını, birbirlerini nasıl beslediklerini ve tetiklediklerini, nasıl dönüştürdüklerini ve örgütsel sonuçlarını analiz etmektedir. Böylece

okuyucuya örgütsel davranış olgularını daha bütüncül, bağlamsal ve eleştirel bir perspektiften değerlendirme imkânı sunulmaktadır.

Alanında yetkin akademisyenlerin katkılarıyla hazırlanan bu çalışma, örgütsel davranış alanındaki araştırmacılara, lisansüstü öğrencilere ve yönetim uygulayıcılarına kavramsal bir düşünme çerçevesi sunmayı amaçlamaktadır. Bu özelliğiyle kitap, örgütsel davranış yazınındaki karşıt kavramların birlikte ele alınmasına yönelik yeni bir tartışma zemini oluşturmayı hedeflemektedir.

İçindekiler

Ön Söz

iii

Bölüm 1

Örgütsel Davranışta Gelişim Odaklı Koçluk ve Kontrol Odaklı Rehberliğin
Diyalektik Etkileşimi 1

Betül Okudur Sabuncu

Bölüm 2

Örgütlerde Mobingin İki Yüzü: Hiyerarşik (Aşağı Yönlü) ve Tersine (Yukarı
Yönlü) Mobing 19

Muhammet Hamdi Mücevher

Bölüm 3

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgüt Karşıtı Davranışlar: İkilik, Gerilim
ve Dönüşebilirlik Perspektifi 41

Fatma Nur Karaca

Bölüm 4

Pasif Bir Direniş Olarak Sosyal Kaytarma ve Fedakârlık Davranışı: Örgütsel
Davranışta İkilik Perspektifinden Bir Değerlendirme 63

Hatice Çoban Kumbalı

Gamze Solmaz

Bölüm 5

Etik ve Toksik Liderlik: İkilik, Zıtlık ve Etkileşim Perspektifinde Kavramsal
Bir Analiz 89

Hacer Orun Kavak

Bölüm 6

Liderlik Tarzlarında İkilik: Otoriter Liderlik ve Demokratik Liderlik <i>İfakat Atak</i>	109
---	-----

Bölüm 7

Susmanın Konforu ve Konuşmanın Bedeli: Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sesliliğin Karşıtlığı ve Birlikteliği <i>İbrahim Salih Çekim</i>	127
--	-----

Bölüm 8

Gönüllü Katılım-Zorunlu Katılım Arasındaki Etkileşim <i>Fatmanur Çeçen</i>	151
---	-----

Bölüm 9

Proaktif ve Reaktif Yönetimde İkilik Şart mı? <i>Zeynep İlhan</i>	167
--	-----

Bölüm 10

İşe Adanmışlık ve Tükenmişlik İkiliği: Karşıtlık ve Etkileşim Perspektifi <i>Şengül Sağlam</i> <i>Şerife Güzel</i>	179
--	-----

Bölüm 11

Örgütsel İklimde Güven ve Korkunun Diyalektiği: Aydınlık ve Karanlık Döngüler <i>Hatice Sabırlı</i>	197
---	-----

Bölüm 12

Örgüt Kültürünün İkili Doğası: Pozitiflik ve Toksisitenin Paradoksal Birlikteliği <i>Mehmet Ali Taş</i>	213
---	-----

Bölüm 13

Psikolojik Sermaye ve Öğrenilmiş Çaresizlik: Zıt Kutupların Etkileşimi 239

Damla Aylın Erten

Esin Barutçu

Bölüm 14

Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Yabancılaşma Arasında: İkilik, Gerilim ve Dönüşüm 253

Derya Dinçer Gültekin

Zeynep Duran

Örgütsel Davranışta Gelişim Odaklı Koçluk ve Kontrol Odaklı Rehberliğin Diyalektik Etkileşimi

Betül Okudur Sabuncu¹

Özet

Örgütlerin sürdürülebilir başarıyı elde edebilmesi, yüksek performans kültürünü kurumsallaştırabilmesi ve değişimi etkin biçimde yönetebilmesi, profesyonel destek mekanizmalarına duyulan ihtiyacı artırmaktadır. Bu bağlamda koçluk, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde gelişimi destekleyen stratejik bir araç olarak öne çıkmaktadır. Koçluk uygulamaları; öz farkındalığın artırılması, potansiyelin ortaya çıkarılması ve performansın optimize edilmesi yoluyla değişim süreçlerinin daha etkin ve kontrollü biçimde yürütülmesine katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda, sürekli değişim ve gelişim gereksiniminin belirleyici olduğu çağdaş iş dünyasında koçluk, örgütlerin rekabet avantajı elde etmesinde ve insan kaynağını güçlendirmesinde önemli bir rol üstlenmektedir.

Bu çalışmada örgütsel davranış alanında yer alan koçluk stillerinden, Gelişim Odaklı Koçluk ve Kontrol Odaklı Rehberliğin karşıt-çekim ekseninde değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda önce kavramlara ait temel literatür bilgileri ile kuramsal dayanaklarına yer verilmiş, alan yazında yapılan çalışmalar, kavramların karşılıklı değerlendirilmesi ve yönetim alanına sağladığı katkılardan bahsedilmiştir. Yerli literatürde bu kavramlara ait çalışmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan literatüre katkı sağlamak amaçlanmıştır.

Giriş

Günümüz iş dünyasında faaliyet gösteren örgütler, küreselleşmenin etkisi, giderek artan rekabet baskısı, toplumsal, teknolojik ve ekonomik alanlarda yaşanan hızlı dönüşümler nedeniyle sürekli bir yeniden yapılanma süreci içerisinde. Bu dinamik çevre koşulları, örgütlerin yalnızca yapısal ve stratejik düzeyde değil; aynı zamanda yönetsel ve bireysel düzeyde de kendilerini yenilemelerini zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin ve çalışanların

1 Betül Okudur Sabuncu, Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Uzaktan Eğitim Myo, Çağrı Merkezi Hizmetleri bölümü, betulsabuncu@isparta.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-4579-1120

değişen koşullara uyum sağlayabilmeleri için bilgi, beceri ve yetkinliklerinin sistematik biçimde geliştirilmesi önem kazanmaktadır.

Geleneksel yönetim anlayışı, günümüzün dinamik ve karmaşık örgütsel yapılarında ortaya çıkan çok boyutlu sorunların çözümünde çoğu zaman yetersiz kalmaktadır. Hızla değişen çevresel koşullar, artan rekabet ve bilgi temelli ekonominin gereklilikleri, daha esnek ve gelişim odaklı yönetim yaklaşımlarını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda koçluk, kuramsal temelleri ve uygulama prensipleri itibarıyla bireylerin öğrenme süreçlerini aktif hâle getiren, yetkinlik kazanımını ve davranışsal dönüşümü destekleyen sistematik bir gelişim yaklaşımı olarak öne çıkmaktadır.

Koçluk; bireylerin mevcut potansiyellerini ortaya çıkarmalarına, performanslarını artırmalarına ve örgütsel hedeflerle uyumlu biçimde gelişim göstermelerine katkı sağlayan yapılandırılmış bir süreçtir. Aynı zamanda örgütlerin karşılaştığı yönetsel ve performansa dayalı problemlere çözüm üretmeyi amaçlayan; değişime uyum, yeniliklere açıklık ve sürekli gelişim kültürünü destekleyen uygulamaları içermektedir. Bu yönüyle koçluk, yalnızca bireysel gelişimi değil, örgütsel dönüşümü de destekleyen stratejik bir araç niteliği taşımaktadır. Koçluk sisteminin benimsenmesi, çalışanlara ve performans sorunlarına yönelik daha yapıcı ve çözüm odaklı bir perspektif geliştirilmesini mümkün kılmaktadır. Uygulama sürecinde hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından beklenenin ötesinde gelişim ve iyileşmelerin ortaya çıkabileceği ileri sürülmektedir. Bununla birlikte, Türkiye’de son yıllarda koçluk yaklaşımına yönelik ilginin artmasına karşın, profesyonel koçluk sistemlerini kurumsal düzeyde bütüncül biçimde yapılandırmış örgütlerin ve bu sistemi etkin biçimde uygulayabilecek yönetsel yetkinliğe sahip liderlerin henüz yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir.

Bu çalışmada örgütsel davranış alanında yer alan kavramlardan Gelişim Odaklı Koçluk ve Kontrol Odaklı Rehberliğin karşıt-çekim ekseninde değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda önce kavramlara ait temel literatür bilgileri ile kuramsal dayanaklarına yer verilmiş, kavramların karşılıklı değerlendirilmesi ve yönetim alanına sağladığı katkılardan bahsedilmiştir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. Koçluk

Koçluk kavramı, 1500’lü yıllarda ilk kez İngilizce olarak kullanılmış (Witherspoon ve White,1996), 19. yüzyılda İngiliz üniversite öğrencileri, akademik kariyerlerinde onları başarıya taşıyan özel öğretmenler için bu kelimeyi kullanmaya başlamıştır (Wilson, 2004: 96). Koç kavramı günümüzde,

bir kimseyi bulunduğu yerden olmak istediği yere taşıma anlamında kullanılmaktadır (Sebera, 2004: 84). 1950'lerde yönetim literatüründe çalışanlar arasında usta çırak ilişkisinin geliştirilmesi amacıyla kullanılmaya başlanmıştır (Evered ve Selman, 1989).Günümüzde ise yaşamımızın neredeyse tüm alanlarında işlerliğini sürdürmektedir.

Koç, danışmanın hedeflerine ulaşması, bireysel keşif ve değişimini kolaylaştırmasını amaçlayan işbirlikçi olarak tanımlanır (Grant ve Gerrard, 2020). Hudson (1999)'a göre koçluk, kişisel hedefleri kurumsal stratejilerle uyumlu hale getiren, bireylerin yalnızca profesyonel yaşamında değil kişisel alanlarda da performanslarını yükseltmelerini destekleyen sistematik bir rehberlik biçimidir. Stern (2007) koçluğu, hem kişisel gelişimi destekleyen hem de davranışsal dönüşümü kolaylaştıran müdahale olarak kavramsallaştırmıştır. Koçluk, bireylerin ve organizasyonların potansiyellerini açığa çıkarmalarını sağlar. Bu süreçte, hedeflere ulaşırken yetkinlik gelişimini de teşvik eder (Stober & Grant, 2010). Koçluk süreci, deneyimsel öğrenme ve sürdürülebilir değişimi hedefler ve koçluk alan bireyin aktif katılımı ile gerçekleşir. Burada koç, yönlendirici ve talimat veren değil, keşfetmeyi teşvik eden bir rol üstlenmektedir (Downey,2003). Gallwey (2024)'e göre de, koçun birincil rolü, bireyin içsel engelleri aşmasını ve doğuştan gelen yeteneklerini keşfetmesini kolaylaştırmaktır.

Koçluk, danışmanlık ve mentorluk kavramları birbirlerinin yerine sıklıkla kullanılmaktadır. Ancak benzerlikler olması ile birlikte küçük farklılıklar bulunmaktadır. Koçluk danışmanlık biçimlerinden ayrılır daha spesifiktir. Kişinin şimdiki ve gelecekteki hedeflerine odaklanır ve belli bir iş ile ilgili gelişimsel destekte bulunur. Ayrıca, koçluk kısa vadeli ve görev odaklıdır (Kim & Kim, 2013). Mentorluk, en eski insan gelişimi yöntemlerinden biridir. Yüksek düzeyde bilgi ve tecrübeye sahip bir birey ile daha düşük bilgi ve tecrübeye sahip birey veya ast-üst arasındaki etkileşim ve eğitim sürecidir. Bu, anne/baba ve çocuk, yaş olarak tecrübeli bir üst ile bir genç ast arasındaki ilişki gibidir (Anafarta, 2002:116). Mentorluk, duygusal bir bağın olduğu daha uzun vadeli bir ilişkiyi içerir. Hatta mentorlar, zaman zaman çalışmalarında koçluk taktik ve tekniklerini kullanırlar (Hunt & Weintraub, 2004). Koçluğun amacı, bireyin hem yeteneklerini geliştirmek hem de performansını artırmaktır. Mentorluğun amacı ise bireyin uzun dönemli kariyer gelişimi için çabalamaktır. Koç, kişinin kendisine özgü bir bakış açısı kazanmasını sağlar, mentor kişinin kariyeri ve işi ile ilgili bilgi birikimi kazandırır (Passmore, 2007: 12). Danışmanlık ise, genel psikolojik iyileşmeyi hedefler ve bireyin geçmişine daha çok odaklanır (Hart, Blattner ve Leipsic, 2001). Williams (2003)'a göre danışmanlık iyileşme, ortaya çıkarma, koçluk ise keşfetme ile ilgilidir.

Koçluk, örgüt çalışanlarının hem işlerinde daha başarılı olmalarını sağlar hem de geleceğe yönelik kariyer gelişimlerine katkı sağlar (Ladyshevsky, 2010). Bir organizasyonda koçluk ile hedeflenen, çalışanların performansını, iş tatminini, yetkinliklerini ve örgüte bağlılık düzeyini artırmaktır (Ellinger ve Bostrom, 1999). Bu nedenle işletmeler yöneticilerine koçluk eğitimleri aldırarak, 360 derece performans değerlendirme yöntemleri ile çalışanın da yöneticisiyi değerlendirmesini sağlayarak geri bildirim almaktadır.

2. Gelişim Odaklı Koçluk

Gelişim odaklı koçluk, yaşamın önemli dönemlerinde etkili müzakereyi kolaylaştıran, olumlu büyüme ve gelişmeyi destekleyen koçluk olarak tanımlanmaktadır (Palmer & Panchal, 2011:5) Bu tanımda yaşamın önemli dönemleri, nesiller arası perspektifler ve olumlu büyüme özellikle vurgulanmaktadır. Gelişim odaklı olma, beceri ve performansa odaklanmak yerine, kişiyi bir bütün olarak ele alan bir yaklaşımı ifade etmektedir (Leonard-Cross, 2010). Jackson ve Cox (2018) da benzer şekilde gelişim odaklı koçluğu, yaşam döngüsü geçişleri ile ilişkilendirerek beceri odaklı koçun sunduğu temelde davranışçı koçluktan uzaklaşan bir ilerleme olarak tanımlar. Bu, performans koçluğunun ötesine geçerek, daha yapılandırıcı bir gelişimsel yaklaşıma doğru ilerler. Bu yaklaşım, temel ihtiyaçları ele alır ve kişinin gelişmesi konusunda daha uzun vadeli bir perspektif benimser. Gelişim odaklı koçluk, direkt örgütsel gündem ile değil, daha çok bireylerin ve örgütlerin ihtiyaçlarını uyumlu hale getirmeye yöneliktir (Patterson & Rose, 2023).

Gelişim koçluğunun temel varsayımı, çalışanların başkaları tarafından belirlenen hedefler yerine, kendilerinin belirlediği hedefleri peşinde koşarken daha fazla şey öğrenecekleridir. Kendi kendine öğrenmenin, başkalarının hedeflerine uyum sağlama zorunluluğuna dayalı öğrenmeden daha iyi sonuçlar verdiği görüşünü destekleyen önemli miktarda kanıt bulunmaktadır (Kolb & Boyatzis, 1984).

Mills (1986) gelişim odaklı yaklaşımla koçluk yapan yöneticilerin davranışlarını tanımlamıştır. Buna göre, kişisel gelişim ve kendini keşfetmeyi vurgulamak, iyileştirme için yapıcı yollar sunmak, düzenli koçluk görüşmeleri yapmak, iyi bir dinleyici olmak, astlara görevler vermek ve onları zorlamak, gerçekçi standartlar belirlemektir. Orth, Wilkinson ve Benfari (1987) koçluk yapan yöneticinin; gözlem yeteneği, iyileştirme fırsatlarını değerlendirebilmek için analitik yeteneği, koçluk etkileşimini yönetebilmek için iletişim yeteneği, gözlemlerini ve tavsiyelerini paylaşmak için geri bildirim yeteneğinin olması gerektiğini ifade etmektedir.

Gelişim odaklı koçlukta, çalışanın uzun vadeli gelişimi hedeftir ve çalışan ile koçluk yapan yönetici arasında bir ortaklık gerektirir (Witherspoon & White, 1997). Bu süreçte, öğrenme hedefleri, her iki tarafın ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde müzakere edilmelidir. Çalışanın öğrenme hedefini belirlemesine yardımcı olmak için güvene dayalı ve değerlendirme içermeyen bir ilişki gereklidir. Diğer yandan yönetici de çalışanın motivasyonuna, isteğine güven duymalıdır, çünkü çalışanın öğrenmeyi kolaylaştıracak “zorlu” görevlere ihtiyacı olabilir. Bu durumda çalışanın görevlerinde başarısız olma riski de gündeme gelmektedir. Yönetici, çalışanın ek sorumluluklar üstlenmesine izin verirken, ortaya çıkabilecek sorunların çözümü için açık iletişimi teşvik etmelidir (Hunt & Weintraub, 2004).

Literatür koçluk yapan yöneticilerin karşılaştığı iki ana engelle işaret etmektedir. Birincisi, koçluğun gerçekleştiği organizasyonel kültürle ilgilidir. İkincisi ise yöneticilerin rollerini nasıl algıladıkları ile ilgili gelişim psikolojisiyle ilgilidir. Kültür, koçluğun şekillenmesinde önemli rol oynar. Kontrol ve değerlendirme odaklı bir organizasyon kültüründe, çalışanların yöneticilerinden koçluk talep etme olasılığı düşüktür (Evered & Selman, 1989). Çünkü bu ortamda çalışan görev insanıdır sorumluluklar, yapılacaklar listesi, kontrol, sonuç ve başarı değerlendirmesi şeklinde bir süreç bulunur.

Çoğu organizasyonda hâkim olan kültürel varsayımlar, her şeyden önce bireysel sorumluluğu vurgular. Çalışanlar, işlerinde sorun yaşadıklarında yöneticilerine açılma konusunda temkinli davranırlar. Böyle bir kültürde çalışanlar, açık ve samimi tartışmanın risklerinin kazançlarından daha büyük olabileceğinden korktukları için sessizliğe yönelme eğilimindedirler (Ashford, 1986). Yanlış bir şey yaptıkları zaman koçluk desteği almaları gerektiğini varsayabilirler. Koçluk, verildiği ölçüde, genellikle performans değerlendirmesinin bir parçası olarak gerçekleşir ve bu süreçte, değerlendirme sürecinin idari/değerlendirme ve gelişim görevleri arasında iyi bilinen çatışmalar vardır (Squires & Adler, 1998). Yöneticiler bu kültürel normlardan etkilenir ve koçluğun çalışanlara yönetme davranışı uygulandığını hissettireceğinden korkabilirler. Bu tür varsayımların etkisi, çalışanların koçluk talep etmemesi ve yöneticilerin koçluk sunmamasıdır. Sonuç, batmanın ya da çıkmanın gelişim için en iyi yol olduğu konusunda örtülü bir anlaşmadır. Mesaj şudur: “İşini yapabiliyorsan, harika. Yapamıyorsan, çok yazık, sonuçlarına katlanmak zorundasın.”

Gelişim odaklı koçlukta, kültürel engelle yakından ilişkili olan bir diğer engel ise gelişimsel engeldir. Koçluk yapmak için yöneticiler, başarılı bir yöneticiyle stereotipik olarak ilişkilendirilen yaklaşımdan oldukça farklı bir şekilde rollerini anlamlandırmayı öğrenmelidir. Drath (1990), Kegan’ın (1982) gelişimsel

psikoloji çerçevesini kullanarak, bireylerin kendileri, rolleri ve ilişkileri hakkında kişisel bir anlam oluşturma biçimlerinde aşamalı bir evrim geçirdiklerini öne sürmüştür. Tipik olarak, yetişkinliğin ilk yarısında birey, ilişkiler kuran ve bu ilişkiler içinde güvenli bir kimlik duygusu geliştiren biri olarak kendisinin bilişsel şemasını geliştirir. Benlik merkezde yer alır. Başkalarının kimliği veya benliği daha az önemlidir. Bu bakış açısına göre, örneğin, yetkilendirme, başkalarının kendi hedeflerini veya süreçlerini belirlemelerine yardımcı olmak ve buna göre hareket etmekten ziyade, “başkalarını istediğim şeyi yapmaları için yetkilendirmek” gibi görünme eğilimindedir (Drath, 1993). Ancak, kişisel gelişim ve olgunlaşma ile birlikte, birey kendi kimliğine daha nesnel bir bakış açısı kazanabilir ve onu birçok kimlikten sadece biri olarak görmeye başlayabilir. Olgunlaşma ile birlikte, yöneticinin diğerleriyle işbirliği içinde çalışma, onlara güvenme ve işlerini yapmalarına yardım etme ihtiyacını fark etmesi beklenir. Diğerlerinin çabaları, artık merkez sahnenin tek sahibi olmayan yöneticinin ihtiyaçları veya hedefleri kadar kendi ihtiyaçları veya hedefleri tarafından da motive edilebilir. Bu, yöneticinin rolüne çok farklı bir bakış açıdır, ancak takım çalışmasını (Bradford & Cohen, 1999), yetkilendirmeyi (Drath, 1993) ve bizim görüşümüze göre gelişim odaklı koçluğu teşvik etme olasılığı daha yüksektir.

Gelişim psikolojisinin koçluğa sağladığı en önemli katkılardan biri, koçun da en az danışan kadar ilgi odağı haline gelmesidir. Öncelikle koçların danışan modellerini nasıl oluşturduğuna dikkat etmeden “danışanlar” hakkında konuşulmamalı, şu gelişim ilkelerine bağlı olarak bu süreç yürütülmelidir:

- Koçluk süreci, herhangi bir teknik veya uzmanlık bilgisine göre değil, koçun gelişim profiline göre belirlenen “Referans Çerçevesi” tarafından kararlaştırılır.
- Koç, bir profesyonel danışmanlık yapmak için, önce bu kişinin ya da kurumun Referans Çerçevesini anlamalıdır. Aksi takdirde, koç karşı tarafı kendi gelişim düzeyine göre yorumlar ve bu karşı tarafın algısını ve anlamlandırmasını yanlış yorumlamasına neden olur.

Referans Çerçevesi, koç veya koçluk talep eden kişi/kurum için “dünyanın nasıl görüldüğü”dür (Flaherty, 1999) ve onlar için “gerçek” olanı ve hedef peşinde koşmaya değer olanı belirler. Gelişim odaklı araştırmalarda, Referans Çerçevesi dört boyuttan oluşur:

- Algı ve Öğrenme
- Kapasite
- Bilişsel Gelişim

- Sosyal-duygusal Gelişim

Bu bağlamda, literatürde yer alan birkaç koçluk türünü şu şekilde ayırt edebiliriz:

1. Davranışsal koçluk (Referans Çerçevesini göz ardı ederek, uygulamalı yetenek veya performansla sınırlı, gelişimsel anlayışa yer vermeden)
2. Bilişsel-davranışsal koçluk (Referans Çerçevesini göz ardı ederek ve davranışa odaklanarak gelişimsel anlayışa yer vermeden “düşünme” araçlarını kullanarak)
3. Bilişsel koçluk (Bilişsel gelişim, algılama ve öğrenmeyi artırmaya odaklanarak ve sosyal-duygusal araştırma bulgularını göz ardı ederek)
4. Sosyal-duygusal koçluk (gelişimsel anlayış hariç duygusal zekâyâ odaklanır; çoğu ‘liderlik koçluğu’ bu türdendir)
5. Gelişim odaklı koçluk (davranışsal ve gelişimsel araştırma bulgularını entegre eden ve karşı tarafın referans çerçevesini anlamaya odaklanan) (Laske,2007:203).

Bu teorik bakış açısı, yöneticilerin neden koçluk yapmadıklarını ve nasıl öğrenebileceklerini anlamak için çeşitli çıkarımlar sunmaktadır. Koçlukta bilişsel bir bileşenin yanı sıra duygusal bir bileşenin de olması muhtemeldir. Yöneticiler, başkalarının gündemiyle çalışırken kontrolün kendilerinde olmaması kaygısıyla başa çıkmayı öğrenmelidir. Başkalarının başarısının, kendilerinin değerli bir şey yapmadıkları anlamına gelmediğini anlamalıdır. Benzer şekilde, koçluk da daha bireyselci bir tutumdan farklı olabilecek önemli duygusal ödüller getirebilir. Yönetici, işi kişisel olarak yapmak yerine, diğer insanları daha derinlemesine tanımaktan ve onların büyümesine yardımcı olmaktan keyif alabilir (Hunt & Weintraub, 2004).

Bireysel düzeyde koçluk üzerine yapılan araştırmalar şunlarla ilişkilendirilmiştir: hedeflere ulaşma çabasının, umudun ve refahın artması (Green ve ark. 2006); hedeflere bağlılığın, hedeflere ulaşmanın ve çevreye hâkimiyetin artması (Spence ve Grant 2007); bilişsel dayanıklılık, zihinsel sağlık ve umut artışı (Green ve ark. 2007); işyerinde stres ve kaygının azalması (Gyllensten ve Palmer 2005); dönüşümsel liderlikte iyileşmeler (Grant ve ark. 2010a; Cerni ve ark. 2010); ve sonuç beklentileri ve öz yeterliliğin artması (Evers ve ark. 2006).

Gelişim odaklı koçluk kavramı ile ilgili literatür taraması yapılmış, yerli literatürde bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yabancı literatürde gelişim odaklı koçluk, iyi oluş (O’Connor & Cavanagh, 2013), organizasyonel başarı (Locke, 2008),iş becerikliliği ve örgütsel sosyalleşme (Cheng ve ark.,2022),

örgüt kültürü (Faller ve ark.,2022), anlam yaratma (Gwyn & Cavanagh, 2023),akademik ve mesleki gelişim ile sahtekar sendromu (Kolontari ve ark.,2023), lisansüstü öğrencilerinin profesyonelliği (Streets ve ark.,2017) gibi kavramlarla ilişkilendirilmiştir. Bu kapsamda, yerli ve yabancı literatürdeki gelişim odaklı koçluk kavramı ile ilgili özellikle yönetim alanındaki boşluğun doldurulması için çalışmalar yapılması önerilmektedir.

3. Kontrol Odaklı Rehberlik

Kontrol odaklı rehberlik, Lonsdale (2011) tarafından, “fikirlerini bireylere dayatmak için zorlayıcı, tehditkâr ve otoriter yöntemleri kullanan, onların bakış açılarını ve duygularını görmezden gelen veya reddeden bir koçluk stili” olarak tanımlanmaktadır. Amorose ve Anderson-Butcher (2007), “Dışsal ödül ve cezaları vurgulayan, bireyin seçimini kısıtlayan ve bağımsız düşünmeyi engelleyen bir koçluk tarzı” olarak tanımlamıştır. Bu tanım, dışsal motivasyon kaynaklarına güçlü bir vurgu yapmaktadır. Deci ve Ryan (1985) ise, “Bireylerin ihtiyaç duyduğu psikolojik özerkliği, yetkinliği ve ilişkili olmayı tehlikeye atan bir koçluk yaklaşımı” olarak ifade etmektedir. Bu tanım, koçun açık eylemlerinden çok içsel psikolojik değişkenlere etkisi konusunda vurgu yapmaktadır. Matosic ve ark. (2014) ise, aşırı düzeyde yönetme, katı çalışma planları ve bireyin karar verme yeteneklerine güvenmeme ile karakterize edilen bir koçluk tarzı olarak kavramsallaştırmıştır.

“Kontrol odaklı rehberlik davranışı” terimi, bireyleri kontrol etmek, boyun eğdirmek veya üzerinde aşırı etki kurmak isteyen bir koçun davranışlarını ve zihniyetini tanımlamak için kullanılmaktadır. Bu tür davranışlar, bireylerin genel performansının ve refahının yanı sıra koçluk ilişkisini de olumsuz etkileyebilir. Baskın bir koç, maddi ödüller kullanabilir, direktifler verebilir, sert eleştirilerde bulunabilir, küçümseyebilir, aşırı yönetme davranışı gösterebilir ve hatta mobbinge maruz bırakabilir. Diğer yandan, kontrol odaklı rehberler, yüksek hedefler belirleyerek ve sürekli rehberlik sağlayarak bireylerin tam potansiyellerini gerçekleştirmelerine de katkı sağlayabilirler. Rehberliğe ihtiyaç duyan bireyler için, güçlü bir disiplin ve dikkat duygusunun gelişmesini de teşvik edebilirler. Ayrıca, bu yöntem, bireyleri zor kararlar vermek zorunda kalma baskısından kurtarır. Kararlar verilerek belirsizlik azaldığında, bireyler hedeflerine odaklanabilir ve koçun kendileri için belirlemiş olduğu en uygun hedef için ellerinden gelenin en iyisini yapabilirler. Bireyler bazen, kendilerine belli bir rol ve bu rolü nasıl yerine getireceklerine dair talimatlar verildiğinde daha iyi performans gösterebilirler. Kendileri adına alınmış bu kararlarla dikkatlerinin dağılması önlenmiş, becerilerine odaklanmaları sağlanmış olur (Simon ve ark.,2024). Bununla birlikte, bireyin çalışma yöntemleri üzerinde kontrol uygulamanın birçok dezavantajı da bulunmaktadır. Çalışanların

bağımlılık, güvensizlik ve endişe duygusunu kontrol odaklı koçlar ortaya çıkarabilir. Bu durum stresin artmasına ve tükenmişlik riskinin yükselmesine neden olabilir. Otoriter davranışlar, aşırı talepkâr ve stresli ortamlar yaratarak endişe düzeylerini artırabilir. Ayrıca, Lefever ve ark. (2022), bireylerin koçları, rehberleri ile ilgili algısının performansları ile ilişkisinden bahsetmektedir. Nitekim yapılan araştırma, koçlarının daha kontrolcü olduğunu düşünen bireylerin performanslarının daha kötü olduğunu ve daha yüksek düzeyde tükenmişlik ve rekabet kaygısı yaşadıklarını göstermiştir. Bununla birlikte, kontrol odaklı koçlar, katı kurallar ve süreçler uygulayarak, bireylerin özerkliğini ve doğal motivasyonlarını zedeleyerek risk almış olurlar (Simon ve ark.,2024).

Koçluk stiline göre iki tür koç vardır: özerk ve kontrolcü. Özerk stile sahip koçlar genellikle bireylerin karar alma sürecine katılmalarına izin verir ve onların görüş ve duygularını kabul eder ve saygı duyar. Kontrolcü stile sahip koçlar ise genellikle bireylerin görüş ve duygularını görmezden gelerek veya reddederek, onlara kendi fikirlerini dayatmak için zorlayıcı, tehditkâr ve otoriter yöntemler kullanır (Hodge ve Lonsdale, 2011).

Öz belirleme teorisi temel alınarak, kontrol odaklı rehberlik tarzının açıklanması mümkün olmaktadır. Öz Belirleme Teorisi (Deci ve Ryan, 2010), hem iyi hem de kötü halin motivasyonel süreçlerle bağlantılı olduğunu ve sosyal çevre tarafından düzenlendiğini öne sürer. Bu bakış açısı, insanları kendi kişisel gelişimlerinin, bütünlüklerinin ve iyi hallerinin aktif sorumluları olarak görür, ancak aynı zamanda çevreyi ve sosyal etkenleri bireylerin temel psikolojik ihtiyaçlarını (özerklik, yeterlilik ve ilişkili olma) karşılamada potansiyel kolaylaştırıcılar veya engeller olarak değerlendirir. Sonuç olarak, sosyal çevre, bireylerin farklı faaliyetlere katıldıklarında deneyimledikleri motivasyon türlerini (davranışsal düzenlemeleri) kısmen belirleyebilir. Deci ve Ryan'a (1987) göre, bireylerin kişilerarası tarzı iki farklı şekilde gerçekleşebilir: ilki özerklik desteği, bilgilerin kolaylaştırılması ve dış baskının azaltılması yoluyla bireyin özgürlüğünü, katılımını ve karar verme özerkliğini destekleme eğilimini ifade eder. Diğeri ise, kontrolcü tarz, bireylerin davranışlarını düzenlemek için koşullu dışsal ödül ve cezaların kullanımına dayalı baskıcı ve otoriter bir davranış biçimini ifade eder.

Öz-belirleme kuramı doğrultusunda yapılan araştırmalar, özerklik destekleyici koçluk davranışlarının daha çok öz-belirlenimli motivasyon türleriyle ilişkili olduğunu göstermiştir (Pelletier ve ark., 2001). Bireyler genellikle davranışlarını bir gönüllülük ve seçim duygusuyla gerçekleştirir; ilginç buldukları ya da kişisel olarak önemli gördükleri etkinliklere katılırlar. Dahası, araştırmalar, motivasyonu daha fazla öz-belirlenimli olan bireylerin; artan sebat, çaba, performans, canlılık, özsaygı ve iyi oluş gibi olumlu sonuçlar

bildirme eğiliminde olduklarını ortaya koymuştur (Ryan & Deci, 2002). Buna karşılık, kontrol odaklı bir kişilerarası tarz sergileyen koçlar, bireylere belirli ve önceden tasarlanmış bir düşünme ve davranma biçimini dayatmak için zorlayıcı, baskıcı ve otoriter bir tutum benimserler.

Sonuç olarak, koçlar tarafından uygulanan dış baskılar, bireyler tarafından kendi davranışlarının kaynağı olarak algılanmaktadır. Kontrol odaklı rehberlik davranışı, bireylerin algılanan nedensellik odağını içselden dışsala doğru değiştirebilir (Mladenovic, 2009; 2010a; 2010b). Kişisel nedensellik duygusunun kaybı, bireylerin öz-onayını zayıflatır ve dışsal motivasyon biçimlerine katkıda bulunur. Bu tür baskılar, bireyi istenen davranışı bir zorunluluk ya da suçluluk duygusuyla gerçekleştirmeye zorlamış olur (Bartholomew, Ntoumanis & Thogersen-Ntoumani, 2011).

Literatür taraması yapılmış, kontrol odaklı rehberlik yaklaşımı ile ilgili yerli literatürde bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yabancı literatürde kontrol odaklı rehberlik; antrenörlük tarzı ve motivasyon (O’Neil & Hodge, 2020), sporcuların başarısızlık korkusu (Hu ve ark.,2023), psikolojik ihtiyaçlar ve değerlendirme bağlamı (Morbée ve ark.,2020), ergenlik çağındaki futbolcularda temel psikolojik ihtiyaçların engellenmesi ve tükenmişlik (Morales-Sánchez ve ark.,2020),beceri geliştirme (Mladenović ve ark.,2016), spora olan motivasyona etkisi (Amorose, AJ ve Anderson-Butcher, 2015), sporcuların rekabet kaygısı (Ramis ve ark.,2017),temel ihtiyaçların engellenmesi ve iyi/kötü oluş (López Walle ve ark.,2014), mizah ve mükemmeliyetçilik (Simon ve ark.,2024) gibi kavramlarla ilişkilendirilmiştir. Yabancı literatürde spor bilimleri alanında en çok araştırmaya konu olmuştur. Yerli literatürdeki özellikle yönetim alanındaki bu boşluğun doldurulması için çalışmalar yapılması önerilmektedir.

Örgütsel Davranışta Gelişim Odaklı Koçluk ve Koçluk Odaklı Rehberliğin Diyalektik Etkileşimi

“En iyi koçluk stili hangisidir?”, “Etkili bir koç hangi davranış örüntülerini sergilemelidir?”, “Farklı durum ve bağlamlarda işlevsel olan en uygun koçluk stili hangisidir?” ve “Koçluk stilleri ile performans arasındaki ilişki nasıl açıklanabilir?” gibi sorular etrafında şekillenen literatür, büyük ölçüde birbirini destekleyen bulgular üretmekte ve bu yolla ilgili çalışmaların bilimsel temelini pekiştirmektedir. Bu çerçevede araştırmalar, çoğunlukla koçluk stilleri ile performans arasındaki bağlantılara, etkili koçluk uygulamalarına ve koç–birey etkileşiminin niteliğine odaklanarak, normatif ve idealize edilmiş bir koçluk anlayışını teorik ve pratik düzlemde tanımlama eğilimi göstermektedir. Buna karşılık, literatürde karşıt bir konumda yer alan koçluğun karanlık yüzü ise koçluğu daha çok tek boyutlu, kişilik temelli ve görece statik bir perspektiften

ele almaktadır. Bu doğrultudaki çalışmalar, karanlık kişilik özellikleri sergileyen koçlar ile takipçileri ya da içinde buldukları örgütsel yapı arasındaki ilişkileri incelemeye yönelmektedir. Söz konusu araştırmalar, koçların kişiliği ve kötü davranışları ile örgütsel sinizm, kaytarma, yabancılaşma ve tükenmişlik gibi olumsuz örgütsel çıktılarla ilişkisini ortaya koymayı amaçlayan benzer bir kuramsal çaba etrafında toplanmaktadır.

Koçluk literatürüne sunulan bu katkılar, gelişimsel bir çizgi izlemesi bakımından önemli ve yadsınamaz nitelikte olmakla birlikte, alanda sıklıkla karşılaşılan “ikili karşıtlıklar üzerinden düşünme” eğilimini de yeniden üretmektedir. Bilimsel bilgi üretiminde kavramsal netlik ve sınıflandırma amacıyla başvuru olan bu yaklaşım, karmaşık ve çok katmanlı olguların indirgemeci biçimde ele alınmasına yol açabilmektedir. Özellikle koçluk çalışmaları bağlamında, araştırmacıların iyi/kötü, etkili/etkisiz ya da aydınlık/karanlık gibi karşıt kategoriler üzerinden çözümlene yapma eğilimleri daha belirgin hâle gelmekte; bu durum ise koçluk süreçlerinin bağlamsal, ilişkisel ve dinamik doğasının yeterince kavranmasını güçleştirmektedir.

Bu çalışmada, örgütsel davranış literatüründe yer alan Gelişim Odaklı Koçluk ve Kontrol Odaklı Rehberlik kavramlarının ikilik ve karşıtlık boyutlarıyla incelenmesi amaçlanmıştır. Gelişim odaklı koçluğun temel varsayımı, çalışanların başkaları tarafından belirlenen hedefler yerine, kendilerinin belirlediği hedefler peşinde koşarken daha fazla şey öğrenecekleridir. Kendi kendine öğrenmenin, başkalarının hedeflerine uyum sağlama zorunluluğuna dayalı öğrenmeden daha iyi sonuçlar verdiği görüşünü desteklemektedir (Kolb & Boyatzis, 1984). Amacı, bireyi dışsal değil, içsel motivasyona yönlendirmektedir. Çünkü gelişim odaklı koçluk bir keşif sürecidir hem bireyin kendini keşfi, hem de yöneticinin bu süreçte kendi keşfini kapsar. Burada kastedilen ast-üst olmak ya da öğrenen-öğreten, yönlendiren- yönlendirilen bir taraf olmaktan ziyade bir tür ortaklıktır. Tarafların kendi kararları çerçevesinde fikir alışverişinde bulunulan, uzun dönemli bir yolculuktur. Gelişim odaklı koçlukta, özerklik, kendi kendine deneyimleme fırsatı sunması, yapıcı geribildirimler, hatalardan çıkarılan dersler ama süreçte öğrenilenler ana temayı oluşturmaktadır. Gelişim odaklı koçlara düşen görev, iyi bir dinleyici ve iletişim becerisine sahip olmak, gerçekçi hedefler koyma konusunda talep edilen düzeyde destek sağlamak, iyi bir gözlemci olmaktır. Bu bireylere düşen özellikler bir de toplum tarafından şekillendirilen ciddi bir etki bulunmakta: Kültür. Hofstede & Hofstede (2025)'in kültür boyutları buna bir örnek teşkil edebilir. Hofstede, ülkelerin kültürlerini 6 kritere göre ölçeklendirmiştir. Bu kriterler arasından, müsamaha ve kısıtlama boyutu koçluk tiplerini şekillendirebilir. Müsâmahacı kültürlerde, daha az disiplin ve kontrole ihtiyaç olur, yönetici, koç bireylere karşı hoşgörülü ve iyimserdir, kişilerin mutluluğu, özerkliği, refahı ön plandadır, içsel motivasyon

odak noktasıdır (Çarıkçı ve Sabuncu,2023:361). Bu bağlamda müsamaha kültür boyutu yüksek olan ülkelerde, gelişim odaklı koçluğun yaygın olarak kullanılması ve benimsenmesi anlamlı olmaktadır. Çünkü kültür bu davranış şekline zemin hazırlamaktadır. Diğer yandan, kısıtlama boyutu yüksek bir kültürde, otorite ve kontrol odak noktasıdır. Bu nedenle yönetici, koç, mentor dışsal motivasyona odaklı, mükemmeliyetçi ve kontrol odaklıdır. Bu kültüre sahip toplumlarda gelişim odaklı koçluğun benimsenmesi yerine kontrol odaklı koçluk benimsenecektir. Böylece kültür koçluk tarzları üzerinde bu denli etkili olmaktadır. Hofstede Insights, (2020)'a göre, Türkiye'nin Müsamaha/Kısıtlama boyutundaki puanı ortalamaya yakın bulunduğu için, Hofstede(2020) bu boyuta göre baskın bir özellikten söz edilemeyeceğini ifade etmiştir. Buna göre, Türkiye'de iki koçluk tipi de benimsenebilir, burada bireylerin özellikleri, ihtiyaçları ve kurum kültürü etkili olmaktadır.

Kontrol odaklı rehberlik, "Dışsal ödül ve cezaları vurgulayan, bireyin seçimini kısıtlayan ve bağımsız düşünmeyi engelleyen bir koçluk tarzı" (Anderson-Butcher (2007) olarak tanımlanmaktadır. Kontrol odaklı rehberlik tarzı, gelişim odaklı koçluğun tersine dışsal motivasyona teşvik eden (ödül ve ceza), kararlarda özerkliğe yer açmayan, otoriter, tehditkâr, bireyin yetkinliğini tehdit eden, duyguları yok sayan bir koçluk stilidir. Bireyin kararlarına güvenmez, özerklik tanımaz, katı çalışma planlarını ve emir-komuta sistemini kapsar. Bu bireyin yaratıcılığını, gelişimini, yetkinliğini engelleyebilir ancak tersi şekilde bir etkisi de olabilir. Bazı kişilerde kararların onlar adına alınmış olması belirsizliği ortadan kaldırdığı için rahatlatılabilir yalnızca hedefe odaklanıp performansını artırmasını sağlayabilir. Bireylerin gücünü koçtan alarak ilerlemesini, onay alma ihtiyacını karşılayabilir. Burada McClelland (2015)'ın Başarı ihtiyacı teorisinden yola çıkılarak, bireylerin ihtiyacına göre koçluk verilmesi, rehberlik edilmesi anlamlı olacaktır. McClelland insanların 3 temel ihtiyacı olduğundan söz ediyor: Başarı, bağlanma ve güç. Başarı ihtiyacı yüksek kişiler, yüksek hedefler koyup bunlara ulaşmanın kendisinden mutluluk duymaktadır. Özellikle zor hedefler, herkes tarafından çözülemeyen işler bu kişiler için ilgi odağıdır. Bu bağlamda, bir bireyin başarı ihtiyacı yüksek ise ona kontrol odaklı rehberlik uygulanabilir. Bireyleri yakından tanımalı, bazı testler uygulayarak onları keşfetmeli ve kültür bağlamında değerlendirerek koçluk tarzları şekillendirilmelidir.

Bu çalışmada, Gelişim Odaklı Koçluk ve Kontrol Odaklı Rehberlik kavramları ikilik-karşıtlık bağlamında ele alınmıştır. Kavramlara ait yerli ve yabancı literatür taranmış, yerli literatürde Gelişim odaklı koçluk kavramı ile ilgili bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yabancı literatürde az sayıda çalışmaya rastlanmış, bu bilgilere literatür kısmında yer verilmiştir. Benzer şekilde, Kontrol odaklı rehberlik kavramına ait yerli literatürde bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yabancı literatürde ise daha çok spor bilimlerinde antrenörlük ile ilişkilendirildiği görülmüştür.

Bu bağlamda literatüre katkı sağlamak amaçlanmaktadır. Yönetim alanı için bu denli önemli kavramların yerli literatürde araştırmalara konu olması ve bu alandaki literatürde yer alan boşluğun doldurulması önerilmektedir. Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin yöneticilerine bu koçluk eğitimlerini aldırılmaları, bu konuda farkındalık kazandırılmaları ve çalışanların özelliklerine, ihtiyaçlarına göre koçluk stillerinin uygulanması önerilmektedir.

Kaynakça

- Amorose A. J., Anderson-Butcher D. (2007). Autonomy-supportive coaching and self-determined motivation in high school and college athletes: a test of self-determination theory. *Psychology of Sport and Exercise*, 8, 654–670.
- Anafarta, N. (2002) Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor), C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:3, Sayı:1, 115–128
- Ashford, S. (1986). Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective. *Academy of Management Journal*, 29(3), 465-487.
- Bartholomew, K.J., Ntoumanis, N., & Thøgersen-Ntoumani, C. (2010). The Controlling Interpersonal Style in a Coaching Context: Development and Initial Validation of a Psychometric Scale. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 32, 193-216
- Bradford, D., & Cohen, A. (1999). *Power up*. New York: Wiley
- Cheng, S. Q., Costantini, A., Zhou, H., & Wang, H. J. (2022). A self-enhancement perspective on organizational socialization: Newcomer core self-evaluations, job crafting, and the role of leaders' developmental coaching. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(6), 908-921.
- Çarıncı İ.H. & Sabuncu B.O. (2023). Hofstede'in Kültür Boyutları Bağlamında Türk Yönetim Kültürünün Değerlendirilmesi, *Türk Yönetim Kültürü*, Nobel Yayın evi, Aralık.(343-370).
- Deci E., & Ryan R.M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer US; New York, NY, USA. *Perspectives in Social Psychology*.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). The “what” and “why” of Goal Pursuits: Human needs and the selfdetermination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268.
- Downey, M. (2003). *Effective coaching: Lessons from the coach's coach*. Cengage Learning.
- Drath, W. (1990). Managerial strengths and weaknesses as functions of the development of personal meaning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 26(4), 483-499.
- Drath, W. (1993). *Why managers have trouble empowering*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Ellinger, A. D., ve Bostrom, R. P. (1999). Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management Development*, 18(9), 752-771.
- Evered, R. D., ve Selman, J. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics*, 18(2), 16-32.
- Evers, W, Brouwers, A, & Tomic, W (2006). A quasi-experimental study on management coaching effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 174–182.

- Faller, P., Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2022). The power of embedded developmental relationships: Examining interdependencies among informal learning, developmental coaching relationships, and organizational culture. In *HRD perspectives on developmental relationships: connecting and relating at work* (pp. 151-172). Cham: Springer International Publishing.
- Flaherty, C. F. (1999). *Incentive relativity* (Vol. 15). Cambridge University Press.
- Gallwey, W. T. (2024). *The inner game of tennis: The classic guide to the mental side of peak performance*. Random House.
- Grant, AM, Green, L, & Rynsaardt, J (2010). Developmental coaching for high school teachers: Executive coaching goes to school. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(3), 151
- Grant, A. M., & Gerrard, B. (2020). Comparing problem-focused, solution-focused and combined problem-focused/solution-focused coaching approach: Solution-focused coaching questions mitigate the negative impact of dysfunctional attitudes. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 13(1), 61-77.
- Grant, AM, Passmore, J, Cavanagh, MJ, & Parker, HM (2010b). The State of Play in Coaching Today: A Comprehensive Review of the Field. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 25(1), 125–167.
- Green, S, Oades, LG, & Grant, AM (2006). Cognitive-behavioral, solution-focused life coaching: Enhancing goal striving, well-being, and hope. *The Journal of Positive Psychology*, 1(3), 142–149.
- Green, S, Grant, A, & Rynsaardt, J (2007). Evidence-based life coaching for senior high school students: Building hardiness and hope. *International Coaching Psychology Review*, 2(1), 24–32.
- Gyllensten, K, & Palmer, S. (2005). Can coaching reduce workplace stress. *The Coaching Psychologist*, 1, 15–17.
- Gwyn, W. G., & J. Cavanagh, M. (2023). Adolescents' experiences of a developmental coaching and outdoor adventure education program: Using constructive-developmental theory to investigate individual differences in adolescent meaning-making and developmental growth. *Journal of Adolescent Research*, 38(5), 911-950.
- Hart, V, Blattner, J., & Leipsic, S. (2001). Coaching versus therapy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53, 229-237.
- Hofstede Insights, <https://www.hofstede-insights.com/countrycomparison/turkey/>, Erişim Tarihi:17.02.2026
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and Organizations Software of the Mind*, 2. Baskı, New York: McGraw-Hill
- HodgeK. & LonsdaleC. (2011). Prosocial and antisocial behavior in sport: the role of coaching style, autonomous vs. controlled motivation, and moral disengagement. *J. Sport Exerc. Psychol.*33, 527–547.

- Hudson, F. M. (1999). *The handbook of coaching: A comprehensive resource guide for managers, executives, consultants, and human resource professionals*. Jossey-Bass.
- Hunt, J. M., & Weintraub, J. R. (2004). Learning Developmental Coaching. *Journal of Management Education*, 28(1), 39-61.
- Hu, Q., Li, P., Jiang, B., & Liu, B. (2023). Impact of a controlling coaching style on athletes' fear of failure: Chain mediating effects of basic psychological needs and sport commitment. *Frontiers in psychology*, 14, 1106916.
- Kegan, R. (1982). *The evolving self: Problem and process in human development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kim, S., Egan, T., Kim, W., & Kim, J. (2013). The impact of managerial coaching behaviour on employee work-related reactions. *Journal of Business and Psychology*, 28, 315-330
- Kolb, D., & Boyatzis, R. (1984). Goal-setting and self-directed behavior change. In D. Kolb, I. Rubin, & J. McIntyre (Eds.), *Organizational psychology* (pp. 104-123). New York: Prentice Hall.
- Kolontari, F., Lawton, M., & Rhodes, S. (2023). Using developmental mentoring and coaching approaches in academic and professional development to address feelings of 'imposter syndrome'. *Journal of Perspectives in Applied Academic Practice*, 11(1), 34-41.
- Ladyshevsky, R. K. (2010). The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership ve Organization Development Journal*, 31(4), 292-306.
- Laske, O. (2007). Contributions of evidence-based developmental coaching to coaching psychology and practice. *International Coaching Psychology Review*, 2(2), 202-212.
- Lefever, E., Flamant, N., Morbée, S., Soenens, B., Vansteenkiste, M., Ntoumanis, N., ... Haerens, L. (2022). Does a closer coach-athlete bond buffer or exacerbate the detrimental effects of controlling coaching on athletes' coping and outcomes? 27ste VBSW Symposium, Abstracts. Presented at the 27ste VBSW Symposium, Leuven, Belgium.
- Locke, A. (2008). Developmental coaching: bridge to organizational success. *Creative nursing*, 14(3), 102-110.
- López Walle, J. M., Tristán Rodríguez, J. L., Balaguer Solá, I., Duda, J. L., Aguirre, H. B., & Rios, R. M. (2014). Coaches' controlling style, basic needs thwarting, and well-/ill-being in Mexican university players. *Journal of sport and exercise psychology*, 36(Sup.), S117.
- Matosic, D., Ntoumanis, N., Boardley, I. D., Sedikides, C., Stewart, B. D., & Chatzisarantis, N. (2015). Narcissism and coach interpersonal style: A self-determination theory perspective. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*. Advance online publication.

- McClelland, D. A. V. I. D. (2015). Achievement motivation theory. In *Organizational Behavior 1* (pp. 46-60). Routledge.
- Mills, J. (1986). Subordinate perceptions of managerial coaching practices. Proceedings, Academy of Management, Chicago, 113-116.
- Mladenovic, M. (2009). The link of causal orientations and perceptions of basic psychological needs with the motivational approaches of sports coaches. *Sport – Science and Practice*, 1 (1), 15-28.
- Mladenovic, M. (2010a). The link of a coach's perception of locus of control and his/her approach to athletes. *SportLogia*, 6 (2), 34-41.
- Mladenovic, M. (2010b). The structure of sports motivation and the perception of a coach's approach to athletes. *Sport – Science and Practice*, 1 (2), 131-143.
- Morales-Sánchez, V., Crespillo-Jurado, M., Jiménez-López, D., Morillo-Baro, J. P., Hernández-Mendo, A., & Reigal, R. E. (2020). Relationships between controlling interpersonal coaching style, basic psychological need thwarting, and burnout, in adolescent soccer players. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(13), 4909.
- Morbée, S., Vansteenkiste, M., Aelterman, N., & Haerens, L. (2020). Why do sport coaches adopt a controlling coaching style? The role of an evaluative context and psychological need frustration. *The Sport Psychologist*, 34(2), 89-98.
- O'Connor, S., & Cavanagh, M. (2013). The coaching ripple effect: The effects of developmental coaching on wellbeing across organisational networks. *Psychology of Well-Being: Theory, Research and Practice*, 3(1), 2.
- O'Neil, L., & Hodge, K. (2020). Commitment in sport: The role of coaching style and autonomous versus controlled motivation. *Journal of Applied Sport Psychology*, 32(6), 607-617.
- Orth, C., Wilkinson, H., & Benfari, R. (1987, spring). The manager's role as coach and mentor. *Organizational Dynamics*, 16, 66-74.
- Passmore, J. (2007). Coaching And Mentoring- The Role Of Experience And Sector Knowledge, *International Journal Of Evidence Based Coaching And Mentoring*, Special Issue, Summer, s. 10-16.
- Patterson, N., & Rose, S. (2023). Senior female leadership: an exploration of midlife experiences and the relevance of developmental coaching. *Philosophy of Coaching: An International Journal*, 8(2), 17-30.
- Pelletier, L.G., Fortier, M.S., Vallerand, R.J., & Briere, N.M. (2001). Associations among perceived autonomy support, forms of self-regulation, and persistence: A prospective study. *Motivation and Emotion*, 25, 279-306.
- Ramis, Y., Torregrosa, M., Viladrich, C., & Cruz, J. (2017). The effect of coaches' controlling style on the competitive anxiety of young athletes. *Frontiers in psychology*, 8, 572.

- Sebera, T. G. (2004). Coaching Across Cultures: New tools For Leveraging National, Corporate& Professional Differences, *International Journal Of Intercultural Relations*, Vol: 28, No: 1, 83-87.
- Simon, J. E., Yahaya, I., Itse, Y. I., & Uzoigwe, T. L. (2024). Soccer athlete resilience: the impact of controlling coaching style, humor, and perfectionism. *Journal of Research and Development*, 9(1), 5-10.
- Spence, GB, & Grant, AM (2007). Professional and peer life coaching and the enhancement of goal striving and well-being: An exploratory study. *The Journal of Positive Psychology*, 2(3), 185–194.
- Stern, L. R. (2007). Executive coaching: A working definition. In R. R. Kilburg & R. C. Diedrich (Eds.), *The wisdom of coaching: Essential papers in consulting psychology for a world of change* (pp. 31-38). American Psychological Association.
- Streets, V. N., Brummel, B. J., Keller, M. W., & Younis, R. M. (2017, June). Fostering graduate student professionalism using developmental coaching techniques. In *2017 ASEE Annual Conference & Exposition*.
- Stober, D. R., & Grant, A. M. (2010). *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients*. John Wiley & Sons.
- Squires, P., & Adler, S. (1998). Linking appraisals to individual development and training. In J. Smither (Ed.), *Performance appraisal: State of the art in practice* (pp. 445-495). San Francisco: Jossey-Bass.
- Williams, P. (2003). The potential perils of personal issues in coaching the continuing debate: Therapy or coaching? What every coach MUST know! *International Journal of Coaching in Organizations*, 2(2), 21-30.
- Wilson, C. (2004). Coaching And Coaching Training In The Workplace, *Industrial And Commercial Training*, Vol: 36, No: 3, 96-98.
- Witherspoon, R., ve White, R. P. (1996). Executive coaching: A continuum of roles. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 124-133.
- Witherspoon, R., & White, R. (1997). *Four essential ways that coaching can help executives*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Örgütlerde Mobingin İki Yüzü: Hiyerarşik (Aşağı Yönlü) ve Tersine (Yukarı Yönlü) Mobing

Muhammet Hamdi Mücevher¹

Özet

Bu çalışma, işyerinde mobing olgusunu kişisel sapmalar veya bireyler arası çatışmaların ilerisinde, kurumsal yapı, yönetim uygulamaları ve güç mücadeleleri bağlamında değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Bölümde temel olarak mobingin; liderlik yaklaşımları, kurumsal iklim, kurumsal kültür, kurumsal standartlar ve yönetim pratikleri vasıtasıyla nasıl yeşertildiği, devam ettirildiği ve meşrulaştırıldığı ele alınmaktadır. Bu kapsamda mobing, sadece hiyerarşik güç orantısızlığının bir neticesi olarak değil, aynı zamanda kurumsal sessizlik, psikolojik güvensizlik ve simgesel yönetim uygulamalar ile beslenen çok yönlü bir kurumsal dinamik olarak değerlendirilmektedir.

Bölüm, klasik mobing yazınında yoğun olarak bahsedilen üstten alta yönlü zorbalık yaklaşımını sorgulayarak, tersine mobing olgusunu da kapsamlı bir analiz kapsamında tartışmaktadır. Bu bakış açısı, kurum içindeki güç mücadelelerinin statik değil, ilişkisel bir özellik barındırdığı hipotezi referanslıdır. Liderlik yaklaşımlarının pasif, umursamaz veya baskıcı şekillerinin mobing oluşumlarına nasıl zemin hazırladığı; kurumsal kültürün bu oluşumları olağan hale getirici bir görev görüp görmediği kritik edici bir perspektifte değerlendirilmektedir. Özetle bu kitap bölümü, mobingin kurumsal boyutta yeniden değerlendirilmesi zorunluluğunu savunmaktadır.

1. Giriş

Yapısından kaynaklı olarak güç, yetki, hiyerarşi, çatışma, iletişim ve etkileşim ilişkilerinin etkin şekilde yaşandığı ve iç içe olduğu bir sosyal sistem olan örgüt yaşamı içerisinde meydana gelen olumsuz davranışlardan biri olan mobing (psikolojik yıldırma), bireysel boyutta psikolojik ve fiziksel yıpranmaya,

1 Doç. Dr., Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, muhammetmucevher@isparta.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-3474-5073

kurumsal boyutta ise verimlilik ve motivasyon düşüşü, güven kaybı ve örgütsel fonksiyon aksaklıklarına neden olan çok yönlü bir hadisedir. (Einarsen ve diğerleri, 2003; Leymann, 1990, 1996; Branch ve diğerleri, 2013). Mobing, mutlak bir maksat ve devamlılık taşıyan, kişinin kendini korumakta güçlük çektiği psikolojik baskı ve saldırılar bileşimi olarak ifade edilmektedir (Einarsen ve Nielsen, 2015; Leymann, 1996).

Yazın incelendiğinde, mobing olgusuna dair araştırmaların çoğunlukla aşağı yönlü işleyen, yani yöneticilerden (üstlerden) işgörenlere (astlara) doğru gerçekleşen hiyerarşik mobing şekline yoğunlaştığı görülmektedir (Nielsen ve Einarsen, 2012; Salin, 2003; Hoel ve Cooper, 2000). Bu bakış açısı, mobingi genellikle yetki ve formal güç ilişkilerinin bir neticesi olarak değerlendirmekte; yöneticilerin gücü kötüye kullanması, liderlik sorunları ve kurumsal denetim uygulamalarının yetersizliği üzerinden tanımlamaktadır (Skogstad ve diğerleri, 2007; Pfeffer, 1981; Ashforth, 1994). Ama bu tek taraflı perspektif, kurum içi güç ilişkilerinin sadece hiyerarşik pozisyonlardan meydana gelmediği gerçeğini ihmal etmekte ve mobingin oluşum şekillerini kısıtlı bir kapsamda ele almaktadır.

Güncel araştırmalar, örgütlerde gücün sadece formal mevki ve pozisyon kaynaklı olmadığı, informal güç, sosyal sermaye, takım desteği ve normatif ısrar gibi faktörlerin de etki göstereceğini göstermektedir (Mintzberg, 1983; Clegg, 1989; French ve Raven, 1959). Bu kapsamda yazında her geçen gün daha fazla ilgi odağı olan ve tartışılan tersine (yukarı yönlü) mobing olgusu, işgörenlerin (astların) yöneticilere yönelik sistemli bir şekilde psikolojik yıldırma tutum ve davranışlarını tanımlamasına karşın henüz kısıtlı sayıda araştırmada kendine yer bulmaktadır (Branch ve diğerleri, 2013; Aquino ve Lamertz, 2004). Halbuki kurumlarda yöneticilerin (üstlerin) de mobinge maruz kalabileceğini yansıtan bulgular, mobingin sadece güçlü olandan güçsüz olan bireye yönelen bir olgu olmadığına vurgu yapmaktadır (Aquino ve Thau, 2009).

Bu bağlamda, yazında, ciddi bir teorik boşluk olduğu ortadadır. Bu boşluk, mobingin genellikle tek taraflı, durağan ve muhatapları açık şekilde belirgin bir oluşum olarak değerlendirilmesinden kaynaklanması, hiyerarşik ve tersine (yukarı yönlü) mobingin aynı kurum içinde eş anlı bir şekilde var olabileceği, birbirini besleyip tetikleyebileceği ve döngüsel olarak yeniden ortaya çıkabileceğinin ihmal edildiği yönündedir (Smith ve Lewis, 2011; Andersson ve Pearson, 1999). Yazında da vurgulandığı üzere, kurumsal çelişkilerin ve zıt görünen olguların gerilimli bir birliktelik içinde ortaya çıkabileceği durumu, mobing araştırmalarında çoğunlukla göz ardı edilmiştir (Smith ve Lewis, 2011).

Bu kitap bölümü, bahsedilen teorik açıklıktan aksiyon olarak mobing olgusunu “ikilik” bakış açısıyla değerlendirmeyi amaç edinmektedir. Araştırmanın ana amacı; mobingi sadece aşağı yönlü (hiyerarşik/üstten asta doğru) bir olgu olarak değil, aynı zamanda yukarı yönlü (tersine/asttan üste doğru) şekliyle değerlendirmek, bu iki yönelim arasında oluşan gerilim, etkileşim, karşılıklı tetikleme ve beslenme oluşumlarını örgütsel davranış özelinde ele almaktır. Bu özelliği ile bölüm, mobingi kişisel patolojilerden çok kurumsal faktörlerin, güç ilişkilerinin ve kültürel etkenlerin bir çıktısı olarak değerlendirmeyi amaçlamaktadır (Hoel ve diğerleri, 2010; Salin, 2003).

Araştırmanın önemi, mobing yazınına üç ana bakış açısı sunmasında yatmaktadır. Birincisi, mobingin yönünü odağına alan ikili bir kuramsal kapsam sunarak yazındaki tek taraflı bakış açılarının ilerisine geçmektedir. İkincisi, aynı kurumsal bağlamda, hiyerarşik ve tersine mobingin nasıl oluşabileceğini, birbirini nasıl besleyebileceğini ve tetikleyebildiğini değerlendirerek mobinge, hareketli ve oluşum bazlı bir olgu olarak bakmaktadır. Üçüncüsü ise yöneticiler ve politika oluşturucular bağlamında, mobingin üstesinden gelmede, tek yönlü çözümlerin eksikliğine vurgu yaparak daha kapsamlı ve köklü çözüm ve tedbirlerin zorunluluğuna dikkat çekmektedir (Rayner ve Lewis, 2011).

2. Mobing Olgusuna İkilik Perspektifinden Bakış

2.1. Örgütsel Davranış Yazınında Mobingin Konumu ve Tek Yönlü Değerlendirilmesinin Sınırlılıkları

Örgütsel davranış yazınında, mobing olgusu, kişiler arası ilişkiler, güç unsurları, kurumsal stres, psikolojik ve sosyal çekinceler bağlamında değerlendirilen ana mefhumlardandır. Mobing kavramını sistemli bir şekilde ele alan Leymann, mobingi, örgüt yaşamında belirli bir bireyi hedef alan, devamlılık arz eden ve psikolojik yıkım oluşturmayı amaç edinen düşmanca tutum ve davranışlar bileşimi olarak ifade etmektedir (Leymann, 1990; Leymann, 1996). Bu bakış açısı, mobingi anlık anlaşmazlıklar, gerilimler ve rutin çatışmalardan ziyade, kurumsal bağlamda yapısal ve oluşumsal bir problem olarak değerlendirmektedir.

Örgütsel davranış literatüründe, iş doyumu, tükenmişlik, kurumsal aidiyet, verimlilik, performans, mutluluk ve öznel iyi oluş gibi çok fazla etkenle ilişkilendirilen mobing; bireysel boyutta ruhsal ve fizyolojik, örgütsel boyutta ise verimlilik ve örgütsel iklim üzerinde olumsuz ve tahrip edici neticelere yol açtığı tespit edilmiştir (Einarsen ve diğerleri, 2003; Hoel ve diğerleri, 2001; Nielsen ve Einarsen, 2012;). Bu özelliği ile mobing, sadece kişisel bir haksızlığa maruz kalma olayı değil, kurumların sosyal işleyişini ve kültürünü

direkt etkileyen bir örgütsel davranış meselesi olarak ifade edilmektedir (Salin, 2003).

Yazında, mobing olgusunun belirgin bir şekilde yöneticilerden çalışanlara (üstten asta) doğru işleyen hiyerarşik bir oluşum olarak değerlendirildiği gözlemlenmektedir. Bu bakış açısı, formal yetki, rol ve otorite gücü, yönetsel güç ve yetkinin kötüye kullanımı üzerinden biçimlenen bir baskı ve zorbalık zihniyetinden kaynaklanmaktadır (Hoel ve Cooper, 2000; Einarsen ve diğerleri, 2011). Şüphesiz bu bakış açısı, kurumlarda güç dengesizliklerinin mobing davranışlarının ortaya çıkmasına nasıl imkân tanıdığını tanımlamakta ciddi fayda sağlamaktadır.

Fakat mobingin sadece tek taraflı ve hiyerarşik bir olgu olarak değerlendirilmesi, kurumsal hayatın çok yönlü güç ilişkilerini ve etkileşim oluşumlarını tanımlamakta dar bir perspektif sunmaktadır. Kurumlar, sadece formal güç ve hiyerarşilerden değil; informal güç, sosyal ağlar, ekip iş birliği ve simgesel etkenler üzerinden işleyen kompleks ilişkiler toplamından meydana gelmektedir (Pfeffer, 1981; Kanter, 1977). Bu kapsamda, ast pozisyonundaki kişilerin ya da ekiplerin de yöneticilere yönelik sistemli bir psikolojik baskı oluşturabileceğine dair bulgular yazında artarak daha çok kendine yer edinmektedir (Hutchinson ve diğerleri, 2006; Branch diğerleri, 2013).

Tek taraflı mobing bakış açısı, bu tarz yukarı yönlü ya da karşılıklı baskı ve zorbalık şekillerini ya göz ardı etmekte ya da teorik açıdan tanımlamakta güçlük çekmektedir. Bu durum, mobingin kurumsal bağlamdaki doğal oluşumunun yarım değerlendirilmesine ve olgunun indirgemeci şekilde kullanılmasına neden olmaktadır (Rayner ve Lewis, 2011).

2.2. Kitap Bölümünün Amacı, Kapsamı ve “İkilik, Gerilim ve Etkileşim” Temasıyla İlişkisi

Bu kitap bölümünün ana amacı, mobing olgusunu ikilik bakış açısı kapsamında değerlendirerek örgütsel davranış yazınındaki tek taraflı perspektifin dışına çıkmaktır. Bu istikamette mobing, hiyerarşik (aşağı yönlü) ve tersine (yukarı yönlü) olarak iki ana oluşum şekli ile ele alınmaktadır. Hiyerarşik mobing, yöneticiler veya üst pozisyonundaki kişiler tarafından formal güç kaynaklı yürütülen psikolojik zorbalığı tanımlarken; tersine mobing, astların kişisel ya da ekip güç kaynaklarını ve iş birliğini kullanarak yöneticilere dair sistemli baskı yaptığı oluşumları içermektedir (Aquino ve Lamertz, 2004; Branch ve diğerleri, 2013).

Bu kitap bölümü, bu iki mobing oluşumunu birbirinden izole edilmiş olgular olarak değil; kurumsal etkileşimler sonucu oluşan, dönem dönem birbirini besleyen, tetikleyen ve dönüştüren oluşumlar olarak değerlendirmeyi

hedeflemektedir. Bu bağlamda bölüm, kuramsal tartışma ve kavramsal bileşim özelliğinde olup mobingin kurumsal kapsamda daha etraflı şekilde tanınmasına olanak sağlamayı amaçlamaktadır.

Bu yönü ile bölüm, kitabın genel kapsamını temsil eden ikilik, gerilim ve etkileşim temasına direkt katkı sağlamaktadır. Örgütsel davranış yazınında ikilik perspektifi, olguların zıt ama birbirini göz ardı etmeyen oluşumlar üzerinden biçimlendiğini iddia etmektedir (Smith ve Lewis, 2011). Bu bakış açısı ile değerlendirildiğinde mobing, sadece fail ve mağdur arasındaki tek yönlü bir ilişki değil; güç, baskı, direnç, yasallık ve müşterek etkileşim oluşumları bağlamında yeniden ortaya çıkan işlek bir kurumsal olgudur.

Hiyerarşik ve tersine mobing arasındaki gerilim, kurumlarda gücün kesin ve stabil değil, etkileşimsel ve bağlamsal bir olgu olduğunu ortaya koymaktadır. Bu niteliği ile mobing, örgütsel davranışta üst ve ast, güç ve direnç, otorite ve karşı koyma gibi ikiliklerin belirgin şekilde fark edilebildiği bir değerlendirme alanı tanımaktadır. Bu bölüm, mobingin bu ikili yapısını fark edilir kılarak, mobing olgusunu kurumsal etkileşimlerin odağına koymakta ve kitabın kuramsal birliğini desteklemektedir.

3. Mobing Kavramının Kuramsal Temelleri

3.1. Örgütsel Davranış Bağlamında Mobing

Örgütsel davranış, kişilerin ve ekiplerin kurumsal yaşam içindeki algı, tutum ve davranış şekillerini gözlemleyerek bunların kurumsal etkilerini analiz etmeyi amaçlayan bir disiplindir. Bu kapsamda mobing, sadece kişisel boyutta ortaya çıkan bir psikolojik zorbalık ve taciz şekli değil; kurumsal kültür, yapı, liderlik yaklaşımı ve etkileşim oluşumları ile direkt ilintili çok yönlü bir örgütsel davranış olgusudur (Zapf ve Einarsen, 2011; Einarsen ve diğerleri, 2003).

Örgütsel davranış yazınında, olumsuz işyeri davranışları konusu altında ele alınan; mobing (işyeri zorbalığı) davranışı; örgütsel saldırganlık, sosyal dışlama ve psikolojik şiddet gibi olgularla birlikte değerlendirilmektedir (Hershcovis, 2011; Baron ve Neuman, 1996). Bu bakış açısı, mobingi bireysel kişilik niteliklerinden ziyade, kurumsal bağlamın ortaya çıkardığı ve beslediği bir oluşum olarak incelemektedir.

Örgütsel davranış penceresinden bakıldığında mobing, sosyal etkileşim oluşumları içinde yeşeren, gittikçe derinleşen ve hedef alınan kişinin kurumsal rolünü, kişiliğini ve psikolojik birliğini yaralayan sistemli bir davranış örüntüsü olarak ifade edilmektedir (Nielsen ve Einarsen, 2012; Leymann, 1996). Bu özelliği ile mobing, kurum içi ilişkilerin olumsuz ve sağlıksız şekilde çalışmasının bir ifadesi olarak yorumlanmaktadır.

3.2. Mobing Oluşumunda Etkili Olan Güç, Otorite ve Hiyerarşik İlişkileri

Mobing olgusunun teorik alt yapısında güç kavramı odak bir konuma sahiptir. Örgütsel yaşamda, güç, sadece formal yetkiye bağlı bir faktör değil; uzmanlık, bilgi, tecrübe, sosyal sermaye ve simgesel kaynaklar üzerinden de biçimlenebilen ilişkisel ve etkileşimsel bir olgudur (Pfeffer, 1981; French ve Raven, 1959). Bu sebep ile mobing, genel olarak güç mücadelesinin bir uzantısı şeklinde kendini göstermektedir.

Klasik yaklaşımlar, mobingi daha çok yönetsel yetki sahibi aktörlerin hiyerarşik pozisyonlarını kötüye kullanmaları neticesinde kendini gösteren bir davranış şekli olarak değerlendirmiştir (Einarsen ve diğerleri, 2011; Hoel ve Cooper, 2000). Bu perspektif ile mobing, hiyerarşinin olağan bir uzantısı gibi görülmüş ve güç orantısızlığı ana tanımlayıcı öge olarak aktarılmıştır.

Fakat güncel örgütsel davranış yazını, gücün tek taraflı ve stabil bir olgu olmaktan ziyade, kurumsal aktörler arasında devamlı olarak tekrar dağıtılan ve değerlendirilen bir oluşum olduğunu aktarmaktadır (Clegg, 1989; Mintzberg, 1983). Bu bakış açısından bakıldığında, astların da kolektif davranışlar, ekip dayanışması, uzmanlık, bilgi veya sosyal destek enstrümanları aracılığı ile yöneticiler üzerinde psikolojik baskı ve zorbalık sergileyebildiği boy göstermektedir (Aquino ve Thau, 2009; Branch ve diğerleri, 2013).

Bu durum, mobingin sadece aşağı yönlü (hiyerarşik) değil, aynı zamanda yukarı yönlü (tersine) şeklinde de yaşanabileceğini ortaya koymakta; güç, yetki ve hiyerarşik ilişkilerinin mobing özelinde tekrar değerlendirilmesini zorunlu hale getirmektedir.

3.3. Mobingin Kurumsal ve Psikolojik Yönleri

Mobing olgusunun en ilgi uyandıran boyutlarından biri, kişisel psikoloji ile kurumsal yapı arasındaki etkileşim alanında belirmesidir. Psikolojik yönden mobing, hedef alınan kişide stres, endişe, kaygı, depresyon, bitkinlik, tükenmişlik ve travma gibi semptomlar ile ilişkilendirilmektedir (Matthiesen ve Einarsen, 2004; Einarsen ve Nielsen, 2015). Uzun soluklu mobinge uğramanın, kişinin özsaygısını, özgüvenini, kişiliğini ve mesleki kimliğini önemli oranda yaraladığı yoğun bir şekilde ifade edilmektedir.

Kurumsal boyutta ise mobing; iş doyumsuzluğu, kurumsal aidiyetin sarsılması, iş devamsızlığı, performans ve başarı azalışı ve işten ayrılma niyeti gibi negatif neticelere sebep olmaktadır (Nielsen ve diğerleri, 2017; Hoel ve diğerleri, 2003). Bu kapsamda mobing, kişinin yanında örgütün genel işleyişine meydan okuyan bir çekince unsuru olarak yorumlanmaktadır.

Örgütsel davranış yazınında gün geçtikçe kendini gösteren bir bakış açısı, mobingin kişisel marazlardan daha çok, kurumsal kültür, kurumsal iklim, liderlik yaklaşımı ve kültürel standartlar tarafından biçimlendiğini iddia etmektedir (Skogstad ve diğerleri, 2007; Salin, 2003). Bu perspektif, mobingin kurum içi anlaşmazlıkların, çatışmaların, gerilimlerin, rol-görev-sorumluluk-yetki belirsizliklerinin ve adaletsizlik algılarının ağır olduğu şartlarda daha rahat var olduğunu yansıtmaktadır.

Bu sebep ile mobing, psikolojik bir netice olduğu kadar, kurumsal kültürün, kurumsal iklimin ve yönetim yaklaşımlarının bir yansıması olarak değerlendirilmelidir. Bu ikili bakış açısı, mobingin hem kişisel hem de kurumsal yönleri ile yorumlanmasını gerekli hale getirmektedir.

4. Hiyerarşik (Aşağı Yönlü) Mobing

4.1. Tanımı ve Ayırt Edici Özellikleri

Hiyerarşik (aşağı yönlü) mobing, kurumsal yapı içerisinde formal ve yetki bakımından daha güçlü pozisyonda yer alan amirlerin, yöneticilerin ya da üst düzey işgörenlerin; astlarına yönelik olarak sistemli, devamlı ve psikolojik yıkım oluşturmayı hedefleyen davranışlar göstermesi olarak ifade edilmektedir (Einarsen ve diğerleri, 2011; Leymann, 1996). Bu mobing çeşidi, yazında en yaygın şekilde araştırılan ve genel olarak mobingin tipik hali olarak bahsedilen türünü yansıtmaktadır.

Hiyerarşik mobingin öne çıkan niteliklerinin başında güç orantısızlığı kendini göstermektedir. Hiyerarşik mobingde, mağdurun, saldırganla denk şartlarda karşılık gösterme olanağı kısıtlıdır. Çünkü saldırgan, kurumsal rol, mevki, otorite ve karar verme yönünden belirleyici bir pozisyondadır (Salin, 2003; Hoel ve Cooper, 2000). Bu pozisyon, mobing davranışlarının görünmesine engel olmakta ve gittikçe kurumsal kültür, iklim ve normların bir uzantısı gibi algılanmasına neden olabilmektedir.

Bir başka öne çıkan özellik ise hiyerarşik mobing davranışlarının genellikle yönetim uygulamaları ve normlarının bir gereği ve doğal sonucu olarak sunulmaktadır. Mütemadiyen eleştirme, aşağılama, küçük düşürme, aşırı iş yükleme, bilgi gizleme, başarı ve performansı bilinçli olarak düşük sunma gibi davranışlar; idare hakkı, yönetim otoritesinin bir sonucu ya da disiplin pratiği olarak legal hale getirilebilmektedir (Nielsen ve diğerleri, 2017; Zapf ve Einarsen, 2011). Bu niteliği ile hiyerarşik mobing, açık saldırganlıktan daha çok kapalı ve sistemli bir psikolojik baskı şekli olarak kendini göstermektedir.

4.2. Hiyerarşik Güç ve Meşruiyet Kaynakları

Hiyerarşik mobingin örgütsel kaynağında, kurumlarda gücün nasıl ortaya çıktığı, çoğaldığı ve yasallaştığı sorusu bulunmaktadır. Geleneksel güç tipolojisi, yöneticilerin astlar üzerinde kullandıkları yasal güç, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve ödüllendirme gücü gibi güç kaynaklarının mobing davranışlarını muhtemel hale getiren enstrümanlar olduğunu ifade etmektedir (French ve Raven, 1959).

Kurumsal bağlamda meşruiyet, yöneticilerin tutum ve davranışlarının olağan, doğal, zorunlu ya da mecburi olarak kabul edilmesini ve algılanmasına imkân veren simgesel bir kalkan görevi taşımaktadır (Clegg, 1989; Pfeffer, 1981). Bu durum, hiyerarşik mobingin genellikle kurum içinde sorgulanmamasının yanında olağan hale gelmesine de sebep olmaktadır. Bilhassa yüksek güç mesafesinin yaşandığı kurum kültürlerinde, yöneticilerin otoriter, baskıcı, küçümseyici ya da aşağılayıcı davranışları yetkinin olağan bir yansıması olarak onay görmektedir (Hofstede, 2001).

Bu kapsamda hiyerarşik mobing, sadece kişisel kötü niyet ile tanımlanmamalı, bilakis kurumsal kültür, iklim, yapı ve güç ilişkilerinin oluşturduğu bir davranış kalıbı olarak yorumlanmalıdır (Einarsen ve diğerleri, 2011; Salin, 2003). Yönetici pozisyonundaki kişiler, sahip oldukları yasal yetkiyi kullanarak mobing davranışlarını görünmez hale getirebilmekte ve kurumsal müeyyidelerden kurtulabilmektedirler.

4.3. Yönetici Davranışları ve Kurumsal Dinamikler

Hiyerarşik mobingin var olmasında, yöneticilerin liderlik yaklaşımlarının yanında, kurumsal sistemlerin, kültürlerin ve yapılarının da etkili olduğu boy göstermektedir. Otoriter, baskıcı, denetimci ve düşük empati seviyesine sahip liderlik tarzları, aşağı yönlü mobing davranışlarını artıran ana unsurlar içerisinde yer almaktadır (Hoel ve diğerleri, 2010; Skogstad ve diğerleri, 2007).

Yapısal bakımdan değerlendirildiğinde; rol-görev belirsizliği, aşırı iş yükü, yoğun performans baskısı, adaletsiz terfi ve ödül uygulamaları ve yetersiz geri bildirim enstrümanları, yöneticilerin baskıcı ve zorba davranışlarını besleyebilmektedir (Einarsen ve diğerleri, 2018). Bu tarz yapılar, mobingin kişisel sapma olarak gerçekleşmesinden ziyade, kurumsal olarak tekrar üretilen bir uygulama durumuna gelmesine neden olmaktadır.

Bilhassa şeffaflık, bilgi aktarımı ve hesap verebilirliğin düşük olduğu, etik liderlik yaklaşımının düşük olduğu ve psikolojik güvenliğin hissedilemediği kurumlarda, hiyerarşik mobing davranışlarının devamlılık sağlama ihtimali daha yüksek olmaktadır (Nielsen ve Einarsen, 2018; Edmondson, 1999). Bu

vaziyet, mobingin kurum içinde sessiz sedasız yayılmasına ve yavaşça örgütsel bir problem durumuna gelmesine sebep olmaktadır.

Bu kapsamda hiyerarşik mobing, yöneticilerin kişisel davranışlarının ilerisine geçerek; kurumsal yapıların, kültürel standartların ve güç mücadelesinin kavşak noktasında oluşan çok yönlü bir olgu şeklinde değerlendirilmelidir.

5. Tersine (Yukarı Yönlü) Mobing

5.1. Tanımsal Tartışmalar

Tersine (yukarı yönlü) mobing, örgütlerde, ast konumundaki kişi ya da grupların, kurumsal gücün formal ve informal kaynaklarını kullanarak üst pozisyondaki yöneticilere sistemli bir şekilde psikolojik baskı yürüttüğü, devamlılık arz eden bir davranış serisidir. Bu açıklama, mobingin geleneksel “üstten alta” şeklinin ilerisine geçerek kurumsal ikiliklerin bir sonucu olan sosyal ve psikolojik stres ve gerilimlerin boy göstermesine imkân tanımaktadır (Branch, Ramsay ve Barker, 2013).

Kavramın iki ana boyutu dikkat çekmektedir. Birincisi tersine mobing, sadece kişiler arası bir gerginlik ve çatışma olarak değil, kurumsal güç ve yetkinin tekrardan üretildiği ve evrildiği bir oluşum olarak değerlendirilmelidir (Clegg, 1989; Pfeffer, 1981). İkincisi bu olayın mobing olarak ifade edilebilmesi için sistemli olması, devamlılık arz etmesi ve hedefe doğru psikolojik baskı içermesi ölçütlerini taşımaktadır. Söz gelimi yüzeysel çekişme, anlaşmazlık, rol çatışması ya da geçici mutsuzluk ve huzursuzluktan ayrı olarak, ast davranışlarının mutlak bir güç takitiği ve pratiği olarak kurum içinde yinelenmesi icap etmektedir (Rayner ve Lewis, 2011; Branch ve diğerleri, 2013).

Yazında mobing, büyük oranda formal yetki kaynaklı hiyerarşik baskı ve zorbalık şeklinde aktarılmaktadır (Einarsen ve diğerleri, 2011). Bu bakış açısı, gücün sadece konum ve mevki bazlı olduğunu kabul ederek kurum içi diğer güç kaynaklarını ihmal etmektedir. Ama güncel örgüt kuramları, gücün; uzmanlık, sosyal etkileşim, bilgi denetimi ve dağıtımı, kurumsal ağlar ve normatif etkenler üzerinden de oluşabileceğini vurgulamaktadır (Mintzberg, 1983; Pfeffer, 1981). Bu kapsamda tersine mobing, kurumsal gücün sadece durağan değil, devamlı anlaşma zeminine çekilen ve tekrar tanımlanan ilişkişel bir oluşum olduğunu gözler önüne sermektedir.

Tersine mobing ile hiyerarşik mobing arasındaki tanımsal ayrım, sadece yön açısından değil, kurumsal güç oluşumu ve geri bildirim enstrümanları bakımından da önemlidir. Hiyerarşik mobing çoğu zaman yönetsel karar alma mekanizmalarının kötü amaçlı tasarrufu ile ilişkilendirilirken, tersine mobing astların kurum içi etki mücadelesi, sosyal kaynakları yönlendirmeleri

ve ekip dinamiklerini stratejik ve taktiksel olarak kullanmaları üzerinden tanımlanmaktadır (Branch ve diğerleri, 2013; Hutchinson ve diğerleri, 2006). Bu ayırım, mobingin tek boyutlu bir olgu olmadığını, tersine güç ilişkilerinin ve mücadelelerinin kurum içinde iki taraflı hareket ettiğini göstermektedir.

5.2. İnfomal Güç, Ekip Desteği ve Direnç Şekilleri

Astların kurum içinde güç oluşturmaları ve bunu tersine mobing şeklinde kullanmaları, sadece kişisel psikolojik ilgi ve yatkınlık ile izah edilemez. Bu oluşum, kurumsal bağlamda meşru olarak onaylanmayan güç kaynaklarının informal standartlar, ekip dayanışması ve sosyal ağlar üzerinden oluşturulduğunu göstermektedir (Pfeffer, 1981; Kanter, 1977).

İnfomal güç, astlara formal yetki dışı davranışlar sergileme olanağı tanımaktadır. Bu çeşit güç, bilgi orantısızlığı, uzmanlık, kurumsal hafıza ve sosyal sermaye gibi öğelerden meydana gelen örtülü sermayelerdir. Astlar, bu kaynakları yöneticiler üzerinde baskı kurmak, karar alma süreçlerini geciktirmek ya da yönlendirmek amacıyla tercih edebilmektedir (Mintzberg, 1983; Pfeffer, 1981).

Bu noktada ekip dayanışması ve desteğinin rolü önemlidir. Astların birlikte kurdukları kolektif güç, kişisel güce nazaran çok daha tesir göstermektedir. Takımlar ya da gruplar, yöneticiyi yalnızlaştırma, tecrit etme, bilgi dağıtımını denetim altına alma ya da başarımlar değerlendirme süreçlerini yönlendirme gibi taktik ve stratejilerle kurumsal davranış yeniden biçimlendirebilmektedir (Branch ve diğerleri, 2013; Hutchinson ve diğerleri, 2006). Bu stratejiler; direkt çatışma yerine gizli baskı, edilgen tutum, pasif direniş gösterme, sosyal küçümseme ve dışlama şeklinde kendini göstermektedir.

Bu kapsamda tersine mobing, kurumsal bağlamda direniş göstermenin sistemli ve bireyselleşmiş hali şeklinde değerlendirilmelidir. Direniş tutum ve davranışları çoğu zaman adaletsiz yönetim pratiklerine karşı meşru refleksler olarak boy gösterse de, bu tepkiler sistemli bir hal aldığımda, güdülenme referanslı rasyonel davranışların dışına çıkarak psikolojik baskı ve taciz formatına dönüşebilir (Ashforth, 1994; Aquino ve Lamertz, 2004).

5.3. Ast Kaynaklı Mobingin Kurumsal Tezahürleri

Astlardan kaynaklanan mobingin kurumsal boyutta somutlaşmış örüntüleri, genellikle direkt fark edilebilecek kadar bariz değildir. Bu sebeple kurumsal değerlendirmelerde genellikle üzerinde durulmamaktadır. Ama araştırmalar, tersine mobingin kurumlarda türlü şekillerde tezahür ettiğini tespit etmektedir.

Birinci şekli, yöneticinin beceri, uzmanlık, bilgi ve yetkinliğinin sürekli sorgulanması ve hafife alınmasıdır. Astlar, yöneticinin kararlarını devamlı eleştirme, saklı eylemler ile yetkinliğini zayıflatma ve hata ve açıklarına dair karalama ve itibarsızlaştırma eylemlerinde bulunabilirler (Hutchinson ve diğerleri, 2006; Branch ve diğerleri, 2013). Bu eylemler, sadece kişisel saldırı değil, kurumsal iletişim normlarının bozulması ile ilişkilidir.

İkinci şekli, kurumsal bilgi aktarımının yanlış bir şekilde yönlendirilmesidir. Astlar farkında olarak ya da olmayarak yöneticilere lazım olan bilgi ve geri besleme akışını sekteye uğratarak yöneticinin karar alma becerisi ve kapasitesine zarar verebilir. Bu tarz davranışlar, kurumsal hafıza, bilgi denetimi ve dağıtımını üzerinden güç oluşumuna dikkat çekmektedir (Mintzberg, 1983; Pfeffer, 1981).

Üçüncü şekli, kurumsal destek mekanizmalarının astlar tarafından kolektif olarak manipüle edilmesidir. Bilhassa sendika, ekip ya da profesyonel bir ağ marifeti ile davranan işgörenlerin, performans ölçümü, başarımların değerlendirilmesi, terfi oluşumları ya da kaynak dağıtımını gibi yönetimsel konularda baskı kurdukları görülmüştür (Rayner ve Lewis, 2011; Branch ve diğerleri, 2013). Bu tarz taktikler, tersine mobingin örgüt iklimi, kültürü ve yapısı üzerinde direkt tesiri olduğunu göstermektedir.

Son şekli ise, tersine mobing kurumsal psikolojik güven ve kural değişimi ya da kuralsızlık ile doğrudan bağlantılıdır. Astların yöneticiler üzerinde sistemli ve devamlı bir şekilde psikolojik baskı kurduğu kurumlarda, genel olarak kurumsal aidiyet azalmakta, rol belirsizliği artmakta; çatışma potansiyeli çoğalmakta ve kurum içi karışıklık hüküm sürmektedir (Einarsen ve diğerleri, 2018). Bu neticeler, tersine mobingin sadece kişisel bir fenomen değil, kurum kültürü ve sosyal etkileşim oluşumlarının bir ürünü olduğunu yansıtmaktadır.

6. Hiyerarşik ve Tersine Mobing Arasındaki Gerilim Ve Etkileşim

6.1. Mobingin Yön Değiştiren Doğası

Kurumlarda mobing fenomeni, ötrede beri tek yönlü ve hiyerarşik bir olgu olarak değerlendirilmiş, genel olarak üstlerin astlar üzerindeki sistemli ve sürekli psikolojik baskısı biçiminde tanımlanmıştır (Einarsen ve diğerleri, 2011; Leymann, 1996). Bu bakış açısı, kurumsal gücün sadece formal yetki kaynaklı olarak yürütüldüğü hipotezine dayanır. Ama güncel örgüt teorileri, gücün stabil bir pozisyondan ziyade ilişkisel, bağlamsal, dalgalı ve değişken bir özellik barındırdığını tespit etmektedir (Clegg, 1989; Pfeffer, 1981).

Bu kapsamda mobing, sadece “kimden kime” uygulandığı ile değil, kurumsal etkileşim oluşumları içinde nasıl ortaya çıktığı ve dönüştüğüyle

kavranmalıdır. Hiyerarşik mobing ile tersine mobing arasındaki ilişki, doğrusal olmaktan ziyade karşılıklı tepki ve etkileşim enstrümanları üzerinden biçimlenen hareketli bir yapı barındırmaktadır. Bir kurumda öncesinde yukarıdan aşağıya doğru ilerleyen baskıcı ve zorba yönetici davranışları, zaman geçtikçe astlarda psikolojik direnç, muhalefet etme, gizli karşı koyma ve toplu savunma taktikleri geliştirebilmektedir (Aquino ve Lamertz, 2004; Ashforth, 1994). Bu süreç, mobingin doğrultusunun sabit olmaktan ziyade, kurumsal ilişkiler ve aktörlerin stratejik pozisyon almalarıyla istikamet değiştirebildiğini göstermektedir.

Mobingin taraf değiştiren yapısı gereği, onu durağan bir davranış şeması yerine süreç kaynaklı bir kurumsal patoloji durumuna getirmektedir. Bu özelliği ile mobing, sadece kişisel amaçların değil, kurumsal yapıların, kurumsal iklim ve kültürün, güç dağılımı ve mücadelelerinin ve iletişim şekillerinin bir neticesidir (Zapf ve Einarsen, 2011). Hiyerarşik mobing, genellikle tersine mobingin gömülü alt yapısını oluştururken; tersine mobing de hiyerarşik mobingi tekrar oluşturan ya da meşru hale getiren bir cevap durumuna getirmektedir.

6.2. Hiyerarşik ve Tersine Mobingin Birbirini Beslemesi

Hiyerarşik ve tersine mobing arasındaki bağı kavramak için en önemli noktalardan biri, bu iki mobing çeşidinin birbirini tetikleyen ve besleyen sarmal oluşumlar içerisinde değerlendirilmesidir. Örgütsel davranış yazını, devamlılık arz eden olumsuz etkileşimlerin günbegün müşterek tırmanma dinamikleri oluşturduğunu göstermektedir (Andersson ve Pearson, 1999). Mobing olgusu da bu kapsamda, tek yönlü bir baskıdan daha çok, karşılıklı reaksiyonların sertleştiği bir etkileşim döngüsü olarak yorumlanabilir.

Hiyerarşik mobinge uğrayan astlar, direkt karşı koyma olanağı bulamadıklarında, kurumsal standartlar dahilinde onaylanacak dolaylı ve gizli taktik ve stratejilere başvurabilirler. Bilgi gizleme, pasif direnç, kolektif suskunluk, dışlama ve yöneticinin meşruiyetini sekteye uğratma bu alternatifler arasında bulunmaktadır (Branch ve diğerleri, 2013; Hutchinson ve diğerleri, 2006). Bu davranışlar il başta savunma amacı taşısa da sistematik hale geldiğinde tersine mobing davranışlarına evrilebilmektedir.

Bu bağlamda önemli olan, yöneticilerin bu tarz davranışları genellikle itaat etmeme, saygı göstermeme ya da performans problemi olarak değerlendirmeleri ve daha çok denetim, baskı ya da ceza vermeye başvurmalarıdır. Böylece hiyerarşik mobing tekrar üretilmekte ve karşılıklı bir negatif davranış sarmalı oluşmaktadır (Einarsen ve diğerleri, 2018). Bu sarmal, kurumda güvenin zedelenmesine, psikolojik sözleşmenin zarar görmesine ve muhataplar arasında derinleşmiş bir stres ve gerilim alanının meydana gelmesine neden olmaktadır.

Karşılıklı beslenme durumu, mobingin sadece kişisel aktörlerle açıklanamayacağını; kurumsal kültür ve iklim, liderlik yaklaşımı ve çatışma yönetimi uygulamaları ile de alakalı olduğunu yansıtmaktadır (Skogstad ve diğerleri, 2007). Bilhassa rol belirsizlikleri, performans değerlendirme sistemlerinde adaletsizlik ve iletişim kanallarındaki aksaklıklar bu döngüsel sürecin hız kazanmasına sebep olmaktadır.

7. Hiyerarşik ve Tersine Mobingin Kurumsal Sonuçları

7.1. Birey Boyutunda Sonuçlar

Hiyerarşik ve tersine mobing, bireysel yönden gerek ruhsal gerekse de bedensel sağlık üzerinde ciddi ve uzun dönemli tesirlere sahiptir. Mobinge uğrayan kişilerde endişe, stres, kaygı bozuklukları, depresyon ve travma gibi semptomlar yaygın şekilde aktarılmaktadır (Einarsen ve Nielsen, 2015). Bu etkiler, mobinge maruz kalan bireyin sadece mağduriyet yaşadığı anı değil, uzun dönemli iyi oluşunu, huzurunu ve iş yaşamı kalitesini de kötü yönde etkilemektedir. Bilhassa devamlı psikolojik baskıya uğrayan işgörenlerin tükenmişlik seviyelerinde görünür şekilde artışlar göze çarpmaktadır (Nielsen ve Einarsen, 2012).

Hiyerarşik mobing, yetki sahibi yöneticilerin sistemli bir şekilde astlarına yönelik baskıları neticesinde, mağdurun öz-yeterlilik, özgüven ve özsaygı algısında önemli azalışlara sebep olabilir (Zapf ve Einarsen, 2011). Tersine mobing ise astların kurumsal gücün informal kaynaklarını yönetime ve yöneticilere karşı kullanması hali olduğu için yöneticilerde otorite algısının azalması, rol çatışması-kargaşası ve karar alma süreçlerinde çekince gösterme gibi psikolojik neticeler doğurabilir üretir (Branch ve diğerleri, 2013).

Her iki mobing çeşidi de kişilerde iş tatmini ve motivasyonun kaybedilmesine sebep olmaktadır. Bu durum da performans azalması, iş devamsızlığı ve işten ayrılma düşüncesi gibi davranışsal neticeleri tetiklemektedir (Nielsen ve diğerleri, 2017; Hoel ve diğerleri, 2001). İlave olarak mobinge maruz kalan bireyler, sosyal ilişkilerde geri çekilme ve yalnızlaşma yatkınlığı gösterebilmektedir. Bu durum, kurumsal desteğin sekteye uğraması ile psikolojik iyi oluşta daha hissedilir bozulmalara alt yapı oluşturabilmektedir (Einarsen ve diğerleri, 2011).

7.2. Grup Boyutunda Sonuçlar

Mobing, kurum içi etkileşim ve ekip dinamiklerini de direkt etkilemektedir. Hiyerarşik mobing, bilhassa takımlarda güvenin azalmasına, iş birliğinin düşmesine ve ekip performansının sekteye uğramasına sebep olmaktadır

(Edmondson, 1999). Astların karşılık güveni zedelendiğinde, bilgi alışverişi ve ekip içi sinerji azalmaktadır. Bu, kurumsal öğrenme ve yenilik üretiminin de durgunlaşmasına neden olmaktadır (Edmondson, 1999).

Ekip içi dayanışmanın yönetime karşı bir taktik ve strateji olarak organize edilmesi neticesinde oluşan tersine mobing, takım içi hizipleşme ve kutuplaşmaya neden olabilir. Bu tarz dinamikler, kurumsal hiyerarşiyi ve rol işlevini sekteye uğratarak ekip içinde çatışma seviyesini artırmaktadır (Branch ve diğerleri, 2013). Ekipler arası gerilim, takımlarda kurallara uyumu güçleştirir ve kolektif performansı negatif yönde etkilemektedir.

Hiyerarşik ve tersine mobingin etkileşim içinde olduğu durumlarda, ekip üyeleri bu davranışları örnek alabilir ya da bu davranışlara uyum göstererek olumsuz davranış kültürü edinebilirler. Bu kültür, dışlama, kutuplaşma ve adaletsizlik algılarının artması gibi neticelere doğurarak ekip dayanışması, dayanıklılığı ve esnekliğini azaltabilir (Einarsen ve diğerleri, 2018).

7.3. Örgüt Boyutunda Sonuçlar

Hem hiyerarşik hem de tersine şekilleri ile mobing, kurumsal boyutta; örgütsel kültür, örgütsel iklim, performans ve stratejik neticeler bağlamında etkiler üretmektedir. Hiyerarşik mobing, kurumlarda, otoriteye dayalı meşruiyetin bozulmasına, liderlik güvenilirliğinin azalmasına ve örgütsel adalet algısının sarsılmasına sebep olabilmektedir (Salin, 2003). Bu durum, kurum içinde otorite çatışmaları, kontrol problemleri ve örgüt içi ilkeler, normlar ve politikaların sorgulanması gibi geniş ölçekli etkiler türetmektedir.

Tersine mobing ise kurumsal yapının uyumunu ve istikrarını bozabilmekte, astların kolektif gücünü yönetime ve temsilcilerine karşı stratejik olarak kanalize etmesi, kurumsal karar süreçlerini rayından çıkarabilmekte ve liderlik etkinliğini sarsabilmektedir (Hutchinson ve diğerleri, 2006). Bu tarz oluşumlar, yönetim ve denetim mekanizmalarının güven düzeyini zayıflatarak kurumsal riskleri artırmaktadır.

Her iki mobing çeşidi de kurumsal performans endekslerinde düşüişlere, personel devir hızında artışlara ve kurumsal itibarda zayıya neden olabilir (Nielsen ve diğerleri, 2017). İlave olarak mobingin yoğun bir şekilde yaşandığı örgütlerde kurumsal aidiyet ve içsel güdülenmenin azalması, stratejik amaçlara ulaşmayı güçleştirmektedir. Bu etkiler, bilhassa örgütsel hafıza, kurumsal öğrenme ve uyum süreçlerini zayıflatarak kurumun çevresel yeniliklere adaptasyon yeteneğini azaltmaktadır.

Netice itibarıyla hiyerarşik ve tersine mobing, kurumsal boyutta devamlılık bazlı başarıya meydan okuyan birer tehlike unsuru olarak yorumlanmaktadır.

Bu tarz davranışların sistemli bir şekilde belirmesi, kurum içi ilke ve politikalar, liderlik eğitimleri ve etik kapsamlar ile değerlendirilmesi lazım olan stratejik bir yönetim problemi olduğunu göstermektedir.

8. Yönetimsel Yansımalar ve Kurumsal Dinamikler

8.1. Liderlik Yaklaşımları Bakımından Değerlendirme

Hiyerarşik ve tersine mobingin meydana gelmesinde ve devamlılık arz etmesinde liderlik yaklaşımları belirleyici bir işlev üstlenmektedir. Örgütsel davranış yazını, liderlik yaklaşımlarının sadece performans ve güdülenme üzerinde değil, bunların yanında negatif örgütsel davranışların normalleşmesi, meşrulaşması ya da bastırılması üzerinde de tesirli olduğunu tespit etmektedir (Einarsen ve diğerleri, 2018; Skogstad ve diğerleri, 2007). Bilhassa baskıcı, denetimci ve katılımın düşük olduğu liderlik yaklaşımları, hiyerarşik mobingin yeşermesi için makul bir alt yapı oluşturmaktadır (Ashforth, 1994).

Hiyerarşik mobing kapsamında yöneticiler, formal yetki ve pozisyon gücünü kullanarak tenkit, dışlama, aşırı kontrol ve değersiz hale getirme gibi davranışları yönetim hakkı, otoritenin gereği ya da disiplin sebebiyle meşru hale getirebilmektedir (Salin, 2003). Bu vaziyet, liderliğin fonksiyonel bir eş güdüm enstrümanı olmaktan çıkarak psikolojik bir baskı aracına evrilmesine neden olmaktadır. Yazında bu tarz liderlik uygulamaları küçük tiranlık kavramı olarak isimlendirilmektedir (Ashforth, 1994).

Diğer taraftan tersine mobing, genellikle kararsızlık, tereddüt etme, liderlik boşluğu ya da aşırı serbestiyetçi yönetim yaklaşımları ile bağlantılı düşünülmektedir. Yöneticinin limit koyma ve rol belirleme mevzusundaki zayıflığı, astların informal güç kaynaklarını kolektif şekilde kullanarak yönetim üzerinde baskı oluşturmalarına fırsat sunmaktadır (Branch ve diğerleri, 2013; Skogstad ve diğerleri, 2007). Bu kapsamda tersine mobing, sadece astların problemi değil, liderliğin güçsüz ya da istikrarsız uygulanmasının bir neticesi olarak yorumlanmalıdır.

Netice itibarıyla liderlik yaklaşımları, mobingin istikametini çizmekten daha çok, kurum içinde hangi çeşit mobingin egemen duruma geleceğini etkileyen önemli bir unsurdur. Bu vaziyet, liderliği mobingin ortadan kaldırılmasında olduğu kadar, onun ortaya çıkmasında da odak bir faktör durumuna getirmektedir.

8.2. Örgütsel Kültür/İklim ve Güven Bakımından Değerlendirme

Kurumlarda, mobingin devamlılık arz etmesi, önemli oranda örgütsel iklim ve kültürle alakalıdır. Kurumsal kültür; ne tür davranışların hoşgörü ile

karşılancasını, ödüllendirildiğini ve hangilerinin göz ardı edildiğini saptayan normatif bir kapsam sunmaktadır (Schein, 2010). Bu kapsamda mobing, kişisel sapma ya da dengesizlikten daha çok, genellikle kurumsal standartların sessiz kabulü ile devamlılığını sağlamaktadır (Salin, 2003).

Hiyerarşik mobingin yoğun bir şekilde yaşandığı kurumlarda, korkunun yerleştiği bir iklimin var olduğu; işgörenlerin hata yapmaktan, fikir sunmaktan, yaratıcı davranış göstermekten ve yönetime geri bildirim yapmaktan uzak durduğu görülmektedir (Edmondson, 1999). Bu durum, kurumsal sessizlik ve psikolojik güvenlik algısının düşük olması ile doğrudan bağlantılıdır (Morrison ve Milliken, 2000). Güvenin sarsıldığı bu iklimde, astlar yöneticileri olası bir tehdit olarak algılamakta ve korumacı davranış şekilleri geliştirmektedir.

Tersine mobingin yaşandığı kurumlarda ise örgütsel problemler farklı bir şekilde tezahür etmektedir. Yönetimin güçsüz olduğu, sınırların belirsiz hale geldiği, şeffaflık ve hesap verebilirliğin zayıf olduğu kültürlerde, ekip dayanışması gitgide yönetime karşı kolektif bir güç aracına evrilebilmektedir (Branch ve diğerleri, 2013). Bu tarz ortamlarda güven, dikey yerine yatay şekilde kurulmaktadır. Ancak bu yatay güven düzlemi, kurumsal bütünlüğü beslemekten daha çok klikleşmeyi ve biz-diğerleri ayırımı pekiştirebilmektedir.

Her iki durumda da güven uzanımı önemli bir sapma noktasıdır. Güvenin azaldığı kurumlarda, mobing hem sebep hem de netice olarak ortaya çıkmaktadır. Bu da mobingi kurumsal iklimin kendini tekrar yenileyen bir patolojisi durumuna getirmektedir (Einarsen ve diğerleri, 2018).

8.3. Yönetim Uygulamaları Bakımından Değerlendirme

Yönetim uygulamalarının da mobing özelinde ikilik üretici işlevi hissedilir derecededir. Başarım değerlendirme sistemleri, ödül ve ceza uygulamaları, terfi mekanizmaları ve iletişim pratikleri ve politikaları, genellikle hem hiyerarşik hem de tersine mobingi aynı anda besleyebilecek özellik barındırmaktadır (Hoel ve Cooper, 2000; Salin, 2003).

Söz gelimi yoğun performans merkezli, rekabetçi ve kişisel başarıyı öven ve önemseyen yönetim pratikleri, yöneticilere baskıcı davranışlarını meşru kılma olanağı tanırken; astları da yönetime karşı kolektif direniş ve savunma stratejileri üretmeye zorlayabilmektedir. Bu durum, yönetim uygulamalarının hem denetim hem de direnç oluşturan çift taraflı etkisini göstermektedir.

Aynı şekilde yetki tanımlarının belirsizliği ve tutarsız talepler, yöneticilerin denetim gereksinimini artırırken; işgörenlerde güvensizlik ve adaletsizlik algısını pekiştirmektedir. Netice itibarıyla kurum, aynı anda hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarıya doğru ilerleyen bir psikolojik baskı sahasına

dönüşebilmektedir. Bu kapsamda mobing, yönetim pratiklerinin yan çıktısı değil; hatalı tasarlanmış yönetim sistemlerinin yapısal bir ürünü olarak yorumlanmalıdır (Einarsen ve diğerleri, 2011).

9. Sonuç Yerine

Bu kitap bölümü, iş hayatında giderek artan ancak genellikle kişisel çatışmalar veya bireysel güçsüzlükler üzerinden ele alınan mobing olgusunu, kurumsal bağlamı odağa alan eleştirel bir yaklaşımla yeniden değerlendirmeyi amaç edinmektedir. Değerlendirme sonucunda, mobingin sadece kişiler arası problemlere indirgenemeyeceği; bilakis kurumsal yapı, iklim, kültür, güç mücadeleleri ve yönetim uygulamaları ile direkt alakalı, çok yönlü ve sistemik bir olgu olduğu açık şekilde anlaşılmaktadır.

Mobing yazınında geniş eğilimlerden biri, süreci mağdurun kişilik nitelikleri, psikolojik sağlamlığı veya üstesinden gelme stratejileri bağlamında tanımlamaktadır. Bu bakış açısı, her ne kadar kişisel boyutta ciddi algılama imkânı tanısa da, mobingin oluşma şartlarını büyük oranda kurumsal bağlamdan uzaklaştırma ve dolaylı şekilde mağduru suçlayıcı bir ifadeyi tekrar oluşturmaktadır (Nielsen ve Einarsen, 2012; Zapf ve Einarsen, 2003).

Bu kitap bölümü bağlamında yapılan değerlendirmeler, mobingin bilhassa; 1) Belirsiz rol tanımları ve tutarsız talepler, 2) Katı ve eleştiriye kapalı hiyerarşik yapılar, 3) Performans baskısının etik sınırları zorlaması, 4) Sessizlik kültürünün kurumsal hale gelmesi, 5) Yönetimin pasif veya kapalı şekilde mobingi hoş görmesi gibi kurumsal şartlarda yeşerdiği ve görünür hale geldiğini göstermektedir.

Bu bağlamda mobing, kişilerin art niyetli davranışlarından daha çok, kurumsal sistemin ürettiği ve yenilediği bir güç uygulaması olarak yorumlanmalıdır. Mobing genellikle kurumsal problemlerin kişiler üzerinden dışa vurumu olarak ifade edilmektedir (Leymann, 1996). Dolayısıyla çözüm yollarının da kişisel baş etme enstrümanlarının ilerisine geçerek kurumsal olarak ele alınması zorunlu hale gelmektedir.

Mobing yazınında egemen olan bakış açısı, süreci genellikle üstten alta doğru ilerleyen hiyerarşik bir psikolojik şiddet formu olarak değerlendirmektedir. Ancak güncel araştırmalar, bilhassa hizmet sektöründe, akademik kurumlarda ve bilgi yoğun işlerde tersine mobingin de günbegün arttığını ortaya koymaktadır (Courcy, Morin ve Madore, 2016; Branch, Ramsay ve Barker, 2013).

Bu kitap bölümü, hiyerarşik ve tersine mobingin birbirinden ayrı değil; bilakis aynı kurumsal iklim içinde aynı anda var olabilen olgular olduğunu ortaya koymaktadır. Bu noktada, güç, sadece formal konumlarla kısıtlı olmayıp;

informal ilişkiler, uzmanlık bilgisi, yetenek, sosyal sermaye ve örgütsel destek mekanizmaları üzerinden de oluşmaktadır.

Bu durum, mobingin; “Mobingi, kim kime yapıyor?” sorusu üzerinden değil de “Örgütte güç nasıl üretiliyor?” “Örgütte güç nasıl muhafaza ediliyor?” ve “Örgütte güç nasıl kötüye kullanılıyor?” soruları üzerinden ele alınmasını zorunlu kılmaktadır. Bu bir bakış açısı, mobingi tek taraflı bir baskı unsuru olmaktan çıkararak karşılıklı ve dinamik etkileşimlere açık bir kurumsal oluşum olarak değerlendirmeye imkân tanımaktadır.

Bu kitap bölümü, mobing olgusunu birey, grup ve kurum boyutu ile ele alarak geniş ve bütüncül bir kapsam sunmaktadır. Bilhassa güncel yaklaşımlar, mobingin sadece davranışsal bir yoldan çıkma değil, örgütsel meşruiyet ve güç mücadeleleri ile iç içe geçmiş bir kurumsal uygulama olduğunu göstermektedir (Morrison ve Milliken, 2000; DiMaggio ve Powell, 1983).

Bu bağlamda kitap bölümü; mobingin olağan hale getirilme süreçlerine, yönetsel edilgenliğin dolaylı fail etkisine, örgütsel normların, sembollerin ve söylemlerin mobingi nasıl görünmez hale getirdiğine işaret ederek yazına eleştirel bir ufuk ve yaklaşım sunmaktadır. Özetle bu kitap bölümü, mobingin sadece kişisel bir problem değil, kurumların işleyiş şekilleri ile ilgili bir risk alanı olduğunu göstermektedir. Dolayısı ile mobingin çözümünün de kişilerden daha çok kurumlara ve yönetim sorumluluğuna yoğunlaşması gerektiğini baskın şekilde dile getirmektedir.

Kaynakça

- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, *24*(3), 452–471. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202131>
- Aquino, K., & Lamertz, K. (2004). A relational model of workplace victimization. *Journal of Applied Psychology*, *89*(6), 1023–1034. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1023>
- Aquino, K., & Thau, S. (2009). Workplace victimization. *Annual Review of Psychology*, *60*, 717–741. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163703>
- Ashforth, B. E. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, *47*(7), 755–778. <https://doi.org/10.1177/001872679404700701>
- Baron, R. A., & Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression. *Journal of Management*, *22*(3), 391–419. <https://doi.org/10.1177/014920639602200305>
- Branch, S., Ramsay, S., & Barker, M. (2013). Workplace bullying, mobbing and general harassment: A review. *International Journal of Management Reviews*, *15*(3), 280–299. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00339.x>
- Clegg, S. (1989). *Frameworks of power*. Sage. <https://doi.org/10.4135/9781446288822>
- Courcy, F., Morin, A. J. S., & Madore, I. (2016). The effects of exposure to psychological violence in the workplace on commitment and turnover intentions: The moderating role of leadership. *Journal of Interpersonal Violence*, *31*(17), 3051–3077.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, *48*(2), 147–160.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, *44*(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2003). *Bullying and emotional abuse in the workplace*. Taylor & Francis. <https://doi.org/10.1201/9780203164662>
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2011). *Bullying and harassment in the workplace* (2nd ed.). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9781420082970>
- Einarsen, S., & Nielsen, M. B. (2015). Workplace bullying as an antecedent of mental health problems. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, *88*(2), 131–142. <https://doi.org/10.1007/s00420-014-0941-7>
- Einarsen, S., Nielsen, M. B., & Knardahl, S. (2018). Workplace bullying and mental health. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, *44*(4), 343–352. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3714>
- French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150–167).

- Hoel, H., & Cooper, C. L. (2000). *Destructive conflict and bullying at work*. Manchester School of Management.
- Hoel, H., Sheehan, M., Cooper, C. L., & Einarsen, S. (2010). Organisational effects of workplace bullying. In S. Einarsen et al. (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace* (pp. 303–327). <https://doi.org/10.1002/9780470665810.ch6>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences* (2nd ed.). Sage.
- Hutchinson, M., Vickers, M. H., Wilkes, L., & Jackson, D. (2006). “They stand you in a corner; you are not to speak”: Nurses tell of abusive indoctrination in work teams dominated by bullies. *Contemporary Nurse*, 21(2), 228–238. <https://doi.org/10.5172/conu.2006.21.2.228>
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. Basic Books.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119–126.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165–184. <https://doi.org/10.1080/13594329608414853>
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Prentice-Hall.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>
- Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work & Stress*, 26(4), 309–332. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.734709>
- Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2018). What we know about workplace bullying. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 375–400. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104745>
- Nielsen, M. B., Glasø, L., & Einarsen, S. (2017). Predictors of exposure to workplace bullying. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 193–211. <https://doi.org/10.1111/joop.12166>
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Pitman.
- Rayner, C., & Lewis, D. (2011). Managing workplace bullying. In S. Einarsen et al. (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace*. <https://doi.org/10.1201/9781420082970>
- Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations*, 56(10), 1213–1232. <https://doi.org/10.1177/00187267035610003>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(1), 80–92. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.80>
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox. *Academy of Management Review, 36*(2), 381–403. <https://doi.org/10.5465/AMR.2011.59330958>
- Zapf, D., & Einarsen, S. (2003). Individual antecedents of bullying: Victims and perpetrators. In S. Einarsen et al. (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace* (pp. 165–184). Taylor & Francis.
- Zapf, D., & Einarsen, S. (2011). Individual antecedents of bullying. In S. Einarsen et al. (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace* (pp. 177–200). <https://doi.org/10.1201/9781420082970>

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgüt Karşıtı Davranışlar: İkilik, Gerilim ve Dönüşebilirlik Perspektifi

Fatma Nur Karaca¹

Özet

Bu bölüm, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgüt karşıtı davranışları normatif bir “iyi-kötü” karşıtlığı içinde ele alan geleneksel yaklaşımı eleştirel biçimde sorgulamakta ve söz konusu iki davranışı örgütsel ikilik ve gerilim perspektifi çerçevesinde yeniden kavramsallaştırmaktadır. Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı çoğu zaman örgütsel etkililik ve performans artışıyla ilişkilendirilirken; örgüt karşıtı davranışlar örgütsel sapma ve performans kaybı ile eşleştirilmektedir. Ancak bu bölüm, her iki davranışın da örgütsel bağlamın ürettiği yapısal, ilişkisel ve psikolojik koşullardan beslendiğini ileri sürmektedir. Paradoks teorisi temelinde, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt karşıtı davranışların birbirini dışlayan kategoriler değil aynı örgütsel sistem içinde eşzamanlı ve dönüşebilir biçimde var olabilen davranış örüntüleri olduğu savunulmaktadır. Bölümde, örgütsel adalet, lider-üye etkileşimi, algılanan örgütsel destek, iş talepleri-kaynaklar dengesi ve örgütsel güven gibi değişkenlerin hem vatandaşlık hem de karşıt davranış üretebilen ortak kaynaklar olduğu ortaya konulmaktadır. Özellikle “aşırı vatandaşlık” ve “zorunlu vatandaşlık” tartışmaları üzerinden, başlangıçta örgüte katkı sağlayan gönüllü davranışların zamanla tükenmişlik, sinizm ve geri çekilme eğilimlerine dönüşebileceği vurgulanmaktadır. Aynı zamanda, örgüt karşıtı davranışların sadece bireysel sapma değil, adaletsizlik algısı, güven erozyonu ve kontrol mekanizmalarının sonucu olarak ortaya çıkabileceği de ileri sürülmektedir. Bu bölüm de ayrıca, aynı bireyin farklı bağlamsal ve zamansal koşullar altında hem örgütsel vatandaşlık davranışı hem de örgüt karşıtı davranışları sergileyebileceğini göstermektedir. Bu eşzamanlılığı bilişsel çelişki, rol çatışması ve çoklu sosyal değişim ilişkileri üzerinden açıklamaktadır. Yönetim pratikleri, örgütsel iklim ve kültür ise bu ikiliğin kolektif düzeyde

1 Öğr. Gör. Dr., Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Şarkikaraağaç Meslek Yüksekokulu, fatmapolat@isparta.edu.tr, 0000-0002-0774-0453

nasıl üretildiğini ve Ŗekillendiğini belirleyen ara düzey mekanizmalar olarak ele alınmaktadır. Sonuç olarak bu bölüm, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgüt karşıtı davranışlar arasındaki ilişkinin doğrusal değil, gerilimli ve dönüŖebilir bir yapı taşıdığını ortaya koymakta ve örgütsel performans ve çalışan iyi oluşunun sürdürülebilirliğinin bu gerilimin nasıl yönetildiğine bağılı olduğunu savunmaktadır. Bu yaklaşım, örgütsel davranış literatürüne çoğulcu, eleştirel ve paradoks temelli bir kavramsal derinlik kazandırmayı amaçlamaktadır.

1. Giriş: Örgütsel Davranışta “İyi” ve “Kötü” nün Ötesi

Örgütsel davranış, uzun yıllar boyunca çalışan davranışlarını normatif bir çerçevede sınıflandırma eğilimi göstermektedir. Bu sınıflandırmada örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel etkinliği ve verimliliği artıran gönüllü katkılar olarak konumlandırılırken örgüt karşıtı davranışlar örgüte, yöneticilere veya çalışma arkadaşlarına zarar veren sapkın davranışlar olarak ele alınmaktadır (Robbins ve Judge, 2012, s. 3). Organ’ın (1988, s. 4) tanımına göre örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sisteminin doğrudan parçası olmayan, ancak örgütün etkin işleyişine katkıda bulunan gönüllü davranışlar olarak ifade edilmektedir. Bu tanıma karşılık olarak Robinson ve Bennett (1995, s. 556), örgüt karşıtı davranışları örgütsel normları ihlal eden ve örgütün meşru çıkarlarına zarar veren kasıtlı eylemler olarak tanımlamaktadır.

Bu normatif ayırım, örgütsel davranışı “iyi” ve “kötü” ekseninde değerlendiren ikili bir Ŗema üretmektedir. Fakat örgütler, statik yapılardan ziyade çelişkiler, gerilimler ve çoklu beklentiler üzerinden işleyen dinamik sosyal sistemlerdir. Bu nedenle çalışan davranışlarını doğrusal bir süreklilik üzerinde konumlandırmak, örgütsel gerçekliğin karmaşıklığını yeterince yansıtmamaktadır. Nitekim paradoks teorisi, örgütsel olguların karşıt görünen unsurların eşzamanlı varlığı ve karşılıklı bağımlılığı üzerinden anlam kazandığını ileri sürmektedir (Lewis, 2000, s. 760; Smith ve Lewis, 2011, s. 382). Bu perspektiften bakıldığında, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt karşıtı davranışlar sadece birbirini dışlayan kategoriler olmamakta, aynı zamanda aynı örgütsel bağlamın farklı tezahürleri olarak da değerlendirilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı çoğu zaman olumlu örgütsel çıktılarla ilişkilendirilmektedir. Meta-analitik bulgular, örgütsel vatandaşlık davranışının performans değerlendirmeleri ve örgütsel etkinlikle pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir (Podsakoff vd., 2000, s. 549). Rol ötesi davranışların süreklilik kazanması durumunda bu kaynakların aşınması, tükenmişlik ve sinizm gibi sonuçları beraberinde getirmektedir. Bu doğrultuda, başlangıçta örgüte katkı sağlayan davranışların zamanla karşıt tutum ve davranışları tetikleyebilmesi olasılık kazanmaktadır. Benzer biçimde örgüt karşıtı davranışlar

da sadece irrasyonel ya da patolojik eğilimlerin ürünü olmamaktadır. Sosyal değişim kuramı, çalışanların örgütle ilişkilerini karşılıklılık ilkesi çerçevesinde değerlendirdiklerini ileri sürmektedir (Blau, 1964, s. 94). Algılanan adaletsizlik ya da psikolojik sözleşme ihlali durumunda çalışanların karşıt davranışlara yönelmesi, örgütsel bağın zayıflamasının bir sonucu olabilmektedir (Morrison ve Robinson, 1997, s. 231). Böylelikle örgüt karşıtı davranışlar, örgütsel bağlamdan bağımsız bir sapma değil, aynı zamanda belirli örgütsel koşulların ürettiği bir tepki biçimi olarak da belirtilmektedir. Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgüt karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiler, basit bir karşıtlık ilişkisi olarak nitelendirilemez. Aksine bu iki davranış türü, örgütsel sistem içinde birbirini tetikleyebilen, dönüştürebilen ve hatta aynı bireyde eşzamanlı olarak ortaya çıkabilen olgular olarak ifade edilmektedir. Bu doğrultuda örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt karşıtı davranışlar örgütsel yaşamın iki ayrı kutbu olarak nitelendirilmemektedir. Örgütsel deneyimin çift yönlü doğasının yansımaları olarak görülmektedir.

2.Kavramsal ve Kuramsal Temeller

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütlerin yalnızca biçimsel rol performansı ile değil, rol sınırlarını aşan gönüllü katkılarla sürdürülebilir olduğu varsayımına dayanmaktadır (Ünüvar, 2006, s. 177). Bateman ve Organ (1983, s. 588), örgütsel bağlamda resmi iş tanımlarının ötesine geçen bu davranışların, örgütsel işleyişin sürekliliği açısından kritik olduğunu belirtmektedir. Bu yaklaşım, örgütsel sistemin görünür performans çıktılarının arkasında görünmez bir gönüllü emek alanı bulunduğunu varsaymaktadır. Fakat bu görünmez katkı alanının doğası, sadece olumlu örgütsel sonuçlar üzerinden açıklanamayacak kadar karmaşık bir nitelikte olmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının literatürü incelendiğinde erken dönem çalışmaları, vatandaşlık davranışını örgütsel etkililikle ilişkilendirmektedir (Sezgin, 2005, s. 317). Smith ve arkadaşları, vatandaşlık davranışlarının örgüt içi işbirliğini ve sosyal uyumu güçlendirdiğini göstermektedir (1983, s. 660–661). Graham ise, vatandaşlık davranışının sadece bireysel özgecilerden değil, örgütsel vatandaşlık bilincinden ve normatif bağlılıktan da kaynaklanabileceğini ileri sürmektedir (1991, s. 252–253). Bu durum, davranışın içsel motivasyon ile normatif yükümlülük arasında salınan bir yapı taşıdığını göstermektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının kuramsal arka planında sosyal kimlik kuramı da önemli bir yer tutmaktadır (Timur ve Behram, 2021, s. 141). Ashforth ve Mael, bireylerin kendilerini örgütsel kimlikleri üzerinden tanımlamaları durumunda, örgütün başarısını kişisel başarılarının uzantısı olarak

algılayabileceklerini belirtmektedir (1989, s. 24–25). Bu kimlik bütünleşmesi de, vatandaşlık davranışını gönüllü bir katkıdan ziyade kimlik temelli bir bağıllık biçimine dönüőtürdüğünü göstermektedir. Böyle bir durumda da örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel aidiyetin davranışsal tezahürü haline gelmektedir (Paşamehmetoğlu ve Poyraz, 2013, s. 77-78). Buradan hareketle, kimlik temelli özdeşleşmenin zayıfladığı veya tehdit edildiği durumlarda, vatandaşlık davranışının sürdürülebilirliğinin kırılacağı görülmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışını açıklarken bir diğer önemli yaklaşım ise rol kuramıdır. Örgütlerin yalnızca rol gerekliliklerini yerine getiren çalışanlar ile ayakta kalamayacağını, aynı zamanda yenilikçi ve spontane davranışlara ihtiyaç duyduğunu vurgulanmaktadır (Katz, 1964, s. 132). Bu perspektif, vatandaşlık davranışını örgütsel esnekliğin ve adaptasyon kapasitesinin bir unsuru olarak konumlandırmaktadır. Fakat rol genişlemesi sürekli hale geldiğinde, rol belirsizliği ve rol çatışması gibi stres kaynakları ortaya çıkabilmektedir. Bu durum da, vatandaşlık davranışının örgütsel uyum ile bireysel sınırlar arasındaki gerilimi görünür kılmaktadır.

Bolino ve arkadaşları, vatandaşlık davranışının izlenim yönetimi aracı olarak kullanılabileceğini ve her zaman saf özgecilikten kaynaklanmadığını belirtmektedir (2004, s. 232–234). Bu yaklaşım, vatandaşlık davranışının stratejik bir boyut taşıyabileceğini ve örgütsel güç ilişkileri içinde konumlanabileceğini göstermektedir. Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışı, sadece pozitif örgütsel bağıllığın değil, aynı zamanda statü arayışının ve görünürlük stratejilerinin de bir aracı olabilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının sürdürülebilirliği açısından psikolojik sahiplenme yaklaşımı önemli bir çerçeve sunmaktadır. Bireylerin örgütü “kendilerine ait” olarak algılamalarının gönüllü katkı davranışlarını artırdığı ileri sürülmektedir (Pierce vd., 2001, s. 300–302; Erdoğan ve İraz, 2019, s. 14). Ancak bu sahiplenme duygusu karşılık bulmadığında, hayal kırıklığı ve geri çekilme eğilimleri ortaya çıkabilmektedir. Bu doğrultuda vatandaşlık davranışı ile karşıt davranış arasındaki potansiyel geçişkenliğin kuramsal önem kazandığı söylenebilmektedir.

Böylelikle örgütsel vatandaşlık davranışı, tek yönlü ve koşulsuz bir olumlu davranış kategorisi olarak ele alınmamaktadır. Bu durumun aksine, kimlik, rol beklentileri, normatif baskılar ve örgütsel güç dinamikleri içinde şekillenen, bağlamsal bir davranış biçimi niteliğinde olmaktadır. Vatandaşlık davranışının hangi koşullarda içsel motivasyondan, hangi koşullarda normatif zorunluluktan veya stratejik hesaplardan kaynaklandığı sorusu, kavramın analitik derinliğini belirlemektedir. Bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışını örgüt karşıtı davranışların mutlak karşıtı olarak değil, örgütsel bağlamın ürettiği dinamik

bir davranış alanı içinde konumlandırmak daha bütüncül bir yaklaşım olması düşünülmektedir.

2.2. Örgüt Karşıtı Davranışlar

Örgüt karşıtı davranışlar, örgütsel düzeni, üretim süreçlerini veya örgüt üyelerinin refahını zedeleyen bilinçli ve kasıtlı eylemler olarak tanımlanmaktadır (Polatçı vd., 2014, s. 2). Gruys ve Sackett, bu davranışları örgütsel normlara aykırı ve örgütün meşru çıkarlarını tehdit eden eylemler olarak ele almakta ve hırsızlık, sabotaj, işe geç kalma, kasıtlı yavaş çalışma gibi farklı kategoriler altında sınıflandırmaktadır (2003, s. 30–32). Bu doğrultuda örgüt karşıtı davranışlar, örgütsel düzenin ihlali olarak konumlandırılmaktadır. Söz konusu davranışların ortaya çıkış dinamikleri sadece bireysel sapma ya da etik zayıflıkla açıklanamayacak kadar karmaşıklaştığı görülmektedir.

İşyeri sapkınlığı kavramı literatürde incelendiğinde, karşıt davranışların çoğu zaman örgütsel deneyimlerin bir sonucu olduğu görülmektedir. İşyeri sapkınlığının örgütsel adaletsizlik algısıyla güçlü biçimde ilişkili olduğu belirtilmektedir (Bennett ve Robinson, 2000, s. 360–362). Böylelikle çalışanlar kendilerine yönelik adil olmayan uygulamalar algıladıklarında, örgüte yönelik olumsuz davranışlara daha yatkın hale gelebilmektedirler. Bu da, karşıt davranışların yalnızca bireysel eğilim değil, örgütsel bağlamın ürettiği bir tepki biçimi olabileceğini düşündürmektedir.

Karşıt davranışların duygusal boyutu da önemli bir kuramsal alan oluşturmaktadır. Aquino ve arkadaşları, kişilerarası adaletsizlik deneyimlerinin öfke ve intikam eğilimlerini tetikleyebileceğini ve bunun sapkın davranışlara yol açabileceğini ortaya koymaktadır (1999, s. 1011–1013). Bu doğrultuda karşıt davranış, örgütsel bağın zayıflamasının yanı sıra duygusal bir düzenleme stratejisi olarak da görülebilmektedir. Aynı zamanda çalışan, algıladığı haksızlığa karşı doğrudan ses çıkaramadığında, dolaylı karşıt davranış biçimlerine yönelebilmektedir.

Bandura'ya göre, bireyler davranışlarını gözlem yoluyla öğrenir ve çevrelerinden aldıkları geri bildirimlere göre pekiştirmektedir (1977: 22–24). Örgüt içinde norm ihlallerinin tolere edildiği veya üst yönetim tarafından örtük biçimde meşrulaştırıldığı bağlamlarda, karşıt davranışlar bireylerde yaygınlaşmaktadır. Bu durum da örgüt karşıtı davranışları bireysel bir sapma olmaktan çıkarak örgütsel kültürün bir parçası haline getirmektedir. Diğer yandan örgütsel stres, iş talepleri ve kontrol düzeyi arasındaki dengesizliğin karşıt davranışları artırabileceğini ileri sürmektedir. Karasek'in iş talepleri–kontrol modeli, yüksek iş talebi ve düşük kontrol kombinasyonunun psikolojik gerilim ürettiğini belirtmektedir (1979, s. 289–290). Bu tür gerilimli ve

stresli çalışma koşulları, çalışanların üretkenlik karşıtı davranışlara yönelmesini kolaylaştırmaktadır. Böylece karşıt davranış, kontrol kaybı ve tükenmişlik hissinin davranışsal bir ifadesine dönüşmektedir.

Karşıt davranışların bir diğer açıklayıcı boyutu örgütsel güven kavramıyla ilişkili olmaktadır. Dirks ve Ferrin, örgütsel güven düzeyinin düşük olduğu ortamlarda çalışanların örgüte yönelik olumlu davranış sergileme olasılığının azaldığını ve olumsuz tutumların arttığını belirtmektedir (2001, s. 450–452). Güven eksikliği, çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik bağın çözülmesine yol açarak karşıt davranışlara zemin hazırlamaktadır. Bu nedenle örgüt karşıtı davranışlar, güven erozyonunun davranışsal bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte örgüt karşıtı davranışların her zaman açık ve görünür biçimde ortaya çıkmadığı da vurgulanması gerekmektedir. Pasif direnç, bilgi saklama, gönülsüz uyum veya minimum çaba gibi davranışlar, örgütsel normlara biçimsel olarak uyum gösterirken işlevsel olarak karşıt sonuçları beraberinde getirmektedir. Hirschman'ın "*exit, voice, loyalty*" çerçevesi, çalışanların memnuniyetsizlik durumunda ya örgütten ayrıldıklarını, ya ses çıkardıklarını ya da sadakat gösterdiklerini belirtmektedir (1970, s. 30–36). Bu durum, ses mekanizmalarının kapalı olduğu durumlarda, sadakat görünümünü altında pasif karşıt davranış biçimleri gelişmektedir. Bu durum da, örgüt karşıtı davranışların her zaman açık bir çatışma biçiminde tezahür etmediğini göstermektedir.

Örgüt karşıtı davranışları sadece etik dışı veya irrasyonel eylemler olarak tanımlamak kuramsal açıdan yetersiz görülmektedir. Bu davranışlar çoğu zaman adalet algısı, duygusal deneyimler, güven düzeyi, öğrenme süreçleri ve çalışma koşullarının kesişiminin de ortaya çıkmaktadır. Örgüt karşıtı davranışlar, örgütsel bağın zayıflamasının, psikolojik gerilimin veya normatif tutarsızlığın davranışsal bir yansıması olabilmektedir. Bu yönüyle karşıt davranış, örgütsel sistemdeki yapısal gerilimlerin görünür hale geldiği bir alan olarak değerlendirilmektedir.

Örgüt karşıtı davranışları örgütsel vatandaşlık davranışı ile birlikte düşünüldüğünde, örgüt karşıtı davranışlar mutlak bir karşıtık değil, bağlamsal bir geçişkenlik alanı sunmaktadır. Aynı örgütsel koşullar bir çalışanda gönüllü katkıyı tetiklerken, başka bir çalışanda karşıt davranış üretilmektedir. Bu nedenle örgüt karşıtı davranış, örgütsel düzenin dışsal bir anomalisi olarak değil, örgütsel sistemin içsel gerilimlerinden beslenen bir davranış biçimi olarak ele almak, kavramın analitik derinliğini artırmaktadır.

3. İkilik Perspektifi: Örgütsel Vatandaşlık ve Örgüt Karşıtı Davranışlar Arasındaki Gerilim Alanları

3.1. Aynı Kaynaklardan Beslenen İki Davranış

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgüt karşıtı davranışlar çoğu kez farklı öncüllerin ürünü olarak ele alınmaktadır. Oysaki örgütsel bağlamın ürettiği bazı temel yapısal ve psikolojik koşullar, bu iki davranış biçiminin aynı anda ve hatta aynı kaynaktan beslenmesine zemin hazırlayabilmektedir. Bu da, davranışların doğrusal bir zıtlık değil, diyalektik bir gerilim alanı içinde konumlandığını göstermektedir. Örgütsel adalet algısı bu ortak kaynakların başında gelmektedir. Greenberg, örgütsel adaletin çalışanların bilişsel ve duygusal tepkilerini doğrudan şekillendirdiğini belirtmektedir (1990, s. 411–413). Adalet algısının yüksek olduğu durumlarda çalışanlar örgüte yönelik gönüllü katkıları artırabilirken, adalet algısının zedelenmesi yalnızca katkının azalmasına değil, karşıt davranışların ortaya çıkmasına da yol açmaktadır. Ancak önemli olan nokta, adalet algısının tamamen var ya da yok bir değişken olmamasıdır. Adaletin farklı boyutları olan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel farklı çalışanlarda farklı davranışsal çıktıları da beraberinde getirmektedir.

Benzer biçimde lider–üye etkileşimi kuramı, örgütsel ilişkilerin farklılaşmış doğasına dikkat çekmektedir. Lider ile çalışan arasındaki ilişkinin kalitesinin davranışsal sonuçlar üzerinde belirleyici olduğunu vurgulamaktadır (Graen ve Uhl-Bien ,1995 s. 225–227). Yüksek kaliteli ilişki geliştiren çalışanlar örgüte yönelik daha fazla vatandaşlık davranışı sergilerken, düşük kaliteli ilişki deneyimleyen çalışanlarda geri çekilme veya karşıt davranış eğilimi ortaya çıkabilmektedir. Fakat aynı örgüt içinde farklı çalışanların farklı ilişki kaliteleri yaşaması, tek bir örgütsel bağlamın eşzamanlı olarak zıt davranışları üretmesine yol açmaktadır. Böylelikle örgütsel sistem, homojen değil, daha çok farklılaşmış ilişkiler üzerinden gerilimli bir yapı sergilemektedir.

Eisenberger ve arkadaşları, çalışanların örgütsel destek algısının artmasının örgüte yönelik olumlu davranışları teşvik ettiğini belirtmektedir (1986, s. 501–503). Ancak destek algısının tutarsız ya da seçici biçimde dağıtıldığı durumlarda, dışlanmışlık hissi yaşayan çalışanlarda karşıt davranış eğilimleri gelişebilmektedir. Bu durum da, örgütsel desteğin sadece varlığıyla değil, dağılım biçimiyle de ilişkili olduğunu göstermektedir. Bakker ve Demerouti ise iş talepleri ve kaynaklar modelinde örgütsel vatandaşlık davranışı ve Örgüt karşıtı davranışların ortak kaynaklardan üretilebileceğini açıklamada ve önemli bir çerçeve sunmaktadır. Modele göre iş kaynakları destek, otonomi ve geri bildirim motivasyonu artırırken, aşırı iş talepleri tükenmişliği beraberinde getirdiği görülmektedir (2007, s. 312–314). Bu doğrultuda, iş kaynaklarının

aşırı iş talepleriyle birlikte sunulduğu durumlarda çalışan, bir yandan yüksek katılım ve gönüllü katkı sergileyebilirken, diğer yandan zaman içinde tükenmişlik yaşayarak karşıt davranışlara yönelebilmektedir. Bu süreç, zamansal bir geçişkenlik içermektedir.

Hochschild, çalışanların örgütsel beklentilere uygun duygusal performans sergilemek zorunda kaldıklarında yüzeysel uyum geliştirebileceğini belirtmektedir (1983, s. 33–35). Bu yüzeysel uyum, dışarıdan bakıldığında vatandaşlık davranışı olarak yorumlanabilmektedir. Fakat içsel yabancılaşma ve duygusal tükenmişlik karşıt davranış eğilimini besleyebildiği görülmektedir. Böylelikle örgütsel normlara uygun davranış ile içsel direnç aynı psikolojik kaynaktan doğabilmektedir. Bu çerçevede örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt karşıtı davranış, farklı ahlâki kategorilere ait davranışlar olmaktan ziyade, örgütsel bağlamın ürettiği gerilimli süreçlerin iki yönlü çıktıları olarak belirtilmektedir. İkilik perspektifi, bu eşzamanlı üretim kapasitesini görünür kılarak örgütsel davranışın karmaşık doğasını daha bütüncül biçimde açıklamaya imkân tanımaktadır.

3.2. Aşırı Vatandaşlık ve Ters Etki

Örgütsel vatandaşlık davranışı çoğu zaman örgütsel etkililiği artıran gönüllü katkılar olarak ele alınsa da, bu davranışın yoğunluğu ve sürekliliği arttıkça paradoksal sonuçlar doğurabileceği yönündeki araştırmalar giderek daha görünür hale gelebilmektedir. Vigoda-Gadot, vatandaşlık davranışının gönüllü olmaktan çıkarak örgütsel baskı altında sergilenmesi durumunu “*compulsory citizenship behavior*” kavramıyla açıklamakta ve bu tür davranışların çalışan üzerinde stres ve yabancılaşma yarattığını belirtmektedir (2006, s. 78–80). Bu doğrultuda, davranışın görünürdeki biçimi vatandaşlık olsa da, motivasyon kaynağı içsel bağlılık değil, normatif zorunluluk olarak nitelendirilmektedir. Bu da, vatandaşlık davranışı örgütsel uyumu güçlendirmek yerine, uzun vadede karşıt tutum ve davranışlara zemin hazırlamaktadır.

Bolino ve arkadaşları da, vatandaşlık davranışının çalışanlar üzerinde “*kaynak tüketici*” bir etkisi olabileceğini ileri sürmektedir. Sürekli rol ötesi katkı beklentisi, zaman ve enerji kaynaklarının aşınmasına yol açmakta ve bu durum ise iş–aile çatışması, tükenmişlik ve sinizm gibi sonuçları da ortaya çıkarmaktadır (2015, s. 57–59). Bu süreçte başlangıçta örgütsel bağlılığın göstergesi olan vatandaşlık davranışı, zamanla psikolojik geri çekilme ve üretkenlik karşıtı davranış eğilimine dönüşebilmektedir.

Baumeister ve Vohs, öz-denetim kapasitesinin sınırlı bir kaynak olduğunu ve sürekli öz-düzenleme gerektiren durumların tükenmeye yol açabileceğini belirtmektedir. Vatandaşlık davranışı çoğu zaman ek çaba, duygusal emek

ve zaman yönetimi gerektirdiğinden, bu tür davranışların kronikleşmesi öz-düzenleme kapasitesini azaltmaktadır. Bu azalma da beraberinde, dürtüsel veya karşıt davranış olasılığını artırabilmektedir. Aşırı vatandaşlık ile karşıt davranış arasındaki geçişkenlik, “rol genişlemesi” kavramı üzerinden de açıklanabilmektedir (2007, s. 2–4). Parker ve arkadaşları, proaktif davranışların örgütsel yenilik açısından önemli olduğunu belirtmekle birlikte, sürekli proaktivite beklentisinin rol sınırlarını belirsizleştirebileceğini vurgulamaktadır (2010, s. 834–836). Böylelikle rol sınırlarının genişlemesi, görev yükünün artması ve belirsizlik hissi yaratabilmektedir. Bu belirsiz durum da çalışanların kontrol kaybı yaşamasına ve dolaylı direnç biçimlerine yönelmesine neden olabilmektedir.

Aşırı vatandaşlığın ters etkisi, özellikle zaman perspektifi üzerinden değerlendirildiğinde daha görünür hale gelmektedir. Vatandaşlık davranışının kısa vadede örgütsel performansı artırabileceğini düşünmektedir. Ancak uzun vadede çalışan kaynaklarını tüketerek geri çekilme davranışlarını tetikleyebileceğini de belirtmektedir (Halbesleben ve Wheeler, 2015, s. 259–261). Bu durum, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgüt karşıtı davranışlar arasındaki ilişkinin eşzamanlı değil, zamansal olarak dönüşebilen bir yapı taşıdığını göstermektedir. Başlangıçta olumlu sonuç üreten davranış, zaman içinde negatif çıktıya dönüşebilmektedir. Cameron ve Quinn, örgütsel sistemlerin karşıt değerleri aynı anda barındırdığını ve bu değerlerin dengelenememesi durumunda gerilim üreteceğini belirtmektedir (2011, s. 16–18). Buradan hareketle aşırı vatandaşlık, örgütsel uyumun güçlenmesiyle birlikte örgütsel gerilimin de artabileceği bir alan yaratmaktadır. Bu durum, örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt karşıtı davranışların mutlak karşıtı olmadığını ve belirli koşullar altında karşıt davranışın öncülü haline gelebileceğini göstermektedir. İkilik perspektifi, aynı zamanda vatandaşlık ve karşıt davranış birbirini dışlayan değil, aynı zamanda zamansal ve bağlamsal olarak dönüşebilen davranış biçimleri olarak da ele almayı mümkün kılmaktadır.

3.3. Aynı Bireyde Eş Zamanlı Varlık

Güncel örgütsel davranışa yönelik araştırmalar, aynı bireyin farklı bağlamlarda hem vatandaşlık hem de karşıt davranış sergileyebileceğini göstermektedir. Bu durum da beraberinde, davranışın sabit kişilik özelliklerinden ziyade bağlamsal ve ilişkisel süreçler tarafından şekillendiğini ortaya koymaktadır.

Treviño, etik davranışın bireysel özellikler kadar örgütsel bağlam ve durumsal baskılar tarafından belirlendiğini belirtmektedir. Bu çerçevede bir çalışan belirli koşullarda yüksek düzeyde vatandaşlık sergilerken, başka bir durumda karşıt davranış gösterebilmektedir (1986, s. 605–607). Dolayısı

ile de örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt karşıtı davranışların farklı kişilik tiplerine ait sabit davranış kalıpları olduğu varsayımı da kuramsal açıdan yetersiz görülmektedir.

Festinger'e göre bireyler tutum ve davranışları arasındaki tutarsızlık durumunda bilişsel gerilim yaşar ve bu gerilimi azaltmak için farklı stratejiler geliştirmektedir (1957, s. 3–5). Bir çalışan örgütüne bağlılık hissederken aynı zamanda belirli uygulamaları adaletsiz bulabilmektedir. Bu çelişkili değerlendirme de, bir yandan vatandaşlık davranışı sürdürürken, diğeryandan pasif direnç veya düşük yoğunluklu karşıt davranış sergilemesine yol açabilmektedir

Rol kuramı da bu eşzamanlılığı anlamada önemli bir çerçeve sunmaktadır. Bireylerin aynı anda birden fazla rol beklentisiyle karşıt karşıtıya kaldıklarında rol çatışması yaşayabileceklerini belirtmektedir (Kahn vd., 1964, s. 19–21). Bu doğrultuda çalışan, yöneticisine karşıt yüksek vatandaşlık sergilerken, örgütün üst yönetimine yönelik memnuniyetsizlik duyabilmektedir. Bu farklı rol beklentileri, davranış düzeyinde çelişkili çıktılar üretmektedir. Merritt ve arkadaşları, bireylerin olumlu bir davranış sergiledikten sonra, kendilerini daha sonra sergileyecekleri olumsuz davranışlara karşıt meşrulaştırabildiklerini ileri sürmektedir (2010, s. 344–346). Bu doğrultuda, yüksek düzeyde vatandaşlık sergileyen bir çalışan, kendisini küçük çaplı karşıt davranışlar için psikolojik olarak lisanslayabilmektedir. Bu durum, örgütsel vatandaşlık ile örgüt karşıtı davranışların aynı bireyde ardışık veya eşzamanlı biçimde ortaya çıkabileceğini göstermektedir.

Davranışsal eşzamanlılığın bir başka boyutu da duygusal dalgalanmalardır. Günlük hayattaki iş deneyimleri, çalışanların olumlu ve olumsuz davranışları arasında hızlı geçişlere yol açabileceğini göstermektedir (Ilies vd., 2006, s. 570–572). Bu da, vatandaşlık ve karşıt davranışın yalnızca yapısal değil, gündelik mikro süreçler içinde de birlikte var olabileceğini ortaya koymaktadır. Aynı çalışan bir gün yüksek düzeyde gönüllü katkı sunarken, başka bir gün geri çekilme veya karşıt davranış sergileyebilmektedir. Cropanzano ve Mitchell göre, sosyal değişim ilişkilerinin çoklu doğası da eşzamanlılığı açıklamaktadır. Çalışanların örgüt içindeki farklı aktörlerle bunlar yönetici, ekip, kurum gibi farklı değişim ilişkileri geliştirdiğini belirtmektedir (2005, s. 880–882). Böylelikle bir çalışan yöneticisiyle güçlü bir değişim ilişkisi içinde olabilirken, örgütün geneline karşıt zayıf bir bağlılık hissedebilmektedir. Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt karşıtı davranışların aynı bireyde eşzamanlı olarak varlığı, örgütsel davranışın sabit kişilik özelliklerinden ziyade çok katmanlı sosyal ilişkiler, rol beklentileri ve bilişsel süreçler tarafından şekillendiğini

göstermektedir. Bu da eşzamanlılığı anomali olarak değil, örgütsel yaşamın doğal bir sonucu olarak ele almayı mümkün kılmaktadır.

3.4. Yönetim Pratiklerinin Rolü

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgüt karşıtı davranışlar arasındaki gerilim, yalnızca bireysel motivasyonlara veya psikolojik süreçlere indirgenmemektedir. Bu gerilim büyük ölçüde yönetim pratikleri tarafından yapılandırılmaktadır. Ouchi, kurumsal kontrol kavramını örgütlerin çalışan davranışlarını yalnızca biçimsel kurallar yoluyla değil, normatif ve kültürel araçlarla da şekillendirdiğini göstermektedir. Örgütsel kontrolün piyasa, bürokratik ve klan kontrolü biçimlerinde işlediğini ve özellikle klan kontrolünün değerler ve normlar üzerinden davranışı yönlendirdiğini belirtmektedir (1979, s. 838–840). Aynı şekilde Foucaultcu iktidar perspektifinden beslenen örgütsel analizler, modern yönetim pratiklerinin disiplin ve öz-denetim mekanizmaları yoluyla çalışan davranışını şekillendirdiğini ileri sürmektedir. Performans izleme ve gözetim sistemlerinin çalışanların kendi kendilerini denetlemelerine yol açtığını belirtmektedir (Sewell ve Wilkinson, 1992, s. 279–281). Bu tür disiplinler mekanizmalar vatandaşlık davranışını artırabilmektedir. Fakat aynı zamanda sessiz direniş, minimum çaba veya sembolik uyum gibi karşıt davranış biçimlerini de tetikleyebilmektedir. Böylece yönetim pratiği, görünürde yüksek uyum üretirken, arka planda gerilim biriktirebilmektedir. Huselid, yüksek performanslı iş sistemlerinin örgütsel performansı artırdığını söylemektedir (1995, s. 672–674). Bu doğrultuda, performans sistemlerinin kısa vadeli çıktılara odaklanması, uzun vadede tükenmişlik ve geri çekilme davranışını besleyebilmektedir. Bu noktada yönetim pratikleri, vatandaşlık davranışını teşvik ederken aynı anda karşıt davranış riskini de büyütebildiği görülmektedir.

Örgütsel adaletin yönetsel tasarımı da ikiliği belirleyen bir diğer unsur niteliğinde olmaktadır. Aynı zamanda çalışanların yalnızca dağıtımsal sonuçlara değil, süreçlerin adillğine de duyarlı olduklarını vurgulamaktadır (Lind ve Tyler, 1988, s. 64–66). Şeffaf ve katılımcı karar alma mekanizmaları, vatandaşlık davranışını sürdürülebilir kılarken, kapalı ve merkeziyetçi yönetim anlayışı, karşıt davranışın meşruiyet algısını güçlendirebilmektedir. Bu durum da, yönetim pratiklerinin yalnızca sonuç üretmediğini, aynı zamanda algı ve anlam üretme süreçlerini de şekillendirdiğini göstermektedir.

Örgütsel iklim araştırmaları da yönetim pratiklerinin davranışsal sonuçlarını açıklamada önemli bir zemin sunmakta ve örgütsel iklimin paylaşılan algılar yoluyla davranış normlarını belirlediğini ifade edilmektedir (Schneider vd., 2013, s. 362–364). Yönetim pratiklerinin dengeleyici rolü ise özellikle dağıtılmış liderlik ve katılımcı yönetişim modellerinde ortaya çıkmaktadır.

Liderliğin tek merkezli bir kontrol mekanizması olmaktan çıkarılıp paylaşılan bir süreç haline gelmesinin çalışan katılımını artırdığını belirtmektedir (Pearce ve Conger, 2003, s.5–7). Katılımcı liderlik, vatandaşlık davranışını gönüllü bir katkı alanı olarak korurken, karşıt davranış potansiyelini açık iletişim kanalları aracılığıyla dönüŖtürebilmektedir. Buradan hareketle yönetim pratikleri, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgüt karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiyi doğrusal biçimde belirleyen değil, aynı zamanda gerilimin yapısını şekillendiren bir ara düzey faktör olarak açıklanabilmektedir. Baskıcı ve tek yönlü performans rejimleri, vatandaşlık davranışını zorunlulaştırarak karşıt davranış riskini artırabilmektedir. Buna karşılık şeffaf, adil ve katılımcı yönetim anlayışı, gerilimi üretken bir denge içinde yönetebilmektedir.

4. Örgütsel Sonuçlar

4.1. Performans ve Verimlilik

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgüt karşıtı davranışların örgütsel performans ve verimlilik üzerindeki etkileri, çalışmalarda çoğunlukla doğrusal ve tek yönlü ilişkiler üzerinden ele alınmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, çoğu kez performans artışıyla, örgüt karşıtı davranışlar ise performans kaybıyla ilişkilendirildiği söylenmektedir. Ancak örgütsel gerçeklik, bu iki davranış biçiminin performans üzerindeki etkilerinin daha karmaşık ve bağlamsal olduğunu göstermektedir.

Podsakoff ve arkadaşları, vatandaşlık davranışlarının özellikle ekip performansı üzerinde olumlu etkiler yarattığını ve grup koordinasyonunu güçlendirdiğini belirtmektedir (1997, s. 273–275). Walz ve Niehoff ise, yüksek vatandaşlık davranışı sergilenen birimlerde hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinin arttığını göstermektedir (2000, s. 308–310). Bu gibi çalışmalar örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel verimlilik açısından sosyal sermaye işlevi gördüğünü ortaya koymaktadır. Bergeron, çalışanların sınırlı zaman ve enerji kaynaklarına sahip olduğunu ve vatandaşlık davranışına ayrılan zamanın rol içi görev performansını azaltabileceğini ileri sürmektedir (2007, s. 541–543). Bu durum ise, performansın farklı boyutları arasında bir kaynak tahsisi gerilimi yarattığını göstermektedir. Çalışan, rol ötesi katkı sunarken temel görev performansında düşüş yaşayabilmektedir. Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışının performans üzerindeki etkisi, hangi performans boyutunun ölçüldüğüne bağlı olarak değişiklik göstermektedir.

Örgüt karşıtı davranışlar ise çoğunlukla doğrudan performans kaybı ile ilişkilendirilmektedir. Aynı zamanda işyeri sapkınlığının ekip düzeyinde verimlilik ve iş kalitesi üzerinde olumsuz etkiler yarattığını da göstermektedir (Dunlop ve Lee, 2004, s. 86–88). Bununla birlikte performans üzerindeki etkiler zamansal

bir perspektifle ele alındığında daha karmaşık bir tablo ile ortaya çıkmaktadır. Organ ve Ryan, vatandaşlık davranışının performansla pozitif ilişkili olduğunu belirtmekle birlikte, bu ilişkinin uzun vadeli sürdürülebilirliğine dikkat çekmektedir (1995, s. 783–785). Böylelikle sürekli yüksek katkı beklentisi ve artan rol genişlemesi, zaman içinde çalışan tükenmişliğini artırabilmektedir. Tükenmişlik ise devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve üretkenlik kaybı gibi performans düşürücü sonuçlar doğurabilmektedir. Böylelikle başlangıçta performansı artıran bir davranış, uzun vadede performans gerilemesine neden olmaktadır.

Performansın yalnızca niceliksel çıktılarla değil, yenilikçilik ve öğrenme kapasitesiyle de ilişkili olduğu dikkate alındığında, vatandaşlık ve karşıt davranışın etkileri daha da çok boyutlu hale gelmektedir. Çalışanların olumlu duygu durumlarının yaratıcılığı artırdığı ve olumsuz duygu durumlarının ise belirli koşullarda eleştirel düşünmeyi güçlendirebileceğini belirtmektedir (Zhou ve George, 200, s. 693–695). Bu doğrultuda örgütsel sistemdeki gerilim, her zaman yalnızca performans kaybı üretmemekte aynı zamanda bazı durumlarda dönüşüm ve öğrenme fırsatları da yaratabilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı verimlilik açısından incelendiğinde, örgütsel esneklik ve kriz yönetimi kapasitesi üzerinde olumlu etkileri bulunduğu söylenmektedir. Vatandaşlık davranışlarının örgütsel adaptasyon yeteneğini artırdığını ve belirsizlik ortamlarında koordinasyonu güçlendirdiği belirtilmektedir (MacKenzie vd., 2011, s. 36–38). Bu duruma karşılık olarak, karşıt davranışlar, kriz dönemlerinde güven kaybını derinleştirerek örgütsel dayanıklılığı zayıflatabildiği söylenmektedir.

Sonuç olarak performans ve verimlilik, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgüt karşıtı davranışlar arasındaki ilişkinin sadece yüzeysel çıktıları olarak gösterilmektedir. Vatandaşlık davranışı kısa vadede koordinasyon ve üretkenlik artışı sağlayabilirken, rol genişlemesi ve kaynak aşınması yoluyla da uzun vadeli performans risklerini de beraberinde barındırabilmektedir. Örgüt karşıtı davranışlar ise, doğrudan performans kaybına yol açmakla birlikte, örgütsel sistemdeki yapısal sorunların işareti olarak da değerlendirilmektedir. Buradan hareketle, performans yalnızca artış–azalış ekseninde değil ek olarak gerilim ve sürdürülebilirlik bağlamında da analiz etmeyi mümkün kılmaktadır.

4.2. Çalışan İyi Oluşu ve Tükenmişlik

Çalışan iyi oluşu üzerinde örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgüt karşıtı davranışların etkileri, performans tartışmalarına kıyasla daha karmaşık ve çok katmanlı olmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı çoğunlukla olumlu psikolojik çıktılarla ilişkilendirilirken tam tersi örgüt karşıtı davranışlar ise

olumsuz tutum ve duygusal sonuçların göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Fakat son yıllardaki çalışmalar, bu iki davranış biçiminin çalışan iyi oluşu ile ilişkisini doğrusal bir eksen yerine gerilimli bir süreç olarak ele almaktadır.

Çalışan iyi oluşu çalışmalarda, psikolojik, duygusal ve fiziksel boyutları kapsayan çok boyutlu bir yapı sunmaktadır. Psikolojik iyi oluşu öz-kabul, çevresel hâkimiyet ve amaç duygusu gibi boyutlar üzerinden tanımlamakta ve bireyin anlam üretme kapasitesinin önemine dikkat çekmektedir (Ryff, 1989, s. 1071–1073). Bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışı bireyin örgütsel katkı yoluyla anlam üretmesini destekleyebilmektedir. Bu durum, özellikle gönüllülük temelli katkıları, aidiyeti ve öz-değer duygusunu güçlendirdiği görülmektedir. Maslach ve arkadaşları, tükenmişliği duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olarak tanımlamaktadır. Sürekli rol ötesi katkı beklentisi, çalışan üzerinde kronik yük algısı yaratabilmektedir. Bu durumda ilk olarak, aidiyet ve anlam duygusunu besleyen vatandaşlık davranışını, zamanla tükenmişliğin öncülü haline getirmektedir (2001, s. 402–404). Demerouti ve arkadaşları tarafından geliştirilen iş talepleri–kaynaklar modeli, bu gerilimi açıklamada önemli bir çerçeve sunmaktadır. Modele göre yüksek iş talepleri enerji tüketimine ve tükenmişliğe yol açarken iş kaynakları ise motivasyonu artırmaktadır (2001, s. 501–503). Böylelikle vatandaşlık davranışı çoğu zaman iş kaynaklarının yüksek olduğu bağlamlarda ortaya çıkmakla birlikte, iş taleplerinin eşzamanlı artışı tükenmişlik riskini artırabilmektedir. Böylelikle çalışan hem yüksek katkı sunabilmekte hem de eşzamanlı olarak psikolojik aşınma yaşayabilmektedir.

Örgüt karşıtı davranışlar ise çoğunlukla düşük iyi oluş düzeyinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Düşük psikolojik iyi oluş düzeyinin performans ve örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz etkiler yarattığı gösterilmektedir (Wright ve Cropanzano, 1998, s. 492–494). Buradan hareketle karşıt davranış, tükenmişliğin ve memnuniyetsizliğin davranışsal bir ifadesi olmaktadır. Burada dikkat çekici olan nokta, aynı bireyin yüksek düzeyde vatandaşlık sergilerken eş zamanlı olarak tükenmişlik yaşayabilmesi durumu olmaktadır. Bu durum ise, yüzeyde olumlu davranış ile içsel yıpranma arasındaki paradoksu ortaya koymaktadır.

Brotheridge ve Lee, yoğun duygusal emek gerektiren rollerin tükenmişlik riskini artırdığını belirtmektedir (2002, s. 62–64). Ayrıca iş–yaşam dengesi perspektifi de önemlilik arz etmektedir. İş–aile çatışmasının psikolojik stres ve memnuniyetsizlik yarattığını belirtmektedir. Sürekli vatandaşlık davranışı, bireyin özel yaşamına ayırdığı zamanı azaltabilmektedir (Greenhaus ve Beutell, 1985, s. 77–79). Bu durum, uzun vadede geri çekilme, sinizm ve düşük bağlılık gibi sonuçlar doğurabilmektedir. Böylelikle örgütsel sistem, görünürde

yüksek katkı düzeyine sahip olsa da çalışan iyi oluşu açısından kırılğan hale geldiği söylenmektedir. Grant ve arkadaşları, anlamlı iş deneyiminin hem bireysel iyi oluşu hem de örgütsel performansı güçlendirdiğini belirtmektedir (2007, s. 56–58).

Sonuç olarak örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgüt karşıtı davranışların çalışan iyi oluşu üzerindeki etkileri doğrusal olmamaktadır. Vatandaşlık davranışı psikolojik anlam ve aidiyet duygusunu güçlendirebilirken; aşırı olduğunda tükenmişlik riskini artırabilmektedir. Karşıt davranış ise düşük iyi oluş düzeyinin bir göstergesi olmakla birlikte, örgütsel gerilimin görünür hale gelmesini sağlayan bir sinyal işlevi de görebilmektedir. Buradan hareketle iyi oluş ile performans arasındaki gerilimi görünür kılarak, örgütsel sürdürülebilirliğin yalnızca çıktı düzeyinde değil, aynı zamanda çalışan deneyimi düzeyinde de değerlendirilmesi gerektiği ortaya konulmaktadır.

4.3. Örgütsel İklim ve Kültür

Örgütsel iklim, çalışanların örgütsel uygulamalar ve politikalar hakkında paylaştıkları algılar bütünü olarak tanımlanmaktadır. İklimin çalışan davranışını yönlendiren bilişsel bir çerçeve sunduğunu ve örgütsel ortamın “*ne tür davranışların uygun olduğu*” konusunda normatif ipuçları verdiğini belirtmektedir (James vd., 1990, s. 41–43). Örgütsel kültür ise daha derin düzeyde, paylaşılan değerler ve temel varsayımlar üzerinden davranışı şekillendirmektedir. Örgüt kültürünün çalışan davranışlarını görünmez normlar yoluyla yönlendirdiği de belirtilmektedir (Hofstede vd., 1990, s. 311–313). Buradan hareketle fedakârlık, sadakat ve örgüt yararını önceleme gibi değerlerin güçlü olduğu kültürlerde vatandaşlık davranışı norm haline gelebilmektedir.

Etik iklim, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgüt karşıtı davranış ikiliğini kolektif düzeyde anlamada önemli bir çerçeve sunmaktadır. Örgütlerde farklı etik iklim tiplerinin davranışsal sonuçlar üzerinde belirleyici olduğunu belirtmektedir. “Kural temelli” etik iklim, normlara uyumu güçlendirirken; “çıkar temelli” iklim rekabeti ve bireysel kazancı önceleyebilmektedir. Bu farklı iklim türleri, vatandaşlık davranışı ile karşıt davranışın örgüt içinde hangi yoğunlukta ortaya çıkacağını etkileyebilmektedir (Victor ve Cullen, 1988, s. 108–110). Örgütsel güven iklimi de benzer biçimde belirleyici nitelikte olmaktadır. Güvenin risk alma istekliliği ile ilişkili olduğunu ve güven ortamının gönüllü katkıyı artırdığını belirtmektedir (Mayer vd., 1995, s. 712–714). Güven eksikliği ise savunmacı tutumları ve karşıt davranışları besleyebilmektedir.

Örgütsel adalet iklimi de kolektif düzeyde önemli bir rol oynamaktadır. Adalet ikliminin ekip düzeyinde vatandaşlık davranışını etkilediği de gösterilmektedir (Colquitt vd., 2002, s. 84–86). Bu durum, iklimin bireysel

tutumların ötesinde kolektif bir norm üretme kapasitesine sahip olduğunu göstermektedir. Örgütsel kültürün bir diğer boyutu ise öğrenme ve hata toleransıdır. Örgütlerin hatalardan öğrenme kapasitesinin kültürel normlarla ilişkili olduğunu belirtilmektedir (Argyris, 1991, s. 101–103). Hata yapmanın cezalandırıldığı kültürlerde çalışanlar risk almaktan kaçınabilmekte ve yüzeysel uyum geliştirebilmektedir.

Örgütsel iklim ve kültür bağlamında dikkat çekici olan nokta, vatandaşlık ve karşıt davranışın aynı örgütte eşzamanlı olarak var olabilmesi olarak nitelendirilmektedir. Farklı alt kültürler ve ekip iklimleri, aynı örgüt içinde farklı davranış örüntüleri üretebilmektedir. Örgüt kültürünün homojen değil, çoğu zaman farklılaşmış ve hatta çatışmalı alt kültürlerden oluştuğunu belirtmektedir (Martin, 2002, s. 95–97). Bu durum, örgütsel düzeyde ikiliğin yalnızca bireyler arası değil, alt birimler arası düzeyde de üretilbildiğini göstermektedir.

Sonuç olarak, örgütsel iklim ve kültür, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgüt karşıtı davranışlar arasındaki gerilimi kolektif düzeyde şekillendiren temel yapısal unsurlar olmaktadır. Destekleyici, adil ve güven temelli kültürler gönüllü katkıyı sürdürülebilir kılabılırken; aşırı rekabetçi, baskıcı veya tutarsız kültürler yüzeysel uyum ile gizli karşıt davranışın birlikte var olmasına yol açabilmektedir. Bu doğrultuda, örgütsel davranışın yalnızca bireysel değil, kültürel ve yapısal düzeyde de gerilimli bir doğaya sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

5. Eleştirel Değerlendirme ve Çıkarımlar

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgüt karşıtı davranışlarla ilgili çalışmalar incelendiğinde literatürde uzun yıllar boyunca bu iki davranışı normatif bir karşıtlık içinde ele alındığı görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, “örgütsel iyinin”, örgüt karşıtı davranış ise “örgütsel sapmanın” temsilcisi olarak konumlandırılmaktadır. Ancak bu iki davranış biçimi yalnızca karşıt kategoriler olmamakla birlikte, örgütsel sistemin ürettiği gerilimli dinamiklerin farklı tezahürleri olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle de eleştirel bir değerlendirme, kavramların moral hiyerarşi içindeki konumunu sorgulamayı gerektirmektedir.

Örgütsel davranışın normatif çerçevede ele alınmasına yönelik eleştiriler, özellikle eleştirel yönetim çalışmaları literatüründe belirginlik göstermektedir. Alvesson ve Deetz, örgütsel literatürün çoğu zaman yönetsel verimlilik perspektifine yaslandığını ve çalışan davranışlarını bu eksen üzerinden değerlendirdiğini belirtmektedir (2001, s. 14–16). Bu yaklaşım, vatandaşlık davranışını doğal olarak arzu edilir kılarken karşıt davranışı ise ortadan kaldırılması gereken bir sorun olarak konumlandırmaktadır. Oysaki bu iki

davranış biçimi, örgütsel güç ilişkileri ve kontrol mekanizmaları içinde anlam kazanmaktadır.

Burrell ve Morgan ise, örgütsel olguların yalnızca düzen ve uyum perspektifinden değil, aynı zamanda çatışma ve değişim perspektifinden de analiz edilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır (1979, s. 22–24). Bu bağlamda örgüt karşıtı davranış, sadece örgütsel düzenin ihlali değil; kimi durumlarda yapısal eşitsizliklerin ya da adaletsiz uygulamaların bir tepkisi olarak da okunabilmektedir. Bu durum da, karşıt davranışı yalnızca bireysel sapma olarak görmeyi, örgütsel bağlamın sorumluluğunu da görünmez kılabilmeyi göstermektedir.

İkilik perspektifi açısından değerlendirildiğinde; Smith ve Berg, örgütsel gerilimlerin bastırılmasının değil, kabul edilerek üretken bir denge içinde yönetilmesinin daha sürdürülebilir olduğunu belirtilmektedir (1987, s. 12–14). Bu doğrultuda örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgüt karşıtı davranışlar arasındaki gerilim, ortadan kaldırılması gereken bir çelişki değil, ek olarak örgütsel sistemin doğasında bulunan bir dinamik olarak ele alınması gerektiği açıklanmaktadır.

Gelecek araştırmalar açısından ilk olarak, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt karşıtı davranışların eşzamanlı ölçümüne dayalı çalışmalar gerekmektedir. Hulin, iş tutumlarının zamansal olarak dalgalanabileceğini ve davranışsal sonuçların bu dalgalanmalarla ilişkili olduğunu belirtmektedir (2001, s. 58–60). Bu nedenle de vatandaşlık ve karşıt davranışın aynı bireyde zaman içinde nasıl dönüşüm geçirdiğini inceleyen çalışmalar literatüre önemli katkılar sunabilmektedir. Klein ve Kozlowski, örgütsel davranışın birey, ekip ve örgüt düzeylerinde farklı dinamikler üretebileceğini belirtmektedir (2000, s. 12–14). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt karşıtı davranışlar yalnızca bireysel değil, ekip ve örgütsel iklim düzeyinde nasıl üretildiğini inceleyen çalışmalar, ikilik perspektifini daha bütüncül hale getireceği ön görülmektedir. Sonuç olarak, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgüt karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiyi normatif bir iyi–kötü ekseninden çıkararak, örgütsel gerilim ve ikilik perspektifi içinde ele almak literatüre kavramsal bir derinlik kazandırması planlanmaktadır. Vatandaşlık davranışı örgütsel uyumu güçlendirirken aynı zamanda zorunlulaştığında karşıt davranışın zeminini hazırlayabilmektedir. Karşıt davranış ise yalnızca yıkıcı bir sapma değil, örgütsel sistemdeki yapısal gerilimlerin görünür hale geldiği bir alan olarak değerlendirilmektedir. Bu yaklaşım ise, örgütsel davranışı tek yönlü bir verimlilik anlatısından çıkararak, çoğulcu ve eleştirel bir analize taşımaktadır.

Kaynakça

- Alvesson, M., & Deetz, S. (2000). *Doing critical management research*. London: Sage.
- Aquino, K., Lewis, M. U., & Bradfield, M. (1999). Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 1007–1019.
- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 69(3), 99–109.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587–595.
- Baumeister, R. F., & Vohs, K. D. (2007). Self-regulation, ego depletion, and motivation. *Social and Personality Psychology Compass*, 1(1), 1–14.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349–360.
- Bergeron, D. M. (2007). The potential paradox of organizational citizenship behavior. *Academy of Management Review*, 32(4), 1078–1095.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.
- Bolino, M. C., Hsiung, H. H., Harvey, J., & LePine, J. A. (2015). “Well, I’m tired of trying!” Organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 56–74.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Niehoff, B. P. (2004). The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 14(2), 229–246.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 57–67.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Colquitt, J. A., Noe, R. A., & Jackson, C. L. (2002). Justice in teams. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 83–94.

- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450–467.
- Dunlop, P. D., & Lee, K. (2004). Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 78–88.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Erdoğan, P., & İraz, R. (2019). Örgütsel vatandaşlık, örgütsel sinizm ve tükenmişliğe pozitif psikolojik sermaye etkisi. Eğitim Yayınevi.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader–member exchange theory. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249–270.
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51–63.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.
- Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30–42.
- Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2015). To invest or not? The role of coworker support and citizenship in burnout and withdrawal. *Journal of Management*, 41(1), 259–282.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286–316.

- Hulin, C. L. (1991). Adaptation, persistence, and commitment in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2, pp. 445–505). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Ilies, R., Scott, B. A., & Judge, T. A. (2006). The interactive effects of positive and negative emotions on job satisfaction and citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 560–572.
- James, L. R., James, L. A., & Ashe, D. K. (1990). The meaning of organizations. *Academy of Management Journal*, 33(1), 40–69.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York, NY: Wiley.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131–146.
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. (2000). Multilevel theory, research, and methods in organizations. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 3–90). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760–776.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York, NY: Plenum Press.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2011). Challenge-oriented OCB and organizational effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 34–46.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Merritt, A. C., Effron, D. A., & Monin, B. (2010). Moral self-licensing. *Social and Personality Psychology Compass*, 4(5), 344–357.

- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226–256.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775–802.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833–848.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827–856.
- Paşamehmetoğlu, A., & Poyraz, A. B. (2013). Örgütsel kimlik algısı, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Journal of Business Economics*, 2(4), 75–89.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership. *Leadership Quarterly*, 14(1), 1–9.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26(2), 298–310.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262–270.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Polatçı, S., Özçalık, F., & Cindiloğlu, M. (2014). Üretkenlik karşıtı iş davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde kişi-örgüt uyumunun etkileri. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 1–12.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388.
- Sewell, G., & Wilkinson, B. (1992). “Someone to watch over me”: Surveillance, discipline and the just-in-time labour process. *Sociology*, 26(2), 271–289.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: Kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317–339.

- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663.
- Smith, K. K., & Berg, D. N. (1987). *Paradoxes of group life*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Timur, A., & Behram, N. K. (2021). İşveren markası ve örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı rolü: sosyal kimlik kurami bağlamında bir araştırma. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1), 135-150.
- Treviño, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations. *Academy of Management Review*, 11(3), 601–617.
- Ünüvar, T. G. (2006). An integrative model of job characteristics, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior (Doctoral dissertation, Middle East Technical University (Turkey)).
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101–125.
- Vigoda-Gadot, E. (2006). Compulsory citizenship behavior. *Journal of Political Power*, 29(1), 77–94.
- Walz, S. M., & Niehoff, B. P. (2000). Organizational citizenship behaviors and their effect on organizational effectiveness. *Hospitality Management*, 19(3), 301–319.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486–493.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682–696.

Pasif Bir Direniş Olarak Sosyal Kaytarma ve Fedakârlık Davranışı: Örgütsel Davranışta İkilik Perspektifinden Bir Değerlendirme

Hatice Çoban Kumbalı¹

Gamze Solmaz²

Özet

Bu çalışma sosyal kaytarma ve fedakârlık kavramlarının esasen iki uç kutupken bir arada nasıl var olabileceğini ve birbirine dönüşebileceğini kavramlara ilişkin kuramsal çerçeve temelinde tartışmayı amaçlamaktadır. Pasif bir direniş biçimi olarak sosyal kaytarma, sosyal etki teorisi ve eşitlik teorileriyle açıklanırken; fedakârlık davranışının temelinde sosyal değişim kuramı, prososyal davranışlar ve etik anlayış bulunmaktadır. Her iki kavram da örgütsel eşitlik ve adalet ile çabanın görünürlüğü bağlamında incelenmiştir. Buna göre çalışanlar eşit, adil, liyakatli algıladıkları, çabalarının görünür olduğu ve takdir edildiği organizasyonlarda fedakârlık davranışını daha kolay benimserken, tam tersi bir durumda sosyal kaytarmaya yönelmektedirler. Bu nedenle sosyal kaytarma yalnızca kişilik yatkınlığı veya tembellik olarak değil örgütsel sorunların varlığına işaret eden bir sinyal olarak algılandığında sorunların çözülmesi ve kaytarmanın fedakârlık davranışına evrilmesi mümkündür.

1. Giriş

Örgütler, çalışanların belirlenen hedefler doğrultusunda yüksek bir motivasyonla yüksek performans elde etmeleri beklenen rasyonel yapılar olarak tasarlanmış olmakla beraber örgütsel yaşamın gayri resmi yapısı ve beşerî ilişkiler bu rasyonel yapının ötesine geçer. Zira örgütler aynı zamanda duyguların, beklentilerin, güç ilişkilerinin ve normların iç içe geçtiği sosyal yapılardır. Bu sosyal yapı içinde çalışan davranışları da tek bir doğruya indirgenemeyen, zaman

1 Dr. Öğr. Üyesi, Pamukkale Üniversitesi, haticecoban@pau.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-0295-6896>

2 Dr., Bağımsız Araştırmacı, gamzeesolmaz@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-9584-4737>

içinde dönüşen ve bağlama göre farklı anlamlar içeren bir doğaya sahiptir. Bu doğayı anlamaya yönelik pek çok bilimsel araştırmanın yapıldığı örgütsel davranış literatüründe bazı davranış örüntüleri istenen ve olumlu, bazıları ise istenmeyen ve olumsuz olarak sınıflandırılır. Bu sınıflandırma pratik açıdan işlevsel olsa da insan çoğu zaman karşıt davranışların bir arada bulunabildiği veya psikolojik durumuna göre değişken davranışlar sergileyebilen karmaşık bir canlı olduğundan tek yönlü olarak olumlu veya olumsuz iyi veya kötü şeklinde yapılan değerlendirmeler yetersiz kalmaktadır.

Bu bölümün temel amacı örgütsel davranış literatüründe genellikle birbirinin zıttı olarak ele alınan pasif direniş/sosyal kaytarma ile fedakârlık davranışlarını ikilik ve gerilim perspektifiyle tartışmaktır. İkilik perspektifi karşıt görünen kavramların dahi bir arada var olabileceğini ve bu dinamiğin insan doğasının ve dolayısıyla örgütsel dinamiklerin bir parçası olduğunu kabul eder. Bu bağlamda sosyal kaytarma ve fedakârlık çalışanların karakterine ilişkin sabit davranış kalıpları olmaktan çok örgütsel adalet, karşılıklılık, liderlik pratikleri, kaynak dağılımı ve kültürel normlarla şekillenen ve bir arada bulunabilen davranışsal tepkiler olarak ele alınacaktır.

Sosyal kaytarma çoğu zaman performans düşüşü, verimlilik kaybı ve örgütsel etkinliğin azalması gibi olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilir. Fedakârlık davranışı ise örgütsel öğrenme kapasitesinde, çalışan mutluluğunda ve performansında artışla, örgütsel özdeşleşme gibi arzu edilen pratiklerle birlikte ele alınır. Ancak bu çalışmayla her iki davranışın da aynı insanlarda ve aynı örgütsel ortamda bir arada bulunabileceği, hatta zaman içinde dönüşerek birbirini üretebileceği ortaya konmaktadır. Örneğin uzun süreli fedakârlığın çalışanların iş yükünü artırarak işe dair motivasyonunu azaltması adaletsizlik algısıyla birleşerek pasif direnişi tetikleyebilir. Tersine, pasif direniş içinde olan birey sosyal baskılar, telafi motivasyonu veya liderlik desteğiyle fedakâr davranışlar sergilemeye başlayabilir. Bu nedenle bu bölümde pasif direniş ve fedakârlık kavramları doğrusal veya tek yönlü olarak değil eşzamanlılık ve dönüşüm bağlamında analiz edilmektedir.

Bu çalışma ile öncelikle pasif direniş ve fedakârlık kavramlarına ilişkin literatür detaylıca ele alınarak kavramsal netliğin sağlanması amaçlanmıştır. Çalışmanın ikinci amacı bu iki karşıt davranışın nasıl bir arada var olabileceğini sosyal değişim kuramı, örgütsel eşitlik ve örgütsel adalet gibi kuramlarla temellendirerek tartışmaktır. Son olarak, yönetsel uygulamalarla bu ikiliğin nasıl dengelenebileceği konusunda pratik öneriler sunulması amaçlanmaktadır. Böylece çalışma, karşıt kavramların birlikte var oluşunun nedenlerini ve sonuçlarını ele alarak bütüncül bir perspektif sunmaktadır.

2. Kuramsal Arka Plan

2.1. Pasif Direniş ve Sosyal Kaytarma

Fransızca *passif* kelimesinden dilimize geçen pasif kelimesi edilgin, çekingen ve durgun anlamlarında kullanılmaktadır. Direniş ise kendisine zor kullandırılarak kabul ettirilmek istenilen durumu, düşünceyi reddetmek, bu duruma karşı koymak; beklemek, inat etmek, mukavemet göstermek, taannüt etmek anlamına gelen direnme/ direnmek sözcüğünden türemiş ve direnmek işi olarak tanımlanmıştır (TDK, 2026). Direniş kavramı, karşıt bir tutumun ya da baskı unsurunun varlığında ortaya çıkan ve anlamını bu karşıtlık üzerinden kazanan bilinçli bir eylem biçimi olarak değerlendirilmektedir. Bu çerçevede direniş, ancak bireylerin ya da toplulukların içinde buldukları koşullara ilişkin farkındalık ve idrak geliştirmeleriyle mümkün hale gelmektedir (Savaş, 2018: 138). Bireylerin mevcut düzene yönelik tepkilerinin tarihsel kökeni oldukça eski dönemlere uzanmakla birlikte, sivil itaatsizlik/pasif direniş düşüncesi 19. yüzyılda Henry David Thoreau ile kuramsal bir çerçeve kazanmıştır. Söz konusu yaklaşımın geniş toplumsal karşılık bulması ve uygulama alanı kazanması ise 20. yüzyılda Mahatma Gandhi, Nelson Mandela ve Martin Luther King Jr. gibi liderlerin öncülüğündeki hareketlerle mümkün olmuştur. (Danacı, 2023: 34). Pasif direniş (sivil itaatsizlik), hukuk devleti idesinin içerdiği üstün değerler uğruna kamuya açık ve yasaya aykırı olarak gerçekleştirilen, bu sırada üçüncü kişilerin daha üstün bir hakkını çiğnemeyen barışçıl bir protesto edimidir. (Ökçesiz, 1996: 83). Bu tanımlardan yola çıkarak örgütsel boyutuyla düşündüğümüzde pasif direniş, bireyin ya da grubun açık bir çatışmaya girmeden geri çekilmesi, katkıyı azaltma ya da görünür katılımı düşürme yoluyla tepkilerin ortaya konduğu bir karşı koyma biçimi olarak değerlendirilebilir. Bu yönüyle kaytarma davranışı da grup içinde bireysel çabanın bilinçli ya da yarı bilinçli bir biçimde azaltılması üzerinden mevcut düzen, görev dağılımı ya da otoriteye karşı dolaylı bir tepki üretme potansiyeli taşımaktadır Dolayısıyla kolektif yapılarda gözlenen performans düşüşü ve katılımın azalması, yalnızca motivasyon eksikliği olarak değil, aynı zamanda örtük ve edilgen bir direniş pratiği olarak okunabilir; bu çerçevede kaytarma pasif direnişin grup içi yansıması olarak ele alınabilir. Alan yazında kaytarma kavramı ile ilgili farklı boyutlarda tanımlamalar yapılmakla birlikte kaytarma kavramı bu çalışmada sosyal kaytarma bağlamında ele alınmıştır.

Yaşamın en önemli görevlerinin büyük bir bölümü ancak grup çalışması yoluyla gerçekleştirilebilmektedir. Nitekim birçok görev, bireysel üyelerin katkılarının birleştirilmesini gerektiren kolektif nitelik taşımaktadır (Karau ve Williams, 1993: 681). Komiteler, spor takımları, jüriler, bando takımları, kalite kontrol ekipleri ve hükümet görev güçleri, çabalarını tek bir ürün

oluşturmak için birleştiren grupların sadece birkaç örneğidir (Williams ve Karau, 1991: 570). “Bir elin nesi var, iki elin sesi var” sözünü andıran “çok el işi hafifletir” deyişi iki açıdan dikkat çekicidir. İlk olarak, toplumsal yaşamın temel vaatlerinden birini yansıtır. Öyle ki, insanlar sosyal örgütlenme sayesinde bireysel hedeflerine kolektif çaba yoluyla daha kolay ulaşabilirler. Ancak bu sözün daha az iyimser bir yönü de vardır; çünkü çoğu zaman çok sayıda kişi mevcut olduğunda, bireyler beklenenden daha az çaba gösterme eğilimi sergileyebilmektedir (Latane vd., 1979: 822). Bireylerin gruplar halinde kolektif çalışmasının artan yaygınlığı, eş zamanlı olarak, grup verimliliğini ve verimlilik kayıplarını (Liden vd., 2004: 285-286), bu bağlamda bireylerin motivasyonunu artıran ya da azaltan faktörlerin belirlenmesini önemli kılmaktadır. Sezgisel olarak, başkalarıyla birlikte çalışmanın bireyleri potansiyellerini en üst düzeye çıkarmaya ve daha fazla çaba göstermeye yönelteceği düşünülebilir. Ancak sosyal kaytarma alanındaki araştırmalar, bireylerin kolektif görevlerde bireysel görevlere kıyasla çoğu zaman daha düşük düzeyde çaba gösterdiklerini ortaya koymaktadır (Karau ve Williams, 1993: 681). İnsanların tek başına çalışmak yerine gruplar halinde çalıştıklarında ortaya çıkabilen bireysellikten uzaklaşmaya dayanan (Liden vd., 2004: 285-286) sosyal kaytarma davranışını ilk kez kavramsallaştıran Latane ve arkadaşları (1979: 831) sosyal kaytarmayı insan verimliliğinde azalmaya yol açması ve düşük faydalara neden olması sebebiyle bireyler, sosyal kurumlar ve toplumlar için olumsuz sonuçları olan bir “hastalık” olarak tanımlamıştır. Ayrıca kavramı insanların varlığından veya eylemlerinden kaynaklandığı için “sosyal” olarak nitelendirmiştir.

Sosyal kaytarmaya yönelik araştırmalar incelendiğinde kavramın temellerinin Ringelmann (1913) tarafından “bir gruptaki bireylerin verimliliklerini düşürme eğilimi” olarak tanımlanan, “Ringelmann Etkisi”ne dayandığı ifade edilebilir (Ghaleb, 2024: 1322). 1927 yılında Alman endüstri psikoloğu Walther Moede, öğrencisi Ringelmann’ın elde ettiği ilginç bir bulguyu raporlamış, Ringelmann’ın iş arkadaşlarından oluşan gruplar bir halatı çekerken, toplu grup performanslarının bireysel performanslarının toplamından daha düşük olduğunu gözlemlediğini ifade etmiştir. Halat çekme görevinde grupların büyüklüğü arttıkça, bir grubun gerçek performansı ile potansiyel performansı arasındaki farkın giderek arttığını ifade etmiştir. Bir kişinin bireysel olarak yeteneğinin %100’ünü kullanarak performans gösterdiği esas alınır, Ringelmann’ın ikili gruplarında üyelerin potansiyel ortalama yeteneklerinin %93’ünü kullandığı, üçlü gruplarda bu oranın %85’e düşerken sekiz kişilik gruplarda üyeler ortalama yeteneklerinin sadece %49’unu kullanarak performans göstermişlerdir (Ingham vd., 1974: 371-372). Bu bulgular sosyal kaytarma literatüründe daha fazla soruyu beraberinde getirmiş ve yeni sorularla birlikte gelişim göstermiştir. Deney sonucuna etki eden sorunun koordinasyon mu yoksa motivasyon mu

olduğu, sosyal kaytarmaya/tembelliğe tam olarak neyin sebep olduğu, grup dinamikleri bireye “kalabalığın içinde saklanma” olanağı sağladığı için mi sosyal kaytarmaya neden olduğu, sosyal kaytarma sadece fiziksel aktivitelerde mi olur yoksa bilişsel görevler yaparken de sosyal kaytarma olabilir mi soruları zaman içerisinde çok daha fazla araştırmanın yapılmasına öncülük etmiştir (Simms ve Nichols, 2014: 58-59). Ringelmann’ın halat çekme deneyi ile sosyal kaytarmanın fiziksel görevlerde ortaya çıktığını ifade etmesinin ardından, 1977 yılında Petty ve arkadaşları, bir grubun üyesi olmanın bilişsel çabayı da azaltıp azaltamayacağını test etmiş ve çalışmayı gerçekleştirirken, genellikle gruplara fiziksel görevlerden ziyade bilişsel görevler atanacağını belirtmişlerdir. Çalışmada bilişsel çabanın maliyetli olarak görüldüğü ve yükü paylaşmak için başkaları mevcut olduğu ölçüde, her bireyin kendi payını azaltmaya yönelebileceği ileri sürülmüştür. 75 katılımcıdan oluşan gazetecilik öğrencilerinden bir şiir ve başyazı incelemeleri istenmiş; görevin tamamen kendilerine ait olduğu bildirilen, grubun dört kişiden oluştuğu bildirilen ve on altı kişiden oluşan bir grupta oldukları bildirilen üç grup incelenmiştir. Görevin tamamen kendilerine ait olduğunu bilen bireyler grup içinde olduğunu bilenlerden daha fazla çaba göstermiştir. Dört ve on altı kişiden oluşan grupların içinde olduğunu bilen bireylerin çabaları arasında ise anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu sonuçlar, sosyal kaytarmanın yalnızca fiziksel görevde değil bilişsel görevlerde de meydana geldiğini desteklemektedir (Petty vd., 1977: 579-582).

Sosyal kaytarmanın neden ortaya çıktığına yönelik araştırmalar ağırlıklı olarak çalışmaları motivasyon teorileri ile ilişkilendirmiş (Liden vd., 2004: 286), hem dışsal hem de içsel görevlerle ilgili faktörler bu davranışın ortaya çıkmasıyla bağlantılı olarak değerlendirilmiştir (George, 1992: 191). Sosyal kaytarmanın öncülleri ile ilgili pek çok araştırma yapılmış ve motivasyon kaynaklı öncüller konusunda alan literatüründe neredeyse fikir birliğine varılmıştır. Bununla beraber bu çalışmada temel öncüller olarak; tanımlanabilirlik (görev görünürlüğü) (Williams vd., 1981; George, 1992), görev zorluğu ve benzersizliği (Harkins ve Petty, 1982), kişisel katılım (Brickner vd., 1986), grup büyüklüğü, grup uyumu, örgütsel adalet ve grup üyeleri arasında algılanan sosyal kaytarma (Liden vd., 2004) öncülleri ele alınmıştır. Algılanan görev görünürlüğü, bir amirin işteki bireysel çabanın farkında olduğuna dair inançtır. Görev görünürlüğü düşük olduğunda çalışanlar ne kadar çok çalıştıklarının ve ne kadar çaba sarf ettiklerinin belirlenmesinin zor olduğunu düşünürler. Dolayısıyla çabalarının görünmeyeceğini düşünen çalışanlar çabasızlığın da fark edilmeyeceğine dair bir düşünceyle sosyal tembelliğe yönelebilirler. Tersine, algılanan görev görünürlüğü yüksek olduğunda çalışanlar amirlerinin bireysel çaba düzeylerinin farkında olduğuna inanırlar ve bu nedenle sosyal

tembelliğe girme olasılıkları daha düşüktür (George, 1992: 192). Williams ve arkadaşları (1981: 303) bireysel çıktılar tanımlanabilir olduğunda (gruplar halinde bile), insanların sürekli olarak yüksek düzeyde çaba sarf ettiklerini ve çıktılar tanımlanabilir olmadığına (tek başlarına bile) sürekli olarak düşük düzeyde çaba sarf ettiklerini ifade etmiştir. Bu durum işlem maliyeti yaklaşımının temel önermesi olan, görev koşulları çalışanların ayrı ayrı performans katkıları göstermelerine ve artan performanstan kaynaklanan ödülleri almalarına izin vermedikçe, çalışanların işten kaçınma konusunda güçlü teşviklere sahip olacakları ve performansı iyileştirme konusunda hiçbir teşvike sahip olmayacakları ile de örtüşmektedir (Jones, 1984: 685). Harkins ve arkadaşları (1982) ise sosyal kaytarmayı tanımlanabilirlikle birlikte görevlerin zorluğu ve benzersizliği ile de ilişkilendirmiş, görevlerin zorluğunun artması (meydan okuma) ve bireylerin bir grup çalışmasına benzersiz bir katkı sağlayabileceklerini algıladıklarında, bireysel katkılar tanımlanamaz kalsa bile sosyal tembelliğin azaldığını ifade etmiştir. Bu durum bireylerin, görevde ortalama üstü bir yeteneğe sahip olduklarına dair inançla motive oldukları için tembellik etmediklerini ve gruba katkıda bulunmanın algılanan yeteneklerini daha değerli kıldığını kanıtlamaktadır. Brickner ve arkadaşları (1986: 763-769) sosyal tembelliği bir başka öncül olan kişisel katılım (içsel öneme, kişisel anlama ve yaşamlarında önemli sonuçlara neden olan durumlar) kavramı ile ilişkilendirmiş ve bireylerin çabalarının sonuçlarından kişisel olarak etkileneceklerini düşündüklerinde, tanımlanabilir olup olmadıklarına bakılmaksızın, tembellik etmediklerini ifade etmiştir. Liden ve arkadaşları (2004) ise daha önce parça parça ele alınan sosyal tembelliğin birden fazla öncülünü eş zamanlı olarak ele almış; örgütsel adalet, grup büyüklüğü, grup uyumu ve algılanan iş arkadaşı tembelliğine ilişkin değişkenleri bir arada incelemişlerdir. Çalışmada, çok değişkenli bir modelde test edildiğinde bile prosedürel adalet hariç tüm bağımsız değişkenlerin sosyal tembelliği anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç daha önce yapılan çalışmalarla da uyum içinde olmakla birlikte iş arkadaşı tembelliği/kaytarması ile sosyal kaytarma arasında beklenenin aksine negatif değil pozitif bir ilişki bulunması araştırmanın dikkat çekici sonuçlarından birini oluşturmaktadır. Bu durumu Williams ve Karau (1991: 570-571) sosyal telafi hipotezinde açıklamış ve gruplarının görevini veya hedeflerini büyük önem veya değerde gören bireylerin, iş arkadaşlarının iyi bir iş yapamayacaklarını veya motive olmayacaklarını algıladıklarında iş arkadaşlarının düşük verimliliğini daha da çok çalışarak telafi etmeye ve daha çok çalışmaya eğilimli olduklarını öne sürmüşlerdir.

Teorik düzeyde sosyal kaytarmayı etkileyen değişkenlerin belirlenmesi, bireysel ve grup performansının altında yatan motivasyonel süreçlerin

anlaşılması açısından büyük önem taşımaktadır. Bu alanda geliştirilen kuramsal yaklaşımlar çoğunlukla sosyal tembelliğin tek bir nedensel mekanizmasına odaklanmış ve farklı düzenleyici değişkenleri bütüncül bir model içinde bir araya getirme konusunda sınırlı kalmıştır. Araştırmalar daha çok sosyal tembelliğin hangi koşullarda azaldığını ya da ortadan kalktığını belirlemeye yönelmiş, ancak ortaya konan değişkenler ortak bir kuramsal çerçevede sistematik biçimde bütünleştirilmemiştir. Bununla birlikte, geliştirilen teori ve modeller sosyal kaytarma davranışının doğası ve ortaya çıkış nedenlerine ilişkin önemli açıklamalar sunmaktadır. Bu kapsamda Sosyal Etki Teorisi, Uyarılmanın Azalması, Değerlendirme Potansiyeli, Çabanın Eşitsizliği, Öz Dikkat (Bireysel Özen) gibi yaklaşımlar, sosyal kaytarma davranışını farklı yönleriyle ele alarak düzenleyici değişkenleri belirli kuramsal çerçeveler içinde açıklamaktadır (Karau ve Williams, 1993: 682).

Bibb Latene (1981) tarafından diğer kişilerin bir birey üzerindeki etkisini belirten bir teori olarak geliştirilen sosyal etki teorisi, insanların birbirlerini birçok farklı şekilde etkilediğini, sosyal canlıların başkalarının eylemlerinden, performanslarından, ilgisinden, gücünden vb. pek çok etkenden etkilenmesini ve bu etki sonucunda fizyolojik durumların ve öznel duyguların, güdülerin ve hislerin, bilişlerin ve inançların, değerlerin ve davranışların çok çeşitli değişikliklerini ifade etmektedir (Latene, 1981: 343). İnsanları sosyal etkinin kaynakları veya hedefleri olarak gören sosyal etki teorisi (Karau ve Williams, 1993: 682) gruplarda harcanan bireysel çaba düzeylerindeki farklılıkları teorik olarak açıklar ve grup üyelerinin davranış veya görüşlerindeki değişikliklerin (sosyal etki), hedeflerin (grup üyelerinin) gücünün (sayı ve güç) ve mesafesinin (fiziksel veya psikolojik) bir fonksiyonu olduğunu, üyelerin gücü ve mesafesi arttıkça, bireylerin performans gösterme motivasyonunun azalacağını ve bu durumun da grup verimliliğinin ve etkinliğinin azalmasına yol açacağını ileri sürer (Blaskovich, 2008: 31). Jackson ve Williams (1985), sosyal kaytarmayı açıklamak için sosyal etki teorisine ek olarak güdü temelli bir yaklaşım önermiş ve başkalarının (grup üyeleri, diğer iş arkadaşları) varlığının dışarıdan gelen bir sosyal etki olarak uyarılmayı, sosyal kolaylaştırma araştırmalarında gösterildiği gibi, her zaman artırmadığını belirtmişlerdir. Yaptıkları araştırmada, toplu çalışmanın motivasyonu ve çabayı azalttığı, basit görevlerde performansı düşürdüğü ancak yeni ve zor görevlerde performansı artırdığı bulgularına ulaşılmıştır (Karau ve Williams, 1993: 683). Bu durum görev karmaşıklığı ve tanımlanabilirlik öncülleri ile örtüşmektedir.

Sosyal kaytarmaya etki eden bir diğer teori olan değerlendirme potansiyeli, çıktıkların bir araya getirildiği kolektif bir çalışmada bireysel çıktıkların değerlendirilmesi potansiyelini ifade etmektedir (Szymanski ve Harkins, 1987: 891). Değerlendirme kapsamında yazılan teorilerde, başkalarının

varlığının değerlendirme ve/veya rekabetle ilişkilendirilebileceği ve ortaya çıkan değerlendirme kaygısının motivasyonu artırabileceği üzerinde durulmaktadır. Bu bağlamda, değerlendirilme potansiyelinin kişinin öz farkındalığını artırarak performansın belirli bir standarda ne kadar uyduğuna daha fazla dikkat etmesine yol açabileceği, öz sunumla ilgili endişelere yol açabileceği veya dikkat odağını etkileyeceğine yönelik etkilerin varlığı üzerinde çalışılmaktadır. Çalışanların grup performanslarının fark edilip edilmediği, çıktılarının tanımlanabilirliği ve performans katkısının ölçülebilirliğine olan inançlarını da içeren tanımlanabilirlik (Williams vd., 1981; Harkins vd., 1982; Jones, 1984; Harkins, 1987; George, 1992) kavramı da değerlendirme potansiyeli ile sosyal kaytarma arasındaki ilişki kapsamında değerlendirilebilir. Sosyal kaytarma ile ilişkilendirilen bir diğer teori olan çabanın eşitsizliği teorisi ise sosyal kaytarma ile adil iş bölümü arasındaki ilişkiye odaklanan ve bireylerin iş arkadaşlarının çaba düzeylerine uyum sağlayacağını ileri süren bir yaklaşım olarak ortaya çıkmaktadır (Jackson ve Harkins, 1985: 1199). Bu yaklaşım Adams'ın eşitlik teorisi ile de benzerlik göstermektedir. Eşitlik teorisi, çabada veya çıktılarda algılanan eşitsizliğin sonuçlarının bir gerilim yaratacağı ve bireylerin eşitsizliği azaltmaya veya ortadan kaldırmaya yönelik davranışsal eğilimler göstereceğini ifade eder. Bu davranış eğilimleri, bireylerin sarf ettikleri çabayı değiştirme, çaba sonucunda alınan çıktıyı değiştirme, diğerlerinin çabasının değiştirme veya içinde bulunulan grubun/örgütün terk edilmesi olarak ifade edilmektedir (Pritchard, 1969: 178). Sosyal kaytarma ile ilişkili bir diğer teori olan bireysel özen/öz dikkat teorisinde Mullen grubun birey üzerindeki etkisini öz-dikkat perspektifinden ele almış ve kolektif bir görev üzerinde çalışmanın öz farkındalığın azalmasına ve böylece bireylerin performans standartlarını göz ardı etmelerine neden olduğunu, bireysel çalışmalarda performans standartlarına daha fazla özen gösterdiklerini ifade etmiştir (Mullen, 1983: 295-322).

2.2. Fedakârlık Davranışı

Fedakârlık davranışını ilk kez kavramsallaştırarak literatüre kazandıran Auguste Comte, toplum yararı ve kolektivist etik bağlamıyla kavramı “başkaları için yaşamak” şeklinde ifade eder. Bu bağlamda, bireyin kişisel çıkarlarını ikinci plana atarak toplumsal çıkarları öncelemesi anlamına gelen fedakârlık (alturizm, özgecilerlik), ahlaki üstünlük olarak görülmektedir (Comte, 1877: 273). Bar-Tal (1986: 4), fedakârlık kapsamına eklenmesi gereken iki husus olduğunu ileri sürerek, başka insanlara yardım etme davranışının yüksek ahlaki niteliği yansıtması ve aynı zamanda tanımlanabilir olması gerektiğini vurgular. Yine Bar-Tal (1986: 6), başkasının refahı için dışsal bir ödül beklentisi olmaksızın, gönüllü ve bilinçli olarak gerçekleştirilen yardım eylemlerinin fedakârlık olarak tanımlanabileceğini belirtmektedir. Simmons (1991: 3), fedakârlık tanımlarının

dört temel odak noktası olduğunu ifade ederek, (1) kendisinin değil başkasının refahını yükseltmeye yönelik olan, (2) gönüllü, (3) bilinçli olarak sergilenen ve başkasına yardım etmeyi amaçlayan ve (4) dışsal bir ödül beklentisi olmayan davranışları fedakârlık kapsamında değerlendirmektedir. Morrison ve Severino (2007: 25), belirtilen tanımların ötesine geçerek tam anlamıyla insan olmanın fedakârlık davranışlarıyla mümkün olabileceğini ileri sürmektedir.

Örgütsel bağlamda fedakârlık tanımları kavramın genel anlamına oldukça yakındır. Öyle ki örgütsel fedakârlık, örgütsel bir görev veya problemle ilgili olarak bir başkasına yardım etmeyi içeren gönüllü davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Organ, 1988: 8). Örgütlerde ne tür davranışların fedakârlık olarak sayılabileceği incelendiğinde “bir problemin çözümüne katkıda bulunmak”, “başka birinin boşluğunu doldurmak”, “zorunluluk olmadığı halde yeni çalışanların oryantasyonuna destek olarak gönüllü rehberlik etmek”, “iş yükü ağır olan bir çalışana destek olmak”, “yöneticinin işlerine yardımcı olmak”, gibi örneklerin bu kapsamda değerlendirildiği görülmektedir (Smith vd., 1983: 657). “Stres altında olan bir çalışana işini tamamlaması için destek olmak”, “farklı bir dil geçmişi olan ve bu nedenle zorluk çeken çalışana yardım etmek” gibi davranışlar da örgütsel fedakârlık davranışlarının örnekleri olarak verilmektedir (Barhgouiti vd., 2023: 4). Bunlara ek olarak, bu çalışmada örgütsel fedakârlık davranışları, yalnızca zaman ve iş yükü aktarımıyla sınırlı olmayan; bireyin kendi görünürlüğünden, konfor alanından ya da kısa vadeli bireysel kazanımlarından feragat ederek örgütsel uyum ve işleyişe katkı sunduğu davranışları da içerecek şekilde ele alınmaktadır. Bu kapsamda, ekip arkadaşlarının psikolojik olarak desteklenmesi, ekip içi uyumun korunmasına yönelik gönüllü çabalar, bilgi ve deneyimin karşılık beklentisi olmaksızın paylaşılması ve kolektif başarının bireysel çıkarların önünde tutulması gibi davranışların örgütsel fedakârlık kapsamında değerlendirilebileceği öngörülmektedir.

Bu çalışma örgütsel fedakârlık davranışını örgütsel vatandaşlık davranışı literatürü temelinde ele alarak sosyal değişim kuramı, prososyal davranış yaklaşımları ve etik kuramlar çerçevesinde tartışmaktadır. Öncelikle örgütsel fedakârlığı örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında hatta kimi zaman onun bir boyutu olarak ele alan çalışmalar olduğu görülmektedir (Smith vd., 1983; Organ, 1988; Podsakoff vd., 2000). Fedakârlık, “*Bireyin isteğe bağlı olarak sergilediği, biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açık biçimde tanınmayan ve toplamda örgütün etkili işleyişine katkı sağlayan davranışlar*” olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık kavramının (Organ, 1988: 4) beş boyutundan biri olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının (ÖVD) doğasına ilişkin en yaygın kabul gören yaklaşımda ÖVD’nin diğer boyutları vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdemdir (Smith vd., 1983). Bununla beraber, örgütsel vatandaşlık davranışını iki uçlu olarak ele alan ve bir uçta

fedakârlık davranışını konumlandırırken diğer uçta egoizmin yer aldığını belirten çalışmalar da mevcuttur (Davila ve Finkelstein, 2013; Lemmon ve Wayne, 2015; Ma vd., 2018). Bu çalışmalara göre yüksek egoizm, algı yönetimi motivasyonu ile örgütsel vatandaşlık davranışını doğururken sorumluluk ve empati gibi kişilik özellikleri fedakârlığı ve dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışını beslemektedir.

Örgütsel davranış araştırmaları kapsamında işyerinde çalışan davranışlarını anlamlandırmak için temel alınan yaklaşımlardan biri sosyal değişim kuramıdır. Buradaki değişim kelimesi “dönüşüm” anlamında değil “değiş-tokuş”, “alma-verme” anlamında kullanılmaktadır. Sosyal değişim kuramı, çalışanların doğrudan üstleriyle, çalışma arkadaşlarıyla, çalıştıkları örgütle, müşterilerle ve tedarikçilerle ayırt edilebilir sosyal değişim ilişkileri içinde olduğunu belirtir. Elbette bu ilişkilerin davranışsal sonuçları vardır. Öyle ki bireyler, sosyal değişim ilişkisi içinde oldukları diğer bireylerden gördükleri olumlu davranışların karşılığını iyi niyet ve yardımseverlik davranışlarıyla verme eğilimindedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 883). Başka bir deyişle, insanların herhangi bir ödül beklentisi olmaksızın başkalarına yardımcı olmalarını ifade eden fedakârlık davranışının aksine sosyal değişim kuramında benmerkezcilik bir yaklaşım vurgulanır. Bu kurama göre insanlar geçmişte elde ettikleri veya gelecekte elde etmeyi umdukları kaynakların karşılığını vermek istediklerinde başkalarına yatırım yaparlar (Brouwer ve Jansen, 2019: 221). Dolayısıyla sosyal değişim kuramı, bireylerin davranışlarını fayda-maliyet yaklaşımına dayalı rasyonel bir olgu olarak ele alarak bireylerin faydalarını maksimize edecek ve zararlarını minimize edecek şekilde davrandıklarını ileri sürmektedir. Kurama göre bireyler sosyal etkileşimlere tanınma, statü, saygınlık gibi beklentiler nedeniyle dahil olmaktadır (Michalova ve Marsikova, 2023: 98). Sosyal değişim kuramı ve fedakârlık karşıt kavramlar gibi görünse de birbirini besleme ihtimali olan davranışları içerir. Geri dönüş beklentisi olmaksızın yapılan davranışların temelinde daha önce başkalarından elde edilen faydalardan duyulan memnuniyet var olabilir (Honeycutt, 1981: 98). Örneğin, bugün mesleğini eline almış bir bireyin üniversite yıllarında burs alarak yaşamına destek olan vakıfta bugün burs verenler arasında yer alması bu ilişkiyi açıklamaktadır.

Fedakârlık davranışıyla ilişkili bir diğer kavram prososyal davranışlardır. Prososyal kelimesinin anlamı çoğu sözlükte yer almaz. Bu kavram sosyal bilimciler tarafından “antisosyal” kelimesinin karşıtı olarak türetilmiştir. Prososyal davranışlar insanların kendilerinden ziyade başkalarına fayda sunmayı amaçlayan yardım etme, teselli etme, paylaşma ve iş birliği gibi davranışları kapsamaktadır (Batson ve Powell, 2003: 463). İrade temelli (intentionalist) bakış açısına göre prososyal davranışlar ve fedakârlık davranışı birbirinden farklı ama birbirini tamamlayan kavramlardır. Bu bağlamda, prososyal davranış

eylemin yalnız kendisine odaklanırken fedakârlık bu eylemin gerçekleştirilme nedenine de odaklanmaktadır. Başka bir deyişle fedakârlık, başka birinin refahını artırmayı nihai hedef olarak güderken prososyal davranış hem fedakâr hem benmerkezci motivasyonları olabilen refah artırıcı eylemlerin daha geniş bir kategorisini yansıtmaktadır. Terfi hedefleyen bir çalışanın, amirini etkilemek amacıyla onu övmesi örneği incelendiğinde bu eylemin prososyal bir niyeti olduğu (yani amirin kendini iyi hissetmesini sağlamak), ancak aynı zamanda egoist motivasyonlu da sayılabileceği (çünkü çalışanın nihai hedefi terfi almak yani kendi refahını artırmaktır) söylenebilir. Bu nedenle, amaç odaklı bakış açısına göre bu davranış prososyal olarak değerlendirilir, ancak altruistik (fedakârca) değildir (Pfattheicher vd. 2022: 126).

Fedakârlıkla birlikte değerlendirilen konulardan bir diğeri ise etikdir. Öyle ki, fedakârlık bir bireyin eylemlerinin ahlaki değerinin kendisi açısından değil diğer bireyler üzerindeki sonuçları üzerinden etik bir doktrin olarak tanımlanmaktadır. Yani fedakârlık başkası için olumlu sonuç doğurduğu müddetçe etik olarak doğru kabul edilmektedir (Furnham vd., 2016: 359). Fedakârlığın *“başkalarının refahını ve haklarını düşünmeye yönelik kalıcı bir eğilim, başkaları için kaygı duyma ve empati yapabilme ve onlara fayda sağlayacak şekilde davranma”* (Emmerik, 2005: 94) olarak tanımlandığı da göz önüne alındığında kavramın erdem etiğiyle ilişkili olduğu söylenebilir. Fedakârlık, kurumsal bir etik değer olarak da ele alınmış ve Valentine ve arkadaşlarının çalışmaları (2011: 517) kurumsal etik değerler ve fedakârlık davranışı arasındaki ilişkide kariyer memnuniyetinin aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

3. İkiliğin Dinamiği: Sosyal Kaytarma ve Fedakârlık Etkileşimi

“Paradoks” veya “ikilik” kavramları örgütsel davranış alanında giderek daha sık çalışılmakta ve çoğunlukla çelişkili talepleri, karşıt bakış açıları ve görünüşte mantık dışı bulguları tanımlamak için kullanılmaktadır. Bu karşıtlık incelenerek anlaşıldığında örgütsel karmaşıklık ve belirsizlikle daha uyumlu iç görülerin üretilebilmesi mümkün olmaktadır (Lewis, 2000: 760). İşletmelerin farklı alanlarında karşıtlıklara ilişkin pek çok örnek bulunmaktadır. Örneğin üretim süreçleri hem kontrolü hem de esnekliği mümkün kılabilen uygulamalara dayanmaktadır. Liderlerden hem personel güçlendirme (yetki devri ve otonomi sağlama) hem de personeli yönlendirme süreçlerini bir arada yürütebilmeleri beklenmektedir. Örgütlerden hem sosyal sorumluluk projelerine katılmaları hem de finansal sürdürülebilirliği sağlamaları istenmektedir (Smith ve Lewis, 2011: 384). Dolayısıyla örgütsel olguların çoğu denge veya seçim üzerinden değil gerilim veya eşzamanlılık üzerinden anlamlandırılabilir. Sosyal kaytarma ve fedakârlık davranışı da bu çerçevede ele alındığında iki davranışın birbirinin

alternatifi olmadığı, aynı örgütsel koşullar içinde birlikte var olabildiği ve zaman içinde birbirine dönüşebildiği görülür.

İkilik perspektifinin önemli varsayımlarından biri karşıt görünen eylem ve olguların aynı anda var olabileceğidir. Çalışan davranışları bağlamında ve bu çalışmanın özelinde ikiliğin bir çalışanın belirli alanlarda fazlaca fedakâr davranışlar sergilerken başka alanlarda katkısını azaltması şeklinde gözlenebileceği vurgulanmaktadır. Örneğin bir çalışan ekip arkadaşlarına destek olurken kendi rutin işlerini aksatabilir veya bir gün fazla mesaiye kaldığında ertesi gün verimliliği düştüğü için işleri ağırdan alabilir. Bu tür davranış örüntüleri çalışanın tutarsızlığı değil örgütsel ilişkilerdeki karşılıklılık beklentileri ve kaynak yönetimini yansıtan stratejik bir uyum biçimi olarak değerlendirilebilir.

Sosyal kaytarma ve fedakârlık davranışlarının eşzamanlılığı sosyal değişim kuramı açısından da anlamlıdır. Nitekim Blau (1986: 91), sosyal değişimi karşılıklılık normu üzerinden açıklamaktadır. Öyle ki bireyler bir ilişkiye yatırım yaptıklarında doğal olarak bir karşılık beklentisi içine girerler. Çalışanlar da örgütsel alanda fedakârlık yaptıklarında bunun karşılığında takdir, destek, adil muamele ve gelişim fırsatı gibi beklentiler içinde olurlar. Beklentileri karşılandığı takdirde karşılıklılık algısı sürer ve fedakârlık davranışı beslenebilir. Ancak karşılıklılık algısı zayıfladığında çalışan katkılarını azaltarak denge kurmaya yönelebilir. Bu durum Adams'ın eşitlik kuramıyla da açıklanabilir. Kurama göre çalışan örgüte verdikleri ve örgütten aldıklarını hem kendisi hem de çalışma arkadaşları genelinde kıyaslar. Kıyas sonucunda eşitsizlik algısı oluşursa çalışan bu gerilimi azaltmak için girdileri (örgüte katkılarını) azaltabilir veya çıktıları (örgütten aldıklarını) artırmaya çalışabilir (Adams ve Freedman, 1976: 49-50). Dolayısıyla çalışan eşitsizlik algılaması durumunda örgüte olan katkılarını azaltarak fedakârlıktan pasif direnişe yönelebilir. Bu durum, pasif direnişin her zaman örgüte zarar verme niyetiyle ortaya çıkmadığını da gösterir. Bazı çalışanlar örgütün genel sistemine karşı pasif bir geri çekilme yaşarken çalışma arkadaşlarıyla olan sosyal ilişkilerinde fedakârlığı sürdürebilir. Bu durum, örgüt içindeki ilişkilerin çok katmanlı doğasını yansıtır.

Fedakârlık-pasif direniş dönüşümünde kritik olan hususlardan biri de örgütsel adalet algısıdır. Örgütsel adalet literatürü çalışanın dağıtımsal adalet (sonuçların adilliği), süreç adaleti (karar süreçlerinin adilliği) ve etkileşimsel adalet (iletişimde adil davranış) algılarının davranışlar üzerinde belirleyici olduğunu göstermektedir (Greenberg, 1990; Colquitt vd., 2005). Fedakârlık davranışını benimsemiş olan bir çalışan iş yükünün adil dağılmadığını veya takdirin eşit olmadığını düşündüğünde katkısını azaltarak adaletsizliği dengelemeye çalışabilir. Özellikle etkileşimsel adalet, fedakârlıktan pasif direnişe

geçişte kritik bir rol oynamaktadır. Zira çalışanlar yalnızca maddi ödüller üzerinden değil değer görme ve saygı üzerinden de adalet algısı geliştirir. Bu bağlamda pasif direniş, adaletsizlik algısına karşı geliştirilen bir davranışsal telafi mekanizması olarak değerlendirilebilir.

Fedakârlığın sürdürülemez hale gelmesi kaynakların tükenmesi üzerinden de pasif direnişi tetikleyebilir. Kaynakların korunması kuramının öncülerinden Hobfoll (2011: 128), bireylerin kaynaklarını korumaya çalıştığını, kaynak kaybının stres yarattığını ve bireylerin kaybı telafi etmek için davranışlarını yeniden düzenlediğini ileri sürmektedir. Kuramda kastedilen yalnızca fiziksel kaynaklar değildir. Dolayısıyla sürekli fedakârlık çalışanın zaman ve enerji kaynaklarını tüketebilir. Bu süreç tükenmişlik literatürüyle birlikte düşünüldüğünde daha anlaşılır hale gelir. Maslach ve arkadaşları (1997: 192), tükenmişliği duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissinin görüldüğü bir psikolojik sendrom olarak tanımlamaktadır. Yüksek iş yükü ve azalan destek koşullarıyla süregelen fedakârlığın tükenmişlik sendromuna yol açması olasıdır. Tükenmişlik yaşayan çalışan kendini korumak amacıyla fedakârlığa bir sınır koyması gerektiğini düşünebilir ve minimum çaba göstererek kaynaklarını yeniden dengelemeye çalışabilir. Bu nedenle ortaya çıkabilen pasif direniş yine örgüte zarar vermekten çok kendini koruma motivasyonu ile ilişkilidir.

Çalışan davranışlarının fedakârlıktan pasif direnişe dönüşümünün bir diğer nedeni de fedakârlığın örgüt içinde normalleşmesi ve görünmez hale gelmesidir. Sürekli tekrarlanan fedakârlıklar artık ekstra bir katkı olarak değil olması gereken performans düzeyi olarak algılanabilir. Fedakârlığın görülmemesi, yöneticinin ekstra rol davranışlarını “normal” ve “olması gereken” olarak değerlendirmesi durumunda çalışan bu çabasının değer görmediğini düşünerek geri çekilebilir ve pasif direnişe geçebilir.

Çalışanların fedakârlık ve pasif direniş davranışlarından hangisini benimseyeceği veya davranışlar arası dönüşümü etkileyen önemli belirleyicilerden biri de liderlik pratikleridir. Özellikle yakından denetim ve mikroyönetim eğilimleri çalışanların özerklik algısını zayıflatarak motivasyonu düşürebilir ve hatta işinden duyduğu anlamı ve tatmini azaltabilir. Bu durumda çalışan zaten karar verici veya etkileyici bir rolde olmadığını düşünerek sessizliğe ve pasif direnişe yönelebilir. Öte yandan destekleyici liderlik pratikleri pasif direnişten fedakârlığa bir dönüşüm yaratabilir. Çalışanların emeklerinin görülmesi, takdir edilmesi, adil bir şekilde değerlendirilmesi fedakârlık davranışını besler ve bazı çalışanlar için pasif direniş sarmalından çıkmaya yardımcı olur. Çalışanların cezalandırılma veya negatif algılanma kaygısı duymaksızın fikirlerini ifade edebilmeleri, sorunları dile getirebilmeleri, hata yapmaktan korkmadan eyleme

geçebilmeleri yine destekleyici liderlik davranışlarıyla mümkün olabilmektedir. Tam tersi çalışan psikolojik güvenliğini düşük olarak algıladığında sessiz kalarak pasif direnişe yönelmek durumunda da kalabilir. Bu durumda pasif direniş yalnızca bir performans sorunu değil aynı zamanda iletişim ve güven sorununun da göstergesi haline gelir.

Pasif direnişten fedakârlığa doğru gerçekleşen bir dönüşüm, liderlik pratiklerinin etkisine ek olarak, normatif baskılar, sosyal ilişkiler ve telafi motivasyonu üzerinden de açıklanabilir. Fedakârlığın güçlü bir norm olarak benimsendiği bir örgüt kültüründe pasif direniş “ayıp”, “uygunsuz” veya “sadakatsizlik” olarak değerlendirilebilir. Bu tür bir kültür içinde çalışan doğal olarak ya norma uyum sağlayarak ya da işten ayrılarak direnişini sonlandırır. Sosyal ilişkiler bağlamında ise bireyler izlenim yönetimi, liderin onayını kaybetmeme, ekipten dışlanmama gibi dışsal motivasyonlarla pasif direnişten fedakârlığa doğru bir dönüşüm gerçekleştirebilirler. Bu noktada gerçekleşen dönüşümün ana sebebi güvenlik, statü ve ilişkilere ilişkin kaygılardır. Son olarak telafi motivasyonu bireylerin pasif direnişten vazgeçerek fedakârlığa yönelme gerekçesi olabilmektedir. Çalışan, pasif direnişinin ekip arkadaşlarına yük bindirdiğini fark ettiğinde telafi edici bir fedakârlık sergileyebilir. Bu da yine bireyin sosyal ilişkilerini koruma ve iyi çalışan imajını sürdürme motivasyonu ile ilişkilidir.

4. Örgütsel Sonuçlar ve Yönetimsel Yansımalar

Sosyal kaytarma, bireylerin grup içinde çalışırken harcadıkları çabayı tek başına çalıştıkları duruma kıyasla bilinçli ya da bilinçsiz biçimde azaltmaları olarak tanımlanır. Örgütsel bağlamda bu olgu, yalnızca bireysel performans düşüşüyle sınırlı kalmayıp takım etkinliği, verimlilik, örgütsel bağlılık ve adalet algısı gibi birçok kritik değişkenle etkileşim içindedir. Bu nedenle sosyal kaytarmanın örgütsel sonuçlarını analiz etmek hem bireysel hem de kolektif performansın sürdürülebilirliği açısından önemli bir kuramsal çerçeve sunmaktadır.

Sosyal kaytarma alanında yapılan çalışmalar incelediğinde sosyal kaytarmanın sonuçları ve etkilerinden ziyade sosyal kaytarmanın öncüllerinin, yani sosyal kaytarmaya neden olan durum ve koşulların incelendiği çalışmalar yerli ve yabancı literatürde ağırlıklı olarak yer almaktadır. Başka bir ifadeyle, alan yazında genellikle sosyal kaytarma belli değişken ve örgütsel yaklaşımların bir sonucu olarak ele alınmıştır. Sosyal kaytarmayla sıklıkla ilişkilendirilen kavramlardan biri olan örgütsel adalet, pek çok çalışmada kavramla negatif ilişkili olarak bulunmuştur (Alam vd., 2014; Uslu ve Çavuş, 2014; Etemadi vd., 2015; Thanh ve Toan, 2018; ; Kara ve Aydoğan, 2020 ; Köksal, 2020;

Yavaş, 2020; Chen vd., 2024; Karanfil ve Güneri, 2024). Bu doğrultuda örgütsel adaletin zayıf algılandığı ortamlarda sosyal kaytarma bir tepki mekanizması olarak ortaya çıkarken; adalet algısının yüksek olduğu ortamlarda bu davranışın azalması beklenen bir durum olarak ifade edilebilir. Bu durum aslında literatürdeki sosyal kaytarmanın bir sürecin sonucu olduğuna yönelik yapılan akademik çalışmaları da destekler bir nitelik olarak ele alınabilir. Sosyal kaytarma ile ilişkisi en sık incelenen kavramlardan bir diğeri örgütsel bağlılıktır. Örgütsel adalet ile sosyal kaytarma ilişkisine paralel bir şekilde örgütsel bağlılık ve sosyal kaytarma arasında da negatif yönlü bir ilişki olduğuna dair ampirik kanıtlara pek çok çalışmada yer verilmiştir (Rastgar ve Pourebrahimi, 2013; Şeşen vd., 2014; Şen vd., 2016; Ersöz ve Küçüksüleymanoğlu, 2022; Agu vd., 2024). İlgili çalışmalar, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgütün amaç ve değerlerini benimsemeleri ve kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleri nedeniyle grup çalışmalarında daha fazla sorumluluk üstlendiklerini ve çaba düzeylerini koruduklarını ifade etmektedir. Buna karşılık bağlılık düzeyi düşük olduğunda aidiyet ve sorumluluk algısı zayıflamakta, bu durum sosyal kaytarma davranışlarının ortaya çıkma olasılığını artırmaktadır. Dolayısıyla iki değişken arasındaki negatif ilişki, aidiyet ve karşılıklılık algısı üzerinden açıklanabilmektedir.

Sosyal kaytarma davranışından en çok etkilenen alanlardan olan takım çalışması ve verimliliğe ilişkin araştırma bulguları, çalışanların ekip arkadaşlarının yeterli katkı sağlamadığı yönündeki algılarının artmasının, kendi performanslarını ve işlerinden aldıkları tatmini olumsuz etkilediğini göstermektedir. Ayrıca bu algının, bireylerin iş süreçlerindeki çaba düzeylerini düşürme eğilimini beraberinde getirdiği belirlenmiştir. Hem Aydemir (2018)'in hem de Öztoprak ve arkadaşları (2024)'nin çalışma sonuçları, çalışanların ekip arkadaşlarının görev ve sorumluluklarını yeterince yerine getirmediğine dair algılarının, çatışma eğilimlerini artırdığını göstermektedir. Bu bulgu, sosyal kaytarma algısının yalnızca bireysel tutumları değil, çalışanlar arası ilişkilerin niteliğini de etkileyen önemli bir değişken olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel ortamda çatışma düzeyinin yükselmesi; iletişim sorunları, iş birliğinde azalma ve performans düşüşü gibi sonuçlar doğurabilmektedir. Ayrıca yoğun çatışma ortamı, çalışanlarda öfke, güvensizlik ve hayal kırıklığı gibi olumsuz duyguların gelişmesine zemin hazırlayabilmektedir. Bu nedenle, sosyal kaytarma algısının azaltılmasına yönelik uygulamalar, örgüt ikliminin dengeli ve verimli biçimde sürdürülmesi açısından stratejik bir önem taşımaktadır. Güçer ve arkadaşları (2017) gerçekleştirdikleri çalışmada çalışanların iş ortamında algıladıkları sosyal kaytarma davranışlarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğunu ortaya koymuş, çalışanların ekip arkadaşlarının sorumluluklarını yeterince yerine getirmediği yönündeki algıları

güçlendikçe, örgütte kalma isteklerinin azaldığı ve işten ayrılma eğilimlerinin arttığı belirlenmiştir. Bu bulgu, sosyal kaytarma algısının yalnızca çalışanlar arası ilişkileri değil, aynı zamanda örgütsel bağlılık ve işe devam niyeti gibi kritik tutumları da etkileyen önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, iş ortamında adil iş yükü dağılımının sağlanması ve ekip içi sorumluluk bilincinin güçlendirilmesi, çalışanların örgütte kalma eğilimlerini desteklemek açısından önemli görülmektedir.

Sosyal tembelliğin takım performansı üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu sıklıkla doğrulanmış olsa da (örneğin, Latané vd., 1979), diğer takım üyelerinin bazen tembel üyeleri telafi etmek için daha çok çalışmaya karar verdikleri de bulunmuştur. Nitekim Williams ve Karau (1991) belirli koşullar altında bireylerin, grup içindeki diğer üyelerin yetersiz performans göstereceğini düşündüklerinde, ortak bir görev bağlamında işbirlikçi ortama kıyasla daha fazla çaba sarf edebileceklerini ifade etmişlerdir. Sosyal telafi olarak adlandırılan bu etki, özellikle diğer üyelerin katkılarının düşük olacağı beklentisi ortaya çıktığında tetiklenmektedir. Bu durumda bireyler, ortak hedefin zarar görmemesi için eksikliği giderme sorumluluğu hissederek kendi katkılarını artırmaktadır. Söz konusu yetersizlik algısı ise başkalarının güvenilir performans göstereceğine duyulan genel güvensizlikten ya da ekip üyelerinin çaba ve yeteneklerine ilişkin doğrudan gözlemlerden kaynaklanabilmektedir. Jassawalla ve arkadaşları (2009) ise yaptıkları çalışmada sosyal kaytarma eğilimindeki bireyin davranış biçimini takım performansına etki eden bir aracı değişken olarak ele almıştır. Çalışmada, düşük kalitede katkı sunacağı öngörülen sosyal kaytarma eğilimindeki bireylerin takım performansını doğrudan düşürmediğini; diğer üyelerin artan çaba göstererek bu eksikliği telafi edebildiğini, buna karşılık, dikkat dağıtıcı ve yıkıcı davranışlar gösteren sosyal kaytarma eğilimindeki bireylerin takım performansını olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçları, ekip üyelerinin görevle ilgili eksik katkıları telafi edebildiklerini ancak kişiler arası ve davranışsal sorunların performans üzerindeki etkisini yönetmekte yetersiz kaldıklarını göstermektedir.

Fedakârlık, sosyal kaytarmanın aksine, örgütsel bağlamda genel olarak arzu edilen birtakım pozitif sonuçlarla ilişkilendirilmiştir. Öyle ki fedakârlık, örgütsel öğrenme (Mallen vd., 2015; Domínguez Escrig vd., 2016; Guinot vd., 2016; Salas-Vallina ve Alegre, 2018), liderlik etkililiği (Moss ve Barbuto, 2010), işyeri mutluluğu (Salas-Vallina ve Alegre, 2018), örgütsel özdeşleşme (Kayapalı-Yıldırım vd., 2025) ve performans (Zubair vd., 2021; Handayani vd., 2022; Barghouti vd., 2023) gibi sonuçlarla ilişkili bulunmuştur. Ancak bazı çalışmalarda fedakârlığın karanlık yönlerinin de olabileceği (Grant, 2008; Bolino ve Grant, 2016) ve negatif örgütsel sonuçlarla da ilişkilendirilebileceği

(Hwang ve Bowles, 2012), aile işletmeleri özelinde de birtakım negatif sonuçlara neden olabileceği (Lubatkin vd., 2005) belirtilmiştir.

Guinot ve arkadaşları (2016: 359), fedakârlığın bireyler arasındaki ilişkisel çatışmayı azaltarak örgütsel güvenin artmasını sağladığı ve böylece örgütsel öğrenme kapasitesini de pozitif yönde etkilediği bulgularına ulaşmışlardır. Hem doğrudan hem dolaylı ilişkilerin ele alındığı araştırmada fedakârlığın doğrudan örgütsel öğrenme kapasitesini artırdığı da belirlenmiştir. Mallen ve arkadaşları ise (2015: 286) fedakâr liderliğin örgütsel öğrenme kapasitesini artırarak örgütsel performansa pozitif bir katkıda bulunduğunu öneren araştırma modelini ampirik çalışmalarıyla doğrulamışlardır. Benzer şekilde fedakâr liderliğin örgütsel öğrenme kapasitesini artırdığı ve artan kapasitenin şirketlerin radikal inovasyon yapmalarında etkili olduğu bulguları da literatürde yer almaktadır (Domínguez Escrig vd., 2016: 1072). Başka bir araştırmada fedakârlığın liderlerin etkililiğini doğrudan artırdığı bulgularına ulaşılmış, başkalarına hizmet etmek, onların ihtiyaçlarını önceliklendirmek ve kişisel çıkarlardan feragat etmek değerlendiriciler tarafından daha yüksek liderlik etkililiğine yol açan unsurlar olarak algılanmıştır (Moss ve Barbuto, 2010: 170). He ve Wei (2022: 8) konuyu bir adım öteye taşıyarak fedakâr liderlik ve işyeri arkadaşlığının pozitif duygular üzerinde olumlu etkileri bulunduğunu ve böylece çalışanların bilgi saklama davranışlarının azaldığını belirtmişlerdir.

Fedakâr liderliğin işyeri mutluluğunu doğrudan ve pozitif yönde etkilemekte olduğu (Salas-Vallina ve Alegre, 2018: 642) ve fedakârlığın da uyumlu örgüt iklimiyle gelişebileceği (Bui vd., 106) ampirik çalışmalarla kanıtlanmıştır. Ayrıca fedakâr liderliğin örgütsel iletişim ve örgütsel özdeşleşme ile pozitif yönlü bir ilişki içindeyken devamsızlıkla negatif yönlü bir ilişkisi olduğu bulunmuştur (Kayapalı-Yıldırım vd., 2025: 47). Zubair ve arkadaşları (2021: 12) fedakârlığın sosyal etkiyi, sosyal etkinin de örgütsel performansı etkilediğini tespit ederken Handayani ve arkadaşları (2022: 81) fedakârlığın çalışan performansı üzerinde anlamlı ve olumlu etkisini ortaya koymuşlardır. Fedakâr çalışanların örgüte güçlü bir psikolojik bağlılık duymakta olduklarından hem resmi hem gayri resmî yollarla en iyi performanslarını sergileyerek örgüte katkıda bulunma eğilimlerinin yüksek olduğu ayrıca belirtilmiştir.

Tüm bu olumlu sonuçlara rağmen fedakârlığın birtakım olumsuz sonuçlarının da olabileceği göz ardı edilmemelidir. Başkalarına yardım etme isteğinin bireysel bir yük oluşturması ve bu yükün kişinin daha önemli iş sorumluluklarını yerine getirme motivasyonunu azaltması olumsuz sonuçlardan biridir. Nitekim Grant (2008: 54)'ın bulguları, bireylerin başkalarına yardım etme mecburiyeti hissettiklerinde oluşan aşırı yükün strese neden olabileceğini ve bunun da performans düzeylerinde düşüşe yol açabileceğini göstermektedir.

Bununla beraber, sonuç odaklı kontrol sistemlerinin kullanıldığı ve bireysel başarıların öncelikli olarak ödüllendirildiği örgütlerde başkalarına yardım etmek kariyer başarısını zayıflatabilir (Bolino ve Grant, 2016: 19). Aile işletmelerinde görülebilecek olan ebeveyn fedakârlığının da birtakım olumsuz sonuçlara neden olabileceği ifade edilmektedir. Öyle ki bu türden bir fedakârlık işletme sahibinin veya yöneticisinin özdenetim kapasitesini azaltıcı bir etkiye yol açabilir (Lubatkin vd., 2005: 314-315).

Fedakârlık, özellikle bireyciliğin baskın olduğu Batı kültürlerinde ikinci planda kalan bir nitelik olduğundan işletme literatürüne de geç giren ancak günümüzde önemi anlaşılmış olan bir kavramdır. Yol açtığı pek çok pozitif sonuç sebebiyle örgütlerde fedakârlık davranışlarının teşvik edilmesi ve artırılması yönünde neler yapılabilir diye incelendiğinde bir reçete önermek oldukça zordur. Nitekim fedakârlık, herkesin erişemeyeceği bir olgunluk ve ahlaki gelişim düzeyi gerektirir. Kişilik ve ahlaki gelişim kuramları bireyleri fedakârlığa yatkın hale getiren koşulları genellikle farklı gelişim aşamaları üzerinden ele almaktadır. Örneğin Kohlberg'in ahlaki gelişimin altı aşamasını ifade eden kuramında gelişimin en üstteki iki aşamasında bireyler, faydacı bir toplumsal sözleşme temelinde sosyal yükümlülükleri yerine getirmeye ilişkin inançların ve zorunlu baskıların ötesinde ahlaki doğruluk anlayışı tarafından yönlendirilir. Bu inançlar, fedakâr davranışın temelini oluşturan karşılıklılık ve sorumluluk normlarına benzemektedir (Kanungo ve Conger, 1993: 44). Ne var ki Kohlberg (1974: 13) pek çok insanın bu ahlaki gelişim sürecinde hayatı boyunca ilk basamaklarda kalarak ilkesel düzey olarak adlandırılan son iki basamağa hiç geçemediklerini belirtmektedir.

Her bireyin fedakârlığa ilişkin motivasyonu birbirinden farklı olmakla beraber bu konuda yüksek motivasyona sahip bireyler grup içinde fedakârlık davranışları için rol model olma, ikna etme ve önerilerde bulunma gibi faaliyetlere katılarak başkalarını bilinçli bir şekilde etkileme eğiliminde olurlar (Li vd., 2014: 554). Dolayısıyla özellikle rol model olabilecek liderlerin varlığı örgütlerde fedakârlık davranışlarını artırabilir. Ayrıca karşılıklı bağımlılık, karşılıklı güven ve empatiyi vurgulayan bir örgüt kültürü içinde sosyalleşmek fedakârlık davranışının temelini oluşturan sosyal karşılıklılık ve sorumluluk inançlarına ilişkin normları pekiştirebilir (Kanungo ve Conger, 1993: 45).

5. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma, sosyal kaytarma ve fedakârlık davranışlarını örgütsel davranış literatüründe sıklıkla karşılaşılan normatif iyi-kötü ayrımının ötesine taşıyarak ikilik ve gerilim perspektifiyle ele almıştır. İkilik yaklaşımı, bu iki davranışın her zaman birbirini dışlayan uçlar olmadığını ve aynı örgütsel bağlamda, eş zamanlı

biçimde var olabileceğini ve hatta zaman içinde birbirine dönüşebileceğini göstermektedir. Bununla birlikte geleneksel örgütsel davranış literatürü, fedakârlık davranışını büyük ölçüde örgütsel öğrenme kapasitesini (Mallen vd., 2015; Domínguez Escrig vd., 2016; Guinot vd., 2016; Salas-Vallina ve Alegre, 2018), örgütsel özdeşleşmeyi (Kayapalı-Yıldırım vd., 2025) ve performansı (Zubair vd., 2021; Handayani vd., 2022; Barghouti vd., 2023) artıran olumlu çıktılarla ilişkilendirmiştir. Ancak bazı yaklaşımlar, sürekli ve karşılıksız fedakarlığın bireysel kaynaklar üzerinde tüketici etkiler yaratabileceğini ileri sürmektedir. Kaynakların Korunması Kuramı'na göre bireyler sınırlı psikolojik ve fiziksel kaynaklarını koruma eğilimindedir ve kaynak kaybı tehdidi davranışsal geri çekilmeleri beraberinde getirebilir (Hobfoll, 2011: 128).

Sosyal kaytarma literatürde çoğu zaman verimlilik (Ghaleb, 2024) ve performans kaybıyla (Ingham vd., 1974; Petty vd., 1977) ilişkilendirilen işlevsiz bir davranış olarak ele alınmıştır. Bu normatif yaklaşım, davranışın altında yatan psikolojik korunma mekanizmalarını ve bağlamsal tetikleyicileri çoğu zaman göz ardı etmektedir. Oysa bazı çalışmalar, çalışanların algılanan adaletsizlik, görünmeyen emek ve eşitsiz katkı dağılımı karşısında çaba azaltımının bilinçli bir dengeleme stratejisi olarak kullanılabilirliğini göstermektedir (Huseman vd., 1987; Liden vd., 2004). Bu bağlamda sosyal kaytarma davranışı hem bir savunma mekanizması olarak değerlendirilebilir hem de örgütlerde kırımları ve eksiklikleri gösteren kritik bir uyarı olarak da işlev görebilir.

Sosyal kaytarma ve fedakârlık davranışına ilişkin literatür birlikte değerlendirildiğinde her iki kavramın da örgütsel adalet ve eşitlik teorileriyle ilişkili olduğu görülmektedir (Jackson ve Harkins, 1985; Greenberg, 1990; Colquitt vd., 2005; Kara ve Aydoğan, 2020; Chen vd., 2024; Karanfil ve Güneri, 2024). Çalışanların eşitlik ve adalete ilişkin olumlu algıları fedakârlık davranışlarını beslerken, olumsuz algılar çalışanları sosyal kaytarma davranışına yöneltmektedir. Bu çerçevede elde edilen kavramsal çıkarımlar, sosyal kaytarma ve fedakârlığın yalnızca bireysel eğilimler değil, örgütsel bağlam tarafından şekillenen dinamik davranış örüntüleri olduğunu göstermektedir. Bu nedenle örgütsel adalet ve eşitlik algılarının dönemsel olarak ölçülmesi ve bu hususta tespit edilen eksikliklerin giderilerek eşit ve adil bir örgüt ikliminin yaratılması işletmelere yönelik yapılabilecek ilk öneridir. Kavramların birleştiği bir diğer nokta çabaların görünür olmasıdır. Bireyler, çabalarının görünmez olduğunu fark ettiğinde veya fedakârlığın artık ekstra bir rol davranışından ziyade olması gereken bir standarda dönüştüğünü gördüğünde fedakârlık davranışını azaltmaktadır. Hatta çabasızlığın da ekstra çaba gibi görünmez olması inancıyla sosyal tembellik ve kaytarma davranışına yönelim gerçekleşmektedir. Dolayısıyla işletmeler ve yöneticiler için getirilebilecek ikinci öneri çalışanların emek

ve çabalarının görünürlüğünü artıracak uygulamaları benimsemeleridir. Bu kapsamda içsel ve dışsal motivasyon kaynaklarını kullanarak takdir, ödül, eğitim ve gelişime dair imkanlar gibi sosyal destek mekanizmalarını emek ve fedakârlığın karşılığı olarak sunmak bu davranışların görünürlüğünü besleyerek pozitif davranışların pekiştirilmesine yardımcı olacaktır. Fedakârlık her ne kadar karşılık beklenmeyen davranışlar olarak tanımlansa da bireysel kaynakların sınırlılığı da literatürde vurgulanan bir gerçektir. Nitekim sürekli fedakârlığın bireyler üzerinde uzun vadeli negatif etkileri aşırı iş yükü, stres ve tükenmişlik olarak ortaya çıktığından bu etkilerden korunmak isteyen bireyin çabasını azaltması ve sosyal kaytarma davranışına yönelmesi olağandır. Başka bir deyişle, başlangıçta örgütsel fayda üreten davranışlar zamanla bireysel korunma stratejisine dönüşebilir ve bu da davranışsal bir yön değiştirmeye zemin hazırlayabilir. Bu nedenle bireysel iş yüklerinin düzenli takip edilmesi ve belirli çalışanlara daha fazla iş yüklenmemesi için gerekli düzenlemelerin yapılması uzun vadeli motivasyonu sağlayarak performans sürdürülebilirliğine katkıda bulunacaktır.

Gelecek araştırmalar açısından fedakârlık-sosyal kaytarma dönüşümünün ampirik olarak incelenmesi, davranış dönüşümünü etkileyen aracı unsurların tespit edilmesi oldukça önemlidir. Özellikle bu çalışmada kuramsal olarak bulunan örgütsel adalet ve örgütsel eşitlik kavramlarının fedakârlıktan kaytarmaya giden davranış çizgisindeki aracılık etkisi sonraki araştırmacılar için önerilen bir konudur. Stres, tükenmişlik, motivasyon ve lider davranışlarının da aracı etkileri ayrı ayrı incelenerek davranışsal değişimin somut sebepleri ortaya konmalıdır. Ayrıca, farklı sektörlerde fedakârlık davranışlarının nasıl beslendiği ve sosyal kaytarma'nın hangi örtük biçimlerde ortaya çıktığı karşılaştırmalı çalışmalarla analiz edilebilir. Böylece yalnızca beklenen sebep-sonuç ilişkileri değil karşıt kavramların birbirine neden ve nasıl evrilebildiği de anlaşılmalı olacaktır.

Kaynakça

- Adams, J. S., & Freedman, S. (1976). Equity theory revisited: Comments and annotated bibliography. *Advances in Experimental Social Psychology*, 9, 43–90.
- Agu, E. A., Kanu, G. C., Ogba, K. T., & Nwanosike, C. L. (2024). Social loafing and teachers' organizational commitment: Examining the impact of perceived organizational support. *Journal of Psychology and Allied Disciplines*, 4(1), 38–54.
- Alam, K., Ali, A., Ali, N., & Zaman, G. (2014). Organizational justice, task enjoyment, leadership style and organizational culture as strategies for reduction of social loafing. *Abasyn Journal of Social Science*, 7(1), 77–99.
- Aydemir, S. (2018). Algılanan sosyal kaytarmanın örgütlerde çatışma eğilimine etkisi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 259–275.
- Bar-Tal, D. (1986). Altruistic motivation to help: Definition, utility and operationalization. *Humboldt Journal of Social Relations*, 13(1/2), 3–14.
- Barghouti, Z., Guinot, J., & Chiva, R. (2023). Compassion and altruism in organizations: A path for firm survival. *International Journal of Manpower*, 44(9), 1–19.
- Batson, D. C., & Powell, A. A. (2003). Altruism and prosocial behavior. In T. Millon, M. J. Lerner, & I. B. Weiner (Eds.), *Handbook of psychology: Vol. 5. Personality and social psychology* (pp. 463–484). Wiley.
- Blaskovich, J. L. (2008). Exploring the effect of distance: An experimental investigation of virtual collaboration, social loafing, and group decisions. *Journal of Information Systems*, 22(1), 27–46.
- Blau, P. M. (1986). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- Bolino, M. C., & Grant, A. M. (2016). The bright and dark side of being prosocial at work. *Academy of Management Annals*, 10(1), 599–670.
- Brickner, M. A., Harkins, S. G., & Ostrom, T. M. (1986). Effects of personal involvement: Thought-provoking implications for social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(4), 763–769.
- Brouwer, J., & Jansen, E. (2019). Beyond grades. *Higher Education Research & Development*, 38(2), 219–234.
- Bui, H. T., Liu, G., Ko, W. W., & Curtis, A. (2021). Harmonious workplace climate and altruistic behavior. *International Journal of Manpower*, 42(1), 95–112.
- Chang, Y., Hou, R.-J., Wang, K., Cui, A. P., & Zhang, C. B. (2020). Effects of intrinsic and extrinsic motivation on social loafing in online travel communities. *Computers in Human Behavior*, 109, 1–9.
- Chen, C., Wang, B., An, H., & Luo, M. (2024). Organizational justice perception and employees' social loafing in the context of the COVID-19 epidemic: The mediating role of organizational commitment. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(176), 1–7.

- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2013). What is organizational justice? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 3–56). Psychology Press.
- Comte, A. (1877). *System of positive policy* (Vol. 4). Longmans, Green and Co.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Danacı, Ç. (2023). Sivil itaatsizlik ve pasif direniş bağlamında Tolstoy ve Gandhi. *Uluslararası Dil, Edebiyat ve Kültür Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 31–52.
- Davila, M. C., & Finkelstein, M. A. (2013). Organizational citizenship behavior and well-being. *International Journal of Applied Psychology*, 3(3), 45–51.
- Domínguez-Escrig, E., Mallén-Broch, F. F., Chiva-Gómez, R., & Lapedra-Alcamí, R. (2016). Altruistic leader behavior and innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1056–1082.
- Emmerik, I. J. H. V., Jawahar, I. M., & Stone, T. H. (2005). Altruism, burnout, and OCB. *Work & Stress*, 19(1), 93–100.
- Ersöz, Z., & Küçüksüleymanoğlu, R. (2022). Araştırma görevlilerinin sosyal kaytarma ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki. *Yükseköğretim Dergisi*, 12(2), 270–279.
- Etemadi, M., Darab, M. G., Khorasani, E., Moradi, F., & Vazirinasab, H. (2015). Social loafing among nurses and its relation with organizational justice. *International Journal of Educational and Psychological Researches*, 1(2), 125–130.
- Furnham, A., Treglown, L., Hyde, G., & Trickey, G. (2016). The bright and dark side of altruism. *Journal of Business Ethics*, 134(3), 359–368.
- George, J. M. (1992). Extrinsic and intrinsic origins of perceived social loafing in organizations. *Academy of Management Journal*, 35(1), 191–202.
- Ghaleb, B. D. (2024). Social loafing: Understanding, mitigating, and enhancing group performance. *International Journal of Scientific Multidisciplinary Research*, 2(9), 1321–1328.
- Grant, A. M. (2008). Intrinsic motivation and prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48–58.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
- Guinot, J., Chiva, R., & Mallén, F. (2016). Altruism and organizational learning capability. *Journal of Business Ethics*, 138(2), 349–364.
- Güçer, E., Pelit, E., Demirdağ, Ş. A., & Keleş, Y. (2017). Sosyal kaytarmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 14–36.
- Handayani, S., Suharnomo, S., & Rahardja, E. (2022). Leadership and OCB-altruism. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 24(2), 70–88.

- Harkins, S. G. (1987). Social loafing and social facilitation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 23, 1–18.
- Harkins, S. G., & Petty, R. E. (1982). Effects of task difficulty and task uniqueness on social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1214–1229.
- He, Y., & Wei, X. (2022). Workplace friendship and altruistic leadership. *Frontiers in Psychology*, 13, 905890.
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resources theory. In S. Folkman (Ed.), *The Oxford handbook of stress, health, and coping* (pp. 127–147). Oxford University Press.
- Honeycutt, J. M. (1981). Altruism and social exchange theory. *Mid-American Review of Sociology*, 93–99.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *Academy of Management Review*, 12(2), 222–234.
- Hwang, S. H., & Bowles, S. (2012). Is altruism bad for cooperation? *Journal of Economic Behavior & Organization*, 83(3), 330–341.
- Ingham, A. G., Levinger, G., Graves, J., & Peckham, V. (1974). The Ringelmann effect: Studies of group size and group performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 10, 371–384.
- Jackson, J. M., & Harkins, S. G. (1985). Equity in effort: An explanation of the social loafing effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(5), 1199–1206.
- Jassawalla, A., Sashittal, H., & Malshe, A. (2009). Students' perceptions of social loafing: Its antecedents and consequences in undergraduate business classroom teams. *Academy of Management Learning & Education*, 8(1), 42–54.
- Jones, G. R. (1984). Task visibility, free riding, and shirking: Explaining the effect of structure and technology on employee behavior. *Academy of Management Review*, 9(4), 684–695.
- Kanungo, R. N., & Conger, J. A. (1993). Promoting altruism as a corporate goal. *Academy of Management Perspectives*, 7(3), 37–48.
- Kara, A. U., & Aydoğan, E. (2020). Kültürel sıklık-esnekliğin sosyal kaytarmaya etkisinde örgütsel adalet ve iletişim doyumunun aracılık etkisi. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İİBF Dergisi*, 22(1), 335–351.
- Karanfil, S. M., & Güneri, S. (2024). Çalışanların örgütsel adalet algılarının sosyal kaytarma davranışları üzerindeki etkisinde izlenim yönetimi taktiklerinin aracı rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 82, 171–191.
- Karau, S. J., & Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(4), 681–706.

- Kayapalı Yıldırım, S., Naktiyok, S., & Başcı, A. Z. (2025). Altruistic leadership and communication. *Journal of Organisational Studies & Innovation*, 12(2), 39–56.
- Kohlberg, L. (1974). Education, moral development and faith. *Journal of Moral Education*, 4(1), 5–16.
- Köksal, K. (2020). Algılanan sosyal kaytarmanın örgütsel adalete etkisi: Politik davranışın düzenleyici rolü. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(3), 1750–1761.
- Kravitz, D. A., & Martin, B. (1986). Ringelmann rediscovered: The original article. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(5), 936–941.
- Latané, B. (1981). The psychology of social impact. *American Psychologist*, 36(4), 343–356.
- Latané, B., Williams, K., & Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(6), 822–832.
- Lemmon, G., & Wayne, S. J. (2015). Motives of organizational citizenship behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(2), 129–148.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760–776.
- Li, N., Kirkman, B. L., & Porter, C. O. (2014). Toward a model of work team altruism. *Academy of Management Review*, 39(4), 541–565.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A., & Bennett, N. (2004). Social loafing: A field investigation. *Journal of Management*, 30(2), 285–304.
- Lubatkin, M. H., Schulze, W. S., Ling, Y., & Dino, R. N. (2005). The effects of parental altruism on firm governance. *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), 313–330.
- Ma, E., Qu, H., Wei, X., & Hsiao, A. (2015). The relationship between altruistic and egoistic organizational citizenship behaviors. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 42(5), 740–771.
- Mallén, F., Chiva, R., Alegre, J., & Guinot, J. (2015). Are altruistic leaders worthy? *International Journal of Manpower*, 36(3), 271–295.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). Maslach Burnout Inventory. In C. P. Zalaquett & R. J. Wood (Eds.), *Evaluating stress* (pp. 191–218). Scarecrow Education.
- Michalová, T., & Maršíková, K. (2023). Knowledge sharing and altruism. *Filozofija. Sociologija*, 34(1), 94–106.
- Morrison, N. K., & Severino, S. K. (2007). Psychobiospiritual altruism. *Zygon*, 42(1), 25–40.
- Moss, J. A., & Barbuto, J. E., Jr. (2010). Political skills and altruism. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 11(2), 155–174.

- Mullen, B. (1983). Operationalizing the effect of the group on the individual: A self-attention perspective. *Journal of Experimental Social Psychology*, 19, 295–322.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior*. Lexington Books.
- Ökçesiz, H. (1996). *Sivil itaatsizlik*. Alfa Yayıncılık.
- Öztoprak, M., Delil, Y., & Yersel, Ö. (2024). Sosyal kaytarma algısının iş doyumunu ve performans üzerine etkisi: Öğretmenler üzerinde bir araştırma. *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, 7(10), 790–806.
- Petty, R. E., Harkins, S. G., Williams, K. D., & Latané, B. (1977). The effects of group size on cognitive effort and evaluation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 3(4), 579–582.
- Pfattheicher, S., Nielsen, Y. A., & Thielmann, I. (2022). Prosocial behavior and altruism. *Current Opinion in Psychology*, 44, 124–129.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Pritchard, R. D. (1969). Equity theory: A review and critique. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 176–211.
- Rastgar, A. A., & Pourebrahimi, N. (2013). Social loafing in banking industry of Iran: Investigating the role of organizational commitment. *Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 3(5), 1–11.
- Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2018). Altruistic leadership and happiness. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 633–649.
- Savaş, Ö. (2018). Direniş ve dirilişin şiire düşen aksi: Arif Ay'ın şiirlerinden Kudüs ve Bosna. *STAD Sanal Türkoloji Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 138–148.
- Simmons, R. G. (1991). Presidential address on altruism. *The Sociological Quarterly*, 32(1), 1–22.
- Simms, A., & Nichols, T. (2014). Social loafing: A review of the literature. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(1), 58–67.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a dynamic equilibrium model of organizing paradox. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403.
- Szymanski, K., & Harkins, S. G. (1987). Social loafing and self-evaluation with a social standard. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(5), 891–897.
- Şen, E., Tozlu, E., Ateşoğlu, H., & Şahin, Z. (2016). The effects of organizational commitment on social loafing behaviour at higher education institutions. *IBB International Refereed Academic Social Sciences Journal*, 7(22), 96–115.

- Şeşen, H., Soran, S., & Caymaz, E. (2014). Dark side of organizational citizenship behavior (OCB): Testing a model between OCB, social loafing, and organizational commitment. *International Journal of Business and Social Science*, 5(5), 125–135.
- TDK. (2026, February 14). *Türk Dil Kurumu sözlükleri*. <http://sozluk.gov.tr>
- Thanh, V. B., & Toan, N. V. (2018). The relationship between organizational justice and social loafing in Ho Chi Minh City, Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 5(3), 179–183.
- Uslu, Y. D., & Çavuş, M. F. (2014). Örgütsel adalet ve kaytarma davranışları. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 4(9), 51–54.
- Valentine, S., Godkin, L., Page, K., & Rittenburg, T. (2009). Gender differences in ethics and altruism. *Gender in Management*, 24(2), 112–130.
- Williams, K. D., & Karau, S. J. (1991). Social loafing and social compensation: The effects of expectations of co-worker performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(4), 570–581.
- Williams, K., Harkins, S., & Latané, B. (1981). Identifiability as a deterrent to social loafing: Two cheering experiments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(2), 303–311.
- Yavaş, A. (2020). Beş faktör kişilik özelliklerinin ve örgütsel adalet algısının sosyal kaytarma davranışları üzerindeki etkisi. *Management and Political Sciences Review*, 2(1), 89–116.
- Zubair, S. S., Khan, M. A., & Mukaram, A. T. (2021). Public service motivation and performance. *PLOS ONE*, 16(12), e0260559.

Etik ve Toksik Liderlik: İkilik, Zıtlık ve Etkileşim Perspektifinde Kavramsal Bir Analiz

Hacer Orun Kavak¹

Özet

Liderlik, tarihsel süreç boyunca örgütsel ve toplumsal yapılar içinde temel bir kavram olarak ele alınmış; değişen ekonomik, kültürel ve yönetsel dinamiklerle birlikte farklı kuramsal yaklaşımlar çerçevesinde yeniden tanımlanmıştır. Günümüzde liderliğin yalnızca hedeflere ulaşma süreci değil, aynı zamanda değer üretme ve örgütsel kültürü şekillendirme işlevi olduğu kabul edilmektedir. Bu bağlamda liderliğin hangi normatif çerçevede icra edildiği, örgütsel sonuçların niteliğini belirleyen temel unsurlardan biri olarak öne çıkmaktadır. Son yıllarda artan etik ihlaller ve kurumsal güven krizleri, liderliğin ahlaki boyutuna yönelik akademik ilgiyi artırmış; etik liderlik ve toksik liderlik kavramları literatürde daha görünür hâle gelmiştir.

Bu çalışma, liderlik kavramının tarihsel gelişimini temel alarak etik liderlik ve toksik liderlik yaklaşımlarını literatür incelemesi yöntemiyle ele almayı amaçlamaktadır. Çalışmada, etik liderlik; dürüstlük, adalet, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi evrensel değerlerin lider davranışlarına ve örgütsel süreçlere yansıtılması olarak değerlendirilirken; toksik liderlik, liderin etik dışı, manipülatif ve yıkıcı davranışları aracılığıyla bireysel ve örgütsel düzeyde olumsuz sonuçlar üretmesi şeklinde tanımlanmaktadır.

Literatür bulguları, etik liderlik, normatif temele dayalı bir liderlik formu olarak örgütsel bağlamda güven üretici ve düzenleyici bir işlev üstlenmektedir. Bu yaklaşım, liderin değer odaklı davranışları aracılığıyla örgütsel iklimi şekillendirdiğini ve çalışanların algısal dünyasında adalet, güven ve psikolojik emniyet duygusunu yapılandırdığını varsayar. Etik liderlik, bu yönüyle yalnızca bireysel bir erdem pratiği değil; aynı zamanda örgütsel süreçleri ve ilişkileri normatif ilkeler doğrultusunda düzenleyen bir kurumsal mekanizma olarak kavramsallaştırılmaktadır.

1 Öğr. Gör., Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Hemşirelik Bölümü horunkavak@mehmetakif.edu.tr, 505 815 2880, ORCID NO:0000-0003-3298-0827

Buna karşılık toksik liderlik, liderlik sürecinin normatif çözülmesini ve güç ilişkilerinin araçsallaştırılmasını ifade eden bir olgu olarak ele alınmaktadır. Toksik liderlikte liderin davranış örüntüleri, örgütsel yapıyı koruyucu ve geliştirici bir işlev görmekten ziyade, kontrol, baskı ve manipülasyon ekseninde şekillenmekte; bu durum örgütsel iklimde güvensizlik ve korku temelli bir düzenin oluşmasına yol açmaktadır.

Bu çalışmada, son zamanlarda önemi artan liderlik, tarihsel gelişimi, etik liderlik ve toksik liderlik kavramları literatür incelemesi şeklinde ele alınmıştır. Literatür taramaları sonucunda, bu iki yaklaşım kavramsal bakış açısı ile ele alınarak, gelecekteki çalışmalara yön vermek için değerlendirmelerde bulunulmuştur.

Giriş

Küreselleşme, dijitalleşme ve bilgi temelli ekonominin yükselişi, örgütlerin yapısal ve yönetsel dinamiklerinde köklü değişimlere yol açmıştır. Günümüz rekabet ortamında sürdürülebilir başarı, yalnızca finansal performans göstergeleriyle değil; etik standartlara uyum, çalışan refahı, kurumsal itibar ve sosyal sorumluluk ilkeleriyle birlikte değerlendirilmektedir. Özellikle bilgi çağında insan kaynağının stratejik bir değer olarak görülmesi, liderlik anlayışlarının da yeniden şekillenmesini zorunluluğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda liderlik, yalnızca hedeflere ulaştıran bir otorite mekanizması değil; aynı zamanda örgütsel kültürü inşa eden, değer üreten ve çalışan davranışlarını biçimlendiren bir süreç olarak ele alınmaktadır.

Liderlik kavramı, tarihsel süreç içerisinde farklı düşünsel akımların ve toplumsal dönüşümlerin etkisiyle çeşitli kuramsal yaklaşımların ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Sanayi Devrimi ile birlikte liderlik daha çok otorite, kontrol ve verimlilik ekseninde değerlendirilirken; 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren insan ilişkileri, motivasyon ve örgütsel davranış boyutları ön plana çıkmıştır. Özellikler yaklaşımı liderliği bireysel nitelikler üzerinden açıklamış; davranışsal yaklaşımlar liderin sergilediği davranışlara odaklanmış; durumsallık yaklaşımı ise çevresel koşulların belirleyiciliğini vurgulamıştır. Daha sonraki dönemde gelişen dönüşümcü ve hizmetkâr liderlik gibi yaklaşımlar ise, lider ile takipçiler arasındaki etkileşimi ve değer temelli ilişkileri ön plana çıkararak liderliğin insan merkezli boyutunu güçlendirmiştir.

Bu kuramsal evrim süreci, liderliğin yalnızca güç ve otorite temelli bir olgu olmadığını; aynı zamanda etik, değer ve sorumluluk boyutlarıyla birlikte değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Nitekim liderlik süreci, çalışanları doğrudan etkileyen kararların alınmasını ve bu kararların çalışan kazanımları ile örgütsel amaçlar arasında dengeli bir biçimde uyumlaştırılmasını gerektirmektedir. Karar verme yetkisine sahip liderlerin karşılaştıkları etik

ikilemler ve değer çatışmaları, liderliğin normatif boyutunu daha görünür hâle getirmiştir. Bu gelişmeler, literatürde etik liderlik yaklaşımının önem kazanmasına zemin hazırlamıştır.

Etik liderlik, liderin dürüstlük, adalet, güvenilirlik ve sorumluluk ilkeleri doğrultusunda hareket etmesi ve bu değerleri davranışlarıyla modellemesi olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşım, örgütsel hedeflere ulaşma sürecinin etik ilkelerden bağımsız düşünülemeyeceğini savunmakta ve liderliği yalnızca sonuç odaklı değil; süreç odaklı bir perspektifle ele almaktadır. Etik liderliğin çalışan güvenini artırdığı, örgütsel bağlılığı güçlendirdiği ve uzun vadeli kurumsal itibara katkı sağladığı literatürde sıklıkla vurgulanmaktadır.

Buna karşılık, liderliğin karanlık yönünü temsil eden toksik liderlik kavramı, liderin yıkıcı, manipülatif ve zarar verici davranışları sonucunda çalışan motivasyonunun düşmesi, örgütsel bağlılığın zayıflaması ve kurumsal performansın olumsuz etkilenmesi ile ilişkilendirilmektedir. Toksik liderlik, kısa vadeli kazanımlar uğruna uzun vadeli örgütsel sağlığı tehdit eden bir liderlik biçimi olarak değerlendirilmektedir. Özellikle çalışan refahı, psikolojik güvenlik ve etik iklim üzerinde yarattığı olumsuz etkiler, bu yaklaşımın önemini artırmaktadır.

Etik liderlik ile toksik liderlik arasındaki temel ayrım, liderliğin değer temelli mi yoksa yıkıcı eğilimler üzerinden mi inşa edildiği noktasında ortaya çıkmaktadır. Bir yanda güven, adalet ve sorumluluk ilkelerini önceleyen bir liderlik anlayışı; diğer yanda manipülasyon, korku kültürü ve etik dışı uygulamaları besleyen bir liderlik yaklaşımı bulunmaktadır. Bu iki yaklaşımın karşılaştırmalı olarak incelenmesi, liderlik davranışlarının örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerini anlamak açısından büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışma, literatür taramaları sonucunda, liderlik, etik liderlik ve toksik liderlik kavramlarının kavramsal perspektiften değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

1. Liderlik Kavramı, Tarihsel Gelişimi ve Liderlik Yaklaşımları

Liderlik, tarihsel süreç boyunca toplumsal yaşamın ayrılmaz bir unsuru olarak varlığını sürdürmekte olan ve özellikle örgütsel yapılarda çoğunlukla hiyerarşik bir bağlam içerisinde konumlanan bir kavramdır. Siyasal, askeri, ekonomik ve kurumsal örgütlenmelerin tamamında belirli bir yönlendirme ve etkileme mekanizmasına duyulan ihtiyaç, liderlik olgusunun sürekliliğini sağlamakta oldukça önemlidir. Bu yönüyle liderlik, sadece geçmişte değil, değişen örgütsel ve toplumsal koşullar altında gelecekte de önemini koruyacak dinamik bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Lider, liderlik, yönetici ve yöneticilik kavramlarına ilişkin literatürde oldukça geniş ve çeşitlenmiş

tanımlamalar bulunmaktadır. Her araştırmacının kendi kuramsal perspektifi, metodolojik yaklaşımı ve disiplinler arka planı doğrultusunda bu kavramları farklı boyutlarıyla ele aldığı görülmektedir. Bu durum, liderliğin tek boyutlu ya da evrensel bir tanıma indirgenemeyecek kadar farklı bakış açılarıyla değerlendirilen bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Liderlik, belirli koşullar altında bireysel ya da grup amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla bir kişinin başkalarının faaliyetlerini etkileme sürecidir. Bu tanım, liderliği bir otorite konumundan ziyade, karşılıklı etkileşim ve yönlendirme süreci olarak ele alması bakımından önemlidir (Gürer, 2019: 11-14).

Liderlik kavramının tarihsel gelişimi incelendiğinde, kavramın toplumsal dönüşümlerle paralel biçimde yeniden anlamlandırıldığı görülmektedir. İlk dönem çalışmalarda liderlik, büyük ölçüde doğuştan gelen kişisel özelliklere dayandırılmış; liderliğin belirli bireylerin sahip olduğu karizmatik ya da üstün niteliklerin bir sonucu olduğu varsayılmıştır. Ancak ilerleyen süreçte bu yaklaşımın sınırlılıkları ortaya konmuş ve liderliğin yalnızca kalıtsal özelliklerle açıklanamayacağı anlaşılmıştır. Bu doğrultuda liderlik, öğrenilebilir davranış kalıpları ve belirli bağlamsal koşullar çerçevesinde şekillenen bir süreç olarak ele alınmaya başlanmıştır. Liderliği bireyler arasındaki etkileşim süreci olarak tanımlayarak, kavramın özellik temelli anlayıştan süreç temelli ve bağlamsal bir anlayışa evrildiğini vurgulamaktadır (Northouse, 2018: 3).

1.1. Liderlik: Kavramsal Çerçeve

Liderlik; yalnızca bireysel özelliklere indirgenemeyecek, çok boyutlu ve dinamik bir etkileşim sürecidir. Bu bağlamda liderlik, $Liderlik = f(Lider, Takipçiler, Koşullar)$ fonksiyonu ile ifade edilebilen karmaşık bir yapı olarak ele alınmaktadır (Koçel, 2010, s. 448). Bu formülasyon, liderliğin yalnızca liderin kişisel niteliklerinden ibaret olmadığını; takipçilerin özellikleri ve içinde bulunulan örgütsel ya da çevresel koşulların da belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla liderlik, bireysel bir güç gösterisinden ziyade, karşılıklı etkileşime dayalı bir süreçtir.

Liderlik aynı zamanda bir kişinin belirli amaçları gerçekleştirmek üzere başkalarını etkilemesi ve örgütü daha uyumlu, tutarlı ve hedef odaklı bir yapıya yönlendirmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçte lider, sahip olduğu bilgi, beceri ve deneyimleri kullanarak izleyiciler üzerinde yönlendirici bir rol üstlenmektedir. Liderlerin izleyicilerinin davranışları üzerindeki bu yönlendirici etkisi, literatürde “etkileme süreci” olarak adlandırılmaktadır (Sharma, 2013, s. 309–318).

Bu çerçevede liderlik, yalnızca otorite kullanımı değil; aynı zamanda ikna, motivasyon sağlama, güven inşa etme ve ortak amaç etrafında bütünleşme

kapasitesi olarak değerlendirilmektedir. Liderin etkili olabilmesi, takipçilerin beklentileriyle uyumlu davranabilmesine ve mevcut koşulları doğru analiz edebilmesine bağlıdır. Bu nedenle liderlik, lider–takipçi–durum etkileşiminin bütüncül bir sonucu olarak ortaya çıkan, bağlamsal ve ilişkisel bir olgudur.

Liderlik kavramı literatürde farklı disiplinler tarafından çeşitli biçimlerde tanımlanmış ve açıklanmıştır. Bu tanımlardan birine göre lider; belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere harekete geçen, ortak hedef doğrultusunda bireyleri yönlendiren ve süreç boyunca rehberlik edebilme yeteneği sergileyen kişidir (Özdemir, 2003). Liderlik ise, bireyleri belirli amaçlar doğrultusunda etkileyebilme ve yönlendirebilme sanatı olarak tanımlanırken; yöneticilik ise daha çok örgütsel yapı içinde belirlenmiş görev ve sorumlulukların yerine getirilmesine dayalı mesleki bir rol olarak ifade edilmektedir (Uğur ve Uğur, 2014). Bu ayrım, liderliğin etkileme ve vizyon oluşturma boyutunu; yöneticiliğin ise planlama, örgütlenme ve denetim gibi işlevsel süreçleri temsil ettiğini göstermektedir.

Liderlik kavramı, en genel anlamıyla, bireyin sahip olduğu belirli özellikler ve yetkinlikler aracılığıyla bir grup ya da topluluğu etkileyerek örgütsel amaç ve hedefler doğrultusunda yönlendirmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Kowalski vd., 2020). Bu tanım, liderliği yalnızca pozisyonel bir güç ya da yönetsel bir rol olarak değil; etkileme, yön verme ve amaç birliği oluşturma süreci olarak ele almaktadır. Nitekim liderlik süreci, çalışanları doğrudan etkileyen kararların alınmasını; bu kararlar alınırken çalışan kazanımlarının gözetilmesini ve örgütsel amaçlarla uyumlaştırılmasını zorunlu kılmaktadır.

Bu nedenle karar verme yetkisine sahip liderler, karşılaştıkları etik sorun ve ikilemlerle baş edebilmek için belirli etik ilke ve değerlere dayalı bir yönelim geliştirmek durumundadır. Liderlik yalnızca stratejik tercihlerin belirlenmesi değil; aynı zamanda bu tercihlerin hangi değerler çerçevesinde şekilleneceğinin de tayin edilmesi sürecidir. Bu noktadan hareketle günümüzde, özellikle son yıllarda hem farklı bilgi alanlarında hem de gündelik yaşam pratiklerinde etik kavramının daha görünür hâle geldiği gözlemlenmektedir. Nitekim etik sözcüğü, araştırma ve uygulama süreçlerinde, kurumsal yapılarda ve bireysel yaşam alanlarında yaygın biçimde kullanılan temel kavramlardan biri hâline gelmiştir (İyi, 2011).

1.2. Liderlik Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Yaklaşımlar

Liderlik kavramı, 18. ve 19. yüzyıllarda gerçekleşen Sanayi Devrimi ile birlikte önemli bir yapısal ve düşünsel dönüşüm yaşamıştır. Sanayileşme süreci, üretim sistemlerinin ölçek büyütmesi ve örgütsel yapıların karmaşıklaşması sonucunda yönetim anlayışlarında rasyonelleşme ve standartlaşmayı zorunlu

kılmıştır. Bu bağlamda liderlik, geleneksel otorite biçimlerinden uzaklaşarak daha sistematik, mekanik ve verimlilik merkezli bir çerçevede ele alınmaya başlanmıştır. Üretim süreçlerinin bilimsel ilkelere göre düzenlenmesi ve iş gücünün en yüksek çıktı sağlayacak biçimde organize edilmesi dönemin temel önceliği hâline gelmiştir.

Bu dönüşümün kuramsal temelini oluşturan bilimsel yönetim yaklaşımında Frederick Winslow Taylor, liderin rolünü iş süreçlerini sistematik biçimde analiz eden, standartlaştıran ve sıkı denetim mekanizmaları aracılığıyla örgütsel performansı artıran bir yönetici olarak tanımlamıştır (Robbins & Judge, 2017, s. 360). Taylorist perspektifte liderlik, büyük ölçüde planlama, gözetim ve kontrol işlevleriyle özdeşleştirilmiş; iş bölümü ve uzmanlaşma yoluyla üretim süreçlerinin rasyonelleştirilmesi hedeflenmiştir. Bu anlayışta örgütsel otorite, hiyerarşik denetim mekanizmaları aracılığıyla kurumsallaştırılmış; çalışanlar ise üretim sürecinin teknik bileşenleri olarak değerlendirilmiştir. İnsan unsurunun motivasyonel ve psikososyal boyutlarının ikincil planda kalması, liderliği kişiler arası etkileşimden ziyade görev ve çıktı merkezli bir yönetim pratiği olarak konumlandırmıştır. Dolayısıyla Sanayi Devrimi sonrasında liderlik, insan odaklı bir etkileşim modelinden çok verimlilik ve gerçeklik ekseninde şekillenen mekanik bir yönetim paradigmasını temsil etmiştir.

Bu mekanik ve rasyonel çerçeve, yalnızca Taylor'ın bilimsel yönetim yaklaşımıyla sınırlı kalmamış; dönemin bürokratik örgütlenme anlayışıyla da kuramsal olarak desteklenmiştir. Nitekim Max Weber, rasyonel-legal otoriteye dayalı liderliği bürokrasi modeli bağlamında açıklayarak liderliğin kurallara bağlılık, hiyerarşik yapı ve yetki alanlarının açık biçimde tanımlandığı bir sistem içinde şekillendiğini ileri sürmüştür (Weber, 1947, s. 328). Weber'in tanımladığı yaklaşımda liderliğin meşruiyeti bireysel karizma ya da geleneksel ayrıcalıklardan değil, hukuki-rasyonel düzenlemelerden kaynaklanmaktadır. Bu durum, Sanayi Devrimi sonrasında liderlik kavramının yöneticilikle büyük ölçüde örtüşmesine ve görev odaklı bir anlayışın hâkim olmasına zemin hazırlamıştır. Böylece liderlik, bireysel etki ve insani etkileşim boyutundan ziyade, kurumsal otoritenin sürdürülmesini sağlayan yapısal bir işlev olarak tanımlanmıştır.

20. yüzyıl boyunca liderlik literatüründe özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar ve durumsal yaklaşımlar temel kuramsal çerçeveler olarak öne çıkmıştır. Özellikler yaklaşımı, etkili liderlerin özgüven, karizma, zekâ gibi belirli kişilik özelliklerine sahip olduğunu ileri sürmektedir (Yukl, 2013, s. 22). Ancak liderliği sabit ve doğuştan gelen özelliklerle açıklama eğilimi, çevresel faktörleri ve öğrenme süreçlerini yeterince dikkate almaması nedeniyle eleştirilmiştir. Bu eleştiriler, araştırmacıların liderliği yalnızca bireysel özellikler

üzerinden değil, davranışsal ve bağlamsal boyutlarıyla incelemelerine zemin hazırlamıştır.

Bu doğrultuda özellikler teorisinin ardından araştırmacılar, liderlerin sahip oldukları kişisel niteliklerden ziyade hangi davranışları sergilediklerine odaklanmaya başlamışlardır. Ohio State University’nde yürütülen çalışmalar sonucunda iki temel liderlik davranışı boyutu ortaya konulmuştur: insana yönelik davranışlar (*consideration*) ve işe yönelik davranışlar (*initiating structure*) (Judge vd., 2004, s. 756). İnsana yönelik davranışlar liderin çalışanlarla kurduğu ilişkiyi, güven ve saygı ortamını ifade ederken; işe yönelik davranışlar görevlerin yapılandırılması, rol ve sorumlulukların belirlenmesi gibi üretim sürecine ilişkin düzenlemeleri kapsamaktadır.

Zamanla liderlik kuramları daha insan merkezli bir yöne evrilmiştir. Durumsallık yaklaşımı çevresel değişkenlerin önemini vurgulamış; daha sonraki dönemde ortaya çıkan dönüşümcü ve hizmetkâr liderlik yaklaşımları ise lider ile takipçiler arasındaki etkileşimi ve değer temelli ilişkileri ön plana çıkarmıştır (Northouse, 2018, s. 17–35). Bu gelişim süreci, liderliğin yalnızca otorite ve denetim ekseninde değil; etik, değer ve insan odaklı boyutlarıyla birlikte ele alınması gerektiğini ortaya koymuş ve modern liderlik yaklaşımlarının normatif ve ahlaki temeller üzerinde şekillenmesine katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Liderlik yaklaşımları başlangıçta özellikler yaklaşımı ve davranışsal yaklaşımlar üzerinden gelişmiştir. Ancak 1990’lı yıllardan itibaren liderliğin değer temelli boyutları ön plana çıkmıştır. Özellikle dönüşümcü liderlik (Bass, 1985), otantik liderlik (Avolio & Gardner, 2005) ve hizmetkâr liderlik yaklaşımları etik boyutu güçlendiren bakış açıları ortaya koymuştur.

2. Etik Liderlik

Etik, kökleri yaklaşık 2500 yıl öncesine uzanan ve felsefenin temel disiplinlerinden biri olarak kabul edilen bir düşünce alanıdır. Batı felsefesi bağlamında etik anlayışının temelleri Plato ve Aristoteles’e kadar uzanmaktadır. Aristoteles, etiği kuramsal felsefeden ayırarak pratik felsefenin bir alanı olarak sistematik biçimde ele alan ilk filozof olarak kabul edilmektedir (Pieper, 1999). “Etik” sözcüğü Eski Yunancadaki *ethos* kelimesinden türemiş olup alışkanlık, töre, görenek ve karakter anlamlarını taşımaktadır. Türk Dil Kurumu ise etiği; ahlaki yargıları, ödev ve sorumluluk kavramlarını inceleyen ve insan davranışlarını iyi–kötü, doğru–yanlış kategorileri çerçevesinde değerlendiren ve iyi bir yaşamın normatif temellerini açıklamaya çalışan felsefi disiplindir.

Bu kuramsal arka plan, liderlik çalışmalarında da normatif ve değer temelli yaklaşımların gelişmesine zemin hazırlamıştır. Nitekim son dönemde literatürde ön plana çıkan etik liderlik kavramı, liderliğin değer boyutunu merkeze alan bir

yaklaşım olarak dikkat çekmektedir. Etik liderlik, yalnızca örgütsel hedeflere ulaşmayı değil; bu hedeflere ulaşma sürecinde etik ilkelere bağlı kalmayı, adalet, dürüstlük ve sorumluluk gibi değerleri davranışlara yansıtmayı ifade etmektedir. Günlük faaliyetlerinde etik değerlere bağlılık gösteren, karar ve uygulamalarında tutarlılık sergileyen ve bu davranışlarıyla çalışanlara örnek olan bireyler etik lider olarak tanımlanmaktadır (Gallaher & Tschudin, 2010). Bu yönüyle etik liderlik, hem bireysel ahlaki bütünlüğü hem de örgütsel etik iklimin oluşumunu destekleyen bir liderlik anlayışını temsil etmektedir.

Dolayısıyla her birey belirli bir etik anlayışa sahip olmakla birlikte, bu anlayış çoğu zaman sistematik ve kuramsal bir çerçeveye dayanmamaktadır. Bu nedenle bireylerin karar alma süreçlerine yön verebilmek amacıyla çeşitli etik ilke ve kuralların belirlenmesi gerekmektedir (Minja, 2009). Bu durum, etik liderliğin yalnızca bireysel bir değer meselesi olmadığını; aynı zamanda örgütsel norm ve yapıların oluşturulmasını da kapsayan sistematik bir yaklaşım olduğunu göstermektedir.

Etik liderlik, liderin dürüstlük, adalet, güvenilirlik ve sorumluluk ilkeleri doğrultusunda hareket etmesi ve çalışanlarına etik davranışları modellemesidir (Brown & Treviño, 2006). Bu tanıma göre etik değerlere sahip bir lider, yönetsel sorumluluklarını yalnızca örgütsel amaçlar doğrultusunda değil; aynı zamanda evrensel etik ilkeler çerçevesinde yerine getirmelidir. Bu bağlamda etik liderlik; insan haklarına saygı, saydamlık, katılımcılık, dürüstlük, hesap verebilirlik, kamu yararını gözetme ve hukukun üstünlüğü gibi temel normatif ilkelere dayanmaktadır (Kılınç, 2010).

Bu normatif çerçeve doğrultusunda etik liderliğin yapısal bileşenleri de literatürde ayrıntılı biçimde ele alınmıştır. Etik liderlik bileşenleri arasında liderin davranışları, dürüstlük, lidere duyulan güven, etkileşimsel adalet, sosyal-karizmatik etki ve kötü davranışların önlenmesi yer almaktadır. Ancak etik liderlik yalnızca bu unsurların toplamından ibaret değildir. Aynı zamanda liderin etkililiğinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı, çalışanların iş tatmini ve işe adanmışlık düzeyleriyle ilgili problemlerin yönetime iletilme süreçleriyle de yakından ilişkilidir (Brown vd., 2005, s. 117). Bu doğrultuda etik liderlik; karar verme, davranış örüntüleri, astları etkileme biçimi ve örgütsel/çevresel faktörlerin oluşumu açısından bütüncül bir yapı sergilemektedir. Nitekim literatürde etik liderlik; etik iklim, etik karar verme, davranışsal etik ve iletişimsel etik olmak üzere dört temel boyut kapsamında incelenmektedir (Brown vd., 2005; Brown ve Treviño, 2005, 2006).

ETİK LİDERLİK



Tablo 1. Etik Liderliğin Boyutları

ETİK İKLİM	ETİK KARAR VERME	DAVRANIŞSAL ETİK	İLETİŞİMSEL ETİK
<ul style="list-style-type: none"> • Örgütsel değerler • Adalet algısı • Psikolojik güvenlik 	<ul style="list-style-type: none"> • İkelere dayalı seçim • Şeffaflık • Sorumluluk 	<ul style="list-style-type: none"> • Rol model olma • Tutarlılık • Güvenilirlik 	<ul style="list-style-type: none"> • Açık iletişim • Geri bildirim • Saygı kültürü

Kaynak: Literatür taraması doğrultusunda sosyal öğrenme teorisi (Brown & Treviño, 2006)

Not: Bu model etik liderliğin çok boyutlu ve bütüncül yapısını göstermektedir.

3. Toksik Liderlik

Fransızca *toxique* ve Latince *toxicum* sözcükleri “zehirli” anlamına gelmektedir. Kavramın kökeni ise Eski Yunancadaki *toxikón* kelimesine dayanmaktadır ve “ok ucuna sürülen özel zehir” anlamını ifade etmektedir (Akkuş ve Ünsar, 2019). Türk Dil Kurumu sözlüğünde “toksikolog”, “toksikoloji”, “toksikolojik”, “toksikoman” ve “toksikomani” gibi kavramlara yer verilmekle birlikte, “toksik” kelimesinin doğrudan tanımına rastlanmamaktadır.

Bununla birlikte “zehirli” ifadesi hem tıbbi-biyolojik bağlamda hem de mecazi anlamda kullanılabilir. Bu çerçevede “toksik” kavramı yalnızca biyolojik ya da kimyasal bir zehirlilik durumunu değil; aynı zamanda bireyler arası ilişkilerde zarar verici, yıpratıcı ve olumsuz etkiler yaratan davranış biçimlerini de ifade etmektedir. Dolayısıyla “toksik” kavramı, tıbbi anlamının ötesinde, sosyal ve örgütsel bağlamda zararlı veya yıkıcı davranış örüntülerini tanımlamak için de kullanılmaktadır.

“Zehirli” kelimesi, biyolojik bağlamda “zehri olan” anlamını taşımakla birlikte; mecazi düzlemde duygu, tutum ve davranışların yıkıcı ya da zarar verici niteliğini ifade etmek için de kullanılmaktadır (Akkuş ve Ünsar, 2019). Toksikolojinin temel inceleme alanını oluşturan “zehir” kavramının geçmişi ise ilk çağlara kadar uzanmaktadır. Arkeolojik bulgular, ilk çağ insanların bitkisel, hayvansal ve mineral kaynaklı zehirleri tanıdıklarını ve çeşitli amaçlarla kullandıklarını ortaya koymaktadır.

Tarihsel süreç içerisinde zehir, yalnızca doğal bir madde değil; aynı zamanda bireylerin kendilerini korumak ya da düşmanlarını etkisiz hâle getirmek amacıyla başvurdukları bir savaş aracı olarak da kullanılmıştır (Vural, 2005). Bu bağlamda “zehirlilik” kavramı, yalnızca fiziksel zarar verme kapasitesini değil;

aynı zamanda zehirlenme yeteneğini ve etkisini de içermektedir. Günümüzde ise kavram, biyolojik anlamının ötesine geçerek “zehirli davranış” ya da “zehirlenme etkisi” gibi metaforik kullanımlarla sosyal ve örgütsel bağlamlarda zarar verici etkiyi tanımlamak için de kullanılmaktadır (Uncu, 2020).

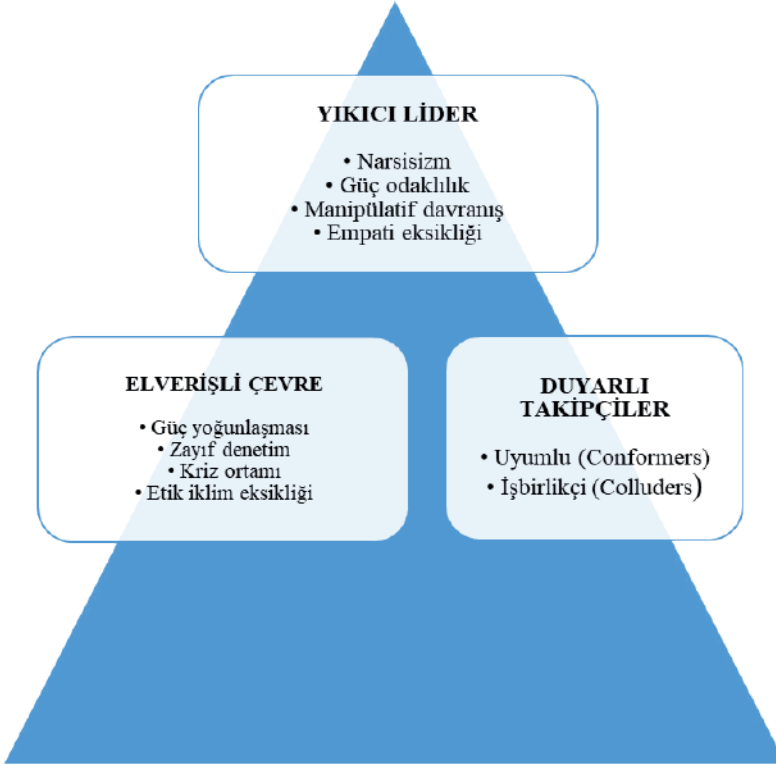
Toksik liderliğin, örgütlerin var oluşundan bu yana farklı biçimlerde ortaya çıktığı düşünülmektedir. Bununla birlikte, kavramın akademik literatürde sistematik biçimde ele alınması özellikle 2000’li yıllardan sonra hız kazanmıştır. Olumsuz liderlik üzerine yapılan erken dönem çalışmalardan biri, Conger tarafından gerçekleştirilmiştir (Çoban, 2022). Conger (1990), örgütleri başarıya taşıyan liderlerin yanı sıra, örgütsel başarısızlığa ve yıkıma neden olan liderlerin de varlığını vurgulamış; bu liderlerin eylemlerinin nasıl ve neden ortaya çıktığını açıklamaya çalışmıştır. Bu bağlamda liderliğin “karanlık yönünü” incelemek amacıyla liderin stratejik vizyonu, iletişim biçimi, izlenim yönetimi becerileri ve genel yönetim uygulamaları analiz edilmiştir.

Toksik liderlik kavramı, olumsuz liderlik türleri arasında değerlendirilen liderin yıkıcı, zarar verici ya da istenmeyen davranışlar sergilemesi sonucunda örgütsel süreçlerde olumsuz çıktılar ortaya çıkmasına neden olan bir liderlik biçimi olarak tanımlanmaktadır. Bu liderlik anlayışında liderin tutum ve davranışları, çalışanların motivasyon düzeylerini düşürmekte; üretkenlik, verimlilik, performans, iş tatmini ve yaratıcılık gibi örgütsel açıdan kritik öneme sahip olumlu çıktılarda azalmaya yol açmaktadır. Dolayısıyla toksik liderlik, bireysel düzeyde çalışan refahını zedeleyen; örgütsel düzeyde ise etkinlik ve sürdürülebilirliği olumsuz etkileyen çok boyutlu bir olgu niteliği taşımaktadır (Ahmed vd., 2024, s. 5).

Söz konusu yıkıcı sonuçların ortaya çıkmasında liderin kişilik özellikleri ve davranış örüntüleri belirleyici bir rol oynamaktadır. Nitekim toksik liderler, etik ya da diğer pozitif liderlik yaklaşımlarından farklı olarak çalışanları etkilemek ve yönlendirmek amacıyla kişiliklerinin “karanlık yönlerini” kullanma eğilimindedirler. Bu bağlamda literatürde “Karanlık Üçlü” (Dark Triad) olarak kavramsallaştırılan narsisizm, makyavelizm ve psikopati boyutlarıyla ilişkilendirilmektedirler. Güç odaklılık, manipülatif eğilimler, empati eksikliği ve etik dışı davranışlar gibi özellikler, toksik liderliğin davranışsal temelini oluşturmaktadır (McMurray, 2023, s. 16). Bu kişilik temelli eğilimler örgütsel süreçlere yansıtıldığında, hem çalışanların psikolojik iyi oluşu zedelenmekte hem de örgütün uzun vadeli sürdürülebilirliği risk altına girmektedir.

Toksik liderlik, bünyesinde birçok farklı olumsuz ve yıkıcı davranış örüntüsünü barındıran çok boyutlu bir kavramdır. Çalışanlar ve örgüt üzerindeki olumsuz etkilerinin kapsamı ve şiddeti dikkate alınarak literatürde çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulmuştur (Karaca, 2023, s. 37; Williams, 2005, s. 6). Bu sınıflandırmalar, toksik liderliğin yalnızca bireysel düzeyde zarar verici tutum ve davranışlardan ibaret olmadığını; aynı zamanda örgütsel iklimi, çalışan bağlılığını ve kurumsal performansı sistematik biçimde etkileyen bir liderlik biçimi olduğunu ortaya koymaktadır.

Toksik liderlik kavramının kuramsal çerçevesinin belirginleşmesinde ise Padilla, Hogan ve Kaiser'in (2007) geliştirdiği "Toksik Üçgen Modeli" önemli bir yere sahiptir. Araştırmacılar, toksik liderliğin yalnızca liderin kişisel özellikleriyle açıklanamayacağını; lider, takipçiler ve çevresel koşullar arasındaki etkileşimin belirleyici olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu kapsamda toksik liderlikte sürecin mi yoksa sonucun mu daha belirleyici olduğu tartışılmış; sürecin lider davranışlarıyla, sonucun ise ortaya çıkan yıkıcı etkilerle değerlendirilebileceği ifade edilmiştir.



Şekil 1. Toksik üçgen

Kaynak: Padilla, Hogan, Kaiser , 2007

Padilla ve arkadaşlarına (2007) göre toksik liderlik şu üç unsurun etkileşimiyle ortaya çıkmaktadır:

Toksik Liderlik = Yıkıcı Lider + Duyarlı (Savunmasız/İtaatkâr) Takipçiler + Elverişli Çevre

Bu model, toksik liderliği bireysel bir sapma olarak değil; çok boyutlu ve sistemsel bir olgu olarak ele almakta ve örgütsel bağlamın rolünü vurgulamaktadır.

4. Etik ve Toksik Liderlik: Kavramsal Bir Karşılaştırma

Etik liderlik kavramsal olarak ele alındığında, çift boyutlu bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Bu boyutlardan ilki, liderin etik ilkeler doğrultusunda karar alarak eyleme geçmesini ifade ederken; ikinci boyut, liderlik rolünün grup içinde etik normlar çerçevesinde icra edilmesini kapsamaktadır (Yetimoğlu, 2014). Başka bir ifadeyle etik liderlik hem karar verme süreçlerinde hem de liderlik davranışlarının uygulanışında ahlaki referanslara dayanan bütüncül bir yaklaşımı temsil etmektedir.

Etik kavramını merkeze alan bu perspektifte liderin bireylere yönelik tutumu, kullandığı dil, sergilediği davranış örüntüleri ve kişilerarası ilişkileri liderliğin görünür boyutunu oluştururken; sahip olduğu değerler sistemi, karakter özellikleri, içsel ahlaki muhakeme süreçleri ve ilkesel yönelimi ise liderliğin görünmeyen boyutunu meydana getirmektedir (Yetimoğlu, 2014). Dolayısıyla etik liderlik yalnızca davranışsal bir çerçeve değil; aynı zamanda bilişsel ve karakter temelli bir ahlaki bütünlük yapısıdır.

Toksik liderlik ise, çalışanlarına yönelik aşağılayıcı, küçük düşürücü ve psikolojik olarak yıpratıcı davranışlar sergileyen; kendisini astlarından üstün konumda değerlendiren ve bu üstünlük algısını güç gösterisi aracılığıyla pekiştiren bir liderlik biçimi olarak tanımlanmaktadır (Karakaya, 2021, s. 3799). Bu liderlik tarzında güç, iş birliği ve ortak akıl üretme aracı olmaktan ziyade kontrol ve baskı mekanizması olarak kullanılmaktadır.

Etik liderlik ve toksik liderlik, örgütsel davranış literatüründe iki zıt uçta yer alan liderlik biçimleridir. Etik liderlik; güven, bağlılık ve sürdürülebilir performans üretirken, toksik liderlik çalışan refahını tehdit etmekte ve örgütsel çöküş riskini artırmaktadır. (Brown, Treviño & Harrison, 2005, s. 120). Özellikle sağlık ve eğitim gibi insan odaklı sektörlerde etik liderliğin kurumsal kültürün temel bileşeni haline getirilmesi gerekmektedir. Toksik liderliğin önlenmesi için ise örgütlerde şeffaflık, etik kodlar ve güvenli geri bildirim mekanizmaları oluşturulması kritik öneme sahiptir. Bu nedenle çağdaş

yönetim anlayışı, liderliğin yalnızca performans odaklı değil; etik, insani ve sürdürülebilirlik temelli bir çerçevede değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır.

ETİK VE TOKSİK LİDERLİK



Tablo 2. Etik Liderlik- Toksik Liderlik

ETİK LİDERLİK	TOKSİK LİDERLİK
DEĞER TEMELLİ ÖZELLİKLER <ul style="list-style-type: none"> • Dürüstlük • Adalet • Şeffaflık • Hesap Verebilirlik 	YIKICI ÖZELLİKLER <ul style="list-style-type: none"> • Manipülasyon • Güç odaklılık • Benmerkezcilik • Empati eksikliği
DAVRANIŞSAL YÖNELİM <ul style="list-style-type: none"> • Rol model olma • Katılımcı karar verme • Tutarlılık • Etik standartların açık ifadesi 	DAVRANIŞSAL YÖNELİM <ul style="list-style-type: none"> • Otoriter control • Bilgi saklama • Ayrımcı uygulamalar • Korku üzerinden yönetim
ÖRGÜTSEL-İKLİMSEL SÜREÇLER <ul style="list-style-type: none"> • Etik iklim • Psikolojik güvenlik • Adalet algısı • Güven ilişkileri 	ÖRGÜTSEL-İKLİMSEL SÜREÇLER <ul style="list-style-type: none"> • Korku kültürü • Güvensizlik • Algılanan adaletsizlik • Psikolojik baskı

Kaynak: Brown ve Treviño (2006) ile Padilla, Hogan ve Kaiser (2007) kuramsal çerçeveleri temel alınarak literatür sentezi doğrultusunda yazar tarafından geliştirilmiştir.

Etik liderlik, liderin hem “ahlaki kişi” (moral person) hem de “ahlaki yönetici” (moral manager) rolünü üstlenmesini ifade eder. Ahlaki kişi boyutu; dürüstlük, güvenilirlik ve adalet gibi bireysel erdemleri kapsarken; ahlaki yönetici boyutu, bu değerlerin örgütsel süreçlere yansıtılmasını ve kurumsallaştırılmasını içerir. Bu bağlamda etik liderlik, normatif olarak uygun davranışların yalnızca bireysel düzeyde sergilenmesiyle sınırlı kalmaz; aynı zamanda iki yönlü iletişim, etik standartların açık biçimde ifade edilmesi ve ödül-ceza sistemleri aracılığıyla kurumsal yapıya entegre edilmesini sağlar (Brown, Treviño & Harrison, 2005, s. 120). Dolayısıyla etik liderlik, örgüt içinde adalet, dürüstlük ve hesap verebilirlik ilkeleriyle normatif uygunluğu sistematik biçimde kurumsallaştıran bir liderlik anlayışıdır. Buna karşılık toksik liderlik; güç, çıkar ve kontrol odaklı bir yönelim sergileyerek etik ihlallerini rasyonalize eden ve örgütsel ortamda korku kültürü üreten bir liderlik biçimi olarak tanımlanmaktadır (Lipman-Blumen, 2005, s. 29).

Bu kavramsal çerçeve, etik ve toksik liderlik literatürde çoğu zaman keskin bir normatif ikilik üzerinden konumlandırılmaktadır. Bu çerçevede etik liderlik; dürüstlük, adalet, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi evrensel ahlaki ilkelerle özdeşleştirilirken, toksik liderlik manipülasyon, güç istismarı, benmerkezcilik ve psikolojik zarar üretimiyle ilişkilendirilmektedir. Bu yaklaşım iki liderlik biçimini normatif düzlemde birbirine zıt kategoriler olarak konumlandırmakta ve etik liderliği “arzu edilen”, toksik liderliği ise “kaçınılması gereken” bir model olarak sunmaktadır.

Ancak bu keskin karşıtlık, liderlik olgusunun çok katmanlı doğasını açıklamak bakımından tartışmaya açıktır. Öncelikle, literatürde etik liderliğin çoğu zaman normatif olarak idealize edildiği; buna karşılık toksik liderliğin neredeyse bütünüyle yıkıcı ve irrasyonel bir kategori olarak ele alındığı görülmektedir. Oysa bazı araştırmalar, özellikle kriz, belirsizlik ve yüksek performans baskısı içeren bağlamlarda, otoriter ya da sert liderlik pratiklerinin kısa vadede performans artışı sağlayabildiğini ileri sürmektedir. Bu bulgular, toksik olarak etiketlenen bazı davranışların belirli koşullarda araçsal başarıyı üretme potansiyeline sahip olabileceğini göstermektedir.

Diğer taraftan etik liderliğin her bağlamda olumlu sonuçlar doğuracağı yönündeki varsayım da sorgulanmalıdır. Aşırı uzlaşmacı, çatışmadan kaçınan ya da karar alma süreçlerinde aşırı katılımcı yaklaşımlar, yüksek belirsizlik ortamlarında karar gecikmelerine ve performans düşüşüne yol açabilmektedir. Bu durum, etik liderliğin bağlamsal uygunluk çerçevesinde değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Dolayısıyla etik ve toksik liderlik yalnızca karşıt kategoriler değil; örgütsel bağlam, güç yoğunluğu, kültürel normlar ve takipçi beklentileri tarafından şekillenen gerilimli bir liderlik sürekliliğinin uç noktaları olarak değerlendirilebilir. Bu süreklilikte liderlik davranışları sabit değil; bağlama göre yeniden anlam kazanan ve algısal olarak inşa edilen pratiklerdir. Nitekim aynı liderlik davranışı, düşük güç mesafesine sahip bir kültürde baskıcı olarak algılanabilirken, yüksek güç mesafesi içeren yapılarda güçlü ve kararlı liderlik göstergesi olarak yorumlanabilmektedir.

Bu çerçevede etik–toksik ikiliği, basit bir iyi–kötü karşıtlığından ziyade normatif gerilim, güç ilişkileri ve algısal inşa süreçleri üzerinden ele alınmalıdır. Etkileşim boyutu ise özellikle önemlidir: Güç yoğunlaşmasının arttığı ve hesap verebilirlik mekanizmalarının zayıfladığı örgütlerde etik liderlik eğilimlerinin aşınabileceği; buna karşılık güçlü etik iklimlerin toksik davranış örüntülerini sınırlandırabileceği ileri sürülebilir. Bu karşılıklı etkileşim, liderliğin statik bir özellik değil; dinamik ve bağlamsal bir süreç olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak etik ve toksik liderlik arasındaki karşılaştırma, normatif zıtlığın ötesine geçerek bağlamsal geçişkenlik, güç dağılımı ve kültürel düzenleyiciler temelinde ele alınmalıdır. Bu yaklaşım, liderlik olgusunu mutlak kategoriler yerine gerilimli ve etkileşimsel bir yapı olarak kavramsallaştırmaya imkân tanımaktadır.

Sonuç

Liderlik kavramı, tarihsel süreç içerisinde güç ve otorite temelli yaklaşımlardan değer ve insan merkezli anlayışlara doğru önemli bir dönüşüm geçirmiştir. Küreselleşme, dijitalleşme ve bilgi temelli ekonominin yükselişi, liderliğin yalnızca performans üretme aracı olarak değil; aynı zamanda örgütsel kültürü şekillendiren, etik standartları belirleyen ve çalışan davranışlarını yönlendiren bir süreç olarak ele alınmasını zorunlu kılmıştır. Bu dönüşüm, liderliğin normatif boyutunu daha görünür hâle getirmiş ve etik liderlik ile toksik liderlik yaklaşımlarını literatürde karşıt iki önemli çerçeve olarak öne çıkarmıştır.

Bu bağlamda etik temelli liderlik anlayışı, örgütsel süreçlerin normatif bir zeminde yapılandırılmasını sağlayan kapsayıcı ve sürdürülebilir bir model sunmaktadır. Etik liderlik, hem “ahlaki kişi” hem de “ahlaki yönetici” boyutuyla liderin değer temelli davranışlarını kurumsal uygulamalara yansıtmasını mümkün kılmakta; böylece güven, adalet ve hesap verebilirlik ilkelerinin örgüt kültürüne yerleşmesine katkı sağlamaktadır. Nitekim Avolio ve Gardner’ın (2005, s. 322) vurguladığı üzere etik ve otantik temelli liderlik yaklaşımları, uzun vadede örgütsel bağlılığı güçlendirmekte, güven kültürünün oluşumunu desteklemekte ve sürdürülebilir performansın temelini oluşturmaktadır.

Etik liderlik; dürüstlük, adalet, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda hareket eden, çalışanlara rol model olan ve örgütte etik bir iklim oluşturan bir liderlik anlayışını temsil etmektedir. Etik liderlerin varlığı; çalışan güvenini artırmakta, örgütsel bağlılığı güçlendirmekte, iş tatmini ve psikolojik güvenlik düzeyini yükseltmekte ve kurumsal itibarı sürdürülebilir biçimde desteklemektedir. Bu yönüyle etik liderlik, yalnızca bireysel ahlaki bütünlüğü değil; aynı zamanda örgütsel performansın kalitesini ve uzun vadeli kurumsal sürdürülebilirliği de güvence altına alan yapıcı bir liderlik biçimidir.

Buna karşılık toksik liderlik; manipülasyon, benmerkezcilik, güç odaklılık ve yıkıcı davranış örüntüleri aracılığıyla örgütte güvensizlik, korku kültürü ve etik dışı uygulamaların yaygınlaşmasına neden olmaktadır. Kısa vadede disiplin veya performans artışı izlenimi yaratabilse de uzun vadede çalışan tükenmişliği, örgütsel sessizlik, işten ayrılma niyeti ve kurumsal itibar kaybı gibi ciddi sonuçlar doğurmaktadır. Bu bağlamda toksik liderlik, örgütsel

sürdürülebilirlik açısından yapısal risk barındıran bir liderlik biçimi olarak değerlendirilmelidir.

Etik liderlik ile toksik liderlik arasındaki temel ayrım, liderliğin değer temelli mi yoksa yıkıcı eğilimler üzerinden mi inşa edildiği noktasında ortaya çıkmaktadır. Etik liderlik güven, adalet ve insan onurunu merkeze alırken; toksik liderlik kontrol, baskı ve bireysel çıkar ekseninde şekillenmektedir. Bu karşıtlık, liderlik davranışlarının yalnızca performans göstergeleri üzerinden değil; örgütsel iklim, çalışan refahı ve kurumsal sürdürülebilirlik bağlamında değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Dolayısıyla, çağdaş örgütlerde sürdürülebilir başarı ve kurumsal itibarın korunması, liderlerin etik ilkelere dayalı bir yönetim anlayışını benimsemeleri ile doğrudan ilişkilidir. Bu doğrultuda örgütlerin lider seçim, geliştirme ve değerlendirme süreçlerinde etik yeterlilikleri merkeze almaları; toksik liderlik riskini azaltacak yapısal denetim mekanizmaları, geri bildirim sistemleri ve etik kültür uygulamaları geliştirmeleri gerekmektedir.

Bu literatür incelemesi, etik ve toksik liderliğin yalnızca birbirine karşıt normatif kategoriler olarak değerlendirilmesinin yetersiz olduğunu ortaya koymaktadır. Aksine, söz konusu iki yaklaşımın; örgütsel bağlam, güç ilişkileri ve kültürel dinamikler tarafından şekillenen gerilimli bir liderlik sürekliliğinin uç noktalarını temsil ettiği anlaşılmaktadır. Mevcut çalışmalar, etik liderliğin örgütsel güven, psikolojik güvenlik ve çalışan bağlılığı gibi olumlu çıktılarla ilişkilendirildiğini; toksik liderliğin ise tükenmişlik, iş doyumsuzluğu ve performans kaybı gibi yıkıcı sonuçlara zemin hazırlayabildiğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte bazı bağlamsal koşullarda, özellikle kriz ve belirsizlik ortamlarında, otoriter ya da sert liderlik pratiklerinin kısa vadede performans artışı sağlayabildiğine ilişkin bulgular da mevcuttur. Bu çerçevede liderlik olgusunun statik ve ikili bir sınıflandırmadan ziyade, dinamik, bağlamsal ve güç ilişkileriyle iç içe geçmiş bir süreç olarak ele alınması gerekmektedir. Dolayısıyla gelecekte yapılacak araştırmaların, etik ve toksik liderlik arasındaki geçişkenliği; güç yoğunlaşması, örgütsel kültür ve psikososyal aracı mekanizmalar bağlamında çok düzeyli modellerle incelemesi literatüre önemli katkılar sağlayacaktır.

Bu çalışma kapsamında ayrıca, liderlik kavramı ile liderliğin iki temel yaklaşımı olan etik liderlik ve toksik liderlik, kavramsal düzeyde kapsamlı bir literatür incelemesi çerçevesinde ele alınmıştır. Yapılan değerlendirmeler doğrultusunda, liderliğin yalnızca yönetsel bir yetkinlik alanı değil; örgütsel kültürü, değer sistemlerini ve çalışan davranışlarını şekillendiren çok boyutlu bir sosyal süreç olduğu ortaya konulmuştur. Bu bağlamda çalışmada, liderlik kavramı ile etik liderlik ve toksik liderlik yaklaşımları kavramsal bir perspektiften

bütüncül biçimde incelenmiş; her iki yaklaşım kavramsal genel bir çerçevede değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda gelecekte yapılacak çalışmaların, her iki liderlik yaklaşımının örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerini çok düzeyli ve disiplinler arası yöntemlerle ele alınması önerilmektedir.

Kaynakça

- Ahmed, M. A. O., Zhang, J., Fouad, A. S., Mousa, K., & Nour, H. M. (2024). The dark side of leadership: How toxic leadership fuels counterproductive work behaviors through organizational cynicism and injustice. *Sustainability*, 17(1), 105.
- Akkuş, Y. ve Ünsar, A. S. (2019). Toksik Liderlik Güvenlik Sektöründe Bir Araştırma. Paradigma Akademi: İstanbul
- Avolio, B. J., ve Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2005.03.001>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2006.10.004>
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44-55.
- Çoban, C. (2022). The dark side of leadership: A conceptual assessment of toxic leadership. *Business Economics and Management Research Journal*, 5 (1), 50-61.
- Gürer, A., (2019), Liderlik ve Yeni Liderlik Paradigması, (Ed., Gürer,A.), 21. Yüzyılda
- Liderlik Yaklaşımları, ss.11-28,2. Baskı, İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Gallagher, A., & Tschudin, V. (2010). Educating for ethical leadership. *Nurse Education Today*, 30(3), 224-227. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2009.08.009>
- İyi, S. (2011). İoanna Kuçuradi'nin etik görüşü açısından Kant'ta iyi isteme problemi (Yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., ve Ilies, R. (2004). *The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research*. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36-51.
- Karakaya, A. (2021). Toksik Liderlik ve Sağlık Çalışanlarının Toksik Liderlik Algı Düzeyleri. *International Social Sciences Studies Journal*. 7(87).
- Karaca, N. (2023). Algılanan toksik liderliğin fırsatçı sessizlik üzerine etkisinde örgütsel politikanın ve ahlaki çözülmenin aracılık rolü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İnönü Üniversitesi, Malatya
- Kılınç, A. Ç. (2010). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki

- ilişki (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/>
- Koçel, T. (2010), *İşletme Yöneticiliği*, 12. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kowalski, M.O., Basile, C., Bersick, E., Cole, D.A., McClure, D.E. ve Weaver, S.H. (2020). What do nurses need to practice effectively in the hospital environment? An integrative review with implications for nurse leaders. *Worldviews on Evidence-Based Nursing*, 17(1), 60-70.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians—and How We Can Survive Them*. New York: Oxford University Press.
- McMurray, C. T. (2023). Dark side and toxic leadership in corporate fraud and embezzlement (Order No. 30489900). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2811868406). Retrieved from <https://e-kutuphane.ksu.edu.tr/vetisbt/?p=0&veritabani=874/dissertations-theses/dark-side-toxic-leadership-corporate-fraud/docview/2811868406/se-2>
- Minja, D. (2009). Ethical managerial leadership: A critical review of leadership theory. *African Journal of Business Ethics*, 4(2), 121–136.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed., pp. 3–5). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Özdemir, E. (2003). Liderlik ve Etik. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (2), 151-168.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176–194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>
- Pieper A. Etiğe giriş (Atayman V, Sezer G, Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları: 1999.
- Robbins, S. P., ve Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed., p. 360). Boston, MA: Pearson.
- Sharma, M., Kumar. (2013). *Leadership Management: Principles, Models and Theories / leadership-management-principles-models-and-theories.pdf* / PDF4PRO. 3(3), 309-318
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper ve Brothers. s. 17.
- Uncu, A. (2020). Narsizm ve Liderlik Toksik Liderlik Örnekleri: Hitler ve Stalin. Urzeni Yayınevi: İstanbul.
- Uğur, S. S. ve Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (1), 122-136.
- Vural, N. (2005). Toksikoloji. Ankara Üniversitesi Basımevi: Ankara.
- Yeşilyurt, P., (2007), Türk ve İtalyan Yöneticilerinin Liderlik Tarzları: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Türk İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Adana.

- Yetimoglu Selin, “Etik Liderlik Nedir? Nasıl Etik Bir Lider Olunur?”, 14 Temmuz 2014, <https://selinyetimoglu.com/2014/07/14/etik-liderlik-nedir-nasil-etik-bir-lider-olunur/> (Erişim Tarihi:22.02.2026).
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations (8th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Oxford University Press. s. 328.
- Williams, D. F. (2005). Toxic Leadership in the U.S. Army (Unpublished Master Thesis). U.S. Army War College, ABD.

Liderlik Tarzlarında İkilik: Otoriter Liderlik ve Demokratik Liderlik

İfakat Atak¹

Özet

Liderler örgütün tüm süreçlerine nüfuz ederek örgütün sağlıklı bir şekilde işlemesi açısından önemli bir göreve sahiptir. Örgütün yönetilmesi gereken pek çok kaynağı bulunmaktadır ve bu noktada örgütün etkinliğinin belirleyicilerinden biri de ona yapılan liderliktir. Bu çalışmanın amacı, kuramsal çerçeve ve uygulama bulgularına dayanarak, ikilik ve gerilim bakış açısıyla otoriter ve demokratik liderlik tarzlarını değerlendirmektir. Bu amaçla öncelikle otoriter ve demokratik liderlik kavramları tanımlanmıştır. Sonrasında iki liderlik tarzı arasındaki gerilim ve etkileşim alanları ile bu liderlik tarzlarının örgütsel ve yönetsel açıdan yansımaları ele alınarak sonuç ve değerlendirme yapılmıştır.

Giriş

Örgütlerin etkinliği ve sürekliliği açısından önemli bir rol üstlenen liderlik, yönetim ve örgütsel davranış yazınının temel konularından biridir. Artan değişim, belirsizlik ve rekabet ortamı, günümüz örgütlerinde liderliğin önemini daha da belirgin hale getirmektedir. İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal canlılardır ve bu grupları yönetecek, hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak lider veya yöneticilere ihtiyaç duyarlar (Özkalp ve Kirel, 2010: 307). İnsanların oluşturduğu örgütlerde de belirlenen hedeflere ulaşılması ve çalışanların belirlenen hedefler doğrultusunda motive edilmesi için liderlik konusu ön plana çıkan konulardan biridir. Yazında liderlikle ilgili çeşitli tanımlamalar mevcuttur. Eren'e (1998) göre bu tanımlar incelenerek bir sentez oluşturulmaya çalışıldığına liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamı olarak tanımlanabilmektedir. Zorlayıcılığı içermemesi

1 Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Zara Ahmet Çuhadaroğlu M.Y.O., Çağrı Merkezi Hizmetleri Programı, ORCID: 0000-0001-7429-2630

yönüyle liderlik yöneticilikten farklılaşmaktadır. Yönetici de belirlenen amaçları gerçekleştirmek için diğer bireyleri etkilemektedir ancak yöneticinin etkisi sahip olduğu pozisyonun getirdiği yetkilere dayanmaktadır. Buradaki yetki, yöneticiye sahip olduğu pozisyonun verdiği bir güçtür. Diğer taraftan liderlik sosyal etkileşim süreciyle ortaya çıkmakta ve başkaları üzerindeki etkileme becerisini ifade etmektedir (Ergeneli, 2017: 238). Basıklaşan organizasyon yapıları, güçlendirme uygulamaları, takım temelli organizasyon, kazanılmış otorite gibi kavramlar özünde pozisyona (makama) bağlı resmi otoriteyi kullanan “yönetici” yerine, lider kavramını gündeme getirmiştir (Koçel, 2018: 585). Özellikle günümüz iş hayatında işletmelerin başarılı olması için liderlere ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu bölümün amacı, otoriter ve demokratik liderlik kavramlarını tanıtarak kavramlar arasındaki gerilim ve etkileşim alanları ile bu kavramların örgütsel ve yönetsel yansımalarını ele almaktır.

Yönetim ve liderlik yazınında otoriter ve otokratik liderliğin büyük ölçüde birbiri yerine ve aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir çünkü iki kavram arasında karar alma ve denetim konularında ortak özellikler bulunmaktadır. Ancak bazı çalışmalarda iki kavram arasında farklılıklar olduğu da tartışılmaktadır. Örneğin Harms ve diğerleri (2018) yazında otokratik veya otoriter liderliğin, liderlik stillerine atıfta bulunurken büyük ölçüde ayırt edilemez olduğunu öne süren çalışmalara rağmen otoriter liderliği, daha baskıcı bir liderlik stili olarak ele almışlardır. Belirtilen nedenlerden dolayı bu bölümde, iki kavram arasındaki bu durum dikkate alınmış olup ağırlıklı olarak otoriter liderlik kavramı üzerinde duran çalışmalara yoğunlaşmıştır.

1. Otoriter Liderlik ve Demokratik Liderlik

Liderlik konusunda yapılan çalışmalar ve teoriler çoğunlukla lider ve davranışlarını farklı şekillerde sınıflandırmakta ve bunlar arasında karşılaştırmalar yapmaktadır. Dolayısıyla liderlik olayına farklı açılardan bakan ve değişik ölçütleri temel alan birçok sınıflama bulunmaktadır (Koçel, 2018: 613). İşte bu bölümün konusu bu sınıflamalar arasında yer alan Otoriter Liderlik ve Demokratik Liderliktir.

Otoriter liderlik, tüm yetkileri lidere vererek takipçilerin süreçlere katılımını en aza indiren bir liderlik tarzıdır. Bu sistemde lider kontrolü eline alarak görevlerin nasıl yerine getirileceği konusunda grup üyelerini yönlendirmektedir. Bunun yanında astların politika oluşturma ya da karar alma süreçlerine katılmalarını sağlayacak açık iletişim kanalları oluşturulmayarak kararlar tek taraflı olarak lider tarafından alınmaktadır (Karoli & Upadhyaya, 2024: 598).

Otoriter liderlik tarzı merkezi bir otoriteye dayanması, iletişimin yukarıdan aşağıya doğru işlemesi ve karar alma ile süreçler üzerinde sıkı bir kontrolün bulunması gibi temel özelliklerle karakterize edilmektedir (Rafiq-uz-Zaman vd., 2025:108). Bu tarz liderler, astlarına karşı emredici bir tutum sergilerleyerek verilen talimatlara koşulsuz itaat bekler ve kurallara uyulmadığında yaptırım uygularlar. Aynı zamanda çalışanlarıyla aralarına mesafe koyarak gücü merkezde toplamayı tercih etmektedirler (Huang vd., 2015: 184). “Söyleneni yap” anlayışı temelinde çoğunlukla tek yönlü, kurallara dayalı yönlendirme söz konusudur ve çalışanlar günlük olarak yakından takip edilmektedir. Bu tutum genellikle iyi niyetli bir yaklaşımla sergilense de çalışanlara karşı ebeveç-çocuk ilişkisini andıran bir yönetim tarzı ortaya çıkmaktadır (Klatt & Hiebert, 2001: 113). Dolayısıyla burada çalışanlardan bir geri bildirim alınmamakta ve kararlar büyük ölçüde yönetici tarafından alınmaktadır.

Otoriter liderlikte liderin sahip olduğu güç kesindir. Liderin astından karşılıksız olarak bağlılık isteme hakkı bulunurken liderin bu duruma karşılık verme zorunluluğu yoktur. Burada ast gönülsüz bir şekilde lidere bağlı ve itaatkardır (Aycan, 2001: 6). Bu liderlik tarzına sahip kişiler, astlarını kendilerine koşulsuz itaat etmeye zorlama eğilimindedirler. Astlarına karşı katı ve sert davranışlar sergilemekte ve yöneltelen eleştirilere karşı kapalı bir yaklaşım benimseyerek eleştirileri kabul etmemektedirler (Redeker vd., 441: 2014).

Farh ve Cheng (2000) babacan liderliğin bir bileşeni olarak ele aldıkları otoriterliği, astları üzerinde mutlak otorite ve kontrol uygulayan ve astlarından sorgusuz sualsiz itaat talep eden bir liderin davranışı şeklinde ifade etmişlerdir. Kavramın kültürel köklerini de inceleyen araştırmacılar otoriter liderliğin Konfüçyüsçülük geleneğinden doğduğunu öne sürmüşlerdir. Konfüçyüsçü görüşe göre baba ile oğul arasındaki temel ilişki her zaman en üstün ve en belirleyici ilişki olarak kabul edilmektedir. Bu ilişki, diğer bütün toplumsal ilişkilerden daha önemli sayılmakta ve onların üzerinde konumlandırılmaktadır. Bu paralelde bu bakış açısının hakim olduğu kültürel bağlamlarda (Çin, Asya gibi) otoriter liderlik üzerine yapılan çalışmalar (Huang vd., 2015; Cheng vd., 2004) dikkat çekmektedir. Ancak Harms ve diğerlerine göre (2018) bu kültürel bağlamda otokratik liderliğin etkilerinin genellikle olumsuz olduğu da görülmektedir. Örneğin bazı araştırmalarda aşırı otoriter liderlerin takipçileriyle aralarına mesafe koyma eğiliminde olmaları ve astları hakkında genellikle daha olumsuz görüşlere sahip olmaları, lider-üye etkileşimini azaltmakta ve bunun sonucunda liderin astlarıyla iletişiminin zayıfladığı tespit edilmiştir.

Demokratik liderlik ise ortak karar alma, açık ve çok yönlü iletişim ile çeşitli paydaşların aktif katılımına verdiği önem gibi temel özelliklerle tanımlanmaktadır (Rafiq-uz-Zaman vd., 2025:108). Hem büyük hem de küçük

sosyal gruplar açısından demokratik liderliğin tanımını sunan Gastil'e (1994) göre demokratik liderlik kavramsal olarak otorite konumu açısından farklılık göstermektedir. Bu liderlik tarzı üyeler arasındaki sorumluluğu dağıtmak, grup üyelerini güçlendirmek ve grubun karar alma sürecine yardımcı olmak üzere üç işlevin yerine getirilmesiyle karakterize edilmektedir. Bir grubun pek çok veya tüm üyeleri bu işlevleri yerine getirmekte ve düzenli olarak lider ve takipçi rollerini değiştirmektedirler.

Demokratik liderlik kavramına değinmek bir dizi felsefi, politik ve sosyolojik soruyu gündeme getirmektedir (Woods, 2004: 3) çünkü demokrasi kavramının genel kabul görmüş tanımları olmakla birlikte geniş bir kavram olduğu görülmektedir. Woods (2020) demokrasinin temel kavramlarından olan güç, iletişim, büyüme ve aidiyet konularından hareketle demokratik liderliği dar ve geniş manada kavramsallaştırmaya çalışmıştır. Buna göre demokratik liderlik anlayışı, insanları yalnızca liderin takipçileri olarak değil karar sürecine katılan aktif bireyler olarak görmektedir. Bu anlayış liderlik sürecinin insanları da kapsayacak şekilde yürütülebileceğini öne sürmektedir. Örneğin dar bir demokratik liderlik anlayışı bu süreci bir müdürün ya da okul yöneticisinin, çalışanlar ve öğrenciler gibi diğer kişilerin kendilerini danışılmış ve sürece dahil edilmiş hissetmeleri için benimsediği bir liderlik tarzı olarak görmektedir. Diğer taraftan demokratik liderliğin geniş bakış açısı ise sadece gücün paylaşımını ve anlayışı derinleştiren dönüştürücü bir iletişimi teşvik etmekle yetinmemektedir. Hem bireylerin örgütün etik ve sorumlu üyeleri olarak bütüncül biçimde gelişmesini hem de aidiyet ile bireyselliği birlikte güçlendiren bir topluluk içinde bireylerin ilişkisel iyi oluşlarının artmasını sağlamaktadır. Bu şekilde zenginleştirilmiş bir demokratik liderlik uygulaması grup genelinde hareketlilik duygusunu uyandırarak liderlik sürecini işbirlikçi bir süreç haline getirmektedir. Başka bir anlatımla Woods güç paylaşımını, dönüştürücü iletişimi, bütünsel öğrenmeyi ve ilişkisel iyi oluşu demokratik liderlerin eylemlerine yol gösterici ışıklar olarak sunmaktadır.

Demokratik lider; astlarına danışarak karar almaktadır. Kriz dönemleri dışında örgütün amaçları grubun kararlarına göre yön almaktadır. Bu liderlik tarzında astların planlama, karar alma ve örgütleme faaliyetlerine katılmalarını teşvik eden bir yaklaşım mevcut olmakla birlikte astlar kendi inisiyatiflerinin risklerini taşımaktadırlar. Böylelikle kararlar daha sağlıklı olmaktadır. Demokratik liderler çalışanlara karşı naziktir ve onlara değer verir. Çoğunlukla ceza değil ödül sisteminin uygulandığı bu liderlik tarzında her türlü iletişim yolu açıktır (Şimşek vd., 2014: 153). Demokratik liderliğin temel özellikleri arasında katılımı teşvik etmek, açık iletişim kurmak, kararları müzakere yoluyla almak ve ekip üyelerinin potansiyelini geliştirmeye odaklanmak yer almaktadır. Bu liderlik yaklaşımının resmi örgütlerin ötesinde aile ortamları gibi gayri

resmi bağlamlarda da geçerli olduğu ve bu tarz yaklaşımın üyeler arasındaki bağlılığı ve uyumu artırdığı gösterilmiştir. Giderek daha karmaşık hale gelen iş ortamında, özellikle dijital ve çok kültürlü çağda, demokratik liderliğin sürekli uyum ve etkinliği sağlamak amacıyla diğer liderlik tarzlarıyla sinerji içinde incelenmesi (Daud vd., 2025: 2084) de önerilmektedir. Bu paralelde bir sonraki başlıkta bu iki liderlik tarzı arasındaki gerilim ve etkileşim alanları ele alınmıştır.

2. Otoriter ve Demokratik Liderlik Kavramları Arasındaki Gerilim ve Etkileşim Alanları

Bir önceki başlıkta ele alınan otoriter ve demokratik liderlik tanımları, liderlerin anlayış ve davranış örüntüleri doğrultusunda kategorize edildiğini ortaya koymaktadır. Çalışanlarla ilişkilerinde sergilediği davranış açısından otoriter lider daha katı ve mesafeli iken demokratik liderin iletişime açık olduğu çıkarımı yapılabilmektedir.

Lewin, Lippitt ve White (1939) grup yaşamındaki davranış kalıplarıyla ilgili çeşitli sorulara yanıt aradıkları ve liderlik üzerine klasik bir araştırma olarak kabul edilen çalışmalarında demokratik ve otoriter liderlerin davranışlarını aşağıda sunulan Tablo 1'deki gibi örneklendirmişlerdir :

Tablo 1.

Otoriter Liderlik	Demokratik Liderlik
Tüm politikalar lider tarafından belirlenmektedir.	Tüm politikalar, liderin teşviki ve desteğiyle grup tartışması ve kararı sonucunda ortaya çıkmaktadır.
Grup hedefine ulaşmak için teknikler ve faaliyet adımları lider tarafından tek tek belirlendiğinden, gelecekteki adımlar grup üyeleri açısından büyük ölçüde belirsiz kalabilmektedir.	Grup hedefine ulaşmak için teknik tavsiye gerektiğinde lider, aralarından seçim yapılabilecek alternatif prosedürler önerebilmektedir.
Lider genellikle her üyenin yapacağı iş görevini ve çalışma arkadaşlarını belirlemektedir.	Üyeler diledikleri kişilerle çalışmakta özgürdüler ve görev dağılımı grubun takdirine bırakılmaktadır.
Lider, her üyenin çalışmasına dair övgü ve eleştirilerinde "kişisel" davranmakta ve işin nasıl yapılacağını gösterdiği zamanlar dışında gruba aktif olarak katılmaktan uzak durmaktadır.	Lider, övgü ve eleştirilerinde "nesnel" veya "gerçekçi" bir yaklaşım sergilemekte ve işin büyük bir kısmını üstlenmeden, ruhen sıradan bir grup üyesi olmaya çalışmaktadır.

Kaynak: (Lewin vd., 1939: 273)

Otoriter liderğin mantığı verimlilik ve kontrol üzerine kuruluyken bunun aksine demokratik liderlik kapsayıcılık ve paylaşılan güç üzerine kuruludur (Rafiq-uz-Zaman vd., 2025: 106). Buna göre otoriter liderlikte karar alma süreçlerinin hızlandırılması, kaynakların etkin kullanımı ve süreçlerin sıkı bir denetim altında tutulması yoluyla verimlilik ve kontrol sağlanmaya çalışılmaktadır. Demokratik liderlikte ise örgütlerde çalışanların karar alma süreçlerine katılması, yetki ve sorumluluğun paylaşılması ve kapsayıcı bir yönetim anlayışının benimsenmesi temel alınmaktadır. Bununla birlikte çalışanların yeterli seviyede nitelikli olmadığı örgütlerde demokratik liderlik uygulamalarında bir sınırlılık söz konusu olmaktadır. Özellikle kararların hızlı bir şekilde alınması gerektiğinde bu liderlik tarzının uygulanması dezavantajlı olabilmektedir. Örneğin batmak üzere olan bir gemideki kaptanın demokratik bir şekilde davranması zaman kaybına neden olacağından uygun bir liderlik tarzı olmayacaktır (Arıkan, 2001: 242). Huang ve diğerleri (2015) yazındaki bazı araştırmaların otoriter liderlik davranışlarının bireysel tutum ve davranışlar üzerinde olumsuz etkiler yarattığını ortaya koyarken bazı araştırmaların ise verimlilik odaklı bir yaklaşımla, özellikle yüksek düzeyde koordinasyon ve etkinliğin gerekli olduğu durumlarda otoriter liderliğin grup ya da bireysel performansı artırabildiğini ileri sürdüğünü görmüşlerdir. Bu bulgular bize liderlik tarzı konusunda durumsal bir yaklaşımın olduğunu göstermektedir.

Redeker ve diğerleri (2014) içlerinde otoriter ve demokratik liderlik tarzlarının da yer aldığı bütüncü bir liderlik modeli sunmuşlardır. Bu genel liderlik modelinde, varolan liderlik yazını birleştirilerek aynı anda farklı liderlik tarzlarına denk gelinebileceği ileri sürülmüş ve lider ile yönetilenler arasındaki dinamik etkileşimlerin araştırılması için bir başlangıç noktası sunulmuştur.

Liderlik konusunu açıklamak için geliştirilen teorilerden biri olan Davranışsal Liderlik Teorisinin ana fikri, lideri başarılı ve amaca ulaştıran hususun liderin kendisi kadar takipçilerinin de önemli olduğu ve liderin sergilediği davranış tarzıdır. Davranışsal Liderlik Teorisine katkı sunan ve liderlerin davranışlarını açıklamakta kullanılabilecek teorik çalışmalardan biri de Douglas McGregor tarafından geliştirilen X ve Y Teorisidir (Koçel, 2018: 595-599).

McGregor'ın X Teorisinin varsayımları şu şekildedir :

- Ortalama bir çalışan çalışmayı sevmez
- ve mümkün olduğunca iş yapmaktan kaçınır
- bu nedenle tehdit ve ceza kullanılarak çalışmaya zorlanmalıdır.

Diğer yandan Y teorisinin varsayımları ise şu şekildedir:

- Çalışanların çoğu tembel değildir,

- çalışanlar çalışmaktan zevk alır ve sorumluluk üstlenmeyi ister,
- çalışanların önemli bir kısmının hayal gücü yüksektir ve yaratıcıdırlar,
- çalışanların büyük çoğunluğunun iş yerlerine ilgi göstermemesinin nedeni yönetimin uygun ve destekleyici bir çalışma ortamı sağlayamamasıdır (Chukwusa, 2018: 5).

McGregor'a göre liderlerin insan davranışlarına dair sahip oldukları inançlar ve varsayımlar liderlerin kendi davranışlarına da etki edecektir. Bu bağlamda X teorisinin varsayımlarına inanan yöneticilerin daha çok otoriter ve müdaleci bir tarzda davranacağı öngörülürken; Y teorisinin varsayımlarına inanan yöneticilerin ise daha çok demokratik ve katılımcı bir tarzda davranacağı öngörülmektedir (Koçel, 2018: 599).

Otoriter liderliğe kıyasla demokratik liderlik daha modern, insancıl ve ilişkisel teoriler bağlamında kendine yer bulmakta ve Douglas McGregor'un Y teorisine yakından ilişkilendirilmektedir. Bu kuram çalışanlara doğru yetkilendirme ve sorumluluk için uygun koşullar sağlandığında onların kendi kendini yönlendirebilen, yaratıcı ve içsel olarak motive olabilen bireyler olduğunu öne sürmektedir (Rafiq-uz-Zaman vd., 2025: 107). McGregor'ın görüşüne göre yönetim X teorisi varsayımlarına bağlı kaldığında çalışanları büyük ölçüde göz ardı etmektedir. Oysa çalışanların çoğu gerçekte Y teorisinin varsayımlarına daha yakın olabilir. Bazı çalışanlar Y teorisine uygun bir gelişim potansiyeline sahip olabilir. Bu nedenle yönetimin temel görevi, çalışanların bu potansiyeli iş ortamında ortaya koyabilecekleri uygun ve destekleyici bir ortam oluşturmaktır. Bu varsayımlar doğrultusunda liderliğin rolü ise çalışanların potansiyelini geliştirmek ve bu potansiyelin ortak amaçlar yönünde kullanılmasına rehberlik etmektir (Chukwusa, 2018: 5).

Bu bilgiler ışığında otoriter ve demokratik liderlik arasındaki gerilim ve etkileşim alanı açısından şu çıkarımlarda bulunulabilir. Eğer çalışanlar aslında Y teorisinin potansiyeline sahipse, otoriter liderlik bu potansiyeli bastırabilir. Aşırı kontrol içsel motivasyonu zayıflatabilir ve bireylerin gelişim kapasitesini görünmez hâle getirebilir. Böylece liderlik, potansiyeli açığa çıkarmak yerine sınırlandıran bir işleve dönüşebilir. Demokratik liderlik ise çalışanların potansiyelini ortaya çıkaracak "etkinleştirici ortamı" oluşturma kapasitesine sahiptir. Böylece liderlik, sadece yönlendiren değil potansiyel geliştiren bir süreç hâline gelebilir. Ancak burada her çalışanın X veya Y teorisinin varsayımlarına sahip olma potansiyelinin farklı olabileceği ve örgütsel bağlam önemlidir. Liderler, otoriter ve demokratik yaklaşımlar arasındaki dengeyi bağlamsal olarak kurarak hem potansiyel gelişimi hem de ortak hedeflere yönelimi birlikte sağlamayı amaçlayabilirler.

3. Otoriter ve Demokratik Liderliğin Örgütsel Sonuçları ve Yönetimsel Yansımaları

Liderlik, liderin örgüt hedeflerine ulaşmak için astlarının gönüllü katılımını aradığı, bir kişinin grubun diğer üyeleri üzerinde sosyal etki yarattığı, belirli durumlarda hedefe ulaşma başarısına yönelik olarak bir bireyin veya bir grup bireyin faaliyetlerini etkileme sürecidir ve hem etkileyen kişi hem de etkilenen kişiyi içeren ilişki bir kavramdır (Bhatti vd., 2012: 192). Dolayısıyla beklenen örgütsel ve yönetsel sonuçların elde edilmesi açısından liderlik önemli bir konudur.

Lewin ve diğerleri 1939 yılında yaptıkları araştırma ile liderlik sürecinin kendisinin, örgütsel dinamikleri ve sonuçları derinden şekillendirdiğine dair ilk güçlü görgül kanıtı sunmuşlardır. Okul çocuklarından oluşan gruplar üzerinde yaptıkları araştırmada demokratik olarak yönetilen grupların daha yüksek motivasyon, yaratıcılık ve grup uyumu sergilediği görülmüştür. Buna karşılık otoriter olarak yönetilen grupların görevde üretken olsalar bile daha fazla saldırgan tavır takındıkları ve lidere bağımlılık gösterdikleri gözlemlenmiştir. Serbest bırakıcı liderlikle yönetilen grupların ise en az üretken ve en kaotik grup olduğu gözlemlenmiştir (Rafiq-uz-Zaman vd., 2025: 107).

Örgütsel amaçlara ulaşma konusunda otoriter liderlerin çoğu başarılı olabilmektedir. Ancak bu tarz liderliğin başarılı olabilmesi için iyi bir alt yapıya sahip olunması ve çalışanlarında kendilerine emir verilmesinden hoşlanan kişiler olması gerekmektedir. Genellikle itaatkar, planlama ve karar alma süreçlerinde pasif kalmayı tercih eden çalışanlar açısından bu liderlik tarzı ilgi görmektedir (Arıkan, 2001: 240). Otoriter liderliğin bir ölçütü olarak otoriter yönetim tarzına da bakılabilir. Otoriter kişiler katı, esnek olmayan ve kurallara sıkı sıkıya bağlı insanlardır. Bu davranış tarzı belirsizliği azaltır. Eğer yöneticiler genelde otoriter davranıyorsa çalışanlar daha az belirsizlik yaşar. Çünkü yöneticiler iş ortamında kalıplaşmış ve tahmin edilebilir şekilde davranışlar sergilerler. Örgütteki yönetim stili daha esnek ve daha az kuralcı ise çalışma ortamında daha fazla belirsizlik olabilecektir (Thau vd., 2009). Otoriter liderlik, grup olarak karar alınması için gereken sürenin çok az olduğu zamanlarda ya da liderin grubun en bilgili üyesi olduğu durumlarda en iyi şekilde uygulanmaktadır. Bu liderler çalışanların görevlerini belirlemektedir. Görevlerin ne zaman bitirileceği zaman çizelgesi ile doğrudan belirlenmekte ve bu sayede bir amaca güçlü bir şekilde odaklanma sağlanmaktadır. Bu nedenle otoriter liderlik tarzının özellikle deneyimsiz ve/veya vasıfsız üyelerden oluşan bir takımın amaçlarına ulaşması noktasında işlevsel olacağı kabul edilmektedir (Chukwusa, 2018: 4). Diğer taraftan bu liderlik tarzı sorumluluk almaktan korkan, lidere bağımlı ve yaratıcılık düzeyi düşük çalışan profillerinin oluşmasına yol açma eğilimindedir.

Buna karşılık liderin çalışanların önceliklerine duyarlılık göstermesi, onlar açısından doğru ve kabul edilebilir uygulamaları hayata geçirmesi durumunda çalışanları kazanması söz konusu olmaktadır (Chukwusa, 2018: 5).

Otoriter liderlik bir değişim (alışveriş) sürecidir. Bu nedenle performansa dayalı koşullu destekler söz konusudur. Çalışanlar, kişisel isteklere ve araçsal ekonomik işlemlere hitap edilerek motive edilmektedir. Bu tarz liderler kontrolü sürdürmek için genellikle örgütsel bürokrasiyi, politikaları, gücü ve otoriteyi kullanmaktadırlar (Chukwusa, 2018: 3). Başka bir ifade ile burada lider ile çalışan arasındaki ilişkinin sergilenen performansa karşılık ödül esasına dayandığı ve motivasyonun bireysel çıkarların karşılanması üzerinden sağlandığı söylenebilmektedir.

Otoriter liderlik tarzı, problem çözümünde yaratıcı fikirlerin kullanımını sınırlayabilmektedir. Bu nedenle liderlerin kurumlarını yönetirken bu yaklaşımı ölçülü biçimde kullanmayı öğrenmeleri tavsiye edilmektedir. Bu liderlik tarzı bazı durumlarda iş yerinde başarı sağlamak için etkili olabilir ve kurumları tamamen işlevsiz hâle getirmez. Nitekim hem çeşitli eksikliklere hem de birçok avantaja sahiptir. Otoriter liderlik kısa vadede daha yüksek verimlilik sağlayabilir ancak uzun vadede inisiyatif eksikliği ve kurumsal çatışmaların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Otoriter durumlarda görülen verimlilik artışı ise genellikle liderin performansı tanıyıp ödellendirmesi ve beklenen performans gösterilmediğinde devreye giren yaptırımların bir sonucu olmaktadır (Chukwusa, 2018: 6).

Yazında otoriter liderliğin bazı örgütsel ve bireysel sonuç değişkenlerini etkilediği yapılan araştırmalarla desteklenmektedir. Bu araştırmalar örgütsel ve yönetsel sonuçlar açısından aydınlatıcı olma potansiyeli taşımaktadır. Tunçbilek ve Kaya (2020) üretim sektöründe mavi yakalı çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmalarında, genel örgütsel bağlılığa otoriter liderliğin etki ettiğini tespit etmişlerdir. Bununla birlikte otoriter liderliğin genel örgütsel bağlılığı açıklayıcılığı demokratik liderlikten daha yüksek olarak tespit edilmiştir. Bu durumun örneklemden kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Yeterli donanımına sahip olmayan, sorumluluk almaktan ve risk üstlenmekten kaçınan bireyler açısından otoriter liderlik tarzı; demokratik ya da serbestlik tanıyan liderlik anlayışına kıyasla daha uygun ve anlamlı görüldüğü çıkarımı yapılmıştır. Harms ve diğerleri (2018), yazındaki araştırmaların bir kısmının otoriter liderliğin takipçilerin performansı ve memnuniyeti üzerindeki olumsuz etkileri üzerinde yoğunlaştığını tespit etmişlerdir. Bu tarzdaki araştırmalarda otoriter liderlik türünün bireylerin örgüt tarafından daha az değer gördüklerini hissetmelerine neden olabileceği, aşırı otoriter liderliğin takipçilerde daha yüksek düzeyde sinizme ve rol çatışmasına yol açtığı, takipçilerin otoriter liderler tarafından

yönetildiklerinde daha az memnun oldukları ve otoriter liderlerin takipçiler üzerinde korku, öfke gibi olumsuz duygular uyandırma eğiliminde olduğu ileri sürülmektedir. Bununla birlikte araştırmacılar bu liderlik türünün etkili olduğu durumları göstermeye yönelik araştırmalarında yazında yer aldığını tespit etmişlerdir. Bu tarzdaki araştırmalarda ise verimliliğin gerekli olduğu ve etkili iletişimin mümkün olmadığı veya tartışma için zaman olmadığı durumlarla birlikte zorlu ekonomik ortamlarda faaliyet gösteren işletmelerde otoriter liderliğin etkili liderlik tarzı olabileceği ileri sürülmektedir. Huang ve diğerleride (2015) yaptıkları araştırmada, durumsallık bakış açısıyla uyumlu olarak, zorlu ekonomik ortamlarda üst düzey yöneticilerin liderlik stillerinin önemli olduğunu ancak performans üzerindeki etkilerinin farklı ekonomik yapıdaki bölgeler bağlamında değiştiğini tespit etmişlerdir. Hogg ve Adelman (2013) belirsizlik-kimlik teorisinden yola çıkarak kişinin kendisi hakkında belirsizlik hissetmesinin (öz belirsizlik) genel olarak liderliğe ve özellikle otoriter liderliğe yönelik tercihi artırdığına dair kanıtlar sunmaktadır. Belirsizlik-kimlik teorisine göre kişinin kendisi ve toplumdaki kimliği ile ilgili doğrudan veya dolaylı olarak algıladığı belirsizlik duyguları itici bir etkiye sahiptir ve bu etki belirsizliği azaltmak için motivasyon sağlamaktadır. Bu nedenle bireyler belirsizlik yaşadıklarında, kişisel belirsizliklerini azaltmak amacıyla gruplarla kimlik özdeşleşmesine yönelmektedir. Bu bağlamda araştırmacılar belirsizlik durumlarında kişinin kendini güvence altına almanın bir yolu olarak otoriter liderlik tarzının benimsendiği bir grubun üyesi olmaya sıcak bakabileceklerini öne sürerek konuya farklı bir açıdan yaklaşmışlardır.

Cheng ve diğerleri (2004), otoriter liderliğin astların tepkileri üzerindeki etkisinin yalnızca otoriteye duyarlı (otorite odaklı) astlarla sınırlı kaldığını ve bu etkinin etik ya da iyiliksever liderliğin yarattığı etki kadar güçlü olmadığını ileri sürmektedir. Ayrıca modernleşme sürecinin otoriter liderliğin etkililiğini zayıflattığını ve bu durumun Bons (1984) tarafından öne sürülen liderliğin işlevselliği görüşünü desteklediğini vurgulamışlardır. Buna göre belirli bir dönemin toplumsal ve örgütsel koşullarına uygun olan liderlik tarzları, bu koşullarla uyumlu olmayan liderlik tarzlarına kıyasla daha etkili olabilmektedir. Pizzolitto, Verna ve Venditti (2023) otoriter liderlik üzerine yaptıkları sistematik literatür incelemesinde, son yirmi yılda alana olan ilginin Batı ülkelerinden Doğu ülkelerine doğru kaydığını tespit etmişlerdir. Araştırmanın temel sonucu ise önemli sayıda aracı, düzenleyici ve özel koşulun, otoriter liderlik tarzlarının performans üzerindeki etkilerini değiştirebileceği bulgusudur.

Wang ve Guan (2018) otoriter liderliğin öğrenme hedefi yönelimi aracılığıyla çalışan performansı ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu ve ilişkinin gücünün çalışanların güç mesafesine bağlı olduğunu ortaya koymuştur. Huang ve diğerleri (2023) ise liderlik kapsitesinin, otoriter liderlik ile çalışanların görev

performansı ve duygusal örgütsel bağlılıkları arasındaki olumsuz ilişkiyi hafiflettiğini tespit etmişlerdir. Bu çalışmalar otoriter liderliğin, çalışanların iş çıktıları için nasıl ve hangi koşullar altında daha az zararlı olduğuna dair anlayışı genişletmeye katkı sunmaktadır.

Demokratik liderlik büyük ölçüde devlet ve hükümet yönetiminde incelenip uygulanmış ancak doğru yürütme ve etkinlik için kavramı örgütlerle ilişkilendirmek kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu bağlamda Aristoteles, T. Hobbes, Platon, John Locke, Rousseau, E. Burke, John C., J. Madison gibi klasik ve neoklasik teorisyenlerin eserlerinden etkilenilmiştir (Dike & Madubez, 2015: 131). Günümüzde sadece hükümetler değil; şirketler, okullar ve diğer örgütler de etkin ve verimli bir yönetim anlayışı geliştirmek amacıyla demokratik liderlik anlayışını gündemlerine almışlardır.

Demokratik liderliğin farklı ortam ve gruplar için uygunluğunu değerlendirmek için sorulması gereken soruları listeyip bir karar ağacına entegre ederek pratik bir yol haritası sunmaya çalışan Gastil'e (1994) göre öncelikle sorunun niteliği değerlendirilmelidir. Sorunun bir grubun tüm üyelerini içerip içermediği, sorunun teknik bir çözümü gerektirip gerektirmediği, sorunun grup üyeleri tarafından tartışılırsa onlar için önem kazanıp kazanmayacağı, grup üyelerinin çıkarlarının eşit olup olmadığı gibi sorulara verilen cevaplar demokratik liderliğin uygun olduğu sonucuna götürdüğünde son olarak zamanın müzakereye izin verip vermediğine bakılmaktadır. Zaman müzakereye izin veriyorsa grubun demokratik bir karar alma sürecinden geçerek sonunda bir karara varabileceği belirtilmektedir. Sonuç olarak cevaplanması zor da olsa sorulması gereken soruların olduğu bu modelin uygulanabilir duruma gelmesinin, demokratik liderliğin değerine inanan bireylerin çabasının da olması gerektiği vurgulanmaktadır.

Karar almayı acil durumlarda yavaşlatacağı için demokratik liderlik şekli başarısız olabilir. Doğal durumlarda ise demokratik lider ve grup üyeleri toplumsal bir birim şeklinde ve yapıcı bir gelişim içinde olmaktadır. Demokratik lider, grubun zeka ve yaratıcı gücünü artırarak buna daha etkili bir nitelik edindirmiş olmaktadır (Şimşek vd., 2014: 153). Woods'a (2020) göre demokratik liderlikte, liderliğin karmaşık ve yaygın bir olgu olarak ortaya çıktığı yapısal bağlam önemlidir. Demokratik liderlik, kapsayıcı katılımın değerli olduğunu açıkça gösteren bir kültür ile güç paylaşımına, dönüştürücü iletişime, bütüncül öğrenmenin ve ilişkisel iyi oluşun gelişimine fırsat sağlayan kurumsal alanlar ve kaynaklar gibi destekleyici yapılardan doğmakta ve bu yapılar aracılığıyla kendini ifade etmektedir. Dolayısıyla bu tür destekleyici yapıların oluşturulması ve geliştirilmesi, katılımcı ve güçlendirici bir tarza

sahip olan liderlik eylemi kadar demokratik liderliğin de ayırt edici bir özelliği (Woods, 2020: 1) olarak görülmektedir.

Demokratik liderlik üzerine yoğun çalışmaları olan Wood (2005), demokratik liderliğin temel amaçlarını kitabında aşağıdaki gibi özetlemiştir:

- Demokratik liderlik, insanların dünyaya dair doğrulara ve en yüksek değerlere (etik akılcılık) yönelmelerinin teşvik edildiği ve desteklendiği bir ortam yaratmayı amaçlar.
- Demokratik liderlik, insanların etik akıl yürütmeyi uyguladığı ve farklılıkları diyalog (tartışmacı akıl yürütme) yoluyla aşmanın yollarını aradığı bir ortam yaratmayı amaçlar.
- Demokratik liderlik, insanların içinde buldukları kurumların, kültürün ve ilişkilerin oluşumuna aktif olarak katkıda buldukları bir ortam yaratmayı amaçlar (karar alma sürecinde akılcılık). Demokratik liderlik, örgütün tümüne yayılır ve liderliğin farklı kişi ve birimler arasında dağılmasını teşvik ederek bunu tanır ve güçlendirir.
- Demokratik liderlik, hem liderlerin hem de diğer çalışanların insani potansiyellerini gerçekleştirmelerine ve gelişimlerine katkı sağlar (gelişim odaklı akılcılık).
- Demokratik liderlik, çeşitliliğe saygıyı teşvik eder ve kültürel ile maddi eşitsizlikleri azaltmaya yönelik hareket eder (sosyal adalet).

Buradan yola çıkarak demokratik liderlik yaklaşımında çalışanların düşüncelerini özgürce ifade edebildiği, katılım sağlayabildiği ve ortak değerler etrafında birleşebildiği bir çalışma ortamı oluşturmayı amaçlandığı görülmektedir. Dolayısıyla burada liderlik sadece hedeflere ulaşmayı değil aynı zamanda örgüt içinde ortak faydayı aramayı ve geliştirmeyi de kapsamaktadır.

Demokratik liderliğin de örgütsel ve yönetsel açıdan yansımalarını yazında yapılan araştırmalarla görebilmekteyiz. Dike ve Madubez (2015) demokratik liderlik tarzlarının örgütsel performans üzerindeki etkisini değerlendirmiş ve bu liderlik yaklaşımının benimsenmesinin verimlilik artışı sağladığını tespit etmişlerdir. Çalışmada demokratik liderliğin, çalışanların karar alma süreçlerine sürekli katılımıyla yüksek performans elde edilmesinde önemli bir rol oynadığı ortaya konulmuştur. Bu liderlik tarzının yöneticilere doğru kararlar alma ve iş birliği yapma yeteneği kazandırırken çalışanlarda ise daha yüksek güven uyandırarak örgütsel performansı artıracakları vurgulanmıştır. Sonuç olarak liderlerin örgüt ortamlarında ve diğer alanlarda demokratik liderlik tarzını sıkça uygulamaları ve hem çalışanları hem de örgütü ilgilendiren karar alma süreçlerine çalışanları da dahil etmeleri önerilmektedir. Daud ve diğerleri

(2025) demokratik liderlik tarzlarının etkilerini araştıran çeşitli çalışmaların bulgularından yola çıkarak bir yazın incelemesi yapmıştır. İncelemenin odak noktası farklı bağlamlardaki demokratik liderlik uygulamalarının öğretmenler, memurlar ve çalışanların performansı, örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkilerini analiz etmektir. Bulgular, demokratik liderlik tarzlarının bağımlı değişkenler üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğunu göstermiştir. Sonuç olarak demokratik liderlik tarzı, örgütsel etkinlik ve performansı artırmada güçlü bir belirleyici olarak görülmüş ve tüm organizasyonların stratejik hedeflerine ulaşmak için demokratik liderlik tarzlarını uygulamaları tavsiye edilmiştir. Farklı araştırmalarla demokratik liderlik tarzının iş tatmini (Bhatti vd., 2012; Tatar vd., 2024), örgütsel bağlılık (Tunçbilek & Kaya, 2020), örgütsel verimlilik (Oussible & Tinaztepe, 2022), örgütsel performans (Hilton vd., 2021) gibi sonuç değişkenlerini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu bağlamda yapılan araştırmalarda demokratik liderliğin genellikle çalışan ve örgüt performansı ile ilişkilendirildiği görülmekte ve performans kavramına vurgu yapılmaktadır.

Sonuç

Liderler örgütün tüm süreçlerine nüfuz ederek örgütün sağlıklı bir şekilde işlemesi açısından önemli bir göreve sahiptir. Örgütün yönetilmesi gereken pek çok kaynağı bulunmaktadır ve bu noktada örgütün etkinliğinin belirleyicilerinden biri de ona yapılan liderliktir. Yazında farklı bağlamlarda yapılan liderlik araştırmalarında liderliğin, bireysel ve örgütsel sonuçları şekillendirdiği ortaya konulmuştur. Bu bölümde ise öncelikle otoriter ve demokratik liderlik kavramları tanıtılmıştır. Sonrasında iki liderlik tarzı arasındaki gerilim ve etkileşim alanları ile bu liderlik tarzlarının örgütsel ve yönetsel açıdan yansımaları yazın ve yapılan çalışmalar bağlamında ele alınmıştır.

Tannenbaum ve Schmidt'in (1958) Liderlik Modeli, liderlik tarzlarının keşfi açısından zengin bir aralık sunmaktadır. Yazındaki bu öncü teoriye göre başarılı liderler liderlik yaklaşımlarını her bir görevin özel zorluklarına, örgütün kendine has dinamiklerine ve çalışanların beceri seviyelerine göre şekillendirmektedir. Bu bağlamda her bir liderlik tarzının ekonomik, sosyal ve kültürel bağlamlara göre kendine has sorunları veya getirileri olabilir. Bu nedenle otoriter ve demokratik liderliğin uygulanabilirliği bağlama göre değişebilir. Örneğin basit bir sorun ve çözüm yolunun bilinir olduğu durumlarda demokratik liderlik uygun olmayabilir. Örgütsel davranış açısından bakıldığında demokratik liderlik, çalışanların karar süreçlerine katılımını teşvik eder, fikir alışverişini, açık iletişimi ve ortak bir akıl oluşturmayı destekler. Burada lider hem karar alma sürecinde aktif olarak yer alır hem de çalışanların katılımını kolaylaştırarak

bir müzakere ortamı oluşturmaktadır. İnsanlar ve görüşleri bu liderlikte vurgulanmakta ve performansın bu sayede artacağı üzerinde durulmaktadır. Otoriter liderlik ise özellikle otoriteye yüksek düzeyde önem atfeden astlar açısından olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Ancak bu liderlik tarzının otorite yönelimi düşük olan astlar ya da çalışanlar için aynı ölçüde olumlu etkiler yaratma ihtimali daha düşük görülmektedir. Yazında otoriter liderliğin olumsuz özellikleri vurgulanmakla birlikte bu liderlik tarzının potansiyel olumlu etkisini araştırmaya başlayan çalışmalarında olduğu görülmektedir. Otoriter tarzın günümüz iş yaşamında gerektiği durumlarda ve nadiren uygulanması gereken bir liderlik tarzı olduğu söylenebilir. Çünkü katı ve emrivaki bir yaklaşım çalışanların işlerine olan bağlılığını, motivasyonunu olumsuz yönde etkileyerek yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin oluşmasını engelleyebilir. Ancak bazı durumlarda astların otoriteye yönelim düzeyi artabilmektedir. Örneğin zorlu ekonomik ortamlarda çalışanlar işlerin kaybetme korkusu yaşayabilir bu nedenle daha itaatkar davranarak otoriter liderliğe daha sıcak bakabilirler.

Bir örgütün performansını ve çalışma ortamını şekillendiren temel faktörlerden birisi liderlerin benimsediği liderlik tarzıdır. Doğru liderlik tarzının çalışanları en yüksek potansiyellerine ulaşmaları için yönlendirebileceği, motive edebileceği ve güçlendirebileceği kabul edilmektedir (Daud vd. 2025: 2084). Örgütler farklı nitelikte, farklı kişilikte, farklı kültürlere sahip olan insanlardan oluşan sosyal sistemlerdir. Bazı çalışanlar sorumluluk almaktan kaçınarak emir ve talimatlar doğrultusunda iş yapmayı sevebilir. Bazı çalışanlar ise sorumluluk almayı ve karar süreçlerine katılmayı seven bir yapıda olabilir. Dolayısıyla bu farklılıkların iyi bir şekilde yönetilmesi çalışanların ve örgütlerin etkinliği açısından önemlidir. Sonuç olarak örgütün misyonu ve vizyonu ile çalışanları ortak noktada birleştirerek çalışanların davranışlara yön veren, çalışanlara ilham olarak onların beceri ve yeteneklerini ortaya çıkaran liderlerin örgütler için stratejik bir güç potansiyeline sahip olduğu söylenebilir.

Dünyada değişim sürekli ve hızlı şekilde gerçekleşmektedir. Örgütlerin ayakta kalması için yenilik yapması gerekmektedir. Dolayısıyla bir yandan hızlı kararlar alınması gerekirken aynı zamanda yenilik yapılması için çalışanlarla fikir alışverişi yapılması gerekmektedir. Böyle bir tabloda liderlik uygulamalarında değişebilmekte ve iki ayrı uç olarak görünen otoriter ve demokratik liderlik tarzının yerine ve zamanına göre uygulanması gerektiği düşünülmektedir. Liderlikte Durumsallık Teorisinde de vurgulandığı üzere liderlik tarzının koşullara bağlı olarak değişebileceği unutulmamalıdır.

Kaynakça

- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından atatürk'ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 231-257.
- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim ve liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-26.
- Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, F. M. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International business research*, 5(2), 192-201. <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v5n2p192>
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89-117. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2004.00137.x>
- Chukwusa, J. (2018). Autocratic leadership style: Obstacle to success in academic libraries. *Library Philosophy and Practice*. 1-11. <https://www.proquest.com/docview/2164513224/fulltextPDF/F2765AEFE321446FPQ/1?accountid=15729&sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Daud, F., Ibrahim, A. I., Adam, S., Duhi, P. A., & Sibula, K. (2025). Literature review: analysis of democratic leadership styles. *International Journal of Health, Economics and Social Sciences (IJHESS)*, 7(4), 2083-2089. <https://doi.org/10.56338/ijhess.v7i4.8255>
- Eren, E. (1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (5. baskı). Beta Basım Yayım.
- Ergeneli, A. (2017). *Örgütsel davranış – örgüt ve birey*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. Li, J.T., Tsui, A.S., Weldon, E. (Ed.), *Management and Organizations in the Chinese Context* (ss. 84-127). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9780230511590_5
- Gastil, J. (1994). A definition and illustration of democratic leadership. *Human relations*, 47(8), 953-975.
- Harms, P. D., Wood, D., Landay, K., Lester, P. B., & Lester, G. V. (2018). Autocratic leaders and authoritarian followers revisited: A review and agenda for the future. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 105-122. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.007>
- Hilton, S. K., Arkorful, H., & Martins, A. (2021). Democratic leadership and organizational performance: the moderating effect of contingent reward. *Management Research Review*, 44(7), 1042-1058. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2020-0237>

- Hogg, M. A., & Adelman, J. (2013). Uncertainty–identity theory: Extreme groups, radical behavior, and authoritarian leadership. *Journal of Social Issues*, 69(3), 436-454. <https://doi.org/10.1111/josi.12023>
- Huang, X., Xu, E., Chiu, W., Lam, C., & Farh, J. L. (2015). When authoritarian leaders outperform transformational leaders: Firm performance in a harsh economic environment. *Academy of Management Discoveries*, 1(2), 180-200. <https://doi.org/10.5465/amd.2014.0132>
- Huang, Q., Zhang, K., Wang, Y., Bodla, A. A., & Zhu, D. (2023). When is authoritarian leadership less detrimental? The role of leader capability. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(1), 707. <https://doi.org/10.3390/ijerph20010707>
- Karoli, G. B., & Upadhyaya, A. (2024). Educational leadership and learners' academic achievement in secondary schools in developing countries: a critical review. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 50(8), 595-608. <https://doi.org/10.9734/ajess/2024/v50i81558>
- Klatt, B., & Heibert, M. (2001). *The encyclopedia of leadership a practical guide to popular leadership theories and techniques*. McGraw-Hill.
- Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği* (17.baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Oussible, N., & Tinaztepe, C. (2022). The effect of democratic leadership style on organizational productivity by the mediating role of employee performance in Turkey. *International Journal of Recent Research in Commerce Economics and Management (IJRRCEM)*, 9(1), 6-16.
- Özkalp, E. & Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel davranış* (4.baskı). Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Pizzolitto, E., Verna, I., & Venditti, M. (2023). Authoritarian leadership styles and performance: a systematic literature review and research agenda. *Management Review Quarterly*, 73(2), 841-871. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00263-y>
- Rafiq-uz-Zaman, M., Bano, S., & Naveed, Y. (2025). Comparative analysis of authoritative and democratic leadership styles and their impact on school management effectiveness. *Inverge Journal of Social Sciences*, 4(2), 105-117. <https://doi.org/10.63544/ijss.v4i2.132>
- Redeker, M., de Vries, R. E., Rouckhout, D., Vermeren, P., & De Fruyt, F. (2014). Integrating leadership: The leadership circumplex. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), 435-455. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.738671>
- Şimşek, Ş., Çelik, A., & Akgemici, T. (2014). *Davranış bilimleri* (2.baskı). Eğitim Yayınevi.

- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1958). How to choose a leadership pattern. *Institute of Industrial Relations*.
- Tatar, O. F., Uzun, N. B., & İnandı, Y. (2024). Otokratik ve demokratik liderlik ile iş doyumunu arasındaki ilişkide örgütsel güven ve örgütsel adaletin aracı rolü. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(4), 107-140. <https://doi.org/10.18026/cbayarsos.1472491>
- Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S., & Marrs, M. B. (2009). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 79-92. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.06.003>
- Tunçbilek, M. M., & Kaya, M. (2020). Otoriter, demokratik ve serbest bırakıcı liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Journal of Politics Economy and Management*, 3(2), 31-52.
- Wang, H., & Guan, B. (2018). The positive effect of authoritarian leadership on employee performance: The moderating role of power distance. *Frontiers in Psychology*, 9, 1-10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00357>
- Woods, P. A. (2004). Democratic leadership: drawing distinctions with distributed leadership. *International journal of leadership in education*, 7(1), 3-26. <https://doi.org/10.1080/1360312032000154522>
- Woods, P. A. (2005). *Democratic leadership in education*. Paul Chapman Publishing.
- Woods, P.A. (2020). *Democratic leadership*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190264093.013.609>

Susmanın Konforu ve Konuşmanın Bedeli: Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sessliliğin Karşıtlığı ve Birlikteliği

İbrahim Salih Çekim¹

Özet

Bu bölümde örgütsel sessizlik ve örgütsel sesslilik kavramları, karşıtlık ve birliktelik perspektifinden bütüncül bir kuramsal çerçeve içinde ele alınmaktadır. Örgütler yalnızca görev ve sorumlulukların yerine getirildiği teknik yapılar değil; aynı zamanda anlam üretiminin, iletişimin ve güç ilişkilerinin şekillendiği sosyal sistemlerdir. Bu bağlamda çalışanların düşünce, eleştiri ve önerilerini ifade etme ya da etmeme davranışları örgütsel etkililik açısından belirleyici bir rol oynamaktadır. Örgütsel sessizlik, çalışanların örgüte ilişkin bilgi, deneyim ve değerlendirmelerini bilinçli biçimde paylaşmaktan kaçınmaları olarak tanımlanırken; örgütsel sesslilik, iyileştirme ve katkı sağlama amacıyla görüşlerin yapıcı şekilde ifade edilmesi olarak açıklanmaktadır. Bölümde sessizlik ve sessliliğin bireysel, ilişkisel ve yapısal değişkenlerden etkilendiği vurgulanmaktadır. Psikolojik güvenlik algısı, liderlik tarzı, örgüt kültürü, adalet algısı ve güç mesafesi gibi faktörlerin her iki davranışın ortaya çıkışında belirleyici olduğu ifade edilmektedir. Sessizliğin kabullenici, savunmacı ve prososyal türleri; sessliliğin ise yapıcı ve örgüt yararına dönük biçimleri literatür doğrultusunda açıklanmaktadır. Sessizliğin bilgi akışını sınırlandırarak örgütsel körlüğe yol açabileceği, sessliliğin ise öğrenme, yenilikçilik ve stratejik uyum kapasitesini artırabileceği belirtilmektedir. Sonuç olarak bölüm, sessizlik ve sessliliğin basit bir karşıtlık değil, bağlamsal olarak birbirini etkileyen dinamik süreçler olduğunu ortaya koymakta; sürdürülebilir başarı için güvene dayalı, katılımcı ve açık iletişimi teşvik eden örgütsel iklimin önemini vurgulamaktadır.

1 Araştırma Görevlisi, İzmir Bakırçay Üniversitesi, ibrahimsalih.cekim@bakircay.edu.tr, 0000-0002-9287-6987

1. Giriş

Örgütler, sadece belli başlı işlerin yerine getirildiği yapılar değil; aynı zamanda iletişim ve etkileşimin de yaşandığı sistemlerdir. Bu sistemin sağlıklı bir şekilde işlemesi için çalışanların düşüncelerini, duygularını ve eleştirilerini ifade edebilmesi oldukça önemlidir. Çalışanların örgütsel işleyiş ile ilgili gözlemlerini ifade etmesi hataların erken fark edilmesine, yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasına ve etik dışı durumların engellenebilmesine imkan sağlar. Aksi durumda çalışanların bilinçli veya zorunlu bir şekilde susmayı tercih etmeleri, örgüt içinde istenmeyen ve görünmeyen riskleri oluşturabilir. Bu sebeple örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik günümüz örgütlerinin üzerinden durması gereken en önemli konularından bir haline gelmiştir.

Küreselleşme, dijitalleşme, artan rekabet ve yapay zeka örgütlerin çevresel değişimlere hızlı ve doğru bir şekilde uyum sağlamasını zorunlu hale getirmiştir. Bu uyumun sağlanabilmesinde örgüt çalışanlarının geri bildirimleri ve katılımcı davranışları kritik öneme sahiptir. Zira modern örgüt yapılarında çalışanlar, sadece belli görevleri yerine getirenler olarak değil; aynı zamanda bilgi üreticileri ve sorun çözücülerdir. Bu açıdan seslilik, örgütsel öğrenmenin ve sürdürülebilirliğin temel yapı taşlarından biridir. Fakat çelişkili bir biçimde birçok örgütte çalışanlar, sorunları ifade etmek yerine sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Özellikle katı bir hiyerarşiye sahip, güç mesafesi yüksek ve psikolojik güvenliğin düşük olduğu örgütlerde sessizlik daha yaygın bir şekilde kendini göstermektedir.

Sessizlik, bazen pasiflik veya ilgisizlik olarak algılanabileceği gibi bazen de çalışanların kendilerini koruması veya risklerden kaçınması olarak da algılanabilir. Bu nedenle sessizlik, bireysel bir tutumun sonucu olabileceği gibi örgütsel iklimin, liderlik yaklaşımının ve güç mesafesinin de bir yansıması da olabilir. Benzer şekilde, seslilik de bazen cesur ve olumlu bir davranış olarak algılanabileceği gibi bazen de tehdit olarak algılanabilir ve bedel gerektirebilir. Bu kapsamda sessizlik ve seslilik örgütsel ekosistem içerisindeki dinamikleri anlamak açısından stratejik bir öneme sahiptir.

Örgütsel sessizlik ve seslilik çoğunlukla birbirinin zıttı kavramlar olarak ele alınır ve biri geri çekilmesi diğeri de katılımı temsil eder. Fakat bu iki kavram arasındaki ilişki, basit bir karşıtlıktan daha karmaşıktır. Nitekim sessizlik ve ses, aynı örgütsel bağlamda eş zamanlı olarak var olabilmektedir. Bir çalışan bazı konularda düşüncelerini açıkça ifaderken bazı konularda bilinçli bir şekilde susmayı tercih edebilmektedir. Bu çelişkili durum, sessizlik ve ses arasındaki ilişkinin karşıtlık içerisinde ele alınabileceği gibi birliktelik içerisinde de ele alınabileceğini göstermektedir. Bu çelişkinin temelinde risk ve güven dengesi yer almaktadır. Ses; değişiklik yaratma, katkı sağlama ve görünürlük olma

imkanı sunarken aynı zamanda eleştirilme, dışlanma ve cezalandırılma riskini de içermektedir. Sessizlik ise kısa vadede güvenlik ve konfor sağlayabilse de uzun vade de örgütsel öğrenmenin, etik dışı sorunların derinleşmesine ve çalışan bağlılığının azalmasına neden olabilir. Dolayısıyla sessizlik ve seslilik davranışlarını bireysel tercihler ve örgütsel ekosistem şekillendirmektedir.

Sessizlik ile seslilik arasındaki karşıtlık ve birliktelik, örgütlerin hem istikrar hem de değişim ihtiyacını aynı anda barındırmasından kaynaklanmaktadır. Örgütler bir taraftan mevcut düzeni korumak isterken diğer taraftan yeniliklere açık olmak zorundadır. Sessizlik durağanlığa yol açabilirken; seslilik kaotik bir yapıya sebep olabilmektedir. Bu durumda önemli olan sessizliği tamamen ortadan kaldırmak veya herkesi sürekli konuşmaya teşvik etmek değil; güvene dayalı, yapıcı ve empatik bir örgütsel ekosistem inşa edebilmektir. Bu bölümde ele alınacak olan bu kavramlar, bu diyalektik ilişkiler ekseninde değerlendirilecektir.

Bu bölümün temel amacı, örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik kavramlarını sadece birbirinin karşıtı iki davranış kalıbı olarak ele almak değil; aynı zamanda örgütsel ekosistem içerisinde karşılıklı etkileşimde bulunan iki davranış kalıbı olarak ele almaktır. Literatürde birçok çalışma bu iki kavramı ayrı ayrı incelemektedir. Halbuki örgütsel gerçeklikte sessizlik ve ses, aynı bağlam içerisinde şekillenen ve çoğu zaman da aynı çalışmada farklı durumlara göre ortaya çıkan dinamiklerdir. Bu nedenle bu bölüm, karşıtlık kadar birlikteliğe de dikkat çekerek bütüncül bir şekilde yaklaşmayı hedeflemektedir. Bu kapsamda, ilk olarak örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik kavramlarının tanımları, nedenleri, türleri ve sonuçları ele alınacak; ardından bu iki kavramın hangi şartlarda karşıt, hangi şartlarda tamamlayıcı bir özellik kazandığı tartışılacaktır. Ayrıca teorik tartışmaların yanı sıra yönetsel çıkarım ve sonuçlara da yer vererek örgütlerde sağlıklı bir ses kültürünün nasıl inşa edilebileceğine dair öneriler sunmayı amaçlamaktadır.

1. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Örgütsel sessizlik, ilk olarak Morrison ve Milliken (2000) tarafından, çalışanların örgütün değişim ve gelişimine ilişkin düşünce ve kaygılarını ifade etmemesi olarak tanımlanmıştır (Morrison ve Milliken, 2000). Bu yaklaşımda sessizlik hem iletişim eksikliği hem de örgütsel koşulların ve yönetsel uygulamaların şekillendirdiği sistematik bir davranış kalıbı olarak değerlendirilmiştir. Bununla birlikte örgütsel sessizlik, yalnızca susmayı değil, aynı zamanda yapılması gereken görevlerin yerine getirilmemesini ya da yetersiz biçimde yapılmasını da ifade etmektedir (Milliken vd, 2003). Pinder ve Harlos (2001) ise örgütsel sessizliği; koşullara ilişkin davranışsal, bilişsel

ve/veya duygusal değerlendirmeler hakkındaki gerçek ifadelerini, durumu değiştirebilecek gibi görünen kişilerden saklama olarak tanımlamıştır (Pinder ve Harlos, 2001). Başka bir tanıma göre ise örgütsel sessizlik, çalışanların örgüte ilişkin bir konuda bilgi ve deneyime sahip olmalarına rağmen çeşitli nedenlerle bunu ifade etmekten kaçınmalarıdır (Durak, 2018). Tanımlardan da anlaşılacağı üzere örgütsel sessizlik, çalışanların bilgi ve düşüncelerini bilinçli bir şekilde saklamasına ve ardından örgütlerde hataların görülmemesi sonucunda sorunların kronikleşmesine zemin hazırlayabilmektedir.

Örgütsel sessizlik; çalışanların konuşmanın riskli olduğu, yöneticilerin geri bildirim kapalı olduğu ya da ifade edilen görüşlerin herhangi bir değişim yaratmayacağına yönelik algıları doğrultusunda şekillenmektedir (Burris, 2012). Morrison (2014) sessizliği, çalışanların kasıtlı bir tercih sonucu sergiledikleri ve örgütsel bağlamdan güçlü biçimde etkilenen bir tutum olarak ele almaktadır. Ayrıca, sessizlik davranışının korku, umutsuzluk ve uyum sağlama gibi farklı motivasyonlara dayanabileceğini vurgulamaktadır. Bu çerçevede sessizlik, pasif bir geri çekilmeden ziyade, belirli koşullar altında rasyonel olarak benimsenen bir strateji niteliği taşımaktadır.

1.1. Örgütsel Sessizliğin Türleri

Örgütsel bağlamda çalışanların belirli konularda sessiz kalması veya düşüncelerini ifade etmekten kaçınması, yalnızca bireysel tercihlerden değil, aynı zamanda örgüt içi ilişkiler, güç dinamikleri ve algılanan riskler gibi çeşitli faktörlerden etkilenmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Bu bağlamda, çalışanların sessizlik davranışları farklı türlerde ortaya çıkmakta ve bu türler, Şekil 1’de gösterilen sınıflandırmalarla açıklanmaktadır.



Şekil 1. Sessizliğin türleri

Kaynak: Brinsfield (2013), Perlow ve Repenning (2009), Pinder ve Harlos (2001), Van Dyne vd., (2003) kaynaklarından yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Pinder ve Harlos (2001) örgütsel sessizliği iki temel biçimde ifade etmiştir. Bunlardan ilki olan kabullenici (boyun eğen) sessizlik, çalışanın mevcut durumu değiştiremeyeceğine inanması sonucu fikirlerini pasif bir şekilde saklaması olarak ele alınmaktadır. İkincisi olan savunmacı sessizlik ise bireyin, konuşmanın olumsuz kişisel sonuçlar doğuracağından duyduğu korkuyla, kendini korumak amacıyla stratejik ve daha aktif bir biçimde susması şeklinde tanımlanmaktadır. Pinder ve Harlos (2001) buna ek olarak, adaletsiz durumları vurgulamış ve özellikle çalışanların sessizliği bozup konuşmalarına neden olacak faktörlere odaklanmıştır. Van Dyne vd. (2003), bu kavramsallaştırmayı genişleterek kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik olarak üç farklı sessizlik türü tanımlamıştır. Kabullenici sessizlik yaşayan çalışanlar mevcut durumu zaten kabul etmiştir. Bu nedenle, çalışanlar durum hakkında konuşmaktan veya durumu değiştirmekten çekinmektedir. Savunmacı sessizlik, kendilerini korumak için örgüt hakkındaki fikirlerini, bilgilerini ve görüşlerini gizleyen çalışanları karakterize etmektedir. Prososyal sessizlik ise, örgüt veya diğer çalışanlar uğruna iş hakkındaki fikirlerini, bilgilerini ve görüşlerini saklayan çalışanları belirtmektedir (Van Dyne vd., 2003). Brinsfield (2013) ise ek olarak bireylerin mevcut ilişkilerinin bozulmasını istemediklerini ve bu yüzden sessizlik davranışı sergileyeceklerini ileri sürerek ilişkileri koruma esaslı sessizlik davranışı olarak farklı bir tür daha eklemiştir. Buna göre; çalışanlar, kurumun işleyişindeki sorunları fark edip çözüm önerilerini dile getirmek istediklerinde, diğerlerinin savunmacı tepkiler vereceğini düşündüklerinde bu çabalarından vazgeçebilmektedir. Bu durum, sorunları gündeme getirmeyi başkalarını incitmemeye ve mevcut ilişkileri korumaya yönelik politik bir davranışa dönüştürmekte ve çözüm önerilerinin bilinçli olarak dile getirilmemesine yol açabilmektedir. Çünkü bireyler, yalnızca kendi imajlarını değil, kişilerarası ilişkilerin zarar görmemesini de önemsemektedir (Brinsfield, 2013; Perlow ve Repenning, 2009).

1.2. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Örgütsel sessizlik, ortaya çıkış biçimi (nedenleri) bakımından tek bir düzeyde ele alınamayacak kadar karmaşık bir yapıya sahiptir. Çünkü, çalışanların görüş ve düşüncelerini ifade etmekten kaçınmaları, yalnızca bireysel tercihlerle sınırlı değildir. Sessizlik aynı zamanda içinde bulunulan grubun etkileşim dinamikleri ve örgütün yapısal özellikleriyle birlikte şekillenmektedir (Nechanska vd., 2020). Bu yaklaşım doğrultusunda örgütsel sessizlik; bireysel düzeyde, grup düzeyinde ve örgütsel düzeyde olmak üzere üç temel başlık altında ele alınabilmektedir.

Bireysel düzeyde sessizlik; çalışanların iş güvencesi kaygısı, olumsuz geri bildirim alma korkusu, yöneticilerle güç dengesizliği (güç mesafesi)

ve kişisel risk algıları doğrultusunda şekillenmektedir (Lam ve Xu, 2019; Tichtich ve Amira, 2024). Bunun yanı sıra, proaktif kişilik (Osei vd., 2022) ve algılanan örgütsel politika algıları (AL-Abrow, 2022) gibi yapısal ve psikolojik faktörler de sessizlik davranışını belirleyici niteliktedir. Bireylerin öz-yeterlik düzeyleri ve örgütsel adalet algıları, kendi fikirlerini ifade etme motivasyonunu artırabilmekte veya azaltabilmektedir. Dolayısıyla bu algılar, sessizlik davranışının yoğunluğunu doğrudan etkileyebilmektedir (Kanwal vd., 2025). Ayrıca, çalışanların önceki deneyimleri, öğrenilmiş çaresizlik düzeyleri ve işyerinde destekleyici sosyal ilişkilerin varlığı da bireysel sessizliği şekillendiren önemli psikososyal belirleyiciler arasında yer almaktadır. Örneğin, fikirlerini paylaşmalarına rağmen geri bildirimlerinin dikkate alınmadığını gözlemleyen çalışanlar, zamanla görüşlerini ifade etmeyi bırakabilir (Nechanska vd., 2020). Benzer şekilde, liderlerin güven temelli ve katılımcı iletişim tarzları, çalışanların fikirlerini dile getirme cesaretini artırırken, belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan bireylerde sessizlik davranışı daha belirgin hale gelmektedir (Duan vd., 2018). Bu bağlamda, bireysel düzeyde sessizlik yalnızca kişisel risk algılarıyla değil, aynı zamanda psikolojik güven, sosyal destek, kültürel değerler ve motivasyonel faktörlerle de bütünleşik bir biçimde değerlendirilmektedir.

Grup düzeyinde sessizlik, ekip normları, çoğunluğa uyma baskısı ve lider-üye etkileşiminin niteliği aracılığıyla oluşabilmektedir. Bowen ve Blackmon (2003), çoğunluğun görüşlerinin baskınlığı ve azınlığın görüşlerinin zayıfladığı durumları Noelle-Neumann (1974) tarafından geliştirilen sessizlik sarmalı çerçevesinde açıklamıştır. Bu yaklaşıma göre, bireyler kendi görüşlerinin grup içinde çoğunlukta olup olmadığına ilişkin algılarına göre davranmaktadır. Kendi görüşünün desteklendiğini düşünen bireyler daha rahat fikirlerini ifade ederken, fikirlerinin desteklenmediğini düşünenler sessiz kalmayı tercih etmektedir. Bu etki, zaman içinde bir spiral olarak işlemekte olup sessizliğin çoğalması durumunda sesli görüşler zayıflamakta ve baskın görünen görüşler giderek güçlenmektedir. Buna ek olarak, grup normları sadece çoğunluğa uyma baskısı yaratmakla kalmaz; aynı zamanda sessizliği ödüllendiren veya sesli olmayı riskli hale getiren davranış kalıpları yoluyla da sessizlik davranışını pekiştirebilmektedir (Morrison, 2014; Morrison ve Milliken, 2000). Lider-üye etkileşimi de grup sessizliği üzerinde belirleyici bir faktör olabilmektedir. Katılımcı ve destekleyici liderlik tarzları, psikolojik güveni artırarak bireylerin fikirlerini paylaşmasını teşvik ederken, otoriter veya geri bildirimden uzak liderlik tarzları sessizliği güçlendirebilir (Detert ve Burris, 2007; Duan vd., 2018).

Örgütsel düzeyde sessizlik; merkeziyetçi yönetim anlayışı, eleştiriye kapalı örgüt kültürü ve cezalandırıcı yönetim pratikleriyle doğrudan ilişkilidir (Bagheri vd., 2012; Uçar, 2017). Bu bağlamda, örgüt yapısının biçimsel ve gayri resmî

unsurları, çalışanların seslerini duyurma yeteneklerini ve motivasyonlarını önemli ölçüde şekillendirmektedir. Örneğin örgütsel kültür; çalışanların sessiz kalmasında, sesini duyurmasında veya yıkıcı davranış sergileyip sergilememe kararlarında hayati bir rol oynamaktadır. Çalışan, örgüt türüne bağlı olarak konuşmaya veya sessiz kalmaya karar vermektedir (Joseph ve Shetty, 2022; Liu vd., 2020). Örgütsel düzeyde sessizlik, bireylerin ve grupların davranışlarını etkilerken inovasyon, öğrenme ve stratejik karar alma süreçlerini de sınırlayarak örgütün adaptif kapasitesini düşürebilmektedir (Detert ve Edmondson, 2011). Genel olarak bakıldığında, organizasyonlarda yöneticiler çalışanların yalnızca belirli görüşlerini paylaşmalarına izin vererek iletişim alanını sınırlandırabilmektedir. Bu durum, bireylerin düşüncelerini eksiksiz biçimde ortaya koymalarını engellediğinde, çalışanların zamanla sessiz kalmayı tercih etmelerine ve görüşlerini ifade etmeme yönünde bir tutum geliştirmelerine yol açabilmektedir (Macit ve Erdem, 2020).

1.3. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgütsel sessizliğin sonuçları, bir kurumun işleyişini hem bireysel hem de sistemsel düzeyde etkileyen, genellikle sinsi bir biçimde ilerleyen yıkıcı bir süreci ifade eder. Literatürde sessizliğin en doğrudan ve somut yansıması, çalışanların psikolojik iyi oluş halleri üzerinde görülmektedir (De los Santos vd., 2020). Bilgi ve fikirlerini kasten saklayan bireyler, hissettikleri ile sergiledikleri davranış arasındaki uyumsuzluk nedeniyle ciddi bir bilişsel çelişki yaşarlar. Bu durum, zamanla iş tatmininde radikal bir düşüşe, örgütsel bağlılığın erozyona uğramasına ve en nihayetinde psikolojik tükenmişliğe yol açmaktadır (Knoll vd., 2021). Çalışan, sesinin duyulmadığı veya fikirlerinin risk teşkil ettiği bir iklimde kendini güvensiz hissetmektedir. Bu güvensizlik de işe yabancılaşma ve yüksek işten ayrılma niyeti gibi örgütsel maliyeti yüksek tutumları tetiklemektedir (AL-Abrow, 2022). Dolayısıyla, sessizlik sadece bir iletişim eksikliği değil, çalışanın örgüte duyduğu aidiyet duygusunu kökten sarsan ve nitelikli iş gücü kaybına zemin hazırlayan ciddi bir psikolojik bariyerdir.

Örgütsel sessizlik, kurumun dış çevreye uyum sağlama yeteneğini olumsuz etkileyen bir bilgi körlüğü yaratabilmektedir. Stratejik karar alma süreçlerinde hayati öneme sahip olan alt düzeylerdeki bilginin üst düzeylere iletilmemesi, yöneticilerin hatalı veya eksik verilerle hareket etmesine neden olabilmektedir (Morrison, 2014). Bu durum, özellikle inovasyon ve yaratıcılık gerektiren süreçlerde kendini göstermekte; farklı seslerin bastırıldığı bir ortamda statüko korunurken, örgütsel öğrenme durma noktasına gelmektedir (Ng ve Feldman, 2013). Çalışanların hataları veya potansiyel riskleri bildirmekten kaçınmaları, sorunların kök nedenlerine inilmesini engellemekte ve küçük operasyonel aksaklıkların zamanla kronikleşerek büyük kurumsal krizlere dönüşmesine

zemin hazırlamaktadır (Detert ve Edmondson, 2011). Bu bağlamda sessizlik, bir örgütün erken uyarı sistemlerini devre dışı bırakarak kurumu öngörülebilir riskler karşısında savunmasız ve değişime kapalı bir yapıya mahkûm etmektedir.

Sessizliğin bir diğer kritik çıktısı da örgütsel verimlilik ve performans kayıplarıdır. Sessizlik ikliminin hâkim olduğu yapılarda çalışanlar, sadece kendilerinden beklenen minimum görevi yerine getirme eğilimi göstererek ekstra rol davranışlarından kaçınırlar. Bu kolektif geri çekilme, örgüt içindeki sinerjiyi yok ederek psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği bir atmosfer yaratır (Vakola ve Bouradas, 2005). Sonuç olarak örgütsel sessizlik; sadece bireyin susması değil, örgütün kolektif zekasının devre dışı kalması, kurumsal hafızanın zayıflaması ve nihayetinde kurumun rekabet gücünü yitirerek sürdürülebilirliğini tehlikeye atmasıdır (Hatipoğlu ve Akduman, 2019; Morrison ve Milliken, 2003). Nihayetinde, sesini duyuramayan çalışanların oluşturduğu bir yapı, toplam potansiyelinin çok altında performans sergileyen ve kolektif yaratıcılıktan mahrum kalmış mekanik bir topluluğa dönüşmektedir.

2. Örgütsel Sessizlik Kavramı

İş gören sessizliği, literatürde ilk olarak Hirschman (1970, 1980) tarafından iş yerindeki memnuniyetsizliğe verilen üç temel tepkiden (çıkış, ses ve sadakat) biri olarak ele alınmıştır. Hirschman (1970) “Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States” isimli kitabında sessizlik davranışını *“İster bireysel ister toplu olarak doğrudan sorumlu yönetime dilekçe vererek, ister yönetimi değiştirmek amacıyla daha üst bir makama başvurarak, isterse de kamuoyunu harekete geçirmeyi amaçlayanlar da dahil olmak üzere çeşitli eylemler veya protestolar yoluyla olsun, sakıncalı bir durumdan kaçmak yerine onu değiştirmeye yönelik her türlü girişim.”* olarak tanımlamıştır. Hirschman’a (1980) göre, çalışanlar örgütten doyumsuzluk duyduklarında çıkış (exit-örgütten ayrılma) ya da ses (voice-sorunları dile getirme) seçeneklerinden birini tercih etmektedir. Bu tercihi belirleyen temel unsur sadakattir ve örgüte duyulan sadakat arttıkça, örgütten ayrılmak yerine sesin tercih edilme olasılığı yükselmektedir.

Farrell (1983), ses (voice) ve sadakatin (loyalty) tek seçenek olduğu yönündeki görüşe karşı çıkmıştır. Bazı çalışanların örgüte verdikleri çaba düzeyini bilinçli biçimde azaltmayı tercih edebileceklerini belirterek bu durumu ihmal (neglect) olarak adlandırmıştır. Örneğin, sürekli geç kalma veya devamsızlık ve şirket zamanını kişisel işler için kullanma gibi davranışları ihmal olarak nitelendirmiştir. Withey ve Cooper (1989), sessizlik davranışını pasif bir kabullenişin aksine, memnuniyetsizliğe verilen aktif ve yapıcı bir yanıt türü olarak tanımlamıştır. Bu yaklaşıma göre sessizlik; sadece beklemekten

veya vazgeçmekten farklı olarak, çalışanın statükoyu değiştirmek adına sergilediği proaktif bir enerji ve çaba biçimidir. Boroff ve Lewin (1997) de benzer şekilde ses çıkarma ve işten ayrılmanın tek seçenek olduğu fikrine karşı çıkararak, sadakatin çoğu zaman sessizce acı çekmekle eşdeğer tutulabileceğini ve bu durumda çalışanların mevcut durumu kabullenmeyi, ne itirazlarını dile getirmeyi ne de örgütten ayrılmayı tercih etmediklerini öne sürmüştür (Boroff ve Lewin, 1997). Bu tartışmalar göstermektedir ki seslilik, her zaman kendiliğinden ortaya çıkan bir tepki değil; çalışanın sessiz kalma veya ihmal etme seçenekleri arasından seçtiği aktif bir irade beyanıdır.

Kavramın evriminde Van Dyne (1995) sesliliği statükoyu sadece eleştirmek yerine prosedürel ve örgütsel iyileştirmeleri hedefleyen yapıcı bir davranış olarak yeniden tanımlamıştır. Premeaux ve Bedeian (2003) da benzer şekilde seslilik davranışını daha kapsayıcı bir perspektifle ele alarak; bu davranışın sadece iyileştirme önerilerini değil, aynı zamanda alternatif yaklaşımları ve farklı akıl yürütme biçimlerini açıkça ifade etmeyi de içerdiğini belirtmiştir. Genel olarak bakıldığında iş gören seslilik davranışı, bir çalışanın , iyileştirme veya değişiklik sağlamak amacıyla, uygun önlemleri alabilecek kişilere, işle ilgili konulardaki fikirlerini, önerilerini, endişelerini, sorunlar hakkındaki bilgilerini veya görüşlerini iletmesi olarak tanımlanabilmektedir (Morrison, 2014). Nihayetinde örgütsel seslilik, çalışanın sadece var olan sorunları raporlaması değil, örgütün geleceğini şekillendirmek adına sunduğu bilişsel ve gönüllü bir katkı olarak stratejik bir değer taşımaktadır.

2.1. Örgütsel Seslilik Türleri

Örgütsel seslilik davranışı, bir önceki başlıkta yapılan tanımlara da bakılacak olursa literatürde tek tip bir eylem olarak incelenmekten ziyade çalışanın niyetine, mesajın içeriğine ve ifade ediliş biçimine göre farklı türlerde ele alınmaktadır. Örneğin, ifade ediliş biçimine göre bir ayırım yapan Hagedoorn vd. (1999), çalışanların sesinin saygılı (considerate voice) veya yıkıcı/agresif (aggressive voice) olabileceğini öne sürmektedir. Saygılı ses; sorunlara çözüm odaklı yaklaşmayı, yöneticiyle yapıcı beyin fırtınaları yapmayı ve nezaket çerçevesinde geri bildirim vermeyi içerirken; agresif ses, başkalarını suçlamayı, içini dökmeyi veya mevcut sorunları olduğundan daha kötü göstermeyi hedefleyen yıkıcı bir tonu temsil eder (Hagedoorn vd., 1999). Bu ayırım göstermektedir ki, sesin örgütsel bir faydaya dönüşebilmesi için sadece duyulur olması yeterli değildir; aynı zamanda iş birliğine zemin hazırlayan yapıcı bir üslupla desteklenmesi gerekmektedir.

Seslilik türlerinin bir diğer sınıflandırması, çalışanın motivasyonuna ve bilginin kime hizmet ettiğine odaklanan Van Dyne vd. (2003) tarafından

yapılmıştır. Bu yaklaşıma göre seslilik tıpkı sessizlikte olduğu gibi; kabullenici, savunmacı ve özgecil (prososyal) seslilik olarak üç grupta incelenmektedir. Kabullenici seslilik, çalışanın mevcut durumu değiştirebileceğine dair inancını yitirmesi sonucu, sadece uyum sağlama veya boyun eğme motivasyonu, derinliği olmayan fikirler beyan etmesidir. Savunmacı seslilik, bireyin kendisini olası bir suçlamadan korumak veya dikkatleri başka yöne çekmek amacıyla stratejik olarak konuşmasını ifade ederken; özgecil seslilik, çalışanın tamamen örgütün veya iş arkadaşlarının iyiliği için, herhangi bir kişisel çıkar gözetmeden fikirlerini açıkça beyan etmesi durumudur (Van Dyne vd., 2003). Dolayısıyla seslilik, çalışanın sadece ne söylediğiyle değil, bu söylemin arkasındaki ahlaki ve stratejik niyetle anlam kazanan karmaşık bir eylem olarak görülmektedir.

Seslilik türlerine ilişkin bir diğer ayrımı yapan Liang vd., (2012) sesliliği, yapıcı (promotive) ve engelleyici/düzeltilici (prohibitive) olarak iki şekilde ele almaktadır. Yapıcı seslilik, verimliliği artıracak yenilikçi önerilere ve ideal durumlara odaklanırken; engelleyici/düzeltilici seslilik, örgüte zarar verebilecek hataları, etik dışı uygulamaları veya riskli durumları durdurmak amacıyla rapor etmeyi kapsamaktadır (Liang vd., 2012). Bu bağlamda seslilik, hem örgütün gelişimine kaynak sağlayan bir inovasyon aracı hem de olası krizleri ve hataları önleyen bir mekanizma işlevi görmektedir.

Son olarak Maynes ve Podsakoff (2014) tarafından önerilen dörtlü sınıflandırma; destekleyici, yapıcı, savunmacı ve yıkıcı seslilik biçimlerini bir araya getirerek geniş bir perspektif sunmaktadır. Destekleyici seslilik yönetimin kararlarını savunarak istikrarı pekiştirirken, yıkıcı seslilik kurumsal aidiyeti zedeleyen bir şikâyet mekanizmasına dönüşebilmektedir. Nihayetinde seslilik türleri, örgüt içindeki demokratik olgunluğun ve iletişim kalitesinin bir yansımasıdır; zira özellikle saygılı ve engelleyici sesin teşvik edildiği yapılar, hatalarından ders çıkarabilen öğrenen organizasyonlara dönüşme potansiyeli taşımaktadır.

2.2. Örgütsel Sessizliği Tetikleyen Faktörler

Örgütsel seslilik, yalnızca çalışanların bireysel iradelerine indirgenebilecek basit bir davranış biçimi olmayıp, çok sayıda psikolojik, sosyal ve yapısal faktörün etkileşimi sonucunda ortaya çıkan karmaşık bir olgudur. Çalışanların fikirlerini, önerilerini ve endişelerini dile getirme eğilimleri; bireysel özellikler, grup içi etkileşimler ve örgütsel bağlam tarafından şekillendirilmektedir (Morrison, 2014). Bu nedenle, örgütsel sessizliği tetikleyen faktörler incelenirken bireysel, grup ve örgütsel düzeylerde ele alınması uygun görünmektedir.

Bireysel düzeyde seslilik davranışı, çalışanın kişilik özellikleri, psikolojik kaynakları ve algısal değerlendirmeleri doğrultusunda şekillenmektedir. Öz-

yeterlik algısı, bireyin örgüt içinde sesini duyurabilmesi açısından temel bir belirleyici olmaktadır. Bandura'nın (1977) öz-yeterlik kuramı çerçevesinde, kendi yetkinliğine güvenen bireylerin zorlu ve riskli davranışlara yönelme olasılıklarının daha yüksek olduğu belirtilmektedir. Bu bağlamda, öz-yeterliği yüksek çalışanların örgütsel sorunlara ilişkin görüşlerini dile getirmeye daha yatkın oldukları ifade edilmektedir (Premeaux ve Bedeian, 2003). Proaktif kişilik özelliği seslilik davranışının literatürde sıklıkla ele alınan önemli bireysel öncüllerinden biridir (Hao ve Han, 2022; Sheoran vd., 2023; Xie vd., 2014). Proaktif bireyler, çevrelerini yalnızca kabullenmek yerine değiştirmeye ve iyileştirmeye yönelik girişimlerde bulunma eğilimindedir (Zahoor vd., 2024). Bu özellik, çalışanların örgütsel eksiklikleri fark ederek iyileştirme önerileri sunmalarını ve seslilik davranışı sergilemelerini kolaylaştırmaktadır.

Bireysel düzeyde sesliliğin ortaya çıkmasında kritik bir rol oynayan bir diğer unsur psikolojik güvenlik algısıdır. Psikolojik güven, bireylerin kişilerarası risk almaktan çekinmedikleri bir algı durumu olarak tanımlanmaktadır (Edmondson ve Bransby, 2023). Çalışanlar, fikirlerini dile getirdiklerinde cezalandırılmayacaklarına, alay edilmeyeceklerine veya dışlanmayacaklarına inandıklarında seslilik davranışını daha rahat sergileyebilmektedir (Detert ve Edmondson, 2011). Buna karşılık, olumsuz geri bildirim alma korkusu, kariyer zararına uğrama endişesi ve yöneticilerle algılanan güç mesafesi, sesliliği baskılayan temel bireysel risk algıları arasında yer almaktadır (Morrison ve Milliken, 2003). Örgütsel adalet algısı da bireysel düzeyde seslilik davranışını etkileyen önemli bir faktördür. Adil uygulamaların hâkim olduğu örgütlerde çalışanlar, görüşlerini dile getirmenin anlamlı ve karşılık bulacak bir çaba olduğuna inanmakta; bu durum seslilik davranışını güçlendirmektedir (Colquitt vd., 2001; Morrison, 2014). Ayrıca etik duyarlılığı yüksek olan çalışanlar, örgüte zarar verebilecek uygulamaları fark ettiklerinde, kişisel risk algılarına rağmen seslilik davranışı sergileyebilmektedir (Qi vd., 2023).

Seslilik davranışını tetikleyen faktörlerin ikinci halkasını grup düzeyi etkileşimler oluşturmaktadır. Birey, her ne kadar proaktif bir kişiliğe sahip olsa da sesini yükseltme kararı, ekip içi normlar, sosyal ilişkiler ve lider-üye etkileşiminin niteliği tarafından şekillendirilmektedir. Grup düzeyinde en belirleyici faktörlerden biri Lider-Üye Etkileşimi (LMX) kalitesidir. Lideriyle karşılıklı güven ve saygıya dayalı nitelikli bir ilişki kuran çalışanlar, fikirlerini beyan etmeyi bir risk değil, örgütsel bir katkı olarak görmekte ve daha yüksek düzeyde seslilik sergilemektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Ayrıca, grubun sahip olduğu kolektif psikolojik güvenlik algısı, bireysel cesareti tetikleyen bir koruma kalkını işlevi görmektedir. Eğer grup içerisinde farklı fikirlerin zenginlik olduğu yönünde ortak bir inanç hakimse, birey dışlanma korkusu yaşamadan statükoyu sorgulayabilmektedir (Detert ve Edmondson, 2011;

Edmondson ve Bransby, 2023). Grup içi dayanışma ve iş arkadaşı desteği de çalışanın sesini duyururken kendini yalnız hissetmemesini sağlayarak, özellikle yönetimle ters düşebilecek engelleyici sessizlik türlerini tetikleyen bir güç kaynağına dönüşmektedir (Liu vd., 2022). Bu bağlamda grup dinamikleri, bireyin sahip olduğu potansiyel sesi ya bastırmakta ya da destekleyerek yönetsel katmanlara ulaşmasını sağlamaktadır. Buna ek olarak, çoğunluk-azınlık dinamikleri de grup düzeyinde sessizlik üzerinde etkili olmaktadır. Bowen ve Blackmon (2003), çalışanların görüşlerinin grup içinde desteklenip desteklenmediğine dair algılarının, sessizlik davranışını doğrudan etkilediğini belirtmektedir. Azınlıkta kaldığını düşünen bireyler, sosyal dışlanma veya olumsuz etiketlenme korkusuyla sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Bu durum, zamanla belirli görüşlerin baskınlaşmasına ve alternatif fikirlerin görünmez hâle gelmesine yol açabilmektedir.

Örgütsel düzeyde sessizlik, örgütün kültürel yapısı, yönetim anlayışı ve etkili iletişim sistemleriyle yakından ilişkilidir. Örgütün sessizlik iklimi, çalışanların fikir paylaşımının ne kadar teşvik edildiğine dair algılarının toplamıdır ve bu iklimin pozitif olması, sessizliğin bir norm haline gelmesini sağlamaktadır (Morrison, 2014). Diğer bir deyişle; açık iletişimi teşvik eden, çalışan katılımını destekleyen ve hataları öğrenme fırsatı olarak gören örgüt kültürleri, sessizlik davranışının gelişmesi için uygun bir zemin sunmaktadır (Edmondson, 2018). Yatay yönetim anlayışıyla hiyerarşik mesafenin azaltıldığı ve katılımcı yönetim anlayışının benimsendiği organizasyonlarda çalışanların stratejik süreçlere dahil olma isteği artmaktadır (Yaman, 2021). Buna karşılık, merkezîyetçi karar alma süreçleri, eleştiriye kapalı yönetim anlayışı ve cezalandırıcı uygulamalar, sessizliği bastıran yapısal engeller olarak öne çıkmaktadır (Bagheri vd., 2012). Örgüt içinde geri bildirim mekanizmalarının varlığı ve çalışan önerilerinin somut sonuçlara dönüştürülmesi, sessizliğin sürekliliğini belirleyen temel unsurlar arasındadır. Sonuç olarak, bireysel cesaret ve grup desteğiyle başlayan sessizlik süreci, ancak örgütün sunduğu demokratik yapı ve ödüllendirme sistemleriyle birleştiğinde sürdürülebilir bir kurumsal yetkinliğe dönüşmektedir. Çünkü örgütsel sessizlik; bireysel özelliklerin, grup dinamiklerinin ve örgütsel bağlamın birlikte işlediği çok düzeyli bir süreçtir.

2.3. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Çalışanların yapıcı yorumları ve önerileri, son derece rekabetçi koşullar altında konumlarını korumayı hedefleyen kuruluşlar için büyük önem taşımaktadır (Bayrak Kök vd., 2016). Günümüz örgütleri, çalışanlarını daha yakından tanımayı ve onların bilgi, beceri ile potansiyellerini daha etkin kullanmayı hedeflemekte; bu doğrultuda çalışanların görüş ve önerilerini dile getirmelerini teşvik eden hem biçimsel hem de biçimsel olmayan uygulamalar

hayata geçirmektedir (Wilkinson ve Fay, 2011). Ses statükoyu sorgulamakta ve olumlu örgütsel değişimi teşvik etmeyi amaçlamaktadır (Wu vd., 2015). Buna karşıt bir görüş olarak, Bashshur ve Oc (2015) tarafından organizasyonlarda ses davranışlarının çıktıları üzerine bir değerlendirme yapılmış ve örgütsel sesliliğin her zaman olumlu sonuçlara sahip olmasından ziyade örgütsel düzey ve bağlama göre değiştiği belirtilmiştir.

Örgütsel sesliliğin en belirgin olumlu sonuçlarından biri, çalışanların psikolojik bütünlüğünün ve örgüte yönelik aidiyet duygusunun güçlenmesidir. Fikirlerini ifade edebilen bireyler, örgütsel süreçlerin pasif birer uygulayıcısı olmaktan çıkarak, örgütün geleceğine katkı sunan özne konumuna geçmektedir (Bilen vd., 2023). Bu durum, çalışanların işlerine yükledikleri anlamı artırmakta; kendilik saygısı, psikolojik güçlenme ve örgütsel bağlılık gibi olumlu tutumları beslemektedir (Liu vd., 2020). Buna karşılık, sesliliğin sistematik olarak karşılık bulmadığı ya da sembolik düzeyde teşvik edildiği ortamlarda, çalışanlar zamanla bu katkının anlamsızlaştığını düşünerek geri çekilme eğilimi gösterebilmektedir. Çalışanların seslilik davranışı göstermediği durumlarda da organizasyonlar mevcut hataları görme yetisini kaybederek öğrenen organizasyon olma özelliğini kaybetmektedir. Hunton vd. (1996), sesin göz ardı edildiğinde, harekete geçildiği duruma kıyasla çıktıda %41'lik bir azalmaya yol açtığını göstermiştir.

3. Örgütsel Sessizlik ve Sesliliğin Karşıtlığı ve Birlikteliği

Hirschman'ın (1970) "exit, voice and loyalty" modeli, seslilik kavramının teorik temellerinden birini oluşturur. Hirschman'a göre çalışanlar, memnuniyetsizlik yaşadıklarında örgütten ayrılmayı ya da seslilik davranışını tercih ederler. Bu yaklaşımla seslilik, örgütsel iyileşmenin aracı olarak görülebilirken; sessizlik genellikle pasif bir kabullenme ya da sadakat olarak değerlendirilmektedir. Ancak sonraki çalışmalar, sessizliğin her zaman bir sadakat davranışı olmadığını; aksine korku, güvensizlik ve cezalandırma gibi faktörlerden de beslendiğini ortaya koymuştur (Morrison ve Milliken, 2000).

Örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik, çalışanların örgütsel süreçlere ilişkin sorunlara, uygulamalara ve karar süreçlerine ilişkin düşünce, bilgi ve kaygılarını ifade etme veya etmeme davranışlarını açıklayan iki kavramdır. Bu iki kavram literatürde çoğu zaman birbirinin karşıtı olarak ele alınsa da, aralarındaki ilişki sadece basit bir karşıtlık olarak açıklanamayacak kadar çok boyutludur. Örgütsel sesliliğin temelinde çoğu zaman yönetsel uygulamalara karşı geliştirilen güvensizlik, hiyerarşik otorite ve yüksek güç mesafesi yer almaktadır. Morrison ve Milliken (2000) yöneticilerin olumsuz geri bildirimlere açık olmamalarının ve çalışanların düşüncelerini ifade etmelerinin riskli olduğuna ilişkin inanç

geliştirmelerinin sessizlik kültürü oluşturduğunu ifade etmektedir. Bu kültürde çalışanlar, fikirlerini ifade etmenin kendilerine zarar verebileceğini düşünerek bilinçli bir sessizliği tercih etmektedir. Buna karşılık, Edmondson, (1999) psikolojik güvenlik kavramı ile çalışanların cezalandırma korkusu olmaksızın düşüncelerini ifade edebildiği ortamlarda seslilik davranışının arttığını göstermiştir. Dolayısıyla sessizlik ve seslilik davranışları örgütsel bağlamda ele alındığında psikososyal koşullara göre şekillenen davranış örüntüleridir.

Örgütsel seslilik, literatürde birçok çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkili, yapıcı ve değişim odaklı bir davranış olarak tanımlanmaktadır (Lepine ve Dyne, 1998). Çalışanların mevcut durumu sorgulaması ve iyileştirme önerileri sunması, yenilikçilik ve örgütsel öğrenme açısından kritik önem arz etmektedir. Buna karşın örgütsel sessizlik, bilgi akışını sınırlar, hataların görmezden gelinmesine ve stratejik körlük oluşmasına neden olabilir (Morrison ve Milliken, 2000). Bu açıdan ele alındığında iki kavram arasında işlevsel bir karşıtlık mevcuttur. Biri örgütsel değişim ve adaptasyonu desteklerken diğeri değişim ve adaptasyon kapasitesini zayıflatabilmektedir.

Örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik kavramları, literatürde genellikle birbirinin karşıtı olarak tanımlanmış olsa da çalışanların örgüt içerisinde göstermiş oldukları davranışların çok boyutlu olarak ortaya çıkması bu iki kavramın birlikte de var olabileceğini göstermektedir. Başka bir ifadeyle güncel akademik çalışmalar, bu iki farklı davranış kalıbının birbiriyle ilişkili ve eşzamanlı olarak ortaya çıkabileceğini ortaya koymuştur.

Morrison'un yaptığı çok boyutlu inceleme, örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik davranışlarının aynı örgütsel yapı içerisinde birbiriyle ilişkili olarak incelenmesi gerektiğini ifade etmektedir. İlgili çalışmada çalışanlar, belirli koşullar altında hem sessizlik davranışı hem de seslilik davranışı sergileyebilmektedir (Morrison, 2014). Bu bağlamda sessizlik ve seslilik davranışlarını birbirinden keskin bir şekilde ayırmak mümkün değildir.

Örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik arasındaki birliktelik, örgütsel adalet gibi daha fazla örgütsel değişken içeren kavramlar ile de yakından ilişkilidir. Örgütsel adalet algısı, sessizliği azaltırken, sesliliği artırabilmektedir (Efe, 2018). Bu ilişki özelinde adaletli süreçlerin işletilmesi ve karşılıklı etkileşimin varlığı çalışanların fikirlerini ifade etmesini teşvik ettiği gibi sessiz kalma eğilimlerini de azaltmaktadır.

Van Dyne et al. (2003) tarafından örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik alt türleri üzerinde yapılan çalışmada, bu iki kavramın tek bir boyut üzerinden değil; çeşitli davranış kalıpları vasıtasıyla birlikte değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. İlgili çalışmada örgütsel sessizlik ve örgütsel sesliliğin hem

aktif hem de pasif boyutları tanımlanmıştır. Bu alt boyutlar prososyal sessizlik ve seslilik gibi davranış kalıplarını içermektedir ve çalışanların hem sessiz hem de sesli davranışlar sergileyebileceklerini göstermektedir. Böylece sessizlik ve seslilik davranışları birbirinin karşıtı yerine eşzamanlı davranış kalıpları olarak konumlanabilmektedir.

Örgütsel sessizlik ve örgütsel sesliliğin birlikte değerlendirilmesi, örgütsel değişim süreçlerinin daha doğru bir şekilde yönetilebilmesi açısından da önemlidir. Literatürde örgütsel sessizliğin yüksek olduğu örgütlerde değişim süreçlerinin başarısız olma olasılığının daha yüksek olduğu ifade edilirken; buna karşın örgütsel sesliliğin adaptasyonu kolaylaştırdığı ifade edilmiştir. Fakat çalışanların bazı konularda sessizlik davranışı gösterip aynı zamanda bazı konularda seslilik davranışı gösterme eğiliminde de olabilmektedir. Bu nedenle örgütsel davranışların duruma ve şartlara göre çeşitlilik gösterebilmesi, yalnızca iki uç nokta arasında seçim yapılmasından daha isabetli olabilmektedir (Lainidi et al., 2025).

Nechanska et al. (2020), sessizlik ve seslilik davranışlarının bütüncül bir yaklaşımla ele alınması gerektiğini savunmuştur. Bu doğrultuda örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi ve endüstriyel ilişkiler perspektiflerini birleştiren kavramsal bir model önermişlerdir. Bu yaklaşıma göre sessizlik, yalnızca sesliliğin karşıtı değil, aynı zamanda örgütsel iletişimin bir parçasıdır. Bu iki kavram arasındaki ilişkinin derinlemesine anlaşılması; örgütsel performans, yenilikçilik ve çalışan refahı üzerinde önemli etkiler doğurabilmektedir.

Örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik davranışlarına ilişkin sistematik incelemeler, çalışanların seslilik veya seslilik davranışlarının sadece bireysel özelliklere göre değil; aynı zamanda örgüt kültürü, liderlik ve örgüt dışı koşullara bağlı olduğunu da göstermektedir. Örneğin, örgütsel psikolojik güvenlik ortamının yüksek olduğu bir örgütte seslilik davranışının daha ön planda olduğu; psikolojik güvenlik ortamının düşük olduğu bir örgütte ise sessizlik davranışının daha baskın olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu iki durum, iki davranış kalıbının aynı örgütte ama farklı bağlamsal koşullar altında eş zamanlı olarak ortaya çıkabileceğini de desteklemektedir. Sonuç olarak, örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik arasındaki ilişkilerin anlaşılmasında örgütsel iletişim, adalet algısı, liderlik yaklaşımı ve psikolojik güvenlik gibi aracı değişkenlerin eş zamanlı değerlendirilmesi gerekmektedir. Sessizlik ve seslilik davranışları örgütsel bağlam içinde birlikte ortaya çıkabilen, etkileşim içerisinde ve örgütsel dinamikler üzerinde çok boyutlu sonuçlar üreten davranış kalıpları olarak ele alınmalıdır.

Tablo 1. Çalışan Sessizliği ve Çalışan Sesi Türlerine Örnekler

Çalışan Güdüsü Davranış Türü	ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ	ÇALIŞAN SESİ
İlgisiz Davranış (Kabullenmeye Dayalı) • İstifaya/razı olmaya dayalı • Fark yaratamayacağını hissetme	KABULLENİCİ SESSİZLİK Örnekler: • İstifaya/razı olmaya dayalı olarak fikirleri saklama • Düşük öz-yeterlilik nedeniyle görüşlerini kendine saklama	KABULLENİCİ SES Örnekler: • İstifaya dayalı olarak destekleyici fikirler ifade etme • Düşük öz-yeterlilik nedeniyle grupla aynı fikirde olma
Kendini Koruyucu Davranış (Korkuya Dayalı) • Korku temelli • Kişisel risk altında hissetme	SAVUNMACI SESSİZLİK Örnekler: • Sorunlarla ilgili bilgileri korku nedeniyle saklama • Kendini korumak için gerçekleri gizleme	SAVUNMACI SES Örnekler: • Dikkati başka yöne çekmeye yönelik fikirler ifade etme • Kendini korumak için odağı başkalarına kaydıran öneriler sunma
Diğer Odaklı Davranış (İşbirliğine Dayalı) • İşbirliği temelli • İşbirlikçi ve özgeci hissetme	PROSOSYAL SESSİZLİK Örnekler: • İşbirliği nedeniyle gizli bilgileri saklama • Örgüte fayda sağlamak için özel bilgileri koruma	PROSOSYAL SES Örnekler: • İşbirliği temelinde sorunlara çözüm önerileri sunma • Örgüte fayda sağlayacak yapıcı değişim önerileri getirme

Kaynak: Van Dyne vd., (2003) kaynağından uyarlanmıştır.

Tablo 1, çalışan sessizliği ve çalışan sesi kavramlarını farklı davranış türleri ve güdüler bağlamında karşılaştırmalı olarak sunmaktadır. Çalışan sessizliği, genel olarak kasıtlı olarak iş ile ilgili fikirlerin, bilgilerin veya görüşlerin paylaşılmamasını ifade ederken, çalışan sesi, bu bilgilerin kasıtlı olarak ifade edilmesini kapsar. Tabloya göre sessizlik ve ses, üç temel güdüye göre ayrılmaktadır: ilgisiz davranış (kabullenmeye dayalı), kendini koruyucu davranış (korkuya dayalı) ve diğer odaklı davranış (işbirliğine dayalı). Kabullenici sessizlik ve ses, çalışanların değişim yaratamayacaklarını düşündükleri veya düşük öz-yeterlilik hissettikleri durumlarda ortaya çıkar; savunmacı sessizlik ve ses ise bireyin kişisel risk algısı ve korku temelli tepkilerini yansıtır. Prososyal sessizlik ve ses ise çalışanların işbirliği ve örgüte fayda sağlama güdüsüyle

hareket ettiği, yapıcı değişim veya çözüm önerilerini paylaşabildiği durumları gösterir. Bu yapı, örgütlerde bilgi akışının ve çalışan davranışlarının altında yatan motivasyonları anlamak için kapsamlı bir çerçeve sunmakta ve sessizlik ile sesin yalnızca davranışsal değil, aynı zamanda psikolojik güdülerle de şekillendiğini ortaya koymaktadır (Van Dyne vd., 2003).

4. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma, örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik kavramlarını karşıt kutuplar olarak ele almanın yanı sıra iki kavramın ortaya çıkış biçimlerini, örgütsel süreçlerle ilişkilerini ve örgütsel etkinlik üzerindeki sonuçlarını tartışmıştır. Literatürde örgütsel sessizlik, bireylerin değerli bilgi, düşünce ve kaygılarının bilinçli olarak ifade etmemesi olarak tanımlanırken; örgütsel seslilik ise bu tür bilgi, düşünce ve kaygıların aktif bir şekilde paylaşılması olarak tanımlanmaktadır. Bu karşıt durum, sadece bireysel davranış düzeyinde değil; örgütsel iklimin, psikolojik, yapısal ve kültürel koşullarıyla da yakından ilişkilidir.

Örgütsel sessizlik, örgüt içindeki bilgi akışını daraltarak hataların görmezden gelinmesine, öğrenme fırsatlarının kaçırılmasına ve yenilik potansiyelinin azaltılmasına neden olur. Sessizlik davranışının yaygınlaşmasıyla çalışanlar, mevcut sorunlara ilişkin çözüm önerilerinde bulunmak yerine geri çekilme eğilimine girer. Ardından örgütsel performans, müşteri memnuniyeti, sürdürülebilir rekabet gibi örgütsel açıdan önemli olan hedef ve amaçlar üzerinde olumsuz bir etki üretilmiş olur. Öte yandan örgütsel seslilik davranışı, çalışanların düşünce ve eleştirilerini ifade etmeye cesaret ettiği, örgütsel süreçlere ait geri bildirimlerin etkin olduğu bir kültürde ortaya çıkar ve gelişir. Böylece seslilik davranışıyla beraber örgüt için yeni fırsatlar ortaya çıkar, riskler erkenden tespit edilir ve karar verme süreçleri daha kapsamlı bir şekilde ele alınır.

Örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik birbirinin karşıtı gibi görünse de çelişkili bir şekilde uygulamada iki kavramın varlığı çoğu zaman eşzamanlıdır. Örneğin, bir örgütte çalışanlar ve yönetim arasındaki güç mesafesinin düşük olduğu bir birimde seslilik davranışı teşvik edilirken; güç mesafesinin yüksek olduğu bir birimde sessizlik davranışı baskın olabilmektedir. Bu nedenle sessizlik ve seslilik davranışları tek boyutlu ve dikey bir ekseninde değil; örgüt içi dinamiklere, sosyal bağlamlara, liderlik yaklaşımlarına ve psikolojik güvenlik seviyesine göre değişen çok boyutlu bir yaklaşımla ele alınmalıdır. Bu bakış açısıyla ele alındığında örgütsel seslilik, yalnızca sessizliğin karşıtı değil; aktif bir katılım, risk alma ve geri bildirim dayana bir örgütsel kültürün ürünü olarak görülmelidir.

Örgütlerde örgütsel sessizliğin azaltılması ve örgütsel sesliliğin artırılması sadece çalışanlar temelin bireysel davranış değişikliği ile sağlanamaz. Bunun

için örgüt kültürü, liderlik yaklaşımı, iletişim imkanları ve psikolojik güvenlik imkanları da sistematik bir şekilde değerlendirilmelidir. Bu nedenle çalışanların sessizlik davranışlarını güçlendirmek için örgütlerin ilk olarak psikolojik güvenlik ortamı oluşturması gerekmektedir. Psikolojik güvenlik, bireylerin fikirlerini ifade ettiklerinde reddedilme, küçümsenme veya cezalandırılma korkusu olmadan davranabilmeleridir. Böyle bir ortamın oluşturulmasıyla çalışanlar, fikirlerini ifade etmeye istekli olur ve bu durumda örgütsel öğrenme süreçlerini güçlendirir.

Örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizlik davranışlarının ortaya çıkmasında etkili olan en önemli değişkenlerden biri de örgütte mevcut olan liderlik yaklaşımıdır. Demokratik, katılımcı ve hizmetkar liderlik yaklaşımları çalışanların düşünce ve eleştirilerini özgürce ifade etmelerine imkan sağlarken; toksik, otoriter ve denetleyici liderlik yaklaşımları ise sessizliği arttırmaktadır. Bu bağlamda örgütler, liderlerin çalışan geri bildirimlerini etkin bir şekilde dinlemeye ve bu geri bildirimleri karar verme süreçlerine yansıtmaya odaklanan liderlik yaklaşımlarını desteklemelidir. Ayrıca geri bildirim kanallarının çeşitlendirilmesi ve iletişim engellerinin ortadan kaldırılması da çalışanların sessizlik davranışlarını artırabilir.

Örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizlik sadece çalışanların ifade etme davranışları olarak değil; aynı zamanda örgütlerin öğrenme kapasitesini, yenilikçilik potansiyelini ve örgütsel sürdürülebilirliği belirleyen önemli etkenlerdir. Bu iki kavram arasındaki ilişki, örgütün başarısı ve çalışanların memnuniyeti için temel belirleyicilerdendir. Bu nedenle örgütler, sessizliği azaltmaya ve sessizliği arttırmaya yönelik bütüncül politikalar geliştirmelidir. Aynı şekilde liderlik, iletişim ve örgütsel kültürü bu politikalara uyumlu hale getirmelidir.

Kaynakça

- AL-Abrow, H. A. (2022). The effect of perceived organisational politics on organisational silence through organisational cynicism: Moderator role of perceived support. *Journal of Management & Organization*, 28(4), 754-773. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.62>
- Bagheri, G., Zarei, R., & Aeen, M. N. (2012). Organizational silence (basic concepts and its development factors). *Ideal Type of management*, 1(1), 47-58.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Bashshur, M. R., & Oc, B. (2015). When Voice Matters: A Multilevel Review of the Impact of Voice in Organizations. *Journal of Management*, 41(5), 1530-1554. <https://doi.org/10.1177/0149206314558302>
- Bayrak Kök, S., Sarıkaya, M., & Coban, H. (2016). Organizational voice behaviour and its investigation in terms of organizational variables. *European Scientific Journal*. <https://gcris.pau.edu.tr/bitstreams/960f4436-ccb4-4b94-b688-a684e11d6a74/download>
- Bilen, G., Yıkılmaz, İ., & Sürücü, L. (2023). Examining The Mediating Role of Organizational Trust on the Effect of Ethical Climate on Employee Voice in the Health Sector. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(88), 2117-2136. <https://doi.org/10.17755/esosder.1314376>
- Boroff, K. E., & Lewin, D. (1997). Loyalty, Voice, and Intent to Exit a Union Firm: A Conceptual and Empirical Analysis. *ILR Review*, 51(1), 50-63. <https://doi.org/10.1177/001979399705100104>
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00385>
- Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671-697. <https://doi.org/10.1002/job.1829>
- Burris, E. R. (2012). The Risks and Rewards of Speaking Up: Managerial Responses to Employee Voice. *Academy of Management Journal*, 55(4), 851-875. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0562>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- De los Santos, J. A. A., Rosales, R. A., Falguera, C. C., Firmo, C. N., Tsaras, K., & Labrague, L. J. (2020). Impact of organizational silence and favoritism on nurse's work outcomes and psychological well-being. *Nursing Forum*, 55(4), 782-792. <https://doi.org/10.1111/nuf.12496>

- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit Voice Theories: Taken-for-Granted Rules of Self-Censorship at Work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461-488. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.61967925>
- Duan, J., Bao, C., Huang, C., & Brinsfield, C. T. (2018). Authoritarian leadership and employee silence in China. *Journal of Management & Organization*, 24(1), 62-80. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.61>
- Durak, İ. (2018). *Korku kültürü ve örgütsel sessizlik*. Ekin Yayınevi.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological Safety Comes of Age: Observed Themes in an Established Literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(Volume 10, 2023), 55-78. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
- Efe, D. (2018). *Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik ve sessizliğin ilişki üzerine bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Hagedoorn, M., Van Yperen, N. W., Van De Vliert, E., & Buunk, B. P. (1999). Employees' reactions to problematic events: A circumplex structure of five categories of responses, and the role of job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 20(3), 309-321. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199905\)20:3%253C309::AID-JOB895%253E3.0.CO;2-P](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199905)20:3%253C309::AID-JOB895%253E3.0.CO;2-P)
- Hao, S., & Han, P. (2022). The moderating roles of trust and felt trust on the relationship between proactive personality and voice behaviour. *Management Decision*, 60(8), 2224-2237. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2021-0444>
- Hatipoğlu, Z., & Akduman, G. (2019). PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN ARACI ROLÜ. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(72), 2129-2151. <https://doi.org/10.17755/esosder.497182>
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States* (1. bs). Harvard University Press.

- Hirschman, A. O. (1980). "Exit, Voice, and Loyalty": Further Reflections and a Survey of Recent Contributions. *The Milbank Memorial Fund Quarterly. Health and Society*, 58(3), 430. <https://doi.org/10.2307/3349733>
- Hunton, J. E., Price, K. H., & Hall, T. W. (1996). A field experiment examining the effects of membership in voting majority and minority subgroups and the ameliorating effects of postdecisional voice. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 806-812. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.6.806>
- Joseph, S., & Shetty, N. (2022). An empirical study on the impact of employee voice and silence on destructive leadership and organizational culture. *Asian Journal of Business Ethics*, 11(1), 85-109. <https://doi.org/10.1007/s13520-022-00155-0>
- Kanwal, N., Hussain, G., Isha, A. S. N., & Al-Mekhlafi, A.-B. A. (2025). The sequential association of perceived organizational injustice and employee silence between psychosocial issues and health and well-being. *International Journal of Workplace Health Management*, 18(6), 558-577. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-03-2025-0056>
- Knoll, M., Götz, M., Adriasola, E., Al-Atwi, A. A., Arenas, A., Atitsogbe, K. A., Barrett, S., Bhattacharjee, A., Blanco, N. D., Bogilović, S., Bollmann, G., Bosak, J., Bulut, C., Carter, M., Černe, M., Chui, S. L. M., Di Marco, D., Duden, G. S., Elsey, V., ... Zacher, H. (2021). International differences in employee silence motives: Scale validation, prevalence, and relationships with culture characteristics across 33 countries. *Journal of Organizational Behavior*, 42(5), 619-648. <https://doi.org/10.1002/job.2512>
- Lam, L. W., & Xu, A. J. (2019). Power Imbalance and Employee Silence: The Role of Abusive Leadership, Power Distance Orientation, and Perceived Organisational Politics. *Applied Psychology*, 68(3), 513-546. <https://doi.org/10.1111/apps.12170>
- Lainidi O, Johnson J, Griffin B, Koutsimani P, Mouratidis C, Keyworth C, O'Connor DB. Associations between burnout, employee silence and voice: a systematic review and meta-analysis. *Psychol Health*. 2025 May 28:1-21. doi: 10.1080/08870446.2025.2509074.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853-868.
- Liu, F., Chow, I. H.-S., Gong, Y., & Huang, M. (2020). Affiliative and aggressive humor in leadership and their effects on employee voice: A serial mediation model. *Review of Managerial Science*, 14(6), 1321-1339. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00334-7>
- Macit, G., & Erdem, R. (2020). Örgütsel Sessizliğe Dair Kavramsal Bir İnceleme. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 93-114. <https://doi.org/10.18026/cbayarsos.539307>

- Maynes, T. D., & Podsakoff, P. M. (2014). Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*, *99*(1), 87-112. <https://doi.org/10.1037/a0034284>
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, *40*(6), 1453-1476.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic World. *Academy of Management Review*, *25*(4), 706-725.
- Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *1* (Volume 1, 2014), 173-197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2003). Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*, *40*(6), 1353-1358. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00383>
- Nechanska, E., Hughes, E., & Dundon, T. (2020). Towards an integration of employee voice and silence. *Human Resource Management Review*, *30*(1), 100674. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.11.002>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2013). Changes in Perceived Supervisor Embeddedness: Effects on Employees' Embeddedness, Organizational Trust, and Voice Behavior. *Personnel Psychology*, *66*(3), 645-685. <https://doi.org/10.1111/peps.12025>
- Noelle-Neumann, E. (1974). The Spiral of Silence a Theory of Public Opinion. *Journal of Communication*, *24*(2), 43-51. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1974.tb00367.x>
- Osei, H. V., Ofori, H., Otsen, E., Adjei, T., & Odoom, L. (2022). The effects of leaders' abusive supervision on employees' work engagement: A moderated-mediation model of employees' silence and employees' proactive personalities. *Leadership in Health Services*, *35*(4), 519-536. <https://doi.org/10.1108/LHS-03-2022-0021>
- Perlow, L. A., & Repenning, N. P. (2009). The dynamics of silencing conflict. *Research in Organizational Behavior*, *29*, 195-223. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2009.06.007>
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Çinde Research in Personnel and Human Resources Management* (C. 20, ss. 331-369). Emerald (MCB UP). [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)
- Premeaux, S. F., & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workp-

- lace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00390>
- Qi, L., Xu, Y., & Liu, B. (2023). Does justice matter in voice? Inclusive leadership and employee voice: the moderating role of organizational justice perception. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1313922>
- Sheoran, N., Goyal, R., & Sharma, H. (2023). Proactive Personality and Employee Engagement: The Mediating Role of Employee Voice - Neha Sheoran, Richa Goyal, Himani Sharma, 2023. *FIIB Business Review*.
- Tichtich, M. L. S., & Amira, K. (2024). Organizational Silence: Dimensions, Determinants, and Impact on Management - an Analytical Study. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, 11(4), 26-36. <https://doi.org/10.15330/jpnu.11.4.26-36>
- Uçar, R. (2017). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından incelenmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(ERTE Özel Sayısı), 209-232. <https://doi.org/10.12780/usaksosbil.373863>
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458. <https://doi.org/10.1108/01425450510611997>
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & McLean Parks, J. (1995). Extra Role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity. *Research in Organizational Behavior*, (17), 215-285.
- Wilkinson, A., & Fay, C. (2011). New times for employee voice? *Human Resource Management*, 50(1), 65-74. <https://doi.org/10.1002/hrm.20411>
- Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1989). Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 521-539. <https://doi.org/10.2307/2393565>
- Wu, W., Tang, F., Dong, X., & Liu, C. (2015). Different identifications cause different types of voice: A role identity approach to the relations between organizational socialization and voice. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(1), 251-287. <https://doi.org/10.1007/s10490-014-9384-x>
- Xie, J., Chu, X., Zhang, J., & Huang, J. (2014). Proactive Personality and Voice Behavior: The Influence of Voice Self-Efficacy and Delegation. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(7), 1191-1200. <https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.7.1191>
- Yaman, F. T. (2021). Çalışanların yönetime katılımında başarıyı etkileyen örgütsel unsurlar. *Trakya University E-Journal of the Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 10(1), 50-67. <https://doi.org/10.47934/tife.10.01.05>

Zahoor, K., Qadeer, F., Sheeraz, M., & Hameed, I. (2024). Understanding the impact of ethical leadership on followers' voice: Mediation of moral identity and moderation of proactive personality. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 41(5), 2114-2131. <https://doi.org/10.1108/JEAS-04-2023-0098>

Gönüllü Katılım-Zorunlu Katılım Arasındaki Etkileşim

Fatmanur Çeçen¹

Özet

Katılım, bir süreklilik eksenini üzerinde tamamen gönüllüden tamamen zorunluya uzanan bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Gönüllülük; bireyin herhangi bir kişi, kurum ya da topluma fayda sağlamak amacıyla özgür iradesiyle katkı sunmasıdır. Sosyal, kültürel ve ekonomik boyutları bulunan gönüllülük; işsel motivasyon, özerklik, kişisel kontrol ve algılanan örgütsel destekle güçlenmektedir. Eğitim düzeyi, yaş, meslek, medeni durum gibi demografik faktörler gönüllü katılımı etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır. Gönüllü katılım özellikle eğitim ve kurumsal programlarda motivasyon, öğrenme transferi ve iş tatmini açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Ancak gönüllü programlarda düşük performanslı bireylerin katılmama eğilimi, temsil ve verimlilik sorunları yaratabilmektedir. Zorunlu katılım ise çalışanların hukuki, yönetsel, ekonomik ya da ahlaki yükümlülükler nedeniyle süreçlere katılmak zorunda kalmasıdır. Hukuki zorunluluklar, devam bağlılığı ve normatif bağlılık zorunlu katılımın boyutları arasında yer almaktadır. Dışsal motivasyon, rol netliği ve performans baskısı zorunlu katılımın temel unsurlarıdır. Zorunlu katılım kapsayıcılığı artırsa da, bireylerde direnç ve düşük motivasyon oluşturma riski taşımaktadır. Sonuç olarak gönüllü katılım işsel motivasyonu ve öğrenme çıktısını güçlendirirken, zorunlu katılımın etkili olabilmesi için güçlü örgütsel destek ve iyi tasarlanmış süreçlere ihtiyaç vardır. Katılım türü, örgütün amacı ve bağlamına göre değerlendirilmelidir. Örgütlerde katılım, genellikle bir süreklilik eksenini üzerinde ele alınmaktadır. Tamamen zorunlu, kısmen gönüllü, tamamen gönüllü şeklinde katılım türleri uygun çalışma şekline göre değişiklik göstermektedir. De Jong vd. (2025) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada zorunlu ve gönüllü katılım konusunun eğitim açısından etkileri değerlendirilmiştir. Zorunlu ve gönüllü katılım sadece örgütlerde çalışan/işveren ilişkisi açısından kullanılmamaktadır. Ayrıca eğitim amaçlı kullanıldığı alanlarda mevcuttur. Gönüllü ve zorunlu

1 Öğretim Görevlisi, Tarsus Üniversitesi, fatmanurguven@tarsus.edu.tr, 0000-0003-1882-457X

katılım kapsamında düzenlenen eğitim içeriklerinin önemli olduğunu vurgulanmaktadır. Bu aşamada, eğitmenlere ve politika yapıcılara hangi durumlarda zorunlu veya gönüllü eğitim katılımının daha faydalı olduğuna dair yol gösterici bilgiler sunulurken, eğitim içeriklerinin hazırlanmasına katkı sağlanmaktadır.

1.1. Gönüllülük

Gönüllülük ifadesinin tanımı yapılırken birden fazla kişinin görüşleri ön plana alınmıştır. Bu nedenle tek bir görüş üzerinden tanımlamak doğru değildir. Erlinghagen ve Hank, (2005)' göre gönüllülük; kültürel, sosyal ve ekonomik bir olgu olarak toplumların nasıl örgütlendikleri üzerinde çalışmalar gerçekleştiren bir kavram olarak nitelendirilmektedir. Aynı zamanda toplumun sosyal sorumluluklarının nasıl paylaştırıldığına dair de bulgular sunmaktadır. Ayrıca gönüllülük, vatandaşlardan beklenen katılım-sorumluluk ilişkisine göre ele alınan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Başka bir deyişle gönüllülük, *“başka bir kişi, grup ya da organizasyona fayda sağlamak için zamanın gönüllü bir şekilde verildiği herhangi bir faaliyettir”* şeklinde tanımlanmaktadır (Wilson, 2000: 215). Bir başka tanıma göre ise gönüllülük *“toplumsal bütünlük ile refahın sağlanmasında, kişilerin ve kurumların gerek tüketici-üretici gerekse vatandaş olarak çevreye, içinde yaşadıkları topluma ve parçası oldukları çağdaş dünyaya karşı duyarlı olmalarının ifadesidir”* olarak ifade edilmektedir (Akatay ve Yelkikalan, 2007: 68). Tanımlar farklı kişiler tarafından farklı şekillerde yapılmış olsa da ortak payda da gönüllülük herhangi bir oluşum, organizasyon, kişi veya kurumlarda zorunlu bir hal olmadan kendi isteğiyle katılım göstermesi, katkı sağlaması olarak değerlendirilmektedir. Öte yandan gönüllülüğün özelliklerinin; kapsayıcı olması, kişinin kendi özgür iradesiyle katılım göstermesi ve kendi seçimiyle gerçekleştirilen bir faaliyet olması, iki boyutlu bir süreç olması, gönüllülüğün güçlendirmesi, gönüllülüğün etki yaratması ve gönüllülüğün ücretli çalışanlardan farklı bir katkı sunması olarak ifade edilmektedir. Bu ifade ile gönüllülüğün ücretli çalışanlardan farklı olduğu vurgusu da göz önüne çıkmaktadır (Kearney, 2001, akt: Rochester vd., 2016: 17-18). Başka bir ifadeyle sivil toplum içerisinde gönüllülük tanımına bakıldığında birey ve devlet arasında bir düzlemde, farklı kamusal hizmetlerin sunumunda yönetim ve yöneticilere yardımcı olmak amacıyla zorunlu haller ve durumlar dışında gerçekleşen “gönüllü katılım”, en geniş anlamıyla, toplum yaşamını etki altına alabilecek unsurları etkilemek amacıyla girişim gösterilen bireysel ya da toplu hareketler olarak tanımlanmaktadır (Cooper vd., 2006: 76).

1.2. Katılım

Katılım kavramı, en kısa şekliyle “*halkı ya da temsilcilerini idari karar alma sürecine dâhil etmek için kurgulanan çeşitli mekanizmalardan herhangi biri*” olarak ifade edilmektedir. Katılımın süreçler açısından önem arzemesi konusunda sürecin herkes tarafından kabul görmesi, demokrasinin güçlenmesine katkı sağlaması ve vatandaşlık kavramının içeriğinin genişlemesine yardımcı olan bir kavram olarak ifade edilmektedir. Herkesin sürece dahil edilmesi konusunda farklı paydaşların bakış açılarının ele alınarak şeffaflık gösterilmesi, karar vericilerin daha rahat iletişim kurmaları ve verdikleri kararların toplum tarafından uygulanması ve kabul görmesi açısından oy birliğine varma olasılığı sağlayarak katılımın önemini vurgulamaktadır (Higgs, Berry, Kidner ve Langford, 2008: 596). Katılım kavramı farklı açılardan da ele alınmaktadır. Bunlardan bazıları yönetsel ve siyasal karar vericilerdir. Bu konuya yönetsel açıdan bakıldığında siyasal ve yönetsel kadroların belirlenmesinden ziyade, kadro planlamalarından kaynaklı alınan yanlış kararlara, yapılan yanlış işlemlere vatandaşların ve sivil toplum kurumlarının katılım sağlaması olarak ifade edilmektedir. Bu katılım şekli değerlendirildiğinde; halkın katılımının yüksek olduğu toplantıların ön plana çıktığı görülmektedir. Halkın çoğunlukla katılım gösterdiği toplantılar arasında kent konseyleri başta olmak üzere halk oylaması, halk toplantıları, geri çağırma, yurttaş kurulları, iletişim demokrasisi (internet), kamuoyu yoklaması, yuvarlak masa toplantıları, gelecek atölyeleri, belediye meclisi toplantılarına katılma, danışma kurulları, telefon, dilekçe, çeşitli forumlar, sivil toplum kuruluşları, planlama çemberleri gibi çeşitli toplanma alanlarının mevcut olduğu görülmektedir. Bu çeşitli toplanma alanlarından yola çıkarak toplumun da içine dahil olduğu farklı şekillerde katılım gösterilen çalışmalar yürütülmeye gayret gösterilmektedir (Kestellioglu, 2011: 125) Bu yollarla toplumun sürece katılım sağlaması, yerelden başlayarak gönüllü bir şekilde devam ettirilirse, alınan kararların toplumsal olarak kabul görmesi daha kolay olacak ve kararların etkinliğinin daha da artacağı beklenen unsurlar arasındadır.

1.3. Gönüllü Katılım

Gönüllülük; bireylerin içinde bulunduğu durumlara göre farklılık gösteren bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca bireyin yaşadığı toplumsal yapının da bir unsuru olarak ele alınmaktadır (Çelik, 2020: 3822). Örneğin; bazı dini inançlar AIDS mağdurlarına yardım etmeyi teşvik ederken, bazı dini inançlar ise bu duruma sıcak bakmamaktadır (Wilson, 2000: 219). Gönüllülük kavramı, kamu yararı için toplumsal hizmeti ön plana çıkarmaktadır. Aynı zamanda büyük ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar ile yakından ilişkili olduğu da görülmektedir (Anheier ve Salamon, 1999: 48). Çalışanların süreçlere gönüllü katılım sağlaması refah, bağlılık, iş memnuniyeti ve olumlu davranışlarla

ilişkili olduğu görülmektedir. Ancak, bu durum örgütsel katılım açısından değerlendirildiğinde tüm çalışan düzeyindeki sonuçlarla da önemli ölçüde ilişkili olduğu tespit edilmektedir. Böylece çalışanların bireysel olarak sürece katılımı ile örgütsel olarak sürece katılım sağlanması arasında farklılıklar ele alınmaktadır. Ayrıca bu durum kurumsal sosyal sorumluluk yönelimi üzerinde de etkili olmaktadır (Howard ve Serviss, 2021: 95-96). Kamu ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar için gönüllülüğün faydalarına ilişkin birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalara rağmen, hizmet sunumunda gönüllülerin sürece içine dahil edilerek destek alınması ve gönüllülerin yönetimi eşit değildir. Her kurum için bu durum farklılık göstermektedir. Bazı kuruluşlar bu amaçla gönüllülerin ortaya koyduğu emeğe büyük ölçüde güven duyarken, geri kalan kuruluşlar gönüllü katılımlarını sınırlandırmaktadır. Böylece gönüllü katılımından tamamen kaçınarak gönüllüleri sürece dahil etmek istememektedir (Nesbit vd., 2018: 510-511).

Zira bir başka yönüyle gönüllülük, ortak bir paydada insanların buluşarak ortak bir amaca hizmet etmesi olarak ifade edilmektedir. Bu amaca hizmet etmek için insanların içsel dinamiklerini harekete geçirmek suretiyle kullandıkları ve uyguladıkları bir ifade anlamına gelmektedir. Bu konuya örnek olarak Avrupa eğitim ve gençlik politikaları kapsamında yapılan çalışmalar verilebilir. Bu çalışmalar neticesinde gençlerin gönüllü olarak eğitim faaliyetlerine katılımı özellikle desteklenmektedir (Ceylan H.,2016: 1056).

İnsanların toplumsal yarar amacıyla gönüllü katılım sağlayarak faaliyet gösterdiği birçok uygulama mevcuttur. Bu kapsamda gönüllü faaliyette bulunan çalışmalar içerik olarak birbirinden farklı özelliklere sahiptir (Wilson, 2000: 220). Balabıyık, (2011), gönüllülüğün bireysel özellikleri ele alındığında; bireyin üyesi olduğu yapı, organizasyon, kurum ve kuruluşlar ve toplumun genel özelliklerini kapsadığını ifade etmektedir. Bireysel düzeyde bakıldığında kişilerin öznel ve bireye özgü özellikleri neticesinde eğitim, STK üyeliği, kültürel etkiler, dini inançlar vb. belli motivasyonlar neticesinde faaliyetleri seçerek gönüllü katılım sağladığı görülmektedir. Ayrıca bireyler toplumun kabul gördüğü, olması gerektiği gibi düşünülen daha basit bir tabirle rasyonel bir davranış olarak ele alınarak gönüllü faaliyetlerde yer alabilmektedir (Ada ve Yardımcıoğlu, 2021: 3472-3473; Balabıyık, 2011).

Bireyi gönüllü olmaya sevkeden ve teşvik eden etkenler her kaynakta birbirinden farklı olarak belirtilmektedir. Bu etkenlerin başında ise eğitim düzeyi gelmektedir. Bireyin eğitim düzeyi toplumsal duyarlılık açısından da ön plana çıkan bir kavramdır. Eğitim düzeyi arttıkça özellikle toplumsal sorunlar karşısında ilginin artması, STK üyeliklerine olumlu bakışın artışı göstermesi, empati ve bireylerin kendine güven duygusunun da ivmelenmesi

gibi unsurlar eğitilmiş bireylerin daha fazla gönüllü oldukları üzerinde sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Balabıyık, 2011).

Yine herhangi bir işte çalışan bireylerin, sosyal bütünleşme ve diğer sosyalleşme olanaklarının daha fazla olması nedeniyle diğer insanlardan daha çok gönüllü oldukları gözlemlenmektedir. Ancak, gönüllük, modern toplumlarda zaman kısıtlaması olarak mevcut düzende gelişim göstererek gerçekleşmektedir. Modern zamanda bireylerin geçimini sağlayabilmesi için uzun saatler çalışmaları gerekmektedir. Bu nedenle bireyler gönüllülük faaliyetlerine daha az zaman ayırmak durumunda kalmışlardır. Ücretli çalışma saatlerinde azalma olması veya kısmi zamanlı çalışma düzeninin oluşması halinde gönüllülük faaliyetlerinde artış beklenmektedir (Balabıyık, 2011).

Aynı zamanda bireylerin mesleki kariyer arttıkça, çalışanlarda gönüllülük eğilimi de artmaktadır. Bu eğilim hem eğitim düzeyi hem de çalışma koşullarında ortaya çıkan farkındalıklardan kaynaklanmaktadır. Yönetici pozisyonunda ya da profesyonel kariyer sahiplerinin, kendi işi olanların diğer meslek gruplarına göre daha fazla oranda gönüllü katılımında ve gönüllülük faaliyetlerine yer verdiği görülmektedir. Gönüllülük katılım faaliyetleri medeni duruma göre de değişiklik göstermektedir. Evliler, bekarlara göre; çocuklu aileler çocuksuz ailelere göre daha fazla gönüllü olmaktadır. Çünkü evlilik ve çocuk sahibi olmak gönüllülük faaliyetlerine karşı duyarlılığı da beraberinde getirmektedir (Ada ve Yardımcıoğlu, 2021: 3469-3470; Balabıyık, 2011).

Gönüllülük yaş ile de doğrudan bağlantılı olan bir unsurdur. Yaş ilerledikçe toplumsal farkındalık düzeyinde artış görülmesi de bireysel olarak gönüllülük faaliyetlerine eğilimin arttığını göstermektedir. İnsanlar, erken ergenlik yaşlarından orta yaşlara ilerledikçe bireysel kapasitelerinin de artmasıyla gönüllülük farkındalığı yüksek bireyler olmuşlardır. Bu nedenle de daha fazla gönüllü faaliyete eğilim göstermektedirler (Balabıyık, 2011).

Gönüllülük kavramı, genel hatlarıyla demografik unsurlar ele alınarak değerlendirildiğinde yaş, eğitim düzeyi, mesleki unsurlar gibi faktörler karşımıza çıkmaktadır. Demografik faktörlerin içinde yer alan cinsiyet unsuru ise diğer özelliklere kıyasla gönüllülüğe katılım konusunda açık ve net değildir. Cinsiyete göre farklılıklar diğer demografik göstergeler kadar belirli değildir. Yine gönüllülerin cinsiyet, yaş, medeni durum gibi özelliklerine de bağlı olarak gelirlerindeki artışın, gönüllülük için harcadıkları zaman ve para konusunda gözle görülür bir azalmaya yol açmadığı görülmektedir. Bu durumda beraberinde bireyleri daha fazla gönüllü olmaya teşvik edebilen faktör olarak ele alınmaktadır. Eğer gönüllülük faaliyetleri bireylerde hem maddi hem manevi bir azalmaya yol açmış olsaydı gönüllü katılımında azalmaların olduğu görülebilirdi (Karaman, 2025: 1121; Balabıyık, 2011).

Bütün bunlarla birlikte, çok kısıtlı özgün çalışmalar olmasına rağmen, bireyin üyesi olduğu aile, ikamet ettiği ev, yaşadığı mahalle, çalıştığı işyeri, okul, şehir, bölge ve ülke ölçeğinde farklı özellikler de insanların gönüllüğünü etkilemektedir. Bunlardan yola çıkarak gönüllülüğün tek bir faktörle ele alınmaması gerekmektedir (Balabiyik, 2011).

1.3.1. Gönüllü Katılımın Unsurları

Algılanan özerklik ve kişisel kontrol: Salamon vd. (2021) tarafından, çalışanın eğitime/etkinliğe “kendi isteğiyle” girdiğini hissetmesi, aktarım motivasyonu ve eğitimden öğrenilenleri işe yansıtmasını ifade etmektedir şeklinde ortaya koyulmuştur. Gönüllü katılımın eğitim amaçlı kullanıldığı durumlar ortaya çıkmaktadır. Özellikle stajyerler, kurumsal eğitim programlarına gönüllü veya zorunlu olarak katılabilmektedir. Stajyerlerin bu katılımları neticesinde gönüllü veya zorunlu katılımın daha yüksek motivasyon ve eğitim aktarımıyla ilişkisi de ortaya koyulmaktadır (Gegenfurtner vd., 2016: 292).

İçsel motivasyon ve öğrenme/hedef yönelimi: Öğrenme hedefi yüksek, içsel olarak güdülenmiş, motivasyonu yüksek çalışanlar gönüllü programlara daha çok katılım sağlamaktadır. Bu şekilde katılım sağlanan programlarda daha iyi sonuçlar elde edilmektedir (Hurtz ve Williams, 2009: 640; Gegenfurtner vd., 2016: 292).

Olumlu tutum ve fırsat farkındalığı: Katılım fırsatlarının bilinmesi ve önceki deneyimlere dayalı olumlu tutumlar gönüllü katılımı güçlendirmektedir. Ayrıca gönüllülük tutumlarının çalışan katılımı üzerindeki etkisi büyük olduğu da bilinmektedir (Howard ve Serviss, 2021: 95-96).

Algılanan örgütsel destek: Kurumun destekleyici olması, karşılık verme (reciprocity) duygusu aracılığıyla isteğe bağlı güvenlik/ gönüllülük davranışlarını artırmaktadır. Kurumsal faaliyetlerden olan gönüllü güvenlik çalışmaları çalışanların gönüllü güvenlik faaliyetlerine katılımının kaza ve yaralanmaların önlenmesiyle bağlantılı olduğunu ortaya koymaktadır. Gönüllü güvenlik faaliyetleri kurumun destekleyici tutumları ile üst seviyeye taşınmaktadır. Gönüllü güvenlik faaliyetleri bir kuruluşa fayda sağlama potansiyeline sahiptir. Bu nedenle ilk kez, algılanan örgütsel destek ile çalışanların bu tür faaliyetlere katılımı arasında önemli bir bağlantı bulunmaktadır (Laurent vd., 2021: 12).

Gönüllü yönetimine yönelik klasik insan kaynağını referans alan ve şekillendiren modellerin yanında gönüllü katılımıyla ilgili modeller de yer almaktadır. Rochester (1999) bu modelleri aşağıdaki gibi tanımlamaktadır.

Tablo 1. Gönüllü Katılım Modelleri

	Hizmet Sunumu Modeli	Destek Rolü Modeli	Üye/Aktivist Modeli	Birlikte Çalışan Modeli
Gönüllünün Rolü	Çoğu iş gönüllü tarafından yapılabilir	Ücretli çalışanları desteklemek	Tüm pozisyonlarda görev alma	Gönüllü ve ücretli personel arasında belirgin bir rol yok
Gönüllünün İşe Alınması	Gönüllü yeteneğine özel işe alım	Gönüllülerin tanımlanmış bir rolü bulunmamaktadır	Gönüllülerin amacı kendini tanımlamaktır	Gönüllülerin amacı kendini tanımlamaktır
Gönüllü Motivasyonu	Ücretli çalışan olma potansiyeli ile ilgili	Kendileri iyi hissetmeleri	Kişisel gelişim	Kişisel gelişim
Gönüllü Yönetimi	Çalışma yeri modeli	Kısmi iş yeri kısmi ekip çalışması	Ekip çalışması, kişisel liderlik	Ekip çalışması, kişisel liderlik
Gönüllü ile Yönetim Arasındaki İlişki	Gönüllüler ve ücretli çalışanlar arasındaki farklılıklar açıktır	Gönüllü ve ücretli personel arasında belirgin bir ayırım vardır	Ücretli çalışan yok, üyeler tarafından yönetilir.	Ücretli çalışan yok, üyeler arasında bir fark yoktur.

Kaynak: Rochester, 1999'den uyarlanan Brudney ve Meijs, 2014: 303

1.4. Gönüllü Yönetimi

Araque, (2025) tarafından yapılan bir çalışmada gönüllü yönetimi, gönüllülerin işe alımı, yerleştirilmesi, eğitimi, denetimi, motivasyonu ve takdir edilmesini kapsayan bir örgütsel uygulamalar süreci olarak değerlendirilmektedir. Gönüllü yönetimini yönlendiren ve ortaya çıkan iki temel ilkeyi mevcuttur: Bu ilkeler öz gerçekleştirme ve kurumsal tanınma olarak ele alınmaktadır. Etkili gönüllü yönetiminin hem kuruluşun ihtiyaçlarını hem de gönüllülerin motivasyonlarını dikkate alarak, uygulamaların özel bağlama göre sürekli olarak uyarlanmasını gerektirdiğini göstermektedir. Böylece doğru yönlendirilen gönüllülük yönetimi hem bireysel hem kurumsal açıdan önemli katkılar sunmaktadır. Gönüllü yönetiminde temel amaç, gönüllülerin motivasyon ve çıkarlarını kurumun misyonu ile uyumlu hale getirerek üretkenlik, verimlilik ve gönüllü bağlılığını artırmaktır (Studer, 2016: 690; Read, 2020: 225; Cuskelly vd., 2006: 145). Ayrıca gönüllülük üzerine yapılan sosyolojik ve sosyal antropolojik çalışmalar, gönüllü yönetiminin önemini gözler önüne sermektedir. Örneğin; bir hayır kurumunda güncel yapılan gönüllülük çalışmaları bir hayır kurumundaki gönüllüler ve personel arasında yapılan

etnografik bir çalışmadan elde edilen verileri kullanarak, gönüllüleri verimlilik hedeflerine ulaştırmaya teşvik etmek için neler yapıldığı ele alınmaktadır (Read, 2020: 230). Gönüllü yönetimi genel değerlendirildiğinde literatürde yer alan klasik insan kaynakları yönetiminden (İKY) etkilendiğini, ancak gönüllülerin ücretli çalışanlardan farklı olması nedeniyle gönüllüye özgü bir yaklaşım gerektirdiğini vurgulamaktadır (Studer, 2016: 690; Cuskelly vd., 2006: 145).

1.4.1. Gönüllü Yönetiminin Ana Süreçleri

Gönüllü yönetimine ilişkin süreçlere yönelik yapılan çalışmalar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Tablo 2. Gönüllü Yönetimin Ana Süreçleri

Süreç	Kısa açıklama	Kaynaklar
Planlama	Gönüllü ihtiyacının ve rolleri tanımlama	Samodelkina, 2025; Studer, 2016; Brudney vd., 2019; Cuskelly vd., 2006.
İşe alım ve seçme	Uygun gönüllüleri çekme, tarama ve eşleştirme	Samodelkina, 2025; Araque, 2025; Einolf, 2018; Hager, 2004; Cuskelly vd., 2006.
Oryantasyon ve eğitim	Kurumu tanıtmaya, görev eğitimi	Samodelkina, 2025; Kazanskaia, 2025; Einolf, 2018; Cuskelly vd., 2006.
Gözetim ve iletişim	Geri bildirim, destek, sorun çözme	Araque, 2025; Power, 2022; Einolf, 2018; Hager, 2004.
Motivasyon ve takdir	Tanıma, teşekkür, anlamlı rol verme	Piatak ve Sowa, 2024; Power, 2022; Einolf, 2018; Cuskelly vd., 2006.
Değerlendirme ve süreklilik	Katkıyı, memnuniyeti ve devam niyetini izleme	Kazanskaia, 2025; Einolf, 2018; Hager, 2004; Xu vd., 2024.

Gönüllüleri sosyal etki oluşturması ve güç yaratması açısından sahada görmek mümkünken Merrill'in (2006) ifadesiyle "*Gönüllülüğün değeri artarken, gönüllülüğe ayrılan zamanın azaldığı görülmektedir*" in sahaya yansımaları gözler önüne serilmektedir.

Gönüllü yönetimi yaklaşımları zaman içerisinde, güncel gelişmelerle birlikte iç ve dış faktörlerin etkisiyle de değişkenlik göstermektedir. Bu konuda öne çıkan yaklaşımlardan biri Naylor'ın (1967) "*Volunteers Today: Finding, Training and Working with Them*" adlı çalışması olmuştur. Bu çalışmada hükümet ve kâr amacı gütmeyen örgütlerin ortaya koyduğu bir unsur olarak gönüllülerin profesyonel çalışanlar gibi stratejik olarak yönetilmesi gereken bir insan kaynağı olarak tanınması savunulmaktadır. Yedi bileşenden oluşan bu model; görev tanımı, gönüllü tanımı, işe alım planı, seçme ve yerleştirme, atama ve destek, geniş kapsamlı ve birleştirilmiş bir eğitim süreci/programı, gönüllü

hareketliliği takibini içermektedir. Bu bileşenler çalışanların stratejik olarak değerlendirilmesi ve yönetilmesi konusunda insan kaynağı faktörü olarak önemli ölçüde değerlendirilmektedir (Naylor, 1967: 8). Meijs ve Hoogstad, (2001) ise çalışmalarında ücretsiz çalışanlardan oluşan gönüllü katılım için daha çok “program yönetimine”, aktif üyeliğe dayanan katılımlar için ise “üyelik yönetimine” ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedirler. Böylece gönüllü katılımın örgütler tarafından farklı açılardan ele alındığı görülmektedir.

1.5. Zorunlu Katılım

Örgütlerde zorunlu katılım, çalışanların belirli faaliyetlere, kararlara veya süreçlere kendi tercihleri olmaksızın, örgütsel kurallar, mevzuat, hiyerarşi ya da ekonomik/ahlaki baskılar nedeniyle katılmak zorunda bırakılmasıdır. Bu, gönüllü ve katılımcı (demokratik) katılımın karşıtıdır. Zorunlu yeşil davranışlar ise yapılan işin gerekliliği olarak iş tanımında olan ve işgörenden özellikle talep edilen, işin bir parçası olan davranışlardır (Norton vd., 2015: 105).

1.5.1. Zorunlu Katılımın Boyutları

Hukuki / Mevzuata Dayalı Zorunluluk: İşletmelerin bağımsız denetim yaptırma zorunluluğu gibi durumları bulunmaktadır. Yönetim ve çalışanlar bahsi geçen denetim süreçlerine katılmakla yükümlüdür. Bu tür kurumsal süreçler “katılımı” hukuken zorunlu kılmaktadır. Bu gibi zorunluluk hali bulunan durumlarda çalışanların reddetme hakları bulunmamaktadır (Ada ve Yardımcıoğlu, 2021: 3468).

Devam (Süreklilik) Temelli Zorunluluk: Örgütsel bağlılık literatüründe “devam bağlılığı”, çalışanın örgütte kalmaya ve fiilen örgüt faaliyetlerine katılmaya mecbur bırakılmaktadır. Ayrıca örgütten ayrılmanın da yüksek maliyeti yüzünden kendini katılıma mecbur hissetmesini ifade etmektedir. Bu durumda aslında kişi çoğu şeyi “zorunda olduğu için” yapmaktadır. Kişilerin gönüllü olarak katılım sağlamak istememesi, zorunlu hallerin ön planda olduğunu bu açıdan karşımıza çıkarmaktadır (Karaman, 2025: 1119).

Normatif (Ahlaki Yükümlülük) Temelli Katılım: “Normatif bağlılık”ta ise çalışan, örgüte karşı ahlaki bir görev duygusu nedeniyle örgütte kalmayı tercih etmektedir. Bu ahlaki bağlılık beraberinde kişinin örgütsel rolüne/etkinliklerine katılmayı bir tür yükümlülük olarak görmektedir. Bu da özünde gönüllülükten çok “öyle olması gerektiği için” katılım sağlanması olarak adlandırılmaktadır. Bu durumun ahlaki bir zorunluluk olarak da ele alınması mümkündür. (Karaman, 2025: 1119).

1.5.2. Zorunlu Katılımın Unsurları

Düşük seçim serbestliği / katılım zorunluluğu: Salamon vd. (2021) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada eğitim veya etkinliğin yönetsel olarak şart veya zorunlu koşılması durumlarında çalışanın kendini katılmak zorunda hissettiği ortaya koyulmuştur. Bu durumda çalışanların seçim özgürlüğü olmadığı için mecburiyet söz konusu olduğu görülmektedir.

Dışsal motivasyon (kural, ceza, performans baskısı): Katılımın çoğunlukla örgütsel talep, yasal gereklilik veya performans beklentisi kaynaklı olduğu görülmektedir. Çalışanların kendi istekleriyle değil, dışarıdan bir zorlama yoluyla katılım sağladığı görülmektedir. Çalışanın katılım sağlamadığı durumlarda cezalandırma, performansı olumsuz etkileme, katılımı zorunlu hale getirecek baskı gibi unsurlar ön plana çıkmaktadır (Salamon vd., 2021; De Jong vd., 2025; Gegenfurtner vd., 2016).

Rol netliği ve resmî rol beklentisi: Zorunlu katılımın olduğu programlarda (ör. zorunlu gönüllü programlar), örgütsel rol beklentisinin ve rol açıklığının yüksek olması, memnuniyeti ve tutumları şekillendirmektedir. Zorunlu gönüllüler arasında algılanan örgütsel destek ve rol netliğinin gönüllü memnuniyeti üzerindeki etkileri olduğu bilinmektedir (Bang vd., 2022. 430).

Zorunluluğun düzeyi bir “süreklilik”: Salamon vd. (2021) tarafından yapılan bir çalışmada aynı “zorunlu” programda bile bazı çalışanlar gönüllü gibi, bazıları mecbur gibi hissetmediği ifade edilmektedir. Bu farklılık zorunluluğun düzeyinden kaynaklanmaktadır.

Örgütlerde Zorunlu ve Gönüllü Katılım Arasındaki Temel Farklar

Örgütlerde zorunlu katılım genellikle kapsayıcılığı ve denetimi, gönüllü katılım ise motivasyon ve öğrenme/performans kalitesini etkileyen unsurlar olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle örgütlerde katılım faktörleri konuya göre en uygun model seçilerek, amaç ve hedef grubu belirlenerek elde edilmektedir. Örgütlerin hizmet ettikleri sektörler, kamu veya özel sektör olması gibi unsurlar katılım şeklini değiştirmektedir. Çalışanlara eğitimlere katılımda seçim hakkı verildiğinde, özerklik ve içsel motivasyonda artış görülmektedir. Bu da beraberinde eğitimi işe aktarma (transfer) motivasyonunu yükseltmektedir. Konuyla ilgili yapılan çok sayıda çalışma gönüllü katılımın eğitim motivasyonu ve eğitim transferiyle daha olumlu ilişkili olduğunu göstermektedir (Gegenfurtner vd., 2016: 292; Salamon, 2021; Curado vd., 2015). Aynı zamanda zorunlu katılımda, çalışanlar eğitimi bir dayatma unsuru olarak algıladığında değişime direnç gösterme, olumsuz tutum sergileme ve düşük katılım gösterme eğiliminde olmaktadır (Salamon, 2021). Katılımcı liderlik ve dağıtımçı liderlik gibi yaklaşımlar, çalışan ve paydaşların gönüllü,

aşağıdan yukarıya katılımını teşvik eder; bu durumda katılım tercih ve etkileşim temellidir, zorunluluk değildir (Karaman, 2025: 1119; Yalçın, 2023: 689). Gönüllü katılım ise, yumuşak beceri (liderlik, iletişim vb.) eğitimlerinde özellikle daha yüksek eğitim transfer motivasyonu sağlamaktadır. Sert teknik becerilerin bireylerin katılımı üzerindeki etkisine bakıldığında zorunlu katılımın olumsuz etkisi daha sınırlı kalmaktadır (De Jong vd., 2025). Gönüllü programlarda, en çok ihtiyacı olan düşük performanslı çalışanlar programa girmemeye eğilim göstermektedir. Bu nedenle programın genel verimlilik etkisinde düşüşler görülmektedir (Sandvik vd., 2025: 3-4). Benzer şekilde, gönüllü katılıma dayalı anket ve sağlık çalışmaları daha “sağlıklı ve uyumlu” bireyleri daha ön plana alarak temsil etmektedir. Bu durum beraberinde ise riskli davranışların sıklığı olduğundan daha düşük seviyede tahmin edilmektedir (Cheung vd., 2017: 3-4).

2. Sonuç ve Öneriler

Örgütlerde gönüllü–zorunlu katılım farkı esas olarak çalışanın seçim algısı, motivasyon kaynağı ve algıladığı örgütsel destek ekseninde tanımlanmaktadır. Gönüllülük arttıkça içsel motivasyon ve öğrenme çıktıları güçlenirken; zorunlu katılımda güçlü sosyal/örgütsel destek ve iyi tasarım, olumsuz etkileri dengeleyen kritik unsurlar arasında yer almaktadır. Sosyal, ekonomik ve kültürel bir kavram olarak bireyler, gruplar ve örgütler arasındaki etkileşim, iletişimi değerlendiren ve herhangi bir karşılık beklemeden gerçekleştirilen gönüllülük; fedakârlık, merhamet, endişe veya cömertlik gibi insani ve bireysel duygu ve değerlerle ifade edilmektedir. Subjektif bir değerlendirme olmanın yanı sıra kimin gönüllü olduğu ve hangi faaliyetlerin gönüllülük kapsamında değerlendirileceği, gönüllülüğün gerekli olduğu durumlar açısından içinde bulunulan durum itibarıyla anlamsal olarak farklı değerlendirilmektedir. Bu farklı değerlendirmenin altında yatan temel sebep ise gönüllülük kavramına ilişkin bir halk algısı meselesinin ön plana çıkması olarak düşünülmektedir. Her toplum kendi içinde gönüllülük kavramını farklı değerlendirmektedir. Bu da toplumun genel yapısıyla doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle hangi toplumun, hangi faaliyeti gönüllülük kapsamında değerlendirdiği hakkın gönüllülüğe katılımı üzerinde etkili olmaktadır. Aynı zamanda devletin gönüllülük konusundaki rolü nedir, toplumda kabul görmüş gelenekler bu süreci veya yapıyı nasıl etkilediği üzerinde durulmaktadır. Beraberinde sivil toplum kuruluşlarının bu çerçevede nasıl faaliyette bulunduğu veya katılımcılığın o sivil toplum kuruluşu açısından ne ifade ettiği gibi sorular aslında bu kavramın ortaya çıkarak doğru şekil almasında önemli unsurlar olarak ele alınmaktadır (Çelik, 2020: 3843).

Sonuç olarak örgütlerde zorunlu katılım, çalışanların ya da paydaşların süreçlere hukuki, ekonomik veya ahlaki olmak üzere farklı sebeplerden ötürü

baskı kurulması nedeniyle katılmak zorunda kalması; gönüllü/katılımcı katılım ise özerklik subjektif ve kişisel tercih boyutunda bireysel bir süreç olarak ele alınarak zorunlu katılımdan ayrılan bir katılım türü olarak değerlendirilmektedir. Literatür bulgularından yola çıkarak, aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

1. **Katılım modellerinin dengeli kullanılması:** Kurumlar tamamen zorunlu veya tamamen gönüllü katılım yerine, duruma göre karma katılım modelleri geliştirmelidir.
2. **Gönüllü katılımın teşvik edilmesi:** Çalışanların veya katılımcıların gönüllü olarak süreçlere dahil olmasını sağlamak amacıyla motivasyon artırıcı uygulamalar, ödüllendirme ve takdir mekanizmaları kullanılmalıdır.
3. **Örgütsel destek mekanizmalarının güçlendirilmesi:** Gönüllü veya zorunlu katılım programlarının başarılı olabilmesi için kurumların katılımcılara rehberlik, eğitim ve iletişim desteği sağlaması gerekmektedir.
4. **Eğitim ve farkındalık çalışmalarının artırılması:** Katılımcıların gönüllülük bilincini geliştirmek amacıyla kurum içi eğitimler ve bilinçlendirme faaliyetleri düzenlenmelidir.
5. **Rol ve sorumlulukların netleştirilmesi:** Özellikle zorunlu katılımın olduğu programlarda rol beklentilerinin açık bir şekilde tanımlanması, katılımcıların süreçleri daha kolay benimsemesine katkı sağlayacaktır.
6. **Gönüllü yönetim sistemlerinin geliştirilmesi:** Gönüllülerin seçimi, eğitimi, motivasyonu ve değerlendirilmesi için sistematik bir gönüllü yönetim modeli oluşturulmalıdır.
7. **Gelecek araştırmaların desteklenmesi:** Gönüllü ve zorunlu katılımın farklı sektörlerde (eğitim, kamu, sağlık, sivil toplum vb.) etkilerini inceleyen daha fazla ampirik araştırma yapılması literatüre önemli katkılar sağlayacaktır.

Kaynakça

- Ada, Ş., & Yardımcıoğlu, M. (2021). Bağımsız Denetim Kalitesi Üzerinde Etkili Olan Faktörler Üzerine Bir Yapısal Eşitlik Modellemesi (A Structural Equation Modeling on The Factors Affecting Independent Audit Quality). *Journal of Business Research- Turk*.
- Akatay, A., & Yelkikalan, N. (2007). Sivil toplum kuruluşlarında gönüllülük ve insan kaynaklarının yönetimi. Ekin Yayınları.
- Anheiner, H.K., Salamon, L.M. (1999). Volunteering in cross-national perspective: Initial comparisons. *Law And Contemporary Problems*, 62(4), 43-65.
- Araque, L. (2025). Volunteer Management in Non-Profit Organizations: Experience of Huellas Foundation in Medellín, Colombia. *Administrative Sciences*.
- Balabıyık, H. (2011). Gönüllülük ve yerel hizmetlere gönüllü katılım üzerine açıklamalar.
- Bang, H., Lee, C., Won, D., Chiu, W., & Chen, L. (2022). Exploring Attitudes of Mandatory Volunteers: The Role of Perceived Organizational Support, Role Clarity, and Self-Efficacy Toward Service. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 52, 4212022- 442.
- Brudney, J. L., & Meijs, L. C. (2014). Models of volunteer management: Professional volunteer program management in social work. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 38(3), 297-309.
- Brudney, J., Meijs, L., & Overbeeke, P. (2019). More is less? The volunteer stewardship framework and models. *Nonprofit Management and Leadership*.
- Ceylan H., (2016), Avrupa Gençlik Politikaları ve Gönüllülük, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C.9, S.42, s.1049-1061
- Cheung, K., Klooster, P., Smit, C., De Vries, H., & Pieterse, M. (2017). The impact of non-response bias due to sampling in public health studies: A comparison of voluntary versus mandatory recruitment in a Dutch national survey on adolescent health. *BMC Public Health*, 17.
- Cooper, Terry L., Bryer, Thomas A. ve Meek, Jack W., “Citizen-Centered Collaborative Public Management”, *Public Administration Review*, December, Special Issue, 2006, s. 76. (ss. 76-88).
- Curado, C., Henriques, P., & Ribeiro, S. (2015). Voluntary or Mandatory Enrollment in Training and the Motivation to Transfer Training. *ORG: Other Human Resource Management & Organizational Behavior (Topic)*.
- Cuskelly, G., Taylor, T., Hoyer, R., & Darcy, S. (2006). Volunteer Management Practices and Volunteer Retention: A Human Resource Management Approach. *Sport Management Review*, 9, 141-163.
- Çelik, V. (2020). Gönüllülük, katılım ve yönetim kültürü ilişkisi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 15(25), 3819-3850.

- De Jong, B., De Wal, J., & Cornelissen, F. (2025). The Effects of Voluntary and Mandatory Training Participation on the Dynamics of Transfer of Training for Different Training Types. *International Journal of Training and Development*.
- Einolf, C. (2018). Evidence-based volunteer management: a review of the literature. *Voluntary Sector Review*.
- Erlinghagen, M., Hank, K. (2005). Participation of older europeans in volunteer work. MEA discussion papers, Mannheim, University of Mannheim
- Gegenfurtner, A., Könings, K., Kosmajac, N., & Gebhardt, M. (2016). Voluntary or Mandatory Training Participation as a Moderator in the Relationship between Goal Orientations and Transfer of Training. *CSN: Business (Topic)*.
- Hager, M. (2004). Volunteer Management Practices and Retention of Volunteers.
- Higgs, G., Berry, R., Kidner, D. ve Langford, M. (2008). Using IT approaches to promote public participation in renewable energy planning: Prospects and challenges. *Land use policy*, 25(4). 596-607.
- Howard, M., & Serviss, E. (2021). The antecedents and outcomes of corporate volunteering: an employee- and organizational-level meta-analysis. *Journal of Managerial Psychology*. 93-110.
- Hurtz, G., & Williams, K. (2009). Attitudinal and motivational antecedents of participation in voluntary employee development activities.. *The Journal of applied psychology*, 94 3, 635-53.
- Karaman, F. (2025). Sivil havacılıkta çalışan bağlılığı ve performansı artırmada katılımcı liderliğin rolü: modern yönetim perspektifi. *Business & Management Studies: An International Journal*.
- Kazanskaia, A. (2025). Understanding Volunteer Management: Foundations, Practices, and Strategic Alignment. *Neya Global Journal of Non-Profit Studies*.
- Kestellioğlu, G. (2011). Yerel demokrasi ve kent konseyleri: Kahramanmaraş örneği. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 121-140.,
- Laurent, J., Chmiel, N., & Hansez, I. (2021). Returning the Favor? Feeling Obligated and Reported Participation in Discretionary Safety Activities. *Frontiers in Psychology*, 12.
- Meijs, Lucas ve Hoogstad, Esther, "New Ways of Managing Volunteers", *Voluntary Action*, 3(3), 2001, ss. 41-61.
- Merrill, M. V. (2006). Global trends and the challenges for volunteering. *International Journal of Volunteer Administration*, 24(1), 9-14.
- Naylor, H. H. (1967). *Volunteers today: Finding, training, and working with them*. New York: Association Press.
- Nesbit, R., Christensen, R., & Brudney, J. (2018). The Limits and Possibilities of Volunteering: A Framework for Explaining the Scope of Volunteer In-

- volvement in Public and Nonprofit Organizations. *Public Administration Review*, 78, 502-513.
- Norton, T., Parker, S., Zacher, H., & Ashkanasy, N. (2015). Employee green behaviour: a theoretical framework, multi review and future research agenda. *Organisation and Environment*, 103-125.
- Piatak, J., & Sowa, J. (2024). Volunteer Management.
- Power, G., & Nedvetskaya, O. (2022). An Empirical Exploration of Volunteer Management Theory and Practice: Considerations for Sport Events in a “Post-COVID-19” World. *Frontiers in Sports and Active Living*, 4.
- Read, R. (2020). Unwaged labour intensified: Volunteer management and work targets at a UK charity. *The Sociological Review*, 69, 223- 239.
- Rochester, C., Paine, A. E., Howlett, S., Zimmeck, M., & Paine, A. E. (2016). *Volunteering and Society in the 21st Century*. Springer.
- Salamon, J., Blume, B., Orosz, G., & Nagy, T. (2021). The interplay between the level of voluntary participation and supervisor support on trainee motivation and transfer. *Human Resource Development Quarterly*.
- Samodelkina, M. (2025). Some Approaches to Volunteer Management. *Ekonomika I Upravlenie: Problemy, Resheniya*.
- Sandvik, J., Saouma, R., Seegert, N., & Stanton, C. (2025). Should Human Capital Development Programs be Mandatory or Voluntary? Evidence from a Field Experiment on Mentorship. *Management Science*.
- Studer, S. (2016). Volunteer Management. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45, 688- 714.
- Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual Review of Sociology*, 26(1),215–240.
- Wilson, John, “Volunteering”, *Annual Review of Sociology*, Vol. 26, 2000, ss. 217-229.
- Xu, J., Jamil, R., Mai, X., Deng, L., Zhang, J., & Yang, Y. (2024). Volunteer Management in Nonprofit Organizations: A Bibliometric Analysis. *SAGE Open*, 14.
- Yalçın, M. (2023). Organizational Innovativeness in The Context of Distributed Leadership And Socia. *International Journal Of Eurasia Social Sciences*.

Proaktif ve Reaktif Yönetimde İkilik Şart mı?

Zeynep İlhan¹

Özet

Yöneticilerin karar verme, temsil etme, dış çevre ile iç çevre arasında köprü kurma ve kriz yönetimi gibi temel görevleri vardır. Bu görevlerini, organizasyon amaçlarını ve organizasyonun stratejik hedeflerini temel alarak gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Her ne kadar çalışırken vizyoner bir yaklaşım sergilemeleri beklense de gün içerisindeki rutin görevlerini yerine getirirken geçmiş deneyimleri ve organizasyonun kültürü etkili olmaktadır. Yönetim yaklaşımları ele alınırken literatürde proaktif iş davranışında bulunan yöneticilerin hedef odaklılığı, proaktif olmanın gerekliliği ve kriz yönetiminde proaktiflik başarısı ile ilgili çalışmalar yer alsa da bazı durumlarda reaktif davranışın başarıya götüreceğine dair sonuçları olan çalışmalar da mevcuttur.

Bu çalışmada, ilgili literatür çerçevesinde, proaktiflik, reaktiflik ve bu iki yaklaşımın yönetimde “yerine” tercih edilesi birer kavram olarak kullanılması değil iç içe geçmiş, birbirini tamamlayan birer yaklaşım olabileceği tartışılmıştır. Yöneticilerin, reaktif davranışlarının kökeninde de stratejik bir iş davranış olarak görülen proaktifliğe hizmet edebilecek bir davranış olabileceği sorgulanarak dijital, hızla değişen ve krize her an hazır olunması gereken iş dünyasındaki yöneticilere öneriler sunulmuştur.

Proaktif Yönetim

Teknolojik ilerlemeler, uzaktan ve esnek çalışmalar, yeni kuşakların motivasyon özelliklerine bağlı olarak değişen yönetim yaklaşımları gibi iş yaşamındaki değişimlerle çalışanların “sadece verilen görevleri yerine getirmesi” yani pasif birer çalışan olması beklentisi yok olmuştur. Çalışanlardan oldukça hızlı değişen teknolojiyi, tüketici beklentilerini ve her türlü dijital platformu takip etmeleri, olan ve olası beklentilere çözüm üreten kişiler olması beklenmektedir. Bu durum öngörülü olmayı ve inisiyatif almayı gerektirmektedir (Zhao, 2025).

1 Dr. Öğr. Üyesi, Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, zeynepilhan@isparta.edu.tr,
ORCID ID: 0000-0001-6978-5756

İlk olarak Viktor Frankl (1992) tarafından “Man’s Search of Meaning” kitabı ile 1946 yılında ortaya atılan proaktif kavramı içerisinde sorumluluk almayı barındırmaktadır. Frankl’e göre, birey hangi durumda olursa olsun eylem odaklı olarak ve sorumluluk alarak potansiyelini gerçekleştirebilir. Örgütsel davranış literatüründe proaktifliğin ilk olarak anıldığı Bateman ve Crant (1999)’un çalışmalarında, proaktif bireylerin davranışları incelenmiştir. Çalışmada proaktif bireylerin; fırsatları tarama, etkili hedefler belirleme, sorunları öngörme, farklı şeyler yapma, eyleme geçme, sebat ve sonuç alma olmak üzere yedi özelliği belirlenmiş ve proaktif kişilik özellikleri ölçeği geliştirilmiştir (Bateman ve Crant, 1999).

Proaktiflik literatürde sadece kişilik özelliği olarak değil iş davranışı olarak da incelenmiştir. Parker ve Collins (2010), proaktif iş davranışlarını kategorileştirdiği çalışmasında proaktifliğin sadece işi iyi yapmak olarak değerlendirilmemesi gerektiğini ve içerisinde stratejik davranışlar, birey-çevre uyumu davranışları ve iş davranışlarını barındırdığını vurgulamışlardır.

Şekil 1. Parker ve Collins Proaktif Davranış Boyutları



Kaynak: Parker ve Collins, 2010’dan uyarlanmıştır.

Modelde, her ne kadar *proaktif çalışma davranışında* verimlilik artışı, *stratejik davranışta* uzun vadeli hedefe ulaşma ve *çevre-kişî uyumunda* kişinin kendi performansına odaklanılmış olsa da üç ana kategoride de proaktif çalışanların aktif birer rol almaları gerektiği savunulur (Parker ve Collins, 2010). Proaktif çalışma davranışı; bireysel yenilik, sorun önleme, sorumluluk alma ve ses çıkarma boyutlarından oluşmaktadır. Burada dikkat çeken unsur, proaktif iş davranışlarının verilen işin sınırlarının dışında çıkılarak organizasyon için yeni bir şeyler yapma isteğinin var olmasıdır. Proaktif stratejik davranış; stratejik davranış ve konu benimsetme boyutlarından oluşur. Organizasyon için aslında gündem olmayan, akla gelmeyen konuları gündeme getirerek stratejik hamleler yapmayı gerektirir. Modelde son olarak, kişî-çevre uyumundan bahsedilir. Proaktif geri bildirim, proaktif sosyalleşme, kariyer gelişimi ve iş değişikliği müzakeresinden oluşan boyutlarda, işin gereklilikleri ile kişinin uyumu üzerine odaklanılır. Model kişinin görevlerine, organizasyona ve kişisel kariyerine odaklanarak proaktif iş davranışı sergilediğini varsayar (Parker ve Collins, 2010).

Proaktif iş davranış literatüründe hâkim olan modellerden biri de Crant (2000)'in özel ve genel proaktif davranış ayrımını içeren çalışmasıdır.

Şekil 2. Crant Proaktif Davranış Boyutları



Kaynak: Crant, 2000'den uyarlanmıştır.

Crant (2000), reaktifliğin yetersizliği üzerinden yola çıkar ve proaktifliğin temelini, *değişim odaklılık, gelecek odaklılık ve inisiyatif* üzerine kurulu olduğunu savunur. Bu temelleri bir çekirdek olarak görerek diğer davranışları bu temel etrafında toplar ve birer itici güç olarak tanımlar. Modelde genel proaktif eğilimler, kişinin olağan durumları kabullenmeyip yenilik yapabilmesi, inisiyatif alabilmesi, öz-yeterlilik rol genişliği (görevleri yerine getirme becerileri) ve sorumluluk üstlenmeden oluşur. Spesifik olan proaktif davranışları arasından ise dikkat çeken konu benimsetme (issue selling); sorunları anlatarak strateji geliştirmeyi sağlamaya yönelik davranış şeklidir. Yönetimin bilgisinin olmadığı bir durumun gündem olmasının sağlanması ya da tersi pencereden yönetimin gündem olmayan konuların meşrulaştırılmasını sağlaması olarak açıklanabilir (Dutton ve Ashford, 1993). Crant (2000) çalışmasında, organizasyonun performansını ve inovasyon kapasitesini arttırdığı sonucu ile literatüre katkı sağlar.

Çalışmalarında proaktiflik için içsel motivasyon olması gerektiğini vurgulayan Grant ve Ashford (2008), içinde bulunulan organizasyonun kültürünün ve liderin yaklaşımının da proaktif iş davranışında etkili olduğunu vurgular. Proaktifliğin benimsendiği organizasyonlarda liderlerin proaktif davranışları üyelere yansımaktadır ve karar alma mekanizmalarına etki etmektedir (Hashim ve Hussein 2022). Yine iş arkadaşlarına güvenin olduğu organizasyon iklimlerinde (Parker vd., 2006) çalışmada kendisinin de yapabileceğine dair bir öz güven oluşur ve bu diğer çalışanlara da yayılır (Belschak ve Den Hartog, 2025).

Proaktif iş davranışı, olası durumlara karşı inisiyatif olarak, organizasyonun geleceğinin planlandığı, değişim odaklı ve spontane gelişen bir durumdur (Zhao, 2025). Yönetimin vizyonu, çalışanlara karşı destekleyici tutumu, olan ve olası kriz anlarındaki tepkileri çalışanların spontane bir şekilde proaktif ya da reaktif davranmalarına neden olabilir. İş ortamındaki davranış stillerinin farklı birçok etkiyle oluştuğu düşüncesi söz konusudur. Öyle ki, çalışanın iş dışındaki dinlenme süresi, ertesi günkü iş performansına olan etkisi üzerine yapılan bir çalışmada, proaktiflik sürecini de etkilediği sonucuna varılmıştır. Çalışanların mesai öncesi iyi dinlenmeleri proaktif davranmalarına olumlu katkıda bulunmaktadır (Sonnentag, 2003) Yapılan başka bir araştırmaya göre, çalışanlarda oluşan zaman baskısı proaktif davranışta bulunmasına neden olabiliyor. Bunun için liderin yetiştirilecek olan işleri birer meydan okuma olarak benimsetmeleri gerekmektedir. Birey bu durumda yeni fikirler, yeni yollar arayarak üzerindeki zaman baskısını hissetmeden yetiştirilecek olan işi birer meydan okuma olarak görerek yapıcı bir etki oluşmasını sağlıyor (Ohly ve Fritz, 2010). Yöneticinin çalışanın proaktif davranmasını beklemek yerine çalışan kişiliği ile iş uyumuna dikkat emesi gerekiyor (Wu vd., 2014).

Proaktiflik, kurumsal inovasyon ve bireysel iç motivasyon odaklılığı artırıcı bir faktör olarak bahsedilse de her zaman ve her koşulda olumlu sonuçlanması beklenemeyebilir. Bireyde aşırı iş yükü ve kaynak tükenmesine neden olabileceği gibi iyi bir lider-üye etkileşiminin olmadığı organizasyonlarda çatışmalara yol açabilir (Zhao, 2025; Kaya, 2024). Reaktif iş davranışının gerektirdiği ani gelişen olaylar ve düşünmeye fırsat olmayan karar verme şekilleri her zaman söz konusudur.

Reaktif Yönetim

Reaktif yönetim, olaylar karşısında acil çözümler üretmeyi hedefleyen ve yalnızca durum gerçekleştikten sonra müdahale eden, o an ne yapılacağına karar veren bir yaklaşım türüdür (Lee ve Ryu, 2013; Özden, 2009). “Yangın söndürücü” yaklaşım olarak da tanımlanan reaktif yönetimde, ani gelişen olaylara çözümler aranır. Esneklik temel ilkedir ve şimdi kurtarmaya çalışılır (Aslan ve Sönmez, 2025). Reaktif iş davranışlarında, çevreden gelene uyum sağlamak ce statükoymu korumak söz konusudur (Hou ve Huang, 2021).

Literatürde özellikle Covid-19 sürecindeki yönetim tarzlarını da vurgulayarak düşünmeye vakit olmayan ve ani müdahale gerektiren durumlar üzerinden yorumlanmıştır. Kriz yönetiminde yöneticinin reaktif davranışta bulunma zorunluluğu söz konusudur. Reaktifliğin, bu tarz durumlarda algı yönetimi gibi bir karanlık tarafı da oluşabilir. Siyasi baskılar, çalışanların çalışma şartlarına uyum sağlaması gibi nedenlerle “hiçbir şey yokmuş” gibi davranılabilir ya da “dışardaki algıyı korumak” adına krizin nedenleri, kökleri araştırılmayabilir. Tamamen görüntüye odaklanılarak “miş gibi” yapılarak organizasyonun gerçeklikten uzaklaşmasına neden olabilir (Sun, 2025).

Reaktiflik geçmiş deneyimlere odaklanır. Daha önce benzer olaylarda verilen tepkilere bağlı olarak gelişen bir davranıştır. Genellikle sınırlayıcı bir yaklaşım olarak görülür (Hou ve Huang, 2021). Çalışan tarafından bakıldığında sorumluluk alanı içerisinde kendisine verilen görevleri yerine getirdiği bir yaklaşımdır. Çalışan sadece kendisinden beklenene odaklanır ve uyum göstermeye çalışır (Parker vd., 2006). Organizasyonda yaşanabilecek herhangi bir çatışmada sessiz kalmayı, kaçınmayı ya da saldırmayı tercih edebilir, farklı çözüm yolları denemeyi düşünmez (Fotohabadi ve Kelly, 2018).

Organizasyon kültürü proaktif bakış açısına hâkim olsa da bazı durumlarda reaktif davranış sergilenebilir. Kişi yaşadığı sorunun çözümünü değiştiremeyeceğine inandığı zamanlarda, kendisini bir aktör olarak görmediği zamanlarda reaktif davranış sergiler ve onun için değişim birer tehdittir (Kaya, 2024).

Reaktif iş davranışı bir yönetim şekli olarak değerlendirildiğinde yönetici için kaçınılmaz bir davranış olduğu görülür. Başta beklenmedik krizler, ani çözümlenmesi gereken sorunlar, toplantılar yöneticinin reaktif davranmasını kaçınılmaz kılar (Mintzberg, 1990). Bazı kriz anlarında özellikle belirsizliğin yüksek olduğu zamanlarda proaktif davranış bir felakete neden olabilir (Weick, 1993). Verilebilecek esnek ve hızlı bir tepki belirsizlik durumlarında hayat kurtarıcı olur ve bu da reaktif davranışı destekler.

İkilik Şart mı?

Literatürde proaktif iş davranışları, proaktif yönetim, kriz yönetimi proaktiflik gibi proaktifliğin pozitif taraflarını öne çıkaran oldukça çalışma vardır. Proaktif yönetimde konu olan ise stratejik bir bakış açısına sahip olmaktır. Planlama yaparak olası olaylara karşı hazır bulunmak ve bu temelde adım atmak, karar vermek söz konusudur. Bu çalışmada, proaktiflik ve reaktifliğin “ikilik” bir anlayış olup olmasının gerekliliği tartışılmıştır. “Organizasyon kültürünün proaktif bir bakış açısına sahip olması herhangi bir olayda reaktif davranışta bulunmaması gerekliliğini mi doğurmalı? Birbirini içerisinde barındıran, tamamlayan kavramlar olarak değerlendirilebilir mi?” sorusuna cevap aranmıştır.

Proaktif kişiliğe sahip olan çalışanların stratejik olarak önemli olduğu (Pitt vd., 2002), proaktif kurumsal sosyal sorumlu yaklaşımlarının tüketiciler tarafından daha samimi bulunduğu (Groza vd., 2011), kurumsal itibar için kriz yönetimi proaktifliğin şart olduğu (Rim ve Ferguson, 2017), proaktif yönetiminin operasyonel verimlilik ve karlılık üzerinde pozitif etkileri olduğu (Kaur, 2021) üzerine çalışmalar mevcuttur. Yine proaktif ve reaktif yönetim stratejilerinin paydaşları ne yönde etkilediği üzerine yapılan senaryolaştırma çalışmasında, reaktif stratejilere göre proaktif stratejilerin paydaşların şirkete yatırım yapmaları konusunda olumlu dönüş sağladığını gösteren bir çalışma da mevcuttur (Bouwman ve Berens, 2024).

Proaktifliğe olumlu bakış açısı ile okul yöneticileri üzerine yapılan bir çalışmada, proaktif ve reaktif yönetimin karşılaştırmasında proaktif strateji benimsendiğinde siyasi desteklerin daha fazla olduğu görülmektedir Burada özellikle proaktif strateji adına network kurmanın ve kaynakları önceden güvence altına almanın önemi vurgulanmaktadır. Yine aynı çalışmada reaktif yönetimin siyasi baskılara boyun eğmek olarak algılandığından da bahsedilmektedir (Lee ve Ryu, 2013).

Proaktifliğin; yönetim, çalışanlar ve organizasyon üzerindeki olumlu etkileri yanında örgüte ve bireye yönelik negatif etkileri ve reaktifliğin gerekliliğini savunan çalışmalar da mevcuttur (Bolino vd., 2010). Örneğin, organizasyon

hedeflerine uyumlu olmayan proaktif liderlik, kaosa neden olabilir (Bateman ve Crant, 1999). Çalışanlar kendilerinde baskı hissederek ve nasıl bir davranışta bulunacakları konusunda kararsız kalabilirler. Yine reaktif, proaktif ve koaktif yönetim denetim sisteminin karşılaştırılmasının yapıldığı bir çalışmada, koaktif stratejilerden uzak duran yöneticilerin sürekli bir planlama içerisinde olduğu ve kriz yönetimi için daha fazla mesai harcadıkları sonucuna ulaşmıştır (Imoniana, 2006). Burada koaktif bakış açısı, entegrasyonun ve iş birliğinin olduğu bir modeli vurgulamaktadır ve sorumluluğu paylaşmayı öngörmektedir. Özce çalışmada, proaktif ve reaktif davranış şekilleri, başarı için birbirini tamamlayan kavramlar olarak görülmektedir.

Larson ve arkadaşları (1986) yılında yapmış oldukları proaktif yönetici ve reaktif yönetici ayrımı araştırmasında 16 üst düzey yöneticinin günlük aktivitelerini izleyerek kendilerinin bir gündem mi yarattıkları yoksa çevreden gelen durumlara cevap verecek şekilde mi çalıştıklarını ayırt etmeye çalışmışlardır. Çalışmadaki, yöneticilerin bir iş gününün çoğunluğunu reaktif davranışlar sergileyerek geçirdikleri sonucu çarpıcıdır. Yöneticilerin bir iş gününün ancak pek azında stratejik hamleler yaparak gündem belirleyebilirler ve kendileri bir süreci başlatabilirler. Larson ve arkadaşlarının sonuç olarak vurguladıkları önemli nokta ise yöneticinin “duruma göre tepki verebilen” aynı zamanda da “geleceği planlayabilen” bireyler olması gerektiğidir. “Reaktif mi? Proaktif mi?” sorusuna da önemli bir açılım yapmışlardır. Yazarlara göre “*reaktif olarak başlayan bir süreç proaktif bir çözümle sonuçlanabilir*” (Larson vd., 1986).

Yöneticilerin gün içerisinde ilgilendikleri bazı işler reaktiflik gerektirebilir. Buradaki asıl mesele, yöneticinin bu reaktif davranışı sergilerken ne kadar gelecek planlarını düşünerek sergilediğidir. Kavram olarak proaktiflik düşünüldüğünde, içerisinde inisiyatif almayı barındırıyorsa, yönetici sorun, kriz yönetimi gibi durumlarda gelecek planları çerçevesinde bir çözüm yolu bulması gerekmektedir. Özce yöneticiler için bu kavramlar iç içe geçmiş kavramlardır ve yöneticiler reaktif davranış sergilerken proaktif gündemlerine hizmet edecek şekilde davranır. Reaktif davranış başarısının temelinde yöneticinin proaktif anlayışı olabilir (Bulan, 2025). Yine yönetim literatürüne temel eserler bırakan Kotter (1999) ve Stewart (1982)’de benzer düşüncelere hakimdir. Yazarlara göre, yöneticilerin proaktif stratejilerine ulaşmak için gün içerisinde birçok reaktif davranış sergilediği yönündedir. (Larson vd., 1986). Yöneticilerin eylem odaklı çalıştıklarını ve bir durum üzerine ortalama olarak dokuz dakikadan daha kısa sürede düşünüp karar verdikleri üzerinde duran Mintzberg (1990), reaktif kararların oldukça fazla olduğunu göstermektedir.

Proaktif ve reaktiflik kavramları, literatürde “yerine” kullanılan kavramlar gibi tartışılmaya başlansa da yeni çalışmalarda yöneticilerin yaptıkları işler

çerçevesinde böyle bir ikiliğe itmenin doğru olmadığı savunulmaktadır. Temel görevlerinden biri karar vermek olan yöneticilerin farklı zaman ve durumlarda reaktif ve proaktif davranabilecekleri açıktır. Bu düşüncenin, Snowden'nin 1999'da ortaya attığı Cynefin Karar Modeli'nde nasıl desteklendiği de görülmektedir (Snowden ve Boone, 2007; McLeod ve Childs, 2013). Karar modelinde, yöneticilerin karşılaştıkları ortamları beş kategoride toplayarak nasıl bir davranış sergilemesi gerektiği açıklanır. Modele göre, *belirgin durumlar*, *karişik durumlar*, *kompleks durumlar*, *kaotik durumlar* ve *düzensizlik durumu* olmak üzere beş kategori vardır.

Şekil 3. Cynefin Karar Modeli



Kaynak: Snowden ve Boone, 2007'den uyarlanmıştır.

Modelde, belirgin olarak adlandırılan durumlarda yönetici proaktif davranabilir. Herkes için durum nettir ve yapılması gereken şeyler bellidir. Karişik durumlarda problem saptanması vakit alsa da analizle çözümlenebilir ve birden fazla doğru yol olabilir. Yöneticinin burada sorgulama yaparak karar vermesi doğru olacaktır. Kompleks durumlarda ise esnek çözümler gerekmektedir. Yöneticinin geçmiş deneyimlerine bakarak reaktif davranış sergilemesi gerekebilir. Kaotik durumsa, ani gelişen olaylarda hızlı reaksiyon gösterilmesi gerektiği durumlardır. Düşünecek çok zaman yoktur ve analiz yapılamayabilir. Burada tamamen reaktif davranış sergilenir. Yazarların düzensizlik olarak tanımladığı alansa, uzmanlık alanına göre yeni kuralların koyulduğu, zaman zaman da hatalı davranışların sergilendiği alandır.

Proaktif yaklaşım, organizasyonun gelecekte karşılaşılabileceği fırsat ve tehditleri önceden görmeye ve buna göre strateji belirlemeye katkı sağlar (Frese ve Fay, 2001). Bunun yanında hızla değişen ve kaotik çevrelerde fırsat

ve tehditleri görebilmek oldukça zordur. Böyle çevrelerde esnek, hızlı karar veren, kaynaklarını o anda kullanabilen, bu çevre koşullarında her türlü hayatta kalacak şekilde çözüm üretebilen yönetim şekilleri ihtiyaçtır. Bu da bize reaktifliği işaret eder.

Tüm bu bilgiler ışığında bütüncül bir yaklaşım belirlemenin günümüz koşullarında başarıya götüren bir anahtar olduğu sonucuna varılmaktadır. Proaktif bir yaklaşımla değişim ve farklılık yaratmak hedeflenerek (Grant, 2007), gerektiğinde esnekliği koruyacak şekilde hızlı kararlar alabilecek adımlar atılabilmelidir. Özellikle kriz durumlarında, krize hazırlıklı olmak proaktif bir davranış gerektirirken kriz sonlandıktan sonra durumu korumak, hasar tespiti ve gerekli hamlelerin yapılması reaktif bir aşamadır (Dayton, 2004). Kurumlar özellikle kendilerini savunmaları gerektiğinde reaktif bir davranış sergilerler. Kendilerini kanıtlama, hızlı reaksiyon göstererek itibarı koruma ve yeniden aynı konuma gelebilmek de ancak reaktif bir davranışla mümkündür (Solmaz, 2003).

Değişimi başlatan ve sorumluluk alan bir yönetim tarzı ve organizasyon kültürü başarı için şarttır. Çalışanların bağlılıklarını arttırmak ve kendilerinin de organizasyonda aktif birer aktör olduklarını benimsemeleri için proaktif yaklaşımın benimsetilmiş olması gerekmektedir. Ekonomik, teknolojik ve tüketim tarzının hızla değiştiği, belirsizliğin hâkim olduğu çevrelerde hayatta kalabilmek ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için esneklik önemlidir. Esneklik; mevcut planın dışına çıkabilecek, hızlı karar alabilecek bir yönetimle mümkündür. Bu nedenle, organizasyonun stratejik planlarına bağlı kalması kadar ani gelişen durumlara da cevap verebilecek esneklikte olması gerekmektedir. Başarılı bir yönetim için proaktiflik ve reaktiflik birbiri için tamamlayıcı, birbirini destekleyici davranış şekilleri olarak benimsenmelidir.

Kaynakça

- Aslan, M., & Sönmez, S. (2025). Management Styles. *Journal of Theoretical & Empirical Research on Management*, 4, 1-18.
- Bateman, T. S., ve Crant, J. M. (1999). Proactive behavior: Meaning, impact, recommendations. *Business Horizons*, 42(3), 63-70.
- Belschak, F. D., ve Den Hartog, D. N. (2025). When leaders act as role models of proactive behavior. *Journal of Business and Psychology*.
- Bolino, M., Valcea, S. ve Harvey, J. (2010). Employee, manage, thyself: The potentially negative implications of expecting employees to behave proactively. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (83)2, 325-345.
- Bouwman, J., ve Berens, G. (2024). Proactive versus reactive issues management strategies and stakeholder support for a company. *Corporate Reputation Review*.
- Bulan, S. (2025). Reaktif Yönetim Yerine Proaktif Yönetim. In: Mücevher, M. H. (ed.), *Yönetim ve Organizasyon Alanında Paradigma Kaymaları - 1. Özgür Yayınları*.
- Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, Vol. 26, University of Notre Dame, 3, 435-462.
- Dayton, B. W. (Ed.). (2004). Managing crises in the twenty-first century. *International Studies Review*, 6(1), 165-194
- Dutton, J. E. ve Ashford, S. J. (1993). Selling Issues to Top Management. *Academy of Management Review*, Vol. 18. University of Michigan, No. 3: 397-428.
- Fotohabadi, M., ve Kelly, L. (2018). Making conflict work: Authentic leadership and reactive and reflective management styles. *Journal of General Management*, 43(2), 70-78.
- Frankl, V. E. (1992). *Man's search for meaning* (4. baskı). Beacon Press.
- Frese, M. ve Fay, D. (2001). Personal Initiative: An Active Performance Concept For Work in The 21st Century. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 23: 133-187.
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32, 393-417.
- Grant, A. M., ve Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- Groza, M. D., Pronschinske, M. R., ve Walker, M. (2011). Perceived organizational motives and consumer responses to proactive and reactive CSR. *Journal of Business Ethics*, 102(4), 639-652
- Hashim, Z. K., ve Hussein, A. A. (2022). The effect of proactive leadership in the quality of insurance decisions: A field study on a sample of managers of Iraqi insurance companies. *International Academic Journal of Business Management*, 9(2), 123-135.

- Hou, X., ve Huang, R. (2021). The literature review of proactive behavior at work. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 522, 583-587.
- Imoniana, J. O. (2006). Workability of a management control model in service organizations: A comparative study on reactive, proactive and coactive philosophies. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 3(1), 35-52.
- Kaur, J. (2021). Proactive versus reactive environmental management and profitability of Indian firms: The moderating effects of environmental cost-efficiency and environmental liability. *Environmental Challenges*, 5, 100298
- Kaya, Ç. (2024). A conceptual analysis of proactive behaviors: Impacts on individual and organizational contexts [Proaktif davranışların kavramsal analizi: Bireysel ve örgütsel bağlamlar üzerindeki etkileri]. *İktisat İşletme ve Uluslararası İlişkiler Dergisi / Journal of Economics, Business and International Relations*, 3(2), 156-174
- Kotter, J. P. (1999). What effective general managers really do. *Harvard Business Review*, 77(2), 145-159.
- Larson, L. L., Bussom, R. S., Vicars, W., ve Jauch, L. (1986). Proactive versus reactive manager: Is the dichotomy realistic? *Journal of Management Studies*, 23(4), 385-400.
- Lee, Y. J., ve Ryu, S. (2013). *Proactive management, reactive management, and perceived political support* (Economics & Management Series EMS-2013-16). IUJ Research Institute, International University of Japan.
- McLeod, J., ve Childs, S. (2013). The Cynefin framework: A tool for analyzing qualitative data in information science?. *Library & Information Science Research*, 35(4), 299-309.
- Mintzberg, H. (1990). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 68(2), 163-176.
- Ohly, S., ve Fritz, C. (2010). Work characteristics, challenge appraisal, creativity, and proactive behavior: A multi-level study. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 543-565.
- Özden, K. (2009). *İşletme ve örgütlerde toplam kriz yönetimi*. İstanbul. Beta Basım Yayım.
- Parker, S. K., ve Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662.
- Parker, S. K., Williams, H. M. ve Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652.
- Pitt, L. F., Ewing, M. T., ve Berthon, P. R. (2002). Proactive behavior and industrial salesforce performance. *Industrial Marketing Management*, 31(8), 639-644.

- Rim, H., ve Ferguson, M. A. T. (2017). Proactive versus reactive CSR in a crisis: An impression management perspective. *International Journal of Business Communication*, 57(4), 545-568.
- Snowden, D. J., ve Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*, 85(11), 68-76.
- Solmaz, B. (2003). Halkla ilişkilerde proaktif ve reaktif stratejiler. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 3(1), 146-155.
- Sonntag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518-528.
- Sun, Z. (2025). Reactive management of university reputation during the COVID crisis: Governance and the control of public narratives in Chinese higher education. *Higher Education Policy*, 38, 294-313.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652.
- Wu, C. H., Parker, S. K., Wu, L. Z., ve Lee, C. (2014). When and why people engage in different forms of proactive behavior: Interactive effects of self-construals and work characteristics. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1569-1590
- Zhao, J. (2025). A literature review on proactive performance: Based on proactive behavior. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*, 59, 73-86.

İşe Adanmışlık ve Tükenmişlik İkiliği: Karşıtlık ve Etkileşim Perspektifi

Şengül Sağlam¹

Şerife Güzel²

Özet

Bu bölümde işe adanmışlık ve tükenmişlik kavramları kuramsal çerçevede ele alınarak iki kavram arasındaki ilişki açıklanmıştır. Tükenmişlik, çalışanların uzun süreli iş stresi sonucunda duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma yaşamasıyla ortaya çıkan olumsuz bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Buna karşılık işe adanmışlık ise bireyin işine karşı yüksek enerji, güçlü bağlılık ve yoğunlaşma düzeyi göstermesiyle karakterize edilen olumlu bir psikolojik durumdur. Literatürde bu iki kavramın yakından ilişkili olduğu kabul edilmektedir. Tükenmişlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkinin iki temel yaklaşımla açıklandığı görülmektedir. İlk yaklaşıma göre tükenmişlik ve işe adanmışlık aynı sürekliliğin zıt uçlarında yer almakta olup bireyin iş deneyiminin olumlu veya olumsuz yönlerini yansıtmaktadır. İkinci yaklaşıma göre ise bu iki kavram birbiriyle ilişkili olmakla birlikte farklı yapılarıdır ve ayrı ölçme araçlarıyla değerlendirilmelidir. Ayrıca personel-iş uyumu, iş yükü, kontrol, ödül, aidiyet, adalet ve değerler gibi örgütsel faktörlerin her iki kavram üzerinde belirleyici olduğu vurgulanmaktadır. Sonuç olarak işe adanmışlık ve tükenmişlik çalışanların iş yaşamındaki psikolojik durumlarını anlamada birbirini tamamlayan iki önemli kavramdır. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve personel-iş uyumunun artırılması, tükenmişliği azaltırken işe adanmışlığı güçlendiren temel unsurlar olarak değerlendirilmektedir.

1 Doktora Öğrencisi, Selçuk Üniversitesi, sengulsaglammm61@gmail.com, 0000-0002-9150-3142

2 Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi, serife_eren.89@hotmail.com, 0000-0002-4141-9110

1. Giriş

Örgütsel davranış alanında, çalışanların işe yönelik tutum ve davranışları, örgütlerin performansı ve sürdürülebilirliği açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu bağlamda hem olumlu hem de olumsuz psikolojik durumlar akademik araştırmaların ve yönetim uygulamalarının odak noktasını oluşturmaktadır. Günümüzde küreselleşme ve rekabetin artmasıyla birlikte örgütlerde yönetim süreçleri daha karmaşık hale gelmiş, çalışan performansının yönetilmesinde klasik yönetim yaklaşımlarının ötesine geçilerek yeni kavramlara yönelim artmıştır. Bu bağlamda işe adanmışlık çalışanların olumlu tutum ve davranışlarını inceleyen pozitif örgütsel davranış yaklaşımı kapsamında ele alınmaktadır (Koçel, 2014). Tükenmişlik ise uzun süreli iş talepleri ve yetersiz iş kaynaklarının bir sonucu olarak ortaya çıkan, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusundan azalma ile karakterize edilen olumsuz bir sendromdur (Maslach vd., 2001). Bu iki kavram birbirinin mutlak karşıtı olmaktan ziyade çalışanların işle kurdukları ilişkinin farklı noktalarını temsil eden aynı sürekliliğin iki ucu olarak değerlendirilmektedir.

İşe adanmışlık (work engagement), çalışanların işlerine yönelik geliştirdikleri olumlu, doyum verici ve işle ilişkili zihinsel bir durum olarak tanımlanmaktadır. Bu kavram tükenmişliğin karşıtı olarak değil, başlı başına özgün ve pozitif bir psikolojik yapı olarak ele alınmaktadır (Bakker & Demerouti, 2020). Wilmar Schaufeli (2013) işe adanmışlığı; bireyin işine yüksek düzeyde enerji, güçlü bir anlam yükleme ve yoğun bilişsel odaklanma ile bağlanması şeklinde tanımlanmaktadır. İşe adanmışlık dinçlik (vigor), adanmışlık (dedication) ve yoğunlaşma (absorption) olmak üzere üç temel boyut üzerinden açıklanmaktadır. Dinçlik, iş sırasında yüksek enerji ve zihinsel dayanıklılık hissini; adanmışlık, işe yönelik anlam, coşku ve gurur duygusunu; yoğunlaşma ise bireyin işine tamamen dalmış olma ve zamanın akışını fark etmeme durumunu ifade etmektedir (Schaufeli, 2013).

Özellikle 1980'li yılların başından itibaren hem psikoloji hem de örgütsel davranış alanlarında sıklıkla incelenen bir konu olarak tükenmişlik ise ilk kez 1974 yılında Freudenberger'in çalışmasında tanımlanmış ve tartışmaya açılmıştır. Freudenberger (1974) tükenme belirtilerini klinik çalışanları üzerinde gözlemlemiş ve bu belirtilerin yorgunluk, baş ağrısı kaynaklı acı çekme, mide ve bağırsak rahatsızlıkları olduğunu gözlemlemiştir (Sürgevil, 2014).

Tükenmişlik, genellikle duygusal tükenme ve işe karşı gelişen olumsuz tutumlar gibi olumsuz psikolojik durumlarla karakterize edilirken (Maslach vd., 2001), işe adanmışlık yüksek enerji düzeyi, işe yönelik güçlü bağlılık ve işten gurur duyma gibi olumlu özelliklerle açıklanmaktadır (Bakker vd., 2008). Bu iki kavramın birlikte değerlendirilmesi, çalışanların yalnızca olumsuz yönlerine

odaklanmak yerine refahlarının desteklenmesi, sağlık sorunlarını önlemesi ve bireysel gelişimlerinin teşvik edilmesi açısından daha bütüncül bir yaklaşım sunmaktadır (Van den Broeck vd., 2008).

Bu bölümde işe adanmışlık ve tükenmişlik kavramları kavramsal ve kuramsal açıdan birlikte ele alınarak aralarındaki ilişkiler bütüncül bir bakış açısıyla incelenmektedir. Bu doğrultuda öncelikle işe adanmışlık ve tükenmişliğin temel özellikleri açıklanmakta, ardından iki kavramın ortak belirleyicileri ve ayrışma noktaları tartışılmaktadır. Son olarak çalışanların psikolojik iyi oluşunun desteklenmesi açısından işe adanmışlık ve tükenmişliğin birlikte değerlendirilmesinin örgütsel uygulamalar açısından taşıdığı önem vurgulanmaktadır.

2. İşe Adanmışlık: Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve

İşe adanmışlık kavramına yönelik artan ilgi, 2000'li yılların başlarında yükselişe geçen pozitif psikoloji akımıyla paralel bir gelişme göstermektedir. Pozitif psikoloji, bireylerin ruhsal sorunlarına odaklanmak yerine, iyi oluş, mutluluk ve güçlü yönlerine vurgu yaparak, bireylerin optimal işleyişini incelemektedir. Örgütsel psikoloji de bu akımdan etkilenerek çalışan davranışlarının olumlu yönlerine yönelmiş ve işe adanmışlık, bu olumlu yönlerden biri olarak kabul edilmiştir (Gürlek & Tuna, 2019). Bu kapsamda işe adanmışlık kavramı, çalışanların işlerine karşı gösterdikleri olumlu, enerjik ve tutkulu bağlılık durumu olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli & Bakker, 2004). Bu kavram, çalışanların işlerine olan motivasyonlarını, işten aldıkları keyfi ve işlerine verdikleri anlamı yansıtmaktadır.

Literatürde en yaygın kabul gören tanım Schaufeli vd., (2002) tarafından yapılmıştır. Buna göre işe adanmışlık, işle ilgili olumlu, tatmin edici ve motivasyonel bir zihin durum olarak değerlendirilmektedir (Schaufeli vd., 2002). Bu yaklaşımda işe adanmışlık dinçlik, adanmışlık ve özümseme olarak üç temel boyut altında ele alınmaktadır. Dinçlik, çalışma sırasında yüksek enerji düzeyi, zihinsel dayanıklılık ve güçlükler karşısında çaba göstermeye istekli olma durumunu ifade etmektedir. Adanmışlık, işin anlamlı bulunması, işten gurur duyulması, ilham alma ve işe karşı güçlü bir bağlılık hissedilmesini kapsamaktadır. Özümseme ise bireyin işine tamamen yoğunlaşması, işine derinlemesine dalması ve zamanın nasıl geçtiğini fark etmemesi şeklinde tanımlanmaktadır (Schaufeli vd., 2002; Bakker & Demerouti, 2008).

İşe adanmışlık kavramının kuramsal temeli farklı teorik yaklaşımlara dayanmaktadır. Bu yaklaşımlardan ilki Kahn (1990) tarafından geliştirilen Psikolojik Koşullar Teorisidir. Bu teoriye göre bireylerin işlerine kendilerini adayabilmeleri için üç temel psikolojik koşulun sağlanması gerekmektedir.

Kahn'a göre işe adanmışlık; fiziksel, bilişsel ve duygusal olmak üzere üç boyutlu bir yapı olarak ele alınmaktadır (Kahn, 1990 akt. Kılıçaslan vd., 2022). Fiziksel adanmışlık çalışanların örgütsel amaçlara ulaşmak için fiziksel enerjilerini işlerine yönlendirmelerini ifade ederken, bilişsel adanmışlık bireyin iş rollerini yerine getirirken dikkatli ve odaklanmış olmasını ifade etmektedir. Duygusal adanmışlık ise çalışanların örgütsel amaçlara katkı sağlayan olumlu duygusal bağ geliştirmelerini kapsamaktadır (Rich vd., 2010). Kavramın açıklanmasında kullanılan bir diğer yaklaşım Maslach ve Leiter (1997) tarafından geliştirilen tükenmişlik karşıtı yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre işe adanmışlık tükenmişliğin olumlu karşıtı olarak değerlendirilmektedir. Tükenmişlik sürecinde enerji bitkinliğe, bağlılık duyarsızlaşmaya ve yeterlilik duygusu etkisizliğe dönüşürken; işe adanmışlık bu sürecin olumlu yönünü temsil etmektedir. İşe adanmışlığın açıklanmasında en yaygın kullanılan kuramsal modellerden biri İş Talepleri-Kaynakları Modelidir. Schaufeli ve Bakker (2004) tarafından geliştirilen bu modele göre her iş ortamı iş talepleri ve iş kaynaklarından oluşmaktadır. İş kaynaklarının yüksek olması çalışanların motivasyonunu artırmakta ve işe adanmışlık düzeyini yükseltmektedir (Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker & Demerouti, 2008). İşe adanmışlık kavramı ayrıca Sosyal Değişim Teorisi çerçevesinde de açıklanmaktadır. Saks (2006) çalışanların örgütten elde ettikleri ekonomik ve sosyal-duygusal kaynaklara karşılık olarak örgüte zaman, çaba ve psikolojik bağlılık sunduklarını belirtmiştir. Bu karşılıklılık ilişkisi işe adanmışlığın oluşumunda önemli bir rol oynamaktadır. Bunun yanında işe adanmışlık Sosyal Kimlik Kuramı kapsamında da ele alınmaktadır. Tajfel (1978) ile Tajfel & Turner (1986) tarafından geliştirilen bu kurama göre bireyler kendilerini ait oldukları gruplar aracılığıyla tanımlamaktadır. Çalışanların örgütleriyle özdeşleşmeleri işlerini daha anlamlı algılamalarını sağlamakta ve işe adanmışlık düzeylerinin artmasına katkı sağlamaktadır.

İşe adanmışlık; iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işe bağlanma gibi kavramlarla yakından ilişkili olmakla birlikte bu kavramlardan farklı olarak bir psikolojik durumu da kapsamaktadır (Macey & Schneider, 2008; Christian vd., 2011). İş tatmini daha çok işe yönelik bir tutumu ifade ederken, işe adanmışlık bireyin enerji, bağlılık ve yoğunlaşmasını içeren daha dinamik bir deneyimi yansıtmaktadır (Christian vd., 2011). Ayrıca işe adanmışlığın işten ayrılma niyeti, sanal kaytarma ve performans gibi değişkenlerle anlamlı ilişkiler gösterdiği çeşitli çalışmalarla ortaya konmuştur (Büyükbeşe vd., 2022).

3. Tükenmişlik: Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve

Tükenmişlik, örgütsel stresin bir sonucu olarak ortaya çıkan ve çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlığını olumsuz etkileyen önemli bir sendromdur. İlk olarak Maslach ve Jackson (1981) tarafından kavramsallaştırılan tükenmişlik,

kronikleşmiş iş stresiyle ilişkili psikolojik bir sendrom olarak tanımlanmaktadır (Sayğan Yağız, 2021). 1970'li yıllardan bu yana iş sağlığı psikolojisi alanındaki araştırmaların büyük bir kısmı endüstriyel işçilere odaklanmış olsa da tükenmişlik üzerine yapılan çalışmaların sayısında önemli bir artış gözlemlenmiştir. Başlangıçta yalnızca yardımcı mesleklere özgü bir sendrom olarak kabul edilen tükenmişlik, zamanla daha geniş bir meslek grubu tarafından deneyimlenen işle ilişkili bir sorun olarak ele alınmaya başlanmıştır (Freudenberger, 1974; Maslach & Jackson, 1981; Maslach & Leiter, 1997; Schaufeli vd., 2017).

Tükenmişlik literatürde genellikle duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunda azalma olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır. Bu boyutlar tükenmişliğin bireysel stres, kişilerarası ilişkiler ve öz değerlendirme yönlerini açıklamaktadır. Duygusal tükenme, bireyin duygusal ve fiziksel enerjisinin azalması ve duygusal kaynaklarının tükenmesi durumudur. Duygusal tükenme yaşayan çalışanlar işlerine yeterince odaklanmakta güçlük çekmekte, yoğun stres ve yorgunluk hissetmekte ve sorumluluklarını yerine getirirken zorlanabilmektedir. Bu boyut, tükenmişliğin en belirgin ve genellikle ilk ortaya çıkan aşaması olarak kabul edilmektedir (Sürgevil, 2014; Göktepe, 2016). Duyarsızlaşma, çalışanların hizmet sundukları bireylere veya çalışma arkadaşlarına karşı olumsuz, katı ve mesafeli tutumlar geliştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu boyut, genellikle duygusal tükenmenin ilerlemiş bir aşaması olarak ortaya çıkmakta ve bireyin diğer insanlara karşı ilgisinin azalmasına neden olmaktadır. Duyarsızlaşma yaşayan çalışanlar, hizmet verdikleri kişilere nesne gibi davranabilmekte ve sosyal ilişkilerden uzaklaşma eğilimi gösterebilmektedir (Ok, 2004; Can vd., 2015; Tümkaya & Uştü, 2016). Kişisel başarı duygusunda azalma ise bireyin kendisini olumsuz değerlendirmesi, mesleki yeterliliğini sorgulaması ve başarısızlık duygusu yaşamaması ile karakterizedir. Bu boyutta çalışanlar işlerinde yeterince başarılı olmadıklarını düşünmekte, özsaygı ve motivasyonlarında düşüş yaşayabilmekte ve mesleki gelişimlerinin durduğunu hissedebilmektedir. Bu durum uzun vadede depresyon, özgüven kaybı ve işten uzaklaşma ile sonuçlanabilmektedir (Kutaniş & Karakiraz, 2013; Dalğar & Tekşen, 2014; Bitmiş vd., 2013). Bu üç boyut birbirini tamamlayan bir süreç oluşturmaktadır. Genellikle tükenmişlik duygusal tükenme ile başlamakta, duyarsızlaşma ile devam etmekte ve kişisel başarı duygusunda azalma ile sonuçlanmaktadır (Aygül & Gündüz, 2010).

İş tükenmişliği kavramı son elli yıl içerisinde önemli bir dönüşüm geçirmiş ve hem kavramsal hem de metodolojik açıdan gelişme göstermiştir. Günümüzde iş tükenmişliği, işle ilişkili stres faktörlerine uzun süreli maruziyet sonucunda ortaya çıkan çok boyutlu bir sendrom olarak kabul edilmektedir. İş talepleri ile iş kaynakları arasındaki dengesizlik tükenmişliğin gelişiminde belirleyici bir rol oynamaktadır (Demerouti vd., 2002). İş tükenmişliği; duygusal tükenme,

sinizm veya işe karşı olumsuz tutumlar geliştirme ve azalmış mesleki yeterlilik duygusu ile karakterize edilmektedir (Ersezgin & Sevi Tok, 2019). Özellikle yoğun iş stresine bağlı olarak ortaya çıkan, duygusal ve kişilerarası stresörlere verilen bireysel tepkilerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İş stresi tükenmişliğin en önemli öncüllerinden biri olup çalışma ortamı, işin niteliği ve çalışanlar arası etkileşim gibi faktörlerden kaynaklanabilmektedir (Cox, 1993). İş stresinin bireyler üzerinde fiziksel, davranışsal ve psikolojik olumsuz sonuçlara yol açtığı belirtilmektedir (Zhang vd., 2014). İş stresinin örgütsel düzeyde devamsızlık, işe geç kalma, verimlilikte azalma ve işten ayrılma gibi sonuçlara neden olduğu gösterilmiştir (Manzoni & Eisner, 2006). Araştırmalar, farklı meslek gruplarında iş stresi ile tükenmişlik arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulunduğunu göstermektedir (Yom, 2013; Yim vd., 2017).

Tükenmişlik sürecini açıklayan önemli kuramsal yaklaşımlardan biri Kaynakların Korunması Teorisi'dir (Hobfoll, 2001). Bu teoriye göre bireyler sahip oldukları kaynakları elde etmeye, korumaya ve geliştirmeye yönelik doğal bir eğilime sahiptir (Gorgievski & Hobfoll, 2008). Sağlık, aile, barınma ve özsaygı gibi temel yaşam kaynakları ile para ve sosyal destek gibi unsurlar bireysel kaynaklar olarak değerlendirilmektedir (Yürür, 2011). Teoriye göre stres; bireyin kaynak kaybı tehdidi ile karşılaşması, mevcut kaynaklarını kaybetmesi veya harcadığı kaynaklara karşılık yeni kaynak elde edememesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Tükenmişlik ise uzun süreli kaynak kaybının bir sonucu olarak gelişmektedir (Hobfoll, 2001).

Son yıllarda tükenmişliği azaltan koruyucu faktörler arasında pozitif psikolojik sermaye kavramı öne çıkmaktadır. Pozitif psikolojik sermaye; umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık ve öz-yeterlilik boyutlarından oluşan geliştirilebilir bireysel bir kaynak olarak tanımlanmaktadır (Ersezgin & Sevi Tok, 2019). Pozitif psikolojik sermayesi yüksek olan bireylerin zorluklarla daha etkili başa çıkabildiği belirtilmektedir (Erkuş & Fındıklı, 2013). Araştırmalar, pozitif psikolojik sermayenin tükenmişlik ve stres ile negatif ilişkili olduğu bulunmuştur (Tetik vd., 2018).

Bu kapsamda değerlendirdiğimizde tükenmişlik sadece negatif sonuçlar ile değil, uzun süreli kaynak tükenmesinin çıktısı olarak konumlandırılmaktadır.

4. İşe Adanmışlık-Tükenmişlik İkiliği: Karşılıklı mı? Süreklilik mi?

Tükenmişlik kavramı, çalışanların uzun süreli iş talepleri ve stres faktörleri sonucunda ortaya çıkan enerji kaybı, motivasyon düşüşü ve işe yönelik bağlılık azalması ile karakterize edilen bir durum olarak tanımlanmaktadır (Maslach vd., 2001). İşe adanmışlık kavramı ile olan yakın ilişkisi nedeniyle tükenmişlik, adanmışlığı anlamada önemli bir referans noktası oluşturmaktadır. Nitekim

adanmışlığı anlamının en önemli yollarından biri, onun ne olmadığını ortaya koymaktır. Bu bağlamda tükenmişlik, işe veya örgüte yönelik pozitif enerjinin kaybı, adanmışlık duygusunun zayıflaması ve motivasyon erozyonu şeklinde ifade edilmektedir (Celep, 2014; Castellano, 2016; Aktaş & Akdemir, 2019).

Literatürde işe adanmışlık ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi açıklayan iki temel yaklaşım bulunmaktadır. İlk yaklaşım, bu iki kavramın aynı düzlemin karşıt uçlarında yer aldığını savunmaktadır. Bu görüşe göre işe adanmışlık enerji, bağlılık ve yoğunlaşma ile karakterize edilirken; tükenmişlik enerji kaybı, yabancılaşma ve yetersizlik duyguları ile tanımlanmaktadır (Maslach ve Leiter, 2008). Bu nedenle bazı araştırmacılar tükenmişlik ile işe adanmışlığın birbirinin zıttı kavramlar olduğunu ve negatif yönde ilişkili olduklarını ileri sürmektedir (Schaufeli, 2013).

Buna karşılık ikinci yaklaşım, işe adanmışlık ve tükenmişliğin birbirinin tam karşıtı olmadığını, ancak ilişkili ve birbirini etkileyen iki ayrı kavram olduğunu ileri sürmektedir (Schaufeli vd., 2001). Bu yaklaşıma göre çalışanların duygu durumları tek boyutlu değil, karmaşık bir yapı göstermektedir.



Şekil 1. Duygu Oluşumunda Merkez Etkisi (Kaynak: Russel, 2003; Aybas, 2014)

Şekil 1’de Russel (2003) tarafından geliştirilen ‘merkez etkisi’ modeline göre duygu durumları aktiflik-pasiflik ve hoşnutsuzluk-hoşnutluluk boyutlarının birleşimi kavramsallaştırılmıştır. Bu modele göre çalışanların yüksek düzeyde aktif olması her zaman işe adanmış oldukları anlamına gelmemekte, aynı şekilde düşük enerji düzeyi de her zaman tükenmişlik göstergesi olmayabilmektedir (Aybas, 2014).

Benzer şekilde Rothmann (2003) ve Schaufeli vd., (2001) çalışmalarında yüksek iş taleplerine rağmen tükenmişlik yaşamayan çalışanların varlığı ortaya konulmuş ve işe adanmışlığın tükenmişliğin basit bir karşıtı olarak açıklanamayacağı ifade edilmiştir. Ayrıca tükenmişliğin kişi ile iş arasındaki uyumsuzluktan kaynaklandığı ve iş yükü, ödül, kontrol, topluluk, adalet ve değerler gibi alanlardaki uyumsuzlukların tükenmişliği artırdığı belirtilmektedir (Leiter & Maslach, 2003).

Sonuç olarak işe adanmışlık ile tükenmişlik arasında negatif bir ilişki bulunduğu kabul edilmekle birlikte, bu iki kavramın birbirinin mutlak karşıtı mı yoksa psikolojik sürekliliğin farklı noktaları mı olduğu konusunda literatürde farklı görüşler bulunmaktadır. Güncel yaklaşımlar işe adanmışlık ve tükenmişliği birbirinin tam karşıtı kavramlar olarak değil, çalışanların psikolojik enerji düzeyinin farklı noktalarını temsil eden ilişkili ancak ayrı yapılar olarak değerlendirmektedir. İşe adanmışlık ve tükenmişlik basit bir ters korelasyon değil; farklı psikolojik süreçlere dayanan iki ayrı yapı olmakla birlikte aynı iş bağlamında eş zamanlı olarak var olabilirler.

5. İşe Adanmışlık ve Tükenmişliğin Örgütsel Sonuçları ve İş Talepleri-Kaynakları Modeli Çerçevesi

İşe adanmışlık ve tükenmişlik, örgütler ve çalışanlar için önemli sonuçlar doğurmaktadır. İşe adanmış çalışanlar, örgütler için paha biçilmez bir varlıktır. Yüksek enerji seviyelerine sahiptirler, işlerine hevesle yaklaşırlar ve işlerine tamamen odaklanmaktadır (Bilge, 2025). Bu durum, çeşitli pozitif örgütsel sonuçlara yol açar:

- **Yüksek Performans:** İşe adanmışlık, çalışanların rol performansına fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjilerini eş zamanlı olarak yansıttığı için performansı artırır (Gürlek & Tuna, 2019; Aksoy & Ergun Özler, 2023).
- **Yaratıcılık ve Yenilikçilik:** Adanmış çalışanlar, proaktif davranışlar sergilemeye daha yatkındır ve bu da örgütte yaratıcılık ve yenilikçiliği teşvik etmektedir (Yavan, 2016).
- **Rekabet Avantajı:** Adanmış çalışanlara sahip örgütler, küresel rekabet ortamında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde ederler (Yavan, 2016).
- **Düşük İşten Ayrılma Niyeti:** İşe adanmışlık, çalışanların örgütlerine ve işlerine olan bağlılıklarını güçlendirerek işten ayrılma niyetlerini azaltır (Büyükbeşe vd., 2022).

- Pozitif Örgüt Kültürü: Adanmış çalışanlardan oluşan bir örgütte, başarı ve çalışmayı destekleyen bir kültür ve iklim geliştirmektedir (Yavan, 2016).

Tükenmişlik ise hem çalışanlar hem de örgütler için ciddi olumsuz sonuçlara yola açar:

- Sağlık Sorunları: Tükenmişlik, kronik stresle ilişkili olduğundan, çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlık sorunları yaşamasına neden olabilir (Bilge, 2025).
- Düşük Motivasyon ve Verimlilik: Duygusal bitkinlik ve duyarsızlaşma, çalışanların motivasyonunu ve işteki verimliliğini düşürür (Bilge, 2025).
- Yüksek İşten Ayrılma Niyeti: Tükenmişlik yaşayan çalışanlar, mevcut işlerinden memnuniyetsizlik duydukları için işten ayrılma eğiliminde olabilirler (Demir & Olcay, 2020).
- Örgütsel Sinizm: Tükenmişlik, çalışanların örgüte karşı olumsuz ve alaycı tutumlar sergilemesine yol açarak örgütsel sinizmi artırabilir (Çınar vd., 2023).

İş Talepleri- Kaynakları Modeli, iş ortamındaki talepler ve kaynaklar aracılığıyla tükenmişlik ve işe adanmışlık süreçlerinin nasıl ortaya çıktığını açıklayan önemli bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Bu modele göre iş ortamındaki özellikler iş talepleri ve iş kaynakları olmak üzere iki temel kategoriye ayrılmaktadır (Demerouti vd., 2002; Bakker & Demerouti, 2007).

- İş talepleri: Çalışanların fiziksel, bilişsel ve duygusal efor sarf etmesini gerektiren, enerji tüketimine yol açan örgütsel ve sosyal özelliklerdir. Aşırı iş yükü, zaman baskısı ve duygusal talepler iş taleplerine örnek olarak verilebilir (Demerouti vd., 2002; Bakker & Demerouti, 2007; Bilge, 2025).
- İş kaynakları: Çalışanların iş talepleriyle başa çıkmasına, hedeflere ulaşmasına, kişisel gelişimine ve öğrenmesine yardımcı olan fiziksel, sosyal veya örgütsel özelliklerdir. Özerklik, geri bildirim, sosyal destek ve kariyer olanakları iş kaynaklarına örnek olarak gösterilmektedir. İş kaynakları motivasyonel bir süreç yoluyla işe adanmışlığı artırmakta ve olumlu örgütsel çıktılara katkı sağlamaktadır (Demerouti vd., 2002; Bakker & Demerouti, 2007; Bilge, 2025).

İş Talepleri- Kaynakları Modeli, iş kaynaklarının sadece işe adanmışlığı artırmakla kalmayıp aynı zamanda iş taleplerinin olumsuz etkilerini hafifleterek tükenmişliği azaltıcı bir tampon görevi de gördüğünü belirtmektedir. Bu model hem tükenmişliğin hem de işe adanmışlığın farklı neden ve sonuç örüntüleri

sergilemesi nedeniyle, bu iki duruma yönelik müdahale stratejilerinin de farklı olması gerektiğini vurgulamaktadır (Demerouti vd., 2002; Bakker & Demerouti, 2007; Bilge, 2025).

Sonuç olarak, işe adanmışlık ve tükenmişlik çalışanların iş yaşamındaki psikolojik iyi oluşlarını etkileyen iki önemli kavramdır. İş-Talepleri-Kaynakları Modeli, bu iki sürecin ortaya çıkışını açıklamada önemli bir kuramsal temel sunmaktadır. İş ortamında iş talepleri ile iş kaynakları arasında kurulacak denge, çalışanların tükenmişlik düzeylerinin azaltılmasına ve işe adanmışlıklarının artırılmasına katkı sağlayacaktır.

6. Ortak Belirleyiciler ve Ayrışma Noktaları

İşe adanmışlık, tükenmişliğin zıttı olarak değerlendirilmektedir ve çalışanların işlerine daha fazla enerji ve bağlılık göstermelerine teşvik eden bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır. Tükenmişlikten farklı olarak işe adanmışlıkta bitkinlik yerine yüksek enerji, örgütsel sinizm yerine güçlü katılım ve etkinlik yerine verimli performans gözlemlenir. Bu yönüyle işe adanmışlık, çalışanların olaylara ve iş süreçlerine pozitif bir bakış açısı geliştirmelerine olanak tanıyan güçlü bir çerçeve sunmaktadır (Coşkuner & Şentürk, 2017).

Literatürde işe adanmışlık ve tükenmişlik kavramları sıklıkla birlikte ele alınmakta ve aralarındaki farklılıklar çeşitli boyutlar açısından karşılaştırılmaktadır. Aşağıdaki tabloda iki kavram arasındaki temel ayrışma noktaları özetlenmiştir.

Tablo 1. İşe Adanmışlık ve Tükenmişliğin Kavramsal Karşılaştırılması

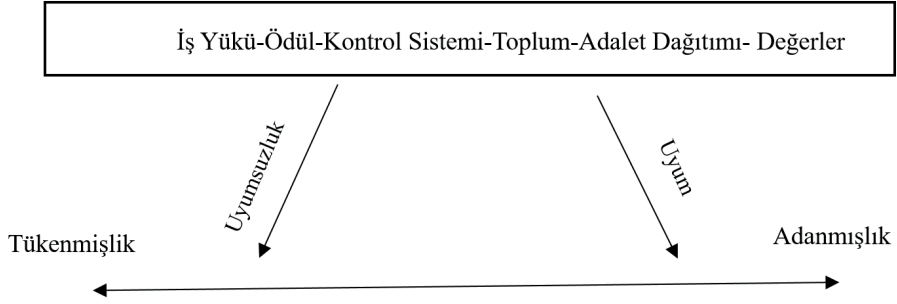
Karşılaştırma Alanı	İşe Adanmışlık (Engagement)	Tükenmişlik (Burnout)
Temel Duygu	Enerji doluluğu ve bütünleşme	Enerji kaybı ve yabancılaşma
Boyutlar	Canlılık, Bağlılık, Özümseme	Bitkinlik, Sinizm, Yetersizlik
Teorik Öncül	İş Kaynaklarının varlığı	İş Taleplerinin Fazlalığı
Psikolojik Durum	Psikolojik varlık ve odaklanma	Erozyon ve kopuş
Örgütsel Sonuç	Performans ve ekstra rol davranışı	İşten ayrılma niyeti ve hastalık

Kaynak: (Yavan, 2016; Bilge, 2025)

Tablo 1 incelendiğinde işe adanmışlığın çalışanların enerji düzeyini, psikolojik katılımını ve performansını artıran pozitif bir süreç olduğu; tükenmişliğin ise enerji kaybı, yabancılaşma ve performans düşüşü ile karakterize edilen olumsuz bir süreç olduğu görülmektedir. İşe adanmışlık genellikle iş kaynaklarının yeterli

olmasıyla ortaya çıkarken, tükenmişlik daha çok iş taleplerinin aşırı artmasıyla ilişkilendirilmektedir. Bu durum, iki kavramın aynı psikolojik sürekliliğin farklı uçlarında yer aldığını göstermektedir.

Bu bağlamda personel-iş uyumu da tükenmişlik üzerinde belirleyici bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Çalışanın işi ile beklentileri arasındaki uyum arttıkça tükenmişlik düzeyinin azaldığı, uyumsuzluk arttıkça ise tükenmişlik riskinin yükseldiği ifade edilmektedir.



Şekil 2. Personel-İş Uyumunun Tükenmişliğe Etkisi (Kaynak: Leiter & Maslach, 2003)

Şekilde görüldüğü üzere personel-iş uyumu çalışanların iş yükü, kontrol düzeyi, ödüllendirme, aidiyet, adalet ve değerler gibi temel alanlarda iş çevresi ile uyum sağlamasını ifade etmektedir. Bu alanlarda yaşanan uyumsuzluklar tükenmişlik düzeyini artırırken, uyumun sağlanması çalışanların işe daha fazla bağlanmasına katkı sağlamaktadır.

Bununla birlikte işe adanmışlık performans, yenilikçilik ve örgütsel bağlılık ile pozitif yönde ilişkili iken, tükenmişlik işten uzaklaşma, işten ayrılma niyeti ve psikolojik maliyetlerle ilişkilendirilmektedir. Ancak aşırı iş talepleri ve sürekli yüksek performans beklentisi, başlangıçta işe adanmışlığı artırsa da zaman içinde çalışanların tükenmişlik yaşamasına neden olabilmektedir. Bu nedenle örgütlerde işe adanmışlığın sürdürülebilirliği için iş talepleri ile iş kaynakları arasında denge kurulması önem taşımaktadır.

Sonuç olarak işe adanmışlık ve tükenmişlik birbirleriyle yakından ilişkili olmakla birlikte farklı psikolojik süreçleri temsil eden kavramlar olup, çalışanların iş yaşamındaki iyi oluş düzeyini açıklamada tamamlayıcı bir bakış açısı sunmaktadır.

7. Eleştirel Değerlendirme ve Sonuç

İşe adanmışlık ve tükenmişlik, örgütsel davranış literatüründe merkezi bir yer tutan, birbiriyle gerilimli ancak aynı zamanda etkileşim içinde olan iki temel

kavramdır. Literatür, bu kavramların doğası, boyutları ve birbirleriyle olan ilişkileri konusunda farklı yaklaşımlar sunsa da her iki kavramın da çalışan refahı ve örgütsel çıktılar üzerinde derin etkileri olduğu konusunda genel bir fikir birliği mevcuttur. Maslach ve Leiter'in adanmışlığı tükenmişliğin zıttı olarak görmesi ile Schaufeli ve arkadaşlarının bağımsız ancak negatif ilişkili kavramlar olarak ele alması, kavramsal düzeydeki gerilimi açıkça ortaya koymaktadır. Ancak İş Talepleri-Kaynakları Modeli, bu iki sürecin iş ortamındaki talepler ve kaynaklar aracılığıyla nasıl ortaya çıktığını ve birbirini nasıl etkilediğini anlamamız için güçlü bir çerçeve sunmaktadır. Bu kapsamda, örgütlerin sağlıklı ve üretken bir iş gücüne sahip olmak için hem tükenmişliği önleyici tedbirler alması hem de işe adanmışlığı teşvik edici stratejiler geliştirmesi gerekmektedir.

Eleştirel bir perspektiften bakıldığında, işe adanmışlık ve tükenmişliğin birbirini dışlayan durumlar olmadığını vurgulamak önemlidir. Çalışanlar, bireysel farklılıklar, iş bağlamı ve mevcut kaynaklara bağlı olarak her iki durumu da eş zamanlı yaşayabilirler (Schaufeli vd., 2001; Rothmann, 2003). Örneğin, yüksek bağlılığa sahip çalışanlar, yoğun iş taleplerine rağmen başlangıçta yüksek adanmışlık gösterebilir; ancak yeterli kaynak sağlanmadığında tükenmişlik riskiyle karşılaşabilirler. Bitmiş vd., (2013), psikolojik dayanıklılık azaldığında tükenmişliğin daha çok ortaya çıktığını, kaynaklar arttıkça adanmışlığın desteklendiğini bulmuşlardır. Ancak son yıllarda yapılan çalışmalar, işe adanmışlık ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin yalnızca negatif bir korelasyon olmadığını, bazı bağlamlarda eğrisel ilişkiler veya pozitif bağlantılar içerebileceğini göstermektedir. Örneğin Yang vd., (2022), tükenmişlik- işe adanmışlık ilişkisinin düz hattın ötesinde bir kıvrımlı fonksiyon gösterdiğini; Hafstad vd., (2025) ise adanmışlığın bazı boyutları ile tükenmişliğin yorgunluk bileşeni arasında pozitif ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuçlar, iki kavramın etkileşiminin karmaşık ve bağlama duyarlı olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, işe adanmışlık ve tükenmişlik, birbirini dışlayan durumlar değil; örgütsel bağlamın ürettiği dinamik bir psikolojik gerilimin farklı yansımalarıdır. Bu çerçevede işe adanmışlık ve tükenmişliğin birlikte ele alınması, çalışanların psikolojik iyi oluşunun geliştirilmesi ve sürdürülebilir örgütsel performansın sağlanması açısından önemli bir kuramsal ve uygulamalı temel sunmaktadır.

Kaynakça

- Aksoy, Y. ve Ergun Özler, N.D. (2023). İşe adanmışlığın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi: Kamu çalışanları örneği. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33(2), 907-923.
- Aktaş, K. ve Akdemir, B. (2019). İşgörenlerin adanmışlık düzeyi ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinin performans algısına etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 77: 307-348. <https://doi.org/10.26650/jspc.2019.77.0042>
- Aybas, M. (2014). İnsan kaynakları uygulamalarının çalışanların işe adanmışlığı üzerindeki etkisi ve pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü: Konuya ilişkin bir araştırma (Yayınlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi.
- Aygül, T. & Gündüz, B. (2010). Maslach tükenmişlik modeline dayalı müdahale çalışmalarının güncellenmesi. *Ege Eğitim Dergisi*, 1(11). 83-106.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2020). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Routledge.
- Bilge, A. P. (2025). Tükenmişlik ve işe tutkunluğu açıklarken: İş talepleri-kaynakları modeli. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 57–83
- Bitmiş, M. G., Sökmen, A. ve Turgut, H. (2013). Psikolojik dayanıklılığın tükenmişlik üzerine etkisi: örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2). 27-40.
- Büyükbese, T., Dikbaş, T., & Çıkmaz, G. (2022). Çalışanların işe adanmışlıkları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Kamu kurumunda bir alan çalışması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1), 22–54. <https://doi.org/10.18074/ckuiibfd.900706>
- Castellano, W. G. (2016). *21. yüzyıl işgücü adanmışlığı için uygulamalar* (Ö. Kunday, Çev.). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Can, H., Aşan, Ö. & Aydın, E. M. (2015). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Celep, C. (2014). *Eğitim örgütlerinde örgütsel adanma* (2. bs.). Nobel Yayınları.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contex-

- tual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Cox, T. (1993). *Stress research and stress management: Putting theory to work*. HSE Books.
- Coşkuner, M. ve Şentürk, F. K. (2017). Dönüşümcü ve istismarcı liderlik davranışlarının işe adanmışlık üzerine etkisi: AVİM çalışanları örneği. *ÇAKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(2), 165-195.
- Çınar, E., Çetinkaya, C., Ercan, A., Atabey, H. & Bozkurt, A. (2023). Örgütsel sinizm. *21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum*, 12(36), 717-737.
- Dalğar, H., & Tekşen, Ö. (2014). Muhasebecilerin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile rol çelişkisi arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 62, 37-54.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Ebbinghaus, M. (2002). From mental strain to burnout: The role of job demands, job resources, and recovery opportunities. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(4), 423–441. <https://doi.org/10.1080/13594320244000274>
- Demir, M. & Olcay, A. (2020). Yiyecek- İçecek işletmelerinde çalışanların mesleki tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyetine etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(73), 988-1002.
- Ersezgin, R., & Sevi Tok, E. S. (2019). Algılanan iş stresi, psikolojik dayanıklılık, başa çıkma stilleri ve öz-duyarlılığın tükenmişlik düzeyini yordayıcı etkisi. *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(36), 1-36. <https://doi.org/10.21550/sosbilder.457245>
- Erkuş, A., & Fındıklı, M. A. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 42(2), 302–318.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- Freudenberger, H. J. (1975). The staff burn-out syndrome in alternative institutions. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 12(1), 73–82. <https://doi.org/10.1037/h0086411>
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337–421.
- Hafstad, M. D., Ebrahimi, O. V., & Fostervold, K. I. (2025). *The dialectical relationship between burnout and work engagement: A network approach*. *Stress and Health*, 41(2), e3514. <https://doi.org/10.1002/smi.3514>
- Gorgievski, M. J., & Hobfoll, S. E. (2008). Work can burn us out or fire us up: Conservation of resources in burnout and engagement. In J. R. B. Halbesleben (Ed.), *Handbook of stress and burnout in health care*. Nova Science Publishers.

- Göktepe, A. K. (2016). Tükenmişlik Sendromu. İstanbul: Nesil Yayınları.
- Gürlek, M., & Tuna, M. (2019). İşe adanmanın teorik temelleri ve ölçümü. *Türk Psikolojileri Yazıları*, 22(44), 35-49. <https://doi.org/10.31828/tpy1301996120191005m000012>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kılıçaslan, S., Derin, N., & Şimşek İlkm, N. (2022). Algılanan örgütsel destek ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide kişiliğin aracılık etkisi. *İzmir İktisat Dergisi*, 37(3), 607-629. <https://doi.org/10.24988/ije.1018952>
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği* (15. bs.). Beta Yayıncılık.
- Kutanis, R. ve Karakiraz, A. (2013). Akademisyenlerde tükenmişliğin Kopenhag tükenmişlik Envanteri (CBI) ile ölçülmesi: Bir devlet üniversitesi örneği. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(2). 13-30.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2003). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. In P. L. Perrewé & D. C. Ganster (Eds.), *Emotional and physiological processes and positive intervention strategies* (pp. 91-134). Elsevier Science.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.00002.x>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>
- Manzoni, P., & Eisner, M. (2006). Violence between the police and the public: Influences of work-related stress, job satisfaction, burnout, and situational factors. *Criminal Justice and Behavior*, 33(5), 613-645.
- Ok, S. (2004). Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin iş doyumunu, rol çatışması, rol belirsizliği ve bazı bireysel özelliklere göre güncellenmesi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(21), 57-67.
- Öztürk, M., Vatansver, K. (2020). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güvenin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi: Alanya Belediyesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (4), 3613-3632.

- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Russell, J. A. (2003). Core affect and the psychological construction of emotion. *Psychological Review*, 110(1), 145–172. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.110.1.145>
- Rothmann, S. (2003). Burnout and engagement: A South African perspective. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(4), 16–25.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Sayğan Yağız, F. N. (2021). Yerel yazındaki “işe angaje olma makaleleri”nin sosyal ağ analizi ile incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 359–374. <https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1139>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Hoogduin, K., Schaaap, C., & Kladler, A. (2001). On the clinical validity of the Maslach Burnout Inventory and the Burnout Measure. *Psychology & Health*, 16(5), 565–582. <https://doi.org/10.1080/08870440108405527>
- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? In C. Truss et al. (Eds.), *Employee engagement in theory and practice*. Routledge.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., Maslach, C., & Marek, T. (2017). *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. Taylor & Francis. <https://doi.org/10.1201/9780203741825>
- Sürgevil, O. (2014). Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tajfel, H. (1978). Social categorization, social identity and social comparison. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations* (pp. 61–76). Academic Press
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7–24). Nelson-Hall
- Tetik, H., TÜresin, H., Oral Ataç, L., & Köse, S. (2018). Psikolojik sermaye ile iş doyumunu ve performans ilişkisi: Türkiye’de yapılan araştırmalar üzerin-

- den bir meta analizi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(2), 413–430.
- Tümekaya, S. ve Uştu, H. (2016). Tükenmişliğin mesleğe bağlılıkla ilişkisi: Sınıf öğretmenleri üzerine Bir araştırma. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1). 272-289.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277–294. <https://doi.org/10.1080/02678370802393672>
- Yang, G., Wei, H., Wan, L., Dong, H., Liang, X., & He, Y. (2022). *Curvilinear relationship between burnout and work engagement among staff in community services for the elderly: A correlation study. Frontiers in Public Health*, 10, 939649. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.939649>
- Yavan, Ö. (2016). Örgütsel davranış düzleminde adanmışlık. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 278-296.
- Yom, Y.-H. (2013). Analysis of burnout and job satisfaction among nurses based on the job demand–resource model. *Journal of Korean Academy of Nursing*, 43, 114–122.
- Yim, H.-Y., Seo, H.-J., Cho, Y., & Kim, J. H. (2017). Mediating role of psychological capital in relationship between occupational stress and turnover intention among nurses at veterans administration hospitals in Korea. *Asian Nursing Research*, 11(1), 6–12.
- Yürür, Ş. (2011). Öğrenilmiş güçlülük, kıdem ve medeni durumun duygusal tükenmedeki rolü: Kaynakların korunması teorisi kapsamında bir analiz. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 107–126
- Zhang, L., Zhao, J., Xiao, H., Zheng, H., Xiao, Y., Chen, M., & Chen, D. (2014). Mental health and burnout in primary and secondary school teachers in the remote mountain areas of Guangdong Province in the People's Republic of China. *Neuropsychiatric Disease and Treatment*, 10, 123–130.

Örgütsel İklimde Güven ve Korkunun Diyalektiği: Aydınlık ve Karanlık Döngüler

Hatice Sabırlı¹

Özet

Kitapta yer alan bu bölüm, örgütlerin mekanik yapılar olmanın ilerisinde, insanların duyguları ve algıları ile şekillenen dinamik sistemler olduğu gerçeğinden yola çıkarak, örgütsel iklimin diyalektik doğasını incelemektedir. Çalışmanın ana ekseninde, örgütsel yaşamda birbirine zıt iki ana görüş olan, güven ve huzur ile korku ve kuşku iklimleri arasındaki stratejik gerilim yer almaktadır. Huzur iklimi aydınlık tarafı temsil ederek, dürüstlük, iyi niyet ve yetenek üzerine inşa edilmiş olup güven ortamının psikolojik güvenlik ile somutlaştırılması şeklinde ele alınmıştır. Bu iklimin, liyakat esaslı bir yönetim, açık iletişim ve çalışan katılımı gibi prensiplerle desteklendiğinde, nasıl yenilikçiliği, örgütsel bağlılığı ve öğrenme hızını artıran stratejik bir yapıya dönüştüğünü vurgulamaktadır. Karanlık taraf olarak nitelendirilen bölümde ise, adaletsizlik ve belirsizlikten beslenen korku ve kuşku iklimi detaylı bir şekilde analiz edilmektedir. Bu yıkıcı etki, örgütsel sessizliği kronik bir davranış biçimi haline getirerek yönetimin sahadaki gerçeklerden uzak kalmasına ve kurumun gerçekleri göremeyerek stratejik bir körlüğe yakalanmasına neden olmaktadır. Çalışma, güven ortamından korku ortamına geçiş zemin hazırlayan küçük kırılma noktalarını, tehdit ve kaynak kaybı gibi kurumsal yaklaşımlar çerçevesinde değerlendirmektedir. Bölümün en önemli çıktısı ise, korku ikliminin sadece bireysel refahı değil, karar alma süreçlerini de işlevsizleştiren yapısal bir risk faktörü olduğunun açıkça ortaya konmasıdır. Sonuç olarak örgütlerin başarılarını sürdürülebilir kılmaları, sessizliği bir geri bildirim mekanizması olarak fark edebilme, liyakati kurumda yerleşik hale getirebilme ve güveni yönetebilen kurumsal bir yapı inşa etme yeteneğine bağlı olduğu ileri sürülmektedir.

1 Öğretim Görevlisi, İstanbul Sağlık ve Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, mail adresi: hatice.sabirli@issb.edu.tr, ORCID ID:0000-0002-3074-1577

Giriş

Literatür uzun yıllar boyunca organizasyonları, yalnızca rasyonel hedeflere odaklanan mekanik ve duygu-dışı yapılar şeklinde tanımlamıştır. Ancak son birkaç yüzyılda meydana gelen karmaşık ve belirsiz iş düzenleri örgütlerin aslında insanların duygu, tutum ve algılarının da var olduğu dinamik yapılar olduğunu açıkça ortaya koymuştur. Bu yapıların karakterini belirleyen temel unsur ise örgütsel iklimdir. Örgütsel iklim, çalışanların kurum içindeki uygulama, prosedür ve politikaları algılama ve anlamlandırma şekli olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel iklim, bireylerin motivasyonundan stratejik performansa kadar çok geniş bir alanı kapsamaktadır. Kitabın bu bölümünün ana eksenini oluşturan ikilik teması, örgütün en uç iki konusu olan “güven ve huzur” ile “korku ve kuşku” arasındaki ilişkiyi merkeze almaktadır. Bu iki uç nokta örgütün kültürel dokusunu tamamen şekillendirebilen, birbirini var eden veya yok eden bir güce sahiptir.

Örgütte yapıcı yönü temsil eden, örgütsel gelişimi destekleyen örgütsel güven ve huzur iklimi, bir örgütün sosyal ve bilişsel sermayesini en yüksek verimle kullanması için gerekli olan stratejik bir varlıktır. Mayer ve arkadaşları (1995) tarafından geliştirilen örgütsel güven modeli; yetenek, iyi niyet ve dürüstlük üzerine inşa edilen bir güvenin, bireyin savunmasız kalmaya razı olduğu bir huzur ortamı meydana getirdiğini savunur. Bu huzur ortamı, Edmondson’un (1999) “Psikolojik Güvenlik” olarak tanımladığı kavramla somut hale gelir. Edmondson’a göre bu kavram, çalışanların ekip içerisinde kolay bir şekilde risk alabileceğini, hata yaptığında dışlanmayacağını ve ceza almayacağını bilerek görüşlerini rahat bir şekilde ifade edebilmesidir. Huzur iklimi, Sosyal Mübadele Teorisi çerçevesinde açıklanabilir. Bu teoriye göre, örgüt, çalışanına yeteri kadar güven verirse, çalışanda işyerine aynı ölçüde sadakat gösterecek ve daha özverili bir şekilde çalışacaktır (Blau, 1986).

Diğer taraftan madalyonun karanlık yüzünde, örgütsel korku ve kuşku iklimi yer almaktadır. Literatürde genellikle kuşku kültürü ve örgütsel sessizlik ile bağdaştırılan bu yıkıcı güç, belirsizliğin ve adaletsizliğin kurumun birçok alanına yayıldığı bir yapıyı temsil eder. Morrison ve Milliken’ göre (2000), korku iklimi yalnızca bireysel bir endişe değil, örgüt genelinde durağanlık yaratan ve örgütün hedeflere ulaşmasını sağlayacak olan stratejilerin önündeki en büyük engeldir. Kuşku, bireylerin yönetimden şüphe duymasına, güvenin azalmasına, bilginin gizlenmesine ve dedikodunun iletişimde asıl bilgi kaynağı olmasına neden olur. Bu durum, örgütte sağlıklı bir iletişim kurulmasının önüne geçer ve düzensizlik meydana getirir. Bu noktada ise, kurumun hangi tarafa yöneleceğini belirleyen unsurları anlamak son derece önemlidir.

Bu bölümün temel amacı, örgütsel davranışta bu iki karşı kutup arasındaki diyalektik bağı kuramsal bir çerçevede incelemektir. Bölüm genelinde, güven ortamının var olması sonucu ortaya çıkan huzur ikliminin yaratıcı çıktıları ile korku ve kuşkunun var olmasıyla ortaya çıkan sessizlik sarmalı arasındaki gerilim üzerinde durulacaktır. Bilhassa, hataya yer olmayan kritik alanlarda, bu iki zıt kutup arasındaki dengenin nasıl sağlanacağı, suçlama kültüründen öğrenme kültürüne geçişin nasıl sağlanacağı tartışılacaktır. Örgütsel iklimin bu iki taraf arasında sağlayacağı denge, örgütlerin sadece verimliliklerini değil, gelecekte var olup olamayacaklarını da belirleyen en temel noktadır.

1. Aydınlık Taraf: Örgütsel Güven ve Huzur İkliminin İnşası

Örgütsel iklimin yapıcı yönünü oluşturan güven ve huzur unsuru, örgütün sadece işleyişini değil ruhunu da belirler. Bu ruh örgütün, görünmez bağlarını ve kültürel kimliğini ifade etmektedir. Kurumun başarılı olabilmesi, çalışanların kendini güvende hissetmesine, belirsizliklerin güven mekanizmalarıyla yönetilmesine, çalışan potansiyelinin korkuya kapılmadan açığa vurulduğu bir huzur ikliminin oluşmasına bağlıdır.

Bu bölümde güvenin hangi duygusal ve bilişsel zeminler üzerine kurulduğu, huzur ikliminin oluşmasını sağlayan yönetimsel mekanizmalar ve örgütsel iklim iyileştirme modeli ile bu pozitif atmosferin nasıl stratejik bir avantaja dönüştürülebileceği üzerinde durulacaktır. Liderlikten açık iletişime, çalışan katılımı ve gelişiminden adil ödüllendirmeye kadar bu süreçlerin psikolojik güvenlik ortamını nasıl etkilediği, ilgili literatürdeki öne çıkan yaklaşımlar çerçevesinde değerlendirilecektir.

1.1. Örgütsel Güven ve Huzur İklimi

Örgütsel güven, çalışanların yönetimin yetkin ve iyi niyetli olduğuna inanması, başka bir ifadeyle, kırılganlık ve risk içeren durumlarda bile örgütle iş birliği içerisinde olmayı kabul etmesiyle ilgilidir. Bu güvenin tam anlamıyla hakim olduğu örgütlerde, çalışanlar olumsuz bir tavırla karşılaşma ya da hata yapma korkusuyla karşılaşma endişesi yaşamadan fikirlerini açık bir şekilde ifade edebildiklerinde örgütteki psikolojik güvenlik daha güçlü bir duruma gelir. Bu durum, yenilik üretme kapasitesi ve öğrenme iş birliğini destekleyerek örgütte huzur ikliminin hakim olmasını sağlar (Edmondson, 1999). Dolayısıyla huzur iklimi sadece örgütte çatışmanın olmamasını değil, belirsizliğin daha şeffaf bir şekilde yönetildiği, adalet duygusunun ön planda tutulduğu ve ses çıkarma davranışının teşvik edildiği bir çalışma ortamı şeklinde ele alınmalıdır.

Bu bağlamda yönetim uygulamaları iki açıdan önemlidir. Birincisi, güvenin bilişsel boyutu, ikincisi ise güvenin duygusal boyutudur. Birinci boyut,

güvenin öngörülebilirlik, yetkinlik ve tutarlılık gibi yönetsel süreçlerini ifade ederken, ikinci boyut ise, güvenin duygusal yönünü geliştiren saygı, iyi niyet ve kapsayıcılık gibi ilişki pratikleridir. Bilhassa, etkileşimsel adalet ve işlem adaletinin doğru bir şekilde yansıtıldığı örgütlerde, çalışanların yönetimden beklediği adaletli davranılma beklentisi artar bu durum da örgütlerde güvenin sürdürülebilir olmasına katkı sağlar (Colquitt, 2001). Bu nedenle bir sonraki bölüm de analiz edilecek olan iyileştirme modeli, güvenin tek seferliğe mahsus ve sözlerden ibaret olmaması gerektiğini, aksine liderlik davranışlarıyla sürekli ve yeniden üretilen bir iklim unsuru olarak ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır.

1.2. İyileştirme Modelinin Analizi

Bu bölümde kullanılan örgütsel iklim iyileştirme modeli, kuramsal bilgilerin uygulamaya nasıl aktarılabileceğini gösteren bir çerçeve olarak değerlendirilebilir. Model beş temel aşama üzerinden ilerlemektedir.



Kaynak: (Kefeli, 2025)

Liderlik Gelişimi: Liderlik, bir kurumun iklimini yönlendirebilecek en önemli unsurlardan biridir. Bu nedenle yöneticiler, yalnızca işi yöneten kişiler değil, aynı zamanda kurumda motivasyonu sağlayan kişiler olmalıdır. Otantik liderlik yaklaşımına göre, örgütte huzur ikliminin oluşması, liderin öz farkındalığının

ve şeffaflığının yüksek olmasına bağlıdır (Luthans & Avolio, 2003). Güveni temel alan bir liderlik yaklaşımında yönetici; dürüstlük, yetenek ve iyi niyet gibi unsurları benimseyip kendi davranışlarıyla sergileyerek çalışanlara rol model olur. Duygusal zeka ve empati yeteneği geliştirilen bir liderlik tarzı, çalışanların kendilerini yalnızca birer sayı değil, değerli bir birey olarak hissetmelerini sağlayarak örgütte oluşacak huzur ortamının kapılarını açmış olur. Bunlar neticesinde liderlik gelişimi, hiyerarşik baskı hissettirmek yerine güven kazanmayı amaçlarsa, çalışanların kuruma bağlılığını ve performansını en üst düzeye taşıyan bir iklimin mimarı haline gelir.

Açık İletişim: Kuşku ve korku ikliminin besin kaynağı belirsizlikken, huzur ikliminin besin kaynağı da şeffaflıktır. Belirsizlik ve bilgi eksikliği, yalnızca şeffaf bir iletişim anlayışıyla ortadan kaldırılabilir. Açık iletişim ortamının oluşturulması, hiyerarşinin azaltılarak bilgi akışının kademeler arasında korkusuz bir şekilde ifade edilmesini içerir. McAllister'a göre (1995) güven, bilişsel ve duygusal olarak ikiye ayrılır. Açık iletişimin de bilişsel güveni (karşı tarafın yetkinliğine duyulan güven) artırdığını savunur. McAllister'in bu görüşü psikolojik güvenlik kuramıyla da örtüşmektedir. Çünkü bireyler hata yaptıklarında ceza almayacaklarını bildiklerinde fikirlerini daha özgür bir şekilde edebilmektedirler. Bilginin, örgütün tamamında şeffaf bir şekilde işliyor olması, resmi olmayan kanallardan yayılan dedikodunun ve kuşkunun ortaya çıkmasını engellemektedir. Dolayısıyla bu durum örgütün tamamında sağlıklı bir işleyişin ve huzur iklimin hakim olmasını sağlayacaktır.

Çalışan Katılımı: Çalışanları karar verme süreçlerine dahil etmek, onlara yalnızca birer iş gücü değil, kurumun değerli bir parçası olduklarını da hissettirir. Görüşleri dikkate alınan bir çalışan, kendini değerli hisseder. Bu durum da Sosyal Mübadele Teorisi ile örtüşmektedir. Bu teoriye göre, fikirleri dikkate alınan ve katkı sağladığı düşünülen çalışanın örgüte bağlılığı ve gönüllü bir şekilde çaba gösterme olasılığı artar (Blau, 1964). Deci ve Ryan'nin (2000) Öz-Belirleme Teorisi de bu durumu destekler niteliktedir. Çalışanların karar süreçlerine katılması ve özerklik verilmesi, kurumsal aidiyeti ve içsel motivasyonu artırmaktadır. Bu durum aslında çalışana güven duygusu aşılamaktadır. Karar süreçlerine katılan çalışanın kuruma olan kuşkusu azaldıkça bu kuşku yerini güven ve huzura bırakacaktır.

Çalışan Gelişimi: Huzur ikliminin sürdürülebilir olması, örgütün çalışanlarının geleceğine dair duyduğu inancı artırmasına ve gelecek kaygısını azaltmasına bağlıdır. Örgütün bu inancı somut göstergelere dayandırması gerekmektedir. Bu değerlerin en somut göstergeleri de çalışana eğitim programları ve kariyer imkanları sunmasıdır. Çalışanına gelişim desteği sunan bir örgüt, aynı zamanda ona değerli olduğu mesajını verir ve çalışanın

vazgeçilebilirlik hissine kapılmasını engeller. Spreitzer (1995) tarafından ortaya atıldığı psikolojik güçlendirme kavramı, çalışanın işini yaparken kendini yetkin ve etkili hissetmesi olarak tanımlanır. Kendini geliştirme imkanı bulan çalışan, kurumda kendisi için bir gelecek olduğunu bildiği için dışarıdan gelecek olan tehditlere karşı daha dayanıklı olacaktır. Dolayısıyla, bireysel yetkinliğin artışı kurumsal huzuru da beraberinde getirecektir.

Adil Ödüllendirme: Örgütte adaletin sağlandığının en somut göstergelerinden biri olan ödüllendirme sistemi, huzur ikliminin adalet çerçevesini belirler. Colquitt (2001) tarafından ele alınan örgütsel adalet boyutları (dağıtımsal, işlemci ve etkileşimsel adalet), bir kurumda ödüllerin ne kadar adil dağıtıldığının huzur üzerindeki etkisini açıklar. Performansa dayanan, şeffaf ve adil bir ödüllendirme sisteminin geliştirilmesi, çalışanlar arasındaki kıskançlık ve haksızlık algısından doğan kuşkuyu azaltır. Çalışan, emeğinin karşılığını adil bir şekilde alacağına inandığı zaman, algısını içsel çatışmalara değil, yaratıcı çıktılara yönlendirir. Adalet ve hakkaniyetin sağlandığı kurumlarda, çalışanlar arasındaki rekabet yıkıcı bir kuşku olmaktan çıkar yapıcı bir sürece dönüşür. Bu durum ise, iş tatmini ve kurumsal barışı artırır.

Bu beş stratejinin eş zamanlı ve tutarlı bir şekilde uygulanması, Edmondson'un vurguladığı psikolojik güvenlik ortamını sağlayarak örgütü aydınlık tarafta tutar. Sosyal mübadele kuramının da ifade ettiği gibi, kurumun bu alanlarda attığı her adım, çalışanda gönüllü çaba ve kurumsal barış şeklinde karşılık bulur. Sonuç olarak, liderliğin rehberliğinde, iletişimin şeffaflığında, katılımın ve gelişimin değerinde harmanlanan bu süreçler, adil bir ödüllendirme ile taçlandığında huzur iklimi artık sadece bir hedef değil, kurumun yaşam biçimi haline gelir.

2. Madalyonun Karanlık Yüzü: Örgütsel Korku ve Kuşku İklimi

Örgütte yaşamın diyalektik doğası gereği, güven ve huzur ortamının tam karşısında, kurumsal yapıya zarar veren ve stratejik hedeflere ulaşmada engel oluşturan karanlık bir taraf bulunur. Karşımıza örgütsel korku ve kuşku iklimi şeklinde çıkan bu durum, güven kaybının, adaletin ve belirsizliğin kurumun geneline hakim olduğu bir süreçtir. Jordan, Ashkanasy ve Härtel (2002) tarafından tanımlanan korku iklimi, yalnızca anlık bir endişe değildir. Çalışanların kurumsal olayları ve yönetim faaliyetlerini sürekli olarak bir tehdit şeklinde algılamasına neden olmaktadır. Aydınlık tarafta her alana hakim olan yaratıcılık, iş birliği ve enerji, karanlık tarafta yerini çalışanların yalnızca kendini korumaya çalıştığı, amacın yalnızca hayatta kalmak olduğu bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Korku ikliminin yapısı, yalnızca işleyişi değil, aydınlık taraf olarak nitelendirdiğimiz örgütün görünmez bağlarını da zedelemektedir.

Karanlık tarafın üzerinde durulan konular, aydınlık taraf stratejileriyle entegre bir şekilde seçilmiştir. Bu seçimin temel amacı, örgüt iklimini besleyen beş temel unsurun (liderlik, iletişim, katılım, gelişim ve ödüllendirme) başarısız olduğu veya tersine işlediği durumlar sonucu ortaya çıkan antitezleri kuramsal bir derinlikle incelemektir. Dolayısıyla üzerinde durulacak olan konular, yalnızca güven eksikliğini değil, aynı zamanda psikolojik sözleşme ihlallerinden toksik liderliğe ve zarar veren ilişkilerin fizyolojik maliyetlerine kadar oldukça kapsayıcı bir bütünlükle analiz edilmeye çalışılmıştır.

Örgütsel Sessizlik ve Stratejik Körlük: Korku ikliminin örgüte en çok hasar veren ve somut çıktılarında biri de örgütsel sessizliktir. Bu kavram, çalışanların kurumun iyiye gitmesini sağlayacak ve hataların önlenmesini engelleyecek olan bilgileri bilinçli olarak saklamasını ifade eder. Morrison ve Milliken'e göre (2000), bu durumun ortaya çıkmasındaki en önemli etkenler; cezalandırıcı liderlik anlayışı, üst yönetimin baskısı, eleştiriye kapalı olma ve iletişim eksikliğidir. Aynı şekilde Pinder ve Harlos (2001), çalışanların misilleme ve adaletsizlik algısı nedeniyle bilerek sessiz kalma davranışı sergilediklerini ifade etmektedir. Bu şekilde ele alındığında sessizlik, pasif bir geri çekilme değil, ortaya çıkabilecek tehditlere karşı geliştirilen koruyucu bir mekanizmadır.

Korku ikliminin sürekli hakimiyet göstermesi, sessizliğin bireysel bir tercih değil örgütsel bir norm haline gelmesine neden olur (Detert & Edmondson, 2011; Kish-Gephart ve diğerleri, 2009). Sessizliğin hakimiyet gösterdiği kurum da yavaş yavaş stratejik körlüğü sürüklenir. Körlüğe yakalanan kurum, çevreden gelen riskleri, hataları ve uyarıları zamanında fark edemez. Bu durum da hataların tekrar etmesine ve örgütsel öğrenmenin aksamasına sebep olur (Argyris, 1990; Milliken ve diğerleri, 2003). Bilhassa hata kabul etmeyen kritik alanlarda ortaya çıkan sessizlik, öğrenme kültürünün yerini suçlama kültürüne bırakmasına yol açar. Sonuç olarak bakıldığında korku iklimi, örgütte yalnızca psikolojik bir problem değil aynı zamanda karar alma süreçlerine zarar veren yapısal bir risk unsurudur.

Psikolojik Sözleşme İhlali ve Güvensizlik: Karanlık tarafın meydana gelmesinde diğer kritik nokta psikolojik sözleşmelerdir. Rousseau (1989) ve Robinson (1994) tarafından kavramlaştırılan psikolojik sözleşme, taraflar arasında yazılı olmayan ancak var olduğuna inanılan karşılıklı beklentilerin tümüdür. Yönetim, çalışanına taahhüt ettiği adalet, destek ve gelişim gibi vaatleri yerine getirmediği zaman, Mayer ve arkadaşlarının (1995) güven modelinde vurguladığı dürüstlük boyutu direkt olarak zarar görmektedir. Görüldüğü üzere bu ihlaller çalışanlarda derin bir ihanet duygusu yaratarak örgütteki huzur iklimine zarar vermektedir.

Örgütsel Sinizm ve Umutsuzluk Atmosferi: Kuşku ikliminin bir sonraki aşaması, çalışanın kurumuna yönelik gösterdiği alaycı ve negatif bir tutum olan örgütsel sinizmdir. Dean ve arkadaşlarına (1998) göre sinizm, kurumun dürüstlükten uzak olduğu inancı, kuruma karşı beslenen negatif duygu ve bu inançlar yönünde aşağılayıcı davranışlar gösterme eğilimidir. Türkiye'deki kamu hastaneleri üzerine yapılan çalışmalarda, adaletsizlik düşüncesi artış gösterdikçe çalışanların kurumun iyi niyetinden şüphe duymaya başladığı görülmektedir (Kefeli, 2025). Bu durum, Dutton ve Heaphy'nin (1998) üzerinde durduğu, yaşam veren bağların zıttı olan bir ilişki şeklini ortaya koymaktadır. Kurum içi iletişim, çalışanlara destek olmak ve gelişimlerine katkı sağlamak yerine her etkileşimde küçük ama düzenli olarak yıpranmaya sebep olan, güveni zedeleyen ve duygusal tükenmeye neden olan süreçlere dönüşmektedir. Bu şekilde zarar gören ilişkiler, zaman içerisinde çalışanların örgütle kurduğu bağın azalmasına neden olmaktadır. Sinik bir çalışan açısından örgüt artık katkı veren, öğrenme ve gelişme imkanı sunan bir yer değil, onun yerine kuşkuyla takip edilmesi gereken, her davranışın sorgulandığı bir yer haline gelir. Bu algı sadece bireyin motivasyonunu değil örgütün iklimini ve işleyişini de olumsuz etkilemektedir.

Otantik Olmayan Liderlik: Karanlık taraf olarak nitelendirdiğimiz yapının oluşumunda, otantik olmayan, toksik liderlik davranışları sergileyen liderlik tarzları görülmektedir (Luthans & Avolio, 2003). Bu tarz liderlik davranış gösterenler, dürüst olmayan, manipülatif ve kendi çıkarları doğrultusunda hareket eden kişilerdir. Liderlerin, herkese açık alanlarda söyledikleri ile birebir iletişim kurduğunda söyledikleri birbirini tutmuyorsa, çalışanların güvenleri zedelenir. Zaman içerisinde güven duygusu yerini kuşkuya bırakır. Daha çok belirsizliğin ağır bastığı dönemlerde, bunun gibi negatif liderlik tarzları daha hızlı yayılır ve örgütü yıkıcı bir yöne doğru sevk eder. Zayıf yönlerini göstermekten ve tartışmaktan korkan, güçlü bir lider imajı veren lider, şeffaf olmayı bir tehdit olarak algılar. Dolayısıyla çalışanları korku ve kuşku iklimine sürükler, itaat et ya da dışarıda kal ikilemi yaşamamasına sebep olur.

Kayırmacılık ve Politik Alguların Yarattığı Tahribat: Kuşku iklimini besleyen en büyük kaynaklardan biri de Ferris ve arkadaşları (1989) tarafından kavramsallaştırılan örgütsel siyaset algısı ve buna bağlı olarak ortaya çıkan kayırmacılık (nepotizm) süreçleridir. Ödüllerin ve kaynakların liyakat ilkesi yerine, bireysel yakınlıklar veya gizli çıkar ilişkileri üzerine dağıtıldığı inancı, örgütsel adaletin boyutlarına ve adalet anlayışına zarar vermektedir (Colquitt, 2001). Çalışanlar ödüllendirme sisteminde, emeklerinin karşılığı olarak elde ettiği başarılarının değil, politik bağların ön planda tutulduğunu gördüklerinde sağlıklı rekabet ortamı yerini yıkıcı ve güvensiz bir kuşku ortamına bırakır. Bu politik ortam, her çalışana bir tehdit olarak gördüğü için, aydınlık tarafta

yer alan iş birliği ve açık iletişim ruhuna zarar vermektedir. Adalet anlayışının zarar gördüğü bu süreçte huzur ortamı yerini içsel çatışmalara ve kıskançlığa bırakmaktadır.

Aşındırıcı Bağların Fizyolojik Bedeli ve Stres Yükü: Örgütlerde meydana gelen korku ve kuşku iklimi, sadece kurumun performansı üzerinde etkili değildir. Kurumda performansın düşüşüne neden olduğu gibi çalışan sağlığı üzerinde de ciddi fizyolojik etkileri olmaktadır. Dutton ve Heaphy (2003) tarafından kavramsallaştırılan aşındırıcı bağlantılar, sistemin tüm enerjisini içine çeken bir kara delik gibi çalışanın da tüm enerjisini yok etmesine neden olmaktadır. Kendini korumak için, sürekli savunma mekanizması geliştiren ve tetikte olan bireylerde zaman içerisinde kronik bir stres yükü meydana gelmektedir. Bu durum giderek, kan basıncında düzensizlik, bağışıklık sisteminde zayıflama ve tükenmişlik gibi sorunlara zemin hazırlamaktadır. Çalışanda meydana gelen bu problemler örgütün insan sermayesine dolayısıyla da bağlılık ve üretkenliğe zarar vermektedir. Bu nedenle karanlık taraf olarak nitelendirdiğimiz korku ve kuşku iklimi, sadece yönetsel bir başarısızlık değil örgütün uzun vadede psikolojik ve biyolojik varlığını tehdit eden yapısal bir kriz yaratmaktadır.

3. İki Kutup Arasındaki Diyalektik Bağ: Güvenden Korkuya Geçiş

Örgütlerde güven ve huzur ile korku ve kuşku iklimi, birbirine tamamen zıt olan ve kesin çizgilerle ayrılmış iki sabit durum olmaktan ziyade, sürekli değişen yapılarıdır. Bu sürekli değişkenlik gösteren yapının bir tarafında, çalışanlar belirsizlik içinde yer aldığı risk almanın ve fikirlerini ifade etmenin doğru olduğuna inanırken diğer tarafında ise, bu belirsizlik durumu çalışan için bir tehdit unsuru olarak görülmektedir. Bu nedenle bu bölümün odağı, huzur ikliminin ne zaman ve hangi mekanizmalarla korku iklimine dönüştüğünü ortaya çıkarmaktır. Bu dönüşüm sadece belli bir olayla değil, zamanla biriken mikro deneyimler aracılığı ile ortaya çıkar. Ancak bazı kırılma noktaları vardır ki bu kırılma noktaları bu geçişi hızlandırır. Adaletsiz bir terfi, eleştiriye karşı yapılan misilleme ve hatalara cezalarla tepki verilmesi bunlardan bazılarıdır.

Güvenden korkuya geçişi anlamak için belirlenecek en yararlı çerçeve, örgütsel davranışın tehdit algısının var olduğu durumlarda katılaştığını ifade eden tehdit-katılık yaklaşımıdır. Staw, Sandelands ve Dutton 'a göre (1981), belirsizliğin ve tehdit algısının artış gösterdiği örgütlerde, denetimde merkezileşme, yeni alternatifleri kabul etmeme ve bilgi işleme süreçlerinde daralma gibi olumsuzluklar ortaya çıkmaktadır. Bu olumsuzluklarla karşılaşan örgüt iki farklı davranış sergiler. Bunlar yönetimin, ortaya çıkabilecek riskleri azaltmak için daha kontrolcü bir davranış sergilemesi ya da çalışanların

cezalandırılma ihtimaline karşı daha kontrolcü bir tavır sergilemesidir. Durum böyle olduğunda, güven iklimini sağlayan açıklık yerini savunma mekanizmasını geliştirmeye odaklanan rutin davranışlara bırakır.

İkinci çerçeve ise sessizlik, çalışanların bildiği halde neden konuşmadığı ve fikirlerini açıkça beyan etmediğidir. Detert ve Edmondson (2011), çalışanın sessiz kalmasının sadece bireysel bir sorun ya da cesaretsizlik olmadığını, konuşmanın bir işe yaramayacağına olan inancından kaynaklı olduğunu da ileri sürmektedir. Bu nedenle korku iklimi, çalışanların karar vermesinde etkilidir. Çalışanların görüşlerini ifade etme ve seslerini çıkarma davranışı örgüt için bir katkı sağlama biçimi olmaktan çıkar ve bireysel zararları olan bir eyleme dönüşür. Morrison (2014), ses çıkarma davranışını, süreçleri iyileştirmeye yönelik önleyici bir yaklaşım olarak değerlendirirken, sesin bastırılmaya çalışıldığı örgütlerde ise erken uyarı sistemlerinin zayıfladığını savunur. Güven ortamından kuşku ve korku ortamına geçişin kırılma noktası da tam olarak bu erken uyarı sistemlerinin saf dışı bırakılması ile başlamaktadır.

Üçüncü çerçeve, korkunun hakim olduğu ortamda neden geri çekilme davranışının görüldüğünü analiz eder. Hobfoll (1989) tarafından ortaya atılan kaynakların korunması yaklaşımına göre, çalışanlar tehdit faktörü ile karşılaştıklarında ellerinde olan kaynakları kaybetmemek için mücadele ederler. Bu sebeple, stres ve belirsizlik arttığı zaman, eleştiri de bulunma, zıt görüş ifade etme, hataları görünür hale getirme gibi davranışlardan uzak durduğunu ileri sürer. Kurum içinde misilleme, statü ve saygınlık kaybı, ilişkilerin zarar görmesi veya performans değerlendirmenin düşmesi gibi durumlar kaynak kaybı olarak görüldüğünde, çalışanlar kendilerini korumak için sessiz kalmayı tercih edebilirler. Kurum içindeki sessizlik kronik hala geldiği zaman, ses çıkarmak istisnai ve riskli bir durum olarak algılanmaya başlar.

Bu kritik geçişi hızlandıran başka bir faktör de güven onarmanın başarısız olmasıdır. Güvenin zarar gördüğü bir örgütte yönetim, davranış değişiklikleri, açıklama yapma, sorumluluk alma ve telafi etme gibi davranışlar sergileyerek iklimi tekrar toparlayabilir. Dirks ve arkadaşları (2009), güveni tekrar sağlamanın, yapılan ihlallerin türüne ve onlara gösterilen tepkilerin gerçekçi olmasına bağlı olduğunu savunur. Bilhassa adalet/dürüstlük boyutunda yapılan ihlallerde yalnızca iyi niyet iddiası yeterli değildir, süreçlerin şeffaf hale getirilmesi ve sürecin devamlılık arz etmesi gereklidir. Yoksa tek bir hata bile süreklilik arz eden bir kuşku yaratacaktır.

Bu unsurlar bir araya geldiğinde ortaya çıkan ilişki şu şekilde olacaktır: Güven ortamı çalışanların görüşlerini rahatça ifade edebilmesini sağlar, çalışanların görüşlerini rahat bir şekilde belirtebildiği örgütte gerçeklik ortaya çıkar, gerçekliğin olduğu yerde ise hatalardan ders çıkarma ve öğrenme hızı artar.

Sonuç olarak ortaya çıkabilecek olası riskler engellenecek ve organizasyonun gelişiminde artış meydana gelecektir. Buna karşı olarak korku ve kuşku ikliminde, çalışanların görüşlerini rahat bir şekilde ifade edebilmesi ve ses çıkarma davranışı göstermesi engellenir. Sessiz bir örgütte bilgi akışı sağlanamaz ve bilgi akışının olmadığı üst yönetim gerçeklikten uzaklaşır. Bu mesafe arttıkça da ortaya çıkabilecek kriz ve tehditler büyür. Krizler büyükçe ve tehdit algısı artış gösterdikçe denetim merkezileşir ve cezalandırma sistemi ortaya çıkar (Staw ve diğerleri, 1981; Morrison, 2014). Bu durum ise korku iklimini güçlendirerek, örgütün kısa vadede hataları azalttığını düşünmesine ancak uzun vadede hataların maliyetlerini artırarak körlüğe doğru sürüklenmesine neden olur. Örgütsel yaşamın işleyişinde son derece kritik olan bu süreç, aydınlık ve karanlık döngüler üzerinden aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

Aydınlık Yol: Gelişim Döngüsü



Karanlık Yol: Çöküş Döngüsü



Bu aşamada asıl atılması gereken adım, çalışanları cesaretlendirmek değil, ortaya çıkabilecek riskleri tersine çevirecek bir ortam oluşturmaktır. Çalışanların ses çıkarma davranışı sergileyebilmesi için misillemeye karşı koruyucu önlemler alınması, hatalara karşı cezalandırıcı geri dönüşle değil öğrenme odaklı yaklaşılması, gerekçeleri sunan ve izlenebilir karar mekanizmaları, çalışanların verdikleri geri bildirimlerin dikkate alındığını gösteren yapıların oluşturulması gerekmektedir (Detert & Edmondson, 2011; Morrison, 2014). Bu tür düzenlemeler, güven iklimini yalnızca gerçekleşmesi gereken bir beklenti olmaktan çıkarıp, korku ve kuşku ikliminin ortaya çıkmasını engelleyen kurumsal bir altyapı oluşturur.

4. Sonuç ve Tartışma

Kitabın bu bölümünde, örgütsel hayatın iki zıt kutbu olan ancak birbirini sürekli olarak etkileyen örgütsel güven ve huzur iklimi ile örgütsel korku ve kuşku iklimi arasındaki ilişki diyalektik bir bakış açısıyla incelenmiştir. Literatür incelendiğinde ulaşılan nokta, bu iki yaklaşımın birbirinden kesin ve net çizgilerle ayrılmadığı, hatta tam aksine bazı tetikleyici faktörlerle (çalışanların algıları, liderlik tarzları, örgüt içi uygulamalar) birbirine dönüşebilen dinamik

yapılar olduğudur. Bu nedenle güven, örgütler açısından kalıcı olmaktan ziyade, sürekli korunması ve düzenli olarak inşa edilmesi gereken bir sermaye niteliğindedir.

Örgütsel güvenin zarar görmesi genellikle ortaya çıkan ani krizlerden kaynaklı değildir. Bu zararın ortaya çıkması daha çok, liderlerin tutarsız davranışlar sergilemesi, adalet anlayışında ortaya çıkan bozulmalar ve iletişim aksaklıkları gibi mikro düzeydeki sorunlardan kaynaklanmaktadır. Bu sorunlar birikimli bir şekilde devam ettiği sürece psikolojik güven zarar görür. Bunun sonucu olarak da çalışanlar görüşlerini ifade etmektен, hata yapmaktan ve risk almaktan kaçınmaya başlar. Psikolojik güvenin zarar görmesi çalışanların sadece geri çekilme eğilimi göstermesi değil, örgütsel sessizliğin kronik hale gelmesine ve örgütsel öğrenmenin sekteye uğramasına da neden olmaktadır (Frazier ve diğerleri, 2017; Newmana ve diğerleri, 2017). Morrison ve arkadaşları (2003) ise aynı şekilde, örgütsel sessizliğin yalnızca kişisel bir suskunluk değil, örgütün uyum kapasitesini ve inovasyonunu felç eden yapısal bir bilgi kaybı olduğunu savunmaktadır. Bu doğrultuda korku iklimi, güvenin olmayışı değil, güveni sağlayan kaynakların saf dışı kalması sonucu ortaya çıkan yapısal bir durumdur.

Bu diyalektik geçişin ortaya çıkmasında önemli rol oynayan, korku ve güven arasında meydana gelen hareketliliğin merkezi olan unsurlardan biri de liderliktir. Son yıllarda liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda, çalışanların liderleri sadece niyetlerine göre değerlendirmedeği, söyledikleri ve yaptıklarının tutarlı olması, öngörülebilirliği ve etik tutumları yönünden de değerlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır (Hannah ve diğerleri, 2011; Gardner ve diğerleri, 2011). Miao ve arkadaşları (2020) tarafından yapılan bir çalışmada, liderlik tarzlarının psikolojik güvenlik düzeyine olan etkisi üzerinde durulmuş ve kapsayıcı liderlik davranışlarının çalışanların risk alma eğilimlerini olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Otantik olmayan ve toksik liderlik davranışları, belirsizliğin olduğu anlarda daha çok ortaya çıkmaktadır. Bu durum, çalışanların örgütsel olayları fırsat veya gelişim olarak değil tehlike ve risk olarak değerlendirmesine sebep olmaktadır.

Bu bölümün en önemli çıktılarından biri, korku ikliminin sadece psikolojik bir problem değil, stratejik bir risk faktörü olduğunu da ortaya koymaktır. Korku ve kuşku ikliminin hakim olduğu örgütlerde, bilgi akışı sağlanamamakta, hatalar görünmez olmakta ve karar alma süreçleri zayıflamaktadır. Bunun sonucunda, kısa vadede sorunsuz gibi görünen ama uzun vadede uyum sağlama becerisini yitirmiş örgütlere dönüştürmektedir. Görüldüğü üzere, güven ve korku arasında dengenin sağlanabilmesi, sadece çalışanın refah düzeyini değil örgütün sürdürülebilirliğini de direkt olarak etkilemektedir.

Sonuç olarak, örgütsel güven ve korku arasındaki ilişki, örgütsel hayatın kaçınılmaz gerilimini gözler önüne sermektedir. Güven unsurunun göz ardı edildiği her yapı, potansiyel olarak korkunun ortaya çıkması için bir zemin hazırlamaktadır. Bu sebeple örgütlerin sürdürülebilir başarısı, bu iki zıt kutup arasındaki geçişleri doğru anlayabilme, psikolojik güvenliği sağlayabilme, güveni kurumsal bir değer olarak görüp uzun vadede bunu sağlayabilme ve yönetebilme becerisine bağlıdır. Bu yaklaşım tarzı, örgütsel iklim çalışmalarına yalnızca betimleyici bakış açısı katmakla kalmayıp dönüştürücü bir bakış açısı da kazandırmaktadır.

Öneriler bölümünde, korku iklimi örgütte sadece psikolojik bir sorun değil, karar alma süreçlerini işlevsizleştiren bir risk faktörü olarak tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda, örgütün güveni temsil eden aydınlık tarafta kalmaya devam edebilmesi için, yöneticilere erken uyarı sistemi ve öğrenmeyi temel alan bir kurumsal altyapı modeli sunulmaktadır. Uygulayıcılara, çalışmanın amacı doğrultusunda şu stratejik öneriler sunulmuştur:

- Çalışanların, hata yaptıklarında dışlanmadığı ve risk aldıklarında ödüllendirildiği psikolojik güven temelli bir örgüt kültürü oluşturulması,
- Korku iklimi sonucu ortaya çıkan zayıflayan ilişkilerin ve stratejik körlüğün, çalışanlar üzerinde oluşturduğu fizyolojik bedellerin örgütsel bir risk faktörü olarak değerlendirilmesi ve erken uyarı sistemleriyle takip edilmesi,
- Yöneticilerin, yaptıklarının ve söylediklerinin tutarlı olduğu otantik ve şeffaf bir liderlik davranışı sergileyerek, belirsizlik durumunda ortaya çıkabilecek korku ikliminin oluşmasının önüne geçilmesi,
- Bilgi akışının güvenli olduğu, hiyerarşik engelin azaltıldığı ve çalışanların görüşlerinin ifade etmesini engellemek için misillemeye karşı koruyucu sistemlerin olduğu bir yapı oluşturulması,
- Güvenin yeniden inşa edilme sürecinde, yüzeysel mesajlar yerine, adaletin tekrar sağlanması ve etik yönden tutarlı yönetim uygulamalarının merkeze alınması,
- Örgütlerde iklim iyileştirme modelinde yer alan; liderlik gelişimi, açık iletişim, çalışan katılımı, gelişim desteği ve adil ödüllendirilmeden oluşan beş aşama tutarlı ve eş zamanlı bir şekilde işletilmesi,
- Kaynak dağıtımı ve ödüllendirmede liyakatin dikkate alınması, politik algılar ve kayırmacılığın yarattığı kuşku ikliminin şeffaf süreçler ve örgütsel adalet ile ortadan kaldırılması önerilmektedir.

Kaynakça

- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning*. Boston: MA: Allyn & Bacon.
- Blau, P. (1986). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.4324/9780203792643>
- Colquitt, J. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 386–400.
- Dean, J., Brandes, p., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review, 23*(2), 341-352.
- Deci, E., & Ryan, R. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268.
- Detert, J., & Edmondson, A. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal, 54*(3), 461–488.
- Dirks, K., Lewicki, R., & Zaheer, A. (2009). Repairing relationships within and between organizations: Building a conceptual foundation. *Academy of Management Review, 34*(1), 68-84.
- Dutton, J., & Heaphy, E. (2003). The power of high-quality connections. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (s. 263–278). içinde Berrett-Koehler Publishers.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Ferris, G., Russ, G., & Fandt, P. (1989). Politics in Organizations. *Impression Management in the Organization* (s. 143–170). içinde Lawrence Erlbaum Associates.
- Frazier, M., Fainshmidt, S., Klinger, R., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Management Faculty Publications, 70*(1), 113–165.
- Gardner, W., Coglisier, C., Davis, K., & Dickens, M. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The leadership quarterly, 22*(6), 1120-1145.
- Hannah, S., Avolio, B., & Walumbwa, F. (2011). Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors. *Business Ethics Quarterly, 21*(4), 555-578.
- Hobfoll, S. (1989). Conservation of resources a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513-524.

- Jordan, P., Ashkanasy, N., & Härtel, C. (2002). Emotional intelligence as a moderator of emotional and behavioral reactions to job insecurity. *Academy of Management Review*, 27(3), 361–372.
- Kefeli, O. (2025). Kamu Hastanelerindeki Sağlık Çalışanlarında Örgütsel İklim, Örgütsel Ses-Sessizlik Ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkilerinin Değerlendirilmesi. *Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı. İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü*.
- Kish-Gephart, J., Detert, J., & Treviño, L. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in organizational behavior*, 29, 163-193. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2009.07.002>
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership development. *Positive Organizational Scholarship*, 241-258.
- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, F. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- McAllister, D. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59.
- Miao, C., Humphrey, R., & Qian, S. (2020). The relationship between emotional intelligence and psychological safety: A meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(3), 744-764.
- Milliken, E., Morrison, E., & Hewlin, P. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453–1476.
- Morrison, E. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173–197.
- Morrison, E., & Milliken, F. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725.
- Newmana, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Pinder, C., & Harlos, K. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331–369.
- Robinson, S., & Rousseau, D. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245–259.
- Rousseau, D. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139.

- Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Staw, B., Sandelands, L., & Dutton, J. (1981). Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 501-524.

Örgüt Kültürünün İkili Doğası: Pozitiflik ve Toksisitenin Paradoksal Birlikteliği

Mehmet Ali Taş¹

Özet

Bu bölümde, pozitif ve toksik (negatif) örgüt kültürleri yönetsel uygulamalar ve örgütsel çıktılar bağlamında ele alınmış; bu iki kültür tipinin ikilik (birlikte var olma) ve paradoks durumları incelenmiştir. Geleneksel yönetim yaklaşımlarında pozitif ve toksik örgüt kültürleri çoğunlukla birbirini dışlayan iki karşıt yapı olarak değerlendirilmektedir. Yöneticilerin temel sorumluluğu da toksik unsurları ortadan kaldırarak pozitif bir örgüt kültürünü inşa etmek şeklinde ele alınmaktadır; fakat yönetim uygulamaları, örgütün yapısı ve ihtiyaçları bu iki kültür tipini aynı anda üretebildiğini ve sürdürdürebildiğini göstermektedir. Performans, verimlilik ve rekabet odaklı örgüt kültürü bir yandan motivasyon, bağlılık ve başarıyı teşvik ederken, diğer yandan aşırı kontrol, baskı ve tükenmişlik gibi toksik sonuçları doğurabilmektedir. Söz konusu bu zıt durumların eş zamanlı olarak bir örgüt içerisinde görülebildiği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla ikilik oluşturan farklı örgüt kültürü unsurları birinin galip gelip diğerini yok ettiğine dair hâkim görüşün aksine, birbirini var eden bir paradoks yarattıkları anlaşılmaktadır. Bu ikilik ve paradoks, çoğu zaman örgütsel ihtiyaçlar, yönetsel kararlar ve liderlik yaklaşımları çerçevesinde şekillendiği görülmektedir. Dolayısıyla bu bölüm, pozitif ve toksik örgüt kültürleri arasındaki ilişkiyi yönetsel uygulamalar bağlamında ele alarak örgüt kültürünün ikili karşıtlıkların ötesinde birlikte var olabilen ve yönetim uygulamalarıyla sürekli yeniden üretilen dinamik bir yapı olduğunu ortaya koymaya çalışmaktadır. Bu yönüyle bölüm, hem literatüre kavramsal bir katkı sunmakta hem de yöneticilere pozitif ve toksik örgüt kültürlerini tanıma, aralarındaki çekişmeyi ve çatışmayı anlama ve yönetme konusunda bir çerçeve sağlamaktadır.

1 Doç. Dr., Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, matas@mehmetakif.edu.tr. Orcid Id: 0000-0001-9714-7188

GİRİŞ

Sosyal bir varlık olan örgütlerde çalışanlar, birbirleriyle etkileşim halindedirler. İnsanlar burada olumlu veya olumsuz tutum geliştirebilir ve davranabilirler. (Coates, 2024; Anjum ve Ming, 2018; Ramlall, 2008). Çalışanların tutum ve davranışlarının niteliğine bağlı olarak örgütün başarı eğrisinin yönü değişebilir. Dolayısıyla iş ortamında kültürü geliştiren, yayan ve yeniden üreten insan faktörünün örgütler açısından büyük ve kritik sonuçlara imza atma potansiyeli vardır. Buna rağmen Pierce ve Balasubramanian (2015), son zamanlarda örgütlerin yalnızca verimlilik, karlılık ve rekabet avantajına odaklandığını ifade etmektedirler. Başarının temel anahtarı ve örgütün en önemli varlıkları olarak kabul edilen çalışanların göz ardı edildiğini ileri sürmektedirler. Beşeri sermayenin herhangi bir örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı, gelişimi ve yeniliği için en önemli faktör olduğunun farkında olunmasına rağmen, genellikle işlevsiz kişilerarası dinamikler ve uygunsuz çalışma atmosferi sebebiyle çalışanların tam potansiyelleri baltalanmaktadır (Anjum vd., 2018). Oysa giderek artan küresel rekabetin olduğu bir dünyada, örgütlerin iyi bir verimliliğe ve performansa olan ihtiyacı artmaktadır (Anjum ve Ming, 2018). Dolayısıyla dinamik bir pazarda örgütler, hayatta kalmanın ötesinde olağanüstü başarılarla ve rekabet gücüne ulaşmayı amaçlamaktadırlar. Bu başarıları ise çalışanlar vasıtasıyla elde etmeyi hedefledikleri düşünüldüğünde örgütlerin uygun çalışma atmosferine ihtiyaç duydukları aşikârdır (Radu, 2023). Elbette tüm çalışanlara hitap eden uygun bir kurum kültürünü inşa etmek ayrı bir zorluk ve uzun bir süreç gerektirir (Pathiranage vd., 2020). Çalışanlar bir örgütün temel itici gücü olduğundan onların iş yerinde nasıl hissettiklerini ve davrandıklarını etkileyen örgüt kültürünü doğru şekilde inşa etmek önem kazanmaktadır (Fridan ve Maamari, 2024). Nitekim örgüt kültürü ve çalışma atmosferi; verimliliğin, performansın ve iş kalitesinin en önemli belirleyicileri olduğu vurgulanmaktadır (Maamari ve Osta, 2021).

Örgüt kültürünün değerlendirilmesi, herhangi bir örgütte neyin işlevli/işlevsiz olduğunu, nerede ilerleme kaydedildiğini ve nerede müdahaleye ihtiyaç duyulduğunu anlamak için hayati önem taşımaktadır. Misyonunu ve vizyonunu geliştirmeyi ve gerçekleştirmeyi hedeflerken çalışan motivasyonunu da destekleyen bir örgütün inşa edilmesi sürdürülebilir bir avantaj yaratabilir (Duodu vd., 2024). Bu sebeple örgüte kimlik ve özgünlük, çalışanlarına da aidiyet ve özdeşleşme duygusu kazandırmaya yardımcı olması nedeniyle örgüt kültürü önemlidir. Kültür, çalışanların bağlılık duygusunu kolaylaştırır ve geliştirir. Öyle ki çalışanların günde neredeyse sekiz saatini işyerinde geçirdiği düşünüldüğünde çalışma ortamında nasıl bir muameleyle karşılaştıkları, kişilerarası iletişimin şekli, etkileşimlerin niteliği ve yaklaşım biçimleri onların hayatını etkileyeceği aşikârdır (Anjum ve Ming, 2018; Coates, 2024; Ramlall,

2008; Rasool vd., 2019). İş ortamından memnun olmayan bir çalışan kitlesinin işleri yola koyamayacağını ve başarısızlığın kaçınılmaz olacağını örgüt yöneticilerinin bildiği bir gerçektir. Öte yandan örgütler, çalışanlar için her zaman konforlu bir ortam sağlayamazlar. İş ortamı pozitif ve toksik koşulların aynı anda görülebildiği bir arenadır. İki durumun bir ikilik oluşturduğu ve bunlardan bir tanesinin örgütte kök salarak olumlu/olumsuz şekilde etki ettiği bilinir; fakat örgüt kültürünün kök salarak gelişmesi ise diğerinin tüm unsurlarını yok edemez (Anjum ve Ming, 2018; Coates, 2024; Ramlall, 2008; Rasool vd., 2019). Dolayısıyla bir ikilik teşkil eden pozitif ve toksik örgüt kültürünü incelemek, kuramlar ve kanıtlar ışığında örgüte olan yansımalarını ortaya koymak bir gerekliliğe dönüşmüştür. Nitekim mevcut alanyazında işyeri ortamının iki ana kategoriye ayrılabilceği ifade edilmektedir. Bunlardan ilki pozitif ve işbirlikçi işyeri ortamı, diğeri ise toksik işyeri ortamıdır. Yapılmış çalışmaların sonuçlarına bakıldığında da örgüt kültürlerinin kendine özgü sonuçları olduğu görülmektedir. Genel olarak pozitif örgüt kültürünün olumlu, toksik örgüt kültürünün de olumsuz etkileri gözler önüne serilmiştir (Anjum vd., 2018; Rasool vd., 2019; Coates, 2024).

Bu bölümün amacı, pozitif ile toksik örgüt kültürünü örgütsel davranış disiplini bağlamında incelemek ve bu iki kültür tipi arasındaki gerilimli ilişkiyi kuramsal bir çerçevede ele almaktır. Çalışma, kaynakların korunması teorisi, sosyal mübadele, sosyal öğrenme, paradoks ve ikilik gibi temel örgütsel davranış yaklaşımlarından yararlanarak kavramsal bir bakış açısı sunmaktadır. Örgütsel davranış alanyazınında örgüt kültürünün sıklıkla normatif bir bakış açısıyla ele alındığı görülmekte ve “pozitif” kültür arzu edilen, “toksik (negatif)” kültür ise kaçınılması gereken bir yapı olarak konumlandırıldığı görülmektedir (Radu, 2023; Fridan ve Maamari, 2024; Ramlall, 2008; Anjum ve Ming, 2018; Coates, 2024; Rasool vd., 2019); ancak bu ikili sınıflandırma, örgütlerin karmaşık ve çelişkili doğasını açıklamakta yetersiz kalabilmektedir. Özellikle örgütsel paradokslar ve ikilik kuramları, kültürel olguların doğrusal değil; eşzamanlı karşıtlıklar üzerinden işlediğini ileri sürmektedir (Smith ve Lewis, 2011). Buradan hareketle pozitif ve toksik örgüt kültürlerinin birbirinin mutlak karşıtı olduğunu iddia etmekten ziyade, örgütsel paradokslar ve ikilik kuramları çerçevesinde çoğu zaman aynı örgüt içerisinde eşzamanlı olarak var olabildiklerini, birbirini üreten ve dönüştüren yapılar olduğunu söylemek daha doğru olacaktır. İkilik, görünüşte çelişkili veya birleşik bir bütün içinde var olan zıtlıkları açıklamaya çalışır (Graetz ve Smith, 2008). İkilik kuramı ise (Graetz ve Smith, 2008), örgütsel olguların “ya/ya da” mantığıyla değil, “hem/hem de” perspektifiyle ele alınması gerektiğini ileri sürmektedir (Farjoun, 2010). Bu durum aynı zamanda örgütsel paradoksa yol açmaktadır. Bu paradoks mantıksal olarak birbirini dışlayan ancak pratikte eşzamanlı olarak

var olan unsurlar arasındaki kalıcı gerilimleri ifade eder (Lewis, 2000). Bu bölümde örgütsel davranış perspektifinden bakıldığında, kültürün iyi ya da kötü olarak etiketlenmesi yerine, hangi koşullarda nasıl sonuçlar ürettiğinin analiz edilmesi daha açıklayıcı olacağı düşünülmektedir. Bunun yanında mevcut durumda örgütün sahip olduğu kültür tipinin yarattığı sonuçları ve örgüte olan maliyetleri üzerinde dikkatleri çekmektedir. Bu sebeple bölüm, eleştirel bir bakış açısıyla örgüt kültürünün yapısına (pozitif/toksik) ve etkilerinin anlaşılmasına odaklanmıştır. Çalışma, örgütlerin sağlıklı, verimli ve çalışanlarıyla barışık şekilde çalışmalarını için gerekli bir örgüt ortamı hakkında fikir vermek amacı taşımaktadır. Burada verimli bir örgüt kültürüne sahip olmanın sırrı az da olsa ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu yaklaşımın, örgüt kültürü literatürüne daha bütüncül ve eleştirel bir bakış açısı sunması beklenmektedir.

POZİTİF VE TOKSİK ÖRGÜT KÜLTÜRÜ: KAVRAM, PARADOKS, İKİLİK VE ÇEKİŞME

Kültür, bir örgütü diğerinden ayıran özellikler bütünüdür. Örgüt kültürü ise *“bir örgüt içindeki paylaşılan değerler ve inançlar, mitler, yorumlar ve anlamlar ile gelenekler, normlar, ritüeller ve kontrol sistemlerinin uygulanması dâhil olmak üzere eylemler ve davranışlar”* şeklinde tanımlanmaktadır (Schein 2010). Dolayısıyla örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını yönlendiren, görünmez, örtük, resmi veya gayri resmi örgüt uygulamalarıdır (Fridan ve Maamari, 2024). Aynı zamanda kabul görmüş ve içselleştirilmiş davranış kurallarıdır (Duodu vd., 2024). Örgüt kültürü; görevlerin tasarımı, iş bölümü, ödül ve hesap verebilirlik sistemleri ve uygulamaları, yetki ve gücün kullanımı, planlama ve bütçeleme dâhil; ancak bunlarla sınırlı olmamak üzere örgütün tüm yönlerini etkiler (Schein, 2010). Dolayısıyla güçlü kültüre sahip örgütlerin çalışanları örgütün varsayımları, değerleri ve inançlarıyla hemfikirdir ve buna uygun davranırlar (Sattler vd., 2023). Zamanla örgüt kültürü, kurumun DNA’sına dönüşmekte ve işlerin günlük olarak nasıl yapıldığını belirlemeye başlamaktadır (Howard-Grenville, 2020; Coates, 2024).

On yıllarca süren araştırmalar, kurucuların felsefesiyle ve liderlerin sözleriyle ve eylemleriyle örgüt kültürünü nasıl yarattığını, şekillendirdiğini ve somutlaştırdığını göstermiştir (Schein, 2010; Matos vd., 2018). Örgüt kültürünü şekillendiren bu eylemler, yönetimin benimsediği ve desteklediği politikalar, seçip terfi ettirdiği kişiler ve normlara uygun davranışları ödüllendirip ihlalleri cezalandıran uygulamalar aracılığıyla kendini gösterir. (O’Reilly ve Chatman, 1996; Wang vd., 2020). Dolayısıyla örgütler kendi kültürlerini bizzat belirleme eğilimindedirler (Fridan ve Maamari, 2024).

Pozitif Örgüt Kültürü

Pozitif örgüt kültürü, pozitif psikoloji ve örgüt kültürü ilkelerinin birleşimine dayanır. Pozitif psikoloji, insan davranışının ve refahının olumlu yönlerine odaklanan psikoloji alanıdır. Pozitif örgüt kültürü, gelişmeye açık ve bağlı bir iş gücü için zemin hazırlamaktadır. Pozitif örgüt kültürü, iş gücündeki gizli yetenekleri ortaya çıkarabilir. Çalışanların düzenli olarak işlerinden memnun kalmalarını (Duodu vd., 2024), iyi oluşunu, gelişimini ve iş birliğini önemseyen bir ortam geliştirerek, çalışanların tam potansiyelini kullanmalarını sağlayabilir (Fridan ve Maamari, 2024; Ramlall, 2008). Pozitif psikolojinin bir ürünü olan pozitif örgüt kültürü, çalışanları örgüte entegre eden, gelişmeye açık ve huzurlu bir çalışma ortamını teşvik eden güçlü bir katalizördür. Dolayısıyla pozitif bir iş yeri kültürü, uyumlu ve verimli çalışma ortamını destekleyen bir dizi bileşeni kapsar (Radu, 2023). Bu tip örgüt kültürü, işbirliğine değer veren, etkili iletişimi sürdüren, sürekli yaratıcılığı ve yeniliği destekleyen, problem çözmeye yeteneklerini geliştiren ve mükemmel iş için takdir ve ödülleri sağlayan bir ekosistemi geliştirir (Duodu vd., 2024).

Toksik Örgüt Kültürü

Toksik örgüt kültürü, çalışanları önemli ölçüde olumsuz etkileyen yaygın bir sorundur (Sulaeman vd., 2024). Van Rooij ve Fine (2018: 4), toksik kültürünü uzun vadeli ve sistemik kural ihlallerinin ve zararlı davranışların sergilendiği çalışma ortamı olarak tanımlamaktadırlar. İş yerindeki toksik kültür, ruh sağlığı ve verimlilik üzerindeki etkisi nedeniyle önemli bir endişe kaynağı haline gelmiştir (Prasetyo vd., 2025). Toksik bir örgüt kültürü, mesleki gelişime engel olur ve çalışanların iş tatminini sabote eder (Duodu vd., 2024). Örgütlerde toksik kültürün bazı ortak göstergeleri arasında istismar, negatif tutumlar, güven eksikliği, iş birliğinin olmaması, motivasyonu düşük çalışanlar, yüksek stres seviyeleri, saygısızlık, eşitsizlik, ayrımcılık ve taciz, etik dışı davranışlar ve acımasız bir iş ortam olduğu ifade edilmektedir (Andrus, 2019; Sull vd., 2022). Toksik örgüt kültürünün yaratılmasında etkili olan temel faktörler ise liderler, sosyal normlar ve iş tasarımı olduğu ifade edilmektedir (Sull ve Sull, 2022; Coates, 2024). Buna göre toksik örgüt kültürünün kasıtlı ve sistemik şekilde yaratıldığı ileri sürülmektedir. Çünkü toksik liderler, temel varsayım ve inançlarını örgütün her tarafına yerleşmesini ve güçlenmesini sağlamak için çalışırlar (Schein, 2010; Van Rooij ve Fine, 2018; Coates, 2024).

Örgütlerde Pozitif ve Toksik Örgüt Kültürünün İkiliği ve Etkileşimi

Yukarıda tanımları verildiği üzere örgüt kültürü literatürü, genellikle pozitif (destekleyici, güven temelli, gelişim odaklı) ve toksik (yıkıcı, korku

temelli, engelleyici) kültürleri iki karşıt kutup olarak tanımlar (Cameron ve Quinn, 2011; Schein, 2010). Ancak, örgütsel yaşamın karmaşık gerçekliği incelendiğinde, bu ikili örgüt kültürü unsurlarının eş anlı olarak aynı örgüt içinde bulunabildiği ve birbirini besleyen paradoksal bir dinamiğe sahip olduğu ifade edilmektedir. Nitekim ikilikler, birbirine karşıt görünen ancak ilişkisel, tamamlayıcı ve eşzamanlı olarak var olması gereken örgütlenme biçimlerini temsil eder (Cameron ve Quinn, 1988). Bu iç içe geçmişlik ve gerilim durumunu paradoks teorisi önemli ölçüde gerçeklik düzlemine indirgemektedir. Paradoks teorisi, birbirini dışlayan ancak aynı anda var olan ve birbirine bağlı gerçekliklerin varlığını kabul ederek, “hem/hem de” mantığıyla hareket eder. Örgütsel ikilik açısından bakıldığında, toksik kültürün bazı unsurları, örgütün varlığını sürdürmesi için işlevsel görülebilir. Bu da başka bir paradokstur (Lewis, 2000; Smith ve Lewis, 2011). Dolayısıyla eşzamanlılık, çelişkinin ortadan kaldırılmasını değil, kabul edilmesini gerektirir (Graetz ve Smith, 2008). İkilikler ayrıca birbirinden bağımsız değildir; çoğu zaman diğer ikiliklerle iç içe geçer (Pettigrew vd., 2003). Bu nedenle bir kutuptaki değişim, diğerlerini de etkiler (Hedberg vd., 1976). Aşırı bürokrasinin de sınırsız esnekliğin de sürdürülebilir olamayacağı iddia edilmektedir. Belirli bir düzeyde belirsizlik, tutarsızlık ve gerilim; öğrenme ve yenilenme için katalizör görevi görebilir (Stark, 2001; Graetz ve Smith, 2008).

Víctor ve Cullen’ın (1988) örgütsel etik iklim çalışmaları, farklı bölümlerde farklı örgüt atmosferinin bir arada bulunabileceğini gösterir. Örneğin, satış departmanında agresif rekabete dayalı bir kültür (toksik öğeler barındırabilir) kısa vadeli geliri maksimize ederken, Ar-Ge departmanında işbirliğine dayalı pozitif bir kültürü uzun vadeli yeniliği besleyebilir. Yöneticiler, bu ikiliği ayrıştırarak yönetmeye çalışır; ancak bu durum, örgüt genelinde kültürel parçalanmaya ve departmanlar arası çatışmalara yol açabilir. Ayrıca bazı araştırmalar, belirli bir düzeydeki hiyerarşik kontrol ve baskının (toksik bir unsur), kaosu önlemek ve operasyonel istikrarı sağlamak adına kaçınılmaz olabileceğini; ancak bu dengenin kolaylıkla bozulabileceğini öne sürer (Ashforth, 1994; Ashforth ve Reingen, 2014). Dolayısıyla pozitif ve toksik kültür unsurları, birbirini tamamlayan bir ikilik (duality) oluşturduğu görülmektedir. Örneğin, yüksek performans beklentisi (potansiyel olarak pozitif bir itici güç), kaynak yetersizliği veya destek eksikliği ile birleştiğinde, tükenmişliğe ve korkuya dayalı toksik bir atmosfere dönüşebilir. Aynı şekilde yenilikçiliği teşvik etmek (pozitif bir hedef), başarısızlığa karşı sıfır tolerans (toksik bir uygulama) ile çeliştiğinde bir paradoks yaratır. Bu paradoks, çalışanları risk almaktan alıkoyarken, yenilik yapmaları yönünde baskı hissetmelerine de neden olabilir. Aynı zamanda bu paradoks eşzamanlı şekilde bir iş ortamında gerçekleşebilir; fakat bu ikilik durumunda taraflarda biri daha baskın olabilir. Otoriter tarafın (pozitif/toksik)

özgün tutum ve davranışları ile bunların sonuçları daha güçlü ve belirgin şekilde görülebilir. Bu durum pozitif ve negatif arasındaki bir çekişmenin, birinin kazanıp diğerinin kaybetmesiyle sonuçlanan bir mücadelenin tezahürü değildir. Dolayısıyla örgütte toksik ve pozitif örgüt kültürünün bir arada varlığını sürdürdürebileceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Bu örgüt kültürlerinin ikisinin de baskın ve güçlü olduğu bir iş ortamının bileşenlerine sahiptirler. Hangisinin örgütler için daha makbul ve arzu edilebilir olduğu ise çalışmaların kanıtlarına dayanarak bir sonuca varılabilir. Aşağıda, yazarın kişisel değerlendirmelerinden bağımsız olarak, literatürde pozitif veya toksik örgüt kültürünün iş ortamında baskın hale gelmesi durumunda ortaya çıkan sonuçlar nesnel bir biçimde sunulmaktadır.

POZİTİF VE TOKSİK ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SONUÇLARI: ALANYAZINDAN KANITLAR

Genel olarak mevcut alanyazın incelendiğinde pozitif bir iş ortamının iş yerinde mutluluk, neşe, uyum, nezaket, kibarlık, iş birliği ve kolaylık duygusu verdiğine dair kanıtlar görülmektedir (Furnham ve Siegel, 2011). Öte yandan yönetimdeki bireylerin açgözlü, narsist olması ve başkalarına karşı zorbaca, tehditkâr ve aşağılayıcı davranışlar sergileyerek uygun olmayan muamelede bulunması durumunda iş yeri toksik hale gelir (Tierney ve Tepper, 2007). Toksik bir örgüt iklimi, çalışanları kaygıya sürükler, fiziksel sağlığını bozar ve örgütsel başarısızlığa kadar giden bir dizi olumsuzluklar zincirini başlatır (Colligan ve Higgins, 2006; Pouliakas ve Theodossiou, 2013; Anjum ve Ming, 2018). Toksik bir iş ortamının yarattığı bu sorunlar, pozitif örgüt kültürünün bileşenlerini etkisiz hale getirebilir (Wang vd., 2020); fakat pozitif bir örgüt kültürüne sahip örgütler, toksik ortamlara veya kültürlere sahip işletmelere göre dört kat daha fazla gelir elde ettikleri ifade edilmektedir (Abdullahi vd., 2021; Fridan ve Maamari, 2024). Bu sebeple çok sayıda çalışmada pozitif ve destekleyici bir örgüt ortamının oluşturulmasının performans ve başarıya olanak tanıyacağı vurgulanmaktadır (Maamari ve Osta, 2021; Fridan ve Maamari, 2024).

Pozitif ve Toksik Örgüt Kültürünün Performansa Yansımaları

Örgüt kültürü ve örgüt performansı arasındaki ilişkiyi destekleyen ampirik kanıtlar mevcuttur. Yeşil ve diğerleri (2016), örgüt kültürü ve çalışan performansı arasında olumlu bir ilişkinin varlığını doğrulamıştır. Örgütte pozitif ilişkiler; mükemmelliğin ve başarının teşvik edilmesine (Maamari ve Osta, 2021), davranış, tutum ve değerlerin olumlu anlamda değişmesine (Abdullahi vd., 2021) zemin hazırladığı ifade edilmektedir. Pozitif örgütsel davranışlar; iyimserlik, nezaket, mizah ve cömertlik gibi olumlu çalışan özelliklerinin

daha yüksek iş performansı seviyeleriyle ilişkili olduğu belirtilmektedir (Ramlall, 2008). Çalışanların olumlu psikolojik gelişimini ifade eden psikolojik sermayeleri gelişir (Luthans vd., 2006; Donaldson ve Ko, 2010). Pozitif örgüt kültürleri, çalışanların diğerkamalık davranışlarını etkiler ve daha yüksek performansa yol açar (Peng vd., 2020; Fridan ve Maamari, 2024). Öte yandan Reyhanoğlu ve Akın, (2016), liderlerin örgüt sağlığına zarar verdiğini ortaya koymuşlardır. Toksik iş ortamında çalışanların bireysel verimliliğinin düştüğü görülmektedir (Coleman ve Dulewicz, 2025; Anjum ve Ming, 2018). Ek olarak istekliliği azalmış bir çalışanın düşmanca bir atmosfer yaratarak takımın performansını ve örgütün huzurunu önemli ölçüde etkilediği tespit edilmiştir (Pathiranage vd., 2020; Fridan ve Maamari, 2024).

Pozitif ve Toksik Örgüt Kültürünün Verimliliğe Yansıması

İş anlamsız hale getiren toksik kültürün ciddi örgütsel sonuçlarından bir tanesi verimlilik kaybıdır (Anjum vd., 2018; Rasool vd., 2019; Coates, 2024). Örgütsel toksisite, çalışanların örgüte ve geleceğe olan inançlarını kaybetmelerine neden olur. Toksik işyeri ortamları ve işyeri dışlanması, çalışanların işbirliğini azaltır ve onları işe karşı yabancılaştırır (Kwan vd., 2018). Bu kritik durumda çalışanlar, sosyal bağlarından kopuk oldukları için işle ilgili bilgi ve kaynaklara erişemezler. Bu da düşük örgütsel verimliliğe yol açar (Leung vd., 2011). Bu durum, örgüt içindeki değer sistemini olumsuz etkiler ve insanların birbirlerine karşı duyarsızlaşmasına, çalışanlar arasındaki empatinin zayıflamasına neden olur (Tiwari ve Jha, 2022). Toksik örgüt kültürü, sadece verimliliği engellemekle kalmaz elbette, aynı zamanda işletme maliyetlerini artırır ve kurumsal itibarı zedeler (Sulaeman vd., 2024). Öte yandan çalışma ortamlarından keyif alan çalışanlar daha ilgili, daha üretken, mutlu ve sağlıklıdır. Bu nedenle çalışanların refahına katkıda bulunan bir iş yeri oluşturmak, son derece mantıklı olduğu düşünülmektedir. Çalışanların kendilerini rahat hissetmeleri ve işlerine bağlılık duymaları için daha iyi bir ortamın gerekliliği yönünde tavsiyeler sunulmaktadır (Anjum vd., 2018). Nitekim pozitif bir iş ortamında verimliliğin, dolayısıyla gelirlerin artması söz konusudur (Abdullahi vd., 2021).

Pozitif ve Toksik Örgüt Kültürünün Motivasyona Yansıması

Pozitif bir örgüt kültürü ve çalışma ortamı, çalışanların değer gördükleri ve takdir edildikleri duygusunu hissetmelerini sağlar. Bu durum çalışanların istek ve motivasyonlarına olumlu şekilde yansımaktadır. Bunun zıttı olan toksik bir örgüt ortamında çalışanların engellendikleri ve değer görmedikleri iddia edilmektedir. Bu çalışanların ayrıca örgütün menfaati için çabalama motivasyonları düşmektedir (Mullakhmetov vd., 2019; Tiwari ve Jha, 2022).

İşyerindeki toksik ortam, çalışanların moralini, öz saygısını ve motivasyonunu bozan yıkıcı davranışlarla doludur. Dolayısıyla toksik bir iş ortamı, çalışanların sadaktini zedeler ve iş tatminsizliğine yol açar. İstismarcı yönetim ve narsisizmden kaynaklanan toksik örgüt kültürü, örgütün meşru çıkarlarını ihlal edebilir ve örgütsel değerleri aşındırabilir (Tiwari ve Jha, 2022). Oysa çalışanların katkılarının düzenli olarak takdir edilmesi onların motivasyonunu güçlendirir. Başarıların takdir edilmesi ve kutlanması çalışanların moralini yükseltir (Abdullahi vd., 2021; Radu, 2023). Bu sayede çalışanların istekli bir şekilde çalışmaları sağlanabilir (Donaldson ve Ko, 2010).

Pozitif ve Toksik Örgüt Kültürünün Çalışanların Yaratıcılığına ve İşbirliğine Yansıması

Toksik bir çalışma ortamı, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanamaması yönünde bir tehdit oluşturur. Kaynaklara erişimi kısıtlanan çalışanlar ise hedeflerine ulaşma kapasiteleri azalır hatta işbirliği zayıflar (Wang vd., 2020). Toksik bir örgüt kültürünün sonuçları, anlamlı işin boyutlarıyla doğrudan çalışmaktadır. Yaratıcı veya yenilikçi olmak için enerji veya yetenekler baltalanır (Schwartz ve Pines, 2019). Toksik örgüt kültürlerinde çalışanlar yaratıcı ve yenilikçi işler için değil, kendilerini korumak için enerjilerini harcamaya başlarlar. Nitekim insanlardan kendini soyutlamış ve her an tehdit altında olduğunu hissederken yaratıcı olmak insanüstü bir çaba gerektirir (Maccoby, 1980). Liderlerden ve meslektaşlardan gelen güvensizlik ve kötü muamele nedeniyle insanlar, kendilerini diğerlerinden ve kurumdan uzaklaştırdığı gerçeği bu durumu destekler niteliktedir (Coates, 2024). Diğer yandan örgütün başarısı için işbirliği teşvik etmek ve güçlü ekip çalışmasını geliştirmek gerekir. Çalışanların kendilerini uyumlu ve destekleyici bir ekibin parçası olarak hissetmeleri ve iş birliğine istekli hale gelmeleri, pozitif psikoloji ilkeleriyle uyumlu biçimde pozitif bir örgüt kültürünün oluşmasına katkıda bulunur. Çalışanlar bu kültürde önemli roller üstlenir, yenilik ve yaratıcılık gibi somut bir çıktı sunarlar (Radu, 2023). Pozitif örgüt kültüründe çalışanların kararlara ve yönetime dâhil edilmesiyle güven inşa edilir. Bu durum kararların ve örgüt amaçlarının sahiplenilmesine yol açar (Schein, 2010). Bu sayede çalışanların beklentileri ile örgütün menfaati arasında olumlu bir bağlantı kurulur (Radu, 2023). Zamanla çalışanlar, işi daha anlamlı ve değerli görmeye başlarlar. Anlamlı iş ise çalışanların işlerine ve örgütlerine nasıl katkıda bulduklarını anlamalarına yardımcı olur (Steger ve Dik, 2010).

Pozitif ve Toksik Örgüt Kültürünün Devamsızlığa, İşten Ayrılmaya ve Bağlılığa Yansıması

Örgüt kültürü, çalışanların örgütsel sorumluluklarına bakış açılarını ve bağlılıklarını önemli ölçüde etkiler (Ramlall, 2008). Bir yıl içinde işlerinden ayrılan çalışanların yarısından fazlası, işten ayrılmalarının birinci nedeninin toksik bir çalışma ortamının olduğu ileri sürülmektedir (Awan vd., 2020). Dolayısıyla toksik örgüt kültürü, zamanla örgütü de yok edebilir (Sull ve Sull, 2022), çünkü yetişmiş insan gücünü kaybetmek rekabet gücünün zayıflaması demektir. Toksik kültür nedeniyle örgütler, yetenekleri elde tutma ve yenilerini çekme cazibelerini kaybederler (Sull vd., 2022; Coates, 2024). Bu sebeple toksik bir iş ortamında çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin azaldığı görülmektedir (Sulaeman vd., 2024). Bu durum yüksek işten ayrılma niyetine sahip mutsuz ve kopuk çalışanlara neden olur. Toksik bir çalışma ortamında devamsızlık artar (Coleman ve Dulewicz, 2025). Oysa çalışanlar, pozitif kurum kültüründe bağlı, ilgili ve memnun olma olasılıkları daha yüksektir (Fridan ve Maamari, 2024). Pozitif bir örgüt kültürü, örgütü terk etme niyetlerini azaltarak daha istikrarlı ve kalıcı bir iş gücüyle sonuçlanır. Çalışanların örgütün bir parçası olduklarına dair bir his yaratır (Maamari ve Saheb, 2018), paylaşma ve aidiyet duygusunu geliştirir (Akpa vd., 2021). Çalışanların memnuniyetini, bağlılığını ve katılımını artırabilir (Radu, 2023; Donaldson ve Ko, 2010).

Pozitif ve Toksik Örgüt Kültürünün Üretim Karşıtı Davranışlara Yansıması

Toksik örgütlerde, çalışanları incitmeyi amaçlayan davranış kümesi olan üretim karşıtı davranışlar artmaya başlar (Spector ve Fox, 2002). Bu noktada sapkınlık, intikam, suçluluk, aşırı uzun molalar vermek veya mesai saatlerini özel amaçlar için kullanmak gibi küçük davranışlardan, hırsızlık yapmak veya başkalarına saldırmak (fiziksel, sözel, psikolojik) gibi büyük davranışlara kadar birçok olumsuzluk zincirine yol açar (Fatima vd., 2024). Üretim karşıtı bu davranışlar ile kısıtlanmış hissetme, kişilerarası çatışma ve düşük adalet duygusu gibi iş stresi faktörleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Anjum ve Ming, 2018; Spector ve Fox, 2002). Adaletten yoksun, haksızlığın yaygın olduğu toksik örgütlerde psikolojik sözleşme ihlali yaşanır. Bu durum ayrı bir mutsuzluk ve işten ayrılma sebebine dönüşür (Bordia vd., 2008; Fatima vd., 2024).

Pozitif ve Toksik Örgüt Kültürünün Çalışan Mutluluğuna ve İş Doyumuna Yansıması

Pozitif örgütsel davranış, olumlu örgütsel sonuçlara katkıda bulunabilir. Örneğin; umut, iyimserlik ve direncin, daha yüksek iş doyumuyla, işyeri

mutluluğuyla ve örgütsel bağlılıkla ilişkilendirilmiştir (Youssef ve Luthans, 2007). Mutlu bir çalışanın verimli bir çalışan olduğuna inanan yönetici ve iş dünyası, çalışan mutluluğunu önemsemelerinde haklı oldukları görülmektedir (Ramlall, 2008). Öte yandan kaba ve toksik iş ortamında çalışanların mutluluk düzeylerinin azaldığı (Sulaeman vd., 2024) ve işyeri memnuniyetsizliğinin tetiklendiği tespit edilmiştir (Abdullahi vd., 2021). Çünkü toksik iş kültürü, hem örgütün verimliliğini hem de bireylerin ruh sağlığını olumsuz etkiler. Öz saygıyı, motivasyonu, iyi niyeti ve ilişkileri yok eder. Pozitif bir örgüt kültürü, iş gücünü zorluklar ve olumsuzluklarla güçlü bir şekilde mücadele edebilmeleri ve başa çıkabilmeleri için gerekli duygusal ve bilişsel araçlarla donatır. Dayanıklılığın sadece bireysel bir özellik değil, belirsizlik ve aksama karşısında örgütü ileriye taşıyan kolektif bir güç olduğu bir ortam yaratır (Radu, 2023). Araştırmalar, genellikle örgütün yararına çalışmaktan keyif alan ve özgür hisseden çalışanların otokontrol sahibi olduklarını, yüksek oranda ekip çalışmasından keyif aldıklarını ve anlık problem çözme yeteneklerinin yüksek olduğunu göstermektedir (Peng vd., 2020; Fridan ve Maamari, 2024). Toksik bir örgüt kültürü ise çalışanların huzuruna ve çalışma ilişkilerine zarar verir. Aynı zamanda işle ilgili olmayan hayatın diğer alanlarına da etki edebilir ve mutsuzluğa yol açabilir (Van Rooij ve Fine, 2020; Fridan ve Maamari, 2024). İş yerinde taciz, hem mağdurlara hem de ailelerinin refah ve huzuruna zarar verir. (Anjum ve Ming, 2018).

Pozitif ve Toksik Örgüt Kültürünün Kaygıya, Strese ve Tükenmişliğe Yansıması

Toksik bir iş ortamı, çalışanlar için stres, kaygı ve tükenmişlik kaynağıdır (Wang vd., 2020). İş stresi, bir çalışanın görevinden duygusal olarak kopmasına neden olur ve onu başarısız kılar (Ben-Porat ve Itzhaky, 2015). Toksik işyeri, yüksek düzeyde tükenmişlik gibi ciddi psikolojik sağlık sorunlarına yol açarak, sonuçta örgütsel verimliliğin ve kurumsal itibarın kaybına neden olur (Anjum vd., 2018). Çünkü toksik işyeri ortamı paniğe neden olur ve hoş olmayan bir durum yaratır. Sözsüz taciz, sözlü eylemler ve meslektaşlara karşı saygısız/düşmanca davranışlar işyerindeki nezaketsizliğin bir parçasıdır (Rasool vd., 2019). Özellikle nezaketsizlik, izolasyon, kaygı, depresyon ve düşük özgüven gelişimi yoluyla bireye fiziksel, psikolojik ve sosyal zarar verir (Abbas vd., 2014). Bu, bir bireyin işyerindeki akranlarının imajını baltalamasına neden olan düşük yoğunluklu sapkın ve saygısız bir davranış türüdür. Çünkü bu durum utanç verici, saygısız, kaba ve sert yorumlar içerir (Vickers vd., 2006; Anjum vd., 2018). Bu noktada bozuk bir üslup toksik örgüt kültürünü yeniden üretmeye devam eder ve iletişim problemleri bu toksik iş ortamının bir öncülü olmayı sürdürür (Awan vd., 2020; Sulaeman vd., 2024). Böyle bir iş ortamında yüksek

derecede kaygı, stres ve daha da ötesi depresyon ortaya çıkar (Yousef, 2017; Rasool vd., 2019). Öte yandan pozitif örgüt kültürü, psikolojik sermayeye, düşük sinizme, düşük sapkınlığa (Avey vd., 2008) ve daha az strese (Avey vd., 2009) zemin hazırladığı tespit edilmiştir. Destekleyici bir örgüt kültürü, psikolojik sermayeyle anlamlı bir ilişkisi tespit edilmiştir. Pozitif bir iş yeri ortamı, çalışanlar arasında stres seviyelerini düşürerek uykusuzluk, baş ağrısı ve diğer sağlık sorunlarını hafifletmektedir (Wang vd., 2020; Donaldson ve Ko, 2010).

Pozitif ve Toksik Örgüt Kültürünün Zorbalıkla İlişkisi ve Saygıya Yansıması

Toksik bir örgüt kültürünün tezahürü olan zorbalık, genellikle gücün kötüye kullanılmasını veya suiistimalini içerir. Zorbalık davranışı, hedefte savunmasızlık duygusu yaratır, bireyin hakkını ve işyeri onurunu zedeler (Anjum ve Ming, 2018). Zorbalık, süreç içerisinde çalışanların kendilerine güvenilmediklerine ve düşüncelerini yönetimle paylaşmaktan vazgeçmelerine yol açar (Maamari ve Saheb, 2018; Fridan ve Maamari, 2024). Oysa pozitif bir örgüt kültürü, çalışanlar ile yönetim üyeleri arasında olumlu ve proaktif iletişimi şekillendirir (Maamari ve Saheb, 2018). Örgüte dair değerlendirmeler olumlu olduğunda motivasyon ve bağlılık; olumsuz olduğunda ise işten ayrılma niyeti ve diğer olumsuz iş sonuçları ortaya çıkar (Purwanto, 2020; Fridan ve Maamari, 2024). Ayrıca işyerinde zorbalık; çalışanları bezdirir, utandırır, haysiyetlerine zarar verir. Dolayısıyla zorbalık ruh sağlığını olumsuz etkiler ve tükenmişliği beraberinde getirir (Mushtaq vd., 2015). Diğer taraftan pozitif bir örgüt kültürü insan onuruna saygının, işbirliğinin ve desteğin sağlandığı bir atmosfer yaratır. Bu sayede örgütte daha kaliteli bir iş beklentisi korunur (Radu, 2023). Nitekim saygıyla muamele edildiğinde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları artma eğiliminde olduğu kanıtlanmıştır (Avey vd., 2008; Donaldson ve Ko, 2010).

Pozitif ve Toksik Örgüt Kültürünün Liderlikle İlişkisi

Liderlik, toksik ortamların sürdürülmesinde veya hafifletilmesinde çok önemli bir rol oynar (Arifin, 2024). Özellikle yıkıcı ve karanlık liderlik stilleri, zayıf örgütsel yapılar ve olumsuz çalışan etkileşimleri de dahil olmak üzere toksik kültürlerin gelişimine katkıda bulunan temel faktörlerdir (Sulaeman vd., 2024). Benzer şekilde, lider-üye etkileşimi (LMX) teorisi de güven ve sadakatin zayıf olması durumunda daha yüksek düzeyde istismarcı yönetimin ve toksik bir iş kültürünün ortaya çıkacağını ileri sürmektedir (Tiwari ve Jha, 2022). Toksik liderler ise çalışanların üzülmesine, kaygı ve stresle karşı karşıya kalmalarına sebep olmaktadır. Takipçilerinin moralini yükseltmek yerine,

kavga ve bağırma odaklanırlar (Omar vd., 2017). Aşağılayıcı lakaplar takmak, öfke nöbetleri geçirmek (aynı fikirde olmayan birine bağırma veya çığlık atmak), iş kaybı tehditleriyle korkutmak, gerekli bilgileri saklamak, agresif göz teması kurmak, görmezden gelmek, biriyle başkalarının önünde alay etmek toksistenin en önemli davranışlarıdır (Keashly vd., 1994). Bu davranışlar bariz şekilde örgütsel performansın ve verimliliğin düşmanıdır. Bu koşullar altında çalışanlar daha az işbirlikçi, başkalarına daha az güvenen, yardımcı olmaya ve bilgi paylaşmaya daha az istekli hale gelirler (Lynch vd., 2022; O'Reilly vd., 2024). Öte yandan otantik veya etik liderlik kuramlarının (Brown ve Treviño, 2006), pozitif kültürü inşa eden önemli liderlik tarzları olduğu ileri sürülmektedir. Dolayısıyla liderlik, bu paradoksal gerilimin en belirgin yaşandığı alandır. Bir lider aynı anda hem ilham verici bir vizyoner (pozitif) hem de acımasız bir performans avcısı (toksik) rolünü oynayabilir. Bu ikilik, çoğu zaman liderin örgütsel hedeflere ulaşmak için farkında olmadan veya stratejik olarak benimsediği rollerdir. Hatta kısa vadeli başarılar için göz yumulan bu toksik davranışlar (bağırma, aşağılayan ama sonuç alan yöneticiler), uzun vadede tüm örgüt kültürünü dönüştürebilir.

Pozitif ve Toksik Örgüt Kültürünün Yeniden Üretilmesi

Liderler varsayımlarını, inançlarını, ideolojilerini ve değerlerini çalışanlarına dayatır. Bu da çalışanlar için bir tür uyum biçimine dönüşür (Schein, 2010) ve liderlerin yarattıkları kültüre çalışanların sadakat göstermelerini pekiştirir (Berdahl vd., 2018). Ki bu da bir tür itaat ve zorbalıktır. Sadakat göstermek veya göstermemek, iç gruptaki ve dış gruptaki çalışanlar arasında bir ayırım yaratır. İç gruptaki kişiler, oyuna uyum sağladıkları için genellikle terfi gibi ödüllerle ödüllendirilirler. Oyunu oynamayı reddeden ve kontrole direnenler ise cezalandırılır ve kaybeden olarak algılanır (Törbert, 2021; Berdahl vd., 2018; Coates, 2024). Liderler, kendi statülerini korumak ve yetersizliklerini gizlemek için kuralları kendileri belirleyip esneterek oyunu kazanmak için yollar bulurlar (Matos vd., 2018) ve Milosevic vd., 2020). Kurallara uyulması için korku bir kontrol biçimi olarak kullanılır. Grup içindeki insanlar ödüllendirilme yoluyla başarıyı deneyimledikleri için liderin varsayımları, inançları ve değerleri pekiştirilir ve ortak varsayımlar haline gelir (Schein, 2010; Coates, 2024). Sosyal öğrenme teorisi, davranışların benimsenmesinin gözlem yoluyla gerçekleştiğini ve pekiştirildiğini öne sürer (Bandura, 1977). Buna dayanarak toksik liderlerin olumsuz rol modelleri olduğu (Hassanein vd., 2025), onları izleyen sonraki potansiyel liderlerin de bunları örnek aldığı ve toksik örgüt kültürünün kendini yeniden ürettiği söylenebilir. Benzer bir rol model alma durumu pozitif liderler için de geçerlidir.

POZİTİF VE TOKSİK ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DAVRANIŞ KURAMLARI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Yukarıda sunulmuş olan çalışmaların sonuçları, çeşitli kuramların varsayımlarını destekler niteliktedir. Sosyal Mübadele Teorisi (SMT) (Blau, 1964), davranışların karşılıklılık düzlemi içerisinde gerçekleştiğini varsayar. İlişkideki bir tarafın davranışı, diğer taraftan belirli bir davranışsal tepkiye yol açar (Blau, 1964; Bou Reslan vd., 2025). Buna göre SMT, gönüllü sosyal davranış alışverişinin, belirli bir ilişkideki karşılıklı çıkar ilişkisi tarafından yönlendirildiğini vurgular. Özellikle çalışanlar, liderleriyle olan uyumlu ilişkilerini; saygınlıklarını, destek ve kişisel gelişimlerini artıracak fırsatları elde etmek için kullanırlar (Badran ve Akeel, 2022). Öte yandan işyeri zorbalığı, işyeri kurallarının ve normlarının ihlali nedeniyle sosyal değişim ilişkisini bozarak olumsuz davranış karşılıklılığını başlatır (Maqbool vd., 2024). Sonuç olarak, karşılıklılık normların ihlali, sosyal değişim dengesini bozmakta, çalışanların davranışlarını ve iş sonuçlarını olumsuz yönde etkilemektedir (Rahman, 2024). Buradan hareketle toksik örgüt ortamının olumsuz ve pozitif örgüt kültürünün de olumlu sonuçlar doğurduğunu söylemek doğal olduğu söylenebilir (Bou Reslan vd., 2025).

Olumsuz tepkilerin önemli bir sebebi elbette sosyal mübadelenin adil bir şekilde yapılmaması ve psikolojik özleşmenin bozulması neticesinde yaşanan kaynak kayıplardır. Kaynakların Korunması Teorisi (KKT), bireylerin iş alanında kaynak (özsaygı, enerji, sağlık, zaman vs.) kaybı yaşadıklarında olumsuzluk sarmalına girdiklerini ve kaynak kaybı arttıkça kayıplar sarmalının büyüdüğünü açıklamaktadır (Hobfoll vd., 2018). Pozitif ve destekleyici bir kültürde kaynak tükenmesini önlemek için doğrudan dikkat gösterilir; fakat toksik bir örgüt kültüründe çalışanlar psikolojik ve fiziksel enerji de dahil olmak üzere kaynakların tükenmesine neden olur. Sonucunda ise stres, gerginlik ve tükenmişlik deneyimlenmektedir (Sok vd., 2014). Toksikite örgüte yerleştiğinde mağdurlar, kendilerini koruyacak güvenilir bir yerin olmadığı düşüncesine kapılabilirler. Manipüle edilen önemli bir süreç, kontrol, gözetim ve korku hakim olur (Urrieta vd., 2015; Coates, 2024). Bu koşullar altında insanlar, işlerini yapamaz hale gelir ve bu da profesyonel kimliklerini sorgulamalarına, kendilerini güçsüz hissetmelerine ve işlerini kaybetme korkusu duymalarına yol açar (Milosevic vd., 2020). Toksik bir iş ortamında çalışanların kendilerini savunmak ve korumak için muazzam miktarda enerji harcamaları gerektiği ileri sürülmektedir (Coates, 2024). İş yerindeki toksik kültür, çalışanların kaynaklarını yenilemelerini engellediği için olumsuz duygu, tutum ve davranışlara sürüklediği ve çalışanların kalan kaynaklarını korumak amacıyla iş için daha az çaba sarf etmelerine yol açtığı ileri sürülmektedir (Bou Reslan vd., 2025; Hassanein vd., 2025).

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Mevcut alanyazında yer alan çalışmalar, pozitif örgüt kültürünün olumlu, toksik örgüt kültürünün ise olumsuz örgütsel ve bireysel sonuçlar doğurduğunu ortaya koymuşlardır. Çalışmaların bulgularında hareketle genel olarak pozitif örgüt kültürünün daha olumlu, verimli ve etkili olduğu vurgulanmaktadır (Fridan ve Maamari, 2024; Ramlall, 2008). Pozitif bir iş yeri kültürünün inceliklerini daha derinlemesine anlayarak, modern örgütsel ortamda olağanüstü başarılarla ulaşılabilceği iddiasına dahi yer verilmiştir (Radu, 2023). Toksik bir örgüt ortamı ise iş hayatında zorluklar yarattığına dair gerçekler de vardır elbette (Bou Reslan vd., 2025). Toksik örgüt kültürünün çalışanları rahatsız ettiği, verimsizliği, yaratıcılığı ve örgütsel başarıyı baltaladığı ve bu sebeple çeşitli maliyetlerin kaynağı olduğu ifade edilmiştir. Çalışanların maruz kaldığı toksisitenin çalışanların sosyal ve iş hayatına olumsuz etkiler yarattığı saptanmıştır (Tiwari ve Jha, 2022; Rasool vd., 2019; O'Reilly ve Doerr, 2020). Buradan hareketle mevcut alanyazında yer alan çalışmalar, birbirinden farklı niteliklere sahip olan bu örgüt kültürü ikilisinin zıt çıktılara yol açtığına dair sonuçlar sunmaktadır. Bu sonuçlar, örgüt kültür tiplerinin keskin çizgilerle ayrıldığına dair güçlü bir algı yaratmaktadır. Fakat paradoks örgüt teorisine göre bir örgütün tamamen pozitif veya toksik olduğunu söylemek mümkün değildir. Pozitif ve toksik örgüt kültürü, birbirini dışlayan saf kategoriler olmaktan ziyade, örgütsel hayatın diyalektik gerçekliğinde iç içe geçmiş durumdadırlar. Paradoks teorisi bu ilişkiyi “*ya/ya da*” mantığından kurtararak, daha karmaşık ve dinamik bir anlayış sunmaktadır (Lewis, 2000). Bir örgütte, psikolojik güven (pozitif) ile performans baskısı (potansiyel toksik) bir arada var olabilir. Asıl mesele, yöneticilerin bu gerilimi yönetebilme kapasitesidir. Burada paradoksları bastırmak veya görmezden gelmek değil; onları kabul etmek, diyaloga açmak ve çalışanların bu ikiliği yönetmelerine olanak tanıyacak esnek sistemler (adaletli prosedürler, geri bildirim kanalları) inşa etmek önemlidir (Smith ve Lewis, 2011). Dolayısıyla ikiliklerin çözülmesi gereken problemler değil, aksine örgütsel değişimi mümkün kılan işlevsel belirsizlikler olduğunu kabul etmenin daha uygun olabileceği ifade edilmektedir (Lüscher ve Lewis, 2008; Ashforth ve Reingen, 2014).

İş ortamında pozitif örgüt kültürünün inşa edilmesi gerektiğine dair vurgunun daha yoğun olduğu görülmektedir. Son zamanlarda yapılan araştırmalar, örgütlerin negatif bir çalışma kültürü oluşturmaktan veya buna izin vermekten ziyade pozitif bir örgüt kültürünü önemseydiği ve bundan daha fazla yararlandığı bariz şekilde görülmektedir (Fridan ve Maamari, 2024). Nitekim, toksik örgüt kültürleri verimlilik ve performansı olumsuz etkileyen yapılar olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla pozitif ve toksik örgüt kültürleri, genel olarak müstakil şekilde ve kesişmeyen birer küme olarak ele alınmıştır;

fakat örgütü pozitif veya toksik yapan unsurların bir çatı altında birlikte var olabileceği düşünülmektedir. Bunları münferit olarak ele alıp ikiliği görmezden gelmek doğru bir yaklaşım olmayacağı kanaati oluşmuştur. Örneğin, Ar-Ge bölümündeki uzmanların daha esnek, rahat ve olumlu bir çalışma ortamına sahip olmaları gerekir. Bu sayede söz konusu uzmanların hem düşünme esnekliğine ve yaratıcılığa sahip olurlar hem de yenilik yapabilme kapasiteleri desteklenebilir. Bu departmanda pozitif bir örgüt kültürüne ihtiyaç vardır. Diğer yandan güçlü şekilde pazarla ilişkisi olan, rekabet eden, aktif ve hızlı kararlar alıp uygulamak durumunda olan pazarlama bölümünde ise ister istemez toksik örgüt kültürünün unsurları ve etkileri görülür. Haliyle temel amacı karlılık, verimlilik ve varlığını uzun süre sürdürebilme olan örgütler için hangi örgüt tipinin daha uygun olacağını söylemek güçtür. Dolayısıyla koşullar, sosyal bağlam hatta örgüt içerisindeki departmanların çalışma şekline göre bu sorunun cevabı değişebilir. Yöneticilerin, başarıyı yakalayabilmek amacıyla örgütü büyük bir bütün olarak görmek yerine, birbirini tamamlayan farklı küçük parçalar şeklinde ele alıp değerlendirmeleri muhtemelen daha etkili bir yaklaşım olacaktır. Sull ve diğerlerinin (2022) ifadesiyle örgüt kültürünün her yönünü değiştirmek beyhude bir çaba ve zaman israfı olabilir. Çünkü yerleşik bir örgüt kültürü; davranışların, inançların, varsayımların ve tutumların aktarılması sayesinde sürekli olarak kendi kendini yeniden üretir, inşa eder ve geleceğe aktarılır (Arifin, 2024). Oysa Anjum ve Ming, (2018), çalışma ortamının en iyi şekilde işlerlik kazanabilmesi için çalışanları olumsuz etkileyen ve engelleyen faktörlerden arındırılması ve yeni problemlerin eklenmemesi için neler yapabileceğinin düşünülmesi gerektiğini ileri sürmektedirler. Elbette hiçbir iş yeri mükemmel değildir. İş süreçleri, çalışanların sağlık durumları, örgütle ilgili değerlendirmeleri, iş yeri kültürünü iyileştirmeye yönelik hedefli çabalar; çalışanlarının refah ve verimlilik oranlarının artmasına, örgütsel etkinliğin yükselmesine ve çıktı kalitesinin iyileşmesine yol açabileceği ifade edilmektedir (Duodu vd., 2024).

Örgüt kültürünün sürdürülmesinde rolü olan liderliğin çalışanların iş yerindeki refahı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Bou Reslan vd., 2025). Nitekim kurucuların ve liderlik ile kültürün aynı madalyonun iki yüzüdür. Örgüt kültürünü yaratmak ve yönetmek kurucuların ve liderlerin-yöneticilerin görevidir (Schein, 2010). Liderler, kendilerini ve çalışanları davranışlarından sorumlu tutmaya istekli olmadıkça kültürün gelişmeyeceği açıktır (Duodu vd., 2024). Bu sebeple yöneticiler, doğru örgüt kültürünü (pozitif ve toksik unsurları birlikte değerlendirerek) oluşturarak ortamın huzurunun yaygınlaştırılmasını ve rekabet gücünün sürdürülebilirliğini sağlayarak çalışanlarını motive etmelidir. Örgütü uygun ve onu daha ileriye taşıyabilecek kültürel öğeleri stratejik planların başarısı için kilit önem taşımaktadır (Fridan ve Maamari, 2024).

Bu durum işlevsiz (pozitif/toksik) işyeri kültürü unsurlarının gelişmesinin önünde etkili bir şekilde karşı koyabilir ve uzun vadeli kurumsal sağlık ve başarıyı destekleyebilir (Arifin, 2024; Sok vd., 2014).

Kitabın bu bölümü, pozitif ve toksik (negatif) örgüt kültürünün çalışanlar üzerindeki rolü konusunda mevcut ve gelecekteki araştırmacılar için ufuk açıcı bir niteliğe sahiptir. Toplumsal kültür değerlerinin değişmesi neticesinde arzu edilen örgüt kültürünün inançları, değerleri ve varsayımları elbette değişecektir. Toksik liderlik ve bunların yarattığı toksik örgüt kültürünün Türkiye gibi kolektivist, belirsizlikten kaçınan ve güç mesafesi yüksek (Hofstede, 2001; Sargut, 2015) olan toplumlarda ortaya çıkmasının daha olası olduğu tespit edilmiştir (Twale ve De Luca, 2008; Hassanein vd., 2025). Bu sebeple Türk endüstrisinde de her iki kültür dinamiklerinin incelenmesine ve hangi tip kültürün istenen/istenmeyen iş sonuçlarına yol açtığına tespit edilmesine ihtiyaç vardır. Dolayısıyla gelecekteki araştırmalar, bu paradoksal alanda nasıl yeterince pozitif ama minimum düzeyde toksik bir kültür dengesinin kurulabileceğini inceleyebilir. Bu dengenin sektörel ve örgütsel bağlamlara göre nasıl değişebileceğini ortaya koyabilir.

Sonuç olarak bu bölümde pozitif ve toksik örgüt kültürleri, farklı teoriler ışığında incelenmiştir. Bununla birlikte iki tip örgüt kültürünün (pozitif ve toksik), bir kurum içerisinde birlikte yeşermesi ve büyümesi ile iç içe geçmiş olabileceği gerçeğini ortaya koymaktadır. Her iki kültür tipinin karıştıktan ziyade gerilimli bir bütünlük içerisinde var oldukları açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışma, örgüt kültürü açısından ikiliğin doğasını ele alarak örgütlere sadece ideal modeller sunmak yerine, gerçek ve çelişkili dünyalarında ilerlemeleri için bir farkındalık yaratmaya çalışmıştır. Elbette hangi örgüt kültürünün daha iyi olduğu konusunda yazarın dikte edici bir önerisi bulunmamaktadır. Hangi kültür özellik ve unsurlarının hangi tip örgütte daha baskın şekilde uygulanması gerektiği fikri okuyucunun takdirine bırakılmıştır.

Kaynakça

- Abbas, M., Raja, U., Darr, W., & Bouckennooghe, D. (2014). Combined effects of perceived politics and psychological capital on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *Journal of management*, 40(7), 1813-1830. <https://doi.org/10.1177/0149206312455243>
- Abdullahi, M. S., Raman, K., & Solarin, S. A. (2021). Effect of Organizational Culture on Employee Performance: A Mediating Role of Employee Engagement in Malaysia Educational Sector. *International Journal of Supply and Operations Management*, 8(3), 232-246. <https://doi.org/10.22034/IJSOM.2021.3.1>
- Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International journal of advances in engineering and management*, 3(1), 361-372. <https://doi.org/10.35629/5252-0301361372>
- Andrus, J. (2019). Traeger's CEO on cleaning up a toxic culture. *Harvard Business Review*, 97(2), 33-38.
- Anjum, A., & Ming, X. (2018). Combating toxic workplace environment: An empirical study in the context of Pakistan. *Journal of Modelling in Management*, 13(3), 675-697. <https://doi.org/10.1108/JM2-02-2017-0023>
- Anjum, A., Ming, X., Siddiqi, A. F., & Rasool, S. F. (2018). An empirical study analyzing job productivity in toxic workplace environments. *International journal of environmental research and public health*, 15(5), 1035. <https://doi.org/10.3390/ijerph15051035>
- Arifin, Y. (2024). The role of leadership in mitigating toxic workplace culture: A critical examination of effective interventions. *The Journal of Academic Science*, 1(4), 389-397. <https://doi.org/10.59613/3zy62r39>
- Ashforth, B. E. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.
- Ashforth, B. E., & Reingen, P. H. (2014). Functions of dysfunction: Managing the dynamics of an organizational duality in a natural food cooperative. *Administrative Science Quarterly*, 59(3), 474-516. <https://doi.org/10.1177/0001839214537811>
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human resource management*, 48(5), 677-693. <https://doi.org/10.1002/hrm.20294>
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The journal of applied behavioral science*, 44(1), 48-70. <https://doi.org/10.1177/0021886307311470>
- Awan, F. H., Dunnan, L., Jamil, K., Gul, R. F., Anwar, A., Idrees, M., & Guanguyu, Q. (2021). Impact of role conflict on intention to leave job with

- the moderating role of job embeddedness in banking sector employees. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 719449. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.719449>
- Badran, F. M., & Akeel, A. (2022). Perceived abusive supervision and its influence on counterproductive work behavior among staff nurses. *Egyptian Journal of Nursing and Health Sciences*, 3(2), 158–182. <https://doi.org/10.21608/ejnhs.2022.261791>
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice-Hall.
- Ben-Porat, A., & Itzhaky, H. (2015). Burnout among trauma social workers: The contribution of personal and environmental resources. *Journal of Social Work*, 15(6), 606–620. <https://doi.org/10.1177/1468017314552158>
- Berdahl, J. L., Cooper, M., Glick, P., Livingston, R. W., & Williams, J. C. (2018). Work as a masculinity contest. *Journal of Social Issues*, 74(3), 422–448. <https://doi.org/10.1111/josi.12289>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Bordia, P., Restubog, S.L.D., & Tang, R.L. (2008). When employees strike back: Investigating mediating mechanisms between psychological contract breach and workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1104–1117.
- Bou Reslan, F., Hassanie, S., Uludag, O., BouKarroum, S., & Jabbour Al Maalouf, N. (2025). Toxic work environment: the impact of toxic leadership and workplace bullying on employees' innovative work behavior and affective commitment. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2498068. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2498068>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Cameron, K.S. and Quinn, R.E. (1988). Organizational paradox and transformation. In R.E. Quinn and K.S. Cameron (eds), *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Coates, T. K. (2024). Academic abuse: A conceptual framework of the dimensions of toxic culture in higher education and the impact on the meaning of work. *Higher Education Quarterly*, 78(4), e12536. <https://doi.org/10.1111/hequ.12536>
- Coleman, B., & Dulewicz, V. (2025). The Dark Side of Organisations, Toxic Cultures and How Dark Triad Personalities Contribute. In *The Dark Triad: Psychopaths, Narcissists and Machiavellians in the Workplace* (pp. 123-147). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-83662-054-920251007>

- Colligan, T. W., & Higgins, E. M. (2006). Workplace stress: Etiology and consequences. *Journal of workplace behavioral health*, 21(2), 89-97. https://doi.org/10.1300/J490v21n02_07
- Donaldson, S. I., & Ko, I. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *The journal of positive psychology*, 5(3), 177-191. <https://doi.org/10.1080/17439761003790930>
- Duodu, E., Mataa, M. M., Braun, S., & Saylor, D. (2024). Defining, evaluating, and developing a positive workplace culture. *Stroke*, 55(4), 121-123. <https://doi.org/10.1161/STROKEAHA.123.040875>
- Farjoun, M. (2010). Beyond dualism: Stability and change as a duality. *Academy of Management Review*, 35(2), 202-225.
- Fatima, I., Ilyas, A., Hafeez, A., Munir, W., & Asad, A. (2024). Illegitimate Tasks and Counterproductive Work Behavior: Exploring the Mediating Effects of Toxic Workplace Culture and Employee Relationship Conflict. *Social Science Review Archives*, 2(2), 2319-2338. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00416.x>
- Fridan, A. A. A., & Maamari, B. E. (2024). Impact of organizational positive and negative culture on employee performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(9), 1850-1869. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2023-3778>
- Furnham, A., & Siegel, E. M. (2011). Reactions to organizational injustice: Counter work behaviors and the insider threat. In *Justice and Conflicts: Theoretical and Empirical Contributions* (pp. 199-217). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Graetz, F., & Smith, A. C. (2008). The role of dualities in arbitrating continuity and change in forms of organizing. *International journal of management reviews*, 10(3), 265-280. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00222.x>
- Hassanein, F. R., Mohammadi, S., & Zargar, P. (2025). Toxic leadership and job satisfaction in the middle eastern education sector: the influence of organizational culture and trust. *Administrative Sciences*, 15(5), 171. <https://doi.org/10.3390/admsci15050171>
- Hedberg, B. L., Nystrom, P. C., & Starbuck, W. H. (1976). Camping on seesaws: Prescriptions for a self-designing organization. *Administrative Science Quarterly*, 41-65.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103-128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>

- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage Publications.
- Howard-Grenville, J. (2020). How to sustain your organization's culture when everyone is remote. *MIT Sloan Management Review*, 62(1), 1-4.
- Keashly, L., Trott, V., & MacLean, L. M. (1994). Abusive behavior in the workplace: A preliminary investigation. *Violence and victims*, 9, 341-341.
- Kwan, H. K., Zhang, X., Liu, J., & Lee, C. (2018). Workplace ostracism and employee creativity: An integrative approach incorporating pragmatic and engagement roles. *Journal of Applied Psychology*, 103(12), 1358. <https://doi.org/10.1037/apl0000320>
- Leung, A. S., Wu, L. Z., Chen, Y. Y., & Young, M. N. (2011). The impact of workplace ostracism in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 836-844. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.01.004>
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760-776.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349. <https://doi.org/10.1177/0149206307300814>
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(3), 387-393. <https://doi.org/10.1002/job.373>
- Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of management Journal*, 51(2), 221-240. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.31767217>
- Lynch, J., McGregor, A., & Benson, A. J. (2022). My way or the highway: Narcissism and dysfunctional team conflict. *Group Processes & Intergroup Relations*, 25, 1157-1171. <https://doi.org/10.1177/13684302211001944>
- Maamari, B. E., & Osta, A. (2021). The effect of HRIS implementation success on job involvement, job satisfaction and work engagement in SMEs. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(5), 1269-1286. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2020-2298>
- Maamari, B. E., & Saheb, A. (2018). How organizational culture and leadership style affect employees' performance of genders. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(4), 630-651. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2017-1151>
- Maccoby, M. (1980). Work and human development. *Professional Psychology*, 11(3), 509-519. <https://doi.org/10.1037/0735-7028.11.3.509>

- Maqbool, M., Lyu, B., Ullah, S., Khan, M. T., Abeden, A. Z., & Kukreti, M. (2024). Abusive supervisor triggers counterproductive work behaviors in nursing staff: Role of psychological contract breach and Islamic work ethics. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(3), 461–477. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2023-0295>
- Matos, K., O'Neill, O., & Lei, X. (2018). Toxic leadership and the masculinity contest culture: How “win or die” cultures breed abusive leadership. *Journal of Social Issues*, 74(3), 500–528. <https://doi.org/10.1111/josi.12284>
- Milosevic, I., Maric, S., & Loncar, D. (2020). Defeating the toxic boss: The nature of toxic leadership and the role of followers. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 27(2), 117–137. <https://doi.org/10.1177/1548051819833374>
- Mullakhmetov, K. S., Sadriev, R. D., & Akhmetshin, E. M. (2019). Influence of corporate culture on the system of management in modern conditions. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(2), 1098. [http://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.2\(22\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.2(22))
- Mushtaq, M., Sultana, S., & Imtiaz, I. (2015). The trauma of sexual harassment and its mental health consequences among nurses. *Journal of the College of Physicians and Surgeons Pakistan*, 25(9), 675–679.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults and commitment. *Research in Organizational Behavior*, 18, 157–200.
- O'Reilly, C. A., & Doerr, B. (2020). Conceit and deceit. Lying, cheating, and stealing among grandiose narcissists. *Personality and Individual Differences*, 154, 109627. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109627>
- O'Reilly, C. A., Doerr, B., & Hua, A. (2024). Toxic cultures: how narcissistic leaders undermine psychological safety. *Current Psychology*, 43(45), 34778–34791.
- Omar, A. T., & Ahmad, U. N. U. (2020). The role of toxic leadership and perceived organizational support on academic staff's psychological distress. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(12), 958–980. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v10-i12/8388>
- Pathiranage, Y. L., Jayatilake, L. V., & Abeyssekera, R. (2020). A Literature Review on Organizational Culture towards Corporate Performance. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 7(9).522–544.
- Peng, B., Chen, S., Elahi, E., & Wan, A. (2021). Can corporate environmental responsibility improve environmental performance? An inter-temporal analysis of Chinese chemical companies. *Environmental Science and Pollution Research*, 28(10), 12190–12201. <https://doi.org/10.1007/s11356-020-11636-9>
- Pettigrew, A.M., Whittington, R., Melin, L., Sanchez-Runde, C., Van Den Bosch, F.A.J., Ruigrok, W. and Numagami, T. (2003). *Innovative Forms of Organizing*. London: Sage.

- Pierce, L., & Balasubramanian, P. (2015). Behavioral field evidence on psychological and social factors in dishonesty and misconduct. *Current Opinion in Psychology*, 6, 70-76. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2015.04.002>
- Pouliakas, K., & Theodossiou, I. (2013). The economics of health and safety at work: An interdisciplinary review of the theory and policy. *Journal of Economic Surveys*, 27(1), 167-208. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6419.2011.00699.x>
- Prasetyo, E. A., Handayani, F., & Mahpur, M. (2025). Toxic Work Culture and Power Imbalance: A Qualitative Psychosocial Study In the Contact Center Industry. *Philanthropy: Journal of Psychology*, 9(2), 169-183. <https://doi.org/10.26623/philanthropy.v9i2.12506>
- Purwanto, A. (2020). Effect of compensation and organization commitment on turnover intention with work satisfaction as intervening variable in Indonesian industries. *Sys Rev Pharm*, 11(9), 287-298.
- Radu, C. (2023). *Fostering a positive workplace culture: Impacts on performance and agility*. *IntechOpen*. 10.5772/intechopen.1003259
- Rahman, M. M. (2024). The interplay of abusive supervision and coworker incivility on the turnover intention of frontliners: A mediation effect of work stress. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 16(4), 876-897. <https://doi.org/10.1108/APJBA-11-2022-0500>
- Ramlall, S. J. (2008). Enhancing employee performance through positive organizational behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(6), 1580-1600. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2008.00360.x>
- Rasool, S. F., Maqbool, R., Samma, M., Zhao, Y., & Anjum, A. (2019). Positioning depression as a critical factor in creating a toxic workplace environment for diminishing worker productivity. *Sustainability*, 11(9), 2589. <https://doi.org/10.3390/su11092589>
- Reyhanoğlu, M., & Akin, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi?. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442-459.
- Sargut, A. S. (2015). *Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim*. İmge Kitabevi.
- Sattler, L., Shreffler, M., Popp, N., & Pierce, D. (2023). A “toxic culture”: the experiences of underrepresented ticket sales employees across professional sport. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 24(3), 500-518. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-01-2022-0004>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schwartz, T., & Pines, E. (2019). Great leaders are thoughtful and deliberate, not impulsive and reactive. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/04/great-leaders-are-thoughtful-and-deliberate-not-impulsive-and-reactive>
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.

- Sok, J., Blomme, R., & Tromp, D. (2014). Positive and negative spillover from work to home: The role of organizational culture and supportive arrangements. *British Journal of Management*, 25(3), 456-472. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12058>
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269–292. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00049-9](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00049-9)
- Stark, D. (2001). Ambiguous assets for uncertain environments: heterarchy in post-socialist firms. In P. Dimaggio (ed.), *The Twenty-First Century Firm*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Steger, M. F., & Dik, B. J. (2010). Work as meaning: Individual and organizational benefits of engaging in meaningful work. In P. A. Linley, S. Harrington, & N. Page (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology and work* (pp. 131–142). Oxford: Oxford University Press.
- Sulaeman, R., Amien, N. N., Budiadi, H., Fitriani, H., & Ismiyatun, I. (2024). Toxic workplace culture: causes and consequences. *The Journal of Academic Science*, 1(4), 384-394.
- Sull, D., & Sull, C. (2022). How to fix a toxic culture. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-fix-a-toxic-culture/>
- Sull, D., Sull, C., Cipolli, W., & Brighenti, C. (2022). Why every leader needs to worry about toxic culture. *MIT Sloan Management Review*.
- Tierney, P., & Tepper, B. J. (2007). Introduction to The Leadership Quarterly special issue: Destructive leadership [Editorial]. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 171–173. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.003>
- Tiwari, M., & Jha, R. (2022). Narcissism, toxic work culture and abusive supervision: a double-edged sword escalating organizational deviance. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(1), 99-114. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2187>
- Torbert, W. R. (2021). *Numbskull in the theatre of inquiry: Transforming self, friends, organizations, and social science*. Waterside Productions.
- Twale, D. J., & De Luca, B. M. (2008). *Faculty incivility: The rise of the academic bully culture and what to do about it*. John Wiley & Sons.
- Urrieta, L., Jr., Méndez, L., & Rodríguez, E. (2015). “A moving target”: A critical race analysis of Latina/o faculty experiences, perspectives, and reflections on the tenure and promotion process. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 28(10), 1149–1168. <https://doi.org/10.1080/09518398.2014.974715>
- Van Rooij, B., & Fine, A. (2018). Toxic corporate culture: Assessing organizational processes of deviancy. *Administrative Sciences*, 8(3), 23. <https://doi.org/10.3390/admsci8030023>

- Vickers, M. H. (2006). Writing what's relevant: Workplace incivility in public administration-A wolf in sheep's clothing. *Administrative Theory & Praxis*, 28(1), 69-88. <https://doi.org/10.1080/10841806.2006.11029525>
- Víctor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101-125.
- Wang, Z., Zaman, S., Rasool, S. F., Zaman, Q. U., & Amin, A. (2020). Exploring the relationships between a toxic workplace environment, workplace stress, and project success with the moderating effect of organizational support: Empirical evidence from Pakistan. *Risk management and healthcare policy*, 1055-1067. <https://doi.org/10.2147/RMHP.S256155>
- Yeşil, S., Doğan, İ., & Doğan, Ö. (2016). Örgüt kültürünün girişimcilik yönelimi ile örgütsel performans üzerindeki etkisi: Kahramanmaraş ili tekstil sektörü örneği. *Journal of Management and Economics Research*, 14(1), 150-172.
- Yousef, D. A. (2017). Organizational commitment, job satisfaction and attitudes toward organizational change: A study in the local government. *International Journal of Public Administration*, 40(1), 77-88. <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1072217>

Psikolojik Sermaye ve Öğrenilmiş Çaresizlik: Zıt Kutupların Etkileşimi

Damla Aylin Erten¹

Esin Barutçu²

Özet

Bu çalışma günümüz yönetimlerinde sürdürülebilir rekabetin en güçlü unsuru haline gelen “insan” kaynağının duygusal anlamdaki iki uç noktası olan Psikolojik Sermaye ve Öğrenilmiş Çaresizlik kavramlarını psikolojik ve örgütsel davranış bağlamında incelemeyi amaçlamıştır. Günümüzün iş sektörlerinde; psikolojik sermaye 4 temel boyutu olan öz-yeterlilik, iyimserlik, umut, dayanıklılık ile bireyin performansını maksimize eden ve psikolojik esnekliği destekleyen pozitif bir kaynaktır. Buna karşın öğrenilmiş çaresizlik, bireyin sosyal hayat ve iş hayatında karşılaştığı olumsuz deneyimlerin etkisiyle ortaya çıkan, örgütsel verimliliğinin önüne geçen, eylemsizlik ve motivasyonsuzluk durumudur. Literatür taramasına dayanan bu kavramsal çalışmada kavramlar teorik çerçevede ele alınmış, bu yapıların diğer örgütsel değişkenlerle olan etkileşimleri incelenmiş ve kavramlar arasındaki dinamik ilişki örgütsel davranış disiplini temel alınarak tartışılmıştır. Çalışmanın sonucunda, bireylerin hem psikolojik hem de örgütsel alanda sahip oldukları güçlü bir psikolojik sermaye düzeyinin, öğrenilmiş çaresizliğin kişide yarattığı kısır döngünün kırılmasında ve tekrar eyleme geçmesindeki bir tampon görevi gördüğü sonucuna varılmıştır.

1. Giriş

Her geçen gün küreselleşen dünyada rekabetin gittikçe artması ve değişimlere ayak uydurmaya çalışmak için örgütler, en önemli unsurları olan “insan” faktörünü güçlendirmeye çalışmaktadır. Geleneksel yönetim anlayışlarının aksine modern yönetimlerde insan faktörünü iyileştirmeye çalışmak önemli bir hale gelmiştir.

- 1 Yüksek lisans, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı, damlaerten1@gmail.com
- 2 Prof. Dr. Pamukkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, esahin@pau.edu.tr

Çalışanların yalnızca görevlerini tamamlaması ve eksiklerinin giderilmesi yerine psikolojik kapasitesinin yönetilmesi de büyük önem arz etmektedir. Bu süreçte pozitif psikoloji yaklaşımı kullanılarak, bireylerin zayıf yönlerini onarmaya odaklanmanın yanı sıra onları daha dirençli ve başarılı kılan güçlü karakteristik özelliklerin desteklenmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Akçay, 2012:124). Çalışanların henüz ortaya çıkaramadıkları kapasitenin keşfedilmesi ve bu potansiyelin kuruma katkı sağlayacak şekilde kullanılabilmesi, sürdürülebilirlik konusunda işletmelere avantaj yaratabilmektedir. Bu bağlamda, bireyin sahip olduğu ve psikolojik gelişimine katkı veren öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık özelliklerinin bir birleşimi olan “Psikolojik Sermaye” kavramının yönetimi örgütsel başarı için önemli bir unsur olmaktadır (Ceylan, 2023:4). Ancak bu başarı unsurunun karşısında kişiyi kısıtlayan ve motivasyonsuzluğa sürükleyen öğrenilmiş çaresizlik duvarı vardır (Aktan ve Yay 2016:61). Bu çalışma, örgütsel başarı üzerinde zıt etkilere sahip olan bu iki kavramı ve etkileşimlerini örgütsel davranış çerçevesinde incelemeyi amaçlamaktadır.

2.Psikolojik Sermaye

Günümüzde dünya hızla değişmeye devam etmektedir. Bu hızlı değişim örgütlerde değişimlere ve gelişimlere yol açmaktadır. Küreselleşmenin de etkisiyle bu değişimler karşısında rekabet kaçınılmaz bir durum haline gelmektedir. Örgütler küresel değişikliklerden geri kalmamak amacıyla hem değişimlere ayak uydurmak hem de diğer örgütlere karşı rekabet avantajına sahip olabilmek için ellerindeki en önemli gücü yani insanları güçlendirmelidir. Örgütler çalışanlarını güçlendirmek için insana dair olan çalışma alanlarında güncellemeler yapmalı; insan kaynaklarını, örgüt içi iletişimlerini etkili kullanmalı ve çalışanlarını hem performans hem de psikolojik anlamda güçlendirmelidir.

Psikolojik Sermaye kavramını inceleyebilmek için pozitif psikoloji akımını bilmek gerekmektedir. Pozitif Psikoloji, Maslow’un “Motivasyon ve Kişilik” eserinde karşımıza çıkmaktadır (Kobanoğlu ve Yalçın, 2023:4). Kapsamlı olarak ilk ele alınışı ise Martin E. P. Seligman tarafından yapılmıştır (Seligman,2002). Psikoloji bilimi günlük kullanımıyla bireylerin psikolojilerindeki olumsuzlukları anlamak ve çözüm bulmak gibi düşünülmektedir. Pozitif psikoloji ise bunun yanında bireylerin psikolojilerindeki güçlü ve pozitif yönde geliştirilebilecek noktalara odaklanmaktadır. Bir diğer anlamda ortalama bir bireyin nasıl olduğunu, bu bireyde neyin doğru gittiğini ve neyin gelişmekte olduğunu bulmaya çalışma konusunda bir gözden geçirme olarak değerlendirilmektedir (Luthans vd.,2007; akt. Keleş 2011:346).

2.1 Örgütsel Bağlamda Bir Güç: Psikolojik Sermaye ve Boyutları

Psikolojik sermaye kavramı (Psychological Capital–PsyCap), örgütsel davranış literatüründe üzerinde sıkça çalışılan bir alandır. Örgütsel davranış çalışmalarının, bireylerdeki eksiklikler yerine güçlü yönler odaklanmasıyla bu kavramın önemi artmıştır. Psikolojik sermaye; çalışanların yalnızca sorunlarına odaklanmak yerine, bireylerin psikolojik gelişim kaynaklarını güçlendirerek performansın nasıl artırılacağına odaklanması gerektiğini savunur ve bu doğrultuda *Pozitif Örgütsel Davranış* anlayışını oluşturur (Luthans, 2002).

Bir diğer ifadeyle; pozitif psikoloji anlayışının örgüt yönetimlerine entegre edilmesi gerektiğini anlatan bu kavram, geleneksel sermaye türlerinden farklı bir noktadadır. Sosyal sermaye “kimi tanıyor sun?”, insan sermayesi ise “ne biliyorsun?” sorularına yanıt ararken; psikolojik sermaye bireyin özüne, yani gelişimine ve nasıl “en iyi” olabileceğine odaklanır (Luthans vd., 2004; akt. Bankacı, 2016: 67-68). Psikolojik sermayenin; *öz yeterlilik (self efficacy)*, *iyimserlik (optimism)*, *umut (hope)* ve *dayanıklılık (resilience)* olmak üzere dört temel alt boyutu vardır. Bu boyutlar bireylerin sahip olduğu ve gelecekte geliştirilebilir olan psikolojik kapasitelerini ifade etmektedir (Erkuş ve Fındıklı, 2013: 303).

2.1.1 Öz Yeterlilik (Self-Efficacy)

Öz yeterlilik boyutu, temelde Bandura'nın 1977 yılında yayımlanan bir makalesine dayanmaktadır (Kaya vd., 2014: 49). Bu boyut; bireylerin sorumluluk aldıkları ya da kendilerine sorumluluk verilen belirli bir alandaki görevde başarılı olabileceklerine dair motivasyonu, bilişsel kaynakları ve faaliyet aşamalarını harekete geçirme konusundaki inançlarını, yeteneklerini ve kendilerine olan güvenlerini ifade etmektedir (Stajkovic ve Luthans, 1998; akt. Çetin ve Basım, 2012: 124).

Araştırmalara göre, kendisine ve yeteneklerine güvenen kişilerin zorlu görevleri tercih etmede daha cesur oldukları, hedeflerine ulaşabilmek için motivasyonlarını artırmada daha başarılı oldukları ve bu hedef yolunda karşılaştıkları olumsuzluklarla daha kolay baş edebildikleri görülmüştür (Keleş, 2011: 347). Öz yeterliliği daha düşük olan kişilerde ise eleştiriler ve olumsuz geri bildirimler motivasyonu olumsuz etkileyerek cesur adımlar atılmasının önüne geçebilmektedir (Şen vd., 2019: 1174). Örneğin; Akman (2016) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan bir psikolojik sermaye araştırmasında, öğretmenlerin öz yeterlilik algılarının diğer sermaye boyutlarından daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Bu durumun ise mesleki kıdem faktörüyle ilişkili olduğu saptanmıştır (Akman, 2016: 274-276).

2.1.2 İyimserlik (Optimism)

İyimserlik, sözlük anlamıyla bireylerin her olaya ve düşünceye iyi bakabilme fikridir. Bir diğer deyişle olayları ve durumları iyi olarak değerlendirebilen kişilik özelliğidir. Popan (2023)'a göre; İyimserlik, bireylerin yaşam olaylarını kendi deneyimleri doğrultusunda olumlu bir bakış açısıyla değerlendirme eğilimini ifade etmektedir. İyimser bireyler, olumsuz yaşantıların kalıcı olmadığına ve karşılaşılan güçlüklerin aşılabılır olduğuna inanma eğilimindedirler. Geleceğe yönelik beklentilerini de bu bilişsel çerçevede şekillendirirler. Bu yönüyle iyimserlik, bireylerin stresle başa çıkma süreçlerinde ve psikolojik dayanıklılıklarının gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır. Psikolojik sermayenin iyimserlik boyutuyla ilgili yapılan çalışmalarda, iş performansı ve iyimserlik arasında pozitif bir ilişki görülmüştür ve iyimserlerin örgütsel bir pozitiflik olarak daha iyi performans gösterdikleri anlaşılmıştır buna göre iyimserlik düzeyinin artışı ve olumlu bir bakış açısı iş performansının da artmasını sağlamaktadır (Çetin ve Basım, 2012:125). İş doyumu, örgütsel bağlılık gibi konularla da iyimserlik arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Şen vd., 2019:1175). Bu bağlamda iyimserliğin bireylerin motivasyonlarını arttırmada, yalnızca örgütsel değil hayatın her alanında kişiyi gelişmeye ve çalışmaya yönlendirmede etkili bir rolü olduğu söylenebilmektedir.

2.1.3 Umut (Hope)

Umut günlük kullanımdaki anlamıyla “ummaktan doğan güven duygusu, bu duyguyu veren şey” olarak tanımlanır. Örgütsel davranış ve psikolojik sermaye açısından bakıldığında daha farklı anlamları barındırmaktadır. Bir kuram olarak “umut” pozitif psikoloji alanında uzman bir psikolog olan Charles R. Snyder tarafından tanımlanmıştır. Snyder'a (2002) göre umut pozitif psikolojinin temellerindedir. 2 ana bileşenden oluşmaktadır. Bunlar pathways (yol haritası düşüncesi) ve agency (irade gücü) olarak ayrılabilir. Bir de gizli bir bileşen olan hedefler (goals) vardır. Tüm bunlar birleştiğinde örgütsel alanda bizlere çalışanların karşılaştıkları engeller karşısında alternatif çözüm yolları üretebilmesini ve hedeflerini gerçekleştirmek için sahip oldukları motivasyonlarını sürdürebilmelerini sağlayan itici bir güç olduğunu anlatmaktadır.

2.1.4 Dayanıklılık (Resilience)

Psikolojik dayanıklılık kavramı, yaşanan olumsuz deneyimlerle başa çıkabilme yeteneğidir (Ağar ve Yıldırım, 2019:296) Yaşanan olumsuzluklara karşı yalnızca katlanabilmeyi değil aynı zamanda deneyiminden yola çıkarak öğrenmeyi ve kendini geliştirmeyi de kapsayan bir kavramdır (Masten, 2001:227-238).

Örgütsel anlamda ise dayanıklılık çalışanların çalışma hayatı içerisinde karşılaştıkları baskı, değişim ya da kriz anlarında iş performansını sürdürebilme ve durum sonrası tekrar denge kurabilmeleriyle ilişkilidir. Diğer psikolojik sermaye boyutlarında olduğu gibi dayanıklılık boyutunda da iş doyumu, örgütsel bağlılık, çalışan performansı ve psikolojik dayanıklılığın güçlenmesiyle pozitif ilişkilidir (Çetin ve Basım,2012:121-137). Bu sonuçlara göre psikolojik dayanıklılığı yüksek bireylerin performans gösterme konusunda daha başarılı olduğunu ve örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğunu söylenebilmektedir. Karademir ve Açak (2019) tarafından yapılan psikolojik dayanıklılık çalışmasında ise sporcuların psikolojik dayanıklılıklarının cinsiyete ve yaşa göre farklılık gösterdiği, erkek sporcularda psikolojik dayanıklılığın kadın sporculara göre daha fazla olduğu, yaş değişkeninde ise küçük yaşlardaki sporcuların psikolojik dayanıklılık oranının daha az olduğu görülmüştür. Bu çalışmalardan yola çıkarak dayanıklılık boyutunun çalışanların, örgütlerde yaşanan değişikliklere, düzenlemelere ve belirsizliklere karşı uyumlu ve esnek olmalarını sağladığı bu sayede örgütün sürdürülebilirliğini arttırdığı söylenebilir.

Sonuç olarak psikolojik sermaye; ele aldığı dört temel boyutuyla çalışan performansı üzerinde pozitif etki yaratmayı amaçlamaktadır. Bu kavram, bireyin sahip olduğu değişmez özelliklerden ziyade geliştirilebilir olan yönlerine odaklanarak; hem çalışma hayatında hem de psikolojik anlamda bireyi ileriye taşıyacak özellikleri ne çıkarmaktadır.

Özellikle günümüzde rekabetin etkisiyle artan belirsizlikler ve değişimler, çalışanların yalnızca teknik bilgi açısından iyi olmasının yeterli olmadığını göstermiştir. Teknik donanımın yanı sıra, çalışanların psikolojik anlamda da güçlü olmaları bir gereklilik haline gelmiştir. Örgütlerin psikolojik sermayeyi güçlendirmeye önem vermesi; iş tatminini artırmakta, örgüte olan bağlılığı güçlendirmekte ve bu sayede kuruma önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır.

3. ğrenilmiş aresizlik

Günlük hayatımızda olduğu gibi çalışma hayatımızda da çeşitli olumsuz durumlarla karşılaşabilmekteyiz. Kendimizi güçlendirmek ve psikolojik olarak yıpranmamak için abalasak da bu durum her zaman mümkün olmayabilmektedir. Tecrübe edilen olumsuz deneyimler sebebiyle değişimin zor, hatta imkansız olduğunu düşünen birey ya da toplumlar; bu değişimlere karşı pasif bir direnç gösterebilmektedirler (Aktan ve Yay, 2016: 59). Bu direnç sonucunda ise “ğrenilmiş çaresizlik” (learned helplessness) ortaya çıkmaktadır. ğrenilmiş aresizlik; bireylerin, kendi kontrollerinde olmayan olumsuz yaşam deneyimlerine sürekli maruz kalmaları sonucunda, aslında kontrol edebilecekleri olaylar karşısında da pasif bir tutum sergilemeleri

olarak tanımlanabilir. Öğrenilmiş çaresizlik yaşayan kişiler, genellikle “yaşanan olayların sonucu olumsuz olursa ne yaparım?” sorusundan ziyade, olumsuz sonuçların kaçınılmaz olduğuna odaklanırlar (Ersever, 2019: 622).

Öğrenilmiş çaresizlik, literatürde ilk kez 1960’lı yıllarda Martin Seligman ve Steven Maier tarafından gerçekleştirilen bir deney sonucunda kullanılan bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Deneyde köpekler üç gruba ayrılmış ve gruplardan ikisine elektroşok uygulanmıştır. Bu gruplar “şoktan kaçabilenler” ve “şoktan kaçamayanlar” olarak yapılandırılmıştır. İlk grupta yer alan ve şoktan kaçma imkânı bulunmayan köpeklerin aksine, ikinci gruptaki köpeklerin önünde şoku durdurabilecekleri bir mekanizma (düğme) yer almıştır. Son gruptaki kontrol grubuna ise hiç şok uygulanmamıştır. Deneyin bir sonraki aşamasında, köpekler önlerinde aşmaları gereken bir engel bulunan farklı bir ortama alınmışlardır. Engelin diğer tarafında şok akımı bulunmamaktadır; yani engeli aşan köpekler şoktan tamamen kurtulabilecektir. Deney sonucunda, daha önce şoku durdurma şansı bulan (2. grup) ve hiç şoka maruz kalmayan (3. grup) köpeklerin engeli aşarak kendilerini kurtardıkları görülmüştür. Ancak ilk aşamada kaçma şansı verilmeyen köpeklerin çoğunluğunun, engel karşısında hiçbir direnç göstermediği ve şoka pasif bir şekilde maruz kalmaya devam ettikleri gözlemlenmiştir.

Bu deneyin sonuçları, “kontrol edebilme” faktörünün önemini açıkça ortaya koymaktadır. İkinci gruptaki hayvanların süreci kontrol edebilme gücü, onlara aynı zamanda harekete geçme cesareti de vermiştir. Buradan yola çıkarak canlıların, üzerinde etki edemeyeceklerini düşündükleri olaylara karşı pasif bir tepki geliştirdikleri; ayrıca bu durumun hayvan türünden bağımsız, genel bir fenomen niteliği taşıdığı söylenebilir (Seligman ve Maier, 1967; akt. Hovardaoğlu, 1986:3).

Bu deneylerin insan boyutundaki sonuçlarını görmek için Donald Hiroto, benzer nitelikte bir deneyi insanlar üzerinde uygulamıştır. Deneyde şok kullanmak yerine uyarıcı yüksek sesler tercih edilmiştir. Sonuçların insanlarda da benzer çıkması; ortamların ve uyarıcıların farklı olmasının, bu durumun genel bir çaresizlik olduğu gerçeğini değiştirmedeğini göstermiştir (Hiroto, 1974; akt. Ersever, 2019: 623-624).

Yapılan deneyler ve sonuçları gösteriyor ki; canlılar, kontrolleri altında olmayan olumsuz olaylar karşısında kendilerini çaresiz hissetmektedirler. Bu olumsuz deneyimlerinden yola çıkarak, aslında kontrol edebilecekleri durumlarda bile pasif bir davranış sergilemektedirler. Çünkü tecrübe edilen kötü deneyimler, birey üzerinde kalıcı bir etki bırakmıştır.

Öğrenilmiş çaresizlik kavramı kontrol kaybının hangi anlamda olduğunu anlamak amacıyla motivasyonel, duygusal ve bilişsel olmak üzere 3 çerçevede ele alınabilmektedir (Tutar, 2007:145). Öğrenilmiş çaresizlik sürecinde *motivasyonel* düzeyde, bireyin karşılaştığı olumsuzluklara karşı sergilediği pasif tutumun süreklilik kazanması; girişkenliğin azalması ve çaba gösterme isteğinin zayıflamasından bahsedilmektedir. *Bilişsel* açıdan bakıldığında, kişi yaşadığı problemlere karşı yeni çözümler üretmekte zorlanmaya başlamaktadır. *Duygusal* çerçevede ise süreç; umutsuzluk, yoğun stres ve kaygı gibi durumların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Bilge ve Poyraz, 2021:2). Kontrol edilemeyen olumsuzluklar sonucunda bireyde karakteristik bir karamsarlık gelişir ve bu durum depresyon olgusunu da beraberinde getirebilmektedir. Literatürde öğrenilmiş çaresizlik ile depresyonun birbiriyle güçlü bir ilişkisi olduğunu görülmektedir. Kontrol kaybının yarattığı olumsuz ruh hali, stres ve umutsuzluk bu durumu beslemektedir. Depresiflik belirtilerini de arttırmaktadır (Abramson vd., 1978; akt. Hovardaoğlu 1986:7). Bu alanda yapılan çalışmalara göre, özellikle eğitim alanında çaresizliğin getirdiği başarısızlık duygusunun bireyin geleceğini de etkileyebileceği ve sürekliliği halinde depresif ruh halinin kalıcılışabileceği ortaya konulmuştur (Düzgün ve Hayalioğlu, 2010:406).

İş hayatındaki yoğun baskı, kişileri ciddi bir stres altına sokabilmektedir. Bu stres doğru yönetilemediği takdirde başarısızlıklara yol açabilmektedir. Özellikle örgütsel adaletin zayıf olduğu, çalışma koşullarının zorlandığı ya da iletişimin yetersiz kaldığı örgütlerde; çalışanlar sürekli negatif bir ortama maruz kalmaktadır. Bu negatif atmosfer zamanla çalışanlarda motivasyon kaybına ve performans düşüklüğüne neden olurken, iş tatmininin azalmasına ve örgütsel bağlılığın zayıflamasına da zemin hazırlamaktadır (Barutçu ve Çöllü, 2020:4-10)

Öğrenilmiş çaresizlik duygusunun olumsuz deneyimlerden yola çıkarak oluşması sebebiyle, doğuştan gelen bir özellik olmadığı anlaşılmaktadır. Öğrenilmiş çaresizlik kişinin deneyimlerini oluşturan kendi hayatının yanında kendinden bağımsız çevresel durumlardan da kaynaklanabilmektedir. Çevresel etkenler, kişinin yaşadığı toplum, kültürel yapı ve etik anlayışlar olarak sıralanabilir. Değişime adapte olan, yeniliklere ve gelişmelere açık ve buldukları koşulları değiştirmek için çaba gösteren toplumda kişilerin öğrenilmiş çaresizlik davranışı sergilemesi nadir görülürken; değişime kapalı ve buldukları koşulları kabullenmiş toplumlarda yaşayan kişilerde ise öğrenilmiş çaresizlik davranışının görülmesi çok daha fazla olacaktır. Sonuç olarak öğrenilmiş çaresizlik sadece kişinin kendisinden kaynaklanan nedenlerle sınırlandırmak doğru değildir. Öğrenilmiş çaresizlik dış faktörlerden de etkilenmektedir (Aktan ve Yay, 2016:65). Cinsiyet rollerinin toplumdaki yansımalarına göre de öğrenilmiş çaresizlik şekillenebilir. Yapılan araştırmalarda kadınların öğrenilmiş

çaresizliğe yatkınlıklarının erkeklerden daha fazla olduğu görülmüştür (Gül ve Oktay, 2009:424). Öğrenciler üzerinde yapılan çalışmalarda ise Bilge ve Poyraz (2021) cinsiyet faktörünün, öğrenilmiş çaresizlik arasında anlamlı etkisi görülmemişken, Düzgün ve Hayalioğlu (2010) erkek öğrencilerin öğrenilmiş çaresizlik düzeyinin daha yüksek çıktığını tespit etmiştir. İş hayatında ise; Ceyhan Bor ve Özbağış'ın (2024) araştırmasına göre cam tavan sendromunun artış gösterdiği bir toplumda, kadın çalışanların çalıştıkları örgütlere karşı tükenmişlik duygusu oluşturmasına neden olduğu anlaşılmıştır.

Buradan hareketle, öğrenilmiş çaresizlik düzeyinin belirlenmesinde cinsiyetin tek başına bir belirleyici olmadığını ancak toplumsal cinsiyet rolleri, akademik beklentiler ve iş hayatındaki yapısal engeller (cam tavan gibi) ile birleştiğinde öğrenilmiş çaresizlik düzeyini farklılaştırdığı sonucuna ulaşılabilmektedir.

Dunning-Kruger Sendromu ile öğrenilmiş çaresizlik arasında bir paradoks ilişkisi var denilebilir. Kruger etkisi bireyin yeteneklerini üstün görmesi, kendisini abartması ve yetersiz olduğu konuları görmemesine neden olan bir durumdur (Küçün vd.,2020:7). Bir diğer deyişle perde görevi görmektedir. Ancak bu perde yaşanan başarısızlıklarla birlikte aralandıkça ve kişi gerçekleri görmeye başladıkça öğrenilmiş çaresizlik kendini göstermeye başlamaktadır. Yetersizliğin farkında olmayan bir bireyin bu gerçeklikle karşılaşması zor bir psikolojik sürece girmesine sebep olmaktadır. Hassülün ve Bal (2016) tarafından yapılan çalışmada da görüldüğü üzere gerçek yetkinlik ile öz algısındaki yetkinliği arasındaki farkı görmeye başlayan kişilerin uğradıkları hayal kırıklığı, şok etkisi ve motivasyon zedelenmesi öğrenilmiş çaresizliği tetikleyebilmektedir. Kruger Sendromu altındaki kişi yaşadığı başarısızlığı yıkıcı olarak görüp bir direnç gösteremezse bu durum kalıcı hale gelerek eylemsizliğe yol açabilmektedir.

4. Psikolojik Sermaye ve Öğrenilmiş Çaresizlik Arasındaki İlişki

Psikolojik sermaye kulağa olumlu, öğrenilmiş çaresizlik ise olumsuz çağrışım yapan kavramlar gibi gelmektedir. Bu iki kavram birbirlerinden farklı anlamlar taşısa da aynı zamanda birbirini beslemektedir. Kavramlar arasında hem örgütsel hem de psikolojik anlamda bir ilişki olduğu söylenebilir.

Öğrenilmiş çaresizlikte bireyler çaba göstermelerine rağmen olumsuz sonuçlar edinme durumlarının sürekli hale geleceğine inanarak umutsuzluğa düşmektedirler (Aktan ve Yay,2016:61). Bu olumsuz düşünceler silsilesi psikolojik sermayenin güçlendirilmesiyle kırılabilir. Psikolojik sermayenin alt boyutlarından olan psikolojik dayanıklılık, sorunlarla karşılaşan bireylerin hedeflerini gerçekleştirebilmek için yeniden başlayabilmelerini sağlarken iyimserlik ise yaşanan durumlar ve sonuçları ile ilgili pozitif düşünebilmeyi

sağlar (Tokmak, 2018:865). Bu boyutların olumlu yönlerinden faydalanarak öğrenilmiş çaresizliğin bireyin düşüncelerinde yarattığı karamsarlık giderilebilir.

Psikolojik sermaye ve öğrenilmiş çaresizlik arasında örgüt içinde kendini gösterme ve gösterememe karşılığı oluşabilmektedir. Psikolojik sermayesi yüksek kişiler düşüncelerini dile getirebilir ve öne çıkabilir. Yaratıcılık alanında daha cesaretli olurlar. Bu sayede motivasyonları da artar. Ancak çaresizliğe sahip kişiler fikirlerini belirtmeye çekinir ve suskunlaşırlar (Çetin ve Basım, 2012:123). Bu sebeple psikolojik sermayesi olan kişilerle örgütsel çaresizlik durumundaki kişiler arasında örgüt içinde varlık gösterebilme düzeyleri farklılaşabilmektedir.

Öğrenilmiş çaresizlik duygusu bireyleri yalnız hissettirebilir ve bu sebeple sessizleşmesine neden olabilir. Örgütlerde yaşanan bu sessizlik durumu çalışanların düşüncelerini paylaşamaması veya paylaşmaması halidir ve kurumun kültürü haline gelen sessizliklerde yönetim biçimi ve yöneticinin rolü belirleyici olabilmektedir (Sezer, 2023:14). Açık iletişimin sağlandığı örgüt kültürleri bu tip durumların önüne geçmek için iyi bir seçenek olabilir.

Bu kavramların doğru yönetilmesiyle örgütün sürdürülebilirliği artırılabilir. Bu noktada yöneticilerin organizasyonun düzeninin sağlanmasıyla ilgili önemli bir rolleri bulunmaktadır. Her liderlik türünün farklı yönleri sahip olması sebebiyle, örgütte hangi liderlik tarzının uygulandığı örgüt içerisindeki iklimin belirlenmesini sağlamaktadır (Şener, 2017:22)

Örgütlerde yaşanan olumsuz deneyimler çalışanlarda tükenmişlik hissine sebep olabilmektedir (Tokmak 2018:873). Psikolojik sermayenin gücü kullanılarak bu tükenmişlik hissini üstünden gelinebilir. Alt boyutları etkili kullanabilen bireyler çalışma hayatındaki olumsuzlukları kendi lehlerine çevirebilir.

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada modern yönetimlerde insan kaynağının içinde bulundurduğu iki zıt nokta olan Psikolojik Sermaye ve Öğrenilmiş Çaresizlik arasındaki ilişki; güçlü bir psikolojik yapının yıkıcı unsurlar karşısındaki direnme kapasitesi çerçevesinde incelenmiştir. Yapılan teorik incelemeler sonucunda, bu iki kavramın yalnızca birbirinin zıttı olmadığı, aynı zamanda dinamik bir ilişki içerisinde oldukları görülmüştür. Çünkü psikolojik sermayenin boyutları, çaresizlik ve kriz durumlarında gerçek anlamını kazanmaktadır. Bu durum; baskı altında ya da olumsuz bir durumda, kontrollü olabilme gücüne sahip olmak anlamına gelir.

Çalışmalardan hareketle psikolojik sermaye ve öğrenilmiş çaresizlik ilişkisinde, psikolojik sermaye etkili kullanılabilirse bireyin pasiflikten kurtularak harekete geçmesine yardımcı olur. Psikolojik sermaye ve alt boyutlarının bireye kazandırdığı zihinsel güç ve olumlu bakış açısı sayesinde öğrenilmiş çaresizliğin yarattığı negatif düşünce ortamı rahatlatılabilir.

Çalışmanın bir diğer önemli yönü ise, Dunning-Kruger sendromunda olduğu gibi algı yanlışlarına ve düşünce çarpıtmalarına açık olan bireylerde, çaresizlik duygusunun ancak sağlam bir psikolojik kaynak yönetimiyle kontrol altına alınabileceğidir. Çalışma hayatında psikolojik sermayesini aktif olarak kullanabilen bireyler, duygusal kontrollerinin kendi ellerinde olmasının farkındalığıyla görevlerini daha iyi yerine getirebilmektedirler.

Psikolojik sermayenin hem çalışanlar hem de örgütler açısından birçok faydası olduğu söylenebilir. Örgütsel açıdan ise örgütsel bağlılığı artırdığı düşünülebilmektedir. Yapılan araştırmalarda pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Uygungil ve İşcan, 2018). Bir başka deyişle psikolojik sermayenin bireylerin örgütsel yaşantısını olumlu etkilediği söylenebilir.

Öğrenilmiş çaresizliğin, kurumun yönetim kültürü haline geldiği yapılarda, kontrol gücünü elinde bulunduramayan çalışanlar gelişimlerinin karşılığını alamayacaklarına dair düşünceler sonucunda pasifleşebilmektedir. Ne kadar kendilerini geliştirseler de anlamlı bir sonucu olmayacağı algısını yıkmakta zorlanırlar. Psikolojik sermaye bu noktada devreye girebilen etkili bir güç olarak kullanılabilir. Çalışanların yapacakları bir şey olmadığına yönelik olumsuz algısını yıkmalarına yardım eder.

Sonuç itibarıyla günümüz dünyasında örgütlerin başarılı olmak için yalnızca finansal yatırım yapması yeterli değildir. Başarı, aynı zamanda örgütlerin yapı taşı olan insanları ve psikolojilerini yönetebilme kabiliyetlerine de bağlıdır. Örgütler çaresizliğin yarattığı olumsuz düşünceler ortamını psikolojik sermayenin gücüyle ayağa kaldırmalı ve kontrol mekanizmasını güçlendirerek çalışanlarını yönetim sürecine dahil etmelidir. Asıl amaç, çaresizliğin keskin olumsuz düşünce yapısını, psikolojik sermayenin gücüyle olumlu bir örgütsel çıktı haline getirmektir.

Çalışma kapsamında ve yapılan literatür sentezi sonucunda; örgütlerde çalışan performansı, iş tatmini ve sürdürülebilir rekabet avantajı gibi konularda olumlu sonuçlar elde edebilmek ve öğrenilmiş çaresizliğin etkilerini azaltmak adına uygulanabilecek strateji önerileri şunlardır:

Yöneticiler çalışanların yalnızca teknik bilgi ve becerilerine değil aynı zamanda ruhsal sağlıklarına da önem veren bir liderlik tarzını benimsemelidir.

Bu sayede, çalışanlarını tanıyıp kişiye uygun görev atamaları yapan yöneticiler, çalışan motivasyonunun ve iş performansının artmasını dolaylı olarak örgütsel bağlılığı da sağlayabilir.

Öğrenilmiş çaresizliğin tetiklediği kontrol kaybı duygusunu önüne geçmek amacıyla, iş süreçlerinde sorumluluk ve inisiyatif alanlarının genişletilmesi; çalışanın görev üzerindeki hâkimiyetini artırarak öz-yeterlilik algısının güçlenmesini sağlayacaktır.

Öğrenme fırsatları ve eğitimlerle çalışanların kariyer yönetimi konusunda daha güçlü hissetmeleri sağlanmalıdır. Kişisel gelişime yapılan yatırımlarla çaresizliğin sebebiyet verdiği negatif tutumların önüne geçilerek, gelecek odaklı bir motivasyon kaynağına dönüştürülebilir.

Sağlam bir psikolojinin sürdürülebilirliğini sağlamak için profesyonel gelişim desteklerine başvurulmalıdır. Bu sayede tükenmişlik riskine karşı etkili bir çözüm üretilmiş olur. İş ve özel hayat arasındaki dengeyi önceliklendiren politikalarla hem bireysel refah hem de örgütsel verimlilik artırılabilir.

Deneyimli çalışanlarla işe yeni başlayanlar arasındaki bilgi aktarımını ve iş birliğini bir kurum kültürü haline getirmek etkili bir sosyal ilişkiler ağı sağlar. Bu tip rehberlik destekleri yoluyla çalışanın iş hayatındaki sorunlarla baş etmesini kolaylaştırır ve örgütsel bağlılığının artmasını da desteklemektedir.

Ödüllendirme sistemleri ile çalışanların çabaları ve gösterdikleri özveri kurumlar için öncelikli olmalıdır. Performansların takdir edilmesi, bireyin motivasyonunu canlı tutarak başarabileceğine dair inancını yükseltir. Bu yöntemle öğrenilmiş çaresizliğin sebep olduğu eylemsizlik döngüsü de kırılmış olur.

Kaynakça

- Ağar, M., & Yıldırım, İ. (2019). Psikolojik Sermaye Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi'nde Bir Araştırma. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31, 292-323.
- Akçay, V. H. (2012). Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini İle İlişkisi. *Kabramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 123-140.
- Akman, Y. (2016). Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Algılarının Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 268-277.
- Aktan, C. C., & Yay, S. (2016). Öğrenilmiş çaresizlik ve değişime karşı pasif direnç. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 8(2), 58-71.
- Bankacı, U. (2016). Psikolojik Sermaye Kavramı Üzerine Bir İnceleme. *Florya Chronicles of Political Economy*, 2(2), 59-79.
- Barutçu, E., & Çöllü, B. (2020). Öğrenilmiş Çaresizlik İle Motivasyon Arasındaki İlişki: Pamukkale Üniversitesi Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 1-13.
- Bilge, S., & Poyraz, P. D. E. (2021). Finans Dersi Alan Öğrencilerin Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeylerinin Belirlenmesi: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Örneği. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 1-10.
- Ceyhan Bor, S., & Özbağış, A. (2024). Cam Tavan Sendromunun Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Ve Düzenleyici Rolü. *Kabramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(2), 955-971.
- Ceylan, A. K. (2023). Psikolojik Sermaye: Bibliyometrik Bir A. *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 1-13.
- Çetin, F., & Basım, H. N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121-137.
- Düzgün, Ş., & Hayalioğlu, H. (2010). Öğrencilerde Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeyinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 404-413.
- Erkuş, A., & Fındıklı, Y. S. (2013). Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 302-318.
- Ersever, H. (2019). Öğrenilmiş Çaresizlik. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 26(2), 621-632
- Gül, H., & Oktay, E. (2009). Türkiye Ve Dünya'da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(18), 421-436.

- Hassülün, P., & Bal, V. (2016). Öğrenilmiş çaresizliğin Dunning Kruger sendromu ile ilişkisi: Celal Bayar Üniversitesi son sınıf öğrencileri üzerine bir uygulama. *Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi*, 1(3), 41-53.
- Hovardaoğlu, S. (1986). Öğrenilmiş çaresizlik modeli. *Psikoloji Dergisi*, 5(20), 3-11.
- Karademir, T., & Açak, M. (2019). Üniversiteli Sporcuların Psikolojik Dayanıklılık Düzeylerinin İncelenmesi. *Kabramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 803-816.
- Kaya, A., Balay, R., & Demirci, Z. (2014). Ortaöğretimde Görev Yapan Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin İncelenmesi Şanlıurfa Örneği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(48), 47-68.
- Keleş, H. N. (2011). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgütsel Etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 343-350. (DerGipark ID: 779082)
- Kobanoğlu, M. S. & Yalçın, İ. (2023). Pozitif Psikolojik Sermaye. In: Hırlak, B. (ed.), *Örgütsel Davranış Kavramlar ve Araştırmalar-I*. Özgür Yayınları. DOI:
- Küçük, N. T., Güngör, S., & Eroğlu, S. (2020). Dunning-Kruger Sendromu Çerçevesinden Girişimcilik Eğitimlerinin Girişimci Adayları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 9(1), 1-29.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227-238.
- Popan, E. (2023). Optimism (psychology). *EBSCO Research Starters*.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. New York: Free Press.
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), 249-275.
- Sezer, S. (2023). Çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin rolü [Yüksek lisans tezi]. *İstanbul Kültür Üniversitesi*.
- Şen, C., Mert, İ. S., & Eroğlu, K. (2019). Çalışanların Psikolojik Sermaye Alt Boyutlarının Demografik Özellikler Bağlamında Değişkenliği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(4), 1171-1192.
- Şener Y. (2017). Örgüt ikliminin iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin ara değişken rolü [Yüksek lisans tezi]. *İstanbul Kültür Üniversitesi*.

- Tokmak, M. (2018). Pozitif Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Üzerine Etkileri: Kamu Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 25(3), 863-878.
- Tutar, H. (2007). Örgütsel Eylemsizliği Açıklama Aracı Olarak Öğrenilmiş Çaresizlik. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 9(4), 142-161.
- Uygunil, S., & İşcan, Ö. F. (2018). Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Bağlılık VE Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31, 435-453.

Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Yabancılaşma Arasında: İkilik, Gerilim ve Dönüşüm

Derya Dinçer Gültekin¹

Zeynep Duran²

Özet

Bu kitap bölümü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma kavramlarını ikilik (duality) perspektifi çerçevesinde kuramsal olarak incelemektedir. Sosyal Kimlik Kuramı temelinde ele alınan örgütsel özdeşleşme, bireyin örgütte kurduğu aidiyet temelli kimlik bağıını ifade ederken; örgütsel yabancılaşma, bireyin örgütle arasındaki psikolojik mesafenin artması ve anlam kaybı yaşamıyla ilişkilendirilmektedir. Bölümde, bu iki sürecin birbirini dışlayan değil, belirli örgütsel ve bağlamsal koşullar altında eşzamanlı olarak ortaya çıkabilen ve birbirine dönüşebilen dinamik süreçler olduğu savunulmaktadır. Özellikle aşırı ve eleştirel düşünceden yoksun özdeşleşmenin, bireysel özerkliğinin zayıflaması ve örtük yabancılaşma riskini artırabileceği vurgulanmaktadır. Bu çerçevede bölüm, örgütsel özdeşleşme ve yabancılaşmayı statik durumlar yerine bağlama duyarlı ve dönüşümsel süreçler olarak ele almayı önermekte ve gelecekte yapılacak ampirik araştırmalar için kuramsal bir zemin sunmaktadır.

Giriş

Modern yönetim yazınında organizasyonları doğrusal ve durağan yapılar olarak ele almak yerine, çelişkili eğilimlerin ve karşıt beklentilerin eşzamanlı olarak varlık gösterdiği dinamik sosyal sistemler olarak kavramsallaştırmak giderek önem kazanmaktadır. Bu çerçevede geliştirilen ikilik (duality) perspektifi, karşıt kavramlar arasındaki süregelen gerilimi örgütsel yaşamın kurucu bir unsuru olarak ele almakta ve bu gerilimin örgütsel gelişim üzerindeki dönüştürücü rolüne odaklanmaktadır (Smith & Lewis, 2011: 382).

1 Öğr. Gör. Dr., Trakya Üniversitesi Uzunköprü Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, deryadincer@trakya.edu.tr, Orcid: 0000-0001-9648-7244

2 Öğr. Gör. Dr., Trakya Üniversitesi Uzunköprü Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, zeynepkuh@trakya.edu.tr, Orcid: 0000-0002-2511-5192

Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma, söz konusu ikili yapının örgütsel bağlamda en belirgin biçimde gözlemlendiği olgular arasında yer almaktadır. Örgütsel özdeşleşme, bireylerin örgütün değerlerini ve kimliğini içselleştirerek kendilerini örgütün bir parçası olarak tanımlamalarını ifade ederken; örgütsel yabancılaşma, bireyin örgütsel süreçler karşısında anlam, aidiyet ve kontrol duygularında zayıflama yaşamasına işaret etmektedir. İlk bakışta birbirinin karşıtı gibi görünen bu iki kavram, örgütsel deneyimde çoğu zaman eşzamanlı olarak ortaya çıkmakta ve birbirini karşılıklı olarak şekillendirmektedir.

Geleneksel yaklaşımlar özdeşleşmeyi örgütsel bağlılık ve performansın temel bir öncülü olarak ele alma eğilimindeyken, yabancılaşmayı çoğunlukla olumsuz ve kaçınılması gereken bir durum olarak konumlandırmaktadır. Ancak paradoks ve ikilik literatürü çerçevesinde değerlendirildiğinde, güçlü bir özdeşleşmenin bireyi örgütsel normlara aşırı bağımlı hâle getirme ve eleştirel mesafeyi zayıflatma riski taşıdığı görülmektedir (Pratt, 1998: 171). Bu durum, özdeşleşme ile yabancılaşmanın yalnızca karşıt değil, aynı zamanda birbirini üreten ve sınırlayan süreçler olarak ele alınmasını gerekli kılmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve ve Kuramsal Temeller

Bu bölümde, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma kavramları kuramsal ve kavramsal boyutlarıyla ele alınacaktır. İlk olarak örgütsel özdeşleşme, bireyin kimliğini örgütle ilişkilendirme süreci ve kurumsal kimliğin çalışan benliği üzerindeki inşası bağlamında incelenecek; çalışanın değer, amaç ve normları örgütle ne ölçüde bütünleştirdiği açıklanacaktır. Ardından örgütsel yabancılaşma kavramı, bireyin örgüte, işe ve kendi emeğine karşı geliştirdiği uzaklaşma, anlamsızlık ve güçsüzlük duyguları çerçevesinde değerlendirilecektir.

2.1. Örgütsel Özdeşleşme: Kimliğin Kurumsal İnşası

Örgütsel özdeşleşme, bireyin kendisini bir örgütün parçası olarak tanımlama derecesini ve bu aidiyet üzerinden bir benlik inşası gerçekleştirmesini ifade etmektedir. Sosyal Kimlik Kuramı'na göre bireyler, ait oldukları sosyal gruplar aracılığıyla öz-saygılarını güçlendirmekte ve sosyal dünyayı anlamlandırmaktadırlar (Tajfel & Turner, 1979). Bu kuramsal çerçeveyi örgütsel bağlama uyarlayan Ashforth ve Mael (1989: 21), örgütsel özdeşleşmeyi birey ile örgüt arasındaki bilişsel sınırların bulanıklaşması olarak tanımlamışlardır. Bu bağlamda birey, örgütün başarılarını kendi başarısı, başarısızlıklarını ise kişisel bir eksiklik olarak algılamaktadır.

Kavramsal açıdan örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık (commitment) kavramından ayrılmaktadır. Van Knippenberg ve Sleebos'un (2006: 571)

ampirik bulgularına göre bağlılık, daha çok bir değiş-tokuş ilişkisi veya duygusal yatırım sürecini ifade ederken; özdeşleşme, bireyin benliğini doğrudan örgütsel kimlikle tanımladığı bir kimlik inşası sürecine karşılık gelmektedir. Türkiye’de yapılan çalışmalarda da örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyetini azalttığı (Tüzün, 2006) ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırdığı ortaya konulmuştur. Bu bulgular, özdeşleşmenin çalışanı örgüte bağlayan temel psikolojik mekanizmalardan biri olduğunu göstermektedir.

Örgüt içinde hâkim olan etik anlayış, çalışanların hem doğru davranışları hem de insani değerleri sorgulamalarına olanak tanımaktadır. Bu nedenle yöneticilerin örgüt içerisinde olumlu bir etik iklim algısı oluşturmaları, çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerini kolaylaştırmaktadır. Bu çerçevede örgütsel özdeşleşme; çalışanın örgütle birlikte hareket etmesi, kendisini örgüt üyelerinden biri olarak algılaması ve örgütün başarı ya da başarısızlığını kişisel sorumluluğunun bir parçası olarak görmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Kendini örgütün ayrılmaz bir parçası olarak algılayan birey, örgütsel sonuçlara karşı daha yüksek düzeyde sorumluluk hissetmektedir.

Örgütsel özdeşleşme, çalışanın örgütle bütünleşmesini sağlarken örgütsel başarı açısından da kritik bir rol oynamaktadır. Bu süreç; çalışan memnuniyeti, işe katılım, sadakat ve bağlılık gibi olumlu tutumları güçlendirebilmektedir. Buna karşılık yabancılaşma, bireyin örgüt içindeki ilişkilerinde güvensizlik hissetmesi, güçsüzlük algısı yaşaması ve örgütsel bağlarının zayıflamasıyla karakterize edilmektedir. İşe yabancılaşma, çalışanın örgütle arasındaki psikolojik mesafeyi artırmakta; bu durum memnuniyetsizlik, bağlılıkta azalma ve nihayetinde örgütten uzaklaşma ile sonuçlanabilmektedir (Ashforth & Mael, 1989; Elma, 2003: 13; Taştan, İşçi ve Arslan, 2014; Gökgez ve Ünsar, 2019; Taşlıyan vd., 2022; Çalışkan ve Tekin, 2025: 815).

Özdeşleşme süreci, bireyin örgütü nasıl algıladığı ve örgütün bireye nasıl davrandığıyla yakından ilişkilidir. Dutton ve arkadaşlarına (1994: 239) göre, bireyin örgütünü prestijli ve destekleyici olarak algılaması, özdeşleşme düzeyini artırmakta ve örgütle bütünleşmiş bir “biz” algısının oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Ancak bu “biz” algısı, bir yandan yaratıcılık ve güven ortamı oluştururken, diğer yandan farklı fikirlerin dışlanmasına yol açabilecek kapalı bir yapıyı da beraberinde getirebilmektedir. Bu yönüyle örgütsel özdeşleşme hem bütünleştirici hem de sınırlandırıcı bir potansiyel taşımaktadır.

Özdeşleşme kavramının kökeni psikanalitik ve sosyolojik literatüre dayanmaktadır. Freud (1922), özdeşleşmeyi başka bir kişiyle kurulan duygusal bağ olarak ele alırken; Lasswell (1965), kavramı ulusçuluk gibi kitlesel özdeşleşmeleri kapsayacak biçimde genişletmiştir. Özdeşleşmenin örgütsel bağlamda ele alınması ise Tolman’ın (1943) çalışmalarıyla başlamış;

özdeşleşmenin öncüllerini ve sonuçlarını sistematik biçimde ele alan ilk model March ve Simon (1958) tarafından geliştirilmiştir. Günümüzde örgütsel özdeşleşme, bireylerin hem bireysel hem de sosyal kimliklere sahip olduğu varsayımına dayanan Sosyal Kimlik Kuramı çerçevesinde ele alınmaktadır (Mael & Ashforth, 1992: 104; Gautam vd., 2004: 302; Akbaba, 2018: 322).

Örgütsel özdeşleşme, çalışan davranışlarının önemli bir belirleyicisi olması nedeniyle örgütler açısından stratejik bir öneme sahiptir. Örgütleriyle özdeşleşen bireyler, kendilerini örgütün bir üyesi olarak algılamakta; örgüte güven duymakta, daha fazla etkileşim kurmakta ve ortak hedeflere ulaşmak için iş birliğine daha istekli olmaktadır. Bunun yanı sıra örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ile psikolojik ve fiziksel sağlık üzerinde de etkili olmaktadır. Araştırmalar, özdeşleşme düzeyinin artmasıyla stres, tükenmişlik ve devamsızlık gibi işten çekilme davranışlarının azaldığını; psikolojik rahatsızlıkların önlenebileceğini göstermektedir (Knight & Haslam, 2010: 720-721; Akbaba, 2018: 322).

Örgütsel özdeşleşmenin bir diğer önemli boyutu, çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik ilişkiyi görünür kılmadır. Bu ilişki, çalışan tutum ve davranışlarının yönlendirilmesine katkı sunmaktadır. Çeşitli araştırmalarda örgütsel özdeşleşmenin; iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işe sargınlık ile olumlu, işten ayrılma niyeti ile ise olumsuz yönde ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Bu nedenle yöneticiler, çalışanların örgütle özdeşleşmelerini artırmaya yönelik uygulamalara önem vermektedirler. Özdeşleşme süreci, çalışanların örgütsel amaç ve değerleri benimsemelerine, örgütün bir parçası olduklarını hissetmelerine ve yaptıkları işi anlamlı bulmalarına katkı sağlamaktadır. Aksi durumda bireyler örgütten soyutlanmakta, “biz” bilincinden uzaklaşmakta ve hem örgütsel hedeflere hem de bireysel iş yaşamına zarar veren sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Demir, 2020: 290).

2.2. Örgütsel Yabancılaşma

Yabancılaşma kavramı, farklı disiplinlerde çok boyutlu biçimde ele alınan ve bireyin kendisiyle, emeğiyle, toplumsal çevresiyle ve üyesi olduğu yapılarla kurduğu ilişkinin zayıflamasını ifade eden temel bir olgudur. Kavramın kökeni, Latince “başkası” ve “yabancı” anlamlarına gelen alienus sözcüğüne dayanmaktadır. Bu bağlamda yabancılaşma, bireyin kendilik aidiyetini kısmen ya da bütünüyle yitirmesi ve öz faaliyetleri üzerindeki denetimini kaybetmesiyle ilişkilendirilmektedir (Karaca, 2014: 34). Tarihsel olarak yabancılaşma, insanı metalaştıran toplumsal yapılara yönelik bir eleştiri olarak da değerlendirilmiş; sosyolojik, psikolojik, felsefi ve siyasal boyutları olan bütüncül bir kavram niteliği kazanmıştır (Fromm, 2015: 67).

Yabancılaşmaya ilişkin kuramsal tartışmaların önemli bir kısmı Marx'ın erken dönem çalışmalarına dayanmaktadır. Marx (1844/1964), yabancılaşmayı bireyin emeğine, üretim sürecine ve nihayetinde kendisine yabancılaşması olarak ele almış; bu durumu kapitalist üretim ilişkilerinin kaçınılmaz bir sonucu olarak değerlendirmiştir. Bu yaklaşım, yabancılaşmanın yalnızca bireysel bir duygu durumu değil, yapısal ve toplumsal bir olgu olduğunu vurgulaması bakımından sonraki çalışmalara temel oluşturmuştur.

Bu çerçevede Seeman (1959), yabancılaşmayı beş temel boyut altında sistematik biçimde ele almıştır: güçsüzlük, anlamsızlık, normsuzluk, yalıtılmışlık ve kendine yabancılaşma. Güçsüzlük, bireyin iş süreçleri üzerindeki kontrolünü yitirmesini; anlamsızlık, yapılan işin bütünsel amacından kopmasını; normsuzluk, örgütsel kuralların bireysel hedeflerle örtüşmemesini; yalıtılmışlık, sosyal ilişkilerin zayıflamasını; kendine yabancılaşma ise işin yalnızca araçsal bir faaliyet hâline gelmesini ve içsel motivasyonun kaybını ifade etmektedir (Seeman, 1959: 786). Bu çok boyutlu yaklaşım, günümüzde örgütsel yabancılaşma çalışmalarının kavramsal temelini oluşturmaktadır.

Örgütsel bağlamda yabancılaşma, çalışanların örgütlerine yönelik psikolojik uzaklaşmaları, rollerinin anlamını yitirmesi ve örgüt içi ilişki ağlarının zayıflaması şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Seeman (1967), işe yabancılaşmanın bireysel düzeyde ele alınmasının yetersiz olduğunu, bu olgunun toplumsal ve örgütsel bağlam içinde değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bu doğrultuda, örgütlerde yabancılaşmanın yaygınlaşması, yalnızca bireysel bir sorun olmaktan çıkarak etik iklim, yönetim anlayışı ve örgütsel yapı ile ilişkili kolektif bir probleme dönüşebilmektedir (Çalışkan ve Tekin, 2025: 819).

İşe yabancılaşma, işin ya da iş ortamının özelliklerinden kaynaklanan ve çalışanın yaptığı işe karşı zamanla geliştirdiği ilgisizlik durumu olarak tanımlanmaktadır (Hirschfeld ve Feild, 2000). Bu süreçte birey, mesleki hedeflerinden uzaklaşabilir, örgütsel standartlara uyum sağlamakta zorlanabilir ve yaptığı iş üzerinde kontrol sahibi olamadığı algısına kapılabilir. Bu durum, iş tatminsizliği, stres, tükenmişlik ve psikolojik iyi oluşta bozulma gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (Çoban ve Yılmaz, 2025: 97–98).

Günümüz çalışma yaşamında yabancılaşmanın yeni biçimleri, güvencesizlik ve esneklik temelinde tanımlanan prekarya kavramı üzerinden de tartışılmaktadır. Standing'e (2015) göre, endüstri-sonrası toplumda esnek çalışma biçimleri, bireyleri sürekli değişen vasıf beklentileriyle karşı karşıya bırakmakta; bu durum mesleki kimliğin aşınmasına ve kalıcı bir aidiyet duygusunun oluşmamasına neden olmaktadır. Sürekli uyum sağlama zorunluluğu, bireyin hem mesleğine hem de kendisine yabancılaşmasını derinleştiren bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Standing, 2015: 39; Gorz, 2019: 87). Bu

noktada yabancılaşma kavramı, örgütsel özdeşleşme ile anlamlı bir karşıtlık ve eşzamanlılık ilişkisi içinde ele alınabilir. Örgütsel özdeşleşme, bireyin benlik algısı ile örgütsel kimliği arasında bilişsel bir örtüşme yaşaması ve kendisini örgütün bir parçası olarak tanımlaması sürecidir. Mael ve Ashforth (1992: 104), örgütsel özdeşleşmeyi bireyin örgütüne yönelik aidiyet ve bütünlük algısı olarak tanımlamış; bu sürecin esasen bilişsel bir yapı taşıdığını vurgulamıştır. Bu bağlamda özdeşleşme, yabancılaşmanın karşıtı gibi görünse de her iki kavram örgütsel kimlik süreçlerinin farklı uçlarını temsil etmektedir (Tuna ve Yeşiltaş, 2014: 107–108). Dolayısıyla örgütlerde yabancılaşma ve özdeşleşme, birbirini dışlayan değil; koşullara bağlı olarak birbirini dönüştüren ve sınırlandıran iki dinamik süreç olarak değerlendirilebilir. Bireyin örgütle kurduğu ilişkinin niteliği, bu iki sürecin hangi yönde ağır basacağını belirleyen temel faktörlerden biridir.

3. İkilik Perspektifi: Gerilimler ve Etkileşim Alanları

Bu bölümde, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşmanın birbirini dışlayan değil, kimi zaman eşzamanlı biçimde var olabilen dinamikler olduğu ikilik perspektifi çerçevesinde ele alınacaktır. İlk olarak “içerideki yabancı” olgusu üzerinden, bireyin örgütün bir parçası olarak konumlanırken aynı anda psikolojik ve duygusal bir mesafe deneyimleyebilmesi tartışılacaktır. Ardından aşırı özdeşleşme ve kendine yabancılaşma paradoksu incelenerek, örgütle güçlü bağ kurmanın bireysel kimliği gölgeleme ve benlik bütünlüğünü zayıflatma riskleri değerlendirilecektir. Son olarak mesafelendirme davranışı, çalışanların kimliklerini korumak ve psikolojik bütünlüklerini sürdürmek amacıyla geliştirdikleri bir savunma mekanizması olarak analiz edilecektir.

3.1. Eşzamanlı Varlık: “İçerideki Yabancı”

İkilik (duality) yaklaşımı, örgütsel yaşamda özdeşleşme ve yabancılaşmanın birbirini dışlayan değil, belirli koşullar altında eşzamanlı olarak var olabilen süreçler olduğunu varsayar. Bu perspektife göre bir çalışan, örgütün misyonu, değerleri ya da mesleki idealleriyle güçlü biçimde özdeşleşirken; günlük iş pratikleri, bürokratik düzenlemeler ve yönetsel baskılar karşısında derin bir yabancılaşma yaşayabilmektedir. Bu durum özellikle profesyonel meslek gruplarında, “idealize edilen meslek kimliği” ile “fiili kurumsal uygulamalar” arasındaki mesafenin arttığı bağlamlarda belirginleşmektedir.

İşe yabancılaşma, çalışanın kendisini yalnızca üretim yapmakla yükümlü, duygusal boyutu yok sayılan bir unsur olarak algılamasıyla ortaya çıkabilmektedir. İşyerinde beklentilerin karşılanmaması, yöneticilerin baskıcı tutumları, adaletsiz uygulamalar ve çözülmeyen şikâyetler, bu süreci hızlandıran temel etmenler arasında yer almaktadır. Bunun yanı sıra işyerinde ortaya çıkan

düşmanlık duyguları, yalnızlık hissi ve örgüte yönelik bağlılığın zayıflaması da yabancılaşmayı derinleştirmektedir. Şimşek ve arkadaşları (2006: 575), bu koşulların bir araya gelmesinin, çalışanın örgütle kurduğu psikolojik bağı ciddi biçimde zedelediğini vurgulamaktadır.

Bu bağlamda “içerideki yabancı” figürü, örgütsel üyeliğini sürdüren ancak öznel dünyasında örgüte mesafe koyan çalışmanı tanımlamaktadır. Çalışan fiziksel olarak örgütün içindedir; ancak duygusal ve bilişsel düzeyde giderek dışsallaşan bir konumda yer almaktadır. Bu durum, özdeşleşme ve yabancılaşmanın aynı anda deneyimlenebileceğini gösteren tipik bir ikilik örneği sunmaktadır.

3.2. Aşırı Özdeşleşme ve Kendine Yabancılaşma Paradoksu

Örgütsel özdeşleşmenin belirli bir düzeye kadar çalışan açısından koruyucu ve anlam üretici bir işlevi bulunmakla birlikte, bu sürecin aşırılışması durumunda paradoksal sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Aşırı özdeşleşme (over-identification), bireyin örgütle arasındaki eleştirel mesafeyi kaybetmesine ve örgütsel kimliği, kendi benliğinin tek belirleyeni hâline getirmesine yol açabilmektedir. Pratt’a (2000: 476) göre bu durumda birey, örgüt içinde aktif bir özne olmaktan çıkarak, örgütsel beklentileri sorgulamaksızın içselleştiren bir nesne konumuna sürüklenmektedir.

Bu süreçte özdeşleşme, bireyi örgüte daha da yakınlaştırmak yerine, kendi gerçek benliğinden uzaklaştıran bir mekanizmaya dönüşebilmektedir. Çalışan, kurumsal maskeyi sürekli taşımak zorunda kaldıkça, kişisel değerleri ile örgütsel talepler arasındaki gerilim artmakta ve bu durum kendine yabancılaşma biçiminde tezahür etmektedir. Böylece özdeşleşme, paradoksal bir biçimde yabancılaşmanın en derin boyutlarından birine hizmet edebilmektedir.

Bu noktada bireyin öz yeterlik algısı da kritik bir rol oynamaktadır. Öz yeterlik, bireyin belirli bir görevi yerine getirme ve gerekli eylemleri başarıyla gerçekleştirme kapasitesine ilişkin inancını ifade etmektedir (Bandura, 2006: 4). Düşük öz yeterlik algısına sahip bireyler, zorlayıcı örgütsel talepler karşısında daha hızlı geri çekilmekte ve örgütsel baskıları daha yoğun bir yabancılaşma deneyimi olarak yaşamaktadırlar (Klassen, 2006: 195; Linnenbrink ve Pintrich, 2003: 121; Özşarı ve Gündoğan, 2025: 642). Bu bağlamda aşırı özdeşleşme ile düşük öz yeterlik algısının kesişimi, kendine yabancılaşma riskini daha da artırmaktadır.

3.3. Savunma Mekanizması Olarak Mesafelendirme

Bazı durumlarda yabancılaşma, çalışan açısından bütünüyle yıkıcı bir sonuç değil; aksine psikolojik bir savunma mekanizması olarak işlev görebilmektedir. Birey, örgüte tamamen teslim olmamak ve duygusal

tükenmişliği önlemek amacıyla bilinçli ya da bilinçdışı biçimde mesafe koyma stratejileri geliştirebilmektedir. Bu bağlamda yabancılaşma, çalışanın öznel bütünlüğünü koruma çabasının bir yansıması olarak da değerlendirilebilir. İşe yabancılaşma, bireyin psikolojik ve fiziksel olarak örgütünden uzaklaşması şeklinde tanımlanmaktadır. Hirschfeld ve Feild'e (2000) göre bu durum, çalışanın yaptığı işe yönelik ilgi kaybı ile karakterizedir. Yabancılaşma; güçsüzlük, anlamsızlık, yalıtılmışlık ve öz-soğuma gibi çeşitli biçimlerde ortaya çıkabilmekte; çalışanlarda yetersizlik hissi, işe karşı isteksizlik, iş birliğinden kaçınma ve örgütten ayrılma eğilimi gibi sonuçlar doğurabilmektedir (Demir, 2020: 290).

Bu savunmacı mesafelendirme, kısa vadede bireyi koruyucu bir işlev görebilse de uzun vadede örgütsel performansın düşmesine ve duygusal bağlılığın zayıflamasına yol açabilmektedir. Dolayısıyla yabancılaşma, hem bireysel düzeyde bir başa çıkma stratejisi hem de örgütsel düzeyde yönetilmesi gereken bir risk alanı olarak karşımıza çıkmaktadır.

4. Bağlamsal Okuma: Türkiye Bağlamında Aktörler ve Koşullar

Bu bölümde, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma dinamikleri Türkiye bağlamında ele alınarak aktörler ve yapısal koşullar üzerinden bağlamsal bir okuma yapılmaktadır. Öncelikle paternalizm ve liderlik ikiliği çerçevesinde, Türkiye'de yaygın olarak gözlemlenen koruyucu-otoriter liderlik pratiklerinin çalışanların örgütle kurduğu duygusal bağ ve mesafe üzerindeki etkileri tartışılmaktadır. Ardından örgütsel iklim ve psikolojik sözleşme gibi aracı koşullar incelenmekte; çalışanların algıladıkları adalet, güven, destek ve karşılıklılık düzeylerinin özdeşleşme ya da yabancılaşma eğilimlerini nasıl şekillendirdiği değerlendirilmektedir.

4.1. Paternalizm ve Liderlik İkiliği

Türkiye iş kültüründe örgütsel özdeşleşme ve yabancılaşma arasındaki ikiliğin şekillenmesinde paternalistik liderlik anlayışı belirleyici bir rol oynamaktadır. Paternalizm, kökenlerini feodal ve patriarkal aile-devlet yapılarından alan; liderin çalışmanı koruyup kollayan bir figür olarak konumlandığı, buna karşılık çalışandan sadakat ve itaat beklenen bir ilişki biçimi olarak tanımlanmaktadır (Aycan, 2001: 2; Aycan ve Kanungo, 2000: 31).

Bu yaklaşımda ast-üst ilişkisi, ebeveyn-çocuk ilişkisine benzer bir yapı sergilemektedir. Üst, astın iyiliğini gözettiğini varsayarak onun adına kararlar almakta; asttan ise bu koruyucu tutum karşılığında koşulsuz bağlılık göstermesi beklenmektedir. Türkiye'de paternalizmin yalnızca "Doğu toplumlarına özgü" ve tarihsel olarak aşılış bir olgu olduğu yönündeki yaklaşım, bu çalışmada

kabul edilmemektedir. Nitekim Sennett (2014: 93), paternalist ilişkilerin Batı'nın sanayi toplumlarında dahi varlığını sürdürdüğünü vurgulamaktadır.

Türkiye bağlamında paternalistik liderlik, çalışanların örgüte hızlı biçimde bağlanmasını sağlarken, aynı zamanda eleştirel düşünce ve yaratıcılık üzerinde sınırlayıcı bir etki yaratabilmektedir. Liderin yeniliğe açık olduğu durumlarda çalışan, aidiyet duygusuyla sınırlarını zorlayabilmekte; liderin statükocu olduğu bağlamlarda ise bu aidiyet, sorgulamadan itaat eden bir özdeşleşme biçimine dönüşebilmektedir (Gürcan, 2021: 49).

Bu noktada paradoksal liderlik yaklaşımları önem kazanmaktadır. Zhang ve arkadaşlarının (2015) vurguladığı paradoksal liderlik, çalışanlara hem aidiyet hem de özerklik alanı tanıyarak, özdeşleşme ile yabancılaşma arasındaki gerilimi yönetilebilir hâle getirmektedir. Böylece örgütlerde “hem uyum hem aykırılık” aynı anda var olabilmektedir.

4.2. Aracı Koşullar: Örgütsel İklim ve Psikolojik Sözleşme

Örgütsel özdeşleşmenin yaratıcı ve üretken sonuçlar doğurabilmesi, büyük ölçüde içinde bulunulan örgütsel bağlama bağlıdır. Ekvall (1996) tarafından tanımlanan yaratıcı iklim; fikir desteği, risk alma ve özgürlük gibi boyutların yüksek olduğu bir ortamda, özdeşleşmenin yenilikçi davranışlara dönüşmesini mümkün kılmaktadır. Buna karşılık katı hiyerarşinin hâkim olduğu örgütlerde, güçlü özdeşleşme dahi mevcut düzeni koruyan bir mekanizma işlevi görebilmektedir.

Psikolojik sözleşme de bu sürecin kritik belirleyicilerinden biridir. Arslan ve arkadaşları (2015), psikolojik sözleşme ihlallerinin çalışanların örgüte yönelik aidiyetini ciddi biçimde zedelediğini ve bu durumun özellikle rol ötesi ve yaratıcı çabaların geri çekilmesine yol açtığını ortaya koymuştur. Aidiyetin sarsılmasıyla birlikte çalışanlar, yalnızca asgari görev tanımlarını yerine getirmeye yönelmektedir.

Türkiye'deki yüksek güç mesafesi ve paternalistik yönetim anlayışı, dışsal düzeyde güçlü bir özdeşleşme görüntüsü yaratırken; içsel düzeyde yabancılaşma ve örgütsel kinizmi besleyebilmektedir. Bu nedenle örgütlerin, çalışanlara yalnızca “bir yere ait olma” hissi değil, aynı zamanda “kendileri olabilmek” alanı da sunmaları gerekmektedir (Aycan, 2006: 450).

Sonuç olarak Türkiye bağlamında örgütsel özdeşleşme ve yabancılaşma arasındaki denge; kültürel kodlar, liderlik pratikleri ve adalet algısının keşişiminde şekillenmektedir. Bu denge kurulamadığında, örgütler ya yaratıcı potansiyelini yitirmiş bir uyum ya da sürdürülemez bir aykırılık sarmalı içine girmektedir.

5. Örgütsel Sonuçlar ve Yönetimsel Yansımalar: Özdeşleşme ve Yabancılaşmanın İkili Doğası

Bu bölümde ele alınan kuramsal ve bağlamsal tartışmalar, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel yabancılaşmanın doğrusal ve birbirini dışlayan süreçler olarak değil; aksine belirli koşullar altında eşzamanlı, iç içe geçmiş ve karşılıklı olarak birbirini üreten dinamikler olarak ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır. İkilik (duality) perspektifi, örgütsel yaşamda bu iki kavramın aynı anda var olabileceğini ve bu birlikte varoluşun örgütsel davranışları anlamada kritik bir analitik çerçeve sunduğunu göstermektedir.

Örgütsel özdeşleşme, çalışana aidiyet, anlam ve psikolojik güvenlik sağlarken; aynı zamanda eleştirel mesafenin kaybı, uyum baskısı ve kendine yabancılaşma gibi riskleri de bünyesinde barındırmaktadır. Benzer şekilde yabancılaşma, çoğu zaman örgütsel işlevsizlik ve geri çekilme ile ilişkilendirilse de belirli bağlamlarda bireyin öznel bütünlüğünü korumaya yönelik bir savunma mekanizması olarak işlev görebilmektedir. Bu durum, yabancılaşmanın yalnızca olumsuz bir sonuç değil, aynı zamanda örgütsel gerilimlere verilen bir tepki biçimi olduğunu düşündürmektedir.

Türkiye bağlamında bu ikiliğin daha da belirginleştiği görülmektedir. Paternalistik liderlik anlayışı, çalışanların örgüte hızlı ve güçlü biçimde bağlanmasını sağlarken, bu bağlılık çoğu zaman sorgulayıcı değil, biçimsel ve itaat temelli bir özdeşleşme üretmektedir. Yüksek güç mesafesi ve hiyerarşik yapıların baskınlığı, dışsal düzeyde güçlü bir “biz” söylemi yaratırken; içsel düzeyde sessiz bir yabancılaşma ve örgütsel kinizmi besleyebilmektedir. Bu bağlamda özdeşleşme ve yabancılaşma, Türkiye’deki örgütlerde çoğu zaman aynı deneyimin iki farklı yüzü olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel iklim ve psikolojik sözleşme ise bu ikiliğin yönünü belirleyen temel aracı koşullar olarak öne çıkmaktadır. Yaratıcı ve destekleyici bir iklimde özdeşleşme, yenilikçi ve rol ötesi davranışlara kanalize olabilirken; adaletsiz, katı ve kontrolcü bağlamlarda aynı özdeşleşme biçimi statükonun yeniden üretimine hizmet edebilmektedir. Psikolojik sözleşme ihlalleri ise özdeşleşmeyi hızla aşındırarak, çalışanın örgütle arasına bilinçli bir mesafe koymasına yol açmaktadır. Bu değerlendirmeler ışığında örgütsel özdeşleşme ve yabancılaşma, sabit durumlar değil; örgütsel bağlam, liderlik pratikleri ve kültürel kodlarla sürekli yeniden üretilen süreçler olarak ele alınmalıdır. İkilik perspektifi, örgütlerin bu gerilimi ortadan kaldırmaya çalışmak yerine, yönetilebilir ve üretken bir dengeye dönüştürmelerinin gerekliliğine işaret etmektedir.

6. Değerlendirme ve Sonuç

Bu bölüm, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma kavramlarını, geleneksel yazında sıklıkla karşılaşılan doğrusal ve karşıtlık temelli yaklaşımların ötesine taşıyarak, ikilik (duality) perspektifi çerçevesinde ele almıştır. Bu yaklaşım, örgütsel yaşamda özdeşleşme ve yabancılaşmanın birbirini dışlayan uçlar olmadığını; aksine belirli bağlamsal koşullar altında eşzamanlı olarak var olabilen ve birbirini dönüştüren süreçler olduğunu ortaya koymaktadır.

Örgütsel özdeşleşme, çalışana aidiyet, anlam ve psikolojik güvenlik sunarak örgütsel bütünleşmeyi güçlendiren temel bir mekanizma olarak öne çıkmaktadır. Ancak bu sürecin aşırılaştığı durumlarda, bireyin eleştirel mesafesini yitirmesi ve örgütsel talepleri sorgulamaksızın içselleştirmesi söz konusu olabilmektedir. Bu noktada özdeşleşme, bireyin kendi benliğine yabancılaşmasına zemin hazırlayan paradoksal bir işleve bürünebilmektedir. Benzer biçimde örgütsel yabancılaşma da yalnızca işlevsizliğe ve geri çekilmeye işaret eden bir durum olarak değil; belirli bağlamlarda bireyin öznel bütünlüğünü korumaya yönelik bir mesafelendirme stratejisi olarak değerlendirilmelidir.

Türkiye bağlamında bu ikiliğin daha görünür ve karmaşık bir yapı sergilediği söylenebilir. Paternalistik liderlik anlayışı ve yüksek güç mesafesi, çalışanların örgütle hızlı ve güçlü bir özdeşleşme geliştirmelerini teşvik ederken, bu özdeşleşme çoğu zaman sorgulayıcı değil, itaat temelli ve biçimsel bir nitelik kazanmaktadır. Bu durum, dışsal düzeyde güçlü bir aidiyet söylemi üretirken, içsel düzeyde sessiz yabancılaşma, kinizm ve duygusal geri çekilmeyi besleyebilmektedir. Dolayısıyla Türkiye’de örgütsel özdeşleşme ve yabancılaşma, sıklıkla aynı deneyimin farklı yüzleri olarak birlikte ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmanın temel katkılarından biri, özdeşleşme ve yabancılaşma arasındaki gerilimi “çözülmesi gereken bir sorun” olarak değil, yönetilmesi gereken yapısal bir dinamik olarak ele almasıdır. Örgütler açısından temel mesele, bu gerilimi ortadan kaldırmak değil; çalışanlara hem aidiyet hem de özerklik alanı sunarak, özdeşleşme ile yabancılaşma arasındaki dengeyi üretken bir noktada tutabilmektir. Bu denge kurulamadığında, örgütler ya yaratıcılıktan yoksun bir uyum ya da sürdürülemez bir aykırılık sarmalı içine sürüklenmektedir.

Sonuç olarak bu bölüm, örgütsel davranış yazınına, özdeşleşme ve yabancılaşmayı statik durumlar yerine bağlamsal, ilişkisel ve dönüşümsel süreçler olarak ele alan bütüncül bir bakış açısı sunmaktadır. Bu yaklaşımın, özellikle Türkiye gibi kültürel ve yönetsel özgünlüklerin belirgin olduğu bağlamlarda, örgütsel kimlik süreçlerini anlamada önemli bir kuramsal katkı sağladığı düşünülmektedir.

Bu kitap bölümünde örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişki, ikilik (duality) perspektifi çerçevesinde kuramsal olarak ele alınmıştır. Ancak bu yaklaşımın farklı bağlamlarda, yöntemlerde ve düzeylerde sınanması, alan yazının gelişimi açısından önemli araştırma fırsatları sunmaktadır. Bu doğrultuda gelecekte yapılacak çalışmalar için çeşitli öneriler geliştirilebilir.

Öncelikle, özdeşleşme ve yabancılaşmanın eşzamanlı varoluşunu ele alan ampirik çalışmaların artırılması gerekmektedir. Mevcut yazında bu iki kavram çoğunlukla birbirinin zıttı olarak ele alınmakta ve tek boyutlu ölçeklerle ölçülmektedir. Oysa önerilen model doğrultusunda, bireylerin aynı anda hem yüksek özdeşleşme hem de belirli düzeylerde yabancılaşma deneyimleyebileceği varsayımı, nicel ve nitel karma yöntemlerle test edilmelidir. Özellikle deneyim örnekleme (experience sampling) ve günlük çalışmalar, bu dinamik ilişkinin zamansal boyutunu yakalamada işlevsel olabilir.

İkinci olarak, özdeşleşme–yabancılaşma ikiliğinin kültürel bağlamlara göre nasıl farklılaştığı karşılaştırmalı araştırmalarla incelenmelidir. Türkiye gibi toplulukçu ve yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde gözlenen biçimsel özdeşleşme–içsel yabancılaşma örüntüsünün, bireyci kültürlerde nasıl tezahür ettiği önemli bir araştırma sorusu olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda kültürlerarası karşılaştırmalar, ikiliğin evrensel ve bağlama özgü boyutlarını ayırt etme imkânı sunacaktır.

Üçüncü olarak, liderlik tarzlarının bu ikili ilişki üzerindeki düzenleyici (moderator) rolü daha derinlikli biçimde ele alınmalıdır. Özellikle paternalistik, otoriter ve dönüştürücü liderlik yaklaşımlarının, özdeşleşmenin yabancılaşmaya evrilme eşiğini nasıl etkilediği henüz yeterince açıklığa kavuşturulmamıştır. Gelecek çalışmalar, liderlik tarzlarını yalnızca doğrudan etkiler üzerinden değil, özdeşleşme–yabancılaşma gerilimini şekillendiren bağlamsal mekanizmalar olarak inceleyebilir. Buna ek olarak, psikolojik sözleşme ihlalleri, örgütsel adalet algıları ve psikolojik güvenlik gibi değişkenlerin, özdeşleşme ile yabancılaşma arasındaki geçişleri nasıl tetiklediği aracı (mediator) modeller aracılığıyla araştırılabilir. Bu tür çalışmalar, örgütsel bağlamda yabancılaşmanın ani bir kopuş değil, kademeli ve çoğu zaman sessiz bir süreç olduğunu ortaya koyma potansiyeline sahiptir.

Son olarak, gelecekte yapılacak araştırmaların, özdeşleşme ve yabancılaşmanın örgütsel çıktılar üzerindeki ortak etkilerine odaklanması önerilmektedir. Yaratıcılık, yenilikçi iş davranışı, sessiz istifa, örgütsel sinizm ve psikolojik iyi oluş gibi değişkenler, bu ikiliğin sonuçlarını anlamada özellikle verimli alanlar sunmaktadır. Bu çerçevede, özdeşleşme ve yabancılaşmayı birlikte ele alan çok düzeyli (birey–ekip–örgüt) modellerin geliştirilmesi, örgütsel davranış yazınına önemli katkılar sağlayacaktır.

Kaynakça

- Agllias, K. (2016). Disconnection and decision-making: Adult children explain their reasons for estranging from parents. *Australian Social Work*, 69(1), 92-104. <https://doi.org/10.1080/0312407X.2015.1004355>
- Akbbaba, M. (2018). Otel İşletmelerinde Psikolojik Sözleşmenin İşe Yabancılaşma Ve Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi. *Journal of Institute of Economic Development and Social Researches*, 4(9), 320-330.
- Arslan, M., Akdemir, A., & Kılıç, R. (2015). Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 15-28.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374.
- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt; 1, Sayı; 1, s; 1-26.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. In *Indigenous and Cultural Psychology* (pp. 445-466). Springer.
- Aycan, Z. ve Kanungo, R., N. (2000). Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri. (Ed.: Zeynep Aycan), *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları. 25-53.
- Bandura, A. (2006). Adolescent development from an agentic perspective. E. Pajares & T. Urdan (Ed.), *Selfefficacy beliefs of adolescents içinde*. Information Age Publishing.
- Bowen, M. (2004). *Family therapy in clinical practice*. Rowman & Littlefield.
- Carr, K., Holman, A., Abetz, J., Kellas, J. K., & Vagnoni, E. (2015). Giving voice to the silence of family estrangement: Comparing reasons of estranged parents and adult children in a nonmatched sample. *Journal of Family Communication*, 15(2), 130-140. <https://doi.org/10.1080/15267431.2015.1013106>
- Çalışkan, A. ve Tekin, E. (2025). Örgütsel etik iklimin örgütsel özdeşleşme ve işe yabancılaşma üzerindeki etkisi: Akademisyenler üzerine bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 814-839. doi: 10.18074/ckuiibfd.1569582
- Çelik, Z. ve Güven, M. (2025). Aileye yabancılaşma ile ilgili araştırmaların incelenmesi. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 36(3), 553-570. DOI: 10.33417/tsh.1617334.

- Çoban, N.O. & Karahan Çoban, G. (2025). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Yabancılaşma İlişkisinde Örgütsel Muhalefetin Aracılık Rolü: Sosyal Hizmet Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 60(4), 4672-4692.
- Çoban, M.S. and Yılmaz, A. B. (2025). Dijital Liderliğe Yönelik Algılamının İş Performansı İle İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 67, 94-107.
- Demir, S. (2020). Örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ve işe yabancılaşma arasındaki yapısal ilişkiler. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 16(2), 288-300.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105-123.
- Elma, C. (2003). İlköğretim okulu öğretmenlerinin işe yabancılaşması: Ankara ili örneği. Yayımlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Erben, G., S. (2004). "Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği", 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri, 17-18 Nisan 2004, (Ed.: Koçel, T.), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: 345-356.
- Fromm, E. (2015). Yeni bir insan yeni bir toplum. (Çev. N. Arat). İstanbul: Say Yayınları.
- Gorz, A. (2019). İktisadi aklın eleştirisi: Çalışmanın dönüşümleri - anlam arayışı. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Gökgöz, H. ve Ünsar, A. S. (2019). Akademisyenlerin örgütsel özdeşleşme ve işkolizm algıları üzerine bir araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, 75, 48-67.
- Güler, H. (2014). Patron Baba ve İşçileri İşçi Sınıfı, Köylülük ve Paternalizm, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Gürcan, N. (2021). Türk Yönetim Kültüründe Patriarkanın Liderlik Tanımına Girme Çabasının Paternalist Liderlik Davranışları Üzerinden Okunması. *Turkish Business Journal*, 2(4), 44-55.
- Hirschfeld, R. R. ve Feild, H. S. (2000). Work centrality and work alienation: Distinct aspects of a general commitment to work. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 789-800.
- Karaca, F. (2014). Yabancılaşma ve din/dinsel Yabancılaşmanın Sosyal Psikolojik Analizi. İstanbul: Çamlıca Yayınları.
- Klassen R. M., (2006). Adolescent development from an agentic perspective. E. Pajares & T. Urdan (Ed.), Too much confidence? The self-efficacy of adolescents with learning disabilities içinde (5. Baskı). Information Age Publishing.

- Knight, C. and Haslam, S.A. (2010). Your place or mine? Organizational identification and comfort as mediators of relationships between the managerial control of workspace and employees' satisfaction and well-being, *British Journal of Management*, 21, 717-735.
- Köksal, O. (2011). Bir kültürel liderlik paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 101-122.
- Machiavelli, N. (2015). Prens, Çev. Leyla Tonguç Basmacı, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Mael, F. ve Ashforth, B. E. (1992). Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification, *Journal of Organizational Behavior*, 13: 103-123.
- Malkoç, İ. B., & Öztürk, B. (2025). Hayaller ve Hayatlar: Alanları Dışında Çalışan Sosyoloji Mezunlarında Yabancılaşma ve Karakter Aşınması. *ASSOS İnsan ve Toplum Bilimlerinde Araştırmalar Dergisi*, 2(2), 1-31.
- Marx, K. (1964). *Economic and philosophic manuscripts of 1844*. International Publishers.
- Özsarı, Y. İ., & Gündoğan, S. (2025). Okul tükenmişliği, okula yabancılaşma, bilinçli farkındalık ve öz yeterlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 8(2), 639-660. <http://doi.org/10.33400/kuje.1623541>
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be? Identity in Organizations, 171-207.
- Scharp, K. M. (2016). Family estrangement. *Encyclopedia of Family Studies*, 1-4. <https://doi.org/10.1002/9781119085621.wbefs458>
- Seeman, M. (1959). On the meaning of alienation, *American Sociological Review*, 24(6), 783-791.
- Seeman, M. (1967). On the personal consequences of alienation in work. *American Sociological Review*, 32(2), 273-285.
- Sekman, A. (2026). Millî Edebiyat Dönemi Türk Romanında (1908-1923) Musiki Ve Yabancılaşma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 36, 1, 383-396.
- Sennet, R. (2014). Otorite, Çev. Kamil Durand, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Standing, G. (2015). *Prekarya: Yeni tehlikeli sınıf*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgeçici, T. ve Fettahlıoğlu, T. (2006). Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 569-587.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *Social Psychology of Intergroup Relations*.
- Taşlıyan, M., Ozyasar, K. ve Gökyar, A. (2022). Pandemi (Covid-19) döneminde, kariyer tatmini, kariyer platosu, örgütsel bağlılık ve işe yabancılaşma

değişkenlerinin etkileşimi: Akademisyenler üzerine bir alan araştırması. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 7(17), 141-158.

Taştan, S., İşçi, E. ve Arslan, B. (2014). Örgütsel destek algısının işe yabancılaşma ve örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi: İstanbul özel hastanelerinde bir çalışma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 121-138.

Tuna, M., & Yeşiltaş, M. (2014). Etik iklim, işe yabancılaşma ve örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(1), 105-117.

Tüzün, İ.K., 2006. "Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma", Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara.

Zhang, Y., et al. (2015). Paradoxical leadership and individual creativity. *Academy of Management Journal*, 58(2), 538-566.

Örgütsel Davranışta İkilik: Karşıt Kavramların Gerilim ve Etkileşimi – Cilt 1

Editör:

Doç. Dr. Muhammet Hamdi Mücevher