

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 şekillendiğini belirleyen ara düzey mekanizmalar olarak ele alınmaktadır. Sonuç olarak bu bölüm, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgüt karşıtı davranışlar arasındaki ilişkinin doğrusal değil, gerilimli ve dönüşebilir bir yapı taşıdığını ortaya koymakta ve örgütsel performans ve çalışan iyi oluşunun sürdürülebilirliğinin bu gerilimin nasıl yönetildiğine bağlı 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 şema 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 kırılanaşabildiği 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 üretilbileceğini 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 çıktılar 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 görölmektedir.

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 karşıtı davranış sergilemesine yol açabilmektedir.

Rol kuramı da bu eşzamanlılığı anlamada önemli bir çerçeve sunmaktadır. Bireylerin aynı anda birden fazla rol beklentisiyle karşıtı karşıtıya kaldıklarında rol çatışması yaşayabileceklerini belirtmektedir (Kahn vd., 1964, s. 19–21). Bu doğrultuda çalışan, yöneticisine karşıtı 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 karşıtı meşrulaştırdıklarını ileri sürmektedir (2010, s. 344–346). Bu doğrultuda, yüksek düzeyde vatandaşlık sergileyen bir çalışan, kendisini küçük çaplı karşıtı 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 karşıtı 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 karşıtı 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 karşıtı 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 dönüştürebilmektedir. 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 öncelikleme 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; “çıkâr temelli” iklim rekabeti ve bireysel kazancı öncelikleymektedir. 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.