

Örgütsel Davranışta İkilik: Karşıt Kavramların Gerilim ve Etkileşimi – Cilt 2

Editör: Doç. Dr. Muhammet Hamdi Mücevher



Örgütsel Davranışta İkilik: Karşıt Kavramların Gerilim ve Etkileşimi – Cilt 2

Editör:

Doç. Dr. Muhammet Hamdi Mücevher



Published by

Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.

Certificate Number: 45503

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

☎ +90.850 260 09 97

📞 +90.532 289 82 15

🌐 www.ozgurayinlari.com

✉ info@ozgurayinlari.com

Örgütsel Davranışta İkilik:

Karşıt Kavramların Gerilim ve Etkileşimi – Cilt 2

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): 978-625-8562-99-6

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1229>



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 2*. Özgür Publications. DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1229>. 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.ozgurayinlari.com/>



Ön Söz

Örgütler sadece belirli kurallar ve hiyerarşik yapılarla çalışan mekanik sistemler değildir. Örgütler, aynı zamanda farklı değerlerin, beklentilerin, algıların, güç ilişkilerinin ve davranış şekillerinin kesiştiği kompleks sosyal yapılardır. Bu sebeple örgütsel yaşamda beliren pek çok davranış ve yönetim pratiği, çoğu zaman birbirine karşıt görünen eğilimlerin aynı anda var olduğu dinamik bir gerilim ve etkileşim alanında biçimlenir. Yönetim yaklaşımlarından işgören tutumlarına kadar uzanan bu karşıtlıklar, örgütlerin hem gelişimini hem de krizlerini anlamada önemli bir analitik kapsam sunmaktadır.

“Örgütsel Davranışta İkilik: Karşıt Kavramların Gerilim ve Etkileşimi” başlıklı bu iki ciltli çalışma, örgütsel davranış yazınında sıklıkla birbirinden ayrı incelenen kavramları, karşıtlıklar ve gerilimler üzerinden yeniden yorumlamayı amaçlamaktadır. Serinin ikinci kitabı, özellikle örgütsel yönetim yaklaşımları, çalışan ilişkileri, örgütsel adalet, psikolojik süreçler ve çalışma yaşamındaki kültürel dinamikler bağlamında ortaya çıkan önemli kavram ikiliklerini ele almaktadır.

Bu ciltte kurumsal vatandaşlık ile kurumsal sömürü, katılımcı yönetim ile otoriter yönetim, adil performans değerlendirme ile algılanan adaletsizlik, psikolojik sözleşme sadakati ile psikolojik sözleşme ihlali gibi örgüt–çalışan ilişkilerini doğrudan etkileyen kavram çiftleri ayrıntılı şekilde ele alınmaktadır. Bunun yanı sıra yenilikçi yönetim ile statükocu yönetim anlayışı, değer ve mutluluk odaklı yönetim ile performans odaklı yönetim, yatay ve dikey yönetim yaklaşımları, çatışmadan kaçınma ile yaratıcı çatışma gibi yönetsel süreçlerde ortaya çıkan gerilim alanları da kapsamlı biçimde incelenmektedir.

Kitabın ilerleyen bölümlerinde çalışan sadakati ile işten ayrılma niyeti, çalışanı güçlendirme ile kontrolcü yönetim anlayışı, örgütsel psikolojik güvenlik ile psikolojik tehdit, bireycilik ile kolektivizm ve işyeri nezaketi ile mikro agresyon gibi örgütsel yaşamın sosyal ve kültürel yönleri analiz edilmektedir. Bu analizler, örgütsel davranış olgularının sadece tek bir perspektiften değerlendirilemeyeceğini; aksine karşıt eğilimlerin yarattığı çok katmanlı bir etkileşim alanı içinde anlaşılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Bu kitap, örgütsel davranış yazınında karşıt kavramların sadece karşılaştırmalı şekilde değil, aynı zamanda birbirini besleyen, üreten ve

dönüştüren süreçler olarak ele alınması gerektiği yönündeki düşüncayı güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Böylece örgütsel yaşamın karmaşıklığını anlamaya yönelik daha esnek, çoğulcu ve eleştirel bir bakış açısı geliştirilmesine katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Alanında farklı üniversitelerden akademisyenlerin katkılarıyla hazırlanan bu çalışma, örgütsel davranış alanındaki araştırmacılar, lisansüstü öğrenciler ve yönetim uygulayıcıları için kavramsal zenginliği yüksek bir başvuru kaynağı özelliği taşımaktadır.

İçindekiler

Ön Söz

iii

Bölüm 1

Kurumsal Vatandaşlık ve Kurumsal Sömürü Arasındaki Gerilim: Söylem-Pratik Ayrışması, Rıza Üretimi ve Bağlamsal Etkileşim

1

Nurdan Oral Kara

Bölüm 2

Yönetimde İki Uç Nokta: Otorite ve Katılım

23

Semanur Çelik

Bölüm 3

Performans Değerlendirmede Adalet ve Adaletsizlik Paradoksu: Karşıt Kavramların Gerilimi ve Örgütsel Sonuçları

37

Mehmet Beşir Demirbaş

Büşra Aydoğan

Bölüm 4

Psikolojik Sözleşme Sadakati ve Psikolojik Sözleşme İhlali: Karşılıklı Etkileşim Çerçevesinde Bir Değerlendirme

59

Gülçin Gökçenur Karataş

Bölüm 5

Örgütsel Dinamikler Çerçevesinde Yenilikçi ve Statükocu Yönetim

93

Hilal Erturhan Işkın

Dilan Türk

Bölüm 6

Örgütsel Davranışta Mutluluk ve Performans Arasındaki Paradoksal İlişki	117
<i>Murat Karaçetin</i>	

Bölüm 7

Yatay ve Dikey Yönetim Yaklaşımı: İkilik ve Sentez	145
<i>Ebru Armutcu</i>	

Bölüm 8

Örgütsel Çatışma Yönetimi: Kaçınma Stratejisinden Yaratıcı ve İnşa Edici Çözümlere	163
<i>Beyzanur Üstünbaş</i>	

Bölüm 9

Örgütsel Sadakat (İşgören Sadakati)–İşten Ayrılma Niyeti İkilemi: Psikolojik, Örgütsel ve Kültürel Dinamikler	185
<i>Aysel Tamtamış Kurt</i>	

Bölüm 10

Çalışanı Güçlendirme ve Kontrolcü Yönetim Arasındaki İkilik ve Etkileşim	201
<i>Vacide Ancın</i>	

Bölüm 11

Örgütsel Psikolojik İklimde Güvenlik ve Tehdit Arasındaki Karşıtlık, Etkileşim ve Denge	219
<i>Kübra Ağırkaya Çetintürk</i>	
<i>İskender Çetintürk</i>	

Bölüm 12

Ben ve Biz Arasında: Bireycilik ile Kolektivizmin Etkileşimi	239
<i>Zeynep Duran</i>	
<i>Derya Dinçer Gültekin</i>	

İş Yeri Nezaketi ve Mikroagresyon: Örgütsel ve Yönetimsel Perspektifler	253
---	-----

Kevser Sezer Korucu

Kurumsal Vatandaşlık ve Kurumsal Sömürü Arasındaki Gerilim: Söylem-Pratik Ayrışması, Rıza Üretimi ve Bağlamsal Etkileşim

Nurdan Oral Kara¹

Özet

Bu çalışma, kurumsal vatandaşlık söylemi ile kurumsal sömürü arasındaki ilişkiyi eleştirel bir perspektiften incelemektedir. Kurumsal vatandaşlık yaklaşımı, örgütleri toplumsal sorumluluk üstlenen ve paydaşlarına karşı etik yükümlülük taşıyan aktörler olarak konumlandırır. Bu çerçevede gönüllülük, toplumsal katkı, paydaş değeri ve sürdürülebilirlik gibi kavramlar öne çıkar. Literatürde kurumsal vatandaşlığın örgütsel itibar, finansal performans ve çalışan bağlılığı üzerinde olumlu etkiler yarattığına ilişkin bulgular bulunmaktadır.

Bununla birlikte çalışma, bu olumlu çerçevenin örgüt içi emek süreçleri üzerindeki etkilerini sorgulamaktadır. Emek süreci literatüründen hareketle, modern örgütlerde kontrolün yalnızca açık denetim yoluyla değil; normların içselleştirilmesi ve gönüllü uyum üzerinden de işleyebildiği vurgulanmaktadır. Kurumsal vatandaşlık söylemi, çalışanların örgütsel değerlerle özdeşleşmesini teşvik ederek rol ötesi katkıları ve gönüllü çabayı artırabilmektedir. Ancak bu katkıların zaman, emek ve risk maliyetleri örgütsel hiyerarşi içinde dengeli biçimde paylaşılmadığında, değer üretimi ile fayda dağılımı arasında bir dengesizlik ortaya çıkabilmektedir.

Bu bağlamda kurumsal vatandaşlık ile kurumsal sömürü birbirini dışlayan değil; belirli koşullar altında iç içe geçebilen iki dinamik olarak ele alınmaktadır. Çalışma, kurumsal sorumluluk söyleminin dönüştürücü bir potansiyele sahip olabilmesi için değer yaratım süreçlerinde katkı, risk ve ödül dağılımının daha adil bir çerçevede değerlendirilmesi gerektiğini ileri sürmektedir.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, nokara@mehmetakif.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-6945-0865>

1. Kurumsal Vatandaşlık Kavramı

1.1. Kavramsal Çerçeve ve Analiz Düzeyleri

Günümüz iş dünyasında örgütlerin yalnızca ekonomik performanslarıyla değil, toplumsal ve çevresel sorumluluklara yönelik katkılarıyla da değerlendirilmesi; 1990'lı yıllardan itibaren artan rekabet koşulları, düzenleyici baskılar ve küresel paydaş beklentilerinin etkisiyle kurumsal vatandaşlık kavramının öne çıkmasına zemin hazırlamıştır (Valor, 2005). Bu süreçte örgütlerin toplumsal rolü, başlangıçta Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) çerçevesinde; ekonomik faaliyetlerin ötesinde etik, yasal ve hayırsever sorumlulukların gönüllü uygulamalar aracılığıyla yerine getirilmesi üzerinden ele alınmıştır. Ancak küreselleşmeyle birlikte devletin düzenleyici kapasitesinin sınırlanması ve yönetim boşluklarının ortaya çıkması, örgütlerin toplumsal sistem içindeki rolünün yalnızca “sorumluluk üstlenen” aktörler olarak değil, aynı zamanda kamusal işlevlerin yürütülmesine katılan kurumsal vatandaşlar olarak da yeniden kavramsallaştırılmasını gündeme taşımıştır.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) ve Kurumsal Vatandaşlık (Corporate Citizenship–CC) kavramları örgütlerin toplumsal rolünü açıklamaya yönelik benzer bir söylemsel zemini paylaşırsa da özellikle kurumsal vatandaşlığın genişletilmiş teorik yorumunda belirgin biçimde farklılaşmaktadır. KSS literatürü, çoğunlukla işletmelerin ekonomik faaliyetlerinin ötesine geçerek topluma karşı sorumluluklarını nasıl yerine getirdiğine odaklanan bir yönetim yaklaşımıdır. Bu bağlamda Carroll'un (1991) dört boyutlu KSS modeli; ekonomik (kârlı olma), yasal (hukuka uygunluk), etik (doğru ve adil davranış) ve hayırsever (gönüllü sosyal katkı) sorumluluk boyutları üzerinden örgütlerin toplumsal beklentilere yanıt verme biçimlerini sınıflandırmaktadır. Modelin özellikle etik ve hayırsever sorumluluk boyutlarını gönüllülük temelinde ele alması, KSS uygulamalarının büyük ölçüde örgüt içi yönetsel tercihler ve stratejik motivasyonlarla şekillenebildiğine işaret etmektedir (Carroll, 1991). Bu nedenle kavramsal netlik için, kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal vatandaşlık kavramlarını ve bağlamlarını birlikte açıklamak önemlidir.

Kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal vatandaşlık literatürde çoğu zaman benzer anlamlarda kullanılsa da kapsam ve analiz düzeyi bakımından ayrılmaktadır. Her iki yaklaşım da örgütlerin yalnızca hissedarlara karşı değil, faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı biçimde etkilenen paydaşlara karşı sorumluluk taşıdığı varsayımına dayanan paydaş temelli bir yönetim anlayışını paylaşır (Carroll, 1999; Özdemir ve Dinçer, 2013). Bununla birlikte iki yaklaşım arasındaki temel fark, söz konusu sorumluluğun nasıl kavramsallaştırıldığıdır: KSS daha çok örgütlerin topluma karşı gönüllü sorumluluklar üstlenmesini

teşvik ederken; kurumsal vatandaşlık yaklaşımı, küreselleşmeyle birlikte bazı kamusal işlevlerin özel aktörler tarafından üstlenilmesine işaret eder. Bu doğrultuda kurumsal vatandaşlığın genişletilmiş teorik yorumu, örgütleri yalnızca sosyal sorumluluk üstlenen aktörler olarak değil; düzenleyici kapasitenin zayıfladığı veya yönetim boşluklarının bulunduğu bağlamlarda sosyal, sivil ve politik hakların sağlanması ve korunmasında rol oynayan sosyo-politik (quasi-political/yarı-siyasi) aktörler olarak konumlandırır (Matten ve Crane, 2005).

Vatandaşlık kavramını siyaset bilimi literatüründen hareketle bireylere tanınan sosyal, medeni ve politik haklar bütünü olarak ele almakta ve küreselleşme sürecinde ulus-devletin bu hakların idaresindeki kapasitesinin sınırlandırılması durumunda örgütlerin alternatif yönetim aktörleri olarak devreye girebileceğini öne sürmektedir (Matten ve Crane, 2005; Scherer ve Palazzo, 2011). Kurumsal Vatandaşlık ise, işletmenin ne yaptığına ilişkin etik bir değerlendirmeden ziyade, toplum içindeki yönetim işlevlerine ve vatandaşlık haklarının idaresine ne ölçüde dahil olduğuna odaklanan açıklayıcı bir perspektif sunmaktadır. Bu bağlamda KSS, örgütsel davranış ve uygulamaların düzenlenmesine yönelik bir yönetim yaklaşımını ifade ederken; Kurumsal Vatandaşlık, örgütün toplumsal sistem içerisindeki rolünü yeniden tanımlayan ve onu kamusal işlevlerin icrasında yer alan bir yönetim aktörü olarak konumlandıran daha makro düzeyde bir kurumsal çerçeveye işaret etmektedir (Wood ve Logsdon, 2002 ; Valor, 2005).

Literatürdeki karşılaştırmalar dikkate alındığında, kurumsal vatandaşlık kavramının konumuna ilişkin görüş birliği bulunmamaktadır. Bu nedenle kurumsal vatandaşlık, kimi çalışmalarda kurumsal sosyal sorumluluğun bir alt boyutu ya da tamamlayıcı bir unsuru olarak değerlendirilmekte (Wood ve Logsdon, 2002; Whitehouse, 2003), hatta bazı durumlarda kurumsal gönüllülük gibi daha sınırlı faaliyet alanlarını ifade etmek üzere kullanılmaktadır (Pies, Beckmann ve Hielscher, 2010). Bu durum, kurumsal vatandaşlık kavramının hangi düzeyde ele alınacağı konusunda belirsizlik yaratmaktadır. Nitekim işletmelerin yalnızca paydaşlarıyla değil, hükümetler ve sivil toplum kuruluşlarıyla birlikte toplumsal sorunların çözümüne katılımını ifade eden küresel kurumsal vatandaşlık yaklaşımı, kurumsal sosyal sorumluluğun ötesine geçen daha geniş bir analiz düzeyine işaret etmektedir (Schwab, 2008). Bu bağlamda kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal vatandaşlık, birbirinin yerine ikame edilebilecek kavramlar olmaktan ziyade; ulusal ve küresel ölçekte örgütlerin toplumsal rolünü anlamlandırmada birlikte ele alınması gereken tamamlayıcı yaklaşımlar olarak değerlendirilmektedir (Whitehouse, 2003).

Tablo 1’de de görüldüğü üzere, kurumsal vatandaşlık kavramı yerel topluma katkı sunan sorumlu örgüt davranışlarından, küresel ölçekte toplumsal hak ve sorumlulukların uygulanmasına katılan yönetim aktörü rolüne kadar farklı analiz düzeylerinde ele alınabilmektedir. Her ne kadar kurumsal vatandaşlık literatüründe örgütlerin toplumsal rolüne ilişkin farklı kavramsallaştırmalar bulunsa da bu yaklaşımlar arasında kavramsal olarak kesin bir ayrım bulunmamaktadır. Nitekim Wood ve Logsdon (2002) tarafından geliştirilen analiz çerçevesi, kurumsal vatandaşlığı corporate citizen (*Hücre 2: Kurumsal Vatandaş*) ve business citizen (*Hücre 4: Küresel Kurumsal Vatandaş*) şeklinde iki ayrı kavram olarak tanımlamaktan ziyade, örgütlerin vatandaşlık rolünün yerel ve küresel düzeylerde nasıl farklılaştığını göstermektedir. Bu bağlamda, kurumsal vatandaşlık başlığı altında sunulan bazı çalışmalar örgütleri yerel topluma katkı sunan sorumlu aktörler olarak ele alırken; bazıları ise insan hakları, küresel yönetim, düzenleyici boşluklar ve norm üretimi gibi alanlarda toplumsal hak ve sorumlulukların uygulanmasına katılan yönetim aktörleri olarak değerlendirmektedir. Söz konusu çalışmalar çoğu zaman bu farklılaşmayı ayrı bir kavramsal kategori altında ele almamakta ve genişleyen analiz düzeyine rağmen kurumsal vatandaşlık kavramını kullanmaya devam etmektedir.

Tablo 1. Vatandaşlık Kavramının Dört Analiz Düzeyine Göre Kavramsallaştırılması
(Wood & Logsdon, 2002’den uyarlanmıştır)

Analiz Birimi	Yerel / Topluluk / Ulusal Düzey	Küresel / Evrensel Düzey
Birey Düzeyi	<i>Hücre 1: Yerel Vatandaş</i> Temel Konular: Bireyin devlet ile ilişkisi; vatandaşların hak ve yükümlülükleri, temel sivil özgürlükler; ulusal ve kültürel kimlik.	<i>Hücre 3: Küresel Vatandaş</i> Temel Konular: Ortak insanlık; karşılıklı bağımlılık, sınırlı sayıda evrensel kural veya yasaya dayanan evrenselcilik; felsefi düşünceler ve sosyal/kurumsal gerçeklikler.
Örgüt Düzeyi	<i>Hücre 2: Kurumsal Vatandaş</i> Temel Konular: Örgütün yerel çevresinde sorumlu bir aktör olarak rolü; gönüllülük ve hayırseverlik faaliyetleri, örgütün topluma karşı hak ve yükümlülükleri; örgütsel kimliğin kurumsal kültürü yansıtmaları.	<i>Hücre 4: Küresel Kurumsal Vatandaş</i> Temel Konular: Örgütün yerel ve küresel düzeyde sorumlu bir aktör olarak rolü; bireylere ve ulusal/ kültürel sınırları aşan toplumlara karşı hak ve yükümlülükler; küresel normlar ve “ahlaki hareket alanı”nın analizi.

Kurumsal vatandaşlık kavramının yerel sorumluluk pratiklerinden küresel yönetim süreçlerine uzanan bu çok katmanlı yapısı, yalnızca akademik literatürdeki teorik tartışmalarla sınırlı kalmamış; aynı zamanda uluslararası

politika ve iş dünyası platformlarının da gündemine taşınmıştır. Dünya Ekonomik Forumu (WEF), 2000’li yılların başından itibaren özel sektörün küresel yönetim süreçlerindeki rolünü yeniden tanımlamaya yönelik girişimleri kapsamında kurumsal vatandaşlık yaklaşımını doğrudan kurumsal yönetim gündemine dahil etmiştir (WEF, 2002). Forum bünyesinde hazırlanan Global Corporate Citizenship: The Leadership Challenge for CEOs and Boards başlıklı raporda kurumsal vatandaşlık, şirketlerin temel iş faaliyetleri, sosyal yatırımları ve kamu politikalarına katılımı aracılığıyla toplum üzerindeki toplam etkisinin yönetimi olarak tanımlanmakta ve bu etkinin yönetiminin üst düzey yönetim sorumluluğu kapsamında ele alınması gerektiği vurgulanmaktadır (WEF, 2002). Bu yaklaşım, örgütlerin yalnızca yerel topluluklara katkı sunan sorumlu aktörler olarak değil; düzenleyici boşlukların bulunduğu alanlarda norm üretimine katılan ve insan hakları, çevresel sürdürülebilirlik ve sosyal refah gibi küresel kamusal meselelerde yönetim işlevi üstlenen kurumsal aktörler olarak konumlandırılmasını önermektedir (Scherer ve Palazzo, 2011 ; Ruggie, 2014).

Kurumsal vatandaşlık söylemi, özellikle 2010’lu yılların sonrasında Dünya Ekonomik Forumu’nun (WEF) Davos toplantılarının temel gündem başlıklarından biri haline gelen paydaş kapitalizmi yaklaşımı kapsamında yeniden çerçevelendirilmiştir. Forum tarafından yayımlanan *Measuring Stakeholder Capitalism: Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation* raporu ile birlikte, örgütlerin toplumsal ve çevresel etkilerinin çevresel (Environmental), sosyal (Social) ve yönetim (Governance) boyutlarını kapsayan ESG temelli metrikler aracılığıyla ölçülmesi ve bu ölçümlerin kurumsal yönetim süreçlerine entegre edilmesi önerilmiştir (WEF, 2020). Bu gelişme, kurumsal vatandaşlık ilkelerinin gönüllülük esasına dayalı sosyal sorumluluk uygulamalarının ötesine taşınarak performans temelli sürdürülebilir değer üretimi anlayışı doğrultusunda ölçülebilir ve yönetsel süreçlere içkin hale getirildiğine işaret etmektedir (Schwab, 2008).

Eleştirel yönetim çalışmaları literatürü açısından bu dönüşüm, kurumsal vatandaşlık söyleminin etik sorumluluk anlayışından yönetsimsel bir kontrol mekanizmasına evrildiğine işaret etmektedir. Nitekim sürdürülebilirlik ve paydaş değeri üretimi gibi normatif ilkelerin performans ölçütlerine dönüştürülmesi, örgüt içi davranışların değer temelli özdeşleşme yoluyla yönlendirilmesine ve çalışanların kurumsal amaçlarla uyumlu öznel kimlikler geliştirmesine zemin hazırlayabilmektedir (Banerjee, 2008; Fleming ve Sturdy, 2011). Bu bağlamda kurumsal vatandaşlık uygulamaları, yalnızca işletmelerin toplumsal etkilerini düzenleyen dışsal bir yönetim aracı değil; aynı zamanda örgüt içi rıza üretimini kolaylaştıran ve gönüllü katılımı teşvik eden normatif kontrol

mekanizmaları olarak da işlev görebilmektedir (Kunda, 1992; Fleming ve Sturdy, 2011).

Kurumsal vatandaşlık kavramı, zaman zaman örgüt yararına isteğe bağlı bireysel davranışları ifade eden örgütsel vatandaşlık davranışı (organizational citizenship behavior – OCB) ile de kavramsal olarak karıştırılabilmektedir. Ancak OCB, çalışanların rol tanımlarının ötesinde sergiledikleri gönüllü bireysel davranışlara odaklanırken; kurumsal vatandaşlık yaklaşımı, örgütlerin toplumsal sorumluluklarını ve yönetim süreçlerindeki rollerini örgütsel düzeyde ele almaktadır (Organ, 1988; Matten ve Crane, 2005). Bu nedenle bu çalışmada kurumsal vatandaşlık kavramı, bireysel davranış kalıplarından ziyade, örgütlerin toplumsal aktör olarak konumlanmasına ilişkin örgütsel düzeyde bir analiz çerçevesi olarak kullanılmaktadır.

1.2. Kurumsal Vatandaşlığın Örgütlere Etkisi

Kurumsal vatandaşlık yaklaşımı, örgütlerin yalnızca dış çevreye yönelik sorumluluklarını yeniden tanımlamakla kalmayıp; aynı zamanda karar alma süreçlerinden örgütsel değerlere, paydaş ilişkilerinden yönetim mekanizmalarına kadar uzanan içsel yapılanmalarını da dönüştüren bir yönetim anlayışı olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda kurumsal vatandaşlık, örgütlerin toplumsal beklentilere uyum sağlamasını teşvik eden bir sorumluluk söylemi olmanın ötesinde; örgüt içinde belirli norm ve değerlerin üretilmesini, kurumsal kimliğin bu doğrultuda yeniden yapılandırılmasını ve paydaşlarla ilişkilerin bu normatif çerçeve içerisinde düzenlenmesini mümkün kılmaktadır (Matten ve Crane, 2005; Valor, 2005).

Kurumsal vatandaşlık yaklaşımının örgütsel düzeydeki etkilerinden biri, hesap verebilirlik anlayışının yalnızca dış paydaşlara yönelik bir sorumluluk alanı olmaktan çıkarak örgüt içi yönetim süreçlerine entegre edilmesidir. Örgütsel faaliyetlerin toplumsal beklentiler doğrultusunda izlenebilir ve değerlendirilebilir hale getirilmesini gerektirmekte; karar alma süreçlerinden performans ölçümüne kadar uzanan çeşitli yönetim pratiklerinin etik ve sosyal sorumluluk normları çerçevesinde yeniden yapılandırılmasına yol açmaktadır (Scherer ve Palazzo, 2011). Böylelikle kurumsal vatandaşlık, örgüt içinde belirli değer ve normların kurumsal kimliğin bir parçası haline getirilmesini teşvik ederek çalışan davranışlarının bu normatif çerçeve doğrultusunda yönlendirilmesini mümkün kılmaktadır (Kunda, 1992 ; Matten ve Crane, 2005). Bu süreçte toplumsal sorumluluk söylemi, yalnızca dış çevreyle ilişkilerin düzenlenmesine hizmet etmekle kalmayıp; aynı zamanda örgüt içinde kabul gören normların içselleştirilmesi yoluyla çalışanların davranışlarını yönlendiren bir mekanizma işlevi görebilmektedir. Kurumsal vatandaşlık ilkelerinin örgütsel

politika ve uygulamalara yansıtılması, çalışanların bu normatif çerçeveyi gönüllü olarak benimsemesini teşvik ederek örgütsel kontrolün açık yaptırımlar yerine değer temelli ve rızaya dayalı biçimlerde sürdürülmesine olanak tanımaktadır (Kunda, 1992; Fleming ve Sturdy, 2011).

1.2.1. Finansal ve Ekonomik Etkiler

Kurumsal vatandaşlık uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkileri literatürde çoğunlukla piyasa değeri, muhasebe temelli finansal göstergeler ve yatırımcı tepkileri üzerinden ele alınmaktadır. Ampirik çalışmalar, kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal vatandaşlık uygulamalarının yatırımcılar tarafından olumlu sinyaller olarak algılanabildiğini ve belirli koşullar altında hisse senedi getirileri ile pozitif ilişkiler gösterebildiğini ortaya koymaktadır (Flammer, 2013; Hall ve Rieck, 1998). Özellikle kamuya açık sosyal taahhütler ve çevresel sorumluluk açıklamaları, örgütün uzun vadeli sürdürülebilirlik anlayışına ilişkin güven oluşturabilmekte ve yatırımcı davranışlarını etkileyebilmektedir (Flammer, 2013).

Maignan ve Ferrell (2001), kurumsal vatandaşlık uygulamalarının paydaşlar nezdinde örgütsel itibarı ve müşteri güvenini artırarak marka sadakati üzerinde olumlu etkiler yarattığını; bu dolaylı etkilerin finansal performansa da yansiyebileceğini göstermektedir. Bu çerçevede kurumsal vatandaşlık faaliyetleri, yalnızca etik bir sorumluluk pratiği değil; aynı zamanda piyasa aktörleri tarafından değerlendirilen stratejik sinyaller olarak da işlev görebilmektedir. Kurumsal vatandaşlık faaliyetlerine yönelik kamuya açık beyanlar veya bağış duyuruları gibi görünür uygulamalar, yatırımcılar açısından örgütün kurumsal kimliğine ve toplumsal sorumluluk anlayışına ilişkin olumlu sinyaller üreterek kısa vadeli piyasa tepkilerini de etkileyebilmektedir (Hall ve Rieck, 1998).

Örneğin, BP'nin 2010 yılında gerçekleşen Deepwater Horizon petrol sızıntısı sonrasında çevresel zararların telafisine yönelik olarak kamuoyuna açıkladığı tazminat ve sosyal sorumluluk taahhütlerinin, yatırımcı güveninin yeniden tesis edilmesine yönelik olumlu sinyaller ürettiği ve kısa vadede hisse senedi getirileri üzerinde anlamlı etkiler yarattığı bilinmektedir (Flammer, 2013). Bunun gibi, kurumsal vatandaşlık ile büyük ölçüde örtüşen kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları kapsamında kamuoyuna açıklanan sosyal taahhütlerin, yatırımcılar tarafından olumlu sinyaller olarak değerlendirilebildiği ve kısa vadeli hisse senedi performansı üzerinde anlamlı etkiler yaratabildiği ampirik çalışmalarla ortaya konmuştur (Flammer, 2013).

1.2.2. Örgütsel Performans ve Rekabet Avantajı

Kurumsal vatandaşlık, örgütlerin yalnızca finansal performansını değil; aynı zamanda yenilik kapasitesi, müşteri bağlılığı ve örgütsel bağlılık gibi performansla ilişkili ara değişkenleri de etkileyerek sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine katkı sağlayabilmektedir (Maignan ve Ferrell, 2001; London ve Hart, 2011). Bu bağlamda kurumsal vatandaşlık uygulamaları, örgüt için itibar, güven ve sosyal sermaye gibi maddi olmayan varlıkların oluşumuna zemin hazırlayan stratejik yatırımlar olarak değerlendirilmektedir (Vogel, 2005). Söz konusu varlıklar, örgütlerin farklı yerel pazarlara uyum sağlamasını kolaylaştırmakta ve uluslararası faaliyetlerde karşılaşılacak kurumsal engellerin aşılmasına katkı sunmaktadır (Maignan ve Ferrell, 2001).

Örneğin, Unilever'in Hindistan'da yürüttüğü *Shakti* programı kapsamında kırsal bölgelerde yaşayan düşük gelirli kadınlar mikro-girişimci olarak desteklenmiş ve bu kadınlar şirket ürünlerinin yerel dağıtım ağında aktif rol üstlenmiştir. Bu uygulama bir yandan kadınların ekonomik olarak güçlendirilmesini hedefleyen sosyal bir girişim niteliği taşıırken; diğer yandan Unilever'in geleneksel dağıtım kanallarıyla erişemediği kırsal pazarlara nüfuz etmesini sağlayarak marka güveni ve yerel meşruiyet kazanmasına katkı sunmuştur (London ve Hart, 2011). Benzer şekilde Nike'ın küresel tedarik zincirinde iş gücü standartlarının yükseltilmesine ve üretim süreçlerinin daha şeffaf hale getirilmesini sağlayan, çalışma koşullarını iyileştirmeye yönelik politikaları, sosyal sorumluluk ilkelerinin kurumsallaştırılması yoluyla marka itibarının yeniden inşasına katkı sağlamıştır (Locke, Qin ve Brause, 2007; Vogel, 2005). Bu örnekler, kurumsal vatandaşlığın yalnızca sosyal etki üretmediğini; aynı zamanda örgütsel meşruiyet ve rekabet gücü üzerinde dolaylı stratejik sonuçlar yaratabildiğini göstermektedir.

1.2.3. Paydaş İlişkileri ve Kurumsal İtibar

Kurumsal vatandaşlık uygulamaları, örgütlerin müşteriler, yerel topluluklar ve düzenleyici kurumlar nezdindeki algılanış biçimini etkileyerek kurumsal itibarın güçlendirilmesine katkı sağlamaktadır (Matten ve Crane, 2005). Bu tür uygulamalar, örgütün toplumsal sorumluluk anlayışına ilişkin olumlu bir imaj oluşturarak müşteri bağlılığını artırabilmekte ve paydaşlarla kurulan ilişkilerin sürdürülebilirliğini destekleyebilmektedir (Maignan, Ferrell ve Hult, 1999).

Kurumsal vatandaşlık yoluyla oluşturulan sosyal sermaye, kriz dönemlerinde meşruiyetin korunmasına yardımcı olmakta ve örgütün faaliyet gösterdiği topluluklar nezdinde kabul görmesini kolaylaştırmaktadır (Lin, 2010). Bu durum, kurumsal vatandaşlığın yalnızca normatif bir söylem değil; aynı

zamanda örgütsel dayanıklılığı destekleyen bir ilişki yönetimi aracı olduğunu göstermektedir.

Örneğin Johnson & Johnson'ın 1982 yılında Tylenol ürünlerinde yaşanan siyanür zehirlenmesi krizi sonrasında yürüttüğü paydaş odaklı kriz yönetimi süreci kapsamında ürünlerin piyasadan gönüllü olarak geri çekilmesi ve tüketici güvenliğini önceleyen şeffaf iletişim stratejilerinin benimsenmesi, şirketin toplumsal sorumluluk anlayışına ilişkin olumlu bir algı oluşturmuştur (Oliveira 2023). Bu yaklaşım, örgütün müşteri güvenini yeniden tesis etmesine ve kriz sonrasında kurumsal itibarını koruyarak paydaşlarla kurduğu ilişkilerin sürdürülebilirliğini sağlamasına katkı sunmuştur (Maignan vd., 1999; Matten ve Crane, 2005).

1.2.4. Çalışan Tutum ve Davranışları

Kurumsal vatandaşlık uygulamalarının örgüt içi etkileri, çalışanların örgütsel kimlik algısı, güven düzeyi ve işe bağlılık gibi tutumsal değişkenler üzerinden de gözlemlenebilmektedir. Çalışanların örgütün toplumsal sorumluluk anlayışına ilişkin algıları, örgütsel özdeşleşme ve güven düzeyini artırarak iş tatmini ve işe bağlılık üzerinde olumlu etkiler yaratabilmektedir (Lin, 2010).

Kurumsal vatandaşlık ikliminin yüksek bağlılık odaklı insan kaynakları uygulamalarıyla desteklenmesi, çalışanların işten ayrılma niyetini azaltabilmekte ve örgütsel performansa dolaylı katkılar sağlayabilmektedir (Lin ve Liu, 2017). Ayrıca örgütler tarafından yürütülen çalışan gönüllülük programları kapsamında çalışanların sosyal sorumluluk projelerine katılımının teşvik edilmesi, örgütsel değerlerin çalışan kimliğiyle bütünleşmesine katkı sağlayarak davranışların kurumsal normlar doğrultusunda şekillenmesine zemin hazırlayabilmektedir (Muthuri, Matten ve Moon, 2009).

Söz konusu kazanımların önemli bir bölümü, örgüt içinde belirli değer ve normların kurumsal kimliğin bir parçası haline getirilmesi ve çalışanlar tarafından içselleştirilmesi yoluyla ortaya çıkmaktadır. Kurumsal vatandaşlık ilkelerinin örgütsel politika ve uygulamalara entegre edilmesi, çalışanların örgütün toplumsal sorumluluk anlayışı ile özdeşleşmesini teşvik ederek davranışların bu normatif çerçeve doğrultusunda yönlendirilmesine olanak tanımaktadır (Lin ve Liu, 2017). Bu süreçte toplumsal sorumluluk söylemi, yalnızca dış paydaşlarla ilişkilerin düzenlenmesine hizmet etmekle kalmayıp; aynı zamanda örgüt içinde kabul gören normların içselleştirilmesi yoluyla çalışan davranışlarını şekillendiren bir kontrol mekanizması işlevi görebilmektedir. Bu yönüyle kurumsal vatandaşlık, açık yaptırımlara dayalı geleneksel kontrol biçimlerinden farklı olarak, değer temelli ve rızaya dayalı normatif kontrol

süreçlerinin oluşumuna zemin hazırlamaktadır (Kunda, 1992; Fleming ve Sturdy, 2011).

1.3. Kurumsal Vatandaşlık Söylemi ve Rızaya Dayalı Kontrol

Kurumsal vatandaşlık uygulamalarının çalışan tutum ve davranışları üzerindeki olumlu etkileri çoğunlukla örgütsel bağlılık ve özdeşleşme gibi tutumsal kazanımlar üzerinden ele alınmaktadır. Bununla birlikte eleştirel yönetim çalışmaları literatürü, söz konusu etkilerin yalnızca değer uyumu ile değil; aynı zamanda çalışan davranışlarının örgütsel normlar doğrultusunda yönlendirilmesini mümkün kılan normatif kontrol mekanizmalarıyla ilişkili olabileceğine işaret etmektedir (Kunda, 1992; Alvesson ve Willmott, 2002). Bu yönüyle kurumsal vatandaşlık söylemi, çalışanların örgütsel değerlerle özdeşleşmesini teşvik eden bir motivasyon aracı olmanın ötesinde; bireysel amaç ve kimliklerin örgütsel hedeflerle uyumlaştırılmasını sağlayan bir yönetsel düzenleme mekanizması olarak değerlendirilebilir. Bu durum, kurumsal vatandaşlık uygulamalarının yalnızca toplumsal sorumluluk söylemi üzerinden meşruiyet üretmekle kalmayıp; aynı zamanda emek sürecinin yeniden yapılandırılmasına yönelik daha örtük kontrol biçimlerini mümkün kılabileceği yönündeki tartışmaları gündeme getirmektedir (Kunda, 1992 ; Fleming ve Sturdy, 2011).

Örgütler, çalışan davranışlarını doğrudan denetlemek yerine; belirli norm ve değerlerin kurumsal kimliğin bir parçası haline getirilmesi yoluyla bu davranışların gönüllü olarak benimsenmesini teşvik etmektedir. Böylelikle örgütsel kontrol, açık yaptırımlara dayalı hiyerarşik bir yapıdan ziyade; çalışanların örgütsel değerleri içselleştirmesi üzerinden işleyen daha örtük ve rızaya dayalı bir niteliğe bürünebilmektedir (Kunda, 1992; Alvesson ve Willmott, 2002). Kurumsal vatandaşlık söyleminin örgütsel politika ve uygulamalara entegre edilmesi, çalışanların bu normatif çerçeveyi rızaya dayalı biçimde benimsemesini kolaylaştırarak örgütsel amaçlarla bireysel motivasyonların uyumlaştırılmasına hizmet eden bir kontrol mekanizması işlevi görebilmektedir (Fleming ve Sturdy, 2011). Bu durum, kurumsal vatandaşlık söyleminin örgüt içi işleyişine ilişkin daha eleştirel bir değerlendirmeyi gerekli kılmaktadır.

Kurumsal vatandaşlık söyleminin örgütsel meşruiyet üretimi, paydaş ilişkilerinin güçlendirilmesi ve çalışan bağlılığının artırılması gibi olumlu çıktıları literatürde geniş ölçüde vurgulanmaktadır. Bununla birlikte bu kazanımların hangi yönetsel süreçler aracılığıyla üretildiği ve bu süreçlerin emek süreci üzerindeki etkileri yeterince sorgulanmamaktadır. Değer temelli özdeşleşme ve rızaya dayalı normatif kontrol mekanizmalarının yaygınlaşması,

örgütsel amaçların bireysel motivasyonlarla uyumlaştırılmasını kolaylaştırırken; aynı zamanda gönüllü çaba artışı, rol sınırlarının genişlemesi ve karşılıksız emek katkısı gibi sonuçları da beraberinde getirebilmektedir (Fleming ve Sturdy, 2011). Bu durum, kurumsal vatandaşlık söyleminin yalnızca meşruiyet ve değer üretimi bağlamında değil; emek sürecinin yeniden yapılandırılması açısından da değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır.

2. Kurumsal Sömürü

Kurumsal vatandaşlık söyleminin değer temelli özdeşleşme ve rızaya dayalı normatif kontrol mekanizmaları aracılığıyla örgüt içi davranışları yönlendirebilmesi, bu yaklaşımın emek süreci üzerindeki etkilerinin daha eleştirel bir perspektifle incelenmesini gerekli kılmaktadır. Zira çalışanların örgütsel amaç ve değerlerle gönüllü biçimde uyumlaştırılması, her zaman karşılıklı fayda ve etik taahhüt çerçevesinde gerçekleşmeyebilir. Bu süreç, aynı zamanda rol sınırlarının genişlemesi, duygusal ve bilişsel emeğin yoğunlaşması ve gönüllü katkı beklentisinin kurumsallaşması gibi sonuçlar doğurabilmektedir. Bu bağlamda kurumsal sömürü, çalışanların örgütsel değerlerle özdeşleşmesi üzerinden üretilen rızanın, emek sürecinde artan yük ve karşılıksız katkı biçimleriyle nasıl kesiştiğini açıklamaya yönelik analitik bir kavram olarak ele alınabilir.

2.1. Kavramsal Çerçeve ve Analiz Düzeyi

Kurumsal sömürü, örgütlerde yaratılan değerın kimler tarafından üretildiği ve bu değerden kimlerin yararlandığı arasındaki dengesizlik üzerinden açıklanabilir. Bu yaklaşım, sömürüyü yalnızca düşük ücret ya da klasik emek-sermaye çatışması üzerinden değil; örgütsel değer yaratım süreçlerinde ortaya çıkan fayda ve maliyetlerin eşitsiz dağılımı üzerinden ele alır (Fleming, 2014; Thanem ve Knights, 2022). Bu çerçevede sömürü, örgütün elde ettiği ekonomik ve sembolik kazanımların (kârlılık, verimlilik, itibar, rekabet avantajı gibi) karar ve kaynak kontrolünü elinde bulunduran örgütsel konumlarda yoğunlaşmasına karşılık; bu değerın üretim sürecindeki maliyetlerin (zaman, duygusal yük, belirsizlik, güvencesizlik ve tükenme gibi) daha alt konumdaki aktörlere yüklenmesi şeklinde işler. (Fleming, 2014; Amis, Mair ve Munir, 2020).

Klasik tartışmalarda sömürü çoğunlukla artı-değer ve ücret ilişkisi üzerinden açıklanmıştır. Emek Süreci Teorisi ise sömürünün yalnızca ücret düzeyinde değil, işin nasıl örgütlendiği ve nasıl denetlendiği üzerinden de üretildiğini göstermiştir (Braverman, 1974; Burawoy, 1979). Bu bakış açısı, performans sistemleri, hedef baskısı, ölçüm rejimleri ve esnek istihdam biçimlerinin

değer üretimini artırırken maliyetleri çalışanlara kaydırabilecek yapılar oluşturabileceğini ortaya koyar.

Güncel tartışmalar, sömürünün yalnızca ücretli iş zamanı ile sınırlı kalmadığını; örgütlerin performans beklentileri, sürekli erişilebilirlik normları ve öz-düzenleme pratikleri aracılığıyla çalışanların formel iş tanımının ötesindeki katkılarını da değer üretim sürecine dahil edebildiğini göstermektedir. “Free work” olarak adlandırılan bu süreç, sözleşmeye açık biçimde dahil edilmeyen zaman, bilişsel emek ve duygusal yatırımın örgütsel performans rejimleri içinde normalleştirilmesiyle karakterize edilir. Bu bağlamda karşılıksız ya da görünmez katkılar, açık bir zorlamadan ziyade normatif içselleştirme ve gönüllü uyum üzerinden örgütsel değer yaratımına eklenilebilmektedir (Thanem ve Knights, 2022).

Kurumsal sömürü, tek tek yöneticilerin “etik dışı” kararlarıyla açıklanabilecek bireysel bir sorun değildir; daha çok örgütün yönetim ve kontrol mekanizmaları içinde ortaya çıkan yapısal bir ilişkidir. Bu noktada analiz düzeyi önemlidir. Performans sistemleri, hedef ve ölçüm uygulamaları, esnek ya da güvencesiz istihdam biçimleri, iş tasarımı ve insan kaynakları politikaları, değer üretimini artırırken bu sürecin maliyetlerini örgüt içindeki daha alt konumlara aktarabilir. Bu aktarım; artan iş yükü, uzayan çalışma süreleri, belirsizlik ve güvencesizlik, performans baskısı, tükenme ve iş–yaşam sınırlarının bulanıklaşması gibi sonuçlar üzerinden gerçekleşir. Buna karşılık elde edilen ekonomik ve sembolik kazanımlar daha üst konumlarda yoğunlaşabilir. Bu nedenle sömürü, örgütsel politika ve uygulamaların zaman içinde kaynaklara erişim, ödül ve risk dağılımı ile ilerleme fırsatları gibi alanlarda kalıcı eşitsizlikler üretmesi ve bunları yeniden üretmesi üzerinden anlaşılmalıdır (Amis vd., 2020).

Son olarak, çağdaş örgütlerde sömürünün işleyişinde rıza önemli bir yer tutar. Emek sürecine ilişkin klasik çalışmalar, kontrolün yalnızca açık baskı ve doğrudan denetim yoluyla değil; çalışanların örgütsel normları benimsemesi ve gönüllü uyum göstermesi yoluyla da sağlanabildiğini ortaya koymuştur (Burawoy, 1979). Bu durum, sömürünün her zaman zorlayıcı uygulamalarla değil; değer uyumu ve özdeşleşme üzerinden de üretilebileceğini göstermektedir. Böylece çalışanların katkısı artarken, bu katkının getirdiği maliyetler zamanla daha az fark edilir hale gelebilir ve olağan kabul edilebilir.

Bu nedenle bu bölümde kurumsal sömürü; (i) değer yaratım süreçlerinde ortaya çıkan fayda–maliyet dengesizliği, (ii) risk ve maliyetlerin örgütsel hiyerarşi içinde alt konumlara aktarılması, (iii) görünmez ya da karşılıksız emek biçimleri ve (iv) performans beklentileri ile normatif içselleştirme yoluyla rızanın üretilmesi eksenlerinde ele alınacaktır.

2.2. Değer Yaratım Süreçlerinde Asimetrik Fayda–Maliyet Dağılımı

Kurumsal sömürünün örgütsel düzeyde nasıl işlediğini anlamak için, değer yaratım sürecinde ortaya çıkan fayda ve maliyetlerin nasıl dağıtıldığına bakmak gerekir. Örgütlerde değer yalnızca fiziksel emekle değil; zaman, bilgi, duygusal emek, yaratıcılık ve bağlılık gibi maddi olmayan katkılarla da üretilir. Ancak bu katkıların sağladığı faydaların kimlerde toplandığı ve bu süreçte ortaya çıkan maliyetlerin kimler tarafından üstlenildiği sorusu belirleyicidir. Emek süreci literatürü, bu katkıların örgütsel performansın temel bileşenleri olduğunu, ancak bu süreçte ortaya çıkan maliyetlerin her zaman eşit biçimde paylaşılmadığını göstermektedir (Braverman, 1974; Burawoy, 1979).

Kurumsal sömürü, değer üretimine katkı sunanların elde edilen faydalar ile maruz kaldıkları maliyetler arasındaki dengesizlik üzerinden ortaya çıkar. Performansı artırmaya yönelik uygulamalar sonucunda elde edilen ekonomik ve stratejik kazanımlar çoğunlukla karar ve kaynak kontrolünü elinde bulunduran konumlarda yoğunlaşabilirken; artan iş yükü, performans baskısı, güvencesizlik ve iş–yaşam dengesinin bozulması gibi maliyetler daha alt örgütsel konumlarda birikebilmektedir (Fleming, 2014; Amis vd., 2020). Bu durum, değer yaratım süreçlerinin yalnızca çıktıların büyüklüğü üzerinden değil; risk, sorumluluk ve maliyetlerin nasıl dağıldığı üzerinden de değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Örgütsel politika ve uygulamalar zaman içinde kaynaklara erişim, ödül ve risk dağılımı gibi alanlarda kalıcı eşitsizlikler üretebilir ve bu eşitsizlikleri yeniden üretebilir (Amis vd., 2020).

2.3. Örgütsel Riskin Devri ve Güvencesizlik

Kurumsal sömürünün örgütsel düzeyde işleyişine katkı sunan önemli mekanizmalardan biri, değer yaratım sürecine ilişkin risk ve sorumlulukların alt örgütsel konumlara devredilmesidir. Performans artışı, esneklik ve verimlilik hedefleri doğrultusunda geliştirilen yönetim uygulamaları, üretim sürecindeki belirsizlik ve maliyetlerin örgüt tarafından üstlenilmesi yerine çalışanlara aktarılmasına yol açabilmektedir. Bu durum iş güvencesizliği, gelir istikrarsızlığı, artan psikososyal riskler ve mesleki gelişim sorumluluğunun bireyselleştirilmesi gibi sonuçlar doğurabilmektedir.

Özellikle performans yönetimi sistemleri ve esnek istihdam modelleri, çalışanların üretim sürecine ilişkin riskleri bireysel düzeyde üstlenmesini teşvik edebilmektedir. Örgütsel başarısızlıklar çoğu zaman yapısal koşullar yerine bireysel performans eksiklikleriyle açıklanmakta; böylece kurumsal düzeyde ortaya çıkan belirsizlikler çalışanların kişisel sorumluluğu olarak yeniden tanımlanmaktadır (Thanem ve Knights, 2022). Benzer biçimde, çalışanlardan mesleki yeterliliklerini sürdürmeleri ve geliştirmeleri yönündeki

beklenti, bu süreçle ilişkin zaman ve maliyetlerin çoğu durumda örgüt yerine birey tarafından karşılanması ile mümkün olmaktadır. Böylece örgütler nitelikli iş gücünden yararlanırken, bu niteliğin geliştirilmesine ilişkin maliyetleri çalışanlara devredebilmektedir (Fleming, 2014). Dolayısı ile risk devri, örgütsel değer yaratımına katkı sunan aktörlerin maruz kaldıkları maliyetlerin bireyselleştirilmesi yoluyla fayda-maliyet dağılımındaki yapısal asimetrisinin sürdürülmesine hizmet eden temel bir sömürü mekanizması olarak değerlendirilmektedir.

2.4. Görünmez Emek ve Ücretsiz Katkı Biçimleri

Kurumsal sömürünün örgütsel düzeyde yeniden üretildiği alanlardan biri, çalışanların örgütsel değer yaratımına sundukları ancak formel iş tanımlarında açıkça yer almayan emek biçimleridir. Emek süreci literatürü, örgütlerde değer üretiminin yalnızca sözleşmeye dayalı fiziksel emekle sınırlı olmadığını; aynı zamanda çalışanların bilgi, zaman, duygusal emek ve öznel yatırımını da kapsadığını göstermektedir (Braverman, 1974; Burawoy, 1979).

Modern örgütlerde gönüllü koordinasyon çabaları, bilgi paylaşımı, ilişki yönetimi ve öz-gelişim gibi maddi olmayan katkılar bu sürecin önemli bir parçası haline gelmiştir. Bu tür katkılar literatürde çoğu zaman bireysel düzeyde tanımlanan “örgütsel vatandaşlık davranışı” kapsamında ele alınmış ve çalışanların formel rol gerekliliklerinin ötesinde sergiledikleri, örgütsel etkinliği artıran gönüllü davranışlar olarak değerlendirilmiştir (Organ, 1988). Ancak söz konusu katkılar, performans ya da ücretlendirme sistemlerinde her zaman açık bir karşılık bulmamakta; buna karşın örgütsel çıktının elde edilmesine önemli ölçüde katkı sağlamaktadır. Özellikle çalışanların iş dışında gerçekleştirdikleri mesleki gelişim faaliyetleri, kişisel ağlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanmaları veya iş süreçlerinin sürekliliğini sağlamak için harcadıkları görünmez çabalar, çoğu zaman “gönüllü” ya da “doğal” katkılar olarak çerçevelendirilmektedir (Burawoy, 1979; Fleming, 2014). Bu durum, örgütlerin çalışanların yalnızca formel iş gücünü değil; aynı zamanda zamanlarını, sosyal ilişkilerini ve bireysel gelişim süreçlerini de dolaylı biçimde değer üretimine dahil etmesine imkân tanımaktadır. Böylece değer üretimi, iş saatleriyle sınırlı katkılarının ötesine geçmekte ve çalışanların gündelik yaşam pratiklerinin de örgütsel hedefler doğrultusunda mobilize edilmesini mümkün kılmaktadır (Fleming, 2014). Bu bağlamda görünmez emek, örgütsel değer yaratımına katkı sunarken karşılığının açık biçimde tanımlanmadığı bir maliyet alanı olarak ortaya çıkmakta ve fayda-maliyet dağılımındaki yapısal asimetrisinin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır.

2.5. Normatif Kontrol ve Rızanın Üretimi

Kurumsal sömürünün modern örgütlerde sürdürülebilir hale gelmesinde normatif kontrol önemli bir rol oynamaktadır. Değer yaratım süreçlerinde ortaya çıkan fayda–maliyet dengesizliği yalnızca yapısal mekanizmalarla değil; çalışanların bu süreci gönüllü biçimde benimsemesi yoluyla da yeniden üretilmektedir. Bu nedenle örgütsel kontrol, klasik emek süreci analizlerinde vurgulanan doğrudan gözetim ve hiyerarşik denetim mekanizmalarının ötesine geçerek; çalışanların örgütsel hedef ve değerleri kendi bireysel amaçlarıyla uyumlu hale getirmesi üzerinden işleyen daha örtük bir nitelik kazanmaktadır.

Emek süreci literatürü, modern örgütlerde kontrolün teknik ve bürokratik araçların ötesinde kültürel ve normatif mekanizmalarla da sağlandığını göstermiştir (Braverman, 1974; Burawoy, 1979). Özellikle Burawoy’un rıza üretimi yaklaşımı, çalışanların üretim sürecine katılımının yalnızca zorunlulukla değil; gönüllü uyum üzerinden de şekillendiğini ortaya koymaktadır. Performans normlarının içselleştirilmesi, örgütsel başarıya katkının bireysel sorumluluk olarak görülmesi ve artan iş yükünün mesleki bağlılıkla ilişkilendirilmesi, kontrolün rıza yoluyla işlemesine zemin hazırlamaktadır.

Örgütler, çalışanların davranışlarını doğrudan denetlemek yerine; belirli değer ve normların kurumsal kimliğin bir parçası haline getirilmesi yoluyla bu davranışların gönüllü olarak benimsenmesini teşvik etmektedir (Kunda, 1992; Alvesson ve Willmott, 2002). Böylelikle örgütsel kontrol, açık denetim mekanizmalarına dayalı hiyerarşik bir yapıdan ziyade; çalışanların örgütsel değerleri içselleştirmesi üzerinden işleyen daha örtük ve rızaya dayalı bir niteliğe bürünebilmektedir (Fleming ve Sturdy, 2011). Örgütsel değerlerin kurumsal kimliğin parçası haline getirilmesi, çalışanların bu değerleri gönüllü biçimde benimsemesini teşvik etmektedir. Böylece örgütsel hedeflerle bireysel motivasyonlar uyumlu hale getirilmekte ve değer yaratımına ilişkin maliyetler çalışanlar tarafından doğal ve gerekli katkılar olarak kabul edilebilmektedir.

Normatif kontrol yalnızca bağlılığı artıran bir yönetim aracı değildir; aynı zamanda değer yaratım süreçlerinde ortaya çıkan asimetrik fayda–maliyet dağılımının meşrulaştırılmasına katkı sağlayan bir söylemsel zemin oluşturduğu söylenebilir. Özellikle etik değerler, gönüllülük ve toplumsal sorumluluk vurgusu etrafında şekillenen kurumsal vatandaşlık söylemi, çalışanların örgütsel hedeflerle özdeşleşmesini kolaylaştırarak artan iş yükü ve risklerin bireysel sorumluluk olarak görülmesini mümkün kılabilmektedir (Fleming, 2014). Bu doğrultuda örgütsel amaçlara katkı sunmak, yalnızca sözleşmeye dayalı bir iş yükümlülüğü olmaktan çıkarak, çalışanların toplumsal sorumluluk veya mesleki bağlılık temelinde gönüllü olarak üstlendikleri bir katkı biçimi olarak yeniden tanımlanabilmektedir (Alvesson ve Willmott, 2002). Bu şekilde

örgütsel kontrol, açık yaptırımlara dayalı bir mekanizma olmaktan çıkarak; çalışanların değerleri içselleştirmesi üzerinden işleyen daha örtük bir düzenleme biçimine dönüşmektedir.

3. Kurumsal Vatandaşlık Söylemi ve Kurumsal Sömürü Arasındaki Gerilim

Kurumsal vatandaşlık ve kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) yaklaşımı, örgütleri toplumsal sorumluluk üstlenen etik aktörler olarak konumlandıran normatif bir çerçeve sunmaktadır (Matten ve Crane, 2005). Bu çerçeve; gönüllülük, toplumsal katkı, paydaş değeri ve etik bağlılık gibi kavramlar üzerinden örgütlerin meşruiyetini güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Ancak eleştirel yönetim yazınında, bu söylemin yalnızca dış paydaş ilişkilerini düzenleyen bir yönetim aracı olmadığı; aynı zamanda örgüt içi emek süreçlerini ve çalışan davranışlarını şekillendiren bir normatif kontrol mekanizması olarak da işleyebileceği ileri sürülmektedir (Banerjee, 2008; Fleming ve Sturdy, 2011).

Emek süreci literatürü, modern örgütlerde kontrolün yalnızca hiyerarşik denetim ve teknik gözetim yoluyla değil; çalışanların örgütsel değerleri içselleştirmesi yoluyla da sağlanabildiğini göstermiştir (Burawoy, 1979; Kunda, 1992). Bu bağlamda kurumsal vatandaşlık söylemi, etik sorumluluk ve gönüllülük vurgusu aracılığıyla çalışanların örgütsel hedeflerle özdeşleşmesini teşvik edebilmektedir. Örgütsel amaçlara katkı sunmak, bu çerçevede yalnızca sözleşmeye dayalı bir yükümlülük olmaktan çıkarak “iyi vatandaşlık” pratiği olarak yeniden tanımlanabilmektedir (Alvesson ve Willmott, 2002). Böylelikle artan iş yükü, rol ötesi katkılar ya da performans baskısı, açık bir yönetsel talep olmaktan ziyade gönüllü katılımın doğal uzantısı olarak algılanabilmektedir. Bu durum özellikle örgütsel vatandaşlık davranışı (OCB) literatüründe görünür hale gelmektedir. Başlangıçta gönüllü ve rol dışı katkılar olarak tanımlanan davranışlar (Organ, 1988), zamanla örgütsel normların parçası haline gelmekte ve örtük bir performans beklentisine dönüşebilmektedir (Bolino, Klotz, Turnley ve Harvey, 2013; Vigoda-Gadot, 2006). Böylece gönüllülük temelinde ortaya çıkan katkılar, fiilen zorunlu bir katılım biçimi kazanabilmektedir (Bolino vd., 2013; Vigoda-Gadot, 2006; Burawoy, 1979).

Çalışanların zaman, dikkat ve duygusal emek gibi maddi olmayan kaynaklarının örgütsel süreçlere dahil edilmesi, örgütsel performansı artırırken; bu katkılarının karşılığı çoğu zaman eşit biçimde tanımlanmamaktadır. Bu noktada gerilim açık hale gelmektedir. Kurumsal vatandaşlık söylemi bir yandan etik sorumluluk ve toplumsal fayda üretimini teşvik eden olumlu bir çerçeve sunarken; diğer yandan değer yaratım süreçlerinde ortaya çıkan fayda-maliyet dağılımını görünmez kılabilmektedir (Fleming, 2014; Amis

vd., 2020). Çalışanların gönüllü katkıları örgütsel performansın doğal bileşeni olarak yeniden tanımlandığında, bu katkıların doğurduğu risk ve maliyetlerin bireysel sorumluluk alanı içinde değerlendirilmesi kolaylaşmaktadır (Fleming, 2014). Böylece fayda ve maliyetlerin asimetrik dağılımı açık bir zorlamadan çok, normatif içselleştirme yoluyla yeniden üretilmektedir.

Dolayısıyla kurumsal vatandaşlık ile kurumsal sömürü arasındaki ilişki, basit bir karşıtlıktan ziyade yapısal bir gerilime işaret etmektedir. Kurumsal vatandaşlık söylemi, örgütlerin toplumsal meşruiyetini güçlendiren bir etik çerçeve sunarken; aynı zamanda çalışanların gönüllü katkılarının örgütsel değer yaratım süreçlerine entegre edilmesini kolaylaştıran bir yönetsel teknoloji olarak da işleyebilmektedir (Banerjee, 2008; Fleming ve Sturdy, 2011). Bu gerilim, modern örgütlerde sömürünün yalnızca açık baskı ve denetim yoluyla değil; değer, bağlılık ve gönüllülük söylemleri üzerinden de üretilebileceğini göstermektedir. Bu nedenle kurumsal vatandaşlık ve kurumsal sömürü, çağdaş örgütlerde birbirini dışlayan değil; belirli yönetsel ve kurumsal koşullar altında iç içe geçebilen iki dinamik olarak ele alınmalıdır. Kurumsal vatandaşlık söylemi, etik sorumluluk ve gönüllülük vurgusuyla örgütsel meşruiyeti güçlendirirken; aynı zamanda çalışan katkılarının mobilizasyonu ve değer yaratım süreçlerinin düzenlenmesi açısından rızaya dayalı bir kontrol mekanizması olarak işleyebilmektedir (Banerjee, 2008; Fleming ve Sturdy, 2011). Bu gerilim, modern örgütlerde gönüllülük ile yükümlülük arasındaki sınırın giderek belirsizleştiğine işaret etmektedir (Burawoy, 1979; Alvesson ve Willmott, 2002).

Kurumsal vatandaşlık söylemi, örgütsel bağlılık ve gönüllü katkıyı teşvik eden bir yönetsel araç olmanın ötesinde; değer yaratım süreçlerinde ortaya çıkan asimetrik fayda-maliyet dağılımlarını meşrulaştırabilen bir normatif kontrol mekanizması olarak işlev görebilmektedir (Banerjee, 2008). Bu çerçevede, kurumsal vatandaşlık ile teşvik edilen gönüllü katkılar, örgütsel normların içselleştirilmesi yoluyla rızaya dayalı biçimde ortaya çıkmakta; ancak bu katkıların değer yaratım süreçlerine dahil edilmesi, örgütsel fayda ve maliyetlerin eşit biçimde paylaşılmaması durumunda kurumsal sömürünün yeniden üretilmesine zemin hazırlayabilmektedir (Fleming, 2014; Amis vd., 2020). Bu nedenle kurumsal vatandaşlık ile kurumsal sömürü arasındaki ilişki, birbirini dışlayan değil; belirli örgütsel koşullarda birbirini besleyebilen iki dinamik olarak değerlendirilmelidir.

Bu çalışma boyunca ortaya konulduğu üzere, kurumsal vatandaşlık ve kurumsal sömürü birbirini dışlayan kavramlar değildir. Kurumsal vatandaşlık söylemi, örgütlerin toplumsal sorumluluk üstlenmesini teşvik eden ve meşruiyetini güçlendiren bir çerçeve sunarken; aynı zamanda çalışan

katkılarının nasıl mobilize edildiği ve bu katkıların örgütsel değer yaratım süreçlerine nasıl dahil edildiği sorusunu da gündeme getirmektedir. Gönüllülük, bağlılık ve etik sorumluluk vurgusu üzerinden teşvik edilen katkılar, örgütsel performansa önemli ölçüde destek sağlayabilir. Ancak bu katkıların ortaya çıkardığı zaman, emek ve risk maliyetlerinin örgütsel hiyerarşi içinde dengeli biçimde paylaşılmaması durumunda, değer üretimi ile fayda dağılımı arasındaki mesafe açılabilmektedir. Bu nedenle kurumsal vatandaşlık söyleminin yalnızca niyetler ve etik taahhütler üzerinden değil; değer yaratım süreçlerinde ortaya çıkan sonuçlar üzerinden de değerlendirilmesi gerekmektedir. Kurumsal sorumluluğun dönüştürücü bir potansiyele sahip olabilmesi, ancak örgüt içinde katkı, risk ve ödül dağılımının daha adil bir çerçevede ele alınmasıyla mümkün görünmektedir.

Kaynakça

- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619–644. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00305>
- Amis, J. M., Mair, J., & Munir, K. A. (2020). The organizational reproduction of inequality. *Academy of Management Annals*, 14(1), 195–230. <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0033>
- Banerjee, S. B. (2008). Corporate social responsibility: The good, the bad and the ugly. *Critical Sociology*, 34(1), 51–79. <https://doi.org/10.1177/0896920507084623>
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H., & Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 542–559. <https://doi.org/10.1002/job.1847>
- Braverman, H. (1974). *Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century*. Monthly Review Press.
- Burawoy, M. (1979). *Manufacturing consent: Changes in the labor process under monopoly capitalism*. University of Chicago Press.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- Fleming, P. (2014). *Resisting work: The corporatization of life and its discontents*. Temple University Press.
- Fleming, P., & Sturdy, A. (2011). “Being yourself” in the electronic sweatshop: New forms of normative control. *Human Relations*, 64(2), 177–200. <https://doi.org/10.1177/0018726710375481>
- Flammer, C. (2013). Corporate social responsibility and shareholder reaction: The environmental awareness of investors. *Academy of Management Journal*, 56(3), 758–781.
- Hall, P. L., & Rieck, R. (1998). The effect of positive corporate social actions on shareholder wealth. *Journal of Financial and Strategic Decisions*, 11(2), 83–89.
- Kunda, G. (1992). *Engineering culture: Control and commitment in a high-tech corporation*. Temple University Press.
- Lin, C.-P. (2010). Modeling corporate citizenship, organizational trust, and work engagement based on attachment theory. *Journal of Business Ethics*, 94(4), 517–531. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0279-6>

- Lin, C.-P., & Liu, M.-L. (2017). Examining the effects of corporate social responsibility and ethical leadership on turnover intention. *Personnel Review*, 46(3), 526–550.
- Locke, R. M., Qin, F., & Brause, A. (2007). Does monitoring improve labor standards? Lessons from Nike. *Industrial and Labor Relations Review*, 61(1), 3–31. <https://doi.org/10.1177/001979390706100101>
- London, T., & Hart, S. L. (2011). *Next generation business strategies for the base of the pyramid: New approaches for building mutual value*. FT Press.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2001). Corporate citizenship as a marketing instrument. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 457–484.
- Maignan, I., Ferrell, O. C., & Hult, G. T. M. (1999). Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 455–469. <https://doi.org/10.1177/0092070399274005>
- Matten, D., & Crane, A. (2005). Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1), 166–179.
- Muthuri, J. N., Matten, D., & Moon, J. (2009). Employee volunteering and social capital: Contributions to corporate social responsibility. *British Journal of Management*, 20(1), 75–89. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00551.x>
- Oliveira, M. J. S. (2023). Chicago Tylenol murders: Information and mindfulness. *Safety Science*, 165, 106190. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2023.106190>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Özdemir, Y. ve Dinçer, M. A. M. (2013), “Çalışanların Kurumsal Vatandaşlık ile İlgili Algıları: Türkiye’den Ödüllü Bir Örnek”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 18, Sayı: 2, ss. 319-337.
- Pies, I., Beckmann, M., & Hielscher, S. (2010). Value creation, management competencies, and global corporate citizenship: An ordonomic approach to business ethics in the age of globalization. *Journal of Business Ethics*, 94(2), 265–278. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0263-1>
- Ruggie, J. G. (2014). Global governance and “new governance theory”: Lessons from business and human rights. *Global Governance*, 20(1), 5–17.
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2011). The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. *Journal of Management Studies*, 48(4), 899–931. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00950.x>
- Schwab, K. (2008). Global corporate citizenship: Working with governments and civil society. *Foreign Affairs*, 87(1), 107–118.
- Thanem, T., & Knights, D. (2022). Exploitation in contemporary capitalism: Labor process theory and beyond. *Organization*, 29(3), 415–432. <https://doi.org/10.1177/13505084211051010>

- Valor, C. (2005). Corporate social responsibility and corporate citizenship. *Journal of Business Ethics*, 53(1–2), 191–203.
- Vigoda-Gadot, E. (2006). Compulsory citizenship behavior: Theorizing some dark sides of the good soldier syndrome in organizations. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 36(1), 77–93. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.2006.00297.x>
- Vogel, D. (2005). *The market for virtue: The potential and limits of corporate social responsibility*. Brookings Institution Press.
- Whitehouse, L. (2003). Corporate social responsibility, corporate citizenship and the Global Compact: A new approach to regulating corporate social power? *Global Social Policy*, 3(3), 299–318.
- Wood, D. J., & Logsdon, J. M. (2002). Business citizenship: From domestic to global level of analysis. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 155–187.
- World Economic Forum. (2002). *Global corporate citizenship: The leadership challenge for CEOs and boards*. Geneva, Switzerland.
- World Economic Forum. (2020). *Measuring stakeholder capitalism: Towards common metrics and consistent reporting of sustainable value creation*. Geneva, Switzerland: World Economic Forum.

Yönetimde İki Uç Nokta: Otorite ve Katılım

Semanur Çelik¹

Özet

Çalışma, yönetim yaklaşımlarının iki uç noktası olan otorite ve katılımcı yönetimin, karşıtlıkları kadar birbirini tamamlayan yönleri, benzerlikleri ve işlevsel gereklilikleri bağlamında ele almayı amaçlamaktadır. Çıkış noktası, örgütlerin tek bir yönetim yaklaşımıyla süreklilik sağlamasının mümkün olamayacağı varsayımdır. Öncelikle karar yetkisinin ağırlıklı olarak yönetici kademesinde toplandığı ve hiyerarşik koordinasyon mekanizmasının uygulandığı otoriter yönetim yaklaşımı ele alınmaktadır. Bu yönetim şeklinde odak noktası, düzenin ve hızın örgüt içindeki karşılığıdır. İkinci olarak, güç paylaşımının ve çalışan katılımını temel alan katılımcı yönetim yaklaşımı tartışılmaktadır. Bu yaklaşımda karar alma süreçlerine çalışan katılımı sağlanmasının avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Çalışma bu iki uç nokta arasında aslında birbirini dengeleyen bir yapı olduğunu ve uygun koşullarda birbirini dengeleyen ve tamamlayan işlevsellik sunduğunu ileri sürmektedir. Türkiye bağlamından örneklerle somutlaştırılması hedeflenen bu değerlendirmelerin sonrasında bölüm, yöneticilere tekil bir yönetim yaklaşımını normatif olarak önermekten kaçınmaktadır. Böylelikle, otoriter ve katılımcı yönetim arasındaki iki uç noktanın farklı koşullarda değer üreten yönetsel araçlar olarak anlaşılması amaçlanmaktadır.

1. Giriş

Örgütsel davranışın şekillenmesinde belirleyici olan temel unsurlardan biri, gücün ve karar verme yetkisinin örgüt hiyerarşisi içerisinde nasıl dağıtıldığıdır. Zira yönetim süreçlerinin çekirdeği, önemli ölçüde karar verme faaliyetleri etrafında şekillenmektedir (Simon, 1997). Bu dağılım “kimin karar verdiği” sorusunun yanı sıra kararların nasıl üretildiğini, ne kadar sürede alındığını, hangi bilgi kaynaklarının sürece dâhil edildiğini ve alınan kararların örgüt içinde ne ölçüde benimsendiğini de belirlemektedir (Vroom & Yetton, 1973;

1 Arş. Gör., Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, semanur.celik@marmara.edu.tr, ORCID: 0000-0003-3922-4207

Vroom & Jago, 1988; Likert, 1967). Bu bağlamda otoriter ve katılımcı yönetim, çoğu kez zıt kavramlar olarak konumlandırılrsa da uygulamada daha çok denge kurma sorunsalı olarak görünürlük kazanmaktadır. İkilik yaklaşımı, ilk bakışta çatışan kavramların, gerçekte aynı örgütsel olgunun tamamlayıcı boyutları olabileceğinin daha isabetli olduğunu vurgulamaktadır (Hildreth & Kimble, 2002).

Otoriterliğin genellikle hız ve yönetsel netlik gerektiren koşullarda daha etkili sonuçlar üretebildiği düşünülmektedir. Buna karşılık katılımcı yönetimin belirsizliğin görece düşük olduğu, uygulamanın çalışan katkısına dayandığı ve kolektif değerlendirme gereksiniminin olduğu durumlarda daha etkili olabileceği ileri sürülmektedir. Bu nedenle iki yaklaşım arasında doğru veya yanlış ayrımı yapmak yerine, koşullara bağlı olarak hangisinin daha uygun olacağı tartışılmalıdır (Kwon & Kim, 2025). Bu bağlamda, belirsizlik ve zaman baskısı arttığında otoriteye olan ihtiyaç daha görünür hâle gelmektedir. Ancak otoriter yönetim kalıcı olursa çalışanların özerkliğini ve inisiyatifini azaltabileceği göz ardı edilmemelidir (Likert, 1967). Buna karşın katılımcı yönetim, karar kalitesini artırma ve kararların uygulanabilirliğini güçlendirme iddiasıyla öne çıkmaktadır. Çalışanların sonuçtan sorumlu tutulduğu değil, karar sürecine dâhil edildiği bir ilişki zemini oluşturmaktadır. Özellikle uzmanlaşmanın yüksek olduğu işlerde problem çözme kapasitesini genişlettiği, yenilik ve iyileştirme çabalarını desteklediği ve ekip içi etkileşimi güçlendirdiği sıkça vurgulanmaktadır (Somech, 2006; Rosing ve diğerleri, 2011). Bununla birlikte katılımın her koşulda daha iyi çıktılar üreteceği varsayımı isabetli değildir. Zaman baskısının arttığı, kararın teknik niteliğinin baskınlaştığı ya da koordinasyon maliyetlerinin yükseldiği durumlarda, katılımcı yönetim yaklaşımının tercih edilmesi karar almayı geciktirebilmektedir.

Bu tartışmayı daha anlamlı kılan temel dinamiklerden biri, günümüz örgütlerinin giderek daha belirgin biçimde bilgi yoğun ve çok aktörlü yapılara dönüşmesidir. Bu tür bağlamlarda çalışanların bilgi birikimi, karar süreçlerinde kritik bir girdi niteliği kazanmaktadır (Danko & Crhová, 2024; Koster, 2022). Bu nedenle yöneticiler karar vermede ısrar etmek yerine, karar sürecini yapılandıran, koordinasyonu sağlayan ve çalışanların katkısını görünür kılan birer kolaylaştırıcı rolüne evrilmesi beklenmektedir (Senge, 2006).

2. Katılımcı Yönetim

Katılımcı yönetim örgütsel hedeflere ulaşma sürecinde hiyerarşik duvarları görece esneten ve çalışanların bilgi ile deneyimlerini karar mekanizmalarına dahil eden bir yönetim yaklaşımıdır. Katılımcı karar verme literatürü ise, yöneticilerin çalışanlara tanıdığı inisiyatif alanının sınırlarını ve sonuçlar

üzerindeki etkisini anlamaya odaklanmaktadır (Cotton, 1993; Likert, 1967; Maier, 1967).

Tannenbaum ve Schmidt (1958), liderlik davranışlarını otokratikten demokrasiye uzanan bir süreklilik üzerinde konumlandırmış ve yöneticilerin çalışanlara tanıdığı özgürlük düzeyinin karar üzerindeki kontrol derecesini belirlediğini ileri sürmüştür. McGregor (1960), Tannenbaum ve Schmidt'in görüşünü genişleterek, X/Y teorisi olarak bilinen iki yönetsel varsayım kümesi önermiş ve bu varsayımlarının katılımcı karar verme kullanımını etkileyeceğini öngörmüştür. Yine de önceki çalışmalar X/Y teorisi varsayımları ile diğer yönetsel değişkenler arasındaki bağlantıları incelemiş; liderlik davranışları (Fidan, 1973), iletişim tarzı (Sager, 2008), etik davranış algıları (Neuliep J., 1996) ve uyum sağlama stratejilerinin seçimi (Neuliep, 1987) gibi boyutlara odaklanmıştır. Bu doğrultuda mevcut kanıtlar yöneticilerin X/Y teorisi varsayımları ile katılımcı karar alma davranışlarını benimseme ya da kaçınma arasında anlamlı bir ilişki bulunmasının olası olduğunu düşündürmektedir. Bununla birlikte otorite ve özgürlük düzeylerinin hiçbir zaman mutlak olmadığını savunan yaklaşım, Vroom ve Yetton (1973) tarafından geliştirilerek durumsallık temelli liderlik-katılım kuramına dönüştürülmüştür. Yöneticilerin kararın niteliği, çalışanların bilgi düzeyi, çözümün kabul edilme olasılığı ve olası ekip içi çatışma gibi kriterlere göre uygun katılım düzeyini seçmesi gerektiği savunulmuştur. Vroom ve Jago'nun (1988) belirttiği üzere, katılımcı yönetim yaklaşımı çalışanların kararları uygulama konusundaki motivasyonunu ve bağlılığını da güçlendirmektedir (Vroom & Jago, 1988). Benzer biçimde bu yaklaşımın, sorumluluk duygusunu destekleyebildiği ve örgütsel öğrenme için daha elverişli bir ortam oluşturduğu ilgili yazında dile getirilmektedir (Somech, 2006; Rosing ve diğerleri, 2011).

3. Otoriter Yönetim

Otoriter yönetim, geleneksel olarak merkeziyetçi bir otorite dağılımına, belirgin bir hiyerarşik yapılanmaya ve emir-komuta zincirinin keskin biçimde işletildiği bir yönetsel düzene işaret etmektedir (Çini & İyiopruk, 2025). Bu tür bir yapı, özellikle kriz anlarında veya yüksek riskli operasyonlarda sağladığı hız ve netlik nedeniyle önemlidir (Rosing ve diğerleri, 2022). Nitekim, zaman baskısının yoğun olduğu durumlarda katılımcı yönetim yaklaşımı karar alma süresini uzatabilir.

Otoriter yönetim anlayışı, klasik yönetim kuramlarının ortaya çıktığı 20. yüzyılda daha sistematik bir biçimde ele alınmıştır. Bilimsel yönetim yaklaşımıyla birlikte, iş süreçlerinin standartlaştırılması, görev tanımlarının netleştirilmesi ve yönetsel kontrolün merkezileştirilmesi ön plana çıkmıştır. Bu dönemde örgütsel

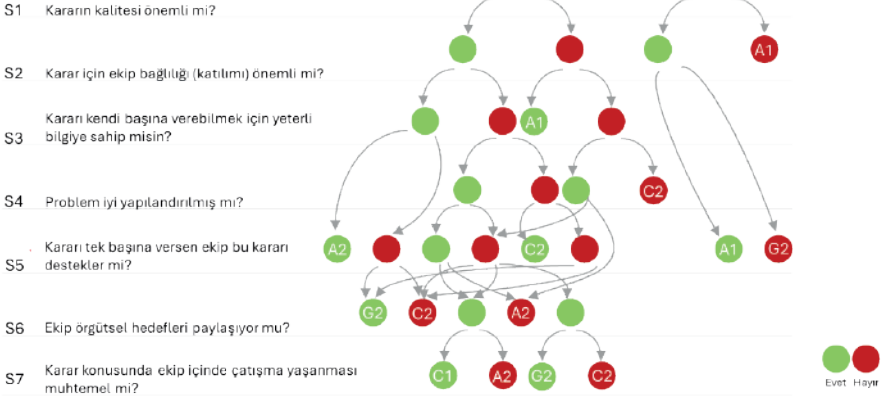
etkinlik, büyük ölçüde yöneticinin planlama ve denetim kapasitesi üzerinden değerlendirilmiştir (Taylor, 1911). Benzer biçimde, yönetim fonksiyonlarını sistematikleştiren çalışmalar da, hiyerarşik düzeni ve otorite kavramını örgütsel düzenin temel bileşenleri arasında konumlandırılmıştır (Fayol, 1949). Bu kuramsal hattı güçlendiren diğer çerçeve, Max Weber'in bürokrasi modelidir. Weber'e göre otorite, kuralların ve hiyerarşik düzenin hâkim olduğu bir örgüt yapısında öngörülebilirlik ve düzen sağlamaktadır (Weber, 1978).

Durumsal ve karma liderliğin yükselişiyle birlikte otoriter yönetim yaklaşımı da yeniden değerlendirilmiştir. Tek bir bir liderlik yaklaşımının sürdürülebilir olmadığı, koşulların yönetim tarzını belirlemesi gerektiği çalışmalarda yer almaktadır (Rosing ve diğerleri, 2022). Günümüzde bu yaklaşım, mutlak bir yönetim biçimi niteliği taşımaktan ziyade, bağlamın gerektirdiği durumlarda başvurulacak stratejik bir liderlik aracı olarak değerlendirilmektedir.

4. Otoriter-Katılımcı Yönetimde Denge

Otoriter ve katılımcı yaklaşımlar arasındaki dengenin hangi koşullarda nasıl kurulması gerektiğine sistematik bir yanıt sunan önemli modellerden biri Vroom-Yetton-Jago Modeli'dir. Model, kararın niteliği ve karar kalitesinin örgüt açısından taşıdığı önem, çalışanların bilgi düzeyi ve çatışma yaşanma ihtimali gibi durumsal değişkenleri birlikte değerlendirerek yöneticinin hangi katılım düzeyini tercih etmesinin uygun olacağını analiz etmeyi amaçlar (Vroom & Jago, 1988). Bu çerçevede model, karar verme seçeneklerini bir yelpaze üzerinde konumlandırır. Bir uçta karar vermenin tek elden yapıldığı otoriter yaklaşımlar, diğer uçta ise kararın grup etkileşimiyle ve uzlaşa temelli şekillendiği daha katılımcı yaklaşımlar yer almaktadır. Literatürde yaygın gösterimle, A1/A2 türü yaklaşımlar bilginin toplanma düzeyine göre otorite derecesini ayırırken, C1/C2 yaklaşımları danışma yoğunluğunu ve G2 ise grup kararını temsil etmektedir (Vignesh, 2020). Bu sürecin nasıl işlediğini özetleyen karar ağacı, Şekil 2'de gösterilmektedir.

VROOM-YETTON-JAGO MODEL
Karar Ağacı



Şekil 2. Vroom-Yetton-Jago Karar Ağacı Modeli

Kaynak: (Vignesh, 2020)'den uyarlanarak yazar tarafından Türkçeye çevrilmiş ve yeniden oluşturulmuştur.

Şekil 2'de sunulan karar ağacı, kararın niteliğine ve bağlamsal koşullara göre farklı yönetim yaklaşımlarının uygun olabileceğini göstermektedir. Model, karar kalitesinin önemi, kararın astlar tarafından benimsenme gerekliliği, liderin ve ekibin bilgi düzeyi, zaman baskısı ve ekip içi çatışma olasılığı gibi değişkenleri sistematik biçimde sorgulayarak yöneticisi en uygun karar biçimine yönlendirmektedir (Vroom & Jago, 1988).

Bu noktada, karar süreçlerindeki katılım düzeyini açıklayan bir diğer önemli kuramsal çerçeve ise Rensis Likert'in yönetim sistemleri yaklaşımıdır. Likert, liderlik tarzlarını iş odaklı otoriter yapıdan çalışan odaklı katılımcı yapıya uzanan dört aşamalı bir süreklilik içinde ele almaktadır (Likert, 1979). Sistem 1, yöneticilerin astlarına güvenmediği, kararların yönetici tarafından alındığı ve motivasyonun korku, tehdit veya ceza yoluyla sağlandığı bir yapıyı temsil etmektedir (Hersey ve diğerleri, 2012). Bu sistemde insan unsuru büyük ölçüde göz ardı edilmekte, üretim ve çıktı odaklı bir anlayış benimsenmektedir. Diğer uç olan Sistem 4, güvene dayalı ilişkilerin, çift yönlü iletişimin ve takım çalışmasının hâkim olduğu en gelişmiş modeldir. Katılımcı sistemde kararlar kolektif biçimde alınmakta ve çalışanlar örgüt hedeflerine tam bir iş birliği içinde yönlendirilmektedir (Likert & Likert, 1976).

Araştırmalar, otoriter yönetimin (Sistem 1) kısa vadede maliyetleri azaltıcı etkiler gösterebilse de uzun vadede çalışan motivasyonunu zayıflatarak verimliliği düşürebildiğini ve örgüt kültürünü güç ve rol odaklı, katı bir

yapıya hapsedebildiğini ortaya koymaktadır (Likert, 1958). Buna karşılık insan kaynağını bir maliyet kalemi olarak değil stratejik bir değer olarak gören Sistem 4, destek ve başarı kültürü ile pozitif bir ilişki içerisindedir. Likert'e göre, çatışmaların en etkili yönetildiği ve sürdürülebilir yüksek performansın üretebildiği yapı, çalışanların karar süreçlerine aktif biçimde dâhil edildiği bu katılımcı yönetim yaklaşımıdır (Likert & Likert, 1976).

Bu çerçevede değerlendirildiğinde, Vroom-Yetton-Jago Modeli karar sürecinde hangi düzeyde katılımın uygun olduğunu durumsal olarak belirlerken, Likert'in yaklaşımı örgüt genelinde hâkim olan yönetim sisteminin çalışan tutumları, motivasyon ve örgüt kültürü üzerindeki uzun vadeli etkilerini görünür kılmaktadır.

5. Türkiye'den Örnekler: Bağlamsal Yansımalar

Türkiye'nin idari geleneğinin tarihsel olarak merkeziyetçi ve hiyerarşik bir zemine dayanması kamu kurumlarında karar süreçlerinin çoğu kez üst yönetim düzeyinde şekillenmesine yol açmıştır (Heper, 2018). Weberyen bürokratik modelin izleri de mevzuata dayalı karar alma, hiyerarşinin belirginliği ve prosedürel işleyişin öncelenmesi gibi özellikler üzerinden kamu yönetiminde gözlemlenilmektedir (Kara, 2015).

5.1. Kamu Yönetiminde Merkeziyetçilik ve Otorite

Türk kamu yönetiminde merkeziyetçi yapı, karar alma süreçlerinde hız ve standardizasyon sağlamakla birlikte, alt kademelerin sürece katılımını sınırlayabilmektedir. Özellikle kriz dönemlerinde (örneğin pandemi sürecinde) merkezi karar mekanizmalarının hızlı koordinasyon sağladığı görülmüştür. COVID-19 sürecinde Sağlık Bakanlığı bünyesinde oluşturulan Bilim Kurulu'nun tavsiye kararlarının merkezi yönetim tarafından hızlı biçimde uygulamaya konulması, otoriter karar alma mekanizmasının kriz bağlamında işlevselliğine örnek teşkil etmektedir (Sarıyıldız, 2025). Bu durum, belirsizlik ve zaman baskısının yüksek olduğu ortamlarda merkezi otoritenin karar kalitesi kadar uygulama hızını da artırabileceğini göstermektedir. Ancak aynı süreçte, sağlık meslek örgütlerinin ve halkın karar mekanizmalarına daha sistematik biçimde dâhil edilmesi gerektiğine yönelik eleştiriler de gündeme gelmiştir (Yenimahalleli Yaşar, 2020). Bu eleştiriler, katılımcı mekanizmaların kriz dönemlerinde dahi tamamen dışlanmaması gerektiğini düşündürmektedir.

5.2. Sağlık Kurumlarında Katılımcı Uygulamalar

Türkiye'de özellikle özel hastaneler ve üniversite hastanelerinde kalite yönetim sistemlerinin yaygınlaşmasıyla birlikte katılımcı yönetim uygulamalarının arttığı

görülmektedir. Sağlıkta Kalite Standartları (SKS) çerçevesinde oluşturulan kalite komiteleri, çalışan temsilciliği uygulamaları ve sürekli iyileştirme ekipleri, katılımcı karar mekanizmalarının kurumsallaşmasına katkı sağlamaktadır (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2024).

Araştırmalar, hastane karar süreçlerine yüksek düzeyde katılım algılayan sağlık çalışanlarının kurumda kalma olasılıklarının anlamlı biçimde arttığını ortaya koymaktadır (Ndikumana ve diğerleri, 2019; Magbity ve diğerleri, 2020). Benzer biçimde, katılımcı ve iş birliğine dayalı örgüt kültürü özelliklerinin, çalışan davranışlarını ve örgütsel süreçleri etkileyerek performans çıktıları üzerinde anlamlı sonuçlar doğurduğu ifade edilmektedir (Acar & Acar, 2014). Bu bulgular, sağlık sektöründe katılım mekanizmalarının performans ve kalite çıktılarıyla ilişkili olabileceğine işaret etmektedir.

5.3. Hibrit Yapılar ve Denge Arayışı

Türkiye bağlamında, örgütlerin tamamen otoriter ya da tamamen katılımcı yapılardan ziyade hibrit modeller benimsemesine örnek olarak; kamu hastanelerinde stratejik kararların merkezi düzeyde alınırken, operasyonel kararların birim bazlı ekipler tarafından şekillendirildiği görülmektedir (Bağcı & Çil Koçyiğit, 2023; Öztürk & Swiss, 2008). Kaynak planlaması ve organizasyon yapısı mevzuat doğrultusunda merkezi düzeyde şekillendirilirken, kalite ve performansın geliştirilmesine yönelik klinik süreçler ekip çalışması, kullanım yönetimi ve klinik yollar gibi uygulamalar aracılığıyla yürütülmektedir (Kavuncubaşı & Yıldırım, 2018). Böylece örgüt içinde hem otoriter hem katılımcı mekanizmalar birlikte işlemekte ve koşullara göre yönetim yaklaşımı değişebilmektedir.

6. Karşılaştırmalı Analiz: Otoriter ve Katılımcı Yönetim

Yönetim literatüründe otoriter ve katılımcı yönetim yaklaşımları, örgütsel davranış, karar alma süreçleri ve çalışan motivasyonu bağlamında sıklıkla karşılaştırılan iki temel yönetim modelidir (Zylfijaj ve diğerleri, 2014; Dyczkowska & Dyczkowski, 2018; Kılıç, 2022).

Aşağıdaki tabloda iki yönetim yaklaşımı karar alma biçimi, iletişim yapısı, motivasyon kaynağı, hız, yenilik kapasitesi ve çalışan bağlılığı gibi temel boyutlar üzerinden karşılaştırmalı olarak sunulmaktadır.

Tablo 1. Boyutlarla Otoriter-Katılımcı Yönetim Karşılaştırması

Boyut	Otoriter Yönetim	Katılımcı Yönetim
Karar alma	Merkezi	Katılımcı
İletişim	Tek yönlü	Çift yönlü
Motivasyon	Ödül-ceza odaklı (Kontrollü)	Özerklik ve katılım temelli
Hız	Yüksek	Görece düşük
Yenilik	Sınırlı	Yüksek
Çalışan bağlılığı	Düşük-Orta	Orta-Yüksek

Kaynak: (Likert, 1967; Somech, 2006; Yukl, 2013; Robbins & Judge, 2013)'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Tabloda görüldüğü üzere, otoriter yönetimde karar alma süreçlerinde merkezileşmiş bir yapı sunarken, katılımcı yönetimde paylaşılan bir karar mekanizması yürütülmektedir. İletişim yapısındaki farklılık da bu ayrımı pekiştirmektedir. Otoriter modelde tek yönlü iletişim baskınken, katılımcı modelde geri bildirim ve karşılıklı etkileşim ön plandadır. (Wilson, 2010).

Motivasyon boyutunda ise iki yaklaşım arasındaki en belirgin fark, dışsal ve içsel motivasyon ayrımında ortaya çıkmaktadır. Özerklik ve yetkinlik algısı arttıkça motivasyonlarının güçlenmesi katılımcı yönetim yapılarının sürdürülebilir performans açısından avantaj sağlayabileceğini göstermektedir (Deci & Ryan, 2009).

Yenilik ve çalışan bağlılığı açısından da benzer bir farklılaşma söz konusudur. Katılımcı yönetim ortamlarında fikir üretimi ve bilgi paylaşımı teşvik edildiği için yenilik kapasitesi artmaktadır. Çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak daha güçlü hissetmektedir. Buna karşın, yüksek hız gerektiren veya sıkı kontrolün zorunlu olduğu durumlarda otoriter yaklaşımın kısa vadeli etkinliği göz ardı edilmemelidir (Yukl, 2013).

7. Tartışma

Çalışmada vurgulanmak istenen ana düşünce otoriter ve katılımcı yönetimin koşullara göre değerlendirilmesi gereken yaklaşımlar olarak ele alınmasıdır. Bu kapsamda karar verme süreçlerinin niteliği, örgütteki hiyerarşik yapılanma, belirsizlik düzeyi gibi unsurlar hangi yönetim yaklaşımının daha işlevsel olacağını belirleyen temel faktörler olarak ele alınmaktadır (Likert, 1967; Vroom & Yetton, 1973). Otoriter yönetim hız ve netliğin kritik olduğu, katılımcı yönetim uzmanlaşmanın yüksek olduğu bağlamlarda karar kalitesini artırmaktadır (Yukl, 2013; Rosing ve diğerleri, 2022).

Destekleyici görüşler, katılımcı yönetim yaklaşımının çalışan bağlılığını ve motivasyonunu güçlendirdiğini vurgulamaktadır (Vroom & Jago, 1988; Somech, 2006). Bilgi yoğun örgütlerde çalışanların bilgi ve deneyimlerinin etkin kullanımı, yöneticinin rolünü doğrudan karar verici olmaktan ziyade süreci yapılandıran, koordine eden ve kolaylaştıran bir aktör konumuna taşımaktadır (Senge, 2006). Vroom-Yetton-Jago modeli ve Likert'in sistem yaklaşımı katılım düzeyinin koşullara göre belirlenmesi gerektiğini göstermektedir (Likert, 1979; Vroom & Jago, 1988).

Zıt yöndeki görüşler ise katılımcı yönetim yaklaşımının benimsenmesinin her koşulda en iyi seçenek olduğunu kabul etmemektedir. Otoriter yönetim yaklaşımının tercih edilmesi gereken zamanlarda katılımcı yönetim yaklaşımının seçilmesi karar almayı yavaşlatabilir bu da kriz anlarında sorunlara yol açabilir (Likert, 1958; Rosing ve diğerleri, 2022) Ancak otoriter yönetim yaklaşımının kullanılması gereken koşullarda dahi katılımcı yönetim yaklaşımı tamamen dışlanmaması gereklidir (Sarıyıldız, 2025).

8. Sonuç

Bu çalışma, otoriter ve katılımcı yönetimin birbirine zıt iki uç olmaktan ziyade koşullara göre birbirini dengeleyen yaklaşımlar olarak değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Otoriter yapı hız ve netlik sağlarken, katılımcı yaklaşım karar kalitesi ve çalışan bağlılığı açısından önemli katkılar sunmaktadır. Dolayısıyla bu iki yönetim yaklaşımından birini mutlak biçimde tercih etmemek ve dengeyi kurabilmek önemlidir. Etkili yönetim, esnek yönetim anlayışını sağlamakla mümkün olacaktır.

Kaynakça

- Acar, A., & Acar, P. (2014). Türk hastanelerinde kurumsal kültür türleri ve bunların kurumsal performans üzerindeki etkileri. *EMAJ Gelişmekte Olan Piyasalar Dergisi*, 3(3), 18-29. <https://doi.org/10.5195/emaj.2014.47>
- Bağcı, H., & Çil Koçyiğit, S. (2023). Evaluating the decentralization of public hospitals in Turkey in terms of technical efficiency: data envelopment analysis and Malmquist index. *Benchmarking: An International Journal*, 30(10), 4425–4460. <https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2021-0140>
- Cotton, J. (1993). *Employee Involvement: Methods for Improving Performance and Work*. Sage Publications.
- Çini, M., & İyopruk, C. (2025). Otoriter ve demokratik liderlik modellerinin iş hayatı üzerindeki etkilerinin araştırılması. *Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi* (20), 31-43.
- Danko, L., & Crhová, Z. (2024). Rethinking the role of knowledge sharing on organizational performance in knowledge-Intensive business services. *Journal of the Knowledge Economy*, 16(4), 13873-13893. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02354-5>
- Deci, E., & Ryan, R. (2009). The “What” and “Why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Dyczkowska, J., & Dyczkowski, T. (2018). Democratic or autocratic leadership style? Participative management and its links to rewarding strategies and job satisfaction in SMEs. *Athens Journal of Business & Economics*, 4(2), 193-218. <https://doi.org/10.30958/ajbe.4.2.5>
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. (C. Storrs, Çev.) Sir Isaac Pitman & Sons.
- Fiman, B. (1973). An investigation of the relationship among supervisory attitudes, behaviors, and outputs: An examination of McGregor’s theory Y. *Personnel Psychology*, 26(1), 95-105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1973.tb01121.x>
- Heper, M. (2018). *Türkiye’de devlet geleneği* (6 b.). (N. Soyarak, Çev.) Doğu Batı Yayınları.
- Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (2012). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (10 b.). Pearson Education.
- Hildreth, P., & Kimble, C. (2002). The duality of knowledge. *Information Research*, 8(1), 1-18.
- Kara, M. (2015). Türkiye’de merkezileşme-yerelleşme tartışmaları ve hizmet sunumunda ölçek sorunu. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(27), 249-276.
- Kavuncubaşı, Ş., & Yıldırım, S. (2018). *Hastane ve sağlık kurumları yönetimi* (5 b.). Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Kılıç, Y. (2022). A comparative study on democratic, autocratic and laissez-faire. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırma Dergisi*, 8(2), 128-141. <https://doi.org/10.38089/ekuat.2022.107>
- Koster, F. (2022). Organizations in the knowledge economy: An investigation of knowledge-intensive work practices across 28 European countries. *Journal of Advances in Management Research*, 20(1), 140-159. <https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2021-0176>
- Kwon, S.-H., & Kim, J.-S. (2025). Relationship between participative decision-making within an organization and employees' cognitive flexibility, creativity, and voice behavior. *Behavioral Sciences*, 15(1), 1-18. <https://doi.org/10.3390/bs15010051>
- Likert, R. (1958). Effective supervision: An adaptive and relative process I. *Personnel Psychology*, 11(3), 317-332. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1958.tb00020.x>
- Likert, R. (1967). *The human organization its management and value*. McGraw-Hill.
- Likert, R. (1979). From production and employee centeredness to systems 1-4. *Journal of Management*, 5(2), 147-156.
- Likert, R., & Likert, J. (1976). *New ways of managing conflict*. McGraw-Hill Publishing.
- Magbity, J., Ofei, A., & Wilson, D. (2020). Leadership styles of nurse managers and turnover intention. *Hospital Topics*, 98(2), 45-50. <https://doi.org/10.1080/00185868.2020.1750324>
- Maier, N. (1967). Assets and liabilities in group problem solving: the need for an integrative function. *Psychological Review*, 74(4), 239-249. <https://doi.org/10.1037/h0024737>
- McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization Theory*, 358(374).
- Ndikumana, C., Tubey, R., & Kwonyike, J. (2019). Involvement in decision-making processes and retention of health workers: findings from a cross-sectional study in the Rwandan Public District Hospitals. *Pan African Medical Journal*, 34(129), 1-12. <https://doi.org/10.11604/pamj.2019.34.129.16514>
- Neuliep, J. (1987). The influence of theory X and theory Y management styles on the selection of compliance-gaining strategies. *Communication Research Reports*, 4(1), 14-19. <https://doi.org/10.1080/17464099.1987.12290163>
- Neuliep, J. (1996). The influence of theory X and Y management style on the perception of ethical behavior in organizations. *Journal of Social Behavior and Personality*, 11(2), 301-311.
- Nguyen, T., Nguyen, T., & Nguyen, T. (2023). Theory Y in modern management: advantages, disadvantages, and the relationship with theory X. *Journal of the Polish Mineral Engineering Society*, 2(1), 203-204. <https://doi.org/10.29227/IM-2023-02-30>

- Öztürk, A., & Swiss, J. (2008). Implementing management tools in Turkish public hospitals: The impact of culture, politics and role status. *Public Administration and Development*, 28(2), 138-148. <https://doi.org/10.1002/pad.486>
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational behavior* (15 b.). Pearson Education.
- Rosing, F., Boer, D., & Buengeler, C. (2022). When timing is key: How autocratic and democratic leadership relate to follower trust in emergency contexts. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-18. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.904605>
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956-974. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014>
- Sager, K. (2008). An exploratory study of the relationships between theory X/Y assumptions and superior communicator style. *Management Communication Quarterly*, 22(2), 288-312. <https://doi.org/10.1177/0893318908323148>
- Sarıyıldız, A. (2025). COVID-19 salgını döneminde Koronavirüs Bilim Kurulu'nun basın duyurularının değerlendirilmesi. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 38, 247-272. <https://doi.org/10.15182/diclesosbed.1526163>
- Senge, P. (2006). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. Doubleday.
- Simon, H. (1997). *Administrative behavior : a study of decision-making processes in administrative organizations* (4 b.). New York: The Free Press.
- Somech, A. (2006). The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of Management*, 32(1), 132-157. <https://doi.org/10.1177/0149206305277799>
- T.C. Sağlık Bakanlığı. (2024, 03 22). *SKS-Hastane (Sürüm 6.1)*. 02 12, 2026 tarihinde Sağlıkta Kalite, Akreditasyon ve Çalışan Hakları Daire Başkanlığı. <https://shgmkalitedb.saglik.gov.tr/TR-52460/guncel-standartlar.html> adresinden alındı
- Taylor, F. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers Publishers.
- Vignesh, M. (2020). Decision making using Vroom-Yetton-Jago Model with a practical application . *International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology (IJRASET)*, 8, 330-337. <https://doi.org/10.22214/ijraset.2020.31876>
- Vroom, V., & Jago, A. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Prentice-Hall.
- Vroom, V., & Yetton, P. (1973). *Leadership and decision-making*. University of Pittsburgh Press.

- Weber, M. (1978). *Economy and society*. (G. Roth, & C. Wittich, Dü) University of California Press.
- Wilson, J. (2010). Authority in the 21st Century: Likert's System 5 Theory. *Emerging Leadership Journeys*, 1(3).
- Yenimahalleli Yaşar, G. (2020, 07 14). COVID-19 pandemisi sürecinde Türkiye'de izlenen sağlık politikaları. (Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği, Röportaj Yapan) Metalurji ve Malzeme Mühendisleri Odası. Ankara.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8 b.). New York: Pearson.
- Zylfijaj, K., Mahmutaj, L., & Grubi, A. (2014). Authoritarian leadership vs. participative leadership in organizations. M. Bianchi, M. Baseska, S. Mai, L. Tampieri, & J. Vergés içinde, *In Beyond the horizon of tempus projects: theory and practice of project management* (s. 304-308). Alma Mater Studiorum - University of Bologna.

Performans Değerlendirmede Adalet ve Adaletsizlik Paradoksu: Karşıt Kavramların Gerilimi ve Örgütsel Sonuçları

Mehmet Beşir Demirbaş¹

Büşra Aydoğan²

Özet

Bu bölüm, performans değerlendirme süreçlerini “Adil Performans Değerlendirme – Algılanan Adaletsizlik” ikiliği çerçevesinde, karşıtlık temelli bir ayırımdan ziyade dinamik bir gerilim alanı olarak ele almaktadır. Örgütsel adalet kuramı temelinde dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet boyutları açıklanmış; performans değerlendirme sistemlerinin yalnızca teknik ölçüm araçları değil aynı zamanda çalışanların örgütle kurduğu ilişkinin anlamlandırıldığı sosyal ve psikolojik süreçler olduğu vurgulanmıştır. Sosyal değişim kuramı ve psikolojik sözleşme yaklaşımı üzerinden, adalet algısının karşılıklılık normu ve beklenti dengesiyle nasıl şekillendiği tartışılmıştır. Bölümde algılanan adaletsizlik, bilişsel ve duygusal inşaa süreci bağlamında incelenmiş; sosyal karşılaştırma, belirsizlik yönetimi ve atf mekanizmalarının adaletsizlik algısının oluşumundaki rolü ortaya konmuştur. Adalet–adaletsizlik gerilimi, paradoks perspektifiyle değerlendirilmiş; performans değerlendirme sistemlerinin aynı anda hem adalet üretme hem de adaletsizlik algısı yaratma potansiyeli taşıdığı gösterilmiştir. Bu gerilimin örgütsel sonuçları; işe adanmışlık, tükenmişlik, örgütsel güven, sessizlik ve işten ayrılma niyeti gibi çıktılar üzerinden analiz edilmiştir. Yönetimsel yansımalar kapsamında dengeleyici ve gerilimi keskinleştirici pratikler karşılaştırılmış; normatif yargının ötesine geçen eleştirel bir bakışla performans rejimlerinin güç ve kontrol boyutu tartışılmıştır.

- 1 Arş. Gör., Demiroğlu Bilim Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi, mehmetbesir.demirbas@demiroglu.bilim.edu.tr, 0000-0002-5137-0496
- 2 Uzman, Demiroğlu Bilim Üniversitesi, busra.aydogan@demiroglu.bilim.edu.tr, 0009-0007-6974-0049

1. Giriş

Performans değerlendirme sistemleri, kuruluşların bireysel katkıları stratejik hedeflerle uyumlu hale getirmelerini sağlayan temel düzenleyici mekanizmalardan biridir. Performans ölçme gibi teknik işlevlerinin ötesinde, değerlendirme sistemleri kuruluş yaşamında sembolik, motivasyonel ve politik roller de üstlenir. Ödül dağıtımını, terfi kararlarını, gelişim fırsatlarını ve bazen de işten çıkarma kararlarını belirlerler. Sonuç olarak, performans değerlendirmesi yalnızca bir değerlendirme aracı olarak değil, adalet, güven ve meşruiyet algılarını şekillendiren bir yönetim mekanizması olarak da işlev görür (Denisi and Murphy 2017).

Stratejik insan kaynakları yönetimi perspektifinden bakıldığında, değerlendirme sistemleri bireysel etkinliği artırmak, organizasyonel kültürü güçlendirmek ve hesap verebilirliği sağlamak için tasarlanmıştır (Mwita 2000). Ancak, bunların etkisi ölçülebilir çıktılar ötesine uzanmaktadır. Organizasyonel adalet teorisine göre değerlendirme kriterleri, prosedürleri ve kişilerarası muameleye yerleşik adalet, çalışanların tutum ve davranışlarını önemli ölçüde etkiler (Colquitt et al. 2001). Çalışanlar, değerlendirme sistemlerini kuruluş tarafından ne kadar değer gördüklerinin bir göstergesi olarak yorumlarlar ve bu da bağlılık, katılım ve isteğe bağlı performansı etkiler (Cropanzano, Bowen, and Gilliland 2007). Böylece, performans değerlendirme sistemleri hem performans ölçüm araçları hem de çalışanların kuruluş içindeki konumları hakkında anlam oluşturdıkları sosyo-bilişsel çerçeveler olarak işlev görür.

Kuruluşlar prosedür açısından tutarlı, şeffaf ve objektif değerlendirme sistemleri tasarlamaya çalışsalar da resmi olarak iyi yapılandırılmış sistemlerde bile adaletsizlik algısı sıklıkla ortaya çıkmaktadır. Bu farklılık temel bir paradoksu ortaya koymaktadır: bir sistem normatif olarak “adil” bir tasarıma sahip olsa da kullanıcılar tarafından öznel olarak adaletsiz olarak algılanabilir. Örgütsel adalet teorisi, dağıtımçı, prosedürel ve etkileşimsel adalet arasında ayrım yapmaktadır (Colquitt et al. 2001). Prosedürler standartlaştırılmış ve performans ölçütleri açıkça tanımlanmış olsa bile, sosyal karşılaştırma, önceden oluşan beklentiler ve psikolojik sözleşmelerle şekillenen çalışanların öznel yorumları, adaletsizlik algısı yaratma potansiyeli taşımaktadır (Greenberg 1990). Sosyal değişim teorisi, bireylerin adaleti sadece sonuçlar açısından değil, karşılıklılık ve ilişkisel denge açısından da değerlendirdiğini öne sürer (Blau 1964). Değerlendirme sonuçları, çaba-ödül uyumu ile ilgili örtük beklentileri ihlal ettiğinde, prosedürel standartlara resmi olarak uyulmasına bakılmaksızın algılanan adaletsizlik ortaya çıkabilmektedir. Bu gerilim, değerlendirme sistemlerinin hesap verebilirlik ve rekabetçiliği vurgulayan yüksek performans kültürleri içinde işlediğinde daha da belirgin hale gelir. Bu koşullar altında,

resmi kriterler değişmemiş olsa bile, yönetsel takdir yetkisi, örtük önyargılar ve güç dengesizlikleri algılanan adaletsizliği yoğunlaştırabilir (Cropanzano et al. 2007). Bu nedenle, performans değerlendirme sistemleri bir ikilik içinde var olur: adaleti kurumsallaştırmak için tasarlanırken aynı zamanda adaletsizliğin algılanabileceği koşullar da yaratırlar.

Bu bölüm, “Adil Performans Değerlendirmesi – Algılanan Adaletsizlik” konusunu incelemek için ikili (binary) bir bakış açısı yerine ikili (duality) bir bakış açısı benimsemektedir. Adalet ve adaletsizliği doğrusal bir süreklilik üzerinde birbirini dışlayan kutuplar olarak kavramsallaştırmak yerine dinamik olarak bir arada var olan ve birbirini oluşturan fenomenler olarak ele almaktadır. Paradoks teorisi ve örgütsel adalet literatüründen yararlanarak, adalet ve adaletsizliğin aynı değerlendirme sistemi aynı örgütsel bağlam ve hatta aynı yönetsel eylem içinde eşzamanlı olarak ortaya çıkabileceğini savunmaktadır (Smith and Lewis 2011). Bu perspektiften bakıldığında, adalet mutlak bir örgütsel koşul değil, bilişsel değerlendirme, sosyal karşılaştırma ve güç ilişkileri tarafından şekillendirilen ilişkisel ve bağlamsal bir yapı olarak değerlendirilmektedir.

2. Örgütsel Adalet Kuramı Çerçevesinde Adil Performans Değerlendirme

Adil performans değerlendirme kavramının kuramsal temeli, büyük ölçüde örgütsel adalet literatürüne dayanmaktadır. Örgütsel adalet, çalışanların örgüt içindeki kararların, uygulamaların ve yönetsel davranışların ne ölçüde adil olduğunu algıladıklarını açıklayan çok boyutlu bir yapıdır (Greenberg 1990). Performans değerlendirme sistemleri ise örgütsel adaletin en görünür ve en yoğun deneyimlendiği alanlardan biri olarak kabul edilmektedir. Sebebi bu sistemlerin yalnızca performansı ölçmek değil; aynı zamanda ödül dağılımını, kariyer ilerlemesini, statü farklılaşmasını ve hatta örgütsel aidiyet düzeyini belirleyen kritik karar mekanizmaları olmasıdır. Dolayısıyla performans değerlendirme, teknik bir insan kaynakları aracı olmanın ötesinde, örgütte adaletin kurumsallaştığı ya da sorgulandığı bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel adalet kuramı, klasik eşitlik teorisinden beslenerek gelişmiş; zamanla yalnızca sonuçların değil, süreçlerin ve kişilerarası etkileşimlerin de adalet algısında belirleyici olduğu yönünde genişlemiştir (Adams 1965). Adams’ın (1965) eşitlik teorisi, bireylerin kendi girdi-çıktı oranlarını başkalarının oranlarıyla karşılaştırdıklarını ve algılanan dengesizlik durumunda adaletsizlik hissinin ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Performans değerlendirme bağlamında bu yaklaşım, çalışanların harcadıkları emek, bilgi, deneyim ve zaman gibi girdileri; aldıkları puan, prim, terfi veya takdir gibi çıktılarla

karşılaştırmaları üzerinden açıklanabilir. Çalışan, kendi katkısının karşılığını alamadığını düşündüğünde dağıtımsal adaletsizlik algısı oluşmakta. Bu algı, motivasyon kaybı, performans düşüşü ve örgütsel bağlılıkta azalma gibi sonuçlara yol açabilmektedir (Colquitt et al. 2001). Ancak örgütsel adalet yalnızca dağıtımsal boyutla sınırlı değildir. Literatür, adaletin çok boyutlu bir yapı olduğunu ortaya koymuştur. Bu çerçevede üç temel adalet boyutu öne çıkmaktadır: dağıtımsal adalet, süreç (prosedürel) adaleti ve etkileşimsel adalet (Lynch 2012). Performans değerlendirme sistemlerinin adil olarak algılanabilmesi, bu üç boyutun birlikte ve dengeli biçimde işlemesine bağlıdır.

Dağıtımsal adalet, performans değerlendirme sonucunda ortaya çıkan çıktının adil dağıtılıp dağıtılmadığına odaklanırken; süreç adaleti, bu sonucun hangi prosedürler aracılığıyla belirlendiğine ilişkin algıyı ifade etmektedir. Süreç adaleti yaklaşımı, Thibaut ve Walker'ın (1975) kontrol modeli ve Leventhal'ın (1980) adil prosedür kriterleri ile geliştirilmiştir (Elovainio and Helkama 2001; MacCoun 2005). Leventhal'a göre **adil bir süreç**; tutarlı, önyargısız, doğru bilgiye dayalı, düzeltilebilir, temsil ilkesine uygun ve etik standartlara uygun olmalıdır. Performans değerlendirme sistemlerinde kriterlerin açıkça tanımlanması, standartların tüm çalışanlara eşit biçimde uygulanması ve çalışanlara görüş bildirme fırsatı verilmesi süreç adaletinin temel göstergeleridir. Araştırmalar, olumsuz bir performans sonucu elde eden çalışanların bile, eğer süreci adil olarak algılıyorsa, kararı daha fazla kabullendiklerini göstermektedir (Gergen 2012). Bu durum, süreç adaletinin sistemin meşruiyetini artırıcı rolünü ortaya koymaktadır.

Etkileşimsel adalet ise performans değerlendirme sürecinde yöneticilerin çalışanlara nasıl davrandıklarıyla ilgilidir. Bies ve Moag (1986), adaletin yalnızca yapısal prosedürlerle değil, kişilerarası iletişim kalitesiyle de ilişkili olduğunu ileri sürmüştür. Performans değerlendirme görüşmeleri sırasında yöneticinin saygılı, açıklayıcı ve empatik bir tutum sergilemesi; kararın gerekçelerini açık ve dürüst biçimde paylaşması etkileşimsel adaletin temelini oluşturur. Bu boyut özellikle güven, psikolojik güvenlik ve örgütsel bağlılık üzerinde güçlü etkiler yaratmaktadır (Colquitt et al. 2001; Gazzola and Grin 2007). Biçimsel olarak adil tasarlanmış bir sistem, yöneticinin iletişim tarzı nedeniyle adaletsiz olarak algılanabilir; bu durum adaletin yalnızca sistem tasarımına indirgenemeyeceğini göstermektedir.

Örgütsel adalet kuramı performans değerlendirme sistemlerini değerlendirirken yalnızca normatif bir “adil–adil değil” ayrımı yapmaz; aynı zamanda adaletin algısal ve bağlamsal doğasına dikkat çeker. Greenberg (1990), adalet algısının örgütsel gerçeklikten ziyade çalışanların öznel yorumlarına dayandığını vurgulamaktadır (Greenberg 1990). Bu nedenle performans

değerlendirme sisteminin biçimsel olarak doğru kurgulanmış olması, çalışanlar tarafından mutlaka adil olarak algılanacağı anlamına gelmemektedir. Algı; sosyal karşılaştırma süreçleri, geçmiş deneyimler, örgüt kültürü ve güç ilişkileri tarafından şekillenmektedir.

3. Sosyal Değişim Kuramı ve Karşılıklılık İlkesi

Adil performans değerlendirme sistemlerinin çalışan davranışları üzerindeki etkisini anlamada “*Sosyal Değişim Kuramı*” önemli bir açıklayıcı çerçeve sunmaktadır. Blau (1964) tarafından geliştirilen bu yaklaşım, örgütsel ilişkilerin yalnızca ekonomik sözleşmelere dayanmadığını; aynı zamanda karşılıklılık (reciprocity) normu çerçevesinde işleyen sosyal ve psikolojik alışveriş süreçleri içerdiğini ileri sürmektedir (Blau 1964). Gouldner’in (1960) karşılıklılık normu ise bireylerin kendilerine sağlanan olumlu muameleye benzer biçimde karşılık verme eğiliminde olduklarını ortaya koymaktadır (Gouldner 2012).

Performans değerlendirme sistemleri, çalışan ile örgüt arasındaki değişim ilişkisinin görünürleştiği alanlardan biridir. Çalışan, emeği ve katkısı karşılığında yalnızca ücret değil; aynı zamanda takdir, gelişim fırsatı ve saygınlık beklemektedir. Eğer değerlendirme süreci adil olarak algılanırsa, çalışan örgüte yönelik olumlu karşılık verme eğilimi gösterir. Bu karşılık; artan bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve gönüllü performans artışı şeklinde ortaya çıkabilir (Cropanzano and Mitchell 2005). Buna karşılık, adaletsizlik algısı sosyal değişim dengesini bozar ve çalışan, çabasını azaltma, geri çekilme veya örgütsel sessizlik gibi davranışlarla tepki verebilir. Bu çerçevede performans değerlendirme yalnızca bir ölçüm aracı değil; örgüt ile çalışan arasındaki karşılıklılık dengesini düzenleyen bir değişim mekanizmasıdır. Adalet algısı, bu değişim ilişkisinin sürdürülebilirliği açısından kritik bir rol oynamaktadır.

Performans değerlendirme süreçlerinde adalet algısının oluşumunda bir diğer önemli kuramsal zemin psikolojik sözleşme yaklaşımıdır. Psikolojik sözleşme, çalışan ile örgüt arasındaki karşılıklı beklenti ve yükümlülüklerin öznel algısını ifade etmektedir (Rousseau 1995). Bu sözleşme yazılı değildir; ancak çalışanların örgütle kurduğu ilişkinin temelini oluşturur. Çalışanlar, performanslarını artırdıklarında bunun karşılığında adil değerlendirme, kariyer fırsatı veya takdir beklemektedir. Eğer performans değerlendirme sonuçları bu beklentileri karşılamazsa, psikolojik sözleşme ihlali algısı ortaya çıkar. Bu ihlal, yalnızca dağıtımsal sonuçlara değil; sürecin işleyişine ve yöneticinin tutumuna da bağlı olabilir (Robinson and Morrison 2000). Özellikle performans geri bildiriminin gereksiz, tutarsız veya saygısız bir biçimde sunulması, psikolojik sözleşme ihlali tetikleyebilmektedir. Bu da güven kaybı, örgütsel bağlılıkta azalma ve işten ayrılma niyetinde artış gibi sonuçlara yol açabilmektedir. Bu

durum, performans değerlendirme sistemlerinin yalnızca objektif ölçütler üzerinden değil, beklenti yönetimi ve iletişim kalitesi üzerinden de ele alınması gerektiğini göstermektedir. Dolayısıyla adalet algısı, performans değerlendirme sisteminin biçimsel tasarımından ziyade, çalışanların beklenti çerçevesi ile sistem çıktıları arasındaki uyuma bağlı olarak şekillenmektedir.

Adil performans değerlendirme sistemlerinin kuramsal temelleri kadar, yapısal tasarımı da adalet algısının oluşumunda belirleyici bir faktördür. Performans değerlendirme sistemleri; ölçüt belirleme, değerlendirci rolü ve geri bildirim mekanizmaları olmak üzere üç temel yapısal boyut üzerinden analiz edilebilir.

- **Ölçüt Belirleme**

Performans değerlendirme sistemlerinde ölçütlerin açık, nesnel ve iş tanımıyla uyumlu biçimde belirlenmesi süreç adaletinin temel koşullarındandır. Belirsiz, soyut veya yoruma açık kriterler; çalışanlarda keyfilik algısı yaratabilir. Ölçütlerin önceden belirlenmesi ve çalışanlarla paylaşılması, şeffaflık düzeyini artırarak adalet algısını güçlendirmektedir (Fryer et al. 2009). Ayrıca performans kriterlerinin yalnızca sonuç odaklı değil, süreç ve davranış boyutlarını da kapsaması önemlidir. Aksi takdirde kısa vadeli çıktılara dayalı değerlendirmeler, çalışanların uzun vadeli katkılarını göz ardı edebilir ve dağıtımsal adaletsizlik algısı oluşturabilir.

- **Değerlendirici Rolü**

Performans değerlendirme sürecinde yöneticinin rolü, adalet algısının merkezinde yer almaktadır. Değerlendiricinin önyargılardan arınmış, tutarlı ve profesyonel bir yaklaşım sergilemesi gerekmektedir. Ancak literatür, değerlendirici hatalarının (halo etkisi, benzerlik yanlılığı, yakın geçmiş etkisi vb.) performans sonuçlarını çarpıtabildiğini göstermektedir (Denisi and Murphy 2017). Bu bağlamda çok kaynaklı değerlendirme (360 derece sistemler) gibi uygulamalar, bireysel yanlılık riskini azaltmayı hedeflemektedir. Bununla birlikte, değerlendiricinin liderlik tarzı ve iletişim biçimi, etkileşimsel adalet algısını doğrudan etkilemektedir.

- **Geri Bildirim Mekanizmaları**

Performans değerlendirme sisteminin en kritik aşamalarından biri geri bildirim sürecidir. Geri bildirimin zamanında, açık, yapıcı ve gelişim odaklı olması; adalet algısını güçlendirmektedir. Geri bildirim yalnızca bir sonuç bildirimi değil, aynı zamanda karşılıklı diyalog sürecidir. Geri bildirimin açıklayıcı ve saygılı biçimde sunulması, olumsuz performans sonuçlarının bile daha kabul edilebilir algılanmasını sağlarken belirsiz veya tek yönlü geri bildirim uygulamaları adaletsizlik algısını artırabilir (Hodgkinson and Ford 2005).

4. Algılanan Adaletsizlik: Bilişsel ve Duygusal İnşa Süreci

Algılanan adaletsizlik, performans değerlendirme gibi yüksek “benlik ilgisi” (self-relevance) taşıyan uygulamalarda, tek bir olguya indirgenemeyen; bilişsel yorumlama süreçleri ile duygusal tepkilerin birbirini beslediği dinamik bir inşa alanıdır. Örgütsel adalet araştırmalarının güncel sentezleri, adaletin “nesnel bir sistem özelliği” olmaktan ziyade, çalışanların bilgi işleme, belirsizlikle baş etme ve ilişkisel anlamlandırma süreçleri içinde kurulduğunu vurgulamaktadır (Adamovic 2023). Bu nedenle performans değerlendirmede adaletsizlik algısı;

- (i) Değerlendirme olayının nasıl yorumlandığı,
- (ii) Bu yorumun hangi duyguları tetiklediği ve
- (iii) Duyguların hangi düzenleme stratejileriyle davranışa dönüştüğü üzerinden açıklanmalıdır.

Bilişsel açıdan süreç, çoğu zaman performans değerlendirmeyi çevreleyen kritik bir “olay” ile başlamaktadır: Buna; düşük puan verilmesi, beklenen terfinin gelmemesi, gerekçesiz geri bildirim veya hedeflerin dönem ortasında değiştirilmesi gibi örnekler verilebilir. Bu tür olaylar, çalışan tarafından önce adaletle ilgili bir “teşhis” problemine dönüştürülür: “Bu sonuç *hak edilmiş* mi?”, “Prosedürler *tutarlı* mıydı?”, “Bana *saygılı ve açıklayıcı* davranıldı mı?” Bu teşhis, adalet boyutlarının (dağıtımsal, prosedürel, etkileşimsel/bilgisel) zihinde bir araya getirilmesiyle oluşur. Adalet yargılarının nasıl kurulduğunu açıklayan yaklaşımlar, çalışanların çoğu zaman tüm teknik ayrıntılara erişemediğini; bu nedenle adalet kararlarını, eldeki ipuçlarını birleştirerek sezgisel bir kestirme (heuristic) üzerinden verdiğini ileri sürmektedir (Bos 2001; Lind 2001).

Bu noktada iki bilişsel mekanizma özellikle belirleyicidir. Birincisi belirsizlik yönetimi mantığıdır: Performans değerlendirme geleceğe dair belirsizlik (gelir, statü, kariyer güvenliği) ürettiğinde çalışan, ortamın “güvenilirliğini” test etmek için adalet bilgisine daha fazla yaslanır; adaletsizlik sinyali belirsizliği daha da artırır ve olumsuz beklentileri pekiştirir (Lind 2001; Nordhall et al. 2025). İkincisi ise atıf (attribution) ve karşılaştırma süreçleridir (Nordhall et al. 2025). Çalışan, sonucu açıklamak için “hata nerede?” sorusuna yanıt ararken yöneticinin niyetine (kasıt), sistemin tarafsızlığına (önyargı) ve kendi katkısının görünürlüğüne odaklanır. Aynı anda sosyal karşılaştırmalar devreye girer: Benim puanım/ödülüm emsalimle kıyaslandığında tutarlı mı? Bu bilişsel çerçeve, adaletsizliğin “salt olumsuz sonuç” olmaktan çıkıp, haksızlık ve hakkaniyet ihlali anlamı kazanmasını sağlar.

Bilişsel inşanın duygusal ayağında, performans değerlendirme olayı çoğu zaman bir duygusal tetikleyici olarak çalışmaktadır. Affective Events Theory (AET), iş yaşamında yaşanan belirli olayların (örn. performans geri

bildirimi) duyguları tetiklediğini; duyguların da tutumlar ve davranışlar üzerinde iz bıraktığını öne sürmektedir (Weiss and Cropanzano 1996). Bu çerçevede adaletsizlik algısı, genellikle öfke/öç alma isteği, küskünlük/kin, utanç (özellikle başarısızlıkla kişisel değerin ilişkilendirilmesi durumunda), hayal kırıklığı ve kaygı gibi duygularla birlikte görülmektedir. Duygunun türü, bilişsel değerlendirmenin içeriğine bağlıdır: sonuç “hak edilmemiş” ve sorumlusu “kontrol edilebilir” görülüyorsa öfke; durum “benliğe tehdit” olarak yorumlanıyorsa utanç gibi duygular öne çıkabilmektedir (AET mantığıyla uyumlu biçimde olaya verilen anlam, duygunun niteliğini belirlemektedir) (Claire and Neal 2015; Ghasemy, Erfanian, and Gaskin 2021).

Güncel çalışmalar, performans değerlendirme rutinlerinin özellikle “kırılgan” bir noktaya işaret etmektedir. Değerlendirme toplantılarında taraflar yalnızca performansı konuşmaz; aynı zamanda duyguyu düzenler, ilişkiyi korur ya da güç mücadelesi yaşar. Bu nedenle adaletsizlik algısı, salt “değerlendirme formundan değil, değerlendirme rutininin içinde gerçekleşen duygu düzenleme pratiklerinden de beslenir denilebilir. Ayrıca performans değerlendirme tasarımında geri bildirim çalışmaları ve düzenleyici mekanizmalar “adalet” algısını artırabilse de pratikte nasıl işletildiğine bağlı olarak çalışanlar tarafından “göstermelik” veya “politik” okunabilir; bu da adaletsizlik duygusunu güçlendiren etkenlerden biri olmaktadır (Bohlmann, Rudolph, and Zacher 2021; Ghasemy et al. 2021).

Bilişsel ve duygusal süreçler birbirini döngüsel biçimde beslemektedir. Adaletsizlik algısı oluştuğunda çalışan, olayı zihninde tekrar tekrar değerlendirerek (ruminasyon) kanıt toplar, alternatif senaryolar kurar ve sorumluları netleştirmeye çalışır; bu bilişsel tekrar, öfke ve stres gibi duyguların devam etmesini sağlar. Bu döngü, duygusal emek ve kendini kontrol etme maliyetlerini artırarak tükenmeye zemin hazırlayabilir. Örgütsel adaletin duygusal emek ve olumsuz davranışlarla ilişkisini gösteren bulgular, adaletin yalnızca “tutum” değil, duygusal yük üzerinden de işlediğine işaret etmektedir (Meng et al. 2024).

Son aşamada bu inşa süreci davranışa bağlanır: Algılanan adaletsizlik, sosyal değişim dengesinin bozulduğu inancını güçlendirdiğinde, çalışan karşılıklılığı “geri çekerek” tepki verebilir (çabayı azaltma, sessizleşme, örgütsel sinizm, ayrılma niyeti). Güncel çalışmalar, örgütsel adaletin bağlılık ve işe angaje olma gibi olumlu çıktılarla ilişkisini yeniden doğrularken; adaletsizlik algısının özellikle belirsizlik, kontrol duygusu ve duygusal tükenme kanallarıyla olumsuz sonuçlar üretebildiğini göstermektedir (Ho 2025). Hatta bazı koşullarda “yüksek adalet” normlarının beklentiyi yükselterek, küçük sapmaların bile

daha sert “adaletsizlik” tepkisine dönüşmesine yol açabileceği tartışılmaktadır (adaletin beklenti yönetimi boyutu) (Meng et al. 2024).

5. Adalet–Adaletsizlik Gerilimi: Eşzamanlı Varoluş ve Paradoks

Performans değerlendirme (PD) sistemleri, örgütlerin rasyonel yönetim iddiasının en görünür araçlarından biridir: amaç, bireysel katkıyı ölçmek, geri bildirim vermek, ödülleri dağıtmak ve gelişimi yönlendirmektir. Ne var ki aynı süreç, çalışanlar açısından “örgütün bana nasıl davrandığı” sorusunun da en yoğun cevaplandığı bağlamlardan birine dönüşür. Bu nedenle PD, çoğu zaman adalet üretme hedefiyle kurumsallaşırken, uygulama ve algı düzeyinde adaletsizlik deneyimlerini eşzamanlı olarak tetikleyebilen bir “gerilim alanı” yaratır. Bu bölümde, söz konusu gerilim doğrusal bir “adil–adil değil” karşıtlığından ziyade, paradoks merceğiyle ele alınmıştır.

5.1. Paradoks Merceği: “ya/ya da” değil “hem/hem de”

Paradox yaklaşımında paradokslar, “birbiriyle çelişik görünen ama aynı anda var olan ve birbirine bağımlı talepler” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım, örgütlerde adaletin tekil bir durum değil; farklı aktörler, zaman ufukları ve güç ilişkileri içinde eşzamanlı biçimde üretilen bir anlamlandırma pratiği olduğunu göstermesi bakımından kritik öneme sahiptir (Smith and Lewis 2011). PD bağlamında bu, aynı sistemin aynı anda şu iki iddiayı taşıyabilmesi demektir:

- Kurumsal tasarım düzeyinde “nesnel, tutarlı, şeffaf” olma iddiası (adalet tasarımı)
- Deneyim/algı düzeyinde “keyfilik, kayırmacılık, açıklamasızlık” izlenimi (algılanan adaletsizlik)

Paradox literatüründeki güncel tartışmalar, paradoksların yalnızca bir “çelişki” değil; örgütlerin sürekliliğini sağlayan dinamik denge arayışları olduğunu vurgulamaktadır. Bu yaklaşım, PD’de adalet–adaletsizlik gerilimini yönetilebilir bir örgütsel olgu olarak konumlandırılmaktadır. Gerilim bastırıldıkça başka bir yerden geri dönmekte; tanındıkça ve işlendikçe ise daha sürdürülebilir çözümler üretmektedir (Keller, Berti, and Smith 2025; Smith and Lewis 2011).

5.2. Eşzamanlı Varoluşun Kaynakları: Tasarım–Uygulama–Yorumlama Ayrışması

Adalet–adaletsizlik geriliminin eşzamanlı üretimi çoğu zaman üç düzeydeki ayrışmadan beslenmektedir (Claire and Neal 2015; Keller et al. 2025; Ma et al. 2025; Weiss and Cropanzano 1996):

- (i) **Tasarımın adalet iddiası ile uygulamanın değişkenliği:** PD formları, yetkinlik sözlükleri, hedef kartları ve kalibrasyon toplantıları “standartlaşma” üzerinden adalet üretmeyi hedefler. Ancak uygulamada yöneticinin takdir alanı, performans verisinin niteliği, yıl içi hedef revizyonları ve departmanlar arası norm farklılıkları standartlaşmayı aşındırabilir. Sonuç: Sistem “kâğıt üzerinde adil” kalırken, çalışan deneyiminde “adaletsiz” okunabilir.
- (ii) **Çıktı adaleti ile süreç adaletinin çatışması:** Bazen çalışan sonuçtan (puan/prim) memnun değildir ama süreci adil bulur; bazen de tam tersi olur: sonuç tatmin edici görünse bile sürecin kapalı, tutarsız veya saygısız yürütülmesi adaletsizlik algısı doğurur. Bu, adalet boyutlarının aynı anda farklı yönler çektiği tipik bir paradoks örüntüsüdür.
- (iii) **Değerlendirme olayı ile sosyal karşılaştırma ekosistemi:** PD, bireysel bir karar gibi görünse de örgüt içinde sürekli sosyal karşılaştırmalarla anlam kazanır: benzer işi yapanların puanları, terfi edenlerin profili, “yüksek potansiyel” havuzları vb. Bu ekosistem, adalet tasarımını desteklese dahi (ör. kalibrasyon), aynı zamanda “politik oyun” anlatılarını da güçlendirebilir.

Bu noktada paradoks merceği şunu söyler: örgütler adaleti artırmak için kontrol ve standardizasyonu yükselttikçe, çalışanlar da daha yüksek adalet beklentisi geliştirir; küçük tutarsızlıklar bile daha görünür ve daha “ihlâl edici” hale gelir. Nitekim güncel bulgular, bazı koşullarda yüksek adalet normlarının, beklenti ihlali yaşandığında gerilimi daha da keskinleştirebildiğini ortaya koymaktadır (Ma et al. 2025).

5.3. Belirsizlik ve Sezgisel Adalet Yargısı: Gerilimin Psikolojik Motoru

Adalet–adaletsizlik geriliminin “ısrarcı” olmasının temel nedenlerinden biri, PD’nin belirsizlik üretmesidir (kariyer güvenliği, statü, gelir, gelecek fırsatlar). Belirsizlik Yönetimi Modeli ve Fairness Heuristic yaklaşımı, çalışanların belirsizlik koşullarında adalet yargılarını bir “kestirme” olarak kullanarak örgütün güvenilirliğine karar verdiğini ileri sürmektedir. Buna göre belirsizlik arttıkça adalet ipuçlarının değeri artar; adalet ipuçları zayıfladığında ise kuşku hızla büyür (Nordhall et al. 2025).

Bu mekanizma PD’de paradoksu şöyle çalıştırır:

- Örgüt, belirsizliği azaltmak için daha sık ölçüm, daha çok metrik, daha yoğun izleme getirir.

- Ancak metrikleşme/izleme “kontrol” hissini artırıp otonomi ve saygı algısını zayıflatır; bu da etkileşimsel/prosedürel adalet kanalından adaletsizlik duygusunu güçlendirebilir.

Böylece adalet amaçlı tasarım, adaletsizlik algısını tetikleyen yeni bir belirsizlik ve kuşku dalgası üretebilir.

5.4. Dijitalleşme ve Algoritmik Değerlendirme: Yeni Paradoks Katmanı

Güncel performans yönetimi pratikleri, dijital panolar, hedef yazılımları ve bazı bağlamlarda algoritmik karar destekleriyle ilerlemektedir. Bu dönüşüm, adalet–adaletsizlik gerilimini yeni bir düzeye taşımıştır:

- Tutarlılık ve ölçeklenebilirlik (adalet vaadi)
- Opaklık, açıklanabilirlik eksikliği ve kontrol kaybı (adaletsizlik algısı)

Özellikle algoritmik sistemlerin “neden bu puanı aldım?” sorusuna tatmin edici cevap verememesi; bilgilendirme adaletini zayıflatıp adaletsizlik algısını güçlendirmektedir. Yakın tarihli çalışmalar, algoritmik/otomatik sistemlerin şeffaflık eksikliğinin adalet algısını düşürme ve olumsuz duygulanımı artırma potansiyelini arttırdığını tartışmaktadır (Potluka et al. 2025).

5.5. Paradoksu Yönetmek: Dengeleyici Pratikler

Paradoks perspektifi, çözümünü “adaletsizliği sıfırlama” gibi gerçekçi olmayan bir hedefe bağlamaz; bunun yerine gerilimi tanıyan ve yöneten tasarım/uygulama ilkeleri önerir. Bunlar:

1. **Çoklu adalet boyutlarını birlikte tasarlamak:** Sonuç adaleti (çıktı) kadar süreç ve etkileşimsel adaleti güvenceleyen standartlar.
2. **Açıklanabilirlik ve itiraz kanalları:** Belirsizliği azaltan gerekçelendirme, veri kalitesi şeffaflığı, geri bildirim diyalogu ve düzeltilebilirlik.
3. **Yönetici rolünü “değerlendirici + ilişki yöneticisi” olarak kurmak:** Etkileşimsel adalet (saygı, gerekçe, nezaket) gerilimi yumuşatan kritik tampon alanıdır.

Özetle PD’de adalet–adaletsizlik gerilimi, sistemin “başarısızlığı” olmaktan çok, performans yönetiminin doğasında bulunan çelişik taleplerin (kontrol–gelişim, standart–esneklik, ölçüm–anlam, verimlilik–saygı) eşzamanlı üretiminden doğan bir paradokstur. Paradoks merceği bu gerilimi görünür kılmakta; belirsizlik yönetimi yaklaşımı ise gerilimin çalışan zihninde nasıl “büyüdüğünü” açıklamaktadır (Nordhall et al. 2025; Smith and Lewis 2011).

6. Örgütsel Sonuçlar: Gerilimin Çıktıları

Adalet–adaletsizlik gerilimi, performans değerlendirme süreçlerinin yalnızca algısal düzeyde değil, örgütsel çıktılar üzerinde de belirleyici sonuçlar üretmesine yol açmaktadır. Bu gerilim; tutumlar (güven, bağlılık, adanmışlık), duygusal durumlar (tükenmişlik, stres), davranışlar (örgütsel vatandaşlık, sessizlik, sapkın davranışlar) ve niyetler (işten ayrılma niyeti) üzerinden çok katmanlı etkiler doğurur. Güncel meta-analitik ve boylamsal çalışmalar, örgütsel adaletin olumlu sonuçlarla; algılanan adaletsizliğin ise olumsuz sonuçlarla sistematik biçimde ilişkili olduğunu göstermektedir (Colquitt et al. 2013; Ho 2025). Bu kısım, söz konusu gerilimin başlıca örgütsel çıktıları üzerinde durmaktadır.

Performans değerlendirme süreçlerinde adalet algısı, çalışanların işe adanmışlık düzeyini artıran önemli bir kaynaktır. Adil değerlendirildiğini düşünen çalışanlar, örgüt tarafından değer gördükleri inancını geliştirir ve işlerine bilişsel, duygusal ve davranışsal olarak daha fazla yatırım yaparlar. Bu durum, özellikle prosedürel ve etkileşimsel adaletin yüksek olduğu bağlamlarda belirgin bir şekilde görülmektedir (Colquitt et al. 2013).

Buna karşılık algılanan adaletsizlik, tükenmişlik ve duygusal yıpranma riskini artırmaktadır. Güncel çalışmalar, adaletsizlik algısının kontrol kaybı ve belirsizlik duygusunu güçlendirdiğini; bunun da duygusal tükenmişlik ve işten soğuma ile ilişkili olduğunu göstermektedir (Ma et al. 2025). Bu noktada adalet–adaletsizlik gerilimi, çalışanların enerjisini ya örgüte bağlayan ya da örgütten uzaklaştıran bir “psikolojik eşik” işlevi görmektedir.

Örgütsel güven, adalet algısının en kritik çıktılarından biri olarak kabul edilmektedir. Performans değerlendirme süreçlerinin şeffaf, tutarlı ve açıklayıcı biçimde yürütülmesi, çalışanların yönetime duyduğu güveni artırmaktadır. Güven, örgütsel işbirliğini kolaylaştırmakta ve kolektif performansı desteklemektedir. Ancak adaletsizlik algısı, kuşku ve sinizm üretir. Çalışanlar, kararların arkasında görünmeyen çıkar ilişkileri veya kayırmacılık olduğu kanaatine varabilirler. Bu durum, adaletsizlik algısının özellikle belirsizlik yönetimi bağlamında güven erozyonuna yol açmasına sebep olabilmektedir (Nordhall et al. 2025). Güven kaybı, örgüt içi ilişkileri zayıflatarak uzun vadede performans üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır.

Sosyal değişim perspektifine göre adil uygulamalar, çalışanların gönüllü katkılarını artırmaktadır. Performans değerlendirme sürecini adil bulan çalışanlar, görev tanımlarının ötesine geçerek örgütsel vatandaşlık davranışları (yardımseverlik, gönüllü katkı, olumlu temsil) sergileme eğilimindedirler (Cropanzano and Mitchell 2005). Buna karşılık algılanan adaletsizlik, örgütsel sapkın davranışları tetikleyebilmektedir. Bu kapsamda, adaletsizlik algısının

özellikle öfke ve duygusal gerilim aracılığıyla işyeri sapkınlığı ve geri çekilme davranışlarına zemin hazırladığını söylemek mümkündür (Meng et al. 2024). Bu tür davranışlar; iş yavaşlatma, bilgi saklama, pasif direniş ya da açık muhalefet şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Adalet–adaletsizlik geriliminin bir diğer önemli çıktısı örgütsel sessizliktir. Adaletsizlik algısı yaşayan çalışanlar, görüşlerini ifade etmenin riskli veya sonuçsuz olacağını düşünebilmekte bu durum, örgütsel öğrenme ve yenilik kapasitesini sınırlandırmaktadır.

Öte yandan adil performans değerlendirme uygulamaları, çalışanların kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmelerini sağlayarak seslilik davranışını teşvik etmektedir. Adalet algısı, psikolojik güvenlik ve yapıcı geri bildirim davranışı ile pozitif bir ilişkili içerisindedir (Ho 2025).

Algılanan adaletsizlik, çalışanların örgüte yönelik bağlılıklarını zayıflatmakta ve işten ayrılma niyetini artırmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali ile birlikte düşünüldüğünde, performans değerlendirme sürecindeki adaletsizlik algısı, çalışanların örgütle kurduğu ilişkinin sürdürülebilirliğini tehdit etmektedir. Boylamsal araştırmalar, adalet algısındaki düşüşün zaman içinde işten ayrılma niyetiyle anlamlı biçimde ilişkili olduğunu göstermektedir (Kaya, Köseoğlu, and Öntürk 2024; Tang et al. 2024). Bu durum, performans değerlendirme sistemlerinin yalnızca kısa vadeli performans değil, uzun vadeli insan kaynağı istikrarı açısından da kritik olduğunu göstermektedir.

Adalet–adaletsizlik gerilimi, bireysel çıktıları aşarak örgütsel iklim üzerinde de etkili olur. Adaletin yüksek olduğu bağlamlarda işbirliği, bilgi paylaşımı ve kolektif sorumluluk artarken; adaletsizlik algısının yaygınlaştığı ortamlarda rekabetçi, savunmacı ve düşük güvenli bir iklim oluşabilmektedir. Bu iklim, örgütsel performansın sürdürülebilirliğini olumsuz yönde etkileyebilir. Araştırmalar, örgütsel adaletin sadece bireysel tutumları değil, ekip düzeyinde koordinasyon ve kolektif etkinliği de etkilediğini göstermektedir (Fatima et al. 2024; Mohamed and Shaheen 2022; Tariq and Sair 2025).

6.1. Yönetimsel Yansımalar: Dengeleyici ve Keskinleştirici Pratikler

Performans değerlendirme sistemleri, örgütsel adalet–adaletsizlik geriliminin en görünür ve en yoğun yaşandığı yönetsel alanlardan biridir. Bu nedenle PD'ye ilişkin yönetimsel kararlar, yalnızca teknik doğruluk veya performans çıktıları üzerinden değil; aynı zamanda çalışanların adalet algısını nasıl şekillendirdiği üzerinden de değerlendirilmelidir. Paradoks perspektifi, örgütlerin çelişik görünen ancak eşzamanlı olarak var olan talepleri (kontrol–gelişim, standartlaşma–esneklik, hesap verebilirlik–psikolojik güvenlik) birlikte yönetmesi gerektiğini ileri sürmektedir (Smith and Lewis 2011). Bu çerçevede PD sistemleri, doğru tasarlandığında adalet algısını güçlendiren dengeleyici

pratikler (Şekil 1) üretirken; yanlış yapılandırıldığında veya bağlamdan kopuk uygulandığında adaletsizlik algısını keskinleştiren gerilim artırıcı pratiklere (Şekil 2) dönüşebilmektedir.



Şekil 1: Adalet Algısını Güçlendiren Dengeleyici Pratikler

Şeffaflık ve Açıklanabilirlik; Şeffaflık, performans değerlendirme sistemlerinin en temel koşullarının başında gelmektedir. Kriterlerin açık biçimde tanımlanması, performans ölçütlerinin önceden paylaşılması ve kararların gerekçelendirilmesi, süreç adaletini güçlendirmektedir (Leventhal 1980). Güncel adalet araştırmaları, özellikle belirsizlik koşullarında çalışanların adalet ipuçlarını güvenilirlik göstergesi olarak kullandığını ortaya koymaktadır (Nordhall et al. 2025).

Şeffaflık yalnızca bilgi paylaşımı değil aynı zamanda açıklanabilirlik kapasitesidir. Özellikle dijital performans izleme sistemleri ve veri temelli değerlendirme araçları, teknik olarak tutarlı olsa dahi karar süreçlerinin anlaşılır olmaması durumunda adaletsizlik algısı yaratabilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin “neden bu sonuca ulaşıldığını” açık ve tutarlı biçimde ifade edebilmesi, bilgilendirme adaletini güçlendiren kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Colquitt et al. 2013).

Katılımcı ve Diyalojik Performans Yönetimi; Katılımcılık, çalışanların performans hedeflerinin belirlenmesi ve değerlendirme sürecine aktif biçimde dahil edilmesi anlamına gelmektedir. Katılımcı uygulamalar, kontrol ve temsil duygusunu artırarak süreç adaletini güçlendirmektedir (Cropanzano and Mitchell 2005). Diyalojik geri bildirim görüşmeleri, performans

değerlendirmeyi tek yönlü bir puanlama sürecinden çıkararak karşılıklı öğrenme alanına dönüştürmektedir. Affective Events Theory çerçevesinde performans görüşmeleri duygusal açıdan yoğun olaylar olarak kabul edilmektedir (Weiss and Cropanzano 1996). Bu nedenle yöneticinin empatik ve gelişim odaklı yaklaşımı, adalet algısının korunmasında dengeleyici rol oynamaktadır.

Çok Kaynaklı Değerlendirme ve Kalibrasyon Mekanizmaları; Tek değerlendiriciye dayalı sistemler, öznellik ve yanlılık riskini artırabilmektedir. Çok kaynaklı (360°) değerlendirme uygulamaları, farklı bakış açılarını sürece dahil ederek dağıtımsal ve prosedürel adalet algısını güçlendirebilmektedir (Denisi and Murphy 2017). Benzer biçimde kalibrasyon toplantıları, farklı yöneticilerin puanlama eğilimlerini dengelemeyi amaçlamaktadır. Ancak bu uygulamaların şeffaf biçimde yürütülmesi gerekmektedir; aksi takdirde “arka planda yapılan ayarlamalar” adaletsizlik algısını artırabilir. Bu durum, paradoks yaklaşımının işaret ettiği üzere, adalet üretmeye yönelik müdahalelerin aynı zamanda yeni adaletsizlik yorumlarını tetikleyebileceğini göstermektedir (Smith and Lewis 2011).

Düzeltilbilirlik ve İtiraz Hakkı; Adalet literatüründe düzeltilbilirlik, adil prosedürün temel kriterlerinden biri olarak kabul edilmektedir (Leventhal 1980). Çalışanların performans değerlendirme sonuçlarına itiraz edebilmesi veya yeniden değerlendirme talep edebilmesi, sistemin kapalı ve mutlak olmadığı mesajını vermektedir. Bu uygulama, özellikle olumsuz sonuçların ardından güvenin korunmasında önemli rol oynamaktadır.



Şekil 2: Keskinleştirici Pratikler: Gerilimi Artıran Uygulamalar

Zorunlu Dağılım ve Rekabetçi Performans Rejimleri; Zorunlu dağılım (forced ranking) sistemleri, çalışanları belirli oranlarda yüksek ve düşük performans kategorilerine yerleştirmeyi hedeflemektedir. Bu uygulama, rekabeti artırırken sosyal karşılaştırma mekanizmalarını güçlendirmekte ve dağıtımsal adaletsizlik algısını tetikleyebilmektedir. Özellikle kolektif çalışmanın yoğun olduğu ortamlarda, bu sistemler güven iklimini zayıflatma potansiyeline sahiptir.

Aşırı Metrikleşme ve Sürekli Dijital İzleme; Performansın sürekli ölçülmesi ve dijital araçlarla izlenmesi, kontrol hissini artırabilir. Ancak açıklanabilirlik ve mahremiyet boyutları zayıf tasarlandığında, bu uygulamalar çalışanlarda gözetim ve güvensizlik duygusu yaratabilmektedir. Güncel çalışmalar, algoritmik karar sistemlerinin opaklığının adalet algısını zayıflatabileceğini göstermektedir (Bartley 2019). Bu bağlamda dijitalleşme hem tutarlılık hem de algısal tehdit üretme kapasitesine sahiptir.

Belirsiz Hedefler ve Tutarsız Uygulamalar; Performans kriterlerinin sık değişmesi veya açık olmaması, prosedürel adalet algısını zayıflatmaktadır. Belirsizlik yönetimi yaklaşımına göre çalışanlar, belirsizlik koşullarında adalet ipuçlarına daha fazla önem vermektedir (Nordhall et al. 2025). Bu nedenle kriterlerin değişkenliği, adaletsizlik algısını hızla ortaya çıkarabilmektedir.

İletişim Eksikliği ve Gerekçeleştirme Yetersizliği; Olumsuz performans sonuçlarının yüzeysel veya gerekçesiz biçimde iletilmesi, etkileşimsel adaletsizlik algısını güçlendirmektedir. Çalışan, kararın keyfi veya önyargılı olduğu sonucuna varabilir. Bu durum, psikolojik sözleşme ihlali algısını tetikleyerek güven kaybına yol açabilir (Rousseau 1995).

Adalet–adaletsizlik gerilimi, performans değerlendirme sistemlerinin yapısal bir özelliğidir. Bu gerilim, ortadan kaldırılabilecek bir sapma değil; yönetilmesi gereken bir paradoks olarak değerlendirilmelidir. Paradoks yaklaşımı, yöneticilere gerilimi tek taraflı çözmeye çalışmak yerine karşıt talepleri dengede tutma çağrısı yapmaktadır (Smith and Lewis 2011). Bu bağlamda yönetsel başarı; sistemin yalnızca teknik doğruluğu değil, çalışanlar tarafından meşru ve güvenilir olarak algılanmasıyla ölçülmelidir. Dengeleyici pratikler, adalet algısını güçlendirirken; keskinleştirici uygulamalar, güven ve bağlılık üzerinde uzun vadeli olumsuz etkiler yaratabilir.

7. Eleştirel Değerlendirme: Normatif Yargının Ötesinde

Performans değerlendirme sistemleri çoğu zaman “adil tasarlanmış bir sistemin doğal olarak adil sonuçlar üreteceği” varsayımı üzerine kuruludur. Oysa örgütsel adalet literatürü ve eleştirel yönetim çalışmaları, adaletin yalnızca teknik tasarım meselesi olmadığını; anlam, güç ve bağlam tarafından

şekillenen dinamik bir toplumsal inşa olduğunu göstermektedir. Bu nedenle performans değerlendirmeyi “adil–adil değil” ikiliği içinde normatif bir yargıyla değerlendirmek yerine, adaletin nasıl üretildiğini, kimler tarafından tanımlandığını ve hangi koşullarda meşru kabul edildiğini sorgulayan bir yaklaşım gerekmektedir.

Performans değerlendirme sistemleri genellikle objektif kriterler, standartlaştırılmış formlar ve ölçülebilir göstergeler üzerinden yapılandırılmaktadır. Bu teknik rasyonalite, sistemin “tarafsız” olduğu iddiasını güçlendirmektedir. Ancak örgütsel adalet araştırmaları, biçimsel olarak adil görünen sistemlerin dahi farklı aktörler tarafından farklı biçimlerde deneyimlenebildiğini ortaya koymaktadır (Colquitt et al. 2013; Greenberg 1990).

“Adil sistem” varsayımı, çoğu zaman ölçüm araçlarının teknik doğruluğunu adaletle eşitlemektedir. Oysa performans ölçütlerinin seçimi, hedeflerin belirlenmesi ve başarı kriterlerinin tanımlanması belirli değer yargılarını ve örgütsel öncelikleri yansıtır. Hangi performans göstergelerinin “değerli” sayıldığı sorusu, teknik değil normatif bir tercihtir. Bu nedenle sistemin tarafsızlığı iddiası, çoğu zaman örgütsel güç yapıları içinde şekillenmektedir. Ayrıca, sistemin prosedürel olarak tutarlı olması, sonuçların her çalışan için aynı biçimde adil algılanacağı anlamına gelmemektedir. Adalet algısı, bireyin geçmiş deneyimleri, sosyal karşılaştırmaları ve beklenti çerçevesiyle etkileşim içinde oluşur. Bu bağlamda adalet, sistemin tasarımından ziyade sistemin nasıl yorumlandığına bağlıdır diyebiliriz.

Adalet çoğu zaman evrensel bir norm olarak ele alınsa da örgütsel bağlam, kültürel değerler ve sektörel dinamikler adaletin nasıl tanımlandığını belirlemektedir. Dağıtımsal adaletin eşitlik, eşit paylaşım veya ihtiyaç temelli ilkeler üzerinden yorumlanması, kültürel ve örgütsel normlara göre değişiklik gösterebilmektedir (Adams 1965). Örneğin; yüksek rekabetçi performans kültürüne sahip örgütlerde sonuç odaklı değerlendirmeler daha meşru kabul edilebilirken; kolektivist kültürel bağlamlarda grup uyumu ve eşitlik daha öncelikli olabilir. Bu durum, adaletin bağlamsal doğasını ortaya koymaktadır.

Belirsizlik yönetimi yaklaşımı, çalışanların adalet yargılarını belirsizlik düzeyine göre şekillendirdiğini göstermektedir. Belirsizlik arttığında adalet beklentisi yükselmekte; küçük tutarsızlıklar dahi güçlü adaletsizlik algılarına dönüşebilmektedir (Lind 2001). Bu bağlamda adalet, sabit bir özellik değil; bağlama duyarlı bir algısal süreçtir. Dolayısıyla performans değerlendirme sistemleri, “evrensel olarak adil” olma iddiası yerine, belirli bir örgütsel bağlam içinde ne tür adalet anlayışını yansıttığını açıkça ortaya koymalıdır.

Adaletin bağlamsal doğasının kabulü, normatif kesinlikten uzaklaşıp çoğulcu bir değerlendirme zemini oluşturmaktadır.

Performans değerlendirme sistemleri yalnızca ölçme araçları değil; aynı zamanda disiplin ve kontrol mekanizmalarıdır. Eleştirel yönetim literatürü, performans yönetiminin örgüt içinde davranışları yönlendiren ve belirli normlara uyumu teşvik eden bir güç aracı olduğunu vurgulamaktadır. Hedef belirleme, performans metrikleri ve sürekli izleme uygulamaları, çalışan davranışlarını belirli çıktılarına yönlendiren normatif çerçeveler oluşturmaktadır. Bu çerçeve, örgütsel değerleri yeniden üretirken aynı zamanda alternatif performans anlayışlarını görünmez kılabilmektedir. Böylece performans rejimleri, yalnızca “başarıyı ölçmez”; başarıyı tanımlar ve sınırlandırır.

Foucault’nun disiplin kavramı bağlamında değerlendirildiğinde, performans değerlendirme sistemleri görünürlük ve izlenebilirlik üzerinden öz-denetim üretmektedir. Çalışan, ölçüldüğünü bildiği için davranışını ölçütlere göre düzenler. Bu durum, performansın içsel motivasyondan ziyade dışsal kontrol mekanizmalarına bağlı hale gelmesine yol açabilir.

Güncel dijital performans izleme araçları, bu kontrol boyutunu daha görünür kılmaktadır. Veri temelli sistemler tutarlılık ve hesap verebilirlik sağlarken, aynı zamanda sürekli gözetim hissi yaratabilmektedir. Bu durum, adalet söylemi ile kontrol pratiği arasındaki gerilimi artırmaktadır. Adalet retorığı, performans rejiminin meşruiyetini güçlendirirken; kontrol boyutu çalışan deneyiminde adaletsizlik duygusu üretebilmektedir.

Performans değerlendirme sistemlerini “iyi” ya da “kötü” olarak sınıflandırmak, gerilimin çok boyutlu doğasını görmezden gelme riskini taşımaktadır. Eleştirel bir okuma, adaletin yalnızca teknik bir tasarım sorunu değil; güç, kültür ve anlam üretimiyle ilişkili bir örgütsel süreç olduğunu kabul eder.

Bu yaklaşım, yöneticileri ve araştırmacıları şu soruları sormaya davet eder:

- Hangi performans kriterleri hangi değerleri yansıtmaktadır?
- Adalet söylemi, hangi kontrol mekanizmalarını meşrulaştırmaktadır?
- Çalışanların farklı grupları sistemi nasıl deneyimlemektedir?
- Sistem kimler için avantaj, kimler için dezavantaj üretmektedir?

Bu sorular, performans değerlendirme sistemlerinin yalnızca işlevsel değil; aynı zamanda politik ve kültürel bir boyutu olduğunu ortaya koymaktadır.

Kaynakça

- Adamovic, Mladen. 2023. "Organizational Justice Research: A Review, Synthesis, and Research Agenda." *European Management Review* 20:762–82. doi: 10.1111/emre.12564.
- Adams, J. Stacy. 1965. "Nequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.)." *Advances in Experimental Social Psychology* 2:267–299. doi: 10.1016/S0065-2601(08)60108-2.
- Bartley, Tim. 2019. "The Digital Surveillance Society." *Contemporary Sociology* 48(6):622–27. doi: 10.1177/0094306119880195c.
- Blau, Peter M. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. Wiley. New York: Taylor & Francis.
- Bohlmann, Clarissa, W. Rudolph, and Hannes Zacher. 2021. "Effects of Proactive Behavior on Within-Day Changes in Occupational Well-Being : The Role of Organizational Tenure and Emotion Regulation Skills." *Occupational Health Science* 5:277–306.
- Bos, Kees van den. 2001. "Assessing the Information to Which People Are Reacting Has a Pivotal Role in Understanding Organizational Justice." Pp. 63–84 in *Fairness Heuristic Theory*.
- Claire, E. Ashton-James, and M. Ashkanasy Neal. 2015. "Emotions , Ethics and Decision-Making." *Emerald Group Publishing Limited* 4:1–34.
- Colquitt, Jason A., Donald E. Conlon, Michael J. Wesson, and Christopher O. L. H. Porter. 2001. "Justice at the Millennium : A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research." *Journal of Applied Psychology* 86(3):425–45. doi: 10.1037//0021-9010.86.3.425.
- Colquitt, Jason A., Brent A. Scott, Jessica B. Rodell, David M. Long, College William, Cindy P. Zapata, and Michael J. Wesson. 2013. "Justice at the Millennium , a Decade Later : A Meta-Analytic Test of Social Exchange and Affect-Based Perspectives." *American Psychological Association* 98(2):199–236. doi: 10.1037/a0031757.
- Cropanzano, Russell, David E. Bowen, and Stephen W. Gilliland. 2007. "The Management of Organizational Justice." *Academy of Management Perspectives* 21(4):34–49.
- Cropanzano, Russell, and Marie S. Mitchell. 2005. "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review." *Journal of Management* 31(6):874–900. doi: 10.1177/0149206305279602.
- Denisi, Angelo S., and Kevin R. Murphy. 2017. "Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress ?" *Journal of Applied Psychology* 102(3):1–14. doi: 10.1037/apl0000085.

- Elovainio, Marko, and Klaus Helkama. 2001. "Organizational Justice Evaluations , Job Control , and Occupational Strain." *Journal of Applied Psychology* 86(3):418–24. doi: 10.1037//0021-9010.86.3.418.
- Fatima, Infal, Aamar Ilyas, Abdul Hafeez, Waqar Munir, and Amina Asad. 2024. "Illegitimate Tasks and Counterproductive Work Behavior: Exploring the Mediating Effects of Toxic Workplace Culture and Employee Relationship Conflict Infal." *Social Science Review Archives* 2(2):2319–38. doi: 10.70670/sra.v2i2.522.
- Fryer, Karen, Jiju Antony, Susan Ogden, and Karen Fryer. 2009. "Performance Management in the Public Sector." *International Journal of Public Sector Management* 22(6):478–98. doi: 10.1108/09513550910982850.
- Gazzola, Michele, and François Grin. 2007. "Assessing Efficiency and Fairness in Multilingual Communication Towards a General Analytical Framework." *John Benjamins Publishing Company* 20(1):87–105. doi: 10.1075/aila.20.08gaz.
- Gergen, Kenneth. 2012. *Social Exchange: Advances in Theory and Research*. Springer S. edited by Kenetth Gergen, M. S. Greenberg, and R. H. Willis. Springer Science & Business Media.
- Ghasemy, Majid, Mahdijeh Erfanian, and James Eric Gaskin. 2021. "Affective Events Theory as a Theoretical Lens for Improving the Working Environment of Academics in Developing Economies." *Journal of Applied Research in Higher Education* 13(1):300–324. doi: 10.1108/JARHE-02-2020-0030.
- Gouldner, Alvin W. 2012. "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement." *American Sociological Review* 25(2):161–78.
- Greenberg, Jerald. 1990. "Journal of Management." *Journal of Management* 16(2):399–432. doi: 10.1177/014920639001600208.
- Ho, Henry C. Y. 2025. "A One-Year Prospective Study of Organizational Justice and Work Attitudes : An Extended Job Demands-Resources Model." *Journal of Managerial Psychology* 40(1):21–36. doi: 10.1108/JMP-02-2024-0113.
- Hodgkinson, Gerard P., and J. Kevin Ford. 2005. *International Review of Industrial and Organizational Psychology 2005 Volume 20*. Vol. 20. John Wiley. New York.
- Kaya, Abdulkadir, Mehmet Köseoğlu, and Hatice Öntürk. 2024. "Burnout , Intention to Resign and Related Factors among Health Professionals." *Value in Health Sciences /* 14(3):331–36. doi: 10.33631/sabd.1423711.
- Keller, Joshua, Marco Berti, and Wendy Smith. 2025. "Paradoxical Theorizing : A Multimodal Approach to Generate New Theory." *Organisation Theory* 6:1–24. doi: 10.1177/26317877251351642.
- Leventhal, Gerald S. 1980. "What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness In Social Relationships." Pp. 27–55

- in *in: Gergen, K.J., Greenberg, M.S., Willis, R.H. (eds) Social Exchange*. Boston, MA.
- Lind, E. Allan. 2001. "In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.) Justice Judgments as Pivotal Cognitions in Organiz." in *Advances in Organizational Justice*.
- Lynch, Kathleen. 2012. "Affective Equality as a Key Issue of Justice: A Comment on Fraser's 3- Dimensional Framework." *Social Justice Series* 12(3):45–64.
- Ma, Rui, Haiqing Bai, Jin Cheng, and Huichi Qian. 2025. "When Fairness Backfires : How Organizational Justice Amplifies the Strain of Leader – Member Exchange Ambivalence." *Behavioural Sciences* 15(10):1–22.
- MacCoun, Robert J. 2005. "Voice, Control, and Belonging: The Double-Edged Sword of Procedural Fairness." *Annu. Rev. Law Soc. Sci.* (1):171–201. doi: 10.1146/annurev.lawsocsci.1.041604.115958.
- Meng, Ran, Zhe Jiang, Yue Su, Guangli Lu, and Chaoran Chen. 2024. "The Effect of Perceived Organizational Justice on Workplace Deviant Behavior of New Nurses : The Role of Emotional Labor and Psychological Capital." *BMC Nursing* 23(288):1–11. doi: 10.1186/s12912-024-01937-6.
- Mohamed, Lobna Khamis, and Rehab Abd El Moneim Abou Shaheen. 2022. "International Egyptian Journal of Nursing Sciences and Research (IEJNSR) Original Article Influence of Perceived Organizational Injustice on Workplace Alienation among Nursing Staff during COVID-19 Pandemic." *International Egyptian Journal of Nursing Sciences and Research* 2(2):362–77. doi: 10.21608/ejnsr.2021.106222.1122.
- Mwita, John Isaac. 2000. "A Systems-Based Approach to Public Service Quality Performance Management Model." *The International Journal of Public* 13(1):19–37.
- Nordhall, Ola, H. Julia, Mathilda Nedelius, and Igor Knez. 2025. "Uncertainty and Justice Experiences in the Context of Organizational Change: A Qualitative Deductive Study." *Organisational Psychology* 3:1–14.
- Potluka, Oto, Sven Harten, Alexander Kocks, and Jaroslav Dvorak. 2025. "Digitalization in Evaluations and Evaluations of Digitalization : The Changing Landscape of Evaluations." *SAGE Journals* 31(3):289–302. doi: 10.1177/13563890251357650.
- Robinson, Sandra L., and Elizabeth Wolfe Morrison. 2000. "The Development of Psychological Contract Breach and Violation : A Longitudinal Study." *Journal of Organizational Behavior* 546(March 1999):525–46.
- Rousseau, M. D. 1995. *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. SAGE. SAGE.
- Smith, Wendy K., and Marianne W. Lewis. 2011. "Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing." *Academy of Management Review* 36(2):381–403.

- Tang, Min, Li Liu, Jiao Cai, and Yao Yang. 2024. "Effect of Noise in the Emergency Department on Occupational Burnout and Resignation Intention of Medical Staff." *Noise Health* 26(121):102–6. doi: 10.4103/nah.nah.
- Tariq, Muhammad Numan, and Shrafat A. Sair. 2025. "Navigating Human Environment Interaction in Workplace Dynamics for Sustainable Employee Wellbeing : The Role of Organizational Injustice , Cynicism , and Innovation in Climate-Adaptive Organizations." *Frontiers in Human Dynamics* 7(1604469.):1–11. doi: 10.3389/fhumd.2025.1604469.
- Weiss, H. M., and R. Cropanzano. 1996. "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes, and Consequences of Affective Experiences at Work."

Psikolojik Sözleşme Sadakati ve Psikolojik Sözleşme İhlali: Karşılıklı Etkileşim Çerçevesinde Bir Değerlendirme

Gülçin Gökçenur Karataş¹

Özet

Bu bölüm, psikolojik sözleşme sadakati kavramını tarihsel gelişimi, kuramsal temelleri ve güncel bulgular ışığında incelemektedir. Argyris, Levinson ve Schein ile başlayan kavramsal çerçevenin, Rousseau'nun birey merkezli yaklaşımıyla nasıl dönüşerek modern örgüt çalışmalarında merkezi bir açıklayıcı modele dönüştüğü tartışılmaktadır. Bölümde psikolojik sözleşmenin yerine getirilme, kısmi yerine getirilme ve ihlal biçimlerinde algılanmasının çalışanların güven, duygusal bağlılık, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri ele alınmaktadır. Ayrıca sosyal değişim teorisi ve karşılıklılık normu temelinde, sadakatin tek yönlü bir bağlılıktan ziyade karşılıklı yükümlülüklerin dinamik dengesine dayandığı vurgulanmaktadır. İşlemsel psikolojik sözleşme alt boyutu kapsamında ekonomik değişim odaklı ilişkilerin özellikleri, kırılganlıkları ve yönetsel gereklilikleri değerlendirilmektedir. Son olarak Türkiye yazınından bulgular üzerinden psikolojik sözleşme algısının örgütsel bağlılık ve özdeşleşme ile ilişkisi, ihlalin güven aracılığıyla ortaya çıkan olumsuz sonuçları ve ihlal sonrası onarım/telafi süreçlerinin önemi ortaya konmaktadır.

Giriş

Psikolojik sözleşme, çalışan ile organizasyon arasında filizlenen, resmi metinlere dökülmemiş ancak tarafların birbirine attığı karşılıklı beklenti ve yükümlülükler bütünüdür (Rousseau, 1989). Formel iş sözleşmelerinin katı sınırlarını aşan bu yapı, tarafların vaat edilenlerin ne ölçüde yerine getirildiğine dair geliştirdikleri öznel ve algısal değerlendirmeleri temel alır. Örgütsel davranış yazınında bu kavram; örgütsel bağlılık, iş tatmini, sergilenen performans ve

1 Dr. Gülçin Gökçenur Karataş, Antalya Bilim Üniversitesi, gkyurt84@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-7721-7465

işten ayrılma niyeti gibi kritik çıktılarla doğrudan ilintili, merkezi bir yapı taşı olarak kabul edilmektedir (Zhao vd., 2007; Özgen & Özgen, 2010; Tomprou vd., 2015). Nitekim Lee ve arkadaşları (2024) tarafından gerçekleştirilen güncel meta-analitik bulgular, psikolojik sözleşme ihlali ile bireyin performansı ve örgütsel bağlılığı arasındaki negatif korelasyonun, modern iş dünyasında halen belirleyici bir güç olduğunu teyit etmektedir. Bu yönüyle psikolojik sözleşme, iş ilişkilerinin görünmeyen fakat davranışsal sonuçlar üzerinde domino etkisi yaratan ruhsal omurgasını temsil eder.

Literatürdeki baskın eğilim, psikolojik sözleşmeyi uzun süre “ihlal” odaklı bir perspektiften okumayı tercih etmiştir. Psikolojik sözleşme ihlali, örgütün taahhütlerini yerine getirmedigine dair çalışanda oluşan derin bir hayal kırıklığı ve algısal sapmadır. Morrison ve Robinson (1997) tarafından da vurgulandığı üzere bu algı; güven kaybı, örgütsel sadakatin aşınması ve yıkıcı tutumların tetikleyicisi konumundadır. Ampirik çalışmalar, ihlal algısının yalnızca bağlılığı zayıflatmakla kalmadığını, aynı zamanda çalışanı örgüt dışına iten güçlü bir katalizör işlevi gördüğünü kanıtlamaktadır (Zhao vd., 2007). Özellikle Park ve arkadaşlarının (2025) güncel verileri, ihlal algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki keskin etkisini ve bu sürecin örgütsel destek mekanizmalarının yetersizliğiyle nasıl daha yıkıcı bir boyuta evrilebildiğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla psikolojik sözleşme, sadece yerine getirildiğinde denge sağlayan değil, ihlal edildiğinde ciddi maliyetler üreten doğrusal olmayan bir etki alanına sahiptir (Tarakcı & Akın, 2017).

Bu metnin temel izleği, psikolojik sözleşme kavramını geleneksel “ihlal” odağından çıkararak “sadakat-ihlâl” ikiliği üzerinden daha geniş bir perspektifle yeniden konumlandırmaktır. Kavramın çok boyutlu ve dinamik doğasını anlamak için ihlali tek başına bir son durak olarak görmek yerine; sadakat ve ihlalin zaman içinde karşılıklı etkileşimle dönüşen, bağlamsal faktörlerden beslenen ve örgütsel deneyimlerle yeniden şekillenen süreçler olduğu savunulmaktadır (Rousseau vd., 2018). Böylesi bir bakış açısı, literatüre salt sonuç odaklı bir yaklaşım yerine daha bütüncül, süreç odaklı ve çok katmanlı bir analiz çerçevesi sunmayı amaçlamaktadır (Topa vd., 2022).

Özetle psikolojik sözleşme; tarihsel serüveni içerisinde örtük beklentilerden bireysel algı tabanlı yükümlülük bilincine doğru evrilmiş, türleri bakımından zenginleşmiş ve dinamik yapısıyla örgütsel davranış yazınındaki güncelliğini korumuştur. Bu kuramsal zemin, sadakat ile ihlal arasındaki ince çizgiyi ve bu çizginin örgütsel sonuçlar üzerindeki belirleyici gücünü daha derinlemesine analiz etmeye olanak tanımaktadır.

1. Psikolojik Sözleşmenin Kuramsal Temelleri

1.1. Argyris'ten Rousseau'ya Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşme kavramı, örgütsel davranış literatüründe ilk kez Argyris'in (1960) çalışmasıyla belirgin bir yer edinmiştir. Argyris, formenler ile işçiler arasındaki ilişkide yalnızca resmi kuralların değil, tarafların sessizce benimsediği karşılıklı beklentilerin de belirleyici olduğunu göstermiştir. Çalışanların adil ücret ve insanca muamele beklentisi ile yönetimin verimlilik ve uyum beklentisi, bu görünmez düzenin temelini oluşturur. Argyris'e göre söz konusu örtük uzlaşma, iş ortamının niteliğini ve çalışan sadakatini doğrudan etkileyen ana mekanizmalardan biridir. Levinson ve arkadaşları (1962) ise bu yaklaşımı genişleterek psikolojik sözleşmeyi, çoğu zaman açıkça dile getirilmeyen fakat tarafların davranışlarını yönlendiren beklentiler bütünü olarak tanımlamıştır.

1960'lı ve 1970'li yıllarda Schein, kavramın kuramsal çerçevesini daha sistematik hale getirmiştir. Schein'e (1965) göre psikolojik sözleşme, bireyin örgüte sunduğu katkılar ile örgütten beklediği karşılıklar arasında kurulan yazılı olmayan değişim dengesidir. Schein (1980), bu yapının sabit değil, iş ilişkisinin farklı aşamalarında yeniden biçimlenen dinamik bir süreç olduğunu vurgulamıştır. Kotter (1973) da sözleşmenin örtük karakterinin yönetim açısından risk oluşturduğunu; beklentilerin karşılanmaması durumunda gelişen ihlal algısının motivasyon ve bağlılığı zayıflatabileceğini belirtmiştir.

Literatürdeki temel kırılma noktası Rousseau'nun (1989) çalışmasıdır. Rousseau, odağı karşılıklı ilişkiden bireyin öznel algısına kaydırmış ve psikolojik sözleşmeyi bireyin zihninde oluşan yükümlülük inançları çerçevesinde ele almıştır. Bu yaklaşım, psikolojik sözleşmeyi nesnel bir metin gibi görmekten uzaklaştırmış; araştırmaların çalışanların algı, yorum ve adalet değerlendirmelerine yönelmesini sağlamıştır.

Güncel çalışmalar bu çerçeveyi daha da geliştirmektedir. Morrison ve Robinson (1997), ihlal ile bozulma/duygusal tepki ayrımını yaparak bilişsel değerlendirme ile duygusal sonucun farklı süreçler olduğunu göstermiştir. Guest (2004), psikolojik sözleşmenin yalnızca bireysel algılardan değil, örgütsel iklim ve bağlamsal koşullardan da etkilendiğini tartışmıştır. Rousseau ve arkadaşları (2018) ise dijitalleşme, esnek istihdam ve değişen çalışma biçimlerinin psikolojik sözleşmelerin içeriğini dönüştürdüğünü ortaya koymuştur. Sonuç olarak Argyris'le başlayan kavramsal hat, Rousseau'nun katkılarıyla derinleşmiş ve günümüz çalışan-örgüt ilişkilerini anlamada temel bir analitik çerçeveye dönüşmüştür.

1.2. Psikolojik Sözleşme Türleri

Psikolojik sözleşmeler genellikle işlemsel ve ilişkisel olmak üzere iki temel kategoride ele alınmakla birlikte örgütsel koşulların dinamik yapısı ve geçiş dönemlerinde ortaya çıkan sözleşme biçimlerinin dikkate alınmasıyla birlikte bu sınıflandırma genişletilmiştir. Bu doğrultuda psikolojik sözleşmeler, işlemsel, ilişkisel, dengeli ve geçişli olmak üzere dört farklı türde ele alınmaktadır (Rousseau, 1995; Esmer ve Özdaşlı, 2018; Bal vd., 2025).

1.2.1. İşlemsel Psikolojik Sözleşme

İşlemsel psikolojik sözleşme, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi büyük ölçüde ekonomik değişim mantığı üzerinden açıklar. Bu modelde çalışan, önceden tanımlanan görevleri ve ölçülebilir performans hedeflerini ücret, prim ve yan haklar gibi somut karşılıklar karşılığında yerine getirir; örgüt ise emeğin finansal karşılığını zamanında ve tutarlı biçimde sunmayı taahhüt eder (Millward ve Hopkins, 1998). Rousseau'nun (1995) vurguladığı gibi, bu sözleşme türü daha çok hesaplamaya dayalı ve kısa vadeli bir ilişki mantığına dayanır. Bu nedenle maddi kazanımlar ile net performans ölçütleri ön planda kalırken, aidiyet duygusu, duygusal bağlılık ve uzun dönemli karşılıklılık beklentileri ikincil düzeyde kalabilmektedir.

İşgücü piyasasında proje bazlı çalışma, taşeronlaşma ve süreli istihdam gibi esnek modellerin yaygınlaşması, işlemsel sözleşmelerin uygulama alanını genişletmiştir. Bu bağlamda taraflar arasındaki ilişki, sosyal bağlılıktan çok rasyonel maliyet-fayda değerlendirmeleri üzerinden kurulmaktadır. Performans göstergelerinin açık biçimde tanımlandığı ve ödüllendirme ölçütlerinin netleştirildiği ortamlarda şeffaflık kritik bir gereklilik haline gelir. Ancak bu ilişkinin görece “hesapçı” yapısı, sözleşmeyi aynı zamanda daha kırılgan hale getirebilir. Çalışanlar sunulan koşulları piyasadaki alternatiflerle sürekli karşılaştırdıkları için, vaatlerin eksik karşılanması ya da küçük bir adaletsizlik algısı dahi işten ayrılma niyetini hızla artırabilmektedir (Rousseau, 1995).

Bu nedenle işlemsel sözleşmenin baskın olduğu örgütlerde yönetim süreçlerinin tutarlı yürütülmesi, geri bildirim mekanizmalarının açık olması ve ödüllendirme sistemlerinin adalet ilkesine dayanması belirleyici önem taşır. Öztürk (2021) ile Millward ve Hopkins'in (1998) bulguları da bu modelde çalışan motivasyonunun ağırlıklı olarak ekonomik getirilerden beslendiğini göstermektedir. Sonuç olarak çalışan, sosyal-duygusal bütünleşmeden ziyade kendisine tanımlanan sorumlulukları rasyonel bir iş disiplini içinde yerine getirerek ekonomik sürdürülebilirliğini korumaya odaklanmaktadır (Durdağ & Naktiyok, 2024).

1.2.2. İlişkisel Psikolojik Sözleşme

İlişkisel psikolojik sözleşme, çalışan ile örgüt arasındaki etkileşimi salt bir emek-ücret takasının ötesine taşıyarak; uzun vadeli, karşılıklı güven ve yüksek sadakat ekseninde kurgulanan bir ilişki modelini temsil eder. Bu yapıda taraflar arasındaki bağ, yalnızca somut ekonomik parametrelerle değil; örgütsel destek, kariyer projeksiyonu, iş güvencesi, hakkaniyetli muamele ve aidiyet gibi daha geniş, çoğunlukla zımni (örtük) beklentilerle örülmüştür (Rousseau, 1995). Bireyin örgütle kurduğu bu derin sosyal bağ, onun kurumsal kimlikle özdeşleşmesini sağlarken, yüksek düzeyde bir duygusal bağlılığın ve kurumsal vatandaşlık davranışının da zeminini oluşturur.

İlişkisel sözleşmelerin en belirgin özelliklerinden biri, bir “ihlal” durumunda ortaya çıkan tepkinin şiddetidir. Robinson (1996) ve Rousseau (1995) tarafından vurgulandığı üzere, bu modeldeki bir sapma, çalışan tarafından sadece maddi bir eksiklik olarak değil; “değer görmeme”, “güvenin zedelenmesi” ve “karşılıklılık ilkesinin ihlali” olarak yorumlanır. Bu nedenle, ilişkisel bağlardaki kırılmalar, işlemsel sözleşmelere kıyasla çok daha ağır ve kalıcı duygusal tahribatlara yol açabilmektedir. Örgütlerin bu hassas dengeyi korumak adına; özellikle kurumsal değişim, yeniden yapılanma veya terfi süreçleri gibi belirsizlik içeren dönemlerde beklentileri şeffaf bir şekilde yönetmesi ve verilen sözlerin gerçekçiliğinden ödün vermemesi hayati önem arz eder.

Zamanla sınırlı olmayan ve sürdürülebilir bir iş birliğini hedefleyen bu sözleşme türü, hem finansal hem de sosyal faydaların (mentorluk, karşılıklı destek, kariyer ödülleri vb.) döngüsel mübadelesini içerir. Millward ve Hopkins’in (1998) de ifade ettiği gibi, bu yapıda temel sorumluluk büyük ölçüde işveren üzerindedir; işveren istihdam güvenliği ve gelişim olanaklarını garanti altına alırken, çalışan da buna sarsılmaz bir sadakatle yanıt vererek uzun vadeli kazanımlarına odaklanır. Mentorluk, kurumsal sosyalleşme stratejileri ve kariyer planlama gibi mekanizmalar aracılığıyla bireyin örgütte tam anlamıyla bütünleşmesi teşvik edilir (Rousseau, 1995). Sonuç olarak, ilişkisel psikolojik sözleşme, çalışanın örgütü sadece bir geçim kaynağı olarak değil, kişisel kimliğinin ve sosyal dünyasının ayrılmaz bir parçası olarak görmesini sağlayan bir bütünleşme mekanizmasıdır.

1.2.3. Dengeli ve Geçişken Sözleşmeler

Rousseau (2000), psikolojik sözleşmeleri yalnızca işlemsel ve ilişkisel ayrımıyla sınırlı tutmamış; bu sınıflamayı dengeli ve geçişken sözleşme türleriyle genişletmiştir. Bu çerçevede dengeli sözleşmeler, bir yandan performans ve çıktı odaklı beklentileri sürdürürken diğer yandan uzun vadeli karşılıklılık ve gelişim boyutlarını birlikte taşıyan hibrit bir yapı sunar (Rousseau, 2000).

Sürekli öğrenme, yetkinlik geliştirme ve kariyer olanakları gibi unsurlar bu yapının temel bileşenleri arasındadır. Dolayısıyla örgüt, çalışana yalnızca kısa vadeli ekonomik karşılık sağlamakla kalmayıp, onun istihdam edilebilirliğini güçlendirecek gelişim kaynakları da sunmakla yükümlüdür. Buna karşılık çalışandan yüksek performans, değişime uyum ve proaktif katkı beklenir. Bu yönüyle dengeli sözleşmeler, belirsiz çevre koşullarında esneklik ile istikrarı birlikte kurmaya çalışan çağdaş bir karşılıklılık düzenine işaret eder (Hui vd., 2004; Freese & Schalk, 2008).

Geçişken sözleşmeler ise daha çok yeniden yapılanma, kriz ve hızlı örgütsel dönüşüm dönemlerinde görünür hâle gelir. Bu tür dönemlerde beklentiler belirsizleşir, taahhütlerin sınırları muğlaklaşır ve güven düzeyi zayıflayabilir (Rousseau, 2000). Böyle bir bağlamda çalışanlar, örgütün hangi yükümlülüğü ne ölçüde üstlendiğini öngörmekte zorlanır; karşılıklılık ilkesi de geçici ve kırılgan bir zemine kayar. Literatür, belirsizlik ve güvencesizlik koşullarının psikolojik sözleşmenin içeriğini ve algılanan karşılıklılığı önemli ölçüde etkileyebileceğini göstermekte; bu nedenle değişim dönemlerinde iletişim açıklığı, süreç adaleti ve beklenti yönetiminin kritik önem taşıdığını vurgulamaktadır (De Cuyper & De Witte, 2006; Freese & Schalk, 2008). Bu açıdan geçişken sözleşmeler, yalnızca bir sözleşme kategorisi olarak değil, çalışanların istihdam ilişkisinde yaşadığı geçiş ve çözülme deneyimini yansıtan bilişsel bir durum olarak da değerlendirilebilir (Rousseau, 2000).

1.3. Psikolojik Sözleşmenin Dinamik ve Bağlamsal Niteliği

Psikolojik sözleşme, bir kez kurulup değişmeden kalan bir metin değil; çalışan ile örgüt arasındaki etkileşimler içinde sürekli yeniden biçimlenen dinamik bir süreçtir (Conway & Briner, 2005). Çalışanın gündelik deneyimleri, yöneticilerle ilişkisi, performans değerlendirme uygulamaları ve özellikle adalet algısı, sözleşmenin içeriğini zaman içinde günceller. Aydın Uysal'ın (2014) da belirttiği gibi, bu dinamik yapı örgütsel adalet algısıyla yakından bağlantılıdır. Çalışan, örgütün sunduğu olanakları ve yönetim pratiklerini zihinsel olarak yorumlayarak psikolojik sözleşmesini tekrar tekrar anlamlandırır. Bu nedenle psikolojik sözleşme, tek seferlik bir ölçümle sabitlenebilen bir değişkenden çok, zamanla değişen bir bilişsel algı düzeni olarak değerlendirilmelidir.

Psikolojik sözleşmenin nasıl kurulduğu ve hangi içerikle sürdürüldüğü, kültürel bağlamdan, sektör koşullarından ve makroekonomik ortamdan bağımsız değildir. Kültürel açıdan bireyci toplumlarda daha çok kısa vadeli ve ekonomik temelli işlemsel sözleşmeler öne çıkarken, Türkiye gibi kolektivist ve paternalist eğilimlerin etkili olduğu bağlamlarda ilişkisel sözleşmelerin daha baskın olabildiği görülmektedir (Bedük, 2016; Özdemir, 2012). Türk iş

kültüründe sadakat, koruyuculuk ve aile benzeri aidiyet beklentileri psikolojik sözleşmenin merkezine yerleşebilmektedir. Ancak ekonomik krizler ya da hızlı sektörel dönüşümler, bu ilişkisel yapıyı zayıflatarak belirsizliğin arttığı geçişken sözleşme biçimlerini güçlendirebilmektedir. Arslan'ın (2011) bulguları, ekonomik daralma dönemlerinde örgütlerin vaatleri yerine getirmekte zorlanmasının çalışanların sözleşme algısını sarstığını ve bunun bireysel tutumlara doğrudan yansıdığını göstermektedir.

Psikolojik sözleşmenin öznel ve değişken doğasını açıklayan temel yaklaşımlardan biri Morrison ve Robinson'un (1997) modelidir. Bu modele göre ihlal algısı yalnızca nesnel bir olaydan değil, çalışanın olayı nasıl yorumladığından ve bilişsel değerlendirme sürecinden doğar. Sürücü ve arkadaşlarının (2018) da vurguladığı üzere, aynı örgütsel olay bir çalışan tarafından geçici bir sorun olarak görülürken, başka bir çalışan tarafından sözleşmenin ciddi biçimde bozulması olarak algılanabilir. Bu farklılık, psikolojik sözleşmenin sadece rasyonel bir hesaplama alanı olmadığını; duygular, güven düzeyi ve kişisel yorumlarla şekillenen çok katmanlı bir yapı taşıdığını ortaya koymaktadır. Sonuç olarak psikolojik sözleşme, kültürel kodlarla beslenen, ekonomik koşullarla sınanan ve bireyin zihninde sürekli yeniden kurulan dinamik bir mutabakat alanıdır.

2. Psikolojik Sözleşme Sadakati ve İhlali: Kavramsal Ayrımlar

Psikolojik sözleşme literatürü, çalışan ile örgüt arasındaki karşılıklı yükümlülüklerin çalışan tarafından nasıl algılandığını merkeze alarak örgütsel tutum ve davranışları açıklamayı amaçlar (Rousseau, 1989). Bu çerçevede sözleşmenin yerine getirildiği algısı çoğunlukla güven, bağlılık ve performans gibi olumlu sonuçlarla ilişkilendirilirken; ihlal algısı ise olumsuz tutumlar, geri çekilme davranışları ve ayrılma niyetiyle birlikte ele alınmaktadır (Zhao vd., 2007). Bununla birlikte psikolojik sözleşmeyi yalnızca ihlal odaklı bir bakışla değerlendirmek, ilişkinin kurucu unsurlarından biri olan karşılıklı dinamiğini arka plana itebilir. Bu nedenle sözleşmenin işleyişini daha bütüncül biçimde anlayabilmek için sadakat, güven ve karşılıklı yükümlülüklerin sürdürülebilirliği gibi olumlu boyutların da analize dahil edilmesi gerekir.

Diğer taraftan sadakat ile ihlal, her zaman birbirini tamamen dışlayan iki ayrı uç olarak ortaya çıkmayabilir. Çalışanlar örgütsel deneyimlerinde bazı beklentilerinin karşılandığını düşünürken, başka alanlarda eksiklik ya da ihlal algısı geliştirebilir; bu nedenle aynı ilişki içinde hem bağlılık hem de hayal kırıklığı birlikte bulunabilir (Conway & Briner, 2005). Bu tablo, psikolojik sözleşmenin sabit bir “var/yok” durumundan çok, zaman içinde yeniden yorumlanan ve bağlamsal koşullarla biçimlenen dinamik bir süreç olduğunu

göstermektedir (Rousseau, 1989). Bu bölümde psikolojik sözleşme sadakati ile ihlal kavramsal olarak ayrıştırılmakta; iki yapının hangi koşullarda eş zamanlı biçimde görülebildiği ve aralarındaki ilişkinin zamanla nasıl dönüştüğü tartışılmaktadır (Conway & Briner, 2005).

2.1. Psikolojik Sözleşme Sadakati

Psikolojik sözleşme sadakati, çalışanın örgütün kendisine yönelik yükümlülüklerini adil ve tutarlı biçimde yerine getirdiğine inanmasıyla gelişen; güven, güçlü bağlılık ve gönüllü karşılık verme eğilimini içeren bütüncül bir yapıyı ifade eder. Bu sadakat yalnızca örgütte kalma niyetiyle açıklanamaz; aynı zamanda kurumsal değerlerle özdeşleşme, örgütsel amaçlar için ekstra çaba gösterme ve rol ötesi katkılar sunma gibi davranışları da kapsar (Rousseau, 1995; Turnley vd., 2003). Gürbüz'ün (2006) vurguladığı üzere çalışan bu süreçte yalnızca görevini yapan bir personel değil, örgütsel ilişkiye gönüllü biçimde yatırım yapan bir sözleşme ortağına dönüşür.

Bu yapının kuramsal temelinde Sosyal Değişim Teorisi ve karşılıklılık ilkesi yer alır. Çalışanlar destek, adalet ve değer gördüklerini düşündüklerinde örgüte olumlu tutumlarla karşılık verme eğilimi geliştirir; bu karşılıklı etkileşim zamanla davranışları düzenleyen bir norm haline gelir (Blau, 1964; Gouldner, 1960). Keskin'in (2014) kamu ve özel sektör örneklemelerinde ortaya koyduğu bulgular, sözleşmenin yerine getirildiği algısının duygusal bağlılığı anlamlı biçimde güçlendirdiğini göstermektedir. Coyle-Shapiro ve arkadaşlarının (2019) değerlendirmeleri de bu bulguyu uluslararası düzeyde destekleyerek, psikolojik sözleşme algısının çalışan davranışlarını yönlendiren temel mekanizmalardan biri olduğunu doğrulamaktadır.

Örgütün adil ücret, kariyer gelişimi, destekleyici liderlik ve iş güvencesi gibi taahhütleri karşılması, yalnızca mevcut performansı korumaz; aynı zamanda Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını (ÖVD) da artırır (Turnley vd., 2003; Turnley & Feldman, 1998). Özellikle kriz dönemlerinde bu ilişkinin daha görünür hale geldiği belirtilmektedir. Yu (2024), pandemi bağlamında sözleşme yerine getirilme algısının işe adanmışlığı yükselttiğini ve bu etkiye algılanan örgütsel desteğin aracı rol oynadığını göstermiştir. Benzer biçimde Derya ve Aras (2019), örgütsel desteğin çalışanlarda borçluluk ve karşılık verme hissini güçlendirerek sadakati daha kalıcı hale getirdiğini raporlamıştır.

Sadakatin sürdürülebilirliğinde güven, temel dengeleyici mekanizmadır. Çalışan örgütün yalnızca mevcut değil gelecekteki yükümlülüklerini de yerine getireceğine inandığında, ilişki daha istikrarlı bir zemine oturur (Robinson, 1996). De Winne ve arkadaşlarının (2025) bulguları, sözleşme ihlalinin

güvenin zaman içindeki gelişimini bozduğunu ve bunun performansa olumsuz yansımada göstermektedir.

Liderlik boyutu da bu sürecin önemli belirleyicilerindendir. Jehanzeb ve Bashir (2025), Lider-Üye Etkileşimi'nin (LMX), sözleşme yerine getirilme algısının duygusal bağlanma dönüşmesinde anlamlı bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Bu sonuç, sadakatin tek taraflı bir bağlanma biçimi değil; liderlik etkileşimiyle şekillenen karşılıklı ve dinamik bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak psikolojik sözleşme sadakati, karşılıklılık, güven ve bağlanma ekseninde kurulan; zamanla yeniden üretilen ilişkisel bir yapıdır. Güvenin korunması, çalışanın örgüte uzun vadeli duygusal ve bilişsel yatırım yapma isteğini desteklerken; ihlal algısının artması bu dengeyi zayıflatarak ilişkiyi sorgulama, geri çekilme ya da kopuş yönünde dönüştürebilmektedir (Robinson, 1996; Coyle-Shapiro vd., 2019).

2.1.1. Algılanan Karşılıklılık

Psikolojik sözleşmede algılanan karşılıklılık, çalışanın “örgüt verdiği sözleri ne ölçüde yerine getiriyor?” sorusuna verdiği değerlendirmeye başlar ve “ben bu ilişkiye nasıl karşılık vermeliyim?” sorusuyla davranışa dönüşür. Bu nedenle karşılıklılık yalnızca adil değişim algısı değildir; aynı zamanda güven, bağlanma, performans ve rol ötesi katkıları (örneğin örgütsel vatandaşlık davranışı) harekete geçiren temel psikolojik mekanizmadır. Sosyal değişim yaklaşımı bu süreci, taraflar arasında zaman içinde kurumsallaşan bir karşılık verme normu olarak açıklamaktadır (Blau, 1964; Gouldner, 1960).

Güncel araştırmalar, karşılıklılık algısının sabit değil, ilişki boyunca yeniden değerlendirilen dinamik bir yapı olduğunu göstermektedir. Çalışanlar örgütün yükümlülüklerini yerine getirme düzeyini yalnızca mevcut çıktılar açısından değil, örgütün gelecekteki niyeti ve güvenilirliği açısından da yorumlamaktadır. Bu nedenle sözleşme yerine getirilme algısı yükseldiğinde çalışanlar ilişkiyi daha dengeli görür; örgüte daha fazla yatırım yapar, iş birliğini artırır ve zorlayıcı koşullarda dahi ilişkiyi sürdürmeye daha istekli olur (Coyle-Shapiro vd., 2019).

2024–2025 dönemindeki bulgular da bu çerçeveyi desteklemektedir. Yu (2024), psikolojik sözleşme yerine getirilmesinin çalışan tutum ve davranışlarıyla pozitif ilişkili olduğunu; bu ilişkide algılanan örgütsel desteğin önemli bir aracı rol üstlendiğini göstermiştir. Benzer biçimde Jehanzeb ve Bashir (2025), sözleşme yerine getirilmesinin duygusal bağlanma ile bağlantılı olduğunu ve lider-üye etkileşimi gibi ilişki kalitesi göstergelerinin bu etkiyi güçlendirdiğini raporlamıştır. Bu bulgular, algılanan karşılıklılığın yalnızca değişim dengesiyle değil, ilişki kalitesi ve adalet algısıyla birlikte işlediğine işaret etmektedir.

Karşılıklılığın en belirgin etkilerinden biri güven dinamiklerinde görülmektedir. De Winne ve arkadaşlarının (2025) boylamsal bulguları, sözleşme ihlali algısının güvenin zaman içindeki gelişimini zayıflattığını ve bunun performans üzerinde olumsuz sonuçlar yarattığını ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle çalışan, örgütün yükümlülüklerini sistematik biçimde eksik yerine getirdiğini düşündüğünde, karşılıklılık normu olumlu karşılık vermeden ilişkiyi koruma, sınırlama ya da geri çekilme yönüne kayabilmektedir. Bu dönüşüm, sadakatte, gönüllü katkıda ve duygusal bağlılıkta aşınma yaratır.

Sonuç olarak algılanan karşılıklılık, psikolojik sözleşmenin merkezindeki düzenleyici ilkedir. Yerine getirilme algısı güçlendikçe güven birikir; güven arttıkça bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları güçlenir. Buna karşılık ihlal algısı arttığında güven erozyonu başlar ve çalışan-örgüt ilişkisi yeniden müzakere edilen bir zemine taşınır. Bu nedenle yönetsel açıdan kritik olan yalnızca vaat üretmek değil, verilen vaatlerin çalışan tarafından tutarlı, adil ve sürdürülebilir biçimde yerine getirildiğinin algılanmasını sağlamaktır.

2.1.2. Güven ve Bağlılık İlişkisi

Örgütsel davranış literatüründe güven ve bağlılık ilişkisi, çalışan-örgüt etkileşiminin sürdürülebilirliğini açıklayan temel eksenlerden biri olarak kabul edilir. Güven, çalışanın örgütün ve yöneticilerin tutarlı, adil ve öngörülebilir biçimde davranacağına dair inancını ifade ederken; bağlılık, çalışanın bu ilişkiye duygusal, normatif ya da devamlılık temelli yatırım yapma düzeyini gösterir. Bu açıdan güven, özellikle duygusal bağlılığın gelişimini besleyen öncül bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir.

Güncel bulgular, güvenin bağlılık üzerindeki etkisinin yalnızca doğrudan gerçekleşmediğini, aynı zamanda çeşitli psikolojik süreçler üzerinden dolaylı biçimde de işlendiğini göstermektedir. Kamu çalışanlarıyla yürütülen 2024 tarihli bir çalışmada, üst yönetime duyulan güvenin örgütsel bağlılığı artırdığı; bu ilişkide tükenmişliğin aracı rol oynadığı raporlanmıştır. Buna göre güven arttıkça tükenmişlik azalmakta, tükenmişliğin azalması da bağlılığı güçlendirmektedir (Lin, vd., 2024). Bu bulgu, güvenin yalnızca ilişki kalitesini değil, çalışanların psikolojik dayanıklılığını da etkilediğine işaret etmektedir.

Benzer biçimde, sağlık sektöründe pandemi sonrası dönemi inceleyen çalışmalar, lidere duyulan güven ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır. Belirsizlik dönemlerinde çalışanlar, yönetsel kararları adil ve destekleyici gördüklerinde kuruma yönelik aidiyetlerini daha güçlü biçimde sürdürmektedir (Manning vd., 2024). Bu durum, güvenin kriz sonrası toparlanma ve çalışanı elde tutma stratejilerinde merkezi bir unsur olduğunu göstermektedir.

Psikolojik sözleşme perspektifinden bakıldığında güven-bağlılık ilişkisi daha da belirginleşmektedir. Çalışanlar örgütün verdiği sözleri yerine getirdiğini düşündüklerinde ilişkiyi karşılıklı ve dengeli olarak değerlendirir; bu algı duygusal yakınlığı, gönüllü katkısı ve uzun vadeli ilişki niyetini artırır. Buna karşılık sözleşme ihlali algısı güven erozyonuna yol açarak bağlılığı zayıflatır. 2025 tarihli bulgular da ihlal algısının güvenin zaman içindeki seyrini olumsuz etkilediğini, bunun da performansla birlikte bağlılık dinamiklerini risk altına soktuğunu göstermektedir (De Winne, De Schampelaere, & Vander Elst, 2025).

Sonuç olarak güven ve bağlılık ilişkisi, tek yönlü ve durağan bir etki değil; zaman içinde güçlenebilen ya da zayıflayabilen döngüsel bir sosyal değişim sürecidir. Örgütler açısından temel mesele yalnızca güven beklemek değil, adalet, tutarlılık, şeffaf iletişim ve vaatlerin yerine getirilmesi yoluyla güveni kurumsal olarak üretmektir. Bu koşullar sağlandığında bağlılık daha kalıcı hâle gelir; sağlanmadığında ise çalışan-örgüt ilişkisi yeniden müzakere edilen kırılan bir zemine kayar.

2.2. Psikolojik Sözleşme İhlali

Psikolojik sözleşme ihlali, çalışanın örgütün kendisine yönelik yükümlülüklerini yerine getirmediği yönünde geliştirdiği algıyı ifade eder (Morrison & Robinson, 1997). Bununla birlikte literatürde önemli bir ayrım yapılır: sözleşmede bir eksikliğin ortaya çıkması ile çalışanın bunu “ihlâl” olarak yorumlaması aynı süreç değildir (Koçak & Koç, 2018)

Nesnel olarak bir yükümlülüğün karşılanmaması, her zaman çalışan tarafından ihlâl olarak algılanmayabilir. Psikolojik sözleşme öznel değerlendirmelere dayandığı için, çalışan tarafından fark edilmeyen ya da önemli görülmeyen eksiklikler ihlâl şeklinde yorumlanmayabilir. Buna karşılık örgütsel zorunluluklardan veya niyet dışı gelişmelerden kaynaklanan bir durum, çalışan tarafından kişisel bir yükümlülük ihlâli olarak anlamlandırılabilir (Robinson & Rousseau, 1994). Bu nedenle ihlâl olgusu yalnızca olayın kendisine değil, olayın çalışanın beklentileri ve yorumlama çerçevesi içinde nasıl değerlendirildiğine bağlıdır.

Bu ayrım, psikolojik sözleşmenin esasen bilişsel bir değerlendirme mekanizmasıyla işlediğini göstermektedir. Beklentilerin açık biçimde tanımlanmaması, “kim neyi taahhüt etti?” sorusunun belirsiz kalması ve iletişim yetersizlikleri, ihlâl algısının oluşumunu kolaylaştıran temel etmenlerdir (Robinson & Rousseau, 1994). Dolayısıyla ihlâl, yalnızca gerçekleşen bir eylem ya da eksiklik değil; çalışanın bu durumu örgütün niyeti, adalet algısı

ve karşılıklılık beklentisi çerçevesinde nasıl anlamlandırdığıyla yakından ilişkili bir süreçtir (Morrison & Robinson, 1997).

2.2.1. İhlal ve İhlal Algısı Ayrımı

Psikolojik sözleşme literatüründeki en temel ayrımlardan biri, nesnel ihlal ile çalışanın bunu öznel olarak yaşama biçimi arasındaki farktır. Bu iki düzey hem kuramsal analizde hem de yönetim uygulamalarında ayrı ele alınmalıdır. İlk aşamada çalışan, örgütün verdiği taahhütleri ne ölçüde yerine getirdiğine ilişkin bir kıyaslama yapar. Beklenti ile gerçekleşen durum arasındaki farkın fark edilmesine dayanan bu aşama, ağırlıklı olarak bilişsel bir değerlendirme sürecidir. Morrison ve Robinson'un (1997) modelinde bu durum, ilişkideki uyumsuzluğun tanınması olarak tanımlanır. Cihangir ve Şahin (2010) de bu bilişsel değerlendirmenin iş tutumları açısından erken bir uyarı sinyali olduğunu, ancak her sapmanın mutlaka yıkıcı bir tepkiye dönüşmediğini vurgulamaktadır.

Sürecin kritik kırılma noktası ise atıf aşamasıdır. Çalışan, yerine getirilmeyen vaadi geçici bir zorunluluk olarak mı, yoksa örgütün kasıtlı bir tutumu olarak mı yorumlamaktadır? Örgüt bu konuda adil, açık ve ikna edici bir açıklama sunmuş mudur? Bu soruların yanıtı, bilişsel ihlal algısının duygusal ihlal deneyimine dönüşüp dönüşmeyeceğini belirler. Duygusal ihlal ortaya çıktığında hayal kırıklığı, öfke, dışlanma ve ihanete uğrama hissi gibi güçlü tepkiler devreye girebilir. Morrison ve Robinson'un (1997) belirttiği gibi her bilişsel ihlal aynı yoğunlukta duygusal tepki doğurmasa da, duygusal kırılma gerçekleştiğinde güvenin onarımı çok daha zor ve maliyetli hale gelir.

Bu çok katmanlı sürecin örgütsel sonuçları ampirik olarak da desteklenmektedir. Zhao ve arkadaşlarının (2007) meta-analiz bulguları, ihlal algısının iş tatmini, bağlılık ve vatandaşlık davranışları üzerinde olumsuz; işten ayrılma niyeti üzerinde ise artırıcı etki yarattığını göstermektedir. Topaloğlu (2016), yerel yazında ihlalin özellikle örgütsel güveni zedelediğini ve bu kaybın bağlılığı ciddi biçimde aşındırdığını ortaya koymuştur. Dikili ve Bayraktaroğlu (2013) da bankacılık sektöründe ihlal algısının adaletsizlik hissini güçlendirerek performansı düşürdüğünü ve olumsuz iş davranışlarını artırdığını raporlamıştır. De Winne ve arkadaşlarının (2025) boylamsal bulguları ise bilişsel düzeyde başlayan “vaat yerine getirilmedi” değerlendirmesinin, duygusal düzeyde “ilişki güvenilir değil” yargısına dönüşmesiyle çalışan-örgüt bağının çekirdek yapısının ciddi biçimde zedelendiğini göstermektedir.

İhlalin etkisi, sözleşme türüne göre de farklılaşmaktadır. İlişkisel sözleşmelerde çalışan, ilişkiyi yalnızca emek-ücret dengesiyle değil; sadakat, saygı ve karşılıklı destek temelinde değerlendirir. Bu nedenle ilişkisel sözleşmelerde yaşanan

ihlaller, işlemsel sözleşmelere kıyasla daha derin bir sarsıntı yaratabilir. Çalışan burada yalnızca somut bir hakkın eksik kaldığını değil, ilişkinin etik temelinin ve değer çerçevesinin zedelendiğini düşünebilir.

Bu nedenle ihlal ile ihlal algısı ayrımı, yönetim açısından pratik bir müdahale haritası sunar. Örgütler çoğu zaman sadece “neyin eksik kaldığına” odaklanırken, çalışan açısından belirleyici olan eksikliğin nasıl açıklandığı ve nasıl yönetildiğidir. Özler ve arkadaşlarının (2011) vurguladığı üzere, şeffaf iletişim ve yönetsel dürüstlük ihlalin olumsuz etkilerini tamponlayabilir. Erken bilgilendirme, telafi mekanizmaları ve tutarlı liderlik, bilişsel düzeydeki bir sapmanın yıkıcı bir duygusal kopuşa dönüşmesini önlemede kritik rol oynar.

Sonuç olarak psikolojik sözleşmede ihlal, tek boyutlu bir olay değil; bilişsel değerlendirmeden duygusal sonuca uzanan çok katmanlı bir süreçtir. Bu nedenle araştırma ve uygulamalarda yalnızca ihlalin varlığına değil, çalışanın bu ihlali hangi anlam çerçevesi içinde yorumladığına da odaklanmak gerekir. Asıl kırılma, çoğu durumda eksikliğin kendisinden çok, çalışanın bu eksikliği örgütün kendisine verdiği değer azalması ve ilişkinin güvenilirliğinin bozulması olarak okumasıyla ortaya çıkmaktadır.

2.2.2. İhlalin Bilişsel ve Duygusal Boyutları

Psikolojik sözleşme ihlali, çalışan-örgüt ilişkisinde tek seferlik ve tek boyutlu bir olaydan çok; bilişsel değerlendirme ile duygusal tepkiyi içeren iki aşamalı bir süreçtir (Morrison & Robinson, 1997). Bu nedenle literatürde, çalışanın vaatlerin yerine getirilmediğini fark etmesi anlamına gelen ihlal algısı ile bu durumun yarattığı duygusal sarsıntı birbirinden ayrılır. Cihangir ve Şahin’in (2010) de vurguladığı gibi, bu ayrım uygulama açısından kritiktir; çünkü her fark edilen uyumsuzluk doğrudan yoğun bir duygusal kırılmaya dönüşmez.

Sürecin bilişsel aşamasında çalışan, örgütün açık ya da örtük yükümlülüklerini ne ölçüde karşıladığını değerlendirir (Morrison & Robinson, 1997). Bu değerlendirme ücret, kariyer olanakları, adalet, destek ve iş güvencesi gibi temel alanlarda vaat edilen ile gerçekleşen arasındaki farkın zihinsel olarak ölçülmesine dayanır. Ancak bu farkın algılanması tek başına kopuş anlamına gelmez. Coyle-Shapiro ve arkadaşlarının (2019) belirttiği üzere çalışan, sapmanın nedenini de yorumlar; durumu geçici bir zorunluluk ya da makul bir açıklamayla ilişkilendirdiğinde ihlal algısı bilişsel düzeyde kalabilir. Özler ve arkadaşlarının (2011) bulguları da yönetsel dürüstlük ve şeffaf iletişimin bu aşamada tampon işlevi görerek duygusal tırmanmayı sınırlayabildiğini göstermektedir.

Duygusal aşama ise bilişsel farkındalığın ardından gelişen hayal kırıklığı, öfke, güvensizlik ve ihanete uğrama hissiyle karakterizedir (Morrison & Robinson,

1997). Çalışan örgütün tutumunu kasıtlı, adaletsiz veya değersizleştirici olarak yorumladığında tepki yoğunlaşır. Böylece durum, yalnızca beklenti karşılanmaması olmaktan çıkar; ilişkinin ahlaki ve ilişkisel temelinin zedelandığı bir deneyime dönüşür. Topaloğlu (2016), bu duygusal kırılmanın örgütsel güveni ciddi biçimde aşındırdığını ve güven kaybı sonrasında rasyonel açıklamaların sınırlı etkide kaldığını belirtmektedir.

Bu iki düzeyin örgütsel sonuçlara etkisi de farklı yoğunluklarda ortaya çıkar. Zhao ve arkadaşlarının (2007) meta-analizi, ihlal algısının iş tatmini ve bağlılığı azalttığını, örgütsel vatandaşlık davranışlarını zayıflattığını ve işten ayrılma niyetini artırdığını göstermektedir. Dikili ve Bayraktaroğlu (2013), yerel bağlamda ihlal algısının adaletsizlik hissini güçlendirerek performansı düşürdüğünü ve çalışan-örgüt ilişkisini daha mekanik bir zemine çektiğini raporlamıştır. De Winne ve arkadaşlarının (2025) boylamsal bulguları ise bilişsel düzeydeki “vaat tutulmadı” değerlendirmesinin duygusal düzeyde “ilişki güvenilir değil” yargısına dönüşmesi halinde, güven kaybının zaman içinde yüksek ve zor telafi edilir maliyetler ürettiğini ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak psikolojik sözleşme ihlalini sağlıklı biçimde analiz etmek, bilişsel tespit ile duygusal etkiyi birlikte fakat ayrı düzlemlerde ele almayı gerektirir. Kırılma çoğu zaman yalnızca vaadin eksik kalmasından değil, çalışanın bu eksikliği ilişkiye dair bir güvensizlik sinyali olarak yorumlamasından doğar. Bu nedenle örgütlerin yalnızca vaatlerin teknik olarak gerçekleşmesine değil, çalışanların bu süreci nasıl anlamlandırdığına ve nasıl deneyimlediğine odaklanması sürdürülebilir ilişki yönetimi açısından belirleyicidir (Coyle-Shapiro vd., 2019; De Winne vd., 2025).

2.3. Sadakat ve İhhalin Aynı Örgütsel Deneyimde Birlikte Var Oluşu

Psikolojik sözleşme literatüründe sadakat ve ihlal çoğu zaman birbirini dışlayan iki uç gibi ele alınsa da, güncel örgütsel koşullar bu iki sürecin eş zamanlı biçimde yaşanabildiğini göstermektedir. Bu durumun temel nedeni, psikolojik sözleşmenin tek bir vaade değil; ücret, adalet, destek, gelişim, özerklik ve kariyer gibi farklı yükümlülük alanlarına dayanan çok boyutlu bir inanç yapısına sahip olmasıdır (Rousseau, 1995; Conway & Briner, 2005). Gürbüz’ün (2006) belirttiği gibi çalışan zihninde bu alanlar bir “beklenti demeti” oluşturur; dolayısıyla kişi bazı boyutlarda örgütün sözünü tuttuğunu düşünerek sadakatini korurken, başka bir boyutta ihlal algısı geliştirebilir. Topa ve arkadaşlarının (2022) derleme bulguları da ihlal etkisinin tek tip olmadığını, sözleşme boyutlarının farklı psikolojik ağırlıklar taşıdığını ortaya koymaktadır.

Bu çok katmanlı yapı, sadakat–ihlal ilişkisinin “ya hep ya hiç” mantığıyla işlemediğini gösterir. Örneğin bir çalışan ücret ve iş güvencesinden memnun olduğu için örgüte bağlı kalırken, terfi süreçlerinde adaletsizlik algılayarak bilişsel düzeyde sarsılabilir. Bu durumda ilişki tamamen kopmaz; ancak çalışan rol içi performansını sürdürse bile rol ötesi gönüllü katkılarını (örgütsel vatandaşlık davranışları) kademeli olarak azaltabilir (Conway & Briner, 2005). Aydın Uysal (2014), Türkiye bağlamında örgütsel adalet algısının bu süreçte bir filtre gibi çalıştığını; adalet algısı yüksek olduğunda çalışanların tekil eksiklikleri tolere edebildiğini, adalet algısı zayıfladığında ise küçük vaat aksaklıklarının dahi sadakatı hızla aşındırabildiğini göstermektedir.

Güncel çalışmalar, bu eş zamanlılığın özellikle kriz ve belirsizlik dönemlerinde daha görünür hale geldiğine işaret etmektedir. Pandemi sonrası çalışma düzenlerini inceleyen Gong ve Sims (2023), uzaktan çalışma ve yeni denetim pratiklerinin bazı alanlarda destek algısını güçlendirirken, bazı alanlarda güvensizlik ve ihlal hissini artırabildiğini saptamıştır. Buna karşılık psikolojik sözleşmenin yerine getirildiği algısı yüksek olduğunda işe adanmışlık ve içsel motivasyon güçlenmekte; bu ilişkide algılanan örgütsel destek kritik bir aracılık rolü üstlenmektedir (Yu, 2024). Keskin (2014) de yerel bulgularında, örgütsel desteğin duygusal bir tampon oluşturarak olası ihlal algılarının sadakat üzerindeki yıpratıcı etkisini azaltabildiğini belirtmektedir.

Öte yandan ihlal algısının her zaman fiili ayrılma davranışına dönüşmemesi, alternatif iş olanakları ve örgütsel gömülülük gibi faktörlerle açıklanmaktadır. He ve arkadaşları (2023), alternatiflerin sınırlı olduğu koşullarda çalışanların ihlal algısına rağmen örgütte kalabildiğini; ancak bu kalışın çoğu zaman sadakatten çok zorunlu uyum niteliği taşıdığını göstermektedir. Bu bulgu, March ve Simon’un (1958) rasyonel ayrılma yaklaşımıyla da uyumludur. Sürücü ve arkadaşları (2018) ise ihlal algısının işten ayrılma niyetini artırdığını, fakat niyetin davranışa dönüşmesinde ekonomik koşullar, kıdem ve bireysel olanaklar gibi değişkenlerin belirleyici olduğunu ortaya koymuştur.

Son olarak De Winne ve arkadaşlarının (2025) boylamsal bulguları, ihlalin anlık bir tepki olmaktan çok güvenin zaman içindeki seyrini kalıcı biçimde etkileyen bir süreç olduğunu ve bunun uzun vadede performans maliyetleri ürettiğini göstermektedir. Bu nedenle sadakat ve ihlal, birbirini dışlayan sabit kategoriler olarak değil; çalışan deneyimleri ve örgütsel uygulamalar doğrultusunda sürekli yeniden müzakere edilen dinamik süreçler olarak değerlendirilmelidir. Yönetim açısından kritik soru, yalnızca “ihlal var mı?” değil; “hangi boyutta, hangi anlamlandırma çerçevesinde ve hangi yoğunlukta ihlal algısı oluşuyor?” sorusudur. Bu bakış açısı, beklenti yönetimi, adil süreç

tasarımı ve güven onarımı üzerinden sadakatın korunmasına daha stratejik katkı sunar (Topa vd., 2022; De Winne vd., 2025).

3. Örgütlerde Psikolojik Sözleşme Sadakati ve İhlalinin Diyalektik İlişkisi

Psikolojik sözleşme, çalışan ile örgüt arasında yazılı olmayan beklentiler, karşılıklı yükümlülükler ve algılanan taahhütlerden oluşan bir ilişki çerçevesi olarak tanımlanmaktadır (Rousseau, 1995). Bu çerçeve, çalışanların örgüte yönelik tutum ve davranışlarını biçimlendirmede etkili olup özellikle örgütsel bağlılık, sadakat ve güvenle yakından ilişkilidir (Guest, 2004). Bununla birlikte psikolojik sözleşme yalnızca beklentilerin karşılanmasıyla güçlenen bir yapı değildir; sözleşmenin ihlal edildiği algısı da çalışanların örgüte yönelik tutumlarını güçlü biçimde etkileyebilmektedir (Morrison & Robinson, 1997). Bu nedenle sadakat ve ihlal, birbirinden bütünüyle kopuk iki durumdan çok, çalışan-örgüt ilişkisinin karşılıklı etkileşim içinde gelişen iki boyutu olarak ele alınmalıdır.

Literatürde psikolojik sözleşme sadakati ile ihlali arasındaki ilişki sıklıkla diyalektik bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Diyalektik yaklaşım, örgütsel ilişkilerde karşıt gibi görünen unsurların aynı ilişkinin farklı yönlerini temsil ettiğini ve bu gerilimlerin ilişkiyi sürekli yeniden ürettiğini vurgular (Farjoun, 2010). Bu bağlamda çalışan sadakati, örgütün yükümlülüklerini yerine getirdiği algısıyla güçlenirken; yükümlülüklerin karşılanmadığı durumlarda ihlal algısı ortaya çıkmakta ve çalışan-örgüt ilişkisinde gerilim alanları oluşabilmektedir (Robinson & Rousseau, 1994). Dolayısıyla örgütsel yaşamda sadakat ve ihlal çoğu zaman aynı ilişki dinamiği içinde birlikte ortaya çıkmakta ve birbirini karşılıklı olarak etkilemektedir.

Psikolojik sözleşme bağlamındaki bu gerilimler, çoğunlukla örgütsel uygulamalar, yönetim anlayışı ve çalışma koşullarındaki değişimlerle ilişkilidir. Özellikle örgütsel değişim süreçleri, belirsizlik düzeyinin artması ve esneklik talepleri, çalışan beklentilerini yeniden şekillendirerek psikolojik sözleşmenin sınırlarını dönüştürebilmektedir (Conway & Briner, 2005). Benzer biçimde performans yönetimi ve ödül sistemlerinin adil ya da tutarsız algılanması, sözleşmenin yerine getirilip getirilmediğine ilişkin değerlendirmeleri doğrudan etkileyebilmektedir (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000). Ayrıca liderlik davranışları ve örgüt içi iletişim pratikleri de çalışanların güven, bağlılık ve sadakat algılarının oluşumunda belirleyici bir rol oynamaktadır (Zhao vd., 2007).

Bu bölümde psikolojik sözleşme sadakati ile ihlali arasındaki diyalektik ilişki incelenmektedir. İlk olarak sadakat-ihlal ikiliğinde ortaya çıkan gerilim alanları ele alınmakta; ardından bu gerilimlerin hangi örgütsel koşullarda

belirginleştigi tartışılmaktadır. Bu kapsamda örgütsel değişim, belirsizlik ve esneklik talepleri; performans yönetimi ve ödül sistemleri, liderlik davranışları ve iletişim pratiklerinin psikolojik sözleşme üzerindeki etkileri ayrıntılı biçimde değerlendirilecektir.

3.1. Sadakat-İhlal İkiliğinde Gerilim Alanları

Psikolojik sözleşme literatüründe sadakat ve ihlal çoğu zaman karşıt uçlar gibi sunulsa da, güncel örgütsel koşullar bu iki yapının aynı ilişki içinde eş zamanlı biçimde yaşanabildiğini göstermektedir. Bunun temel nedeni, psikolojik sözleşmenin tek bir vaat yerine ücret, adalet, gelişim, destek, özerklik ve kariyer gibi farklı yükümlülük alanlarından oluşan çok boyutlu bir inanç sistemi olmasıdır (Rousseau, 1995; Conway & Briner, 2005). Gürbüz'ün (2006) belirttiği gibi bu yapı çalışan zihninde bir beklenti demeti üretir; bu nedenle çalışan bazı alanlarda örgütün sözünü tuttuğunu düşünerek sadakatini korurken, başka alanlarda eksiklik algısı geliştirebilir. Coyle-Shapiro ve arkadaşlarının (2019) vurguladığı üzere, bu tablo sadakat-ihlal ilişkisinin “ya hep ya hiç” mantığıyla değil, zaman içinde yoğunluğu değişen bir gerilim alanı olarak değerlendirilmesini gerektirir.

Bu gerilim özellikle kriz ve belirsizlik dönemlerinde daha belirgin hale gelmektedir. Pandemi sonrası dönüşen iş tasarımları, artan denetim uygulamaları ve iletişim kopuklukları, çalışanlarda “örgüt bana güvenmiyor” algısını güçlendirerek ihlal hissini artırabilmektedir (Gong & Sims, 2023). Benzer biçimde adalet algısındaki zayıflama da ihlal değerlendirmesini hızlandıran önemli bir etkidir. Ebrahimzadeh ve arkadaşlarının (2024) hemşireler üzerindeki bulguları ile Aydın Uysal'ın (2014) Türkiye bağlamındaki değerlendirmeleri, prosedürel ve etkileşimsel adaletin düştüğü ortamlarda küçük vaat aksaklıklarının bile ağır bir sözleşme ihlali olarak kodlanabildiğini göstermektedir. Bu durum, ihlalin yalnızca neyin eksik kaldığıyla değil, sürecin nasıl yönetildiğiyle de ilgili olduğunu ortaya koymaktadır.

İhlal algısı çoğu zaman bilişsel bir farkındalıkla başlasa da kısa sürede hayal kırıklığı, öfke ve güvensizlik gibi duygusal tepkilere dönüşebilmektedir. Bu duygusal süreç; gönüllü katkının azalması, rol ötesi davranışlardan geri çekilme ve psikolojik uzaklaşma gibi davranışsal sonuçlar yaratır (Morrison & Robinson, 1997; Zhao vd., 2007). Dikili ve Bayraktaroğlu (2013), Türkiye bankacılık sektöründe ihlal algısının performansı düşürdüğünü ve çalışan-örgüt bağına daha mekanik bir zemine taşıdığını göstermiştir. De Winne ve arkadaşlarının (2025) boylamsal bulguları da ihlalin güvenin zaman içindeki gelişimini zedeleyerek uzun vadeli performans yörüngelerini olumsuz etkilediğini doğrulamaktadır.

Bununla birlikte sözleşme gerilimi her zaman kesin bir kopuşla sonuçlanmaz. Örgüt adil iletişim, şeffaflık ve gelecek yönelimli açıklamalarla güveni koruyabildiğinde çalışanlar ilişkiyi sonlandırmak yerine yeniden dengeleme eğilimi gösterebilir. Yu (2024) ile Derya ve Aras (2019), algılanan örgütsel desteğin bu süreçte tampon işlevi gördüğünü belirtmektedir. Destek algısı yüksek olduğunda çalışanlar ihlali ilişkinin tamamını tanımlayan bir kırılma yerine, sınırlı ve yönetilebilir bir aksama olarak değerlendirebilmektedir.

Sonuç olarak yönetim açısından kritik soru “ihlal var mı?”dan çok, “ihlal hangi boyutta, hangi yoğunlukta ve hangi anlamlandırma çerçevesinde ortaya çıkıyor?” sorusudur. Erken bilgilendirme, adil süreçler, telafi mekanizmaları ve tutarlı liderlik uygulamaları devreye girdiğinde ihlal algısının sadakati kalıcı biçimde zayıflatması önlenir. Aksi durumda küçük uyumsuzluklar birikerek güven erozyonuna ve kurumsal bağlılık kaybına dönüşebilmektedir (Coyle-Shapiro vd., 2019; De Winne vd., 2025).

3.2. Gerilimin Ortaya Çıkış Koşulları

Sadakat ile ihlal arasındaki gerilim, yoğunlukla örgütsel çevrenin dinamik özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Özellikle değişim süreçleri, performans sistemleri ve liderlik uygulamaları bu gerilimi tetikleyen temel alanlar olarak öne çıkmaktadır.

3.2.1. Örgütsel Değişim, Belirsizlik ve Esneklik Talepleri

Küreselleşme, teknolojik dönüşüm ve artan rekabet baskısı örgütleri sürekli değişime zorlamaktadır. Yeniden yapılanmalar, küçültmeler ve esnek çalışma düzenlemeleri, çalışanların beklentilerini ve örgütle ilişki biçimlerini yeniden şekillendirir (Conway & Briner, 2005). Bu dönüşüm sürecinde daha önce örtük biçimde oluşmuş psikolojik sözleşme unsurları görünür hale gelir ve taraflar arasında yeniden tanımlanmaya açık hale gelir. Dolayısıyla çalışanların “örgüt bana ne vaat ediyor, ben örgüte ne veriyorum?” sorularını yeniden değerlendirmeleri beklenir.

Örgütsel değişim dönemlerinde belirsizlik artmakta; iş güvencesi, kariyer gelişimi ve ödüllendirme algıları zayıflayabilmektedir. Çalışan, daha önce varsaydığı uzun vadeli ilişki sözleşmesinin yerini daha işlemsel ve kısa vadeli bir sözleşmenin aldığını düşünebilir (Rousseau, 1995). Bu algı, sadakat düzeyinde aşınma yaratırken ihlal algısının güçlenmesine zemin hazırlayabilir ve iş tutumlarını olumsuz etkileyebilir (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000). Özellikle iletişimin yetersiz olduğu değişim süreçlerinde, çalışanlar örgütün vaatlerini yerine getirmediğini düşünmeye daha yatkın hale gelir.

Esneklik talepleri de benzer bir gerilim üretmektedir. Örgüt, çalışanlardan artan performans, uyum ve çok yönlülük beklerken; çalışan bu beklentilerin karşılığında yeterli destek, gelişim fırsatları veya ödül görmediğini düşünebilir. Bu durumda karşılıklılık dengesi bozulur ve sadakat–ihlâl gerilimi belirginleşir. Örgütlerin bu dengeyi koruyabilmesi için şeffaf iletişim, adil uygulamalar ve tutarlı insan kaynakları politikaları kritik önem taşır; aksi halde psikolojik sözleşme ihlali algısı kuruma yönelik güvenin zayıflamasına neden olabilir.

3.2.2. Performans Yönetimi ve Ödül Sistemleri

Performans değerlendirme ve ödül sistemleri, psikolojik sözleşmenin çalışan tarafından en somut şekilde “test edildiği” ve anlamlandırıldığı temel etkileşim alanlarından biridir. Çalışanlar; örgütün kendilerine yönelik gelişim, tanınma, adil değerlendirme ve karşılık verme vaatlerinin ne ölçüde hayata geçtiğini bu sistemler aracılığıyla gözlemlerler. Bu nedenle değerlendirme süreçlerinin şeffaf, tutarlı ve açıklanabilir olması sadakati perçinlerken; muğlak ölçütler, subjektif puanlamalar ve yetersiz geri bildirim uygulamaları “ihlâl” algısını hızla tetikleyebilmektedir (Colquitt, 2001; Zhao vd., 2007). Psikolojik sözleşme perspektifinden bakıldığında bu durum, sadece teknik bir insan kaynakları sorunu değil; çalışan-örgüt mübadelesindeki “vaat edilen ile sunulan” arasındaki dengenin sarsılmasıdır (Rousseau, 1995). Türk yazınında Aydın Uysal (2014), bu dengenin korunmasında “örgütsel adalet” algısının anahtar rol oynadığını; adaletin zedelendiği bir performans sisteminin psikolojik sözleşmeyi bir “çatışma metnine” dönüştürdüğünü vurgulamaktadır.

Güncel akademik bulgular, performans değerlendirme adaletinin ve yapıcı geri bildirimin; çalışanların rol ötesi davranışlarını (ÖVD) hem doğrudan hem de bağlılık üzerinden dolaylı olarak güçlendirdiğini ortaya koymaktadır (Karim vd., 2024). Bu sonuç, değerlendirme sistemlerinin sadece geçmiş performansı ölçmediğini, aynı zamanda “gelecekteki sözleşmenin kalitesini” de inşa ettiğini kanıtlamaktadır. Ebrahimzadeh ve arkadaşlarının (2024) belirttiği üzere, özellikle “prosedürel” ve “etkileşimsel” adalet boyutları zayıfladığında, ihlâl algısı anlamlı düzeyde artmaktadır. Türkiye bağlamında Arslan (2011), performans süreçlerindeki belirsizliklerin çalışanlarda “psikolojik sözleşme ihlali” olarak kodlandığını ve bu durumun örgüte yönelik genel tutumları negatif yönde manipüle ettiğini saptamıştır. Dolayısıyla çalışan için asıl mesele sadece alınan puan değil; o puana hangi süreçlerle ulaşıldığı ve yöneticinin bu süreçteki açıklayıcı/saygılı tutumudur.

Yüksek performans beklentileri ile kısıtlı ödül, terfi veya gelişim fırsatları arasındaki “asimetri”, sadakat-ihlâl gerilimini derinleştiren temel bir örüntüdür. Çalışan, “yüksek talep – düşük karşılık” denklemini deneyimlediğinde önce

bilişsel bir uyumsuzluk fark etmekte, ardından derin bir güven kaybı ve duygusal yabancılaşma yaşamaktadır (Morrison & Robinson, 1997). De Winne ve arkadaşlarının (2025) sunduğu yeni boylamsal kanıtlar, performans sistemi kaynaklı bu ihlal algılarının zaman içinde “güven yörüngelerini” kalıcı olarak zayıflattığını göstermektedir. Yerel literatürde Sürücü ve arkadaşları (2018), performans ve ödül dengesizliğinin yarattığı hayal kırıklığının, işten ayrılma niyetini tetikleyen en güçlü duygusal tepkilerden biri olduğunu raporlamıştır.

Bu olumsuz döngüyü kırmak ve sadakati korumak adına örgütlerin; performans kriterlerini önceden netleştirmesi, hedef değişimlerini rasyonel gerekçelerle sunması ve geri bildirim-ödül-gelişim üçgenini görünür kılması hayati önemdedir. Araştırmalar, çalışanların her zaman en yüksek ödülü beklemediğini; ancak sürecin “adil”, “tutarlı” ve “savunulabilir” olmasını temel bir hak olarak gördüğünü kanıtlamaktadır (Colquitt, 2001; Ebrahimzadeh vd., 2024). Sonuç olarak, performans ve ödül yönetiminde adaletin kurumsallaştırılması, psikolojik sözleşmenin sürdürülebilirliği ve kurumsal sadakatin teminatı için vazgeçilmez bir yönetim koşuludur.

3.2.3. Liderlik Davranışları ve İletişim Pratikleri

Liderlik davranışları, psikolojik sözleşmenin çalışan tarafından nasıl yorumlandığını ve anlamlandırıldığını belirleyen en hayati mekanizmadır. Çalışanlar çoğu zaman örgütü soyut, kurumsal bir yapı olarak değil; her gün etkileşim kurdukları yönetici üzerinden deneyimlerler. Bu bağlamda yönetici, örgütsel yükümlülüklerin ve vaatlerin “fili temsilcisi” (agent) olarak algılanır (Robinson, 1996). Türk yazınında Özdemir (2012), özellikle Türkiye gibi “paternalist” (babacan) liderlik özelliklerinin görülebildiği kültürlerde, yönetici ile kurulan kişisel bağın psikolojik sözleşmenin temel kolonunu oluşturduğunu vurgulamaktadır. Bu temsil rolü nedeniyle liderin tutarlılığı, söz-verme ve söz-tutma biçimi ile karar süreçlerindeki şeffaflığı, sadakat-ihlâl dengesinin merkezine yerleşir.

Şeffaf, erişilebilir ve destekleyici liderlik uygulamaları örgütsel güven birikimini perçinlerken; çelişkili mesajlar ve keyfi karar algısı, “ihlal” değerlendirmesini hızlandırmaktadır (Colquitt, 2001). Özellikle performans hedeflerinin muğlaklığı veya geri bildirimin gecikmeli/kapalı verilmesi, çalışanda önce rasyonel bir “sözleşme uyumsuzluğu” farkındalığı yaratır; bu algı zamanla hayal kırıklığı ve “ihanete uğrama” gibi yıkıcı duygusal tepkilere dönüşebilir (Morrison & Robinson, 1997).

Güncel akademik çalışmalar, liderlik ve iletişim kalitesinin bu süreci ya şiddetlendirdiğini ya da bir “tampon” görevi görerek yumuşattığını kanıtlamaktadır. De Winne ve arkadaşları (2025), psikolojik sözleşme

ihlâlinin “güven yörüngelerini” zaman içinde zayıflattığını ve bunun performans çıktılarına yansıdığını boylamsal olarak ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Jehanzeb ve Bashir (2025) tarafından vurgulanan “Lider-Üye Etkileşimi” (LMX) kalitesi, çalışanların belirsizlik dönemlerinde bile örgütsel kararları daha “adil” yorumlamasını sağlamakta; bu da ihlâl algısının şiddetini azaltmaktadır. Türk yazınında Keskin (2014), yönetici ile kurulan nitelikli ilişkinin, olası vaat aksamalarında bile çalışanın “duygusal bağlılığını” korumasına yardımcı olduğunu saptamıştır.

Bu çerçevede iletişim, sadece bilgi aktarımı değil; psikolojik sözleşmenin her an yeniden müzakere edildiği dinamik bir alandır. Zamanında yapılan açıklamalar, karar gerekçelendirmeleri ve çift yönlü geri bildirim mekanizmaları yoksa, küçük uyumsuzluklar birikerek “örgüt sözünü tutmuyor” anlatısına dönüşür. Buna karşılık, açık iletişim kanalları ve “telafi edici” liderlik davranışları sadakati korur ve güvenin yeniden inşasını kolaylaştırır (Colquitt, 2001; De Winne vd., 2025). Cihangir ve Şahin (2010), Türkiye bağlamında liderlik kaynaklı güven kaybının çalışanları doğrudan “işten ayrılma niyetine” sürüklediğini belirterek, yöneticinin “sözleşme bekçisi” rolünün altını çizmiştir. Sonuç olarak liderlik, psikolojik sözleşmede sadakat ile ihlâl arasındaki ince çizgiyi belirleyen en kritik stratejik araçtır.

3.3. Aktörler Açısından Sadakat-İhlâl Gerilimi

Sadakât-ihlâl gerilimi yalnızca yapısal düzenlemelerden kaynaklanan bir durum değildir; aynı zamanda sürecin içinde yer alan aktörlerin algıları, beklenti düzeyleri ve örgütsel rolleri tarafından biçimlenen dinamik bir etkileşim alanıdır. Bu bölümde öncelikle çalışanların örgütten ne bekledikleri, bu beklentileri nasıl anlamlandırdıkları ve beklenti yönetiminin sadakat-ihlâl dengesini nasıl etkilediği ele alınacaktır. Ardından yöneticilerin, hem örgütün temsilcisi hem de çalışanların muhatabı olarak yaşadıkları rol çatışmalarının, verilen sözlerin yorumlanması ve ihlâl algısının oluşumu üzerindeki etkisi tartışılacaktır.

3.3.1. Çalışan Algıları ve Beklenti Yönetimi

Psikolojik sözleşme, resmi metinlerden çok çalışanın öznel yorumlarına ve zihinsel şemalarına dayandığı için, ilişki dinamiğini çoğu zaman nesnel bir vaat eksikliğinden ziyade algılanan ihlâl belirlemektedir (Rousseau, 1989; Morrison & Robinson, 1997). Bu noktada beklenti düzeyi kritik bir süzgeç işlevi görür. Beklentisi yüksek bir çalışan, sınırlı operasyonel sapmaları bile sözleşme ihlali olarak değerlendirebilirken; daha gerçekçi beklentilere sahip bir çalışan aynı durumu geçici ve tolere edilebilir bir aksama olarak yorumlayabilmektedir (Conway & Briner, 2005). Özdemir’in (2012) vurguladığı üzere bu algısal süreç, kültürel referanslardan ve çalışan-örgüt ilişkisinin niteliğinden bağımsız

değildir; dolayısıyla sadakat-ihlal gerilimi yalnızca örgütün ne sunduğuyla değil, çalışanın bunu hangi anlam çerçevesinde değerlendirdiğiyle şekillenir.

Bu nedenle beklenti yönetimi, psikolojik sözleşmenin önleyici ve koruyucu boyutunu oluşturur. İşe alım, oryantasyon ve performans görüşmeleri sırasında verilen açık ya da örtük mesajlar, çalışanın “örgüt bana ne borçlu?” ve “ben örgüte ne borçluyum?” sorularına verdiği yanıtları doğrudan etkiler (Shore & Tetrick, 1994; Rousseau, 1995). Belirsiz, aşırı iyimser veya tutarsız vaatler kısa vadede motivasyon yaratsa da, orta vadede bu beklentilerin karşılanmaması ihlal algısı riskini artırır. Arslan (2011), beklenti sınırlarının açık tanımlanması ve rol hedeflerinin şeffaf biçimde paylaşılmasının algısal sapmaları azaltarak örgütsel sadakati desteklediğini göstermektedir. Buna karşılık gerçekçi olmayan vaatler, güven erozyonuna giden süreci hızlandırabilmektedir.

Bu süreçte örgütsel adalet algısı, hem beklentilerin inşasında hem de olası ihlallerin yorumlanmasında belirleyici bir role sahiptir. Dağıtım adaleti (çıktıların adilliği), süreç adaleti (karar mekanizmalarının adilliği) ve etkileşim adaleti (saygılı ve şeffaf iletişim) yüksek olduğunda, çalışanlar olumsuz gelişmeleri daha çok yönetilebilir ve geçici olarak değerlendirme eğilimindedir (Colquitt, 2001). Aydın Uysal (2014), adaletin psikolojik sözleşme sürecinde tampon etkisi yarattığını; adil iklimlerde çalışanların münferit aksaklıkları örgütün kasıtlı tutumu olarak değil, koşullara bağlı bir durum olarak yorumlayabildiğini belirtmektedir. Adalet algısı zayıfladığında ise küçük uyumsuzluklar bile hızla ihanet algısına dönüşerek duygusal kopuşu tetikleyebilmektedir.

Sonuç olarak psikolojik sözleşmede sadakat-ihlal gerilimini yönetmenin anahtarı, beklenti yönetimi, şeffaf iletişim ve adil süreçlerin birlikte tasarlanmasıdır. Gerçekçi vaatler, tutarlı liderlik ve adaletli uygulamalar, çalışanların sözleşmeyi olumlu bir çerçevede değerlendirme olasılığını artırır. Böylece küçük uyumsuzlukların birikerek yıkıcı duygusal ihlallere dönüşmesi önlenebilir ve örgütsel sadakatin sürdürülebilirliği güçlendirilebilir (Rousseau, 1995; Zhao vd., 2007; Aydın Uysal, 2014).

3.3.2. Yöneticilerin Rol Çatışmaları

Yöneticiler, örgütsel hedefleri gerçekleştirme baskısı ile çalışan beklentilerini karşılama sorumluluğunu aynı anda taşıdıkları için yapısal olarak bir aracı aktör konumundadır. Bu ikili konum, özellikle kaynak kısıtları, performans baskısı ve değişim dönemlerinde rol çatışmasını artırmaktadır (Kahn vd., 1964; Rizzo vd., 1970). Psikolojik sözleşme açısından bu durum kritik önem taşır; çünkü çalışanlar örgütün niyetini ve taahhüt düzeyini çoğu zaman resmi metinlerden değil, yöneticinin gündelik davranışlarından çıkarır (Robinson, 1996; Rousseau, 1995). Bu nedenle yönetici yalnızca kararların uygulayıcısı

değil, aynı zamanda sözleşmenin çalışan tarafından nasıl anlamlandırılacağını belirleyen temel yorumlayıcıdır.

Rol çatışmasının arttığı durumlarda yönetim iletişimde üç temel bozulma görülebilir: mesajların gecikmesi, hedef ve beklentilerin sık revize edilmesi ve farklı paydaşlara çelişkili açıklamalar yapılması. Bu tür iletişimsel tutarsızlıklar, çalışanlarda önce bilişsel düzeyde ihlal değerlendirmesini (“vaat edilenle gerçekleşen örtüşmüyor”), ardından duygusal düzeyde ihlal tepkisini (“örgüt güvenilir değil”) tetikleyebilir (Morrison & Robinson, 1997). Meta-analitik bulgular da bu süreci desteklemekte; ihlal algısının iş tatmini ve bağlılığı azalttığını, ayrılma niyeti gibi olumsuz sonuçları artırdığını göstermektedir (Zhao vd., 2007).

Güncel araştırmalar bu mekanizmanın zaman içinde daha belirgin hale geldiğini ortaya koymaktadır. İki yıllık boylamsal bir çalışmada psikolojik sözleşme ihlalinin güvenin gelişim seyrini zayıflattığı ve bunun performans üzerinde olumsuz sonuçlara bağlandığı gösterilmiştir (De Winne vd., 2025). Sağlık sektöründeki yakın dönem bulgular ise yönetici/süpervizör tarafından verilen sözlerin tutulmamasının ayrılma niyetini anlamlı biçimde artırdığını raporlamaktadır (Park vd., 2025). Ayrıca lider-üye etkileşimi (LMX) yüksek olduğunda çalışanların belirsizlikleri daha olumlu yorumladığı, düşük olduğunda ise aynı koşulların daha kolay ihlal olarak etiketlendiği görülmektedir (Jehanzeb & Bashir, 2025). Bu tablo, sadakat-ihlal geriliminin yalnızca kararın içeriğine değil, kararın hangi ilişki ikliminde iletildiğine de bağlı olduğunu göstermektedir.

Bu nedenle yöneticinin rol çatışmasını etkili biçimde yönetmesi, psikolojik sözleşmenin sürdürülebilirliği açısından stratejik bir gerekliliktir. Etkili uygulamalar arasında rol ve hedef sınırlarının erken aşamada netleştirilmesi, değişikliklerin zamanında ve gerekçeli biçimde açıklanması, iki yönlü geri bildirim döngülerinin kurulması, itiraz ve dengeleme mekanizmalarının görünür kılınması ve karar süreçlerinde prosedürel adaletin korunması yer alır (Colquitt, 2001; Conway & Briner, 2005). Bu uygulamalar sayesinde yönetici, örgütsel baskıyı “söz bozan” bir sinyale dönüştürmeden çalışan beklentileriyle daha uyumlu biçimde yönetebilir.

Sonuç olarak yönetici rol çatışması, psikolojik sözleşmede sadakat ile ihlal arasındaki geçişleri belirleyen temel etkenlerden biridir. Aynı karar, düşük şeffaflık ve zayıf ilişki ikliminde ihlal olarak algılanabilirken; yüksek şeffaflık, tutarlılık ve adalet koşullarında zor ama meşru bir düzenleme olarak kabul edilebilir. Dolayısıyla çalışan-örgüt ilişkisinin sürekliliği, yalnızca alınan kararların içeriğine değil, bu kararların yönetici tarafından nasıl temsil edildiğine ve nasıl iletişimle taşındığına bağlıdır.

3.4. Sadakatin İhlali Nasıl Üretebildiği, İhlalin Sadakati Nasıl Dönüştürdüğü

Sadakat ile ihlâl arasındaki ilişki çoğu zaman varsayıldığı kadar doğrusal değildir; aksine karşılıklı beklenti düzeyleri ve ilişkinin geçmiş deneyimleriyle şekillenen dinamik bir yapıdadır. Psikolojik sözleşme yaklaşımı, çalışan-örgüt ilişkisinin tek bir “yerine getirildi/getirilmedi” çizgisinde ilerlemediğini; farklı vaat alanlarında aynı anda olumlu ve olumsuz değerlendirmelerin oluşabileceğini göstermektedir (Rousseau, 1995; Conway & Briner, 2005). Bu nedenle çalışan, bazı yükümlülüklerin karşılandığını düşünerek sadakatini sürdürürken, başka boyutlarda ihlâl algısı geliştirebilir.

Bu çerçevede yüksek sadakatin her koşulda koruyucu bir tampon işlevi görmediği söylenebilir. Güçlü sadakat çoğu durumda güveni ve ilişkiye yatırım isteğini artırsa da, beklenti eşliğini de yükseltebilir. Çalışan örgütten daha yüksek tutarlılık, daha belirgin destek ve daha net karşılıklılık beklemeye başladığında, sınırlı sapmalar bile daha görünür ihlâl sinyalleri olarak yorumlanabilir. Özellikle ilişkiel sözleşmelerde bu durum daha belirgindir; çünkü ihlâl yalnızca işlemsel bir eksiklik olarak değil, ilişkinin ahlaki temelini zedelenmesi olarak deneyimlenebilir (Robinson, 1996; Morrison & Robinson, 1997).

Öte yandan ihlâl algısı oluştuğunda sonuç her zaman sadakatin ani biçimde ortadan kalkması değildir. Çalışanlar bazı ihlalleri bağlamsal olarak açıklayabilir, geçici kabul edebilir veya ilişkiyi sonlandırmak yerine yeniden dengelemeyi tercih edebilir. Bu durumda sadakat koşulsuz bir bağlılıktan, daha temkinli ve koşullu bir bağlılık biçimine evrilebilir; psikolojik sözleşme de fiilen yeniden müzakere edilir (Turnley & Feldman, 1999; Rousseau, 1995). Bu yeniden dengelemenin başarısı, ihlâlın niteliği, adalet algısı, yönetsel açıklamaların inandırıcılığı ve onarım adımlarının tutarlılığına bağlıdır (Colquitt, 2001).

Sadakat-ihlâl etkileşimini açıklamada güven değişkeni merkezi bir rol oynar. Sözleşmenin yerine getirildiği algısı güveni güçlendirirken, ihlâl algısı güveni aşındırır; bu aşınma zaman içinde bağlılık, vatandaşlık davranışları ve performans üzerinde olumsuz sonuçlar üretebilir (Robinson, 1996; Zhao vd., 2007). Yakın dönem boylamsal bulgular da ihlâl algısının güvenin zaman içindeki seyrini aşağı çekebildiğini ve bunun performansa yansıdığını göstermektedir (De Winne vd., 2025). Bununla birlikte güçlü aidiyet geliştirmiş çalışanlar, sınırlı ihlâl deneyimlerine rağmen ilişkide kalmayı seçebilir; bu da ilişkinin eşik değerler ve bağlamsal değişkenlerle biçimlenen karmaşık bir karakter taşıdığını göstermektedir.

Sonuç olarak sadakat ve ihlâl, birbirini dışlayan sabit kategoriler değil; aynı ilişkiel sistem içinde birbirini karşılıklı olarak üreten ve dönüştüren süreçlerdir.

Bu nedenle örgütler açısından kritik soru “ihlâl var mı yok mu?”dan çok, “ihlâl hangi boyutta, hangi yoğunlukta ve hangi güven/adalet bağlamında ortaya çıkıyor?” sorusudur. Erken uyarı mekanizmaları, açık iletişim, adil süreçler ve güven onarımına dayalı yönetim uygulamaları, sadakat-ihlâl gerilimini yıkıcı olmaktan çıkarıp yönetilebilir hale getirebilir (Conway & Briner, 2005; Coyle-Shapiro vd., 2019).

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, psikolojik sözleşme sadakati ile ihlâl arasındaki ilişkinin doğrusal, sabit ve birbirini dışlayan iki uçtan oluşmadığı; aksine örgütsel bağlam içinde sürekli yeniden şekillenen dinamik bir süreç olduğu ortaya konmuştur. Çalışanlar psikolojik sözleşmenin bazı boyutlarında (örneğin destek, adalet, iletişim ve gelişim) olumlu deneyimler yaşarken, diğer boyutlarda ihlâl algısı geliştirebilmektedir. Bu durum, sadakat ve ihlâlin aynı ilişkisel zeminde eş zamanlı olarak var olabileceğini göstermektedir. Dolayısıyla kritik soru yalnızca ihlâlin varlığı değil, ihlâlin hangi boyutta, hangi yoğunlukta ve hangi anlamlandırma çerçevesinde deneyimlendiğidir.

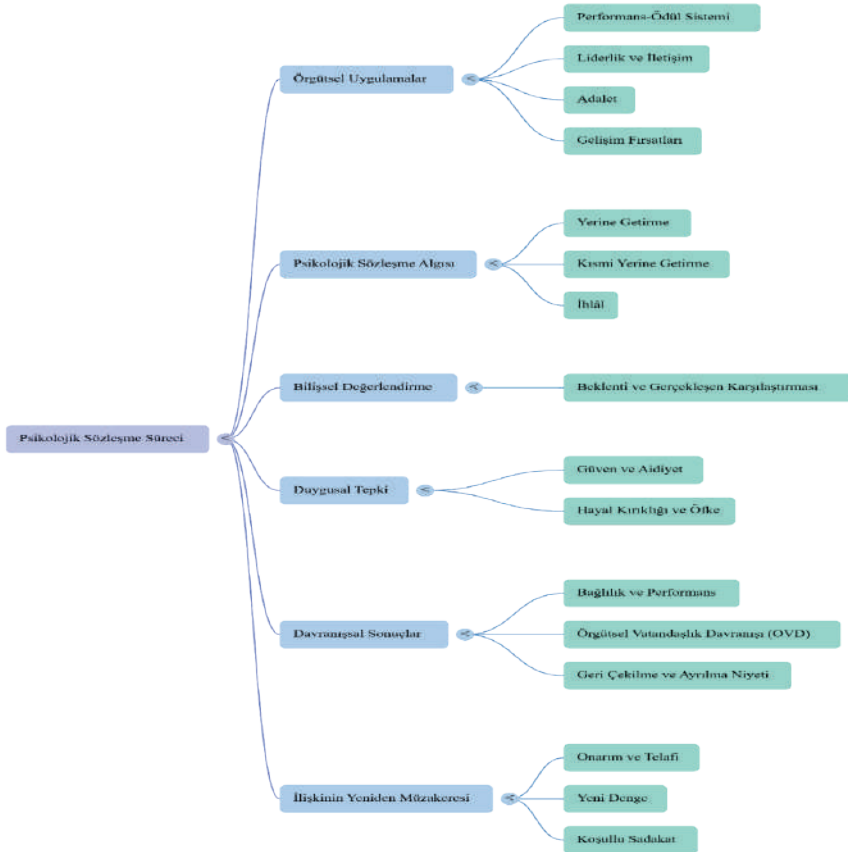
Bulgular, psikolojik sözleşme sadakati ile ihlâl arasındaki ilişkinin doğrusal bir zıtlık üzerinden işlemediğini; aksine bağlama duyarlı, çok boyutlu ve dinamik bir süreç olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, psikolojik sözleşmeyi tekil bir vaat yerine farklı yükümlülük alanlarından oluşan bir inanç sistemi olarak ele alan yaklaşım ile uyumludur (Rousseau, 1995; Conway & Briner, 2005). Nitekim mevcut bulgular, çalışanların aynı ilişki içinde bazı boyutlarda sözleşmenin yerine getirildiğini düşünürken diğer boyutlarda ihlâl algısı geliştirebildiğini ortaya koymakta; bu yönüyle sadakat ve ihlâlin eş zamanlı varlığına işaret eden güncel değerlendirmelerle örtüşmektedir (Coyle-Shapiro vd., 2019).

Bulguların bir diğer önemli boyutu, güvenin süreç içindeki merkezi rolüdür. Sözleşmenin yerine getirildiği algısı güveni pekiştirirken, ihlâl algısı güven erozyonu yaratarak bağlılık, performans ve gönüllü katkı davranışlarını zayıflatmaktadır. Bu sonuçlar, Robinson’un (1996) güven temelli yaklaşımı ve Zhao vd. (2007) meta-analiz bulgularıyla tutarlıdır. Ayrıca De Winne vd. (2025) tarafından raporlanan boylamsal kanıtlar da ihlâl algısının güvenin zaman içindeki gelişimini olumsuz etkilediğini göstererek bu çalışmadaki yorumları desteklemektedir.

Bununla birlikte bulgular, ihlâlin her zaman ani bir kopuş üretmediğini de göstermektedir. Çalışanların bir kısmı ihlâli bağlamsal olarak rasyonelleştirerek ilişkiyi tamamen sonlandırmak yerine yeniden dengeleme eğilimi gösterebilmektedir. Bu nokta, psikolojik sözleşmenin müzakere edilebilir

niteliğini vurgulayan literatürle uyumludur (Rousseau, 1995; Turnley & Feldman, 1999). Yu'nun (2024) algılanan örgütsel desteğin aracılık etkisine ilişkin bulguları da destekleyici bir örgütsel iklimin ihlalin yıpratıcı etkilerini sınırlayabildiğini göstermektedir.

Türkiye yazını ile karşılaştırıldığında bulguların genel örüntüsü benzerlik göstermektedir. Yerel çalışmalarda psikolojik sözleşmenin yerine getirilme algısı ile bağlılık ve güven arasında pozitif ilişki; ihlâl algısı ile güven kaybı ve bağlılıkta zayıflama arasında negatif ilişki raporlanmıştır (Karcıoğlu ve Türker, 2010; Güney ve Turan, 2021; Yıldırım, 2020). Bu paralellik, psikolojik sözleşme dinamiklerinin kültürel bağlamdan etkilense de temel ilişki mekanizmalarının büyük ölçüde korunduğunu düşündürmektedir. Bu minvalde Şekil 1'de psikolojik sözleşmede ihlâl, onarım ve koşullu sadakat süreci kavram haritası olarak özetlenmektedir.



Şekil 1: Psikolojik Sözleşmede İhlâl, Onarım ve Koşullu Sadakat Süreci Kavram Haritası

Bu harita, psikolojik sözleşmenin tek adımlı değil döngüsel bir süreç olduğunu gösterir. Örgütsel uygulamalar çalışan algısını şekillendirir; algı bilişsel ve duygusal tepkiler üretir. Bu tepkiler davranışlara yansır ve ilişki ya güçlenir ya da onarım gerektirir. Bu nedenle her sonuç, bir sonraki sözleşme döneminin başlangıç koşulunu oluşturur. Beklenti–gerçekleşme karşılaştırmasının ardından ortaya çıkan duygusal tepkiler (güven ve aidiyet ya da hayal kırıklığı ve öfke), bağlılık, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilerken geri çekilme ve ayrılma niyetini de biçimlendirmektedir. Bu nedenle ihlâl durumlarında onarım, telafi ve yeniden müzakere mekanizmaları kritik önem taşımakta; ilişkinin yeni bir denge ve koşullu sadakat temelinde sürdürülebilmesini mümkün kılmaktadır (Robinson, 1996; Coyle-Shapiro vd., 2019).

Sonuç olarak, bu çalışma sadakat-ihlâl ilişkisinin sabit kategoriler üzerinden değil, güven, adalet algısı, liderlik etkileşimi ve beklenti yönetimi tarafından sürekli yeniden üretilen bir süreç olarak ele alınması gerektiğini göstermektedir. Bu çerçevede yönetim açısından temel mesele yalnızca “ihlâl var mı?” sorusu değil; “ihlâl hangi boyutta, hangi yoğunlukta ve hangi ilişki ikliminde oluşuyor?” sorusudur.

Bulgular doğrultusunda örgütler için ilk öneri, psikolojik sözleşmenin işe alım aşamasından itibaren açık ve gerçekçi biçimde yönetilmesidir. İşe alım, oryantasyon ve performans görüşmelerinde verilen açık/örtük vaatlerin netleştirilmesi; çalışanların “örgüt bana ne borçlu?” ve “ben örgüte ne borçluyum?” algısını daha dengeli hale getirecektir. Bu sayede belirsiz beklentilerden kaynaklanan bilişsel ihlâl riski azaltılabilir.

İkinci olarak, örgütsel adaletin üç boyutunu (dağıtım, süreç, etkileşim) güçlendiren kurumsal uygulamalar önceliklendirilmelidir. Kararların gerekçeli biçimde açıklanması, süreçlerin öngörülebilir ve tutarlı yürütülmesi ve yönetsel iletişimde saygı/şeffaflık standardının korunması; çalışanların olumsuz gelişmeleri daha yönetilebilir biçimde yorumlamasını sağlayacaktır. Bu yaklaşım, ihlâl algısının duygusal kopuşa dönüşmesini sınırlayan temel bir koruyucu mekanizma işlevi görür.

Üçüncü olarak, yöneticilere psikolojik sözleşme farkındalığı kazandıracak liderlik gelişim programları uygulanmalıdır. Yönetici davranışları çalışanlar açısından örgütün niyetini temsil ettiği için, rol çatışması yaşayan yöneticilerin iletişim tutarlılığı, beklenti yönetimi ve güven onarımı becerilerinin güçlendirilmesi kritik önem taşır. Özellikle değişim dönemlerinde erken bilgilendirme, iki yönlü geri bildirim ve açıklayıcı liderlik dili standart hale getirilmelidir.

Dördüncü öneri, ihlâl sinyallerini erken tespit edecek izleme sistemlerinin kurulmasıdır. Düzenli güven-adalet iklim ölçümleri, kısa nabız anketleri, ekip bazlı geri bildirim toplantıları ve “erken uyarı göstergeleri” (rol ötesi katkıda azalma, psikolojik geri çekilme, ayrılma niyeti artışı vb.) birlikte kullanılmalıdır. Bu veriler, ihlâl algısı kronikleşmeden önce hedefli onarım adımlarının devreye alınmasına imkân verecektir.

Beşinci olarak, ihlâl durumlarında kurumsal onarım protokolleri geliştirilmelidir. Bu protokoller; hızlı kabul, şeffaf gerekçelendirme, telafi seçenekleri, sorumluluk paylaşımı ve takip görüşmeleri gibi aşamaları içermelidir. Böylece ihlâlin yalnızca teknik olarak değil ilişkisel olarak da onarılması mümkün hale gelir ve sadakatin “koşullu ama sürdürülebilir” bir zeminde korunması desteklenir.

Araştırma tarafında ise gelecekteki çalışmalarda boylamsal ve çok düzeyli tasarımların artırılması önerilmektedir. Özellikle güvenin zaman içindeki seyri, sadakat-ihlâl eşzamanlılığı ve lider-üye etkileşimi gibi değişkenlerin birlikte modellenmesi; psikolojik sözleşme dinamiklerinin daha güçlü açıklanmasına katkı sağlayacaktır. Ayrıca farklı sektörlerde ve kültürel bağlamlarda karşılaştırmalı çalışmalar yürütülmesi, bulguların genellenebilirliğini artıracaktır.

Kaynakça

- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Dorsey Press.
- Arslan, A. (2011). Psikolojik sözleşme ihlali ve çalışan tutumları üzerine etkileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 41–60.
- Aydın Uysal, A. (2014). Örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme ilişkisi. *Asos Journal: Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(2), 36–51.
- Bal, P. M., Schalk, R., Van der Heijden, B., et al. (2025). Softening the blow: The mitigating effect of compassion on the negative consequences of psychological contract breach and violation feelings. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-025-06031-8>
- Bedük, A.. Örgüt Psikolojisi, 2. Baskı. Konya, Atlas Akademi, v. Baskı. 2014
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Cihangir, E., & Şahin, A. (2010). Psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanların iş tutumları ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi: Bir alan araştırması. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903–930.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., Costa, S. P., Doden, W., & Chang, C. (2019). Psychological contracts: Past, present, and future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 145–169. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015212>
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2006). The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: A psychological contract perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(3), 395–409. <https://doi.org/10.1348/096317905X53660> ()
- De Winne, S. vd. (2025). The trust curve: Longitudinal impacts of contract breach on employee performance. *Journal of Applied Psychology*.
- De Winne, S., De Schamphelaere, V., & Vander Elst, T. (2025). Breaking promises, breaking trust: How psychological contract breach relates to trust trajectories and performance. *European Management Journal*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2025.10.007>
- Derya, N., & Aras, M. (2019). Algılanan örgütsel destek ve psikolojik sözleşme yerine getirilmesi: Aracılık etkisi üzerine bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*.

- Dikili, A., & Bayraktaroğlu, S. (2013). Psikolojik sözleşme ile iş tatmini ilişkisine yönelik bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 205-228.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Durdağ, F. M., & Naktiyok, A. (2024). The effect of psychological contract breach on organizational silence: The moderating effect of psychological capital. *Journal of Economy Culture and Society*, 70, 11-27. <https://doi.org/10.26650/JECS2024-1207879>
- Ebrahimzadeh, R., Zahednezhad, H., Atashzadeh-Shoorideh, F., & Masjedi Arani, A. (2024). Investigating the relationship between various dimensions of organizational justice and psychological contract breach among clinical nurses: a cross-sectional study. *BMC nursing*, 23(1), 798.
- Esmer, Y. ve Özdaşlı, K. (2018). Akademik yönetimde psikolojik sözleşme ihlali, etik liderlik ve prososyal davranışlar, Ankara: Çizgi Kitabevi.
- Farjoun, M. (2010). Beyond dualism: Stability and change as a duality. *Academy of management review*, 35(2), 202-225.
- Freese, C., & Schalk, R. (2008). How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures. *South African Journal of Psychology*, 38(2), 269-286. ()
- Gong, T., & Sims, R. L. (2023). *Journal of Business Research*, 154, 113259. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.08.023>
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology*, 53(4), 541-555.
- Güney, M. ve Turan, M. (2021). Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel bağlılık arasında örgütsel güvenin aracılık rolü. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 356-374.
- Gürbüz, S. (2006). Psikolojik sözleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi: Bir alan araştırması. *Amme İdaresi Dergisi*, 39(4), 71-98.
- He, Y., Li, M., & Zhang, S. (2023). Can psychological contract predict employee voice behavior? A meta-analysis. *Behavioral Sciences*, 13(4), 360. <https://doi.org/10.3390/bs13040360>
- Hui, C., Lee, C., & Rousseau, D. M. (2004). Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: Investigating generalizability and instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 311-321. ()
- Jehanzeb, K., & Bashir, N. A. (2025). Does psychological contract fulfillment mediate the relationship between organizational culture and affective com-

- mitment? Leader-member exchange as moderator. *SAGE Open*, 15(1). <https://doi.org/10.1177/21582440251328705>
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Wiley.
- Karacioğlu, F., & Türker, E. (2010). Psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık ilişkisi: sağlık çalışanları üzerine bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(2), 121-140.
- Keskin, G. (2014). Psikolojik sözleşmenin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi: Kamu ve özel sektör karşılaştırması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.
- Koçak, H., & Koç, H. (2018). Psikolojik sözleşme ihlalleri ile örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Kamu ve özel sektör karşılaştırması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 1217-1241.
- Kotter, J. P. (1973). The psychological contract: Managing the joining-up process. *California Management Review*, 15(3), 91-99.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J., & Solley, C. M. (1962). *Men, Management, and Mental Health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Lin, M., Liu, Q., & Li, Z. (2024). Perceived superior trust and organizational commitment among public employees: The mediating role of burnout and the moderating role of public service motivation. *Heliyon*, 10(3), e24997. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24997>
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York, NY: Wiley.
- Millward, L. J., & Hopkins, L. J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16), 1530-1556.
- 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. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180265>
- Özdemir, L. (2012). Paternalist liderlik ve psikolojik sözleşme: Türk örgüt kültürüne bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 125-142.
- Özgen, H. M., & Özgen, H. (2010). Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 1-19.
- Özler, D. E., Deryakul, Ş., & Özler, N. (2011). Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 11(1), 21-36.

- Öztürk, M. (2021). Çalışma yaşamında psikolojik sözleşme ve işlemsel boyutlar. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 19(39), 45-62.
- Park, J., Wolfart, R., King, J., Sicam, A., & Viswesvaran, C. (2025). You betrayed me: The role of support in the psychological contract breach and turnover intention link. *Journal of Management & Organization*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1017/jmo.2025.34>
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599. <https://doi.org/10.2307/2393868>
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259. <https://doi.org/10.1002/job.4030150306>
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage.
- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological contract inventory technical report*. Carnegie Mellon University.
- Rousseau, D. M., Hansen, S. D., & Tomprou, M. (2018). A dynamic phase model of psychological contract processes. *Journal of Organizational Behavior*, 39(9), 1081-1098. <https://doi.org/10.1002/job.2284>
- Schein, E. H. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (1980). *Organizational Psychology* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. *Trends in Organizational Behavior*, 1, 91-109.
- Sürücü, L., Maşlakçı, A., & Can, A. (2018). Psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyetine etkisi: Duygusal tepkilerin rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16(1), 324-342. <https://doi.org/10.11611/yead.348243>
- Taracık, H., & Akın, A. (2017). Psikolojik Sözleşme İhlali ve Örgütsel Sinizm: Çorum İli Örneği. *Journal Of International Social Research*, 10(52).
- Tomprou, M., Rousseau, D. M., & Hansen, S. D. (2015). The psychological contracts of violation victims: A post-violation model. *Journal of Organizational Behavior*, 36(4), 561-581. <https://doi.org/10.1002/job.1997>

- Topa, G., Aranda-Carmena, M., & De-Maria, B. (2022). Psychological contract breach and outcomes: A systematic review of reviews. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(23), 15527. <https://doi.org/10.3390/ijerph192315527>
- Topaloğlu, İ. G. (2016). Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Akademisyenler üzerinde bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(1), 35-46. <https://doi.org/10.18394/iid.70827>
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1998). Psychological contract violations during corporate restructuring. *Human Resource Management*, 37(1), 71-83. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<71::AID-HRM7>3.0.CO;2-S](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<71::AID-HRM7>3.0.CO;2-S)
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52(7), 895-922. <https://doi.org/10.1177/001872679905200703>
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 29(2), 187-206. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00214-3](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00214-3)
- Yu, J. (2024). Impacts of psychological contract fulfillment on work attitudes and behaviors during the COVID-19 pandemic: Mediating role of perceived organizational support. *Current Psychology*, 43(16), 14851-14860. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03746-z>
- Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x>

Örgütsel Dinamikler Çerçevesinde Yenilikçi ve Statükocu Yönetim

Hilal Erturhan Işkın¹

Dilan Türk²

Özet

İşletmelerde farklı yönetim anlayışlarını benimsemiş yöneticiler görev yapmaktadır. Hatta aynı işletme içerisinde dahi birbirinden farklı yönetim yaklaşımları sergileyen yöneticilere rastlamak mümkündür. Günümüzde bazı yöneticiler yenilikçi bir tarz benimseyerek esneklik, öğrenme ve değişime açıklık temelinde hareket ederken; bazı yöneticiler ise statükocu/itaatkâr bir yönetim anlayışını tercih edebilmekte ve daha çok düzenin korunmasına odaklanmaktadır. Bu durum, yönetim anlayışlarının örgütsel bağlamdan bağımsız olarak homojen bir biçimde uygulanmadığını göstermektedir.

Yenilikçi yönetim anlayışı çoğunlukla esnek yapıların oluşturulması, sürekli öğrenme kültürünün desteklenmesi ve değişime proaktif biçimde uyum sağlanması gibi kavramlarla ilişkilendirilmektedir. Buna karşılık statükocu ve itaatkâr yönetim anlayışı, örgütsel istikrarın sürdürülmesi, mevcut kuralların korunması ve belirsizlikten kaçınma eğilimiyle ön plana çıkmaktadır. Ancak uygulamada bu iki yaklaşımın sınırlarının her zaman keskin biçimde ayırmadığı dikkat çekmektedir. Bir yönetici belirli durumlarda yenilikçi davranışlar sergilerken, başka koşullarda daha temkinli ve korumacı bir tutum benimseyebilmektedir. Dolayısıyla söz konusu anlayışlar, birbirini dışlayan mutlak kategorilerden ziyade, bağlamsal olarak değişebilen eğilimler olarak değerlendirilmelidir.

Çalışmada ilgili literatür incelenerek yenilikçi ve statükocu/itaatkâr yönetim anlayışlarının örgütsel yapı, karar alma süreçleri ve liderlik davranışları üzerindeki etkileri tartışılmıştır. Elde edilen değerlendirmeler, yönetim

- 1 Dr. Öğr. Üyesi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, herturhan@cumhuriyet.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-4380-7528>
- 2 Doktora Öğrencisi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, diilanturk@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-2397-955X>

anlayışlarının tek bir boyut üzerinden açıklanamayacak kadar çok katmanlı bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Yönetim pratiği; kültürel değerler, liderlik tarzı, örgütsel yapı, çevresel belirsizlik düzeyi ve geçmiş deneyimler gibi çeşitli faktörlerin etkileşimi sonucunda şekillenmektedir.

Bu bağlamda yönetim anlayışlarının mutlak doğrular üzerinden değil, örgütsel bağlam ve çevresel koşullar dikkate alınarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Nitekim yönetim olgusu, tek tip bir yaklaşım ile açıklanamayacak kadar karmaşık ve çok boyutlu bir niteliğe sahiptir. Bu durum, yenilikçi ve statükocu/ itaatkâr yönetim anlayışlarının karşıtlık üzerinden değil; örgütsel dinamikler içerisinde birbirleriyle etkileşim hâlinde ele alınmasını gerekli kılmaktadır.

Giriş

Günümüzde örgütler, geçmiş dönemlere kıyasla çok daha hızlı değişen ve çoğu zaman öngörülmesi güç çevresel koşullar altında faaliyet göstermektedir. Küreselleşme, dijitalleşme, teknolojik dönüşüm, ekonomik dalgalanmalar ve toplumsal beklentilerdeki değişim, örgütlerin karar alma süreçlerini ve yönetim anlayışlarını doğrudan etkilemektedir. Bu dinamik yapı, yönetim olgusunun yalnızca örgüt içi yapı ve süreçlerle açıklanmasını yetersiz kılmaktadır. Nitekim modern yönetim yaklaşımı, örgütleri çevreleriyle sürekli etkileşim hâlinde bulunan açık sistemler olarak değerlendirmekte ve yönetim uygulamalarının çevresel koşullar doğrultusunda şekillendiğini vurgulamaktadır (Hussain vd., 2019). Bu bağlamda yönetim, sabit kurallar bütünü olmaktan ziyade, değişken çevresel şartlara uyum sağlayabilen esnek ve dinamik bir süreç olarak ele alınmaktadır. Özellikle belirsizlik düzeyinin arttığı günümüz rekabet ortamında, yöneticilerin çevresel sinyalleri doğru okuyabilme, stratejik öngörü geliştirebilme ve örgütsel yapıyı değişime uygun biçimde yeniden tasarlayabilme yetkinlikleri ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla modern yönetim anlayışı, durağan bir kontrol mekanizmasından çok, öğrenen, uyum sağlayan ve dönüşümü yönetebilen bir perspektife dayanmaktadır. Bu dönüşüm, aynı zamanda klasik yönetim teorilerinin mekanik ve hiyerarşik yapılarından daha esnek, katılımcı ve etkileşim temelli modellere doğru bir yönelimi de beraberinde getirmiştir. Çevresel belirsizlik arttıkça, örgütlerin stratejik esneklik düzeyleri, yenilik kapasitesi ve insan kaynağının niteliği rekabet avantajının temel belirleyicileri hâline gelmektedir. Bu nedenle modern yönetim yaklaşımı, insan unsurunu yalnızca üretim faktörlerinden biri olarak değil; bilgi, yaratıcılık ve uyum kapasitesinin taşıyıcısı olarak konumlandırmaktadır.

Örgütlerin rekabet ortamında hayatta kalabilmesi, çoğu zaman rakiplerinden anlamlı biçimde farklılaşabilmesiyle ilişkilendirilmektedir. Sharma'nın (2024) perspektifinden bakıldığında, rakiplerin sunduğuna benzer değer önerileriyle uzun süreli rekabet avantajı elde etmenin giderek zorlaştığı görülmektedir.

Pazarların doygunlaşması, bilgiye erişimin kolaylaşması ve teknolojik yayılımın hızlanması, benzer ürün ve hizmetlerin kısa sürede taklit edilebilmesine imkân tanımaktadır. Bu bağlamda yenilikçi yönetim anlayışı, birçok örgüt için tercihten ziyade zorunlu bir yönelim hâline gelmiştir. Bununla birlikte, söz konusu zorunluluğun her örgütte aynı biçimde ve aynı hızda karşılık bulduğunu söylemek güçtür. Örgütlerin sahip oldukları kaynak yapısı, kurumsal kültürleri, liderlik anlayışları ve risk algıları, yenilikçi yönetim uygulamalarının benimsenme düzeyini önemli ölçüde etkilemektedir. Özellikle hiyerarşik ve katı yapıya sahip örgütlerde değişime yönelik direnç daha belirgin biçimde ortaya çıkabilmektedir. Buna karşılık öğrenmeye açık, esnek ve katılımcı kültüre sahip örgütlerde yenilikçi uygulamaların daha kolay hayata geçirildiği gözlemlenmektedir. Yenilikçi yönetim anlayışı yalnızca yeni ürün veya hizmet geliştirmeyi değil; aynı zamanda süreçlerin, örgütsel yapıların ve liderlik yaklaşımlarının yeniden tasarlanmasını da kapsamaktadır. Bu çerçevede inovasyon, teknik bir faaliyet olmanın ötesinde, stratejik ve kültürel bir dönüşüm süreci olarak değerlendirilmektedir. Örgütlerin yenilik kapasitesi; bilgi üretme, bilgiyi paylaşma ve bu bilgiyi değere dönüştürme becerileriyle doğrudan ilişkilidir. Dolayısıyla sürdürülebilir rekabet avantajı, yalnızca dış pazara yönelik farklılaşma stratejilerinden değil, aynı zamanda içsel öğrenme ve adaptasyon süreçlerinden beslenmektedir.

Yenilikçi yönetim anlayışı, örgütlerin değişime açık olmasını ve yeni fikirleri değerlendirebilme kapasitesiyle yakından ilişkilidir. Bununla birlikte, söz konusu anlayışın her örgütte sorunsuz biçimde uygulandığını varsaymak gerçekçi değildir. Uygulamada birçok örgütte yenilik söylemi stratejik belgelerde, vizyon ifadelerinde veya kurumsal iletişim dilinde güçlü biçimde yer alsa da, örgütsel pratiklere aynı ölçüde yansımayaabilmektedir. Bu durum, literatürde sıklıkla “söylem–uygulama boşluğu” olarak ifade edilen bir olguyu ortaya çıkarmaktadır. Bu noktada mevcut düzenin korunmasına dayalı statükocu yönetim anlayışı devreye girmektedir. Statükonun korunması çoğu zaman açık bir değişim karşıtlığından ziyade, örgütlerin belirsizlikten kaçınma eğilimiyle açıklanabilmektedir. Değişim süreçleri beraberinde risk, kontrol kaybı ve performans sonuçlarına ilişkin öngörülemezlik getirdiğinden, yöneticiler ve çalışanlar açısından bilinen uygulamaları sürdürmek daha güvenli bir seçenek olarak algılanabilmektedir. Dolayısıyla statükoculuk, yalnızca direnç gösterme davranışı değil; aynı zamanda örgütsel güvenlik arayışının bir yansıması olarak da değerlendirilebilir. Örgütlerde değişime yönelik isteksizlik çoğu zaman bireysel tutumlardan ziyade yapısal ve kültürel faktörlerden beslenmektedir. Yerleşik rutinler, bürokratik süreçler, performans ölçüm sistemleri ve kısa vadeli başarı beklentileri, yenilikçi girişimlerin önünde görünmez engeller oluşturabilmektedir. Bu bağlamda örgütsel atalet, örgütlerin çevresel değişimi

fark etmesine rağmen mevcut uygulamalarını sürdürme eğilimini açıklayan önemli bir kavram olarak öne çıkmaktadır. Özellikle geçmişte başarı sağlamış yönetim modelleri, zamanla sorgulanmadan devam ettirilen alışkanlıklara dönüşebilmektedir. Bununla birlikte statükocu yaklaşımın tamamen olumsuz bir olgu olarak değerlendirilmesi de eksik bir bakış açısı sunabilir. Belirli ölçüde istikrarın korunması, örgütsel hafızanın sürdürülebilmesi ve operasyonel sürekliliğin sağlanması açısından gerekli olabilmektedir. Asıl sorun, istikrar ile değişim arasındaki dengenin kurulamadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Yenilikçi yönetim anlayışının etkin biçimde uygulanabilmesi, örgütlerin hem mevcut güçlü yönlerini koruyabilmesi hem de değişime uyum sağlayabilecek esnekliği geliştirebilmesine bağlıdır.

Aktaş (2024) tarafından, otoriteye itaatin yalnızca örgütsel bir tercih değil, aynı zamanda kültürel olarak öğrenilen bir davranış biçimi olduğuna dikkat çekilmektedir. Bu yaklaşım, statükocu ve itaatkâr yönetim anlayışlarının bazı örgütlerde neden kolaylıkla içselleştirildiğini açıklayan önemli bir çerçeve sunmaktadır. Örgütlerde hiyerarşik ilişkilerin güçlü olduğu kültürel yapılarda, otoriteye uyum sağlama davranışı çoğu zaman örgütsel düzenin korunmasının doğal bir gereği olarak algılanmaktadır. Bu nedenle çalışanlar ve yöneticiler, değişim gerekliliğini fark etseler dahi mevcut yapıyı sorgulamaktan kaçınabilmektedir. Değişim ihtiyacının fark edilmesine rağmen mevcut düzenin sağladığı öngörülebilirlik ve güven duygusu, yenilikçi girişimlerin ertelenmesine yol açabilmektedir. Belirsizlikten kaçınma eğilimi, örgüt üyelerinin yalnızca bireysel tercihleriyle değil, aynı zamanda içinde bulunulan kültürel ve kurumsal normlarla şekillenmektedir. Bu durum, yenilikçilik ile güvenlik ihtiyacı arasında ortaya çıkan gerilimi görünür hâle getirmektedir. Başka bir ifadeyle örgütler, değişimin sağlayabileceği potansiyel kazanımlar ile mevcut düzenin sunduğu psikolojik konfor arasında bir denge arayışı içine girmektedir.

Yiğit (2023) tarafından statükocu yönetim anlayışının tek bir nedene indirgenemeyeceğinin vurgulanması, bu olgunun çok boyutlu doğasına işaret etmektedir. Statükoculuk yalnızca değişime direnç göstermekten ibaret olmayıp; örgütsel alışkanlıklar, geçmiş deneyimler, risk algısı, liderlik tarzı ve kurumsal ödül sistemleri gibi birçok unsurun etkileşimi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Özellikle geçmişte başarılı olmuş uygulamalar, yöneticiler açısından güvenilir referans noktalarına dönüşmekte ve yeni yaklaşımların denenmesine yönelik isteği sınırlayabilmektedir. Bu çerçevede örgütsel alışkanlıklar, bir yandan operasyonel istikrarı desteklerken diğer yandan değişim kapasitesini zayıflatabilen çift yönlü bir etki yaratmaktadır. Risk algısının yüksek olduğu ortamlarda yöneticiler, başarısızlık ihtimalini minimize etmek amacıyla yenilikçi kararlar yerine mevcut uygulamaları sürdürmeyi tercih edebilmektedir. Böylece

statükocu yönetim anlayışı, bilinçli bir değişim karşılığından ziyade, örgütsel güvenlik ve süreklilik arayışının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerde otoriteye itaat, kültürel öğrenme süreçleri, alışkanlıklar ve risk algısı birlikte değerlendirildiğinde statükocu yönetim anlayışının örgütlerde neden kalıcı bir nitelik kazanabildiği daha açık biçimde anlaşılmaktadır. Bu durum, yenilikçi yönetim anlayışının yalnızca stratejik kararlarla değil, aynı zamanda örgütsel kültürün dönüşümüyle mümkün olabileceğini göstermektedir. Dolayısıyla çalışmada, yenilikçi ve statükocu/itaatkâr yönetim anlayışları birbirine karşıt kutuplar olarak değil de daha çok örgütler içinde aynı anda var olabilen ve birbirini etkileyen yaklaşımlar olarak ele alınmaktadır. Yönetim anlayışlarının hangi koşullarda yenilikçi ya da statükocu bir yön kazandığı sorusu, çalışmanın temel çıkış noktasını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda yönetim kavramının farklı yönetim yaklaşımları incelenerek, söz konusu iki anlayışın kavramsal çerçevesi ortaya konulmaktadır.

1. Yönetim Anlayışının Kuramsal Temelleri

Bu bölümde, yenilikçi ve statükocu/itaatkâr yönetim anlayışlarının daha net bir biçimde kavranabilmesi amacıyla öncelikle yönetim kavramının kuramsal temelleri ele alınmaktadır. Yönetimin yalnızca uygulamaya dönük teknik bir faaliyet olmadığı, aynı zamanda belirli tarihsel, ekonomik ve toplumsal koşullar içerisinde şekillenen bir düşünce alanı olduğu varsayımından hareket edilmektedir. Bu doğrultuda yönetim düşüncesinin tarihsel gelişim süreci incelenerek, farklı dönemlerde ortaya çıkan yaklaşımların hangi ihtiyaçlara ve sorunlara yanıt olarak şekillendiği ortaya konulmaktadır.

1.1. Yönetim Kavramı

Yönetim, en basit anlamıyla, örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi için insan kaynağı başta olmak üzere para, zaman ve araç-gereç gibi kaynakların bir araya getirilmesi süreci olarak ele alınmaktadır. Bu kaynakların belirli bir plan çerçevesinde kullanılması, yönetimin temel işlevi olarak kabul edilmektedir. Yönetimin yalnızca karar alma süreciyle sınırlı tutulması, kavramın dar bir çerçevede değerlendirilmesine yol açmaktadır. Çünkü yönetim alınan kararların uygulanması, sonuçların takip edilmesi ve gerekirse sürecin yeniden ele alınması gibi işlevleri de kapsamaktadır. Yönetim faaliyetleri çoğu zaman planlama, örgütlenme ve kontrol gibi işlevler üzerinden açıklanmaktadır (Şimşek & Çelik, 2019). Ancak bu işlevlerin önemi her zaman eşit düzeyde değildir ve zaman zaman bazı görevlerin diğerlerinin önüne geçtiği gözlemlenebilmektedir.

Yönetim süreçlerinde, tüm teknik detaylardan öte insan unsuru yer alır. Diğer kaynakların anlam kazanması, insan yönlendirmesiyle mümkün

olmaktadır. Bu nedenle yönetim, yalnızca teknik bir düzenleme alanı olarak değil, insan davranışlarıyla şekillenen ve sürekli değişebilen bir zemin olarak görülmektedir.

Sanayi devrimi ve Taylor'un çalışmaları, yönetim düşüncesine sistematik bir nitelik kazandırmıştır. Bu dönem, literatürde bir dönüm noktası olarak değerlendirilmektedir. Ancak bu süreçte yönetim anlayışının, verimlilik odaklı bakıştan tamamen kopmadığı, yalnızca tek boyutluluğunun ortadan kalktığı görülmektedir. İnsan davranışları, grup dinamikleri ve örgüt içi etkileşimlerin, yönetim sürecini doğrudan etkilediği görülmektedir (Kulu vd., 2024). Burada asıl kritik nokta, verimlilik arayışı ile kontrol edilmesi güç insan faktörü arasındaki denge problemidir. Günümüzde yönetimin, yalnızca teknik uygulamalarla sınırlı kalmadığı; etik değerler, yenilikçilik ve sürekli öğrenme gibi unsurların da sürecin doğal bir parçası haline getirildiği belirtilmektedir. Bu nedenle yönetim, yalnızca günlük işlerin yürütüldüğü bir araç olarak değil, stratejik bir uzmanlık alanı olarak kabul edilmektedir. Rekabetin yoğun olduğu örgütlerde yönetimin başarısı, sadece değişen koşullara uyum sağlama yeteneğiyle değil, aynı zamanda bu uyumun hangi kültürel zemin üzerinde gerçekleştiğiyle de ilişkilendirilmektedir (Kulu vd., 2024).

1.2. Yönetim Yaklaşımlarının Genel Çerçevesi

Yönetim yaklaşımları, örgütlerin işleyişini düzenlemek ve verimliliği artırmak amacıyla geliştirilmiştir. Literatürde bu yaklaşımlar genellikle klasik, neoklasik ve modern başlıkları altında incelenmektedir. Klasik yaklaşımda verimlilik, iş bölümü ve kontrol mekanizmaları ön plandadır. Neoklasik yaklaşımda ise insan ilişkileri, motivasyon ve sosyal etkileşim daha çok önem kazanmaktadır. Bu iki yaklaşımı birbirinin tam zıttı olarak görmek doğru olmamaktadır çünkü her ikisi de örgütün hem yapısal hem de insani ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmaktadır.

Modern yönetim yaklaşımı ise, örgütleri sadece kendi iç yapılarıyla değil, çevresel koşullarla birlikte değerlendirmeyi gerekli görmektedir (Hussain vd., 2019). Bu bakış açısı, yönetim düşüncesinin tek bir çizgide gelişmediğini gösterir. Yönetim yaklaşımları, her dönemin kendi ihtiyaç ve sorunlarına göre yeniden şekillenmektedir.

1.2.1. Klasik Yönetim Yaklaşımı

Klasik yönetim yaklaşımının, yönetim alanında geliştirilen ilk sistematik çalışmalar arasında yer aldığı literatürde genel kabul görmektedir. Özellikle 1900–1930 yılları arasında belirginleştiği ve bu yıllarda daha görünür duruma geldiği görülmektedir (Sarker & Khan, 2013). Bu dönemde temel hedefin,

örgütlerin daha düzenli ve mümkün olan en verimli biçimde çalışmasının sağlanması olduğu vurgulanmaktadır. Düzen kavramı, bu durumda yalnızca teknik bir gereklilik değil, aynı zamanda denetlenebilirlik ihtiyacının da bir yansımasıdır. Görevlerin daha net tanımlanması ve sorumluluk sınırlarının belirginleştirilmesi hedeflenmiştir. Kontrolün güçlendirilmesi, dönemin öne çıkan başlıkları arasında yer almıştır. Motivasyonun ise büyük ölçüde ekonomik etkenlerle açıklanmaya çalışıldığı ifade edilmektedir (Hussain vd., 2019).

Klasik yaklaşım genellikle üç temel alt başlık altında ele alınmaktadır. Bunlardan ilki bilimsel yönetim yaklaşımıdır. Frederick W. Taylor tarafından geliştirilen bu yaklaşımda, bir işin yapılmasında “en iyi tek yol”un bilimsel yöntemlerle belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu anlayış, verimlilik arayışı kadar belirsizliği ortadan kaldırma isteğini de yansıtmaktadır. Bu kapsamda çalışanların seçilmesi ve eğitilmesi, sürecin tali bir unsuru değil, doğrudan temel bir parçası olarak görülmektedir. İş süreçlerinin standartlaştırılması da bu yaklaşımın merkezinde yer almaktadır. Ayrıca yönetim ile çalışanlar arasında iş birliği kurulması gerektiği vurgulanmaktadır (Sarker & Khan, 2013). Ancak bu iş birliğinin ne kadar sürdürülebilir olduğu, ilerleyen dönemlerde ciddi bir tartışma konusu haline gelmiştir.

İkinci alt başlık idari yönetim yaklaşımıdır. Henri Fayol tarafından geliştirilen bu yaklaşımda yönetim süreci; planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevleri üzerinden ele alınmıştır. Fayol’un ortaya koyduğu ilkelerin, yönetim uygulamalarına belirli bir yön verdiği ifade edilmektedir (Sarker & Khan, 2013). Bu yönüyle yaklaşım, yöneticiliği sezgisel bir uğraş olmaktan çıkarıp tanımlı bir faaliyet alanına dönüştürme çabası olarak da okunabilir.

Üçüncü alt başlık ise bürokratik yönetim modelidir. Max Weber tarafından geliştirilen bu modelde hiyerarşi, yazılı kurallar, iş bölümü ve uzmanlaşmaya dayalı bir yapı önerilmektedir. Bürokratik model çoğu zaman katılık ile ilişkilendirilse de, aslında eşitlik ve öngörülebilirlik arayışının bir sonucu olarak da değerlendirilebilmektedir. Bu yaklaşımda kişisel olmayan ilişkilerin ve kurallara dayalı işleyişin ön planda tutulduğu görülmektedir (Sarker & Khan, 2013).

Klasik yaklaşımla birlikte yönetim faaliyetlerinin, günlük işleyişten ayrı bir uzmanlık alanı olarak ele alınmaya başlandığı kabul edilmektedir. Aynı zamanda yöneticilik uygulamalarına belirli bir çerçeve sunduğu da ifade edilmektedir (Sarker & Khan, 2013). Bununla birlikte çalışanların sosyal ve psikolojik yönlerinin yeterince dikkate alınmaması, yaklaşımın en çok eleştirilen yönleri arasında yer almıştır. Bu durum, çalışanların zaman zaman yalnızca ekonomik bir unsur gibi algılanmasına yol açmıştır (Adigun & Okunade, 2024). Benzer eleştirilerin Hussain vd. (2019) tarafından da dile getirildiği görülmektedir.

1.2.1. Neoklasik Yönetim Yaklaşımı

Neoklasik yönetim yaklaşımının, klasik yaklaşımların her durumu açıklamakta yeterli bulunmamasıyla beraber gündeme gelmeye başladığı genel olarak söylenebilir. Bu yaklaşımın özellikle 1930–1960 yılları arasında daha fazla konuşulur biçime geldiği ve bu dönemde yönetim alanında yeni bir bakış açısı sunduğu görülmektedir (Sarker & Khan, 2013). Neoklasik yaklaşımda insan unsurunun daha fazla konuşulmaya başlandığı söylenebilir. Klasik yaklaşımlara kıyasla bu fark hissedilir düzeydedir ama her zaman net çizgilerle ayrılmaz. Bu kapsamda motivasyonun yalnızca ücret gibi maddi unsurlarla açıklanamayacağı düşüncesinin güçlendiği ve çalışanların sosyal ilişkileri, beklentileri ve çalışma biçimlerinin daha fazla dikkate alınmaya başlandığı belirtilmektedir (Hussain vd., 2019). Yani bu dönemde insan unsuru, sadece teknik bir girdi olmaktan çıkarak yönetimin asıl konusu haline gelmiştir.

Neoklasik yaklaşımın gelişiminde Hawthorne araştırmalarının oldukça önemli bir yere sahip olduğu belirtilmektedir. Söz konusu araştırmalar, verimlilik konusunun yalnızca ışık, ortam ya da çalışma süresi gibi fiziksel koşullarla açıklanamayabileceğini göstermesi bakımından dikkat çekici bulunmuştur. Araştırma sonuçlarında sosyal etkileşimin, grup normlarının ve yöneticilerin çalışanlara gösterdiği ilginin iş yapma biçimleri üzerinde etkili olabileceği ifade edilmektedir (Adigun & Okunade, 2024; Sarker & Khan, 2013). İşte bu noktada, çalışanların sadece izlendiklerini ya da fark edildiklerini düşünmelerinin bile performansla doğrudan ilişkilendirilebildiği dile getirilmektedir (Adigun & Okunade, 2024). Bahsedilen bu performans artışının, yani fark edilme duygusunun her ortamda aynı sonucu vermediği de literatürde ayrıca not edilmektedir.

Neoklasik yaklaşımın; birey, çalışma grupları ve katılımcı yönetim gibi başlıklar etrafında şekillendiği görülmektedir. Bu yaklaşımda çalışanların tek tip olmadığı, herkesin işten ve iş ortamından aynı şeyi beklemediği kabul edilmiştir. Bununla birlikte iş ortamında resmi olmayan grupların kendiliğinden oluşabildiği ve bu grupların çalışan davranışlarını etkileyebileceği göze çarpmaktadır. Bu etkinin, zaman zaman fark edilmeden günlük işleyişin içine sızabildiği ve işleyişi değiştirebildiği belirtilmektedir. Zaten bu grupların etkisinin fark edilmesi, neoklasik düşüncenin yönetim uygulamalarına kattığı en büyük yeniliklerden biridir. Ayrıca karar süreçlerine katılımın, çalışanların işe karşı tutumlarını ve örgüte bağlılıklarını olumlu yönde etkileyebileceği vurgulanmaktadır (Adigun & Okunade, 2024). Neoklasik yaklaşımın, insan ilişkileri hareketi ve örgütsel davranış alanının gelişmesine zemin hazırladığı da literatürde sıkça dile getirilmektedir (Sarker & Khan, 2013).

Bununla birlikte neoklasik yaklaşımın bazı sınırlılıkları bulunduğu da göze çarpmaktadır. İnsan davranışlarının her zaman aynı şekilde açıklanamaması ve oldukça karmaşık bir yapıya sahip olması, yönetim süreçlerinde net ve değişmez kurallar koymayı zorlaştırabilmektedir. Bu nedenle her durumda açık ve kesin sonuçlara ulaşmanın kolay olmadığı belirtilmektedir. Daha açık bir ifadeyle, insan davranışlarının karmaşıklığı bazen yönetim sürecini öngörülemez kılabilir. Ayrıca neoklasik yaklaşımın, örgüt yapısı, teknoloji ve iş süreçleri gibi teknik unsurları zaman zaman geri planda bırakabildiği de olmuştur (Adigun & Okunade, 2024; Sarker & Khan, 2013). Bu durum, yani teknik unsurların ihmal edilmesi, yaklaşımın en çok eleştirilen yönlerinden birini oluşturmaktadır.

1.2.1. Modern Yönetim Yaklaşımı

Modern yönetim yaklaşımı, klasik ve neoklasik teorilerin yetersiz kaldığı noktalarda belirginleşmiştir. Ancak bu belirginleşmenin her örgütte aynı biçimde olduğunu varsaymak doğru olmayabilir. Koşullar değiştikçe uygulamalar da değişmektedir. Bu nedenle “her duruma uyan tek bir yönetim biçimi” olduğu düşüncesi eski gücünü kaybetmiştir. Artık yönetim uygulamalarının koşullara göre değişebileceği vurgulanmaktadır (Hussain vd., 2019). Mesele artık esnekliktir.

Modern yaklaşım içinde sistem teorisinin önemi büyüktür. Bu teoriye göre örgüt, birbirinden kopuk parçaların toplamı değildir. Örgüt, birbirini etkileyen unsurların oluşturduğu bir bütündür. Herhangi bir bölümdeki değişim, diğer bölümleri de etkiler. Bu etkinin çoğu zaman tüm örgüte yansıdığı ifade edilmektedir (Hussain vd., 2019). Yani etkileşim kaçınılmazdır. Ancak bu durumun her zaman kolayca fark edilemediği de ayrıca belirtilmektedir. Fark edilmemesi ise yönetimi zorlaştıran temel bir unsurdur.

Durumsallık teorisi de modern yaklaşım içinde kritik bir yer tutar. Bu teoriye göre en uygun yönetim tarzı, örgütün içinde bulunduğu koşullara bağlıdır. Teknoloji düzeyi, pazarın yapısı ve çalışanların özellikleri gibi faktörler yönetim uygulamalarını doğrudan etkiler (Hussain vd., 2019). Tek bir doğrudan söz etmek artık zordur. Bu noktada yönetim biçimlerinin her durumda aynı kalmadığı daha açık hale gelmektedir. Koşullar değiştikçe uygulamalar da değişebilmektedir.

Bu üç yaklaşım birlikte ele alındığında, yönetim alanında pürüzsüz bir ilerlemeden söz edilemeyeceği görülmektedir. Daha çok, farklı dönemlerde farklı ihtiyaçların öne çıktığı söylenebilir. Klasik yaklaşımda yapı ve kontrol ön plandadır. Neoklasik yaklaşımda ise insan ilişkileri ve sosyal boyut görünür olmuştur (Adigun & Okunade, 2024; Sarker & Khan, 2013). Modern

yaklaşımında ise bu iki yönelim birbirini dışlamaz. Aksine, örgütün koşullarına göre bunlar birlikte değerlendirilebilir (Hussain vd., 2019). Yönetim, aslında bir denge arayışıdır. Bu arayış, keskin ayrımlardan ziyade uygulamadaki ihtiyaçlara göre şekillenmektedir.

2. Yenilikçi ve Statükocu Yönetim Anlayışlarının Kavramsal Çerçevesi

Bu bölümde, yenilikçi ve statükocu/itaatkâr yönetim anlayışları daha net anlaşılabilirsin diye önce yönetim kavramının kuramsal temelleri ele alınmaktadır. Yönetim düşüncesinin tarihsel süreçte geçirdiği değişim ile örgütsel davranış literatüründe öne çıkan yaklaşımlar da kısaca değerlendirilmekte ve böylece çalışmanın kavramsal çerçevesi oluşturulmaktadır.

2.1. Yenilikçi Yönetim Anlayışı

Günümüzde işletmelerin içinde bulunduğu çevrenin hızlı biçimde değiştiği sıkça dile getirilmektedir. Ancak bu hızın her örgüt tarafından aynı şekilde algılandığını söylemek zordur. Teknolojik gelişmeler, müşteri beklentilerindeki değişim ve artan rekabet unsurlarının etkisi her zaman eş zamanlı ortaya çıkmamaktadır. Artık uzun süre aynı yönetim anlayışıyla yola devam etmek pek mümkün görünmemektedir. İşin aslı bu zorlanma hali, yönetimde yaratıcılık ve yenilikçilik konusunun daha fazla konuşulmasına neden olmuştur. Sharma'nın (2024) yaklaşımıyla bakıldığında yenilik yönetimi, örgütlerin değişimi daha düzenli şekilde ele almasına yardımcı olan bir araçtır.

Yenilik dendiğinde çoğu zaman ilk akla gelen yeni ürünler olmaktadır. Ancak pratikte, süreçlerin iyileştirilmesi ya da iş yapma biçimlerinin yeniden düzenlenmesi de yenilik başlığı altında değerlendirilmektedir. Ayrıca müşteri deneyiminin iyileştirilmesi gibi alanlar da unutulmamalıdır. Sharma'ya (2024) göre yapılan çalışmalarda, yeniliğin kapsamının sadece ürün çıktılarıyla açıklanamayacak kadar geniş olduğu vurgulanmaktadır. Aslında konunun bu kadar gündemde olmasının temel nedeni de budur. Yenilik sadece ürünle sınırlı değildir. Ayrıca bazı örgütlerde yenilik, bir tercihten ziyade bir zorunluluk gibi algılanmaktadır. Yani yenilik yapmamak, bazen oyunun dışında kalmak anlamına gelmektedir.

Yenilik yönetiminin neden stratejik bir konu haline geldiği sorusu, örgütlerin içinde bulunduğu koşullarla birlikte düşünülmelidir. Değişen şartlara uyum sağlama ihtiyacı burada kendini göstermektedir. Rekabet üstünlüğü elde etmek, çoğu zaman rakiplerden farklılaşabilmekle ilgilidir. Sharma'nın (2024) yaklaşımıyla, rakiplerin sunduğuna benzer değerlerle uzun süreli bir avantaj yaratmak giderek zorlaşmaktadır. Buna rağmen bazı işletmelerin, sadece kısa

vadede sonuç alabilmek için bu tür benzer stratejilerle yoluna devam ettiği de gözlenmektedir. Burada kısa vadeli kazanç ile uzun vadeli vizyon arasında bir boşluk olduğu söylenebilir.

Öte yandan yalnızca farklılaşmak da her zaman yeterli olmayabilir. Pazardaki değişimi erken fark edip hızlı adım atmak, işletmelere ciddi avantaj sağlar. Özellikle hareketli pazarlarda, geç kalmanın maliyeti yükselmektedir. Telifisi de her geçen gün daha zor hale gelmektedir. Yenilik yönetimi sayesinde örgütlerin yeni fırsatları fark etmesi ve büyümesi mümkün olabilir. Ancak yeniliğin planlı bir şekilde ele alınması gerektiği sıklıkla vurgulansa da, bu planlamanın her zaman beklenen sonucu üretip üretmediği konusu tartışmaya açıktır (Sharma, 2024). Planlar her zaman gerçeğe uymayabilir.

Yenilik sürecinin örgütün genel hedefleriyle uyumlu olması genelde önemli kabul edilmektedir. Ama bu uyumun her zaman kurulduğunu söylemek zor. Sharma'ya (2024) ait çalışmalarda, hedefler netleştirilmeden yürütülen yenilik girişimlerinin uygulamada karşılık bulmakta zorlanabileceği belirtilmiştir. Bazı durumlarda fikirler yaratıcıdır hatta dikkat çekicidir. Buna rağmen bu fikirlerin hayata geçmediği de görülmektedir. Örgüt içinde bir süre konuşulan, sonra yavaş yavaş gündemden düşen yenilik örnekleriyle sıkça karşılaşılmaktadır. Açıkçası mesele yalnızca fikir üretmek olarak görülmemelidir. Asıl sorun üretilen fikirlerin örgüt içinde ne ölçüde ne kadar sürdürülebildiğidir.

Türkiye bağlamında yenilik yönetimi ve örgüt esnekliği düşünüldüğünde, özellikle kriz dönemlerinde örgütlerin gösterdiği uyumun daha görünür hale geldiği söylenebilir (Azra, 2023). Ekonomik dalgalanmaların sık yaşandığı Türkiye'de, örgütlerin bu zorluklarla başa çıkabilmesi için yenilikçi uygulamalara yönelmesi kritik görünmektedir.

Azra'nın (2023) değerlendirmeleri, açık inovasyonun örgütlerin kaynaklarını daha etkin kullanmasına olanak tanıdığını göstermektedir. Ayrıca pazar koşullarına daha hızlı cevap verilmesini sağlamaktadır. Örneğin KOBİ'ler üzerinde yapılan çalışmalar, bu tür uygulamaların kriz dönemlerinde esnekliği artırdığını göstermektedir (Azra, 2023). Fırsatları daha hızlı değerlendirmeyi sağladığı da ifade edilmektedir.

Buna ek olarak, örgütlerin sadece ürün geliştirmekle kalmayıp süreçlerini yeniden düzenlemesi avantaj sunmaktadır. Dijital çözümleri benimsemek, Türkiye'deki rekabet ortamında katkı sağlamaktadır (Azra, 2023). Ancak tüm bu uygulamaların her örgütte aynı sonucu vermediği de gözlenmektedir. Bazı durumlarda kaynakların azlığı veya örgüt kültüründeki direnç, yenilik süreçlerinin etkisini azaltabilir (Azra, 2023). Bu nedenle, Türkiye'deki örgütlerin yenilikçi yönetim anlayışını benimserken hem liderlik desteğine

hem de esnek bir kültüre ihtiyaç duyduğu söylenebilir (Azra, 2023). Zaten lider desteği olmadan bu tür süreçlerin ilerlemesi pek kolay değildir.

Yenilikçi yönetim anlayışının kalıcı hale gelmesi için kültürün rolü büyüktür. Yaratıcılığın, çalışanların düşüncelerini çekinmeden söyleyebildiği ortamlarda daha kolay ortaya çıktığı görülmektedir. Hata yapınca dışlanmadığı ortamlar bu süreci destekler. Buna rağmen bu tür bir iklimin her örgütte aynı biçimde oluştuğunu varsaymak pek gerçekçi değildir. Bazı durumlarda risk almaktan kaçınma davranışının zamanla güçlendiği de görülmektedir. Aslında hata yapma korkusu, yeniliğin önündeki en büyük engeldir.

Bu noktada liderlik desteği önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Liderin yeniliğe açık olması, çalışanların kendilerini daha rahat hissetmelerini sağlayabilir. Ayrıca farklı birimlerin birlikte çalışması, farklı bakış açılarının birleşmesine katkı sunar. Bu durum, örgüt içinde bilgi paylaşımını artırarak yenilikçi çıktıları destekleyebilir. Ancak bu iş birliği süreçlerinin her zaman yenilikçi bir değer yaratacağı düşüncesi karşılık bulamayabilir. Bazen oldukça basit fikirler uygun ekip ortamında değer kazanırken, daha iddialı görünen fikirler uygulama aşamasında etkisini kaybedebilir. İşin aslı, her büyük fikir başarıya ulaşacak diye bir kural yoktur.

Yenilikçi yönetim anlayışı, performansı her zaman doğrudan etkilemez. Bu etki çoğu durumda, örgütte yenilikçi bir kültürün oluşmasıyla ortaya çıkar. Öğrenmenin desteklenmesi de bu süreci hızlandırır. Nitekim Malezya'daki KOBİ'ler üzerine yapılan bir çalışmada, liderlik tarzının performansa katkısının bu tür örgütsel süreçler üzerinden gerçekleştiği görülmektedir (Rehman vd., 2019). Yenilikçi yönetim anlayışının sürdürülebilir olması için kaynakların ayrılması da önem taşır. Zaman ve bütçe bu kaynakların başında gelir. Dolayısıyla bu anlayış yalnızca fikir üretimi ile değil, bu fikirlerin sürdürülebilir biçimde yürütülmesiyle de ilişkilidir.

Akademik ilginin de bu konuya yönelik arttığı görülmektedir. Saukh ve Vikarchuk'un (2021) çalışmasında, yayınların belirgin biçimde arttığı belirtilmiştir. Bu artışın nedeni, konunun sadece teorik değil uygulama yönüyle de ele alınmaya başlanmasıdır. Dijital teknolojilerin hayatın her alanına girmesiyle birlikte yeni çözümlere duyulan ihtiyaç artmıştır. Bu konu modern yönetimin temel araştırma alanlarından biri haline gelmiştir. Teknoloji değiştikçe yönetim de değişmektedir.

Açık inovasyon yaklaşımı da bu anlayışın somut bir örneğidir. Mahdad ve Roshani'nin (2025) tanımlamasına göre açık inovasyon, örgütlerin sadece kendi içindeki fikirlerle yetinmemesidir. Dışarıdan da bilgi almasıdır. Bu yaklaşımda işletmelerin sınırları biraz daha esner. Dış paydaşlarla iş birliği daha sık görülür.

Açık inovasyonda, dışarıyla iş yapmayı öğrenmek önemli görülmektedir. Bu süreci yönetebilmek kritik bir beceridir. Bununla birlikte bu sürecin her zaman sorunsuz ilerlediğini söylemek mümkün değildir. Çeşitli risklerin ve belirsizliklerin ortaya çıkabildiği belirtilmektedir. Özellikle bilgi paylaşımı ve kontrol konularında zorluklar yaşanabildiği görülmektedir (Mahdad & Roshani, 2025).

Özellikle iş birliği yapılırken rekabetin de devam etmesi yönetimi zorlaştırabilir. Mahdad ve Roshani'nin (2025) vurguladığı bu "rekabetçi iş birliği" hali, örgütlerin iki farklı durumu yönetmesini zorunlu kılar. Bu nedenle açık inovasyonu yalnızca olumlu bir durum olarak değil, dikkatle ele alınması gereken bir süreç olarak görmek daha gerçekçi olacaktır. İş birliği yapmak her zaman kolay bir yol değildir.

Çakır ve Adıgüzel'e (2019) ait araştırmada açık liderlik yaklaşımının, örgüt kültürü üzerinde olumlu etkiler yaratabileceği belirtilmiştir. Bu liderlik anlayışında fikir üretimi teşvik edilir. Güven ortamı daha kolay oluşur.

Örgüt kültürünün yenilikçi davranışları desteklemesi, çalışanların risk almasını sağlar. Yeni yöntemleri denemek kolaylaşır. Böyle bir destek ortamı oluştuğunda yenilikçi davranışların daha görünür hale gelebildiği göze çarpmaktadır (Çakır & Adıgüzel, 2019). Ancak liderlik tarzındaki değişimin hemen bir kimliğe dönüşmeyeceği de unutulmamalıdır. Bu süreçler çoğu zaman beklenenden daha yavaş ilerler. Adımların hemen karşılık bulmaması aslında oldukça doğaldır.

Bazı çalışmalarda yaratıcı yönetim, örgütte fark edilmeyen potansiyellerin ortaya çıkarılması olarak ele alınır. Özüm ve Uçkun'un (2019) yaklaşımıyla yaratıcı yönetim, gözden kaçan alanların görünür hale getirilmesidir. Yenilikçi yönetim ise bu keşiflerin ardından yeni bir yön belirlenmesidir. Bu yönün çalışanlara aktarılması sürecidir. Bu yaklaşımda çalışanların ihtiyaçlarının dikkate alınması önemli görülmektedir. Çünkü sadece bir vizyon söylemek yetmeyebilir. O vizyonun benimsenmesi gerekir. Özüm ve Uçkun'un (2019) bakış açısında, liderin destekleyici rolü bu yüzden ön plana çıkar.

Karabetyan'ın (2020) belirttiği üzere yaratıcılık yeniliğin başlangıcıdır. Ancak uygulama süreciyle desteklenmediğinde değer üretme kapasitesi sınırlı kalır. Bu nedenle yaratıcı fikirlerin çıktılarına dönüşebilmesi için uygulama süreci dikkatle yönetilmelidir. Bu yaklaşım rekabet gücünü artırabilir. Ancak bu etkinin her örgütte aynı şekilde ortaya çıktığını söylemek zordur. Sonuçta her örgütün kendi hikayesi ve yapısı farklıdır. Bununla birlikte, değişimin kaçınılmaz olduğu düşüncesi bu anlayışın temelinde yer alır (Karabetyan, 2020).

Tüm bu değerlendirmeler bir arada düşünüldüğünde, yaratıcı ve yenilikçi yönetim anlayışının örgütlerin hayatta kalabilmesi için önemli bir yer tuttuğu görülmektedir. Kültür, liderlik ve dış iş birlikleri birlikte ele alındığında daha güçlü bir yapı ortaya çıkar. Tabii bu, her örgütte aynı başarının yakalanacağı anlamına gelmez. Ancak genel olarak değişime açık olmak ve fikirleri değerlendirebilmek, uzun vadede fark yaratmaktadır. Zaten yönetim, sadece bir yöntem değil, aynı zamanda sürekliliği destekleyen bir bakış açısıdır.

Sonuç olarak yaratıcı ve yenilikçi yönetim anlayışı, birçok çalışmada örgütlerin varlığını sürdürebilmesi açısından önemli bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. Ancak bu önemin her örgütte aynı biçimde ortaya çıktığını varsaymak gerçekçi olmayabilir.

2.2. Statükocu Yönetim Anlayışı

Otoriteye itaat olgusu, sosyal psikoloji ve liderlik çalışmalarında birey davranışını açıklayan en temel konulardan biri olarak kabul edilmektedir. Özellikle modern örgütlerde hiyerarşik yapıların yaygınlaşması, bireylerin karar alma süreçlerinde ne ölçüde bağımsız hareket edebildiği sorusunu gündeme getirmiştir. Bu bağlamda Stanley Milgram tarafından 1961 yılında gerçekleştirilen itaat deneyi, bireylerin kendi ahlaki değerleriyle çelişen emirleri dahi yerine getirebilme eğilimlerini ortaya koyarak davranış bilimlerinde dönüm noktası niteliği taşımıştır.

Statükocu ya da itaatkâr yönetim anlayışının, örgütlerde mevcut düzeni koruma eğilimiyle kendini gösterdiği görülmektedir. Bu yaklaşımda değişimin, her zaman gerekli veya kaçınılmaz bir süreç olarak ele alınmadığı görülmektedir. Hatta belirsizlik ve risk unsurlarıyla ilişkilendirilmesi nedeniyle, genellikle bir gelişim fırsatı olarak değil, düzeni tehdit eden bir risk unsuru olarak algılanır.. Kararların çoğunlukla üst yönetimde toplandığı, alt kademelerin ise sürece sınırlı biçimde katıldığı gözlenmektedir. Hiyerarşinin baskın olduğu yapılarda, kurallar değişimi engelleyebilmektedir. İşlerin “şimdiye kadar böyle yürüdüğü” düşüncesini zamanla sorgulanmayan bir kabule dönüştürdüğü söylenebilir.

Söz konusu bu kabulün, yönetim anlayışı içinde zamanla fark edilmeden doğal bir yer edindiği değerlendirilmektedir. Aktaş'ın (2024) otokratik liderliğe ilişkin değerlendirmelerinde de bu durum vurgulanmaktadır. Bu tür yönetim anlayışlarının, özellikle yüksek güç mesafesine sahip yapılarda daha kolay meşrulaştırıldığı ve sorgulanmadan sürdürüldüğü ifade edilmektedir. Aktaş (2024) tarafından, otoriteye itaatin yalnızca örgütsel bir tercih değil, aynı zamanda kültürel olarak öğrenilen bir davranış biçimi olduğuna dikkat çekilmektedir. Otorite figürlerinin talimatları karşısında sorgulama eğiliminin

zayıflamasının, hiyerarşik yapılarda statükonun korunmasını kolaylaştıran önemli bir mekanizma olduğu düşünülmektedir (Aktaş, 2024).

Bu yönetim anlayışının çalışanlar üzerindeki etkilerinin, prosedürlerin baskın olduğu alanlarda daha görünür hale geldiği belirtilmektedir. Nitekim bankacılık sektörü gibi kuralların katı olduğu alanlarda bu direnç daha somut hissedilir. Karabulut ve Güney'in (2025) bankacılık sektörü üzerine yürüttüğü çalışmada, statükocu tarzın bazı çalışanlar tarafından daha yoğun biçimde deneyimlendiği görülmektedir. Özellikle örgütte yeni olan bireylerin bu tarzla daha sık karşılaştığı vurgulanmaktadır. Karar süreçlerinden uzak tutulma ve iletişimin tek yönlü ilerlemesiyle bu durumun daha da belirginleştiği görülmektedir. Böyle bir ortamda, çalışanların kendi fikirlerini paylaşmaktan çekinmesinin beklenebilir bir sonuç olduğu değerlendirilmektedir. Benzer biçimde, Jdetawy'nin (2018) çalışmasında da, otoriter liderlik tarzının baskın olduğu örgütlerde karar alma süreçlerinin büyük ölçüde yöneticilerde toplandığı ifade edilmektedir.

Statükocu yönetimin yalnızca örgütsel yapılarla açıklanmadığı, yöneticilerin karar verme alışkanlıklarının da bu noktada belirleyici olduğu görülmektedir. Yiğit'in (2023) çalışmasında, değişime karşı direncin çoğu zaman yöneticilerin hızlı ve sezgisel düşünme biçimleriyle ilişkili olduğu gösterilmektedir. Alternatifleri değerlendirmek yerine, daha önce denenmiş olanın tercih edilmesinin bu noktada öne çıktığı belirtilmektedir. Bu tercihin, ilk bakışta güvenli bir alan yaratıyor gibi algılandığı söylenebilir. Ancak zamanla örgütün yeni yöntemlere ve farklı çözümlere kapalı biçime gelmesi gibi sonuçların doğabileceği görülmektedir. Daha iyi bir seçenek ihtimali varken "eski sistemle idare etme" yaklaşımının sürdürülmesi bu çerçevede anlam kazanmaktadır.

Yiğit (2023) tarafından statükocu yönetimin tek bir nedene indirgenemeyeceği de vurgulanmaktadır. Geçmişte yapılan yatırımların boşa gitmiş olabileceğini kabullenmek istememenin, yöneticileri verimli olmayan uygulamalara bağlı kalmaya yöneltebilmektedir. Benzer biçimde, olası bir değişimin başarısızlıkla sonuçlanması durumunda duyulabilecek pişmanlıktan kaçınma isteğinin de etkili olduğu belirtilmektedir.

Bu durumda hiçbir şey yapmanın daha güvenli bir seçenek gibi algılandığı görülmektedir. Kararların çoğu zaman ayrıntılı analizlerden ziyade alışkanlıklar doğrultusunda alınması da bu durumu beslemektedir. Zaten "şimdilik böyle devam edelim" yaklaşımının ağır basması, statükonun neden kolay değişmediğini kısmen açıklamaktadır.

Bu noktada statükocu yönetimin her zaman açık çatışmalar yarattığını söylemek zor. Bazı sorunlar daha çok ertelenmiş gibi durmaktadır. Düşük

performansın bir süre göz ardı edilmesinin kısa vadede sakin bir ortam izlenimi yarattığı söylenebilir. Ancak bu pasif tutumun uzun vadede daha karmaşık problemlere zemin hazırladığı da sıklıkla dile getirilmektedir. Almatrodi, Li ve Alojaili'nin (2023) araştırması da, teknolojik dönüşüm süreçlerinde yaşanan gecikmelerin yalnızca teknik nedenlerle açıklanamayacağını ortaya koymaktadır. Yöneticilerin mevcut işleyişe duyduğu bağlılığın, yeni sistemlerin benimsenmesini zorlaştıran önemli bir unsur olduğu vurgulanmaktadır. Yani bazen statüko, bilinçli bir plan değil, sadece belirsizlikten duyulan korkunun bir yansımasıdır.

Literatürde statükocu ve otoriter yönetim anlayışının her koşulda olumsuz sonuçlar doğurduğuna dair tam bir uzlaşa bulunmadığı görülmektedir. Du, Li ve Luo'nun (2020) çalışması, bu liderlik tarzının örgütsel değişime verilen desteği genel olarak zayıflatıldığını gösterse de, bazı durumlarda bu etkinin daha sınırlı kaldığı belirtilmektedir. Özellikle lidere duyulan güvenin yüksek olduğu ortamlarda, statükocu yönetimin değişimi tamamen engellemediği görülmektedir. Asmara vd. (2025) tarafından yapılan çalışmada da, otoriter liderlik tarzının çalışan performansı üzerindeki etkisinin her zaman istatistiksel olarak anlamlı olmadığı saptanmıştır.

Pizzolitto, Verna ve Venditti (2023), otoriter liderliğin geleneksel yapıların baskın olduğu gruplarda daha sınırlı tepkilerle karşılandığını ortaya koymaktadır. Wang vd. (2019) ise bu tarzın, lider-üye etkileşiminin kalitesini düşürerek görev performansını dolaylı biçimde zayıflatabildiğini vurgulamaktadır. Tarihsel açıdan bakıldığında ise disiplin, otorite ve düzen vurgusunun askeri geleneklerden sanayi devrimine kadar uzandığı görülmektedir (Erciyes, 2019). Bilimsel yönetim yaklaşımıyla birlikte hiyerarşik yapıların normalleşmesinin, statükonun korunmasını yönetsel bir gereklilik gibi sunduğu göze çarpmaktadır.

Otoriteye itaat olgusu, sosyal psikoloji ve liderlik çalışmalarında birey davranışını açıklayan en temel konulardan biri olarak kabul edilmektedir. Özellikle modern örgütlerde hiyerarşik yapıların yaygınlaşması, bireylerin karar alma süreçlerinde ne ölçüde bağımsız hareket edebildiği sorusunu gündeme getirmiştir. Bu bağlamda Milgram tarafından 1961 yılında gerçekleştirilen itaat deneyi, bireylerin kendi ahlaki değerleriyle çelişen emirleri dahi yerine getirebilme eğilimlerini ortaya koyarak davranış bilimlerinde dönüm noktası niteliği taşımıştır. Deneyde katılımcılara çalışmanın öğrenme ve hafıza üzerine olduğu ifade edilmiş, ancak gerçek amaç bireylerin otorite karşısındaki itaat düzeyini ölçmek olmuştur. Katılımcılar öğretmen ve öğrenci rollerine ayrılmış, gerçek denekler her zaman öğretmen rolünde yer almıştır. Öğrenci rolündeki kişi araştırmacının yardımcısı olup elektrik şokuna maruz kalıyormuş izlenimi oluşturulmuştur. Öğretmen rolündeki katılımcılardan, yanlış cevaplar

karşılığında artan voltaj seviyelerinde elektrik şoku vermeleri talep edilmiştir (Milgram, 1963). Böylece bireylerin etik çatışma yaşadıkları durumlarda otoritenin yönlendirmesine ne ölçüde uydukları gözlemlenmiştir.

Araştırma bulguları oldukça çarpıcıdır. Katılımcıların önemli bir kısmı ciddi psikolojik rahatsızlık belirtileri göstermelerine rağmen deney yöneticisinin talimatlarını uygulamaya devam etmiştir. Milgram'ın farklı ortamlarda tekrar edilen çalışmalarında tam itaat oranının yaklaşık %61 ile %66 arasında değiştiği belirlenmiştir (Kağıtçıbaşı, 2006). Bu sonuç, itaat davranışının bireysel kişilik özelliklerinden ziyade sosyal bağlam ve otorite yapısıyla yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Milgram deneyinin en önemli katkılarından biri, bireylerin eylemlerinin sorumluluğunu otorite figürüne devrederek psikolojik bir dönüşüm yaşadıklarını ortaya koymasıdır. Milgram bu durumu “araçlaşma” olarak tanımlamış; bireyin kendisini bağımsız bir ahlaki özne yerine otoritenin uygulayıcısı olarak algıladığını ileri sürmüştür (Milgram, 1974). Bu durumda bireyler yaptıkları eylemleri kişisel karar olarak değil, görev icrası olarak değerlendirmektedir.

Deney sonuçları aynı zamanda itaat davranışını artıran bazı durumsal faktörleri de ortaya koymuştur. Otoritenin bilimsel ya da kurumsal meşruiyete sahip olması, emirlerin kademeli biçimde artırılması, kurban ile fiziksel mesafenin bulunması ve hiyerarşik rol ilişkilerinin belirginliği itaat düzeyini yükselten unsurlar arasında yer almaktadır (Hortaçsu, 2012). Bu bulgular, modern örgütlerde liderlik gücünün yalnızca yönetsel yetkiden değil, algılanan meşruiyetten beslendiğini göstermektedir. Milgram'ın çalışması, Hannah Arendt'in Eichmann yargılaması sırasında geliştirdiği “kötülüğün sıradanlığı” yaklaşımıyla da örtüşmektedir. Buna göre büyük ölçekli yıkımlar çoğu zaman ideolojik fanatizmden ziyade sorgulanmayan bürokratik itaat süreçleri sonucunda ortaya çıkmaktadır. Nitekim bireyler, kendi ahlaki standartlarıyla çelişen davranışlar sergilediklerinde dahi sorumluluğu sistemin üzerine aktararak bilişsel uyum sağlamaya çalışmaktadırlar.

Deney sonrasında gerçekleştirilen görüşmelerde birçok katılımcının yaptıkları davranıştan utanç duyduğu, ancak deney sırasında otoritenin baskısını sorgulamakta zorlandıkları görülmüştür. Bazı katılımcıların ise kurbanı suçlayarak davranışlarını rasyonelleştirdiği belirlenmiştir. Bu durum sosyal psikolojide “adil dünya inancı” ile açıklanmaktadır; bireyler dünyanın adil olduğuna inanmak için mağdurun yaşadığı zararı hak ettiği şeklinde yorumlayabilmektedir (Batmaz, 2006). Kuramsal açıdan değerlendirildiğinde Milgram deneyinin liderlik literatürüne önemli katkılar sunduğu görülmektedir. Özellikle otokratik liderlik biçimlerinde, astların eleştirel düşünme kapasitesi zayıflayabilmekte ve örgütsel bağlılık, etik sorgulamanın önüne geçebilmektedir.

Bu nedenle çağdaş liderlik anlayışında yalnızca itaat üreten sistemler değil, etik muhakemeyi teşvik eden katılımcı ve sorumluluk paylaşımına dayalı liderlik modelleri önem kazanmaktadır.

Genel olarak bakıldığında, statükocu yönetim anlayışının örgütlere kısa vadede bir öngörülebilirlik sunduğu söylenebilir. Buna karşılık uzun vadede yenilik ve uyum kapasitesini sınırlayabildiği dile getirilmektedir. Edilpatriz ve Siregar'ın (2025) bulguları da, bu etkilerin güç mesafesi gibi değişkenlere göre farklılaştığını göstermektedir. Bu nedenle statükocu yönetimi kesin sınırlarla tanımlamak yerine, hangi koşullarda ne tür sonuçlar ürettiğini anlamaya çalışmanın daha yerinde olacağı düşünülmektedir. Kısa vadede düzen sağlanıyor gibi görünse de bazen bu, gelecekteki başarıdan taviz verilmesi anlamına gelebiliyor.

SONUÇ

Yenilikçi yönetim anlayışı, değişimi kaçınılmaz bir gerçeklik olarak kabul eden ve bu değişimi stratejik biçimde yönetmeye çalışan bir perspektife dayanmaktadır. Bu yaklaşımda esneklik, öğrenme kültürü, açık iletişim ve iş birliği ön plana çıkmaktadır. Yenilik yalnızca yeni ürün geliştirme ile sınırlı görülmemekte; süreçlerin yeniden tasarlanması, dijital dönüşümün benimsenmesi ve müşteri deneyiminin iyileştirilmesi gibi alanları da kapsamaktadır. Liderlik ise bu çerçevede destekleyici, teşvik edici ve risk almayı mümkün kılan bir rol üstlenmektedir. Hata yapmanın öğrenme sürecinin doğal bir parçası olarak görülmesi, çalışanların fikir üretme cesaretini artırabilmektedir. Bununla birlikte bu yaklaşımın her koşulda doğrudan performans artışı sağladığını söylemek mümkün değildir; etki çoğu zaman örgüt kültürü ve kaynak tahsisi ile birlikte ortaya çıkmaktadır.

Statükocu/itaatkâr yönetim anlayışı ise düzenin korunmasını, belirsizlikten kaçınmayı ve hiyerarşik kontrolü daha merkezi bir konuma yerleştirmektedir. Bu yaklaşımda karar alma süreçleri çoğunlukla üst yönetimde toplanmakta, alt kademelerin katılımı sınırlı kalabilmektedir. Değişim çoğu zaman fırsat olarak değil, risk unsuru olarak algılanmaktadır. Özellikle yüksek güç mesafesine sahip yapılarda otoriteye itaat kültürel olarak daha kolay meşrulaştırılabilmektedir. Bu durum kısa vadede örgüte bir öngörülebilirlik ve düzen hissi sunabilse de, uzun vadede yenilik kapasitesini ve adaptasyon gücünü sınırlayabilmektedir. Bununla birlikte literatürde statükocu ya da otoriter yönetimin her durumda olumsuz sonuçlar doğurduğuna dair kesin bir uzlaşma bulunmamaktadır; bazı bağlamlarda bu yaklaşımın istikrar sağlayıcı bir rol oynayabildiği de görülmektedir.

Bu çalışma boyunca görüldüğü üzere, yenilikçilik ve statüko aslında birbirini yok eden değil, birbirini dengeleyen iki uçtur. Yönetim dendiğinde çoğu

zaman sadece kaynakların bir araya getirilmesi akla gelir. Oysa karşımızda insan davranışlarıyla her an değişebilen ve canlı bir ortam bulunmaktadır. Tarihsel süreçte klasik yaklaşımların katı kontrol arayışı, yerini bugün modern ve esnek sistemlere bırakmış gibi görünse de bu değişimin her örgütte aynı hızda gerçekleşmediği açıktır. Bu noktada statükonun sağladığı öngörülebilirlik ile yeniliğin getirdiği belirsizlik alanı, örgütlerin hayatta kalabilmek için aynı anda yönetmesi gereken iki temel güçtür.

Çalışmanın ortaya koyduğu en önemli sonuçlardan biri, yenilikçi yönetimin statüko ile girdiği gerilimden beslendiğidir. Yenilik, statükoyu reddetmekle başlamaz. Asıl mesele, mevcut yapının üzerine ne ekleneceğini veya neyin dönüştürüleceğini sorgulamaktır. Ancak örgütlerde sadece “yaratıcı olalım” demekle bir yere varılamaz. Yenilikçi fikirlerin hayata geçmesi için çalışanlara o fikri uygulayabilecek zaman ve kaynak verilmelidir. Yani yenilik sadece bir fikir değil, aynı zamanda onu destekleyecek somut bir ortamı da gerektirir.

Statükocu ve itaatkâr yönetim anlayışı çoğu zaman değişime direnç olarak görülür. Fakat bu anlayış örgütlerin kriz anlarında ihtiyaç duyduğu dengeyi de sağlayabilir. Çünkü kararların üst yönetimden alınması kriz anlarında hızlı karar verebilmeyi sağlayabilir. Ancak bu düzende çalışanlar yeni fikirlerini sunmayabilmektedir. İletişimin sadece yukarıdan aşağıya değil aşağıdan yukarıya da olması bu yüzden önemlidir. Alt kademede çalışanların fikirlerinin sunulmadığı bir ortamda yenilikten bahsetmek zorlaşır.

İki yaklaşım arasındaki temel fark, değişimin nasıl anlamlandırıldığı noktasında ortaya çıkmaktadır. Yenilikçi anlayış değişimi yönetilmesi gereken bir fırsat olarak görürken, statükocu anlayış değişimi çoğu zaman kontrol edilmesi gereken bir belirsizlik olarak değerlendirmektedir. Liderlik tarzı da bu ayrımı pekiştirmektedir: birinde katılımcılık ve açık inovasyon vurgusu öne çıkarken, diğesinde hiyerarşik meşruiyet ve otorite ön plana çıkmaktadır. Ancak uygulamada yöneticilerin tamamen bir uçta konumlandığını söylemek güçtür. Aynı yönetici belirli koşullarda yenilikçi davranabilirken, riskin yüksek olduğu durumlarda daha korumacı bir tutum sergileyebilmektedir.

Yenilikçi ve statükocu yönetim anlayışları, örgütlerin karşı karşıya kaldığı çevresel belirsizlik düzeyi, kültürel yapı, liderlik tarzı ve geçmiş deneyimler doğrultusunda farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle söz konusu yaklaşımları mutlak karşıtlıklar olarak değil, örgütsel dinamikler içerisinde birbirleriyle etkileşim hâlinde bulunan eğilimler olarak değerlendirmek daha gerçekçi görünmektedir. Asıl mesele, örgütlerin hangi koşullarda hangi yaklaşımı ne ölçüde benimsediğini ve bu tercihin uzun vadeli sürdürülebilirlik üzerindeki etkilerini anlamaktır.

Özetle ne tamamen statükocu ne de tamamen yenilikçi bir anlayışın tek başına benimsenmesi her zaman doğru sonuçlar vermeyebilir. Uygulamada asıl mesele, bu iki yaklaşım arasında duruma göre değişebilen bir denge kurabilmektir. Her örgütün bu dengeyi kurma biçimi de doğal olarak farklılaşmaktadır. Gelecek araştırmalarda, özellikle farklı kültürel bağlamlarda bu ince dengenin nasıl kurulduğu daha derinlemesine ele alınabilir. Hataların korku kaynağı değil, öğrenme fırsatı olarak görülmesi, bu iki anlayışı birlikte destekleyen temel bir adımdır.

Kaynakça

- Adigun, U. O., & Okunade, I. O. (2024). Human relations in management: A critical analysis of neo-classical theory. *RUDN Journal of Public Administration*, 11(4), 495–505. <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2024-11-4-495-505>
- Aktaş, H. (2024). Kültürel temelleri ile otokratik ve narsistik liderlik (2. bs.). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Almatrodi, I., Li, F., & Alojaili, M. (2023). Organizational resistance to automation success: How status quo bias influences organizational resistance to an automated workflow system in a public organization. *Systems*, 11(4), 191. <https://doi.org/10.3390/systems11040191>
- Asmara, Y., Perkasa, D. H., Vitriani, N., Parashakti, R. D., & Febrian, W. D. (2025). Authoritarian leadership style model, job burnout and work discipline in improving performance. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Madani*, 7(2), 1–16.
- Azra, A. (2023). Role of innovation management practices in enhancing firm agility and adaptability during times of crisis in Turkey. *International Journal of Strategic Management*, 2(2), 12–23. <https://doi.org/10.47604/ijsm.2185>
- Batmaz, V. (2006). Sosyal psikoloji. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Cakır, F. S., & Adıguzel, Z. (2019). Evaluation of open leadership and innovation orientation on employees and culture of the organization. *Business: Theory and Practice*, 20, 432–445. <https://doi.org/10.3846/btp.2019.40>
- Du, J., Li, N. N., & Luo, Y. J. (2020). Authoritarian leadership in organizational change and employees' active reactions: Have-to and willing-to perspectives. *Frontiers in Psychology*, 10, 3076. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.03076>
- Edilpatriz, S., & Siregar, T. R. Y. (2025). Authoritarian leadership and employee job performance: A moderated mediation of job role clarity, trust in leaders and power distance. *Jurnal Aplikasi Bisnis ve Manajemen*, 11(2). <http://dx.doi.org/10.17358/jabm.11.2.614>
- Erciyes, E. (2019). Good old days and future of leadership theories. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(3), 158–168.
- Hortaçsu, N. (2012). İnsan ilişkileri. Ankara: İmge Kitabevi.
- Hussain, N., Haque, A. ul, & Baloch, A. (2019). Management theories: The contribution of contemporary management theorists in tackling contemporary management challenges. *Journal of Yasar University*, 14(Special Issue), 156–169.
- Jdetawy, L. F. A. (2018). The prominent leadership style/s adopted by Jordanian firms managers: A case study of the Jordanian private firms. *International Journal of Development Research*, 8(11), 24343–24367.

- Kağıtçıbaşı, Ç. (2006). *Yeni insan ve insanlar: Sosyal psikolojiye giriş*. İstanbul: Evrim Yayınları.
- Karabetyan, L. (2020). Örgütlerde öğrenme, bilgi yönetimi, inovasyon ve performans. *Nobel Bilimsel Eserler*.
- Karabulut, M., & Güney, S. (2025). Demokratik ve otoriter yönetici tarzlarının çalışanların motivasyonlarına etkisinde örgüt kültürünün aracı rolü ve buna yönelik bir araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 10(26), 113–131.
- Kulu, T., Memmedov, M., Aliyev, E., Memmedova, F., & Alizade, Ş. (2024). *Yönetim biliminin esasları*. Eğitim Yayınevi.
- Mahdad, M., & Roshani, S. (2025). The open innovation kaleidoscope: navigating pathways and overcoming failures. *Review of Managerial Science*, 19, 1637–1668. <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00804-7>
- Milgram, S. (1963). Behavioral study of obedience. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(4), 371–378. <https://doi.org/10.1037/h0040525>
- Milgram, S. (1974). *Obedience to authority: An experimental view*. New York, NY: Harper & Row.
- Özüm, B., & Uçkun, S. (2019). *Liderlik yeni yaklaşımlar*. Umuttepe Yayınları.
- Pizzolitto, E., Verna, I., & Venditti, M. (2023). Authoritarian leadership styles and performance: A systematic literature review and research agenda. *Management Review Quarterly*, 73, 841–871. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00263-y>
- Rehman, S. U., Bhatti, A., & Chaudhry, N. I. (2019). Mediating effect of innovative culture and organizational learning between leadership styles at third-order and organizational performance in Malaysian SMEs. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), Article 36. <https://doi.org/10.1186/s40497-019-0160-8>
- Sarker, M. S. I., & Khan, M. R. A. (2013). Classical and neoclassical approaches of management: An overview. *IOSR Journal of Business and Management*, 14(6), 01–05.
- Saukh, I., & Vikarchuk, O. (2021). Creativity in management and creative management: Meta-analysis. *Marketing and Management of Innovations*, (1), 81–91. <https://doi.org/10.21272/mmi.2021.1-06>
- Sharma, S. (2024). Innovation management: Harnessing creativity for sustainable competitive advantage. *International Journal of Artificial Intelligence, Computer Science, Management and Technology*, 1(1).
- Şimşek, M. S., & Çelik, A. (2019). *Yönetim ve organizasyon* (21. ed.). Eğitim Yayınevi.
- Wang, X., Wen, X., Paşamehmetoğlu, A., & Li, J. (2019). Authoritarian leadership and task performance of leaders: The effects of leader–member

exchange. *Frontiers of Business Research in China*, 13(19), 1–15. <https://doi.org/10.1185/1782-0190-006-x>

Yiğit, M. S. (2023). Statüko yanlılığına ilişkin bir literatür incelemesi ve teorik bir model önerisi. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 8(22), 1003–1017. <https://doi.org/10.25204/iktisad.1354476>.

Örgütsel Davranışta Mutluluk ve Performans Arasındaki Paradoksal İlişki

Murat Karaçetin¹

Özet

Bu çalışma, örgütsel davranış literatüründe çoğu zaman birbirinin alternatifi ya da normatif karşıtı olarak konumlandırılan değer ve mutluluk odaklı yönetim ile performans odaklı yönetim yaklaşımlarını, ikilik (duality) ve paradoks perspektifi çerçevesinde yeniden kavramsallaştırmayı amaçlamaktadır. Çalışmanın hareket noktası, örgütsel olguların doğrusal nedensellik ilişkileri ve tek boyutlu açıklama modelleri aracılığıyla tam anlamıyla kavranamayacağı; aksine karşıt gibi görünen kavramlar arasındaki dinamik gerilimler, eşzamanlı varoluş biçimleri ve bağlamsal etkileşimler üzerinden anlam kazandığı yönündeki varsayımdır. Bu doğrultuda değer, mutluluk ve performans kavramları, birbirini dışlayan yönetim tercihleri olarak değil; örgütlerin ekonomik, sosyal, kültürel ve psikolojik boyutlarını eşzamanlı olarak yansıtan bütüncül bir örgütsel gerçekliğin birbirine bağımlı bileşenleri olarak ele alınmaktadır.

Çalışma, öncelikle örgütsel paradokslar ve ikilik kuramı çerçevesinde değer–mutluluk ve performans ilişkisini kuramsal olarak temellendirmekte; ardından pozitif örgütsel davranış, yeni kamu işletmeciliği, sembolik–biçimsel ayrışma ve psikolojik sözleşme yaklaşımlarından yararlanarak bu ikiliğin örgütsel düzeydeki yansımalarını çok katmanlı bir analiz çerçevesinde tartışmaktadır. Bu kapsamda performans odaklı yönetimin ölçüm, hedefleme ve sayısallaştırma pratikleri ile değer ve mutluluk söylemlerinin örgütsel bağlamda nasıl iç içe geçtiği; hangi koşullar altında birbirini destekleyen sinerjik etkiler ürettiği ya da hangi durumlarda karşılıklı olarak aşındırıcı sonuçlara yol açtığı eleştirel bir perspektifle incelenmektedir. Türkiye bağlamına ilişkin değerlendirmeler ise özellikle kamu örgütleri ve üniversitelerde yaygınlaşan performans rejimlerinin, çalışanların öznel iyi oluşu, mesleki anlam üretimi ve

1 Dr., Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, ORCID No: 0000-0001-5626-7239, E-posta: mkaracetin@mehmetakif.edu.tr

kurumsal bağlılık deneyimleri üzerindeki gerilimli etkilerini görünür kılmayı amaçlamaktadır.

Bu çerçevede çalışma, performans göstergeleri aracılığıyla kurulan ölçüm rejimleri ile değer ve mutluluk söylemleri arasında kurulan ilişkinin yalnızca teknik bir yönetim meselesi olmadığını; aynı zamanda örgütsel meşruiyet, etik sorumluluk ve çalışanların psikolojik sözleşme algılarıyla yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Değer ve mutluluk söylemlerinin performans gerekçesiyle araçsallaştırılması, örgütsel söylem ile pratik arasındaki tutarsızlıkları görünür kılmakta; bu durum çalışanların güven algısını, adalet değerlendirmelerini ve örgütsel sinizm düzeylerini doğrudan etkileyebilmektedir. Buna karşılık, performans hedeflerinin değer temelli ve anlam odaklı bir çerçeve içinde yeniden yorumlanması, örgütlerin hem etkinlik hem de insani sürdürülebilirlik hedeflerini birlikte gözetebilmelerine imkân tanıyabilir.

Sonuç olarak bu çalışma, değer ve mutluluk odaklı yönetim ile performans odaklı yönetimin basit bir tercih meselesi olmadığını; bu iki yaklaşım arasındaki gerilimin örgütsel yaşamın yapısal ve süreklilik arz eden bir özelliği olduğunu ortaya koymaktadır. Bölüm, söz konusu ikiliğin yönetilmesine yönelik reçeteci ve evrensel öneriler sunmaktan bilinçli olarak kaçınmakta; bunun yerine örgütsel davranış literatürüne eleştirel, bağlamsal ve çoğulcu bir kavramsal çerçeve kazandırmayı hedeflemektedir. Bu çerçeve, örgütlerdeki gerilimleri ortadan kaldırılması gereken sorunlar olarak değil, üretken biçimde yönetilebilecek yapısal dinamikler olarak ele almayı teşvik etmekte; böylece yönetim düşüncesinde tek boyutlu rasyonalite anlayışından çok boyutlu ve paradoks duyarlı bir muhakeme biçimine doğru teorik bir yönelim önermektedir.

GİRİŞ

Örgütler, modern toplumların ekonomik, sosyal ve kültürel dokusu içerisinde yalnızca mal ve hizmet üreten teknik yapılar olarak değil; aynı zamanda anlamların üretildiği, değerlerin yeniden tanımlandığı ve farklı çıkarların çoğu zaman gerilimli biçimde müzakere edildiği karmaşık sosyal sistemler olarak varlık göstermektedir. Bu yönüyle örgütler, bireylerin yalnızca iş gördükleri mekanlar değil; kimlik, aidiyet, etik yönelim ve yaşam doyumuna gibi çok katmanlı deneyimlerin şekillendiği kurumsal alanlar olarak değerlendirilmektedir. Özellikle son kırk yıl içerisinde hız kazanan küreselleşme süreçleri, dijital teknolojilerin yaygınlaşması, esnek üretim modellerinin benimsenmesi ve rekabet yoğunluğundaki artış, örgütlerin yapısal özelliklerinde olduğu kadar yönetim felsefelerinde de köklü dönüşümlere yol açmıştır. Bu dönüşüm sürecinde performans, verimlilik, ölçülebilir çıktı ve hesap verebilirlik ilkeleri yönetsel rasyonelliğin temel referans noktaları haline gelmiş; performans

göstergeleri, hedef bazlı yönetim sistemleri ve ölçülebilirlik ideali örgütsel karar alma süreçlerinde merkezi bir konuma yerleşmiştir (Kaplan & Norton, 1996; Meyer & Gupta, 1994).

Bu performans odaklı paradigma, örgütlerin karmaşık süreçlerini sayısallaştırılabilir göstergeler aracılığıyla yönetilebilir kılmayı amaçlarken, aynı zamanda örgütsel gerçekliğin indirgemeci biçimde ele alınmasına yönelik eleştirileri de beraberinde getirmiştir. Nitekim örgütsel davranış literatüründe giderek güç kazanan eleştirel yaklaşımlar, çalışanların yalnızca rasyonel, fayda maksimize eden ve araçsal davranan aktörler olarak tasvir edilmesinin, insan davranışının duygusal, değer temelli ve anlam arayışına dayalı boyutlarını göz ardı ettiğini ileri sürmektedir. Bu bağlamda değer, etik, anlam, mutluluk, psikolojik iyi oluş ve işte anlam bulma gibi kavramlar yönetim tartışmalarının merkezine doğru ilerlemiş; örgütsel sürdürülebilirliğin yalnızca performans çıktılarıyla değil, aynı zamanda insan odaklı ve değer temelli yönetim anlayışlarıyla mümkün olabileceği savunulmuştur (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Pfeffer, 2018).

Pozitif psikoloji hareketinin örgüt çalışmalarına yansısıyla birlikte, çalışanların öznel iyi oluş düzeylerinin, iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının yalnızca bireysel refah açısından değil; yenilikçilik, işbirliği, öğrenme kapasitesi ve uzun vadeli örgütsel dayanıklılık açısından da kritik olduğu vurgulanmaktadır. Bu yaklaşım, örgütleri yalnızca performans çıktıları üreten mekanizmalar olarak değil; aynı zamanda çalışanların potansiyellerini gerçekleştirebildikleri, anlam üretebildikleri ve değer temelli ilişkiler kurabildikleri sosyal ekosistemler olarak kavramsallaştırmaktadır. Böylece değer ve mutluluk odaklı yönetim yaklaşımları, performans odaklı yönetim anlayışlarına alternatif ya da tamamlayıcı modeller olarak literatürde giderek daha görünür hale gelmiştir.

Bununla birlikte, söz konusu iki yaklaşımın literatürde çoğu zaman örtük ya da açık biçimde normatif bir ikilik üzerinden ele alındığı dikkat çekmektedir. Değer ve mutluluk odaklı yönetim anlayışları sıklıkla etik açıdan “iyi”, insani, sürdürülebilir ve çalışan dostu olarak sunulurken; performans odaklı yönetim yaklaşımları mekanikleşme, araçsallaşma, yoğun denetim ve çalışan tükenmişliği ile ilişkilendirilmektedir. Bu tür bir ya/ya da mantığı, örgütsel gerçekliğin çok katmanlı doğasını açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Zira ampirik çalışmalar, pek çok örgütte değer söylemleri ile performans baskılarının eşzamanlı olarak var olduğunu; hatta çoğu zaman aynı yönetsel pratikler aracılığıyla birlikte üretildiğini göstermektedir (Lewis, 2000; Smith & Lewis, 2011). Örneğin çalışan bağlılığını artırmaya yönelik uygulamalar, hem çalışan refahını destekleyen değer temelli girişimler olarak hem de performans artışını hedefleyen stratejik araçlar olarak işlev görebilmektedir.

Bu noktada örgütsel paradokslar ve ikilik (duality) literatürü, değer-mutluluk ve performans odaklı yönetim yaklaşımlarını yeniden düşünmek için güçlü bir kuramsal zemin sunmaktadır. Paradoks yaklaşımı, örgütsel olguları birbirini dışlayan karşıtlıklar yerine karşılıklı bağımlılık içinde var olan ve sürekli etkileşim halinde bulunan unsurlar olarak ele alır. Bu perspektife göre örgütlerde ortaya çıkan gerilimler, çözülmesi gereken geçici sorunlar değil; örgütsel yaşamın yapısal ve süreklilik arz eden özellikleridir (Poole & Van de Ven, 1989; Schad et al., 2016). Dolayısıyla değer ve mutluluk odaklı yönetim ile performans odaklı yönetim arasındaki ilişki, üstünlük mücadelesi şeklinde değil; yönetilmesi, dengelenmesi ve bağlamsal olarak yeniden yorumlanması gereken dinamik bir gerilim alanı olarak kavramsallaştırılmalıdır.

Paradoks perspektifi, örgütlerin hem verimlilik hem de insani değerler üretme kapasitesini aynı anda sürdürebilmesinin, bu iki yönelim arasındaki gerilimleri bastırmak yerine üretken biçimde yönetebilme becerisine bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Bu bağlamda liderlik pratikleri, örgütsel kültür ve kurumsal söylemler, söz konusu ikiliklerin nasıl deneyimlendiği ve anlamlandırıldığı üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Liderlerin performans hedeflerini vurgularken aynı zamanda çalışanların anlam arayışını destekleyen söylemler geliştirmeleri, gerilimlerin yıkıcı değil yapıcı sonuçlar üretmesine zemin hazırlayabilmektedir.

Bu kitap bölümü, söz konusu kuramsal boşluktan hareketle değer ve mutluluk odaklı yönetim ile performans odaklı yönetim yaklaşımlarını örgütsel davranış alanında ikilik ve paradoks perspektifi çerçevesinde birlikte analiz etmeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın temel varsayımı, bu iki yaklaşımın örgütsel pratiklerde çoğu zaman eşzamanlı olarak üretildiği ve birbirlerini hem sınırlandıran hem de mümkün kılan süreçler aracılığıyla şekillendiğidir. Bu doğrultuda çalışma, “hangi yaklaşım daha doğrudur?” sorusundan ziyade, “hangi bağlamlarda, hangi aktörler için ve hangi koşullar altında bu yaklaşımlar nasıl bir etkileşim üretmektedir?” sorusuna odaklanmaktadır. Böylece analiz, normatif üstünlük tartışmalarından uzaklaşarak, örgütsel gerçekliğin çoğulcu ve bağlamsal doğasını görünür kılmayı hedeflemektedir.

Bölümün bir diğer amacı, değer, mutluluk ve performans kavramlarını doğrusal neden-sonuç ilişkileri üzerinden ele alan indirgemeci yaklaşımları sorgulamak ve bu kavramlar arasındaki ilişkilerin zamansal, bağlamsal ve kültürel boyutlarına dikkat çekmektir. Özellikle yönetim pratiklerinin ve liderlik davranışlarının, bu ikilikleri dengeleyen, dönüştüren ya da keskinleştiren rolü analitik bir çerçevede tartışılmaktadır. Bu yönüyle çalışma, evrensel reçeteler sunmaktan bilinçli olarak kaçınmakta; bunun yerine okuyucuya eleştirel, çoğulcu ve bağlamsal bir düşünme alanı açmayı amaçlamaktadır.

Son olarak bölüm, Türkiye bağlamını değer–mutluluk–performans ilişkilerinin kendine özgü biçimlerde tezahür edebileceği önemli bir analiz alanı olarak ele almaktadır. Türkiye’deki örgütsel yapılar; yüksek güç mesafesi, kolektivist eğilimler, kamusal ve özel sektör arasındaki kurumsal farklılıklar ve yönetsel geleneklerin tarihsel sürekliliği gibi kültürel ve kurumsal özelliklerden etkilenmektedir. Bu özellikler, değer söylemlerinin nasıl üretildiğini, performans baskılarının nasıl deneyimlendiğini ve çalışanların mutluluğu nasıl anlamlandırdığını doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle çalışma, evrensel kuramsal çerçeveler ile yerel örgütsel gerçeklikler arasında analitik bir köprü kurmayı amaçlamakta; sunulan tartışmaların hem uluslararası literatüre kavramsal katkı sağlaması hem de Türkiye’deki örgütsel pratikleri anlamaya yönelik eleştirel bir perspektif sunması hedeflenmektedir.

1. KURAMSAL ÇERÇEVE: ÖRGÜTSEL DAVRANIŞTA İKİLİK, PARADOKS VE YÖNETİMSEL AKIL

1.1. Çalışmanın Amacı ve Kavramsal Konumlanması

Örgütsel davranış literatürü, uzun yıllar boyunca yönetim olgularını açıklarken doğrusal nedensellik varsayımlarına ve normatif ikiliklere dayalı analitik çerçevelere yaslanma eğiliminde olmuştur. Bu yaklaşımda belirli yönetim pratikleri, örgütsel değerler veya liderlik tarzları çoğu zaman “iyi–kötü”, “etkili–etkisiz”, “insani–araçsal” ya da “doğru–yanlış” gibi karşıt kategoriler içinde sınıflandırılmış; örgütlerin karmaşık ve çok katmanlı gerçekliği bu tür basitleştirici karşıtlıklar aracılığıyla anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu tür sınıflandırmalar, analitik açıklık sağlamakla birlikte, örgütsel yaşamın çelişkili, bağlamsal ve dinamik doğasını yeterince yansıtmaktan uzaktır. Nitekim çağdaş örgüt kuramları, örgütlerin doğrusal mantıklarla kavranamayacak ölçüde çok boyutlu, belirsizlik içeren ve karşıt taleplerin eşzamanlı olarak var olduğu sosyal sistemler olduğunu açık biçimde ortaya koymuştur (Weick, 1979; Morgan, 2006).

Bu kitap bölümünün temel amacı, çağdaş yönetim yazınında sıklıkla karşı karşıya getirilen değer ve mutluluk odaklı yönetim ile performans odaklı yönetim yaklaşımlarını normatif bir üstünlük tartışmasının ötesine taşıyarak, ikilik (duality) ve paradoks perspektifi çerçevesinde yeniden düşündürmektir. Bölümün merkezinde yer alan temel argüman, bu iki yaklaşımın örgütsel yaşamda birbirini dışlayan alternatifler olmadığı; aksine çoğu zaman aynı örgütte, aynı zaman diliminde ve hatta aynı yönetsel pratik içerisinde eşzamanlı olarak var olabilen, birbirini dönüştüren ve yeniden üreten süreçler olduğudur (Smith & Lewis, 2011; Putnam, Fairhurst & Banghart, 2016). Bu bakış

açısı, örgütsel gerçeğin tekil doğrular yerine çoğul ve bağlamsal doğrular içerdiğini kabul eden post-pozitivist ve yorumlayıcı yaklaşımlarla uyumludur.

Bu bağlamda çalışma, değer ve mutluluk söylemlerini performans karşılığı romantik idealler olarak ya da performans odaklı yönetimi insanî boyutu dışlayan araçsal bir rasyonalite olarak konumlandıran indirgemeci yaklaşımlardan bilinçli biçimde uzak durmaktadır. Bunun yerine örgütsel davranışta “hem/hem de” mantığını esas alan bir kavramsal çerçeve benimsenmekte; değer, mutluluk ve performans arasındaki ilişkinin bağlamsal, tarihsel ve kurumsal boyutlarıyla birlikte analiz edilmesi hedeflenmektedir (Lewis, 2000; Farjoun, 2010). Böyle bir yaklaşım, örgütlerdeki gerilimlerin ortadan kaldırılması gereken anormallikler değil; örgütsel yaşamın üretken dinamikleri olarak anlaşılmasına imkân tanımaktadır.

Bu kavramsal konumlanış, aynı zamanda yönetsel akıl (managerial rationality) anlayışının yeniden değerlendirilmesini gerektirmektedir. Modern yönetim düşüncesi büyük ölçüde araçsal rasyonaliteye dayanırken, çağdaş örgütler yalnızca teknik etkinlik değil; etik sorumluluk, çalışan refahı ve toplumsal meşruiyet gibi çoklu beklentilere yanıt vermek zorundadır. Bu durum, yönetsel aklın tek boyutlu optimizasyon mantığından, çelişkili talepleri dengelemeye yönelik çok boyutlu bir muhakeme biçimine evrilmesini zorunlu kılmaktadır.

1.2. Örgütsel Davranışta İkilik ve Paradoks Düşüncesinin Gelişimi

Örgüt kuramında ikilik ve paradoks kavramlarının yükselişi, özellikle 1980’li yıllardan itibaren örgütlerin artan çevresel belirsizlikler, teknolojik dönüşümler ve çoklu paydaş beklentileri karşısında nasıl varlıklarını sürdürdüklerini anlamaya yönelik teorik arayışların bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Klasik yönetim yaklaşımlarının hâkim olduğu dönemde örgütler, istikrar, kontrol, standartlaşma ve öngörülebilirlik ilkeleri temelinde tasarlanan mekanik yapılar olarak tasavvur edilirken; açık sistem yaklaşımı, durumsallık kuramı ve kurumsal kuram gibi perspektiflerin gelişmesi, bu varsayımların sorgulanmasına yol açmıştır (Burns & Stalker, 1961; Mintzberg, 1979).

Paradoks kuramı, örgütlerin aynı anda hem istikrar hem değişim, hem kontrol hem esneklik, hem kısa vadeli verimlilik hem uzun vadeli sürdürülebilirlik, hem bireysel refah hem yüksek performans beklentisi gibi birbirine zıt görünen taleplerle karşı karşıya olduğunu kabul eder. Paradoks yaklaşımına göre bu talepler arasındaki gerilim, geçici bir sorun ya da ortadan kaldırılması gereken bir çelişki değil; örgütsel yaşamın yapısal ve süreklilik arz eden bir özelliğidir (Lewis, 2000; Smith & Lewis, 2011). Bu nedenle paradokslar, çözülmesi

gereken problemlerden ziyade yönetilmesi, dengelenmesi ve bağlamsal olarak yeniden yorumlanması gereken süreklilikler olarak ele alınmaktadır.

İkilik (duality) kavramı ise paradoks düşüncesini daha incelikli bir düzleme taşıyarak, karşıt görünen unsurların aslında birbirini dışlayan değil; aynı bütünün karşılıklı bağımlı boyutları olduğunu ileri sürmektedir (Farjoun, 2010). Bu perspektif, örgütsel gerçekliğin ya/ya da mantığıyla değil, hem/hem de mantığıyla anlaşılması gerektiğini vurgular. Örneğin performans ve mutluluk, bu bakış açısına göre birbirini dışlayan uçlar değil; örgütsel pratikler içerisinde farklı ağırlıklarla tezahür eden ve aynı yönetsel gerçekliğin ayrılmaz parçaları olan iki boyuttur. Benzer biçimde kontrol ve özerklik, standartlaşma ve yaratıcılık ya da verimlilik ve öğrenme gibi ikilikler de örgütlerin sürdürülebilirliği açısından karşılıklı bağımlı süreçler olarak değerlendirilmektedir.

Bu çerçevede paradoks ve ikilik düşüncesi, örgütsel davranışı statik kategoriler yerine dinamik gerilim alanları üzerinden anlamaya olanak tanımakta; örgütleri çelişkilerin ortadan kaldırıldığı değil, üretken biçimde yönetildiği sosyal sistemler olarak kavramsallaştırmaktadır.

1.3. Değer, Mutluluk ve Performans Söylemlerinin Yönetim Düşüncesindeki Yeri

Değer ve mutluluk odaklı yönetim yaklaşımlarının kökeni, insan ilişkileri hareketine ve daha sonra gelişen hümanist yönetim anlayışlarına dayanmaktadır. Çalışanların yalnızca ekonomik üretim faktörleri değil; duyguları, değerleri, beklentileri ve anlam arayışları olan sosyal varlıklar olduğu fikri, bu yaklaşımların temel çıkış noktasını oluşturur (Mayo, 1933; McGregor, 1960). Bu gelenek, günümüzde pozitif örgütsel davranış, psikolojik sermaye, işte anlam ve öznel iyi oluş literatürü aracılığıyla yeniden üretilmekte ve kavramsal olarak derinleştirilmektedir (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Cameron & Spreitzer, 2012).

Bu perspektife göre çalışan mutluluğu ve psikolojik iyi oluş, yalnızca bireysel refahın göstergeleri değil; aynı zamanda örgütsel öğrenme, yaratıcılık, işbirliği ve yenilikçilik gibi süreçlerin önemli belirleyicileridir. Değer temelli yönetim anlayışı, örgütlerin etik sorumluluklarını, toplumsal meşruiyet arayışlarını ve çalışanların anlam ihtiyacını dikkate alan bir yönetim rasyonalitesini ifade etmektedir. Bu yaklaşım, örgütleri yalnızca ekonomik etkinlik birimleri olarak değil; değer üreten ve toplumsal dokuyla etkileşim içinde olan kurumsal aktörler olarak konumlandırmaktadır.

Performans odaklı yönetim ise köklerini bilimsel yönetim anlayışından, rasyonel planlama modellerinden ve ölçüm temelli yönetim tekniklerinden

alan bir yönetim rasyonalitesine dayanmaktadır. Ölçme, hedef belirleme, performans göstergeleri ve denetim mekanizmaları, bu yaklaşımın temel araçlarıdır. Özellikle 1980'li yıllardan itibaren yeni kamu işletmeciliği (New Public Management) reformları ve özel sektörde yaygınlaşan performans yönetim sistemleri, örgütlerin hesap verebilirlik, şeffaflık ve etkinlik taleplerine yanıt verme arayışının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır (Hood, 1991; Townley, 1993).

Bununla birlikte performans odaklı yönetim, çalışanlar üzerindeki psikolojik baskılar, tükenmişlik riski, aşırı rekabet ortamı ve etik gerilimler gibi sonuçları bakımından yoğun eleştirilere konu olmuştur (Pfeffer, 2018; Cederström & Spicer, 2015). Ancak bu bölümde savunulan temel görüş, değer–mutluluk ve performans söylemlerinin örgütlerde çoğu zaman birbirine karşıt değil; aksine birbirini meşrulaştıran ve tamamlayan biçimlerde işlev gördüğüdür. Değer temelli söylemler, performans rejimlerine etik ve insani bir anlam kazandırırken; performans hedefleri de değer ve mutluluk vaatlerinin somut çıktılarıyla ilişkilendirilmesini mümkün kılmaktadır. Bu simbiyotik ilişki, örgütsel davranışta ikilik ve gerilimlerin neden kaçınılmaz olduğunu açıklayan önemli bir analitik anahtar sunmaktadır.

1.4. Bölümün Yapısı ve İzlenecek Yol

Bu giriş ve kuramsal çerçeve bölümünü izleyen kısımlarda, öncelikle değer ve mutluluk odaklı yönetim yaklaşımları kavramsal kökenleri, temel varsayımları ve örgütsel sonuçları bağlamında ayrıntılı biçimde ele alınacaktır. Bu inceleme, pozitif örgütsel davranış, anlamlı iş, psikolojik iyi oluş ve etik liderlik literatürüyle ilişkili kuramsal tartışmaları içerecektir. Ardından performans odaklı yönetimin tarihsel gelişimi, kurumsal mantığı ve ölçüm temelli yönetim tekniklerinin örgütsel süreçler üzerindeki etkileri analiz edilecek; bu yaklaşımın eleştirel boyutları ve çalışan deneyimleri üzerindeki yansımaları tartışılacaktır.

Devamında, değer–mutluluk ve performans odaklı yönetim yaklaşımları arasındaki gerilim ve etkileşim alanları, örgütsel sonuçlar, liderlik pratikleri ve kurumsal söylemler bağlamında bütüncül bir perspektifle incelenecektir. Bu analizde, paradoks yönetimi, dengeleme stratejileri ve bağlamsal uyum süreçleri gibi kavramlar merkezi bir rol oynayacaktır. Özellikle Türkiye bağlamına özgü kültürel, kurumsal ve yönetsel dinamikler, güç mesafesi, kolektivist eğilimler, kamusal örgüt kültürü ve tarihsel yönetim gelenekleri, söz konusu ikiliklerin nasıl deneyimlendiği ve yönetildiği açısından özel olarak değerlendirilecektir.

Bölüm, bütüncül bir değerlendirme ile sonlandırılacak; kuramsal çıkarımların yanı sıra gelecekteki araştırmalar için olası yönelimler, metodolojik öneriler

ve bağlamsal karşılaştırma olanakları tartışılacaktır. Böylece çalışma, yalnızca mevcut literatürü sentezleyen bir çerçeve sunmakla kalmayacak; aynı zamanda örgütsel davranış alanında değer, mutluluk ve performans ilişkilerini paradoks ve ikilik perspektifi üzerinden yeniden düşünmeye yönelik eleştirel bir düşünme zemini oluşturmayı amaçlayacaktır.

2. DEĞER VE MUTLULUK ODAKLI YÖNETİMİN KURAMSAL TEMELLERİ

2.1. Kavramsal Kökenler: Hümanist Yönetimden Pozitif Örgütsel Davranışa

Değer ve mutluluk odaklı yönetim yaklaşımlarının kuramsal kökenleri, yönetim düşüncesinde insan unsurunun yeniden keşfine uzanan uzun ve çok katmanlı bir tarihsel hatta yer almaktadır. Klasik yönetim yaklaşımlarının rasyonellik, standartlaşma, işbölümü ve sıkı denetim vurgusu karşısında, 20. yüzyılın ilk yarısından itibaren gelişen hümanist perspektifler, çalışanların yalnızca üretim sürecinin araçsal unsurları değil; duygusal, sosyal ve psikolojik ihtiyaçları olan bütüncül varlıklar olduğunu ileri sürmüştür (Mayo, 1933; McGregor, 1960). İnsan ilişkileri hareketiyle birlikte örgütler, yalnızca teknik üretim sistemleri olarak değil; aynı zamanda aidiyet, anlam, kimlik ve tatmin arayışlarının yaşandığı sosyal bağlamlar olarak kavramsallaştırılmaya başlanmıştır. Bu dönüşüm, örgütsel verimliliğin yalnızca mekanik düzenlemelerle değil, çalışanların öznel deneyimleri ve sosyal ilişkileriyle yakından ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Bu hümanist çizgi, ilerleyen dönemlerde iş tatmini, motivasyon ve örgütsel bağlılık gibi kavramlar etrafında zenginleşmiş; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ve Herzberg'in çift faktör kuramı gibi modeller, çalışan mutluluğunu örgütsel etkinliğin önkoşulu olarak ele alan yaklaşımlara teorik dayanak sağlamıştır (Maslow, 1954; Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959). Bu modeller, çalışanların yalnızca maddi ödüllerle değil; anlamlı iş deneyimleri, değer uyumu ve takdir edilme gibi psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasıyla motive oldukları varsayımını güçlendirmiştir. Böylece örgütler, bireylerin kendilerini gerçekleştirme süreçlerinin önemli sahneleri olarak görülmeye başlanmıştır.

2000'li yıllarla birlikte bu gelenek, pozitif örgütsel davranış (Positive Organizational Behavior) ve pozitif örgütsel bilim (Positive Organizational Scholarship) başlıkları altında yeni bir ivme kazanmıştır. Pozitif örgütsel davranış literatürü, bireylerin güçlü yönlerine, psikolojik kaynaklarına ve gelişim potansiyellerine odaklanarak örgütlerde iyi oluşun sistematik biçimde incelenmesini amaçlamaktadır (Luthans, 2002; Cameron & Spreitzer, 2012). Psikolojik sermaye (öz-yeterlik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik) gibi kavramlar,

çalışanların yalnızca performans kapasitelerini değil, aynı zamanda zorluklarla başa çıkma ve örgütsel değişime uyum sağlama becerilerini de açıklayan önemli analitik araçlar sunmaktadır. Bu yaklaşım, mutluluğu yalnızca öznel bir duygu durumu olarak değil; örgütsel sonuçlarla ilişkili, geliştirilebilir ve ölçülebilir bir olgu olarak ele alarak yönetim literatüründe yeni bir araştırma gündemi oluşturmuştur.

2.2. Mutluluk, İyi Oluş ve Anlam: Kavramsal Ayrımlar ve Yakınlıklar

Değer ve mutluluk odaklı yönetim literatüründe sıklıkla birbirinin yerine kullanılan mutluluk, iyi oluş ve anlam kavramları, farklı kuramsal geleneklere dayanan ancak örgütsel bağlamda yoğun biçimde iç içe geçen olgulardır. Öznel iyi oluş literatürü, mutluluğu bireyin yaşamından aldığı genel doyum, olumlu duygulanım düzeyi ve olumsuz duygulanımın görece düşüklüğü üzerinden tanımlamaktadır (Diener, 1984). Bu yaklaşım, mutluluğu bireyin yaşam koşullarına yönelik bilişsel değerlendirmeleri ile duygusal deneyimlerinin birleşimi olarak ele alır.

Psikolojik iyi oluş yaklaşımları ise mutluluğun ötesine geçerek bireyin potansiyelini gerçekleştirme, özerklik, çevresel ustalık, yaşam amacı ve kişisel gelişim gibi eudaimonik boyutlara vurgu yapmaktadır (Ryff, 1989). Bu perspektife göre iyi oluş, yalnızca olumlu duyguların varlığı değil; anlamlı bir yaşam sürme ve bireysel kapasitenin gerçekleştirilmesi ile ilişkilidir. Örgütsel bağlamda bu yaklaşım, çalışanların yalnızca işlerinden memnun olmalarının değil, aynı zamanda işlerini anlamlı ve değerli bulmalarının önemini vurgular.

Anlamlı iş kavramı ise bireyin yaptığı iş ile kişisel değerleri, kimliği ve yaşam amacı arasında kurduğu ilişkiyi ön plana çıkarır. Anlam, bu yönüyle mutluluktan daha derin ve sürekliliği olan bir deneyim olarak ele alınmakta; çalışanların örgütsel hedeflerle özdeşleşmelerinde merkezi bir rol oynamaktadır (Wrzesniewski, Dutton & Debebe, 2003; Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010). Değer odaklı yönetim yaklaşımları, bireysel anlam arayışlarını örgütsel değerler ve kurumsal misyon ile uyumlu hale getirmeyi hedefleyerek çalışanların yalnızca görevlerini yerine getirmelerini değil, örgütsel amaçlara içsel bir bağlılık geliştirmelerini amaçlamaktadır.

Son yıllarda yapılan meta-analitik çalışmalar, çalışan mutluluğu ve iyi oluşunun iş performansı, yaratıcılık, örgütsel vatandaşlık davranışları ve işten ayrılma niyetleri gibi pek çok örgütsel sonuçla anlamlı biçimde ilişkili olduğunu göstermektedir (Judge et al., 2001; Lyubomirsky, King & Diener, 2005). Bununla birlikte bu ilişkinin doğrusal ve koşulsuz olmadığı; örgütsel kültür, liderlik tarzı, iş tasarımı ve performans baskısı gibi bağlamsal faktörlere bağlı

olarak farklı biçimlerde ortaya çıktığı giderek daha fazla vurgulanmaktadır. Bu bulgu, mutluluk ve performans arasındaki ilişkinin basit bir nedensellik ilişkisi yerine, çok boyutlu ve bağlamsal bir etkileşim olarak ele alınması gerektiğine işaret etmektedir.

2.3. Değer Temelli Yönetim ve Örgütsel Değerlerin İşlevi

Değer temelli yönetim, örgütlerin yalnızca ekonomik amaçlar doğrultusunda değil; belirli etik, kültürel ve toplumsal değerler çerçevesinde yönetilmesi gerektiği varsayımına dayanmaktadır. Bu yaklaşımda örgütsel değerler, çalışan davranışlarını yönlendiren normatif referans noktaları olarak işlev görür ve örgütsel kimliğin temel bileşenlerinden biri olarak kabul edilir. Paylaşılan değerler aracılığıyla örgütler, formel denetim mekanizmalarına başvurmaksızın davranışları koordine edebilme ve örgütsel uyumu güçlendirme potansiyeline sahip olurlar (Deal & Kennedy, 1982; Schein, 2010). Bu durum, değerlerin örgütsel kontrolün daha içselleştirilmiş ve görünmez biçimlerinin oluşmasına zemin hazırladığını göstermektedir.

Bununla birlikte değerlerin örgütlerdeki işlevi her zaman bütünleştirici ve güçlendirici değildir. Eleştirel yönetim literatürü, değer söylemlerinin kimi zaman çalışanlardan duygusal emek talep eden, örgütsel kimlikle özdeşleşmeyi zorunlu kılan ve performans beklentilerini içselleştirmeyi amaçlayan örtük kontrol mekanizmalarına dönüşebileceğine dikkat çekmektedir (Alvesson & Willmott, 2002; Fleming, 2014). Bu bağlamda değer ve mutluluk söylemleri, çalışanların örgütsel hedeflerle özdeşleşmesini kolaylaştırırken, aynı zamanda performans baskılarının meşrulaştırılmasına hizmet edebilmektedir.

Bu ikili işlev, değer ve mutluluk odaklı yönetimin paradoksal doğasını açık biçimde ortaya koymaktadır. Bir yandan çalışanların öznel iyi oluşunu, örgütsel bağlılığını ve anlam deneyimini artırma potansiyeli taşıyan bu yaklaşımlar; diğer yandan performans rejimleri ile iç içe geçerek çalışanlar üzerinde daha incelikli ve derinlemesine bir denetim biçimi üretebilmektedir. Bu durum, değer temelli yönetimin ne bütünüyle özgürleştirici ne de tamamen baskılayıcı olarak sınıflandırılabileceğini; bağlamsal koşullara, liderlik pratiklerine ve örgütsel güç ilişkilerine bağlı olarak farklı sonuçlar doğurabileceğini göstermektedir.

2.4. Mutluluk Söyleminin Eleştirisi: Refah, Kontrol ve Biyopolitik Okumalar

Son yıllarda değer ve mutluluk odaklı yönetim yaklaşımlarına yöneltilen eleştiriler, özellikle refah ve iyi oluş söylemlerinin örgütsel iktidar ilişkileriyle olan bağlantısına odaklanmaktadır. Eleştirel yaklaşımlar, mutluluğun giderek bireysel bir sorumluluk olarak yeniden tanımlandığını ve çalışanların iyi

oluşlarının performans göstergeleriyle örtük biçimde ilişkilendirildiğini ileri sürmektedir (Cederström & Spicer, 2015; Davies, 2015). Bu çerçevede mutluluk, örgütlerin çalışanlardan talep ettiği yeni bir norm haline gelmekte; mutsuzluk, tükenmişlik ya da yabancılaşma ise bireysel yetersizlik veya uyum sorunu olarak kodlanmaktadır. Böylece yapısal sorunlar bireysel psikolojik eksiklikler olarak yeniden çerçevelenebilmektedir.

Bu eleştiriler, Foucaultcu biyopolitika kavramı üzerinden okunduğunda, örgütlerin yalnızca çalışanların davranışlarını değil; duygularını, özel deneyimlerini ve hatta yaşam tarzlarını yönetmeye yöneldiğini göstermektedir. Mutluluk ve iyi oluş programları, çalışanların duygusal durumlarını optimize etmeyi hedefleyen yeni yönetim teknikleri olarak değerlendirilebilir (Fleming, 2014). Bu bağlamda iyi oluş söylemi, performans odaklı yönetimin daha yumuşak, daha içselleştirilmiş ve daha derinlemesine işleyen bir uzantısı olarak yorumlanabilir.

Bununla birlikte bu eleştirel okumalar, değer ve mutluluk odaklı yönetimin tümüyle manipülatif olduğu sonucuna varmayı gerektirmez. Aksine, bu yaklaşımların örgütsel yaşamda hem özgürleştirici hem de denetleyici potansiyeller taşıyan çift yönlü yapısını görünür kılmaktadır. Dolayısıyla değer ve mutluluk odaklı yönetim, ne idealize edilmesi gereken evrensel bir çözüm ne de toptan reddedilmesi gereken bir yönetim modası olarak değerlendirilmelidir. Bu yaklaşımın örgütsel davranışta ürettiği gerilimler ve çelişkiler, bir sonraki bölümde ele alınacak performans odaklı yönetim pratikleriyle birlikte düşünüldüğünde daha anlamlı hale gelmektedir. Böylece değer, mutluluk ve performans arasındaki ilişkinin, karşıtlıklar üzerinden değil; paradoksal ve karşılıklı bağımlı süreçler üzerinden kavranması mümkün hale gelmektedir.

3. PERFORMANS ODAKLI YÖNETİMİN KURUMSAL MANTIĞI VE ELEŞTİREL BİR OKUMASI

3.1. Performans Odaklı Yönetimin Ortaya Çıkışı ve Kuramsal Temelleri

Performans odaklı yönetim anlayışı, özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren hem özel sektörde hem de kamu örgütlerinde giderek baskınlaşan bir yönetim paradigması hâline gelmiştir. Bu paradigmanın tarihsel kökenleri, modern örgüt kuramının rasyonel-bürokratik damarına, bilimsel yönetim geleneğine ve daha yakın dönemde kurumsal reform gündeminin merkezinde yer alan yeni kamu işletmeciliği (New Public Management – NPM) yaklaşımına dayanmaktadır (Taylor, 1911; Weber, 1947; Hood, 1991). Bu çerçevede performans, örgütsel başarıyı “ölçülebilir çıktılar” üzerinden tanımlamaya

yönelik bir yönetim aklının (managerial rationality) temel nesnesi olarak kurgulanmakta; etkinlik, verimlilik, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sonuç odaklılık gibi ilkeler normatif referans noktaları olarak kurumsallaştırılmaktadır.

Performans odaklı yönetim, yüzeyde teknik bir araç seti (hedef belirleme, göstergeler, raporlama, denetim) gibi görünmekle birlikte, daha derinde örgütlerin neyi “başarı” olarak kabul edeceğini, hangi davranışları “arzu edilir” sayacağını ve hangi pratikleri “meşru” göreceğini belirleyen güçlü bir kurumsal mantık üretmektedir. Bu yönüyle performans söylemi, yalnızca ölçmenin dilini değil; örgütsel gerçekliğin nasıl temsil edileceğini ve hangi boyutların görünür kılınacağını da yapılandırmaktadır. Örgütlerin çok boyutlu ve çoğu zaman çelişkili doğası, ölçülebilir göstergeler aracılığıyla yönetilebilir hâle getirilmeye çalışılırken, bu süreç kaçınılmaz olarak seçici bir görünürlük üretmekte; belirli çıktıların aşırı vurgulanması, örgütsel pratikleri daraltıcı biçimde yeniden biçimlendirebilmektedir.

Bu bağlamda performans göstergeleri, ilk tasarlandıkları dönemde örgütsel öğrenmeyi, geri bildirim süreçlerini ve gelişimi destekleyen araçlar olarak düşünülmüş olsa da, zamanla örgütsel davranışları yönlendiren, sınırlandıran ve normatif beklentileri dayatan mekanizmalara dönüşebilmektedir (Power, 1997). Göstergeler yalnızca “ne olduğunu” ölçmez; aynı zamanda “neyin önemli olduğunu” ilan eder. Bu nedenle performans odaklı yönetim, ölçüm üzerinden işleyen bir yönetim teknolojisi olmanın ötesinde, örgütlerin amaçlarını, kimliğini ve meşruiyet stratejilerini yeniden kuran ideolojik bir çerçeve sunmaktadır.

3.2. Yeni Kamu İşletmeciliği, Ölçüm Rejimleri ve Sayısallaştırma

Yeni kamu işletmeciliği yaklaşımı, performans odaklı yönetimin yaygınlaşmasında kritik bir rol oynamış; özellikle kamu örgütlerinde hesap verebilirlik ve etkinlik söylemleriyle birlikte ölçüm temelli yönetim pratiklerinin kurumsallaşmasını hızlandırmıştır. NPM, özel sektör yönetim tekniklerinin kamu örgütlerine aktarılmasını savunmakta; çıktı temelli değerlendirme, hedeflerle yönetim, rekabetçi mekanizmalar, performansa dayalı ödüllendirme ve sözleşmeli yönetişim gibi uygulamaları ön plana çıkarmaktadır (Hood, 1995; Pollitt & Bouckaert, 2017). Bu çerçevede performans, yalnızca örgütsel düzeyde bir değerlendirme kriteri olmaktan çıkarak, bireysel düzeyde de çalışanların değerini ve yeterliğini belirleyen merkezi bir ölçüte dönüşmektedir.

Ölçüm rejimleri ve sayısallaştırma (quantification), performans odaklı yönetimin en görünür ve en etkili araçları arasında yer almaktadır. Anahtar performans göstergeleri (KPI'lar), puan kartları, kıyaslama (benchmarking) sistemleri, kalite sertifikasyonları ve sıralama mekanizmaları, örgütlerde “iyi”,

“başarılı” ve “verimli” olanın ne olduğuna ilişkin güçlü sembolik mesajlar üretmektedir (Espeland & Sauder, 2007). Bu sistemler, karmaşık örgütsel süreçleri sayılara dönüştürerek karşılaştırılabilir ve raporlanabilir hâle getirirken; aynı zamanda örgütsel gerçekliği belirli ölçütler üzerinden yeniden kurmaktadır. Bu yeniden kurma süreci, örgüt üyelerinin gündelik iş yapma biçimlerini, önceliklerini ve hatta etik muhakemelerini dahi etkileyebilecek düzeyde güçlüdür.

Bununla birlikte sayısallaştırma, ölçülebilir olanı görünür kılarken; anlam, değer, etik, toplumsal katkı ve öznel iyi oluş gibi zor ölçülen boyutları ikincilleştirme riski taşımaktadır. Ölçüm sistemleri genellikle “ne kolay ölçülüyorsa onu yönetme” eğilimini teşvik eder; böylece ölçülemeyen ama örgütsel sürdürülebilirlik açısından kritik olan boyutların karar süreçlerinde yeterince temsil edilmemesi söz konusu olabilir. Bu bağlamda performans, örgütsel gerçekliğin tamamını kapsayan bir kavram olmaktan ziyade, belirli bir gerçeklik inşasına hizmet eden daraltıcı bir çerçeveye dönüşebilmektedir.

3.3. Performansın Psikolojik ve Örgütsel Sonuçları

Performans odaklı yönetim, çalışan davranışlarını yönlendirme kapasitesi yüksek bir sistemdir; çünkü hedefler, kıyaslama ölçütleri ve sürekli değerlendirme mekanizmaları aracılığıyla bireylerin dikkatini belirli çıktılara yoğunlaştırır. Bu yapı, kısa vadede motivasyonu ve sonuç üretme hızını artırabilir; ancak uzun vadede çalışanların öznel deneyimleri üzerinde çeşitli gerilimler yaratma potansiyeline sahiptir. Hedef baskısı, sürekli ölçülme, karşılaştırılma ve performansın görünür kılınması; çalışanlarda stres, kaygı, tükenmişlik, iş güvensizliği ve anlam kaybı gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (Maslach & Leiter, 2016; Schaufeli, 2017). Bu nedenle performans, yalnızca çıktılar bağlamında değil; çalışanların psikolojik iyi oluşu, iş ilişkileri ve örgütsel kültür üzerindeki etkileriyle birlikte değerlendirilmelidir.

Performans sistemlerinin bir diğer önemli sonucu, işin niteliğinin dönüşmesidir. Sürekli ölçüm ve raporlama, çalışanların “asıl iş” ile “ölçülebilir iş” arasında bir ayrım yapmasına neden olabilir. Böylece göstergeyi artırmaya yönelik faaliyetler, işin özüne yönelik faaliyetlerin önüne geçebilir; raporlama, belge üretimi ve “kanıt sunma” pratikleri, örgütsel zamanın ve enerjinin kayda değer bir bölümünü tüketebilir. Bu durum, performans odaklı yönetimin örgütsel dikkat ekonomisini yeniden düzenlediğini; neyin önemli sayılacağını, hangi işlerin değerli görüleceğini ve hangi başarı anlatılarının üretileceğini belirlediğini göstermektedir.

Etik sonuçlar bakımından da performans baskısının etkileri dikkate değerdir. Literatürde aşırı hedef odaklılığın etik dışı davranışları tetikleyebileceğine

ilişkin bulgular, performans sistemlerinin “araçsal akıl” üretme riskine işaret etmektedir (Ordóñez et al., 2009). Hedeflere ulaşma zorunluluğu, çalışanları sonuç odaklı fırsatçı davranışlara, veri manipülasyonuna, kısa vadeli kazanımlar uğruna uzun vadeli riskleri göz ardı etmeye yönleltebilir. Bu süreçte örgütsel etik iklim zayıflayabilir; güven ilişkileri aşınabilir ve işbirliği yerine rekabetçi bireycilik güçlenebilir. Dolayısıyla performans odaklı yönetim, her ne kadar nesnellik ve rasyonellik iddiasıyla sunulsa da, davranışsal ve normatif düzeyde güçlü etkiler üreten bir kurumsal düzenleme biçimidir.

3.4. Değer ve Mutluluk Odaklı Yaklaşımlarla Gerilim Alanları

Performans odaklı yönetim ile değer ve mutluluk odaklı yönetim yaklaşımları arasındaki ilişki, basit bir karşıtlık veya sıfır toplamı bir çatışma üzerinden okunamaz. Aksine bu iki yaklaşım, aynı örgütsel bağlamda eşzamanlı olarak var olabilmekte; belirli koşullarda birbirini destekleyen, belirli koşullarda ise birbirini sınırlandıran etkiler üretebilmektedir. Günümüz örgütlerinde sıkça gözlenen durum, performans söyleminin değer ve mutluluk kavramlarını araçsallaştırarak performansın sürdürülebilirliğini sağlamaya çalışmasıdır. Örneğin “iyi oluş programları”, “mutluluk odaklı kültür” veya “değer temelli liderlik” uygulamaları, çalışan bağlılığını ve iş performansını artırma hedefiyle gerekçelendirilebilmektedir. Benzer biçimde değer ve mutluluk söylemleri de çoğu zaman performans hedefleriyle uyumlu olduğu ölçüde örgütsel düzeyde meşruiyet kazanabilmektedir.

Bu dinamik, örgütlerde paradoksal bir yapı üretmektedir: Çalışanlardan aynı anda hem yüksek performans göstermeleri hem de sürekli mutlu, motive, bağlı ve pozitif olmaları beklenmektedir. Bu çifte beklenti, bireyler üzerinde çelişkili talepler yaratmakta; performans baskısı altında mutluluğun bir “zorunluluk” hâline gelmesi, duygusal emek ve yüzeysel uyum davranışlarını artırabilmektedir (Hochschild, 1983). Böyle bir bağlamda mutluluk, öznel bir deneyim olmaktan çıkarak normatif bir performans kriterine dönüşebilir; çalışanların olumsuz duyguları bastırmaları, sorunları dile getirmekten kaçınmaları ve “pozitif görünme” baskısı altında yaşamaları söz konusu olabilir. Bu süreç, değer ve mutluluk söylemlerinin, performans rejimlerinin daha incelikli bir uzantısı olarak işlev görmesine de zemin hazırlamaktadır.

Dolayısıyla performans ve mutluluk arasındaki ilişki, her zaman birbirini besleyen doğrusal bir uyum olarak değil; kimi bağlamlarda birbirini destekleyen, kimi bağlamlarda ise birbirini aşındıran paradoksal dinamikler olarak kavramsallaştırılmalıdır. Bu nokta, ikilik ve paradoks perspektifinin analitik gücünü görünür kılan temel bir kesişim alanıdır.

3.5. Eleştirel Bir Değerlendirme: Performansın Sınırları ve Kurumsal Sonuçları

Performans odaklı yönetimin eleştirel bir okuması, bu yaklaşımın örgütsel karmaşıklığı bütünüyle yakalayamadığını ve özellikle ölçülebilirlik üzerinden işleyen seçici bir gerçeklik üretme eğiliminde olduğunu ortaya koymaktadır. Performans göstergeleri örgütsel yaşamın yalnızca belirli yönlerini görünür kılmakta; ölçülemeyen fakat örgütsel sürdürülebilirlik açısından kritik önemde olan boyutları, güven, etik iklim, öğrenme kültürü, psikolojik güvenlik, anlam ve değer uyumu gibi gölgede bırakabilmektedir. Bu durum, kurumsal kuramın işaret ettiği biçimde, örgütlerin meşruiyet üretmek için biçimsel yapılar ve göstergeler geliştirebildiğini; bu göstergelerin ise örgütsel gerçekliğin tamamını temsil etmekten ziyade, dış çevreye yönelik bir rasyonellik anlatısı üretebildiğini düşündürmektedir (Meyer & Rowan, 1977).

Bu bağlamda performans, örgütsel gerçekliğin kendisi olmaktan ziyade, belirli bir gerçeklik kurgusunun temsilcisi olarak işlev görmektedir. Göstergeler, örgütlerin “görünür” olma biçimini ve değerlendirilebilirliğini belirlerken, örgüt içi öncelikleri de yeniden yapılandırmaktadır. Bu nedenle performans rejimlerinin sınırları, yalnızca teknik ölçüm hatalarından değil; aynı zamanda yönetsel aklın hangi değerleri ve amaçları merkeze aldığına ilişkin normatif tercihlerden kaynaklanmaktadır.

Bu bölümde sunulan tartışmalar, performans odaklı yönetimin ne bütünüyle reddedilmesi gereken bir yaklaşım ne de mutlak bir çözüm olarak yüceltilmesi gereken bir model olduğunu göstermektedir. Aksine performans, değer ve mutlulukla kurduğu ilişki bağlamında; gerilim, etkileşim ve karşılıklı üretim dinamikleri üzerinden yeniden düşünülmelidir. Bu yaklaşım, bir sonraki bölümde ele alınacak ikilik ve paradoks perspektifi için güçlü bir teorik zemin sunmakta; örgütlerdeki yönetim pratiklerinin yalnızca “etkinlik” üzerinden değil, aynı zamanda “anlam”, “etik” ve “iyi oluş” üzerinden de analitik olarak değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

4. DEĞER VE MUTLULUK ODAKLI YÖNETİM İLE PERFORMANS ODAKLI YÖNETİM ARASINDAKİ İKİLİK, GERİLİM VE ETKİLEŞİM

4.1. İkilik ve Paradoks Perspektifi: Hem/Hem de Mantığı

Örgütsel davranış literatüründe ikilik (duality) ve paradoks kavramları, karşıt gibi görünen olguların eşzamanlı varoluşunu ve karşılıklı bağımlılığını açıklamak için kullanılan temel analitik araçlar arasında yer almaktadır. Paradoks yaklaşımı, örgütlerde çelişkili taleplerin geçici sapmalar değil, yapısal

ve süreklilik arz eden özellikler olduğunu savunur (Lewis, 2000; Smith & Lewis, 2011). Bu çerçevede değer ve mutluluk odaklı yönetim ile performans odaklı yönetim, doğrusal bir süreklilik üzerinde konumlanan alternatifler olarak değil; aynı örgütsel bağlamda birlikte var olan, birbirini üreten ve sınırlayan dinamikler olarak ele alınmalıdır.

Hem/hem de mantığı, örgütlerin karmaşık doğasını ikili karşıtlıklar üzerinden basitleştirmek yerine, bu karşıtlıklar arasındaki etkileşim alanlarını görünür kılmayı amaçlar. Değer, mutluluk ve performans; örgütlerin hem ekonomik hem de sosyal sistemler olması gerçeğinin farklı tezahürleri olarak okunabilir. Bu nedenle söz konusu kavramlar arasındaki gerilim, yönetilmesi gereken bir sorun olmaktan ziyade, örgütsel dinamizmin temel kaynaklarından biri olarak değerlendirilebilir (Poole & Van de Ven, 1989).

4.2. Paradoksal Liderlik ve Yönetim Pratikleri

Paradoksal liderlik yaklaşımı, yöneticilerin karşıt talepleri eşzamanlı olarak ele alabilme ve bu talepler arasında bağlamsal denge kurabilme kapasitesine vurgu yapmaktadır (Zhang et al., 2015). Değer ve mutluluk odaklı yönetim ile performans odaklı yönetim arasındaki ikilik, liderlik pratikleri aracılığıyla ya dengelenebilmekte ya da keskinleştirilebilmektedir. Örneğin, performans hedeflerinin katı ve cezalandırıcı biçimde uygulanması, değer ve mutluluk söyleminin inandırıcılığını zayıflatırken; esnek, katılımcı ve adalet temelli performans uygulamaları bu iki yaklaşım arasında görece bir uyum yaratabilmektedir.

Bu bağlamda liderlerin, yalnızca hedeflere ulaşmayı değil; bu hedeflere nasıl ulaşıldığını da önemseyen bir yönetim anlayışı geliştirmeleri kritik hâle gelmektedir. Paradoksal liderlik, çalışanlardan hem yüksek performans beklerken hem de onların psikolojik iyi oluşunu gözetmeyi mümkün kılan bir çerçeve sunmaktadır. Ancak bu yaklaşımın başarısı, büyük ölçüde örgütsel bağlam, kültür ve kurumsal baskılar tarafından şekillendirilmektedir.

4.3. Sembolik-Biçimsel Ayrışma ve Kurumsal Baskılar

Yeni kurumsalcı yaklaşım, örgütlerin sıklıkla sembolik düzeyde değer ve mutluluk söylemlerini benimserken; biçimsel uygulamalarda performans ve çıktı odaklı mantığı sürdürdüğünü ileri sürmektedir (Meyer & Rowan, 1977). Bu sembolik biçimsel ayrışma, örgütlerde değer ve mutluluk odaklı yönetimin neden çoğu zaman söylem düzeyinde kaldığını açıklamak açısından önemli bir analitik araçtır.

Örgütler, meşruiyet kazanmak amacıyla çalışan refahı, mutluluk ve değer temelli yönetim söylemlerini benimserken; aynı anda yoğun performans

baskıları ve rekabetçi değerlendirme sistemleri uygulayabilmektedir. Bu durum, çalışanlar açısından bilişsel ve duygusal çelişkiler yaratmakta; örgütsel güven ve adalet algılarını zayıflatabilmektedir (Rousseau, 1995). Dolayısıyla ikilik, yalnızca kavramsal değil; gündelik örgütsel deneyimlerin merkezinde yer alan bir olgu hâline gelmektedir.

4.4. Türkiye Bağlamında Değer-Performans İkiliği

Türkiye bağlamında örgütsel yapıların tarihsel ve kültürel özellikleri, değer ve mutluluk odaklı yönetim ile performans odaklı yönetim arasındaki gerilimi daha görünür kılmaktadır. Özellikle kamu örgütleri ve üniversitelerde, son yıllarda performans ölçüm sistemlerinin yaygınlaşması; geleneksel mesleki değerler, akademik özerklik ve kolektif çalışma kültürü ile çatışan dinamikler üretmektedir (Yıldırım & Erdem, 2018; Koçel, 2020).

Akademik performans göstergeleri, yayın sayıları ve proje çıktıları üzerinden tanımlanan başarı anlayışı; akademik emeğin niteliksel boyutlarını ve akademisyenlerin öznel iyi oluşunu ikincil hâle getirebilmektedir. Bu durum, değer ve mutluluk söyleminin performans baskısı altında araçsallaştırılmasına yol açmakta; örgütsel iklimde güvensizlik ve tükenmişlik riskini artırabilmektedir. Ancak aynı bağlamda, değer temelli liderlik ve katılımcı yönetim pratiklerinin bu gerilimi yumuşatabildiğine dair sınırlı ama umut verici bulgular da mevcuttur.

4.5. İkiliğin Örgütsel Sonuçları ve Yönetimsel Yansımalar

Değer-mutluluk ve performans ikiliği, örgütsel sonuçlar üzerinde çok boyutlu etkiler üretmektedir. Bu ikiliğin dengeli biçimde yönetilemediği durumlarda, çalışan bağlılığı ve anlam duygusu zayıflamakta; kısa vadeli performans kazanımları uzun vadeli sürdürülebilirliği tehdit edebilmektedir. Buna karşılık, paradoksal bir bakış açısının benimsendiği örgütlerde, performans ve mutluluğun karşılıklı olarak güçlendirilebildiği daha bütüncül yönetim pratikleri ortaya çıkabilmektedir.

Bu bölümde ele alınan tartışmalar, değer ve mutluluk odaklı yönetim ile performans odaklı yönetimin birbirini dışlayan yaklaşımlar olmadığını; aksine örgütsel yaşamın kaçınılmaz ikilikleri olarak birlikte ele alınmaları gerektiğini ortaya koymaktadır. Bir sonraki ve son bölümde, bu ikiliğin örgütsel sonuçları daha bütüncül bir çerçevede değerlendirilerek eleştirel çıkarımlar ve geleceğe yönelik araştırma gündemi sunulacaktır.

5. ÖRGÜTSEL SONUÇLAR, ELEŞTİREL DEĞERLENDİRME VE GELECEK ARAŞTIRMA GÜNDEMİ

5.1. Değer, Mutluluk ve Performans İkiliğinin Örgütsel Sonuçları

Değer ve mutluluk odaklı yönetim ile performans odaklı yönetim arasındaki ikilik, örgütlerde yalnızca “iki farklı yaklaşımın” yan yana varlığına işaret eden basit bir ayırım olarak değil; örgütsel yaşamın gündelik pratiklerinde sürekli üretilen, müzakere edilen ve yeniden anlamlandırılan dinamik bir gerilim alanı olarak ele alınmalıdır. Bu gerilim alanı, örgütsel sonuçları yalnızca nicel çıktı göstergeleri üzerinden değil; aynı zamanda çalışanların öznel deneyimleri, psikolojik iyi oluşları, işte anlam üretimleri, kimlik inşaları ve örgütle kurdukları ilişki biçimleri üzerinden de şekillendirmektedir. Dolayısıyla bu bölüm, değer–mutluluk–performans ilişkisinin örgütsel sonuçlarını, tek boyutlu bir “etkinlik” ölçütüne indirgemeksizin, çok katmanlı ve bağlamsal bir değerlendirme çerçevesi içerisinde tartışmayı amaçlamaktadır.

Mevcut literatür, performans baskısının belirli koşullar altında kısa vadeli çıktı artışı ve hedeflere yönelim sağlayabildiğini; ancak uzun vadede tükenmişlik, duygusal yabancılaşma, işte anlam kaybı ve örgütsel sinizm gibi olumsuz sonuçları tetikleyebildiğini ortaya koymaktadır (Maslach & Leiter, 2016; Schaufeli, 2017). Bu durum, performans odaklı yönetimin “etkinlik” vaatlerinin, çalışanların psikolojik ve sosyal kaynakları üzerinde aşındırıcı etkiler üretmesi halinde sürdürülebilirliğini kaybedebileceğini göstermektedir. Diğer taraftan, değer ve mutluluk odaklı yaklaşımlar çalışanların örgütsel aidiyetini, iş tatminini ve anlam deneyimini güçlendirme potansiyeline sahip olsa da, bu yaklaşımların performans rejimlerine eklenerek araçsallaştırılması söz konusu potansiyeli zayıflatabilmektedir. Başka bir ifadeyle, mutluluk ve iyi oluşun “yönetim hedefi” hâline gelmesi, çalışanlar üzerinde görünmez bir normatif baskı üretmekte; olumsuz duyguların bastırılması, yüzeysel uyum davranışlarının artması ve “pozitiflik zorunluluğu” gibi sonuçlara yol açabilmektedir (Hochschild, 1983; Cederström & Spicer, 2015). Bu nedenle örgütsel sonuçlar, yalnızca hangi yaklaşımın benimsendiğinden değil; bu yaklaşımın hangi bağlamda, hangi söylem–pratik ilişkileri içerisinde ve hangi güç dinamikleriyle uygulandığından doğrudan etkilenmektedir.

5.2. Bağlılık, Tükenmişlik ve Anlam Dinamikleri

Değer–performans ikiliğinin örgütsel düzeydeki en görünür yansımalarından biri örgütsel bağlılık dinamiklerinde ortaya çıkmaktadır. Değer temelli yönetim, adalet algısı ve psikolojik güvenlik gibi unsurlarla desteklendiğinde, çalışanlarda duygusal bağlılığı güçlendirebilecek bir zemin yaratabilmektedir. Buna karşılık, aşırı performans baskısı, sürekli ölçülme ve kıyaslanma, bağlılığın daha

araçsal ve koşullu bir ilişkiye indirgenmesine neden olabilmektedir (Meyer & Allen, 1997). Bu bağlamda örgütle kurulan ilişki, “aidiyet ve özdeşleşme” üzerinden değil, “maliyet-fayda hesabı” üzerinden yeniden kurulmakta; uzun vadeli sadakat ve gönüllü katkı (örgütsel vatandaşlık davranışları gibi) zayıflayabilmektedir. Böylece performans rejimleri, kısa vadede çıktı üretimini güçlendirse bile, uzun vadede örgütsel bağlılık ve topluluk duygusunu aşındırma riski taşıyabilmektedir.

Tükenmişlik literatürü, performans odaklı yönetimin psikolojik bedellerini açıklamak açısından güçlü bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Sürekli hedef baskısı, belirsizlik, iş yükü artışı ve kontrol kaybı algısı, çalışanların duygusal ve bilişsel kaynaklarını tüketmekte; bu tükenme yalnızca bireysel sağlık sorunlarına değil, aynı zamanda devamsızlık, işten ayrılma niyeti, düşük iş kalitesi ve artan çatışma gibi örgütsel sonuçlara da yol açabilmektedir (Maslach & Leiter, 2016; Schaufeli, 2017). Bu noktada “anamlı iş” deneyimi, tükenmişliği tamponlayabilecek koruyucu bir kaynak olarak öne çıkmaktadır. Ancak anlam, çoğu zaman performans göstergeleriyle doğrudan ölçülebilir olmadığı için, ölçüm temelli yönetim sistemlerinde ikincil bir konumda kalabilmekte; hatta bazı durumlarda “ölçülemeyen” olduğu için örgütsel karar süreçlerinde görünmezleşebilmektedir. Bu görünmezleşme, örgütün uzun vadeli sürdürülebilirliği için kritik önemde olan psikolojik kaynakların (anlam, aidiyet, güven) sistematik biçimde ihmal edilmesi riskini artırmaktadır.

5.3. Etik Riskler, Psikolojik Sözleşme ve Güven Sorunu

Performans odaklı yönetim sistemleri, etik riskler bakımından da dikkatle ele alınmalıdır. Literatürde aşırı hedef odaklılığın, çalışanları etik sınırları zorlayan davranışlara yönlendirdiğine ilişkin bulgular, performans sistemlerinin yalnızca “sonucu” değil, sonuca ulaşmak için kullanılan “yolları” da dönüştürdüğünü düşündürmektedir (Ordóñez et al., 2009). Hedeflerin baskın hale geldiği ortamlarda, süreç kalitesi, etik hassasiyet ve toplumsal sorumluluk gibi unsurlar ikincilleşebilir; bu da örgütsel etik iklimi zayıflatır. Dahası, performans baskısı altında ortaya çıkan kısa vadeli başarılar, uzun vadede güven erozyonu ve itibar kaybı gibi maliyetlerle sonuçlanabilir.

Değer ve mutluluk söyleminin performans gerekçesiyle araçsallaştırılması, çalışanlar tarafından samimiyetsiz bir yönetim stratejisi olarak algılandığında, bu durum “psikolojik sözleşme”nin ihlali şeklinde deneyimlenebilir. Psikolojik sözleşme, çalışanların örgütle kurdukları karşılıklı beklentilerini ve adalet algılarını içerdiğinden, söylem ile uygulama arasındaki tutarsızlıklar doğrudan güven ilişkilerini zedeler (Rousseau, 1995). Örneğin örgüt “insan odaklılık” ve “iyi oluş” vurgusu yaparken, aynı anda ağır iş yükü, aşırı performans baskısı

veya adaletsiz ödüllendirme sistemleri sürdürüyorsa; çalışanlar bu durumu örgütsel ikiyezülülük veya simgesel yönetim olarak yorumlayabilir. Böyle bir yorum, örgütsel sinizmi besler, çalışanların ses davranışını (voice) zayıflatır ve riskleri dile getirme isteğini azaltır. Sonuç olarak güven, yalnızca bireysel bir tutum değil; örgütsel sistemlerin, denetim mekanizmalarının ve liderlik pratiklerinin ürettiği yapısal bir çıktı olarak ele alınmalıdır.

5.4. Eleştirel Bir Sentez: Yönetim İçin Çıkarımlar

Bu bölümde tartışılan bulgular, değer ve mutluluk odaklı yönetim ile performans odaklı yönetimin birbirini dışlayan alternatifler olarak ele alınmasının analitik açıdan yetersiz olduğunu göstermektedir. Aksine bu iki yaklaşım, örgütlerin karmaşık ve çelişkili doğasının farklı boyutlarını temsil eden; çoğu zaman iç içe geçen ve karşılıklı olarak birbirini yeniden üreten kurumsal mantıklar olarak görülebilir. Yönetim açısından asıl mesele, bu ikiliği “ortadan kaldırmak” değil; bağlamsal olarak anlamlı, etik sınırlar içinde ve çalışanların öznel deneyimlerini gözetken biçimlerde “yönetilebilir” kılmaktır.

Paradoksal bir bakış açısı, yöneticilere gerilimleri bastırmak yerine onları tanımlama, görünür kılma ve üretken biçimde dengeleme imkânı sunar. Bununla birlikte paradoks yönetimi, yalnızca bireysel liderlik becerilerine indirgenemeyecek ölçüde yapısal bir meseledir. Performans ölçüm sistemlerinin tasarımı, ödüllendirme mekanizmaları, iş yükü dağılımı, kariyer ve değerlendirme süreçleri gibi örgütsel düzenlemeler, değer-iyi oluş boyutlarını dışlamayan daha bütüncül çerçevelerle yeniden düşünülmelidir. Bu bağlamda yönetim için çıkarım, performansı tamamen terk etmek değil; performansı örgütsel değerler, etik hassasiyet ve iyi oluşla birlikte ele alabilecek “çoğul ölçütlü” bir muhakeme biçimini kurumsallaştırmaktır. Böyle bir yaklaşım, örgütsel sürdürülebilirliği yalnızca “çıktı” üzerinden değil, aynı zamanda “ilişkiler”, “anlam” ve “güven” üzerinden de değerlendirmeyi gerektirir.

5.5. Gelecek Araştırmalar İçin Bir Gündem

Değer-mutluluk ve performans ikiliği, örgütsel davranış literatüründe giderek görünür hale gelmekle birlikte, bu ikiliğin paradoks ve ikilik perspektifiyle bütüncül biçimde ele alındığı çalışmalar hâlen sınırlıdır. Gelecek araştırmaların, bu gerilimi farklı sektörlerde (kamu, özel sektör, eğitim, sağlık), farklı örgütsel ölçeklerde (KOBİ’ler, büyük ölçekli kurumlar) ve farklı kurumsal mantıkların kesiştiği alanlarda incelemesi, alan yazına önemli katkılar sunacaktır. Özellikle kültürlerarası karşılaştırmalar, değer-iyi oluş-performans ilişkisinin evrensel mi yoksa bağlama duyarlı mı işlediğini tartışmak açısından güçlü bir araştırma hattı oluşturabilir.

Türkiye bağlamında yapılacak nitel, nicel ve karma yöntemli çalışmalar, performans baskısının çalışanların öznel iyi oluşu üzerindeki etkilerini daha derinlemesine görünür kılabılır. Örneğin kamu örgütlerinde performans değerlendirme sistemlerinin, çalışanların adalet algıları, güven düzeyi ve örgütsel sinizm üzerindeki etkileri; üniversitelerde ölçüm rejimlerinin (akreditasyon, kalite göstergeleri, yayın baskısı vb.) akademik ve idari personelin anlam deneyimlerini nasıl dönüştürdüğü; sağlık alanında hedef baskısının etik ikilemlerle ilişkisi gibi araştırma temaları, yerel literatüre güçlü katkılar sunabilir.

Buna ek olarak paradoksal liderlik, örgütsel tasarım ve insan kaynakları uygulamalarının değer–performans gerilimini nasıl şekillendirdiğine ilişkin ampirik çalışmalar, kuramsal tartışmaları zenginleştirecektir. Gelecek araştırmalarda özellikle şu yönelimler öne çıkabilir:

- **Zamansal boyut:** Değer ve performans önceliklerinin kriz dönemlerinde ve rutin dönemlerde nasıl değiştiği.
- **Mikro–makro bağlantı:** Bireysel iyi oluş süreçlerinin örgütsel ölçüm rejimleri ve kurumsal mantıklarla nasıl etkileştiği.
- **Söylem–pratik tutarlılığı:** Değer söylemlerinin hangi koşullarda samimi, hangi koşullarda araçsal algılandığı.
- **Güç ve eşitsizlik:** Performans rejimlerinin kimler için fırsat, kimler için baskı ürettiği; cinsiyet, statü ve kadro türü gibi farklılaşmaların rolü.

Sonuç olarak bu bölümde sunulan çerçeve, değer ve mutluluk odaklı yönetim ile performans odaklı yönetimi bir arada düşünmeye yönelik eleştirel ve çoğulcu bir araştırma gündemi için bir başlangıç noktası sunmaktadır. Bu gündem, örgütlerde gerilimleri “çözme” iddiasından ziyade, gerilimleri “anlama, görünür kılma ve üretken biçimde yönetme” hedefiyle hareket eden bir kuramsal yönelimi teşvik etmektedir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışma, değer ve mutluluk odaklı yönetim ile performans odaklı yönetim arasındaki ilişkinin örgütsel davranış literatüründe sıklıkla başvuru alan basit karşıtlık çerçevesinin ötesinde ele alınması gerektiğini ileri sürmektedir. Bölüm boyunca geliştirilen temel argüman, söz konusu iki yaklaşımın birbirini dışlayan alternatifler olmadığı; aksine örgütsel yaşamın yapısal ikiliklerinden biri olarak eşzamanlı biçimde var olan ve karşılıklı etkileşim içerisinde yeniden üretilen dinamikler olduğudur. Bu perspektif doğrultusunda örgütler, tek yönlü rasyonaliteyle işleyen mekanik yapılar olarak değil; farklı değerlerin, beklentilerin ve çıkarların sürekli olarak müzakere edildiği karmaşık sosyal sistemler olarak ele alınmaktadır.

Örgütsel bağlamda performans odaklı yönetim, ölçülebilir çıktılar, hesap verebilirlik ve verimlilik ilkeleri üzerinden örgütlerin etkinliğini artırmayı hedefleyen bir yönetim rasyonalitesini temsil etmektedir. Buna karşılık değer ve mutluluk odaklı yönetim yaklaşımları, çalışanların öznel iyi oluşu, işte anlam üretimi ve örgütsel aidiyet gibi insani boyutları ön plana çıkararak örgütlerin sosyal ve etik yönünü görünür kılmaktadır. Bu iki yönelim, çoğu zaman literatürde birbirine karşıt yönetim felsefeleri olarak sunulsa da, örgütsel pratikler incelendiğinde söz konusu ayrımın her zaman bu kadar net olmadığı görülmektedir. Nitekim pek çok örgütte performans hedefleri ile değer ve mutluluk söylemlerinin aynı anda var olduğu, hatta çoğu zaman aynı yönetsel uygulamalar aracılığıyla birlikte üretildiği gözlemlenmektedir.

Bu durum, değer, mutluluk ve performans arasındaki ilişkinin doğrusal bir nedensellik ilişkisiyle açıklanamayacağını göstermektedir. Bazı örgütsel bağlamlarda çalışanların iyi oluşunu destekleyen değer temelli yönetim uygulamaları performansı güçlendiren bir sinerji yaratabilmekte; çalışanların örgütsel amaçlarla daha güçlü bir biçimde özdeşleşmelerine ve daha yüksek düzeyde katılım göstermelerine zemin hazırlayabilmektedir. Buna karşılık bazı durumlarda performans baskısının yoğunlaşması, değer ve mutluluk söylemlerinin araçsallaştırılmasına ve çalışan deneyimlerinin aşınmasına yol açabilmektedir. Böyle bir bağlamda mutluluk ve iyi oluş söylemleri, çalışanların örgütsel hedeflere daha güçlü biçimde bağlanmasını sağlayan normatif beklentilere dönüşebilmekte ve bu durum örgütsel söylem ile pratik arasındaki gerilimi görünür kılabilmektedir.

Bu tartışma, örgütlerde değer, mutluluk ve performans arasındaki ilişkinin yalnızca teknik bir yönetim meselesi olmadığını; aynı zamanda örgütsel kültür, liderlik pratikleri, kurumsal beklentiler ve güç ilişkileriyle yakından bağlantılı olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanların örgütle kurdukları ilişki, yalnızca performans çıktıları üzerinden değil; aynı zamanda örgütsel adalet algıları, güven düzeyi, anlam deneyimi ve psikolojik sözleşme beklentileri üzerinden şekillenmektedir. Bu nedenle performans sistemlerinin çalışanların öznel deneyimlerini göz ardı eden dar bir rasyonalite üzerine kurulması, kısa vadeli çıktı kazanımları sağlasa bile uzun vadede örgütsel bağlılık, güven ve sürdürülebilirlik açısından çeşitli riskler doğurabilmektedir.

Buna karşılık değer ve mutluluk odaklı yönetim yaklaşımlarının da tüm bağlamlarda otomatik olarak olumlu sonuçlar ürettiği varsayımı gerçekçi değildir. Bu tür yaklaşımlar, örgütsel pratiklerle uyumlu biçimde desteklenmediğinde veya yalnızca sembolik söylemler düzeyinde kaldığında çalışanlar tarafından samimiyetsiz bir yönetim stratejisi olarak algılanabilmektedir. Böyle bir durumda örgütsel söylem ile uygulama arasındaki uyumsuzluk çalışanlarda

güvensizlik ve örgütsel sinizm gibi olumsuz tutumların gelişmesine zemin hazırlayabilmektedir. Dolayısıyla değer ve mutluluk söylemlerinin örgütsel düzeyde anlamlı ve etkili olabilmesi, bu söylemlerin somut yönetim pratikleriyle desteklenmesine ve çalışan deneyimlerinin gerçekliğini yansıtmasına bağlıdır.

Bu bölümde ortaya konulan analiz, değer ve mutluluk odaklı yönetim ile performans odaklı yönetimin örgütlerde birbirini dışlayan seçenekler olarak değil; karşılıklı bağımlılık içinde var olan ve çoğu zaman aynı örgütsel süreçler aracılığıyla yeniden üretilen ikilikler olarak anlaşılması gerektiğini göstermektedir. Bu bağlamda yönetim açısından temel mesele, söz konusu gerilimi ortadan kaldırmak değil; bu gerilimi üretken ve sürdürülebilir biçimde yönetebilme kapasitesini geliştirmektir. Böyle bir yaklaşım, örgütlerin yalnızca ekonomik etkinlik hedeflerini değil, aynı zamanda çalışanların iyi oluşunu, örgütsel değerleri ve kurumsal meşruiyeti birlikte değerlendiren daha bütüncül bir yönetim anlayışını gerektirmektedir.

Çalışmanın bir diğer özgün katkısı, değer–mutluluk ve performans ikiliğini liderlik ve yönetim pratikleri üzerinden analiz etmesidir. Paradoksal liderlik yaklaşımı, yöneticilerin karşıt talepleri eşzamanlı olarak yönetebilme, gerilimleri bastırmak yerine üretken biçimde dengeleyebilme ve farklı rasyonaliteleri bağlamsal olarak uzlaştırabilme kapasitesine vurgu yapmaktadır. Bununla birlikte bölümde özellikle altı çizildiği üzere, bu dengeleme çabası yalnızca bireysel liderlik becerileriyle sınırlı değildir. Performans ölçüm sistemleri, ödüllendirme mekanizmaları, kariyer yapıları ve kurumsal değerlendirme rejimleri, değer ve mutluluk söyleminin örgütsel karşılığını belirleyen temel yapısal unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Dolayısıyla değer–performans geriliminin yönetimi, bireysel düzeyde bir liderlik meselesi olmaktan ziyade, örgütsel tasarım ve kurumsal mantıkların yeniden düşünülmesini gerektiren yapısal bir dönüşüm alanıdır.

Türkiye bağlamına ilişkin tartışmalar, çalışmanın bağlamsal katkısını önemli ölçüde güçlendirmektedir. Özellikle kamu örgütleri ve üniversitelerde son yıllarda yaygınlaşan performans rejimleri, geleneksel mesleki değerler, akademik özerklik, kolektif çalışma kültürü ve kamusal hizmet ethosu ile gerilimli bir ilişki içindedir. Bu bağlamda değer ve mutluluk odaklı yönetim söylemleri, çoğu zaman performans baskısını yumuşatmaya yönelik sembolik araçlar olarak kullanılabilir. Ancak sembolik–biçimsel ayrışmanın derinleştiği bu tür bağlamlarda, söylem ile uygulama arasındaki tutarsızlıklar çalışanların örgütsel güven ve adalet algılarını zayıflatmakta; psikolojik sözleşme ihlali algılarını güçlendirmektedir. Bu durum, değer–performans ikiliğinin kültürel ve kurumsal bağlamdan bağımsız olarak ele alınamayacağını açık biçimde ortaya koymaktadır.

Gelecek araştırmalar açısından bakıldığında, değer-mutluluk ve performans ikiliğinin farklı sektörlerde, kültürlerde ve örgütsel yapılarda nasıl tezahür ettiğine dair ampirik çalışmaların artırılması büyük önem taşımaktadır. Özellikle nitel ve karma yöntemli araştırmalar, çalışanların bu ikiliği gündelik örgütsel deneyimlerinde nasıl anlamlandırdıklarını, hangi durumlarda gerilim hissettiklerini ve bu gerilimlerle nasıl başa çıktıklarını ortaya koyabilir. Bunun yanı sıra performans ölçüm sistemlerinin yeniden tasarımına yönelik deneysel ve tasarım temelli çalışmalar, değer ve iyi oluş boyutlarını dışlamayan alternatif değerlendirme çerçevelerinin geliştirilmesine katkı sunabilir. Kültürlerarası karşılaştırmalar ise bu ikiliğin evrensel mi yoksa bağlama duyarlı mı işlediğini anlamak açısından önemli bir araştırma hattı oluşturacaktır.

Sonuç olarak bu çalışma, örgütlerde değer, mutluluk ve performans arasındaki ilişkinin basit bir tercih meselesi olmadığını; bu iki yönelim arasındaki gerilimin örgütsel yaşamın yapısal ve süreklilik arz eden bir özelliği olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle örgütsel davranış çalışmalarının söz konusu ilişkiyi tek boyutlu açıklama modelleri yerine ikilik, gerilim ve paradoks perspektifleri üzerinden ele alması, örgütlerin karmaşık doğasını anlamak açısından daha açıklayıcı bir çerçeve sunmaktadır. Bu perspektif, örgütlerdeki karşıt eğilimleri ortadan kaldırılması gereken sorunlar olarak değil, üretken biçimde yönetilebilecek yapısal dinamikler olarak değerlendirmeyi mümkün kılmaktadır. Böylece yönetim düşüncesi, tek yönlü rasyonalite anlayışından çok boyutlu ve bağlamsal bir muhakeme biçimine doğru evrilen daha kapsamlı bir analitik çerçeveye doğru ilerleyebilmektedir.

Kaynakça

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299.
- Akat, İ., Budak, G., & Budak, G. (2018). *İşletme yönetimi*. Beta Yayınları.
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. Free Press.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Westview Press.
- Argyris, C. (1998). Empowerment: The emperor's new clothes. *Harvard Business Review*, 76(3), 98–105.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.
- Blanchard, K., & Johnson, S. (1982). *The one minute manager*. William Morrow.
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358–368.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
- Edmondson, A. (2018). *The fearless organization*. Wiley.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Eren, E. (2020). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (17. bs.). Beta Yayınları.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76(6), 93–102.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences* (2nd ed.). Sage.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A., & Locke, E. A. (2005). Core self-evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 257–268.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. Basic Books.
- Koçel, T. (2021). *İşletme yöneticiliği* (18. bs.). Beta Yayınları.

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. Free Press.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations*. Sage.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2019). *Örgütsel davranış*. Aktif Yayınları.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish*. Free Press.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior* (4th ed.). Free Press.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Walton, R. E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 63(2), 77–84.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

Yatay ve Dikey Yönetim Yaklaşımı: İkilik ve Sentez

Ebru Armutcu¹

Özet

Yönetim biliminin tarihsel gelişim süreci, statik ve kontrol odaklı dikey hiyerarşik yapılardan, dinamik ve koordinasyon odaklı yatay yapılaşmaya doğru evrilen makro bir paradigma değişimi göstermiştir. Geleneksel yönetim anlayışının hâkim olduğu dönemlerde sistematize edilen dikey yönetim yaklaşımları, sanayi toplumunun standartlaşma ve seri üretim ihtiyaçlarını karşılayarak bir dönem verimliliğe katkı sunmuş; ancak karar alma süreçlerinin merkezileşmesi ve hiyerarşik basamakların artışı, bu yapıların değişen çevre koşullarına tepki verme süresini uzatarak hantal yapılara neden olmuştur. Mekanik ve organik örgüt yapılarında yapısal koşullanma bağlamında, çevresel belirsizliğin arttığı durumlarda yatay ve esnek yapıların (organik) sürdürülebilir başarı için zorunlu olduğu bilimsel olarak kanıtlanmıştır. Post modern dönemle birlikte şebeke, sanal ve yığılım gibi yeni örgüt modelleri ortaya çıkarak dikey otoriteyi bilgi ve uzmanlık temelli yatay iş birliğine dönüştürmüş; öğrenen organizasyon disiplinleri ve personel güçlendirme stratejileri, bireysel potansiyelin örgütsel davranışlara entegre edilmesini sağlamıştır. Günümüzde teknoloji, örgüt yapısı ve verimlilik arasındaki etkileşim, stratejik olarak değişime uyumun sadece bir tercih değil, küresel rekabet ortamında bir hayatta kalma refleksi olduğunu kanıtlamaktadır. Sonuç olarak, dikey yapılar operasyonel netlik ve disiplin sağlıyor olsa da yenilik, hız ve çalışan motivasyonu gibi modern örgütsel başarı kriterleri, organizasyonların yatay yönetim sürecini tamamlamalarını ve hiyerarşiyi minimuma indiren katılımcı bir kültürü benimsemelerini kaçınılmaz kılmaktadır.

1 Öğretim Görevlisi, Haliç Üniversitesi, ebruarmutcu@halic.edu.tr,
ORCID: 0000-0002-9965-8210

Giriş

Yönetim kavramı insanlık tarihi kadar eskiye dayanmasına rağmen günümüzde hala yeni bir bilim dalı olarak nitelendirilmeye devam etmektedir. Tarihsel olarak bakıldığında yönetim düşünce sisteminde birçok gelişme yaşandığı ve yönetim kavramlarının da bu doğrultuda şekillendiği görülmektedir. Sanayi devrimi ile başlayan yönetim süreçlerindeki değişimler dünya savaşları, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler, küreselleşme ve işgücü niteliklerindeki talep ve beklentilerin etkisi ile sürekli olarak devam etmiştir. Değişimlere ayak uydurabilmek amacıyla insanlar yeni yönetim yaklaşım ve teorileri üretmeye başlamıştır.

Bu bölümde yönetimin kavramsal çerçevesi ve tarihsel gelişiminden başlayarak insan merkezli yönetim süreçleri olan neoklasik ve modern yaklaşımdan, çevresel faktörlere de yanıt veren post modern yaklaşıma kadar uzanan çok faktörlü bir gelişim sürecini teorik çerçevede öğrenirken aynı zamanda farklı perspektiflerle değerlendirilmiştir. Örgütlerin emir-komuta (dikey yönetim) anlayışıyla yürüttüğü geleneksel yönetim yaklaşımları ve hiyerarşik düzeninin minimize edilerek (yatay yönetim) çalışanların yetkilendirilip iş süreçlerine dahil edildiği yönetim anlayışlarındaki düzen incelenmiştir. Bu bağlamda yatay ve dikey yönetim yaklaşımları örgütsel çerçevede ele alınarak süre gelen değişim ve dönüşümlerin yarattığı ikilik durumları değerlendirilmiştir.

1. Yönetim Kavramı ve Tarihsel Süreci

Yönetim, “işleri yaptırmak”, “*organize olarak faaliyetlerin yürütülmesi*”, “*amaçlara ulaşmayı sağlayan süreç*” şeklinde ifade edilmektedir. Bir diğer ifade ile yönetimi; önceden belirlenen amaçlara ulaşabilmek ve hedefleri gerçekleştirebilmek için örgüt kaynaklarının etkili ve verimli bir şekilde kullanıldığı iş görme süreci olarak tanımlamak mümkündür (Koçel, 2023).

Yönetim, daha basit anlamıyla örgütün hedefe ulaşma süresince yapılan çalışmaların düzenlenmesidir. Örgütün birden çok amaç veya hedefi olması ve bunlara ulaşmak için yönetim süreçlerinin gerekliliğinden söz edilebilmektedir (Koçel, 2023). Süreç olarak yönetimin tanımına bakacak olursak; örgüt amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşabilmek için planlama, örgütleme, yöneltme (koordinasyon) ve denetim fonksiyonlarının tamamıyla belirli bir düzen içerisinde yerine getirilmesi süreci şeklinde tanımlanabilir (Mucuk, 2023).

Yönetim kavramının ortaya çıkışını 1700’lü yıllarda başlayan ve 1800’lü yılların ortalarına kadar devam eden Sanayi devrimiyle görmekteyiz. Bu dönemde teknolojik yenilikler kitle üretim, işçi grubu, burjuva sınıfı ve ücret karşılığı çalışma düzeninin gelişmesine bu da beraberinde üretimin dağınık ve

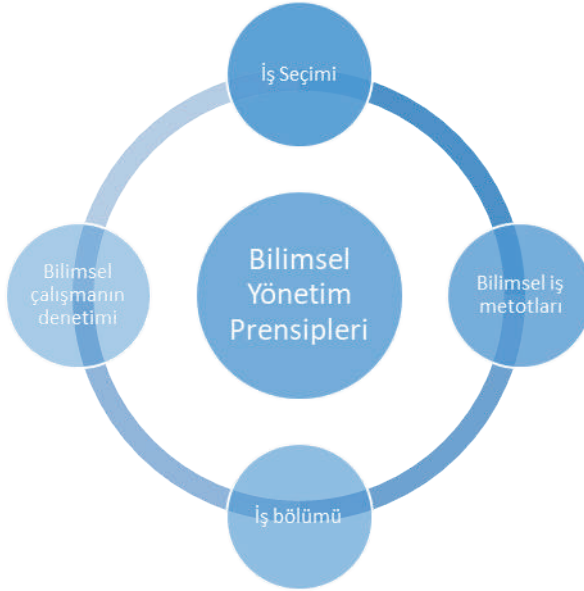
küçük birimlerden merkezileşen birimlere evrilmesiyle yönetimin gelişmesine katkıda bulunmuştur (Koçel, 2023).

Tarihsel olarak bakıldığında insanlar bir arada var olmaya başladığı andan itibaren ortak amaçlar ve hedefler doğrultusunda hareket ederken belirli bir düzen ve disiplin alanında olması ihtiyacı doğmuş ve bu da beraberinde yönetim kavramını getirmiştir. İlk olarak yönetim kavramının M.Ö 2000’lerde Sümerlerin toplumlar üzerindeki disiplini sağlamak adına kullandığı görülmektedir. Babillerin Hammurabi kanunları devlet yönetiminde etkili olurken Mısır uygarlığında yönetim yaklaşımının daha çok bürokratik yapılarda, hiyerarşik bir düzen bağlamında işlendiği görülmektedir. Roma ve Osmanlı imparatorluklarında dönemin gelişmemiş koşullarında hüküm sürülen coğrafi alanlar bölgelere ayrılarak devredilen yetki ve yerinde uygulanan yönetim ilkeleri ile yüzyıllar süren yönetim süreçleri geçirmişlerdir (Ertürk, 2009).

Yönetim yaklaşımı, 20. yüzyıl başlarında F. Taylor’un 1911 yılında “Bilimsel Yönetim İlkeleri” kitabını yayımlamasıyla önemli bir sosyal bilim haline gelmiş ve beraberinde bu gelişme yönetim yaklaşımlarının temelinde olan klasik yönetim anlayışının zeminini oluşturmuştur. 1930’lu yıllara dek süren klasik yönetim yaklaşımında dönemin yönetim anlayışı gelişimine katkı sunanlar çevresel koşulların etkisinin olmadığı, dış çevreden bağımsız kapalı örgüt sistemlerinin çalışma şartlarının iyileştirilmesi ve insan değerli yaklaşımın benimsenmesi ile başarılı olacağını savunmuşlardır (Bolat vd., 2008). 1960’lı yıllarda ise bakış açısındaki değişikliklerle örgütlerin rasyonel olgularla dış çevreye açık hale gelmesi gerektiği ve açık sistemler olduğu anlayışı kabul edilmiştir. Bu anlayış ile örgütün tek tip bir düzenle değil, evrensel olarak tüm koşulların değerlendirilmesi gerektiği gerçeği vurgulanmıştır. Sistem ve durumsallık yaklaşımı bu yapıların anlayışını temsil eden ifadelerdir. Yaşanan teknolojik gelişmeler, bilgi çağı, globalleşme, iletişim ve bilişim ağlarının etkisiyle değişen ve dönüşen toplumsal, kültürel, ekonomik ve demografik faktörler yönetim ve örgütlerdeki bilinen anlayışların modern ve çağdaş yönetim yaklaşımlarına evrilmesine ve günümüze dek ulaşmasına yol açmıştır (Keskin vd., 2016)

Bilimsel bir örgüt olgusu olan yönetim ilk olarak, F. Taylor’un temellerini attığı *bilimsel yönetim yaklaşımı* ile etkili ve verimli yönetimin nasıl olması gerektiğine dikkat çekerek gelenekçi bir teoriyi savunmuştur. Bu yaklaşıma göre verimlilik sağlanabilmesi için tüm üretim faaliyetlerindeki rasyonel olmayan yöntemlerin yok edilerek en iyi yolun tespiti sağlanmalıdır. Bunun içinde Şekil 1’de bazı bilimsel yönetim prensiplerinin geliştirildiğini görmekteyiz (Baransel, 1993). Bu prensiplere değinecek olursak şu şekilde özetlenebilir:

İş Seçimi; örgüt bünyesinde çalışacak olan kişinin bilimsel olarak seçilmesi ve eğitilmesidir. *Bilimsel iş metotları*; çalışan görevini temsil eden her aşamanın bilimsel olarak geliştirilmesi, planlı ve hızlı bir çıktı amaçlanmasıdır. *Bilimsel çalışmanın denetimi*; yönetim düzeyinin çalışan ile iş birliği içerisinde bilimsel metotları uygulayarak teşvikle çalışanın güvenli bir ortamda bulunmasını sağlaması ve olumsuz davranışlarda ise uyarılması ve takibinin yapılmasıdır (Keskin vd., 2016).



Şekil 1: Taylor'un Bilimsel Yönetim Prensipleri

Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımı, çalışanın üretim sürecinde makineye uyumlanmasını temel almasıyla eleştirilmiş olsa da bilimsel otorite olarak kabul gören yönetim yaklaşımlarının temelini oluşturması ve tüm örgüt yönetiminde uygulanan ilkelerle formal yapının tasarımına odaklandığı görülmektedir (Koçel, 2023).

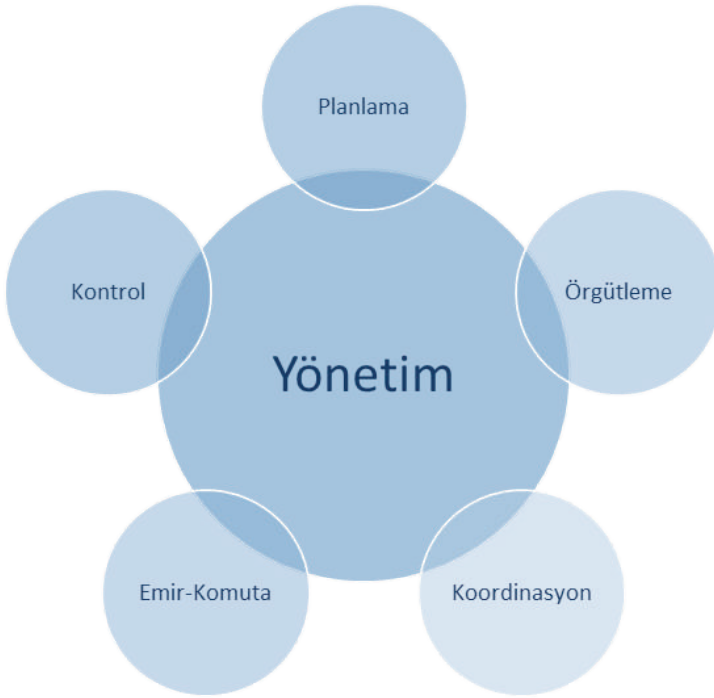
Bu yönetim yaklaşımında benimsenen ve uygulanan koşullar ise şu şekilde sıralanabilir;

- Sistematik şekilde tanımlanmış ve bilimsel olarak oluşturulan iş dizaynı ve iş gören davranışları,
- Standardize edilmiş uyum, düzen ve koordinasyon,
- Bireysel hareket etmekten ziyade yardımlaşma,

- Gerekli tanımlamaların yapıldığı ve yetkilendirildiği her işe uygun iş gören seçimi,
- En yüksek verimlilik düzeyine erişebilmek için iş görenin eğitilmesi,
- Ek ücret ödemeleriyle sisteme teşvik edilmesi.

Aynı zamanda parça başına ücret, ustabaşılık kavramı ve uzmanlaşmayı da gündeme getiren Taylor, verimlilik üzerinde bunlarında etkisi olduğunu savunmuştur. Bilimsel rasyonel kuralların sistematik olarak örgütlenmesini, mühendislik bakış açısıyla mekanik iş süreçleri ile insanın makineye uyumunun amaçlandığı Taylorizm olarak nitelendirilen bu sistem uzun yıllar etkisini sürdürmüştür (Koçel, 2023).

Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımına daha kapsamlı bir bakış açısı getiren H. Fayol'un *yönetim süreci yaklaşımı*, örgütün tüm faaliyetleri ile ele alınması gerektiği görüşünü savunmaktadır. Bilimsel yönetim anlayışı işlerin teknik tarafına odaklanırken *yönetim süreci yaklaşımı* geliştirilmiş olan yönetim prensiplerinin bir bütün olarak örgüt işleyişine entegre edilmesini amaçlamaktadır (Eryılmaz, 2014). Ekonomik etkinlik ve rasyonelliğin örgütün tamamına uygulanması gerektiğini vurgulayan Fayol, örgütlerin birbirine bağlı çeşitli faaliyetlerden oluştuğunu düşünmüş ve bunları işlevleri niteliğinde altı başlıkta incelemiştir. Buradaki amacı örgütün yönetim faaliyetlerinin diğer faaliyetlerden ayırmak olduğunu fikriyle en çok yönetim faaliyetlerine odaklanmıştır. Yönetim faaliyetleri üzerinde derinlemesine çalışarak bir süreç olarak nitelendirdiğini ve günümüze kadar bu kavramın ulaşmasına katkıda bulunduğunu görmekteyiz. İyi bir yönetim anlayışının Şekil 2'de yer alan yönetim süreçlerinden oluştuğunu ifade etmiştir. Yönetim süreci yaklaşımı bu süreçte yer alan faaliyetlerin tümünü kapsamaktadır (Seçtim ve Erkul, 2020).



Şekil 2: Fayol'un Yönetim Faaliyetleri

Klasik yönetim yaklaşımının son temsilcilerinden M. Weber, örgütlerde rasyonelleşmeyi temel alan *bürokratik yönetim yaklaşımını* benimsemiştir. Weber'e göre hiyerarşik olarak yapılandırılmış bu örgütlerde asların görevleri yazılı olarak belirlenmekte ve en tepede bir meşru otorite bulunmaktadır. İdeal tip olarak ifade ettiği bürokrasinin üç meşru otorite ile gerçekleştiğini belirtmiştir. Bunlardan birincisi olan **geleneksel otorite**; geçmişten gelerek miras olarak nesilden nesile aktarılma özelliği taşıyan ve var olan düzenin devam ettirilmesi gerektiğini savunmaktadır. İkinci otorite biçimi **karizmatik otorite**; yönetici konumundaki liderin kişisel özellikleri, örnek alınan kişiliği ve gücüne dayanan, örgütün amacı ve misyonuna olan toplumsal bağlılığı temsil eden otoritedir. Son olarak **rasyonel (bürokratik) otorite**; yasa ve kurallar sistemi çerçevesinde otorite sahibi olan kişinin güç uygulama hakkının var olduğu savunan bir yönetim yaklaşım tarzıdır. Bürokrasi anlayışı subjektif, sosyal ve örgütsel faaliyetlerde düzenin olmadığı, kuralsız, rastgele gerçekleşen iş akışı yerine objektif, resmi, sistem odaklı, önceden belirlenmiş kurallara göre ve profesyonel bir şekilde gerçekleştirilen yönetim süreçlerini ele almaktadır (Weber, 1947).

Örgütsel yapıyı insan unsuru ve informal çerçevede yeniden değerlendiren, klasik yönetim yaklaşımına eleştirel bakış açısı getiren neoklasik (davranışsal) yönetim yaklaşımında hiyerarşik düzenin yerine bürokratik yönetim kusurlarını azaltan, çalışanların sisteme dahil edilerek yetkilendirildiği yatay ve demokratik bir yönetim anlayışı benimsenmiştir (Eren, 2001). Neoklasik yönetim anlayışı döneminde fiziksel koşulların iş verimliliği üzerindeki etkilerini incelemek için Elton Mayo ve F. Roethlisberger tarafından Harvard Üniversitesinde yürütülen araştırmada iki hipotez test edilmiştir. Birincisi örgütün ısı, ışık, dinlenme zamanı gibi fiziki faktörlerinde yapılan iyileştirmelerin çalışanlar üzerindeki verimliliği arttıracak diye düşünüyordu. Araştırma sonucunda bu hipotez doğrulanamayarak beşerî ve sosyal faktörlerin etkili olduğu tespit edilmiştir. Verimlilik artışının ancak çalışan motivasyonu, iş tatmini ve sosyal ilişkiler (informal) ile sağlanacağını varsayan ikinci hipotez test edilerek sonuçlar değerlendirilmiştir (Roethlisberger vd., 1939). Bu araştırma sonucunda örgütlerin sosyal bir sistem olduğu ve insan faktörünün de bu sistemin en önemli unsurlarından biri olduğu sonucuna varılmıştır. Neoklasik yönetim anlayışı, klasik ve modern dönemler arasında bir köprü olarak sistem ve durumsallık gibi yaklaşımlara geçişte önemli bir zemin hazırlamıştır (Keskin vd., 2016).

Örgütsel bağlamda klasik ve neoklasik dönemlerde işlevselcilik anlayışıyla örgüt içi unsurlar ve etkileşimlere odaklanıldığı için dış çevrenin göz ardı edilmesi noktası eleştirilere konu olmuştur. 20. yüzyılın ikinci yarısında modern yapısal-işlevselci bir bakış açısıyla örgütlerde her zaman geçerli “en iyi” örgüt yapısından ziyade örgütün iç ve dış çevre koşullarına göre şekillenmesi gerektiği üzerinde durulmuştur (Draft, 2008). Bu noktada yönetime çok boyutlu bir perspektiften bakmayı savunan modern yönetim anlayışı, örgütlerin teknik olduğu kadar sosyal sistemler de olduğunu kabul eder ve akılcı düşünerek geçmişten gelen bilgilerden faydalanıp güncel koşullara göre bir değerlendirme yapmayı benimsemektedir. Modern anlayışa göre örgütlerin etkin ve verimli olabilmesi iç ve dış çevreye uyum sağlayabilmesi ile ilişkilendirilmektedir. 1950 ve 1960’ların ilk dönemlerinde etkili olan klasik ve neoklasik yönetim yaklaşımlarında örgütler kapalı sistem, yüksek kontrol ve bürokratik anlayışın hâkim olduğu bir süreç içerisindeyken modern yönetimle açık sistem ve durumsallık modellerine geçiş yapılmıştır (Mucuk, 2023).

Sistem yaklaşımı; örgütlerde belirli alt sistemler ve parçalardan oluşan, alt sistemler arasında ilişkisi olan ve dış çevre ile etkileşim içerisindeki sistemler bütünü olarak tanımlanabilir (Koçel, 2023). Sistem, birbiri ile bağlantılı alt sistemlerin olduğu bir yapı olması sebebiyle her alt sistem bir diğerinin işleyişini etkileyebilmektedir. Nitekim bu durum sistemi kusursuz yapan bazı özellikleri beraberinde getirmektedir. Örgütlerin dış çevreden gelen girdiyi belirli

işlemlerden geçirerek çıktı olarak sunması açık sistem olarak bilinmektedir. Açık sistemler; çevresiyle sürekli etkileşim halinde olan, alt sistemler ile bir bütün olarak hareket eden, örgütlerin girdi ve çıktılarını belirli bir dengede koruyarak faaliyetlerinin istikrarını sağlayabilen ve süreçte geri bildirim vererek örgütsel dinamizmi proaktif şekilde yönetebilen yapılardır (McAuley vd., 2007)

Durumsallık yaklaşımı; örgütlerde kapsayıcı bir “en iyi” örgüt yapısının bulunmadığını, değişen koşullar altında bunlara ayak uydurulması gerektiğini savunan bir anlayıştır (Shafritz vd., 2005). Örgüt yapısı ve işleyişini belirleyen durumsallık faktörler; örgüt stratejisi, örgüt büyüklüğü, teknolojik yenilikler ve çevre koşulları olarak sıralanabilir. Bunlar arasından çevredeki mutlak belirsizlik durumsallık yaklaşımında örgüt yapısını belirleyen en temel unsurdur (Eren, 2001). Burns ve Stalker (1961)’ın mekanik ve organik örgüt kavramları bu yaklaşımı net bir şekilde bize açıklamaktadır. Belirsizliğin az olduğu mekanik örgüt yapılarında hiyerarşik denetim etkin olurken, belirsizliğin yüksek olduğu çevrelerde ise değişime uyum sağlayabilen, denetimin esnek olduğu, katılım ve iş birliği esaslı örgüt yapısı mevcuttur. Organik örgüt yapısında ise teknolojiye ve pazarda yaşanan değişimlerin fazla olduğu ortamlarda işlevselcilik anlayışına dayanarak örgütlerin çevresel koşullara göre yapılanıp uyum sağladığını öne sürmektedir. Burada yapısal uyumla örgütlerin faaliyetlerini sürdürebilmek için çevreye ayak uydurmaları gerektiği varsayımına dikkat çekilse de işlevselci bir geleneğin varlığından söz edilebilmektedir (Genç, 2007).

2. Yönetim Yaklaşımları

Her örgüt kendine özgü bir otoriter yapıya sahiptir. Bu yapıların karmaşıklığı iş bölümü, uzmanlaşma, disiplin, sorumluluk ve hedeflerin belirlenmesi, emir komuta, hakkaniyet, inisiyatif alma gibi yönetim prensiplerinin yatay ve dikey alanların belirlenmesi ile giderilebilir. Örgütsel yapının büyüklüğü arttıkça daha fazla karmaşıklaştığını, iş bölümlerinin farklılaşarak uzmanlaşmayı gerektirdiği ve üst kademe yöneticilerin sayılarında artışları getirdiği görülmüştür (Tompkins, 2005).

Yönetim faaliyetleri örgüt bünyesindeki çalışanların belirli yönetim prensipleri doğrultusunda yeniden tasarlanmasıdır. Yönetim yaklaşımına göre bu prensipler rasyonel tasarlanan her örgütte düzenli ve sistemli bir şekilde uygulandığında bürokratik olarak örgüt gelişimine katkı sağlanmış olacaktır. Rasyonel bakış açısıyla önceden belirlenmiş bu prensiplerle subjektif değerlerin göz ardı edilmesi gerektiği, örgütsel faaliyetlerin sadece objektif ve evrensel yönetim kuralları ile yönetilmesi gerekmektedir. Nitekim Fayol, Taylor’un katı, değişmez, mutlak bilimsel yönetim yaklaşımından farklı olarak bu yönetim prensiplerinin koşullara göre değişebilen esnek bir yapıda olduğunu ileri

sürmüştür. Bu bağlamda asıl amacı formel olmayan birey davranışlarının karmaşık yapısını kontrol etmeye yönelik bir temel oluşturmaktır (Reed, 2006).

Çağdaş ve post modern dönemlere gelindiğinde yönetim anlayışlarına getirilen değişik bakış açıları ile gelecekte örgütlerin bilgiye dayalı, gelişen, katılımcılığın esas alındığı, hiyerarşik yapıdan ziyade yatay düzende işleyen, görevlerin profesyonel kişilerce yerine getirileceği görev odaklı örgütlerin varlığına doğru bir geçiş söz konusu olmuştur (Keçecioglu, 2008).

Yönetim, gelişmekte olan toplumlarda ekonomik ve örgütsel boyutlar üzerinde etkili olurken sosyal, kültürel ve siyasi bağlamda da belirleyici bir faaliyettir. Geçmişten günümüze kadar yönetim kavramı, bilim dalı ve sanat olarak benimsenmiş ve değişmekte olan çevreye, teknolojik inovasyonlara, toplumsal taleplere göre yeni yaklaşımları beraberinde getirmiştir. Örgütsel bağlamda yaşanan değişimler yönetim anlayışlarının dikey (hiyerarşik) yapılaşmadan yatay (yalın) yapılaşmaya evrildiğini göstermektedir.

2.1. Dikey Yönetim Yaklaşımı

Dikey yönetim yaklaşımı, yönetim kademelerinde örgütsel olarak yukarıdan aşağıya şeklinde bilinmekte olan hiyerarşik yapılanmanın esas alındığı, her kademede bir yöneticinin olduğu ve alttan üste doğru bir yükselişi temsil eden yapı olarak tanımlanabilir (Genç, 2007). Dikey yönetim yaklaşımında örgüt bünyesinde faaliyet gösteren insan faktörünün iş akışları gruplandırılarak belirli bir disiplin çerçevesinde amaca uygun şekilde yönetilerek otoritenin hakimiyetinden söz edilmektedir. Yönetimsel kararların hızlı alınması ve disiplinin sağlanması noktasında süreçleri kolaylaştırdığı düşünülen bu yaklaşım daha çok devlet kurumlarının yönetiminde ve ordu yönetimlerinde kendini göstermektedir (Buluç, 1996).

Mekanik ve organik olarak ikiye ayrılan yönetim sistemlerinde daha katı yapıya sahip, baskıcı bir otoriteyi benimseyen, ayrıntılı görev tanımları ve sorumlulukların bulunduğu, emir komuta anlayışının olduğu mekanik sistemi işleyişi olan örgütlerde dikey yönetim anlayışının hâkim olduğu ifade edilebilir. Merkezileşmeyle veya belirlenmiş kişilerce yönetimin sağlandığı bu anlayışta örgütsel şemalar dikey biçimde oluşturulup, formalleşme derecesi yüksektir. Klasik dönem yönetimlerinde uygulanmış olan bu yaklaşım biçimi geleneksel anlayış olarak nitelendirilmektedir. Dikey yönetim biçiminde örgütlerde “hat” yöneticilerin yetki ve görevleri net bir şekilde belirlenmiş, merkeziyetçi ve aşırı kademeli formel yapılar bulunmaktadır (Genç, 2007).

Dikey yaklaşıma göre örgütler emir-komuta zinciri ile yukarıdan aşağıya doğru hiyerarşik bir düzende yönetilmektedir. Bu yapılarda her kademedeki yönetici bir üstüne bağlı olarak hareket eder ve ast-üst ilişkisine diğer bir

bölüm (kurmay) müdahil olmamaktadır. Yetki, üst kademen alt kademeye kadar devam ederken, komuta birliği bir üst kademededen emir almayı gerekli kılmaktadır (Eren, 2001).

Dikey yönetim yaklaşımının en belirgin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Bolat vd., 2008);

- Emir-komuta yapısının net olmasından kaynaklı herkesin sorumlu olduğu alanlar ve karar mekanizmaları belirgindir. Stratejik ve operasyonel kararlar üst yönetim tarafından alınmaktadır.
- Dikey yapılanma neticesinde sorumlu olunan kişilere sorunları doğrudan iletmenin kolaylığından söz edilebilir. Mikro düzeyde yönetimlerde hesap verebilirlik açısından kolaylık sağlarken sıkı denetimin varlığı kaçınılmazdır.
- Yönetim düzeyindeki uzmanlar son karar mekanizması olarak görev yapmaktadır. Sorunlar ortaya çıktığında son sözü bu uzmanlar vermektedir.
- İş bölümleri net olarak belirtilen bu yapılarda görev tanımları sınırları içinde kalınması gerekmektedir.
- Dikey yönetimler en üst yöneticilerden en alt kademe yönetime kadar uzanan hiyerarşik bir düzene sahiptir.

Örgütler büyüdükçe alt kademelere yeni çalışanlar dahil olmakta ve üst yönetim katmanları da bu doğrultuda artırılmaktadır. Bu örgüt yapısı planlama ve denetim açısından avantajlar sağlasa da görev ve sorumluluk artışı süreçleri karmaşılaştırarak hiyerarşinin büyümesine yol açmıştır.

Taylorizm felsefesine göre insan makine ile uyumlanmış ve onun için çalışmaktaydı. Yönetim süreçleri de bu felsefe doğrultusunda yürütülmeye çalışılıyordu (Koçel, 2023). Fakat bugüne baktığımızda makinelerin insanlar için çalıştığını ve teknolojilerin insanlara ayak uydurmak durumunda kaldığını görmekteyiz. Bu çerçevede değerlendirildiğinde örgütler insan unsurunu merkeze alıp yönetim ve karar alma süreçlerine dahil ederek sistemlerini yeniden şekillendirmiştir. Yaşanan bu değişimler örgütlerin tasarımlarında ve yönetim şekillerinde de etkisini göstererek yeni yönetim modellerini beraberinde getirmektedir.

2.2. Yatay Yönetim Yaklaşımı

Post modern dönemde yönetim anlayışı paradigma değişimi yaşayarak modern döneme göre oldukça farklılaşmıştır. Durumsallık, işlevsellik, entelektüel sermaye, esneklik ve sosyal anlamda sorumluluk anlayışının benimsendiği bu

dönemde uzmanlık önemli bir rol oynamaktadır (Yıldırım, 2010). Yatay yönetim yaklaşımı uzmanlık faktörünün etkili olduğu, iş birliği esasına dayanan, yetki ve sorumlulukların paylaşarak görevlerin yerine getirildiği bir yönetim yaklaşımıdır. Hiyerarşik yapının bulunmadığı bu örgütlerde görevler ekip halinde ve iş bölümü esasına dayanarak gerçekleştirilmektedir (Buluç, 1996).

Yönetim anlayışının post modern dönemdeki değişimi örgüt yapılarında da dikey olarak benimsenen anlayışın yatay süreçlere geçişiyle kendini göstermiştir. Örgütlerde yatay (yalın) yönetim düşüncesine göre çalışana yetki devredilerek veya kademeleri azaltmak için çalışanların eğitilmesi sağlanarak basık bir yapının oluşması amaçlanmaktadır (Seabright & Delacroix, 1996). Bu yaklaşımda bürokratik ve hiyerarşik sistemlerden kesin bir vazgeçişten ziyade minimuma indirgenme durumu söz konusudur. Nitekim çağdaş yönetim dönemlerinde yetki, kaynağını yönetsel alanda edinilmiş teknik bilgidен almaktadır. Örgüt içerisinde iletişim talimatlar şeklinde değil, ortak biçimde ve sorumluluk alanları çerçevesinde alınan kararlar ile sağlanmaktadır (Aksay, 2015).

Hiyerarşik düzeni geride bırakan ve yalın bir yönetim anlayışının benimsendiği örgütler kademeleri azaltarak mevcut personeli güçlendirmeye çalışmaktadır. Kaynakların verimli kullanımı açısından da önemli bir katkı sunan bu yaklaşımı daha çok matriks örgüt yapılarında görmek mümkündür (Adler, 1999).

Matriks örgütler modern dönemde ortaya çıkmış, sorumlulukların dağıtılması ve paylaşılması, uzmanlaşma, grup faaliyetleri gibi geleneksel hiyerarşik düzenin etkisini yitirdiği yeni davranışları benimseyen yapılar olarak nitelendirilebilir (Kargül, 1987). Örgütlerin büyümesi ve uluslararası nitelik kazanması ile klasik yönetimin öngördüğü dikey yönetim şekli olan fonksiyonel organizasyonlar yetersiz kalmıştır. Örgütlerde artan iş süreçleriyle proje yöneticilere ihtiyaç duyulmuş, çok boyutlu düşünmeyi gerekli kılmış ve karmaşık yapının yönetimi için nitelikli insan gücü ve uzmanlık isteyen çalışma alanları oluşturulmuştur (Özalp, 1988). Artan rekabet koşulları örgütlerde hız ve esnekliği sağlayabilmek için yatay yönetim anlayışını gerekli kılmıştır. Küreselleşen ve gelişmekte olan dünya düzeninde yeni örgüt yapıları da hızlı düşünme ve karar almak durumunda kalmaktadırlar. Bu bağlamda rekabet koşulları içerisinde yatay yönetim anlayışına sahip örgütler avantaj sağlamaktadırlar.

Yatay yönetim anlayışının gelişmesine katkı sunan bazı anlayışlar gelişmiştir. Yönetim alan yazını incelendiğinde bunlar; şebeke (network), yığılma, hibrid, sanal, modüler, öğrenen ve akli yoğun örgütler olarak ifade edilmektedir (Eren, 2001; Koçel, 2023; Tüz, 2001). Gelişen teknoloji ve insan kaynağı, rekabet koşulları ve küreselleşme sonucunda yönetim şekilleri yeniden şekillenmektedir.

Yatay yönetimin uygulandığı bu yapılarda hiyerarşinin minimum düzeye indirilerek bürokratik kademelerin azaltıldığı görülmektedir (Aksay, 2015).

Yatay yönetim, dikey hiyerarşinin getirdiği iletişim kopukluklarını ve karar alma yavaşlığını ortadan kaldırmayı hedefleyen bir yaklaşımdır. Yatay yönetimde organizasyonel süreçlerde sınırlar şeffaflaşarak birimler arası iş birliği sağlanması amaçlanmaktadır. İş sahiplenme noktasında psikolojik ve operasyonel alt yapının oluşturulması yetki devrinin tek başına etkin olmadığını ortaya koymaktadır.

Yatay yönetim yaklaşımları, post modern paradigmanın getirdiği esneklik ve çoğulculuk ilkeleriyle birleşerek, matriks örgütlerin çok boyutlu koordinasyon kapasitesini ve yeni nesil yapıların ağ tabanlı çevikliğini modern iş dünyasının temel taşı haline getirmektedir. Geleneksel bürokrasinin dikey hiyerarşik sınırlarından kurtulan bu yapılar, hiyerarşiyi statik bir emir komuta zinciri olmaktan çıkarıp, durumsallık temelinde yeniden şekillenen dinamik bir iş birliği zeminine taşımaktadır. Şebeke, sanal ve yığılma tipi örgütlenmelerle kristalleşen bu yeni paradigma, dijitalleşen küresel pazarda sadece yapısal bir tercih değil, aynı zamanda sürdürülebilir yenilik ve toplumsal fayda için bir zorunluluk olmuştur (Keskin vd., 2016). Nitekim, geleceğin başarılı organizasyonları; otoriteyi bilgiyle, kontrolü güvenle ve hiyerarşiyi yatay düzlemde akışkan bir liderlikle ikame edebilen yapılar olacaktır. Bu yaklaşımla, yönetim biliminin sadece “yönetme” sanatı değil, aynı zamanda “birlikte var olma ve değer üretme” felsefesini benimseyen yeni bir başlangıç olduğu söylenebilir.

3. Yatay ve Dikey Yönetim Arasındaki İkilik

Yönetim biliminin tarihsel serüveni, statik ve kontrol odaklı dikey hiyerarşik yapılardan, dinamik ve koordinasyon temelli yatay yapılaşmaya doğru evrilen makro bir paradigma değişimini yansıtmaktadır (Chen ve Yang, 2023). Geleneksel yönetim anlayışının hâkim olduğu dönemlerde sistematize edilen dikey yönetim yaklaşımları, sanayi toplumunun standartlaşma ve seri üretim ihtiyaçlarını karşılayarak operasyonel verimliliğe büyük katkı sunmuştur; ancak karar alma süreçlerinin merkezileşmesi ve hiyerarşik basamakların artışı, bu yapıların değişen çevre koşullarına tepki verme süresini uzatarak hantal yapılara neden olmuştur. Günümüzün karmaşık piyasa koşulları, örgütlerin sadece “dikey” veya sadece “yatay” olmasını değil, bu iki zıt yapının etkileşiminden doğan bir ikilik (duality) perspektifini benimsemesini zorunlu kılmaktadır.

Örgütsel davranış alanındaki ikilik perspektifi, yatay ve dikey yönetimi birbirini ayıran zıt kutuplar değil, bir paranın iki yüzü gibi birbirini tamamlayan boyutlar olarak görmektedir. Dikey anlayışa göre, yatay yönetimlerin

uygulanabilmesi için gerekli olan yapıyı ve süreci sağlama amacı mevcuttur. Yatay yapılarda da dikey yapının otoritesini esneterek örgütün değişen koşullara uyum sağlamayı amaçlamaktadır. Bu perspektif, örgütlerin karmaşıklığını ve pazar koşullarının evrimini anlamak için hayati önem taşımaktadır (Aksay, 2015).

Yatay ve dikey yönetim, yalnızca yapısal düzenlemeler değil, aynı zamanda bilgi akışı, yetki dağılımı ve örgütün kültürel değerlerine farklı önermeler getirmektedir. Dikey yapıların güçlü olduğu alanlar; açıkça belirlenmiş karar merkezleri, hesap verebilirlik, disiplin ve operasyonel standardizasyon gerektiren işlerken; yatay yapıların avantajları, hız, yenilik, bilgi paylaşımı ve çalışan katılımı olarak ifade edilebilir.

Yatay ve dikey ikiliğin “T” şeklindeki bir uzmanlaşma modeli olarak nitelendirildiği görülmektedir. Bu modele göre harfin dikey yapılanmasını spesifik bir alanda derinlemesine ve mutlak bir uzmanlığa ulaşma temsil ederken; yatay kolunu multidisipliner alanlarda fonksiyonel yetkinlikler ve iş birliği anlayışı oluşturmaktadır. Yalnızca dikey veya yatay olarak hareket etmenin tek başına yeterli olmadığı, iki yaklaşımın harmanlanarak uygulamanın verimli sonuçlar elde edeceği düşüncesi mevcuttur (Khadir vd., 2024).

4. Sonuç ve Öneriler

Yönetim kuramları mekanik sistemlerden biyolojik ve sosyal ağlara doğru tarihsel bir yolculuğu temsil etmektedir. Modernizm rasyonel, dikey ve bürokratik kalıpları, sanayi toplumunun istikrar ihtiyacını karşılamış olsa da bugünün bilgi yoğun ve üstün rekabet koşullarında bu yapılar birer engel haline gelmiştir. Post modern yönetim anlayışı; yatay örgütlenme modelleri, matris yapılar ve şebeke tipi organizasyonlar aracılığıyla, teorik dinamikliği ve insan odaklılığı yeniden tanımlamaktadır.

Matriks örgüt yapılarındaki “komuta birliği” ilkesine her birimin bir yöneticisi (amiri) bulunmaktadır. Bunlardan biri departman yöneticisi iken diğeri ise görev aldıkları projenin yöneticisi olmaktadır. Matris örgütlerde hiyerarşi ilkesine de uyulmamaktadır. Çünkü, örgüt yapısının bazı kesimlerinde hiyerarşi bulunmamaktadır. Buradan hareketle yatay yaklaşımın etkilerini ilk olarak matriks yapılarda görmek mümkündür.

Yatay ve dikey yönetim arasındaki ilişki, literatürde tek bir doğru üzerinde uzlaşmış bir konu olmamıştır. Dikey hiyerarşinin artık “gelenekselci” olduğu ve bilgi çağında hayatta kalamayacağını düşünülürken, hiyerarşinin insan doğasının ve karmaşık sistemlerin vazgeçilmez bir parçası olduğu da bilinen gerçekler arasındadır. Örgütsel yapıların etkinliği çalışanların yetenekleri ile ilişkilendirildiğinde yüksek yetkinlikteki bireylerin hiyerarşik bir disiplin

içinde koordine edilmeye ihtiyaç duyabileceği, düşük yetkinliktekilerin ise birbirlerinden öğrenmek için geniş ağlara ihtiyaç duyabileceği varsayımını savunmaktadır. Nitekim mekanik-organik örgüt ayrımında bu durum, belirsiz piyasa koşullarında organik (yatay) yapıların avantajını göstermekte; buna göre teknoloji ve çevre belirsizliği yatay hareket etmeyi gerekli kılmaktadır.

Günümüzde modern örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlaması ve sürdürülebilir bir faaliyet gösterebilmesi için dikey yönetim anlayışının benimsendiği dikey yapılardan sıyrılıp yatay yönetim felsefesine doğru bir geçiş yapmaları gerekmektedir. Bu bağlamda sunulacak öneriler şu şekildedir;

- Karar alma süreçlerini hızlandırmak ve bilgi akışı sırasında hataları önlemek için örgütlerde yönetim piramidinin basık (yatay) formlara dönüştürülmesi sağlanabilir.
- Çalışanlardan alınacak verimi artırabilmek adına tek bir uzmanlık alanından ziyade farklı departmanların işleyişini rotasyon sağlayarak ve eğitimler vererek kriz anlarında refleks davranış gösterilip çok yönlülük oluşturulabilir.
- Yatay yönetim anlayışı perspektifinde yetki devri aktarımı ile örgüt çalışanlarını karar verme süreçlerine dahil ederek hataları tespit etme ve öğrenme fırsatları vererek örgüt kültürü sağlanabilir.
- Bilginin güç ve otorite olarak kullanıldığı dikey yapılar yerine; şeffaf, hiyerarşinin bilgi akışına engel olmadığı iletişim kanalları kurulması sağlanabilir.
- Dikey yönetimlerde yer alan otoriter ve geleneksel yöneticilerden ziyade vizyon geliştiren, çalışanları motive eden, öğrenene ve geliştiren liderlik anlayışının hâkim olduğu yatay yönetim anlayışları benimsenmelidir.
- Kritik süreçlerin bulunduğu örgütlerde net ve keskin dikey hatlar korunurken yenilik ve müşteri odaklı süreçlerde fonksiyonel ekipler oluşturularak hibrit yönetim tasarımları uygulanabilir.

Örgütsel davranışta yatay ve dikey yönetim yaklaşımlarının birbirinin rakibi değil, bir organizasyonun biyolojik ve sosyal varlığını sürdürebilmesi için gerekli olan iki temel fonksiyon olarak ifade edilebilir. Dikey anlayış örgütün temelini ve disiplinini oluştururken, yatay anlayış örgütün süreçlerini ve uyumu temsil etmektedir. İkilik perspektifi bağlamında, bu iki zıt gücün yarattığı etkileşimi örgütlerin yönetimsel süreçlerinde bir “itici güç” olarak kullanması önerilebilir.

Proaktif bakış açısıyla değerlendirildiğinde, önerilerin hayata geçirilmesi örgütlerin yalnızca yapısal bir değişim yaşamasını değil, aynı zamanda entelektüel

açından farkındalık ve adaptasyon kapasitesi kazanmasını sağlayacaktır. Yatay yönetim yaklaşımları, günümüzün karmaşık piyasa koşullarında hiyerarşik katılığı ortadan kaldırarak hızı ve yeniliği örgütlerin vazgeçilmez bir parçası haline getirirken; dikey yapıların sunduğu disiplin ve netlik, ancak yatay yapıların esnekliği ve katılımcılığı ile harmanlandığında, modern örgütler bu sentezle geleceğin başarılı organizasyonlarının en önemli yapısal karakteristiğini oluşturacaktır.

Kaynakça

1. Adler, P. S. (1999). Building Better Bureaucracies. *Academy of Management Executive*, 13(4).
2. Aksay, K. (2015). Örgüt Yapılarında Yaşanan Değişimler ve Modern Örgüt Tiplerinin İncelenmesi. *Journal of Urban Academy*, 8(3). www.kentakademisi.com
3. Baransel, A. (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri*. İÜ İşletme Fakültesi.
4. Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ., & Erdem, B. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. Detay Yayıncılık.
5. Buluç, B. (1996). Yönetimde örgütlenme süreci. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 2(4), 513–522.
6. Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). The Management of Innovation. *Tavistock Publications*.
7. Draft, R. L. (2008). *Organization Theory and Design* (10th ed.). South-Western Cengage Learning.
8. Chen, X. and Yang, B. (2023) A Review of Paradoxical Leadership Research. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 11, 871-886
9. Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayın.
10. Ertürk, M. (2009). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (4. Baskı). Beta.
11. Eryılmaz, B. (2014). *Kamu Yönetimi*. Okutman Yayıncılık.
12. Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon- Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar* (3. Baskı). Seçkin.
13. Kargül, İ. D. (1987). Matris Yönetim Şekli. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 43.
14. Keçecioğlu, T. (2008). Örgüt Büyüklüğünün Örgüt Yapısına Olan Etkileri Üzerine Çok Boyutlu Yaklaşımlar. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2).
15. Keskin, H., Akgün, A.E., & Koçoğlu İ. (2016). *Örgüt Teorisi* (1. Baskı). Nobel.
16. Khadir, Yasmina & Weerd, Hendrik & Peters, P. (2024). Shaping the Knowledge Worker Through a T-shaped Skills Profile Framework. European Conference on Knowledge Management. 25. 182-189.
17. Koçel, T. (2023). *İşletme Yöneticiliği* (19. Baskı). Beta.
18. McAuley, J., Duberley, J., & Johnson, P. (2007). *Organization Theory: Challenges And Perspectives*. FT Prentice Hall.
19. Mucuk, İ. (2023). *Temel İşletme Bilgileri* (10. Baskı). Türkmen Kitabevi.
20. Özalp, İ. (1988). MATRİKS ORGANİZASYON YAPISI. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 19–31.

21. Reed, M. (2006). *Organizational Theorizing: a Historically Contested Terrain* (In S. R. Clegg, T. B. C. Hardy, & W. R. N. Lawrence, Eds.; 2nd ed.). SAGE Publications.
22. Roethlisberger, F. J., Dickson, W. J., & Wright, H. A. (1939). *Management and the worker*. Harvard University Press.
23. Seabright, M., & Delacroix, J. (1996). The Minimalist Organization As a Postbureaucratic Form: The Example of Alcoholics Anonymous. *Journal of Management Inquiry*, 5(2).
24. Seçtim, H., & Erkul, H. (2020). Yönetim Yaklaşımları Üzerine Kuramsal Bir Değerlendirme. *Management and Political Sciences Review*, 2(1), 18–50.
25. Shafritz, J. M., Ott, J. S., & Jang, Y. S. (2005). *Classics of Organization Theory*. Thomson Wadsworth.
26. Tompkins, J. (2005). *Organization Theory and Public Management*. Wadsworth Publishing Company.
27. Tüz, M. (2001). Yeni Örgüt Modelleri. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1–2(20), 33–42. <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/>
28. Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Oxford University.
29. Yıldırım, M. (2010). Kamu Yönetiminde Bilgi Yönetiminin Gerekliliği Üzerine Bir İnceleme. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1).

Örgütsel Çatışma Yönetimi: Kaçınma Stratejisinden Yaratıcı ve İnşa Edici Çözümlere

Beyzanur Üstünbaş¹

Özet

Bu çalışma, modern organizasyonların kaçınılmaz bir parçası olan örgütsel çatışma olgusunu; geleneksel “kaçınma” yaklaşımlarından, güncel “etkileşimci” ve “yaratıcı” yönetim stratejilerine uzanan geniş bir yelpazede ele almaktadır. Örgütsel çatışma; bireyler veya gruplar arasında amaç, kaynak ve değer uyumsuzluklarından doğan dinamik bir süreçtir. Çalışma kapsamında ilk olarak çatışmanın doğası, nedenleri ve Pondy’nin beş aşamalı modeli üzerinden gelişim süreci incelenmiştir.

Bölümün temel odak noktalarından birini oluşturan çatışmadan kaçınma stratejisi; kavramsal çerçevesi, fiziksel ve psikolojik uygulama biçimleri ile ele alınmıştır. Kaçınmanın stratejik bir tercih olarak kullanılabileceği durumlar belirtilmekle birlikte, bu yöntemin özellikle yüksek güç mesafesine sahip veya kolektivist kültürlerde bir “sessizlik normuna” dönüşerek yaratıcılığı baskıladığı vurgulanmıştır.

Çalışmanın ikinci ana eksenini oluşturan yaratıcı ve inşa edici çatışma bölümünde ise çatışmanın performansı artıran fonksiyonel yönü üzerinde durulmuştur. Çatışma ve performans arasındaki “Ters U” ilişkisi temelinde; düşük düzeydeki çatışmanın durgunluğa, yüksek düzeydeki çatışmanın ise kaosa yol açtığı, optimal düzeydeki çatışmanın ise yenilikçiliği tetiklediği açıklanmıştır. Bu bağlamda, “Şeytanın Avukatlığı” ve “Diyalektik Sorgulama” gibi stratejik karar alma tekniklerinin grup düşüncesi (groupthink) hatasını nasıl engellediği detaylandırılmıştır.

Son bölümde ise inşa edici bir çatışma iklimi için gerekli olan psikolojik güvenlik ve açık iletişim altyapısı ile liderin “kolaylaştırıcı” ve “katalizör” rolleri tartışılmıştır. Sonuç olarak çatışmanın, doğru yönetildiğinde statükoyu sarsan ve kurumsal öğrenmeyi sağlayan stratejik bir kaldıraç olduğu ortaya konulmuştur.

1 Araştırma Görevlisi, Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesi, Sağlık Yönetimi ABD, ORCID: 0000-0002-9914-7365 beyzanurustunbas@gmail.com

1. Örgütsel Çatışma

1.1. Örgütsel Çatışma Kavramı Nedir?

Örgütsel çatışma, örgüt içinde birden fazla birey, grup veya birim arasında amaç, beklenti, değer, çıkar veya kaynaklar konusunda algılanan ya da gerçek uyumsuzluk ve çelişki durumu olarak tanımlanır. Bu çelişki, taraflar arasındaki etkileşim sürecinde ortaya çıkan fikir ayrılıkları, hedef uyumsuzlukları veya sosyal etkileşimdeki engeller şeklinde tezahür edebilir. Çatışma, örgüt üyelerinin birlikte çalışmak zorunda olduğu durumlarda kaçınılmaz olan bir olgudur ve her sosyal yapıda olduğu gibi örgütlerde de sıklıkla görülür.

Klasik yönetim yaklaşımı, çatışmayı genellikle örgütsel etkinliği azaltan olumsuz bir süreç olarak görmüş ve en aza indirilmesi gerektiğini savunmuştur. Ancak davranışsal ve etkileşimsel yaklaşımlar, çatışmanın kaçınılmaz olduğunu ve belirli koşullarda örgütün dinamizmine katkı sağlayabileceğini kabul eder. Özellikle etkileşimsel bakış açısı, çatışmanın “sadece yok edilmesi gereken bir sorun” olmaktan ziyade yapıcı bir güç olabileceğini vurgular.

Bu kapsamda örgütsel çatışma, olumsuz (dysfunctional) ve olumlu (functional) sonuçlar doğurabilen bir süreç olarak ele alınır. Olumsuz çatışmalar moral bozukluğuna, iletişim kopukluğuna ve performans düşüşüne yol açabilirken; uygun şekilde yönetilen çatışmalar yaratıcılığı, problemlerin çözümünü ve yenilikçiliği destekleyebilir (Mukazhanova, 2023).

1.1.1. Örgütsel Çatışmanın Temel Nedenleri

Tiflis Devlet Üniversitesi’nde yapılan çalışmaya göre örgütte çatışma durumlarının %80’i insan iradesinden bağımsız olarak ortaya çıkmaktadır. Bunun nedenleri, insanların bireysel özelliklerinin yanı sıra, organizasyonda kurulan kültürün koşullandırdığı organizasyon yapısıdır. Organizasyon yönetiminin çatışmaları ne kadar doğru analiz ettiği, stresi yönettiği, çatışmayı teşhis ettiği ve yönettiği durumu organizasyonun psikolojik iklimine yansır (Kharadzade ve Gulua, 2018). Çatışmaya neden olan faktörlerin, organizasyonun iç ve dış faktörlerinden kaynaklanabileceği; iç faktörlerin kişilik farklılıkları, stres, azalan verim olabileceği; dış faktörlerin ise iletişim sorunları ve sınırlı kaynaklar olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır (Nurhalim, 2022). Çalışanların otorite, pozisyon, tanınma, kıt kaynaklar vb. için rekabet etmeleri nedeniyle örgütlerde çatışma kaçınılmaz hale gelmiştir (John-Eke ve Akintokunbo, 2020). Literatürde örgütsel çatışmanın ortaya çıkmasına yol açan birçok faktör belirtilmiştir. En yaygın olarak vurgulanan nedenler şunlardır:

- Amaç veya çıkar uyumsuzluğu: Birey veya grupların farklı hedeflere sahip olması.

- Kaynak kıtlığı: Özellikle maddi kaynakların sınırlı olduğu durumlarda rekabetin artması.
- İletişim eksikliği veya yanlış anlamalar: Yanlış algılamalar çatışmayı tetikleyebilir.
- Kişilerarası farklılıklar: Kişilik, değer sistemi veya beklenti farklılıkları.

Bu nedenler, örgüt içi etkileşimin karmaşıklığını ve çalışanların farklı perspektiflerden gelmesinin çatışma olasılığını nasıl artırdığını göstermektedir.

1.1.2 Örgütsel Çatışma Konusunda Görüşler

Aşağıda örgütsel çatışmaya ilişkin Geleneksel Görüş ile Etkileşimci Görüş karşılaştırmalı olarak sunulmuştur:

Boyut	Geleneksel Görüş	Etkileşimci Görüş
Çatışmaya Temel Bakış	Çatışma zararlı, yıkıcı ve kaçınılması gereken bir durumdur.	Çatışma kaçınılmazdır ve belirli düzeyde gerekli hatta yararlıdır.
Temel Varsayım	İyi yönetilen örgütte çatışma olmaz.	Çatışmasız örgüt durağanlaşır ve yenilik üretmez.
Çatışmanın Niteliği	Tamamen disfonksiyonel	Fonksiyonel veya disfonksiyonel olabilir
Yönetim Amacı	Çatışmayı ortadan kaldırmak veya bastırmak	İşlevsel çatışmayı teşvik etmek, işlevsiz olanı kontrol etmek
Performans ile İlişki	Çatışma arttıkça performans düşer	Orta düzey çatışma performansı artırır
Örgüt Anlayışı	Mekanik, hiyerarşik, düzen ve istikrar odaklı	Dinamik, değişime açık ve rekabetçi
Yöneticinin Rolü	Arabulucu ve bastırıcı	Dengeleri kuran, tartışmayı teşvik eden lider
Tarihsel Bağlam	Klasik yönetim teorileri (20. yüzyıl başları)	1970 sonrası örgütsel davranış literatürü

1.1.3. Örgütsel Çatışmanın Düzeyleri ve Türleri

Örgüt içi çatışma yönetimi üç düzeyde ve birkaç sınıflama ekseninde ele alınır; düzeyler, çatışma türleri, yönetim stilleri ve teorik/uygulamalı modeller temel başlıklardır. Bu başlıklar belirli tanımlar, seçim kriterleri ve müdahale araçlarıyla akademik literatürde sistematik olarak sınıflanmıştır. Örgüt içi çatışmaların hangi düzeyde ortaya çıktığını belirlemek, doğru tanı ve müdahale seçimi için ilk adımdır. Literatürde çatışmalar genellikle düzeyler birey, grup ve gruplar arası ekseninde sınıflanır.

Düzyey	Kısa Açıklama	Müdahale Olanakları
Bireysel (intrapersonal/ intrapersonal)	Bir bireyin kendi içindeki çelişkiler veya rol belirsizlikleri	Rol tanımı, bireysel destek
Grup içi (intragroup)	Aynı takım veya birim içindeki üyeler arası çatışmalar	Takım süreçleri, iletişim, normlar
Gruplar arası (intergroup)	Farklı birimler, takımlar veya meslek grupları arasında sürtüşme	Politika, kaynak dağılımı, arabuluculuk

Örgütsel yapılar; farklı hedeflere, uzmanlıklara, sosyokültürel geçmişlere ve kişilik özelliklerine sahip bireylerin ortak bir amaç doğrultusunda bir araya geldiği dinamik sistemlerdir. Bu çeşitlilik, bir yandan kuruma yaratıcılık ve yenilikçi bakış açıları kazandırarak dinamizmi beslerken, diğer yandan kaçınılmaz olarak çeşitli düzeylerde fikir ayrılıklarını ve çıkar çatışmalarını beraberinde getirir.

Örgütsel çatışma, sadece “anlaşmazlık” değil; kıt kaynakların paylaşımı, güç mücadelesi ve iletişim kopuklukları gibi yapısal ve davranışsal unsurların bir yansımasıdır. Çatışmanın kaynağını doğru teşhis etmek ve süreci yıkıcı olmaktan çıkarıp yapıcı bir dönüşüm aracına çevirebilmek için, bu etkileşimin hangi düzlemde gerçekleştiğini belirlemek kritik bir ilk adımdır. Çatışmanın odak noktasını anlamak, doğru yönetim stratejisinin seçilmesi için temel teşkil eder. Bu bağlamda çatışma, doğru yönetildiğinde statükoyu sarsan ve kurumsal gelişimi tetikleyen bir kaldıraç görevi görürken; ihmal edildiğinde örgütün temel bağlarını zayıf düşüren bir risk faktörüne dönüşebilir. Dolayısıyla, çatışmanın hangi katmanda filizlendiğini saptamak hem bireysel huzuru hem de kurumsal sürdürülebilirliği güvence altına almanın anahtarıdır.

Örgütsel çatışmalar, tarafların niteliğine, etkileşim alanına ve ortaya çıktığı hiyerarşik düzleme göre şu altı başlık altında detaylandırılmaktadır:

1.1.3.1. Birey İçi Çatışma (Intrapersonal Conflict)

Kişinin kendi iç dünyasında yaşadığı kararsızlıklar ve çelişkilerdir. Genellikle bireyin üstlendiği rollerin kendi değer yargılarıyla çatışması veya kendisine verilen görevlerin yeteneklerini aşması/altında kalması durumunda ortaya çıkar.

Örnek: Bir yöneticinin, etik bulmadığı bir kararı üst yönetim baskısıyla uygulamak zorunda kalması.

1.1.3.2. Bireylerarası Çatışma (Interpersonal Conflict)

İki veya daha fazla kişi arasında yaşanan, genellikle kişilik farklılıkları, iletişim kopuklukları veya kıt kaynakların paylaşımı gibi nedenlerden kaynaklanan çatışmalardır. Örgütlerde en sık rastlanan ve en görünür olan türdür.

Örnek: Aynı terfiyi bekleyen iki çalışanın birbirine karşı rekabetçi ve engelleyici tutumlar sergilemesi.

1.1.3.3. Grup İçi Çatışma (Intragroup Conflict)

Belirli bir departman, kurul veya proje ekibi içindeki üyeler arasında yaşanan anlaşmazlıklardır. Grubun ortak hedefine nasıl ulaşılacağı, görev dağılımı veya liderlik mücadelesi bu çatışmayı tetikleyebilir.

Örnek: Yazılım ekibindeki üyelerin, projenin hangi programlama diliyle yazılacağı konusunda fikir ayrılığı yaşaması.

1.1.3.4. Gruplararası Çatışma (Intergroup Conflict)

Örgüt şemasındaki farklı birimler veya departmanlar arasındaki çekişmedir. Genellikle bir birimin başarısının diğer birimin işini zorlaştırdığı veya kaynakların adaletsiz dağıtıldığı algısı hakim olduğunda görülür.

Örnek: Üretim departmanının “kalite” odaklı çalışmak istemesine karşın, satış departmanının “hızlı teslimat” için baskı yapması.

1.1.3.5. İşletme İçi Çatışma (Intraorganizational Conflict)

Örgütün hiyerarşik yapısından veya dikey/yatay iletişim kanallarındaki tıkanıklıklardan kaynaklanan genel çatışmalardır. Üst yönetim ile alt kademeler (dikey) veya aynı seviyedeki farklı fonksiyonel alanlar (yatay) arasında gerçekleşebilir.

Örnek: Şirket merkezinin aldığı maliyet düşürme kararının, bölge müdürlükleri tarafından operasyonu aksatacağı gerekçesiyle dirençle karşılanması.

1.1.3.6. İşletmelerarası Çatışma (Interorganizational Conflict)

Birbirinden bağımsız iki veya daha fazla kuruluş arasındaki rekabet veya anlaşmazlıklardır. Bu tür çatışmalar genellikle pazar payı kapma yarışı, patent davaları veya tedarik zinciri krizleri şeklinde kendini gösterir.

Örnek: İki rakip teknoloji devinin, benzer bir ürün tasarımı üzerinden birbirlerine telif hakkı davası açması.

1.1.4. Çatışma Sürecinin Aşamaları

Örgütsel çatışma, bir organizasyon içinde bireyler veya gruplar arasındaki amaç, değer veya çıkar farklılıklarından doğan dinamik bir süreçtir. Literatürde genellikle Pondy'nin Çatışma Modeli (Pondy, 1967) üzerinden açıklanan bu süreç, beş temel aşamadan oluşur:

I. Gizli Çatışma (Latent Conflict)

Bu aşamada çatışma henüz su yüzüne çıkmamıştır ancak onu tetikleyecek koşullar mevcuttur. Çatışmanın “kuluçka dönemi” olarak adlandırılabilir.

- Nedenleri: Kaynakların kısıtlı olması, departmanlar arası amaç farklılıkları veya görev karmaşası.
- Örnek: Bütçe kısıtlıdır ve iki ayrı departman da bu bütçeye ihtiyaç duymaktadır.

II. Algılanan Çatışma (Perceived Conflict)

Taraflar, amaçlarının bir başkası tarafından engellendiğini veya potansiyel bir anlaşmazlık olduğunu zihinsel olarak fark ederler.

- Özellik: Henüz duygusal bir tepki yoktur; olay rasyonel bir düzeyde “burada bir sorun var” şeklinde tanımlanır.
- Risk: Bazen gerçekte bir engel olmasa bile, yanlış anlamalar nedeniyle çatışma burada başlayabilir.

III. Hissedilen Çatışma (Felt Conflict)

Çatışmanın kişiselleştiği ve duyguların (kaygı, öfke, stres, güven kaybı) devreye girdiği aşamadır.

- Özellik: Taraflar birbirlerine karşı “biz ve onlar” şeklinde cephe almaya başlar.
- Etki: Sorun artık sadece teknik bir mesele değil, psikolojik bir gerginlik kaynağıdır.

IV. Açık Çatışma (Manifest Conflict)

Çatışmanın dışarıdan net bir şekilde gözlemlenebildiği, eyleme dökülmüş halidir.

- Davranışlar: Tartışmalar, bilgi saklama, sabotaj, üst yönetime şikayet etme veya iş birliğini tamamen kesme gibi agresif davranışlar görülür.
- Müdahale: Bu aşama, çatışmanın en yıkıcı olabileceği ama aynı zamanda çözüm için en çok çaba sarf edilen noktadır.

V. Çatışma Sonrası (Conflict Aftermath)

Çatışma bir şekilde (çözülerek veya bastırılarak) sonuçlandığında ortaya çıkan durumdur.

- **Yapıcı Sonuç:** Sorun kökten çözülürse taraflar arasındaki iş birliği artar ve organizasyonel öğrenme gerçekleşir.
- **Yıkıcı Sonuç:** Eğer çatışma sadece bastırıldıysa (örneğin bir taraf zorla ikna edildiyse), bu durum bir sonraki çatışma döngüsü için çok daha güçlü bir “Gizli Çatışma” zemini hazırlar.

1.1.5. Örgütsel Çatışmanın Olumlu ve Olumsuz Etkileri

Örgütsel çatışma, geleneksel yönetim anlayışında kaçınılması gereken bir “hastalık” olarak görülse de modern yönetim teorisinde “iki ucu keskin bir bıçak” olarak tanımlanır. Çatışmanın dozu ve yönetilme biçimi, onun örgüt için bir yıkım mı yoksa bir gelişim fırsatı mı olacağını belirler.

1.1.5.1. Örgütsel Çatışmanın Olumlu (Fonksiyonel) Etkileri

Doğru seviyedeki bir çatışma, statükoyu sarsarak organizasyonu canlandırır.

- **Yaratıcılık ve Yenilikçilik:** Farklı fikirlerin çarpışması, alışılmışın dışında çözümlerin doğmasını sağlar. “Herkes aynı şeyi düşünüyorsa, kimse fazla düşünmüyor demektir” ilkesi burada hayat bulur.
- **Sorunların Görünür Hale Gelmesi:** Halı altına süpürülen veya görmezden gelinen yapısal sorunlar, çatışma sayesinde su yüzüne çıkar ve çözüm süreci başlar.
- **Grup İçi Bağlılığın Artması:** Dış bir birimle yaşanan çatışma (gruplararası çatışma), grup üyelerinin birbirine kenetlenmesine ve “biz” bilincinin güçlenmesine yol açabilir.
- **Değişim ve Gelişim:** Çatışma, değişimin en büyük tetikleyicisidir. Mevcut sistemin eksiklerini göstererek örgütün kendini yenilemesini sağlar.
- **Karar Kalitesinin Artması:** Alternatif görüşlerin tartışılması, kararların tek boyutlu olmasını engeller ve daha sağlam temellere dayanmasına yardımcı olur.

1.1.5.2. Örgütsel Çatışmanın Olumsuz (Fonksiyonel Olmayan) Etkileri

Çatışma kontrolden çıktığında veya kişisel husumete dönüştüğünde örgütü içten içe kemirmeye başlar.

- Verimlilik ve Performans Kaybı: Enerji, iş üretmek yerine birbirini engellemeye veya savunma yapmaya harcanır; bu da genel verimliliği düşürür.
- İletişim Kopukluğu: Taraflar arasındaki bilgi akışı kesilir veya bilgiler manipüle edilir. Bu durum koordinasyonu imkansız hale getirir.
- Psikolojik Yıpranma ve Stres: Sürekli çatışma ortamı çalışanlarda kaygı, tükenmişlik ve iş tatminsizliği yaratarak işten ayrılma oranlarını artırır.
- Güven Ortamının Bozulması: İş birliği ruhu yerini şüphecilığe ve düşmanlığa bırakır. Takım çalışması yapılamaz hale gelir.
- Kaynak İsrafi: Çatışmayı çözmek için harcanan zaman, para ve emek; asıl hedeflere odaklanılması gereken kaynaklardan çalınmış olur.

1.2. Çatışma Yönetimi

Çatışma yönetimi, örgütlerdeki uyuşmazlıkları sadece bastırmak veya ortadan kaldırmak değil; aksine bu süreci kontrol altına alarak organizasyonun hedeflerine katkı sağlayacak şekilde yönlendirmek, yenilikçiliği teşvik etmek ve örgütsel öğrenmeyi desteklemek amacıyla yürütülen stratejik bir süreçtir. Bu kavram, çatışmanın varlığını doğal kabul eder ve onu örgütsel enerjiyi canlı tutan yaşamsal bir güç olarak görür.

Çatışma yönetimi kavramının temel özellikleri ve ifade ettiği anlamlar şunlardır:

- *Çatışmayı Çözmekten Farklıdır:* Çatışmayı çözmek, uyuşmazlığın tamamen ortadan kaldırılmasını savunurken; çatışma yönetimi, bazı durumlarda makul ve ılımlı bir çatışma düzeyinin örgütün verimliliği ve sürekliliği için gerekli olduğunu savunur. Yönetici, duruma göre çatışmanın miktarını artırabilir veya azaltabilir.

- *İşlevsel ve Yapıcı Bir Araçtır:* Modern (etkileşimci) yönetim anlayışına göre, çatışma yönetimi; durağanlığı engelleyen, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayan ve değişimin öncüsü olan bir mekanizmadır (Topaloğlu, 2011). Hedef, yıkıcı çatışmaları en aza indirirken, yapıcı (fonksiyonel) çatışmaları optimum seviyede tutmaktır (Mukazhanova, 2023).

- *Stratejik Bir Süreç Yönetimidir:* Çatışmanın kaynağının belirlenmesini, yoğunluğunun ölçülmesini ve uygun müdahale yöntemlerinin seçilmesini içeren dinamik bir süreçtir. Bu süreçte yöneticinin, çatışmayı örgütün amaçlarına uygun olarak yönlendirme becerisine sahip olması beklenir.

- *Belirli Tarzlar ve Stratejiler İçerir:* Literatürde çatışma yönetimi, bireylerin kendi çıkarlarına (girişkenlik) ve başkalarının çıkarlarına (iş birliği) verdikleri

önem doğrultusunda şekillenir. Bu kapsamda en yaygın kullanılan Thomas-Kilmann modeli; rekabet, iş birliği, uzlaşma, kaçınma ve uyum sağlama olmak üzere beş farklı yönetim stili tanımlar.

• *Duygusal Zekâ ve Liderlik Gerektirir*: Etkili bir çatışma yönetimi, yöneticinin sadece teknik bilgisine değil, aynı zamanda öz farkındalık, empati ve sosyal beceriler gibi duygusal zekâ yetkinliklerine dayanır. Yüksek duygusal zekâyâ sahip liderler, gerginliği azaltarak iş birliğine dayalı çözümler üretmede daha başarılıdır (Gözükara Yıldız ve Hatipoğlu, 2025).

Özetle çatışma yönetimi; uyuşmazlıkları bir “hastalık” olarak görüp yok etmek yerine, onları organizasyonun karakterini ve dayanıklılığını inşa eden, verimliliği artıran bir fırsata dönüştürme sanatıdır.

1.2.1. Örgütsel Çatışma Yönetimi Stratejileri

Örgütsel hedeflere ulaşmak ve çalışma ortamındaki verimliliği korumak için çatışmanın sadece teşhis edilmesi yeterli değildir; aynı zamanda durumun gerekliliklerine uygun bir çözüm yönteminin seçilmesi kritik önem taşır. Yöneticiler, çatışmanın şiddetine ve tarafların ortak çıkarlarına göre farklı yaklaşımlar sergileyerek süreci yapıcı bir yöne evirebilirler.

Aşağıdaki tablo, literatürde sıkça başvurulan temel çatışma yönetimi stratejilerini ve bu stratejilerin hangi koşullarda tercih edilmesi gerektiğini özetlemektedir:

Strateji	Tanım	Ne Zaman Kullanılır?
Kaçınma	Sorunu görmezden gelme.	Mesele önemsizse veya ortam çok gerginse.
Zorlama	Kendi çözümünü dayatma.	Acil karar verilmesi gereken kritik durumlarda.
Uyum Sağlama	Karşı tarafın isteğini kabul etme.	İlişkiyi korumak, hatayı kabul etmek için.
Uzlaşma	Her iki tarafın da taviz vermesi.	Geçici ve hızlı bir çözüm gerekiyorsa.
İş Birliği	Herkesin kazandığı ortak çözüm.	Her iki tarafın beklentisi de çok önemliyse.

2. Çatışmadan Kaçınma

2.1. Kaçınma Stratejisinin Kavramsal Çerçevesi

Çatışmadan kaçınma (avoidance), bireyin hem kendi ilgi ve ihtiyaçlarını hem de karşı tarafın çıkarlarını göz ardı ettiği, çatışmayı görmezden gelme veya

erteleme eğiliminde olduğu bir davranış biçimidir. Thomas ve Kilmann (1974) tarafından geliştirilen ve literatürde en çok kabul gören “Çatışma Yönetimi Stratejileri Modeli”nde kaçınma; atılmanlık (kendi hedefine odaklanma) ve iş birliği (başkalarının hedefine odaklanma) boyutlarının her ikisinde de düşük seviyeyi temsil eder.

I. Pasif Bir Tepki Olarak Kaçınma

Pruitt ve Rubin (1986) kaçınmayı, çatışmanın varlığını kabul etmeme veya çatışmaya dahil olmayı reddetme olarak tanımlar. Bu stratejiye başvuran birey, sorunla yüzleşmek yerine fiziksel veya psikolojik olarak geri çekilmeyi tercih eder. Rahman (2001) ise kaçınmayı, örgütsel hiyerarşi içinde astların üstleriyle yaşadığı çatışmalarda bir hayatta kalma mekanizması olarak kullandığını belirtmektedir.

II. Stratejik Bir Araç Olarak Kaçınma

Kaçınma her zaman negatif bir “korku” tepkisi değildir. Rahim (1983), kaçınmanın belirli durumlarda bilinçli ve stratejik bir seçim olduğunu vurgular. Özellikle çatışmanın maliyeti (zaman, enerji, itibar kaybı), çatışmadan elde edilecek olası faydadan yüksekse, kaçınma rasyonel bir yönetim tercihi haline gelir.

III. Kültürel ve Bağlamsal Boyut

Hofstede’nin (1980) kültürel boyutlar teorisi çerçevesinde bakıldığında, “belirsizlikten kaçınma” düzeyi yüksek olan toplumlarda ve kolektivist kültürlerde, grup içi uyumu bozmamak adına çatışmadan kaçınma stratejisinin daha sık kullanıldığı görülmektedir. Bu bağlamda kaçınma, örgütsel barışı koruma işlevi gören sosyal bir norm olarak kabul edilebilir.

2.2. Kaçınma Davranışının Uygulama Biçimleri ve Taktikleri

Örgüt içerisinde bireyler veya gruplar, çatışmanın getireceği duygusal yükten veya olası kayıplardan korunmak amacıyla çeşitli savunma mekanizmaları geliştirirler. Bu mekanizmalar somut fiziksel eylemlerden, soyut psikolojik bariyerlere kadar geniş bir yelpazede çeşitlenmektedir.

2.2.1. Fiziksel Ayrışma (Physical Separation)

Bu taktik, çatışmanın tarafı olan kişi veya gruplarla etkileşim ihtimalini sıfıra indirmeyi amaçlayan en somut kaçınma biçimidir. Ortak çalışma alanlarından kaçınma, yemek saati veya mola gibi sosyal zamanları değiştirme, yüz yüze gelme ihtimali olan toplantılara mazeret bildirerek katılmama gibi eylemleri içerir. Kurumsal olarak uzun vadede bu durum, birimler arası koordinasyonun

kopmasına ve örgütsel iletişimin birbirinden kopuk yapılar haline gelmesine neden olur.

2.2.2. Zihinsel ve Psikolojik Geri Çekilme (Psychological Withdrawal)

Fiziksel olarak aynı ortamda bulunulsa dahi, bireyin zihinsel olarak çatışma ortamından uzaklaşmasıdır. Çatışma konusu açıldığında sessiz kalma, konuyu alakasız mecralara kaydırma (depolitizasyon), aşırı şakacılıkla konuyu ciddiyetinden uzaklaştırma veya “duyarsızlaşma” (numbing) tekniklerini içerir. Birey, sorun yokmuş gibi davranarak içsel gerilimini düşürmeye çalışır.

2.2.3. Erteleme ve Oyalama (Procrastination and Stalling)

Çatışmanın varlığı reddedilmez ancak çözüm süreci belirsiz bir geleceğe havale edilir. Karar vericilerin “daha fazla veriye ihtiyacımız var”, “bu konu şu an önceliğimiz değil” veya “biraz zaman geçsin, taşlar yerine otursun” gibi ifadelerle yüzleşmeyi ötelemesidir. Bu durum, çatışmanın soğumasına yardımcı olabileceği gibi, sorunun içten içe büyüyerek kronikleşmesine de yol açabilir. “Kararsızlık karardan kötüdür” prensibi gereği, sürekli erteleme taktiği örgüt içinde belirsizliği artırır ve çalışanların yönetime olan güvenini zedeler.

Söz konusu kaçınma taktikleri, kısa vadede örgütsel barışı koruyor gibi görünse de çatışmanın kök nedenlerini ortadan kaldırmaz; aksine sorunu gizli (latent) aşamaya geri iterek gelecekte daha şiddetli bir patlamaya zemin hazırlar.

2.3. Yapısal Kaçınma Mekanizmaları

Örgütler, çatışmanın maliyetini düşürmek amacıyla bireylerin inisiyatifine bırakılmayan, sistemin işleyişine entegre edilmiş koruyucu yapılar kurarlar. Bu mekanizmalar, çatışmanın temel kaynaklarından olan “karşılıklı bağımlılık” ve “belirsizlik” unsurlarını minimize etmeyi hedefler.

2.3.1. Birimlerin Ayrıştırılması

Çatışma potansiyeli yüksek olan birimlerin etkileşimini kısıtlamak veya araya dengeleyici unsurlar koymak esasına dayanır.

- **Tampon Bölgeler ve Aracılar:** Birbiriyle doğrudan görüştüğünde çatışma ihtimali olan departmanlar (örneğin Üretim ve Satış) arasına koordinatörler veya ortak veri havuzları yerleştirilir. Bu sayede doğrudan yüzleşme yerine, profesyonel bir ara yüz üzerinden iletişim kurulur.
- **Fiziksel ve İşlevsel İzolasyon:** Farklı önceliklere sahip birimlerin (örneğin AR-GE ve Finans) çalışma alanlarının ayrılması veya raporlama kanallarının tamamen farklılaştırılmasıdır.

- Stratejik Stoklar: Departmanlar arasındaki “kaynak paylaşımı” çatışmasını önlemek için örgütün fazladan kaynak (ek bütçe, yedek parça, esnek zaman) tutmasıdır. Kaynak bolluğu, birimlerin birbirine olan bağımlılığını azaltarak çatışmayı yapısal olarak engeller.

2.3.2. Rol Netleştirme

Örgütsel çatışmaların en büyük kaynaklarından biri, “Kim neyden sorumlu?” sorusunun net cevabının olmamasıdır. Yapısal kaçınma, bu gri alanları yok ederek çatışmayı önler.

- Katı Görev Tanımları (Formalization): İş süreçlerinin, yetkilerin ve sorumlulukların yazılı prosedürlerle (SOP - Standart Operasyon Prosedürleri) en ince ayrıntısına kadar belirlenmesidir. Yetki alanı net olan bir çalışanın, başka bir çalışanın alanına müdahale etme ihtimali azalır.
- Hiyerarşik Netlik: Karar verme yetkisinin tam olarak kimde olduğunun belirlenmesi, güç mücadelelerini henüz başlamadan bitirir. “Emir-komuta zinciri” içindeki bu netlik, bireylerin kendi başlarına karar verme stresinden ve dolayısıyla çatışmadan kaçınmalarını sağlar.
- Hesap Verilebilirlik Mekanizmaları: Performans kriterlerinin somutlaştırılması, “kimin başarısı, kimin başarısızlığı” tartışmalarını önleyerek çatışmanın zemini olan subjektif değerlendirmeleri ortadan kaldırır.

“Yapısal kaçınma mekanizmaları örgütte huzuru sağlasa da aşırı kullanımı ‘bürokratik hantallığa’ yol açabilir. Birimlerin çok fazla ayrıştırılması iletişimsizliğe, aşırı rol netleştirme ise esnekliğin kaybolmasına neden olabilir. Bu nedenle yapısal kaçınma, örgütün dinamizmini öldürmeyecek bir dengede kurgulanmalıdır.”

2.4. Kültürel Bağlamda Kaçınma ve Yaratıcılık Üzerindeki Baskılayıcı Etkisi

Örgüt kültürü, bireylerin çatışmayı bir gelişim fırsatı mı yoksa kaçınılması gereken bir tehdit mi olarak göreceğini belirleyen temel çerçevedir. Bazı kültürlerde çatışmadan kaçınma, sadece bireysel bir taktik değil, örgütün bekasını korumaya yönelik yazılı olmayan bir “kültürel norm” haline gelir.

2.4.1. Ulusal Kültür ve Belirsizlikten Kaçınma

Hofstede’in kültürel boyutlar teorisine göre, “Belirsizlikten Kaçınma” düzeyi yüksek olan toplumlarda, çatışma bir istikrarsızlık kaynağı olarak görülür. Bu tür kültürlerde, çatışmanın yaratacağı belirsizlikten korunmak

adına katı kurallar ve prosedürler geliştirilir. Benzer şekilde, “Eril” (Masculine) kültürlerde çatışma doğrudan bir rekabet olarak algılanırken, “Dişil” (Feminine) veya kolektivist kültürlerde grup içi uyumu korumak adına çatışmanın üstünün örtülmesi ve kaçınma stratejisinin benimsenmesi daha yaygındır (Hofstede, 2001).

2.4.2. Kolektivizm ve “Yüz Kaybetme” Korkusu

Özellikle Doğu kültürlerinde ve kolektivist örgüt yapılarında, çatışma bireysel bir mesele olmaktan çıkıp grubun onuruna bir saldırı olarak algılanabilir. Ting-Toomey (1988) tarafından geliştirilen “Yüz Müzakeresi Teorisi”, toplulukçu kültürlerdeki bireylerin, hem kendi “yüzlerini” (itibarlarını) hem de karşı tarafın “yüzünü” korumak için kaçınma ve uyma stratejilerine yöneldiğini savunur. Bu bağlamda kaçınma, bir zayıflık değil, nezaket ve sosyal zeka belirtisi olarak kodlanır (Littlejohn ve Foss, 2009).

2.4.3. Hiyerarşik Mesafe ve Sessizlik Kültürü

Güç mesafesinin (Power Distance) yüksek olduğu örgütlerde, astların üstleriyle olan fikir ayrılıklarını dile getirmemeleri beklenen bir davranıştır. Morrison ve Milliken (2000), bu durumu “Örgütsel Sessizlik” (Organizational Silence) kavramıyla açıklar. Yöneticilerin eleştiriye kapalı olduğu ve çatışmayı bir sadakatsizlik belirtisi olarak gördüğü kültürlerde, çalışanlar “güvenli” olanı seçerek kaçınma stratejisine sığınır.

2.4.4. Yaratıcılık Üzerindeki Baskılayıcı Etki

Çatışmadan kaçınmanın bir norm haline gelmesi, örgütsel yaratıcılığın önündeki en büyük engellerden biridir. Nemeth (1986), “Azınlık Etkisi” üzerine yaptığı çalışmalarda, yaratıcılığın ancak yerleşik düşüncelerin zorlanması ve “aykırı” fikirlerin özgürce ifade edilmesiyle mümkün olduğunu savunur.

- Fikirlerin Homojenleşmesi: Çatışmanın bastırıldığı kültürlerde, “Grup Düşüncesi” (Groupthink) sendromu gelişir. Bireyler, dışlanma korkusuyla farklı fikirlerini beyan etmekten kaçınırlar.
- Yenilikçilik Felci: Çatışma, mevcut sistemdeki hataları gösteren bir geri bildirim mekanizmasıdır. Kaçınma kültürü bu mekanizmayı yok ederek, organizasyonun değişen çevre koşullarına uyum sağlama (adaptasyon) yeteneğini köreltir.

3. Yaratıcı / İnşa Edici Çatışma

Örgütsel çatışmaya bakış açısı, yönetim biliminin evrimiyle paralel olarak köklü bir değişim geçirmiştir. Günümüzde çatışma, sadece çözülmesi gereken

bir sorun değil, doğru dozda kullanıldığında örgütsel canlılığı sağlayan stratejik bir enerji kaynağı olarak görülmektedir.

3.1. Yaratıcı Çatışmanın Kavramsal Temelleri: Fonksiyonel Çatışma

3.1.1. Tarihsel Dönüşüm: Geleneksel Yaklaşımdan Etkileşimci Yaklaşım

Çatışmanın örgüt içindeki meşruiyeti, üç temel evrede incelenebilir:

- **Geleneksel Yaklaşım (1930-1940):** Bu dönemde çatışma; şiddet, yıkım ve mantıksızlık ile eşdeğer görülmüştür. Frederick Taylor gibi bilimsel yönetim öncülerine göre çatışma, kötü yönetimden veya iletişim eksikliğinden kaynaklanan ve ne pahasına olursa olsun kaçınılması gereken bir “hata”dır. Yöneticinin görevi, çatışmayı kökten kazımak ve uyumu sağlamaktır.
- **İnsan İlişkileri Yaklaşımı (1940-1970):** Çatışmanın kaçınılmaz olduğu kabul edilmeye başlanmıştır. Ancak hala “istenmeyen bir durum” olarak görülür ve tarafların ortak paydada buluşturularak çatışmanın bir an önce bastırılması tavsiye edilir.
- **Etkileşimci Yaklaşım:** Modern yönetim teorisinin temelini oluşturan bu görüşe göre; tamamen uyumlu, huzurlu ve iş birliği içindeki bir grup, zamanla değişime karşı dirençli, statükocu ve uyuşuk hale gelme riski taşır (Robbins ve Judge 2005). Etkileşimci yaklaşım, örgütün kendini yenileyebilmesi için belirli bir düzeyde çatışmanın sadece kabul edilmesini değil, bizzat teşvik edilmesini savunur.

3.1.2. Optimal Çatışma Düzeyi ve Performans İlişkisi

Çatışma ile örgütsel performans arasındaki ilişki doğrusal değil, “Ters U” eğrisi şeklindedir. Bu model, çatışmanın her zaman iyi veya her zaman kötü olmadığını, etkisinin “şiddetine” bağlı olduğunu kanıtlar:

- **Düşük Çatışma Düzeyi (Durgunluk):** Çatışmanın hiç olmadığı veya çok az olduğu örgütlerde “entropi” baş gösterir. Yeni fikirler üretilmez, hatalar sorgulanmaz ve çevreye uyum sağlama yeteneği kaybolur. Bu durum örgütsel körlüğe ve nihayetinde gerilemeye yol açar.
- **Yüksek Çatışma Düzeyi (Kaos):** Çatışmanın şiddetli ve kontrolsüz olduğu bu uç noktada ise örgüt işlevini yitirir. Enerji iş üretmeye değil, birbirini yok etmeye harcanır. İletişim kopar, koordinasyon imkansızlaşır ve örgütsel parçalanma başlar.

- Optimal (Fonksiyonel) Çatışma Düzeyi: Eğrinin tepe noktasıdır. Burada çatışma, statükoyu eleştirecek kadar güçlü ancak iş birliğini bozmayacak kadar kontrollüdür. Bu seviyede çatışma “yaratıcı” ve “inşa edici” bir nitelik kazanır; performansı zirveye taşır.

3.1.3. Fonksiyonel Çatışmanın Ayırt Edici Özellikleri

Bir çatışmanın “yaratıcı/inşa edici” olarak tanımlanabilmesi için şu kriterleri karşılaması gerekir:

- Amaca Yönelik Olması: Çatışmanın odak noktası kişisel egolar değil, örgütsel hedeflerdir.
- Sorgulayıcı Olması: Mevcut yöntemlerin daha iyisi olup olmadığını araştırmaya yönelir.
- Bütünleştirici Olması: Tartışma sonunda ulaşılan sentez, başlangıçtaki iki ayrı fikirden daha değerlidir.

3.2. Yaratıcı Çatışmanın Bileşenleri: Görev vs. İlişki Çatışması

İnşa edici çatışmanın asıl kaynağını belirleyen ayrım burada yapılmalıdır.

- Görev Odaklı Çatışma: “Ne yapmalıyız?” sorusuna verilen farklı yanıtlar. Bu türün yaratıcılığı ve karar kalitesini nasıl artırdığı.
- Süreç Odaklı Çatışma: “Nasıl yapmalıyız?” tartışmaları ve operasyonel verimliliğe katkısı.
- İlişki Çatışmasından Arındırma: Kişisel saldırı içermeyen, sadece fikirlerin yarıştığı bir tartışma zemini.

3.3. Stratejik Bir Araç Olarak “Şeytanın Avukatlığı”

Örgütler, kritik kararlar alınırken sahte bir uyumun (yapay uzlaşma) kurbanı olmamak için bilinçli olarak çatışma yaratma yoluna gidebilirler. Bu süreçte en yaygın kullanılan yöntemlerden biri, kararları sistematik olarak eleştiri süzgecinden geçirmeyi amaçlayan “Şeytanın Avukatlığı” yöntemidir.

3.3.1. Sorgulayıcı Kültür ve Şeytanın Avukatlığı Mekanizması

Bu teknikle, karar alma sürecinde gruptan bir kişi veya bir alt grup resmi olarak “eleştirmeci” rolüne atanır.

- İşleyiş: Atanan kişi, grubun üzerinde uzlaştığı önerinin tüm zayıf yönlerini bulmak, varsayımları çürütmek ve olası riskleri gün yüzüne çıkarmakla yükümlüdür.

- Amacı: Kararların körü körüne kabul edilmesini engellemek ve “ya yanılıyorsak?” sorusunu kurumsallaştırmaktır.
- Sonuç: Bu yöntem, grubun öneriyi savunmak için daha fazla kanıt toplamasını sağlar ve nihai kararın çok daha sağlam temellere oturmasına yardımcı olur.

3.3.2. Diyalektik Sorgulama

Diyalektik sorgulama, Şeytanın Avukatlığı yönteminden bir adım daha ileri giderek çatışmayı tam bir “tez-antitez-sentez” döngüsüne oturtur.

- Yapısı: Karar vericiler iki gruba ayrılır. Birinci grup mevcut öneriyi (tez) destekleyen argümanları hazırlar. İkinci grup ise bu öneriyi tamamen zıt, alternatif bir çözüm (antitez) geliştirir.
- Süreç: Her iki grup da kendi varsayımlarını ve çözüm önerilerini bir tartışma platformunda karşı karşıya getirir. Amaç, taraflardan birinin kazanması değil, her iki görüşün de güçlü ve zayıf yanlarının en ince ayrıntısına kadar irdelenmesidir.
- Senteze Ulaşma: Tartışmanın sonunda, her iki tarafın da haklı yönlerini içeren, hatalardan arındırılmış ve başlangıçtaki her iki öneriden de daha üstün olan “sentez” bir çözüm üretilir.

3.4. Yaratıcı Çatışmanın Örgütsel Çıktıları

Yaratıcı çatışma, doğru yönetildiğinde bir maliyet unsuru olmaktan çıkarak; karar kalitesini artıran, değişimi tetikleyen ve örgütsel zekayı geliştiren somut çıktılar üretir. Bu çıktılar, kurumun rekabet avantajını sürdürülebilir kılan temel taşlardır.

3.4.1. Grup Düşüncesi (Groupthink) Panzehiri

İnşa edici çatışma, özellikle birbirine çok bağlı gruplarda görülen “Grup Düşüncesi” sendromuna karşı en etkili savunma mekanizmasıdır.

- Aşırı Uyumun Maliyeti: Bazı zamanlarda üyeler dışlanmamak veya uyumu bozmamak adına kendi şüphelerini dile getirmezler. Bu durum, alternatiflerin yeterince değerlendirilmediği felaket kararlara yol açar.
- Eleştirel Süzgeç: İnşa edici çatışma, “aykırı düşüncenin” kurumsallaşmasını sağlar. Tartışma ortamı, grubun varsayımlarını test etmeye zorlar; böylece hatalı mantık yürütmeler henüz uygulama aşamasına geçmeden elenmiş olur. Karar alma süreci, “en kolay uzlaşılan” değil, “en dayanıklı” seçeneğin bulunmasına odaklanır.

3.4.2. Yenilikçilik (Innovation) ve Stratejik Adaptasyon

Statükonun (mevcut durumun) sarsılması, yenilikçiliğin ön koşuludur. Çatışma, örgütteki durağanlığı kıran bir enerji boşalımdır.

- **Yaratıcı Yıkım:** Mevcut süreçlerin veya ürünlerin yeterliliğinin sorgulanması, yenilerinin doğuşuna zemin hazırlar. “Daha iyi bir yol var mı?” sorusunun yarattığı gerilim, AR-GE ve süreç geliştirme birimlerini yaratıcı çözümler üretmeye sevk eder.
- **Çevresel Uyum:** Çatışma, örgütün dış çevresindeki değişimleri (teknolojik gelişimler, pazar trendleri) fark etmesini sağlayan bir radar görevi görür. Farklı birimlerin kendi pencerelerinden sunduğu çelişkili bilgiler, yöneticilerin dünyayı daha geniş bir açıyla görmesini sağlar ve stratejik adaptasyonu hızlandırır.

3.5. Yaratıcı Çatışma İçin Uygun İklimin Oluşturulması

İnşa edici çatışma, ancak katılımcıların kendilerini risk altında hissetmedikleri ve bilginin serbestçe aktığı bir ekosistemde var olabilir. Bu iklimin iki temel sütunu; bireysel cesareti besleyen “psikolojik güvenlik” ve kurumsal şeffaflığı sağlayan “açık iletişim kanalları”dır.

3.5.1. Psikolojik Güvenlik

- **Korku Duvarının Aşılması:** Psikolojik güvenlik; çalışanların bir hata yaptıklarında, soru sorduklarında veya yerleşik bir fikre karşı çıktıklarında küçük düşürülmeyeceklerine, cezalandırılmayacaklarına veya dışlanmayacaklarına dair duydukları ortak inançtır.
- **Hata Yapma Özgürlüğü ve Öğrenme:** Güvenli bir ortamda çatışma, kişisel bir saldırı değil, “doğruyu bulma çabası” olarak algılanır. Bireyler, statükoyu eleştirirken veya radikal bir fikir sunarken “aptalca görünme” kaygısı taşımazlar.
- **Örgüte Etkisi:** Bu iklim, sessizlik kültürünü kırarak azınlık görüşlerinin ortaya çıkmasını sağlar. Korkusuz bir organizasyon inşa etmek, çatışmayı inovasyonun yakıtına dönüştürür.

3.5.2. Açık İletişim Kanalları ve Bilgi Şeffaflığı

Çatışmanın inşa edici kalabilmesi için tarafların aynı gerçeklik zemininde buluşması gerekir. Bu da bilginin örgüt içinde nasıl dolaştığıyla doğrudan ilgilidir.

- Yatay ve Dikey İletişimin Güçlendirilmesi: Bilginin sadece yukarıdan aşağıya (emir-komuta) akmadığı, aşağıdan yukarıya geri bildirimlerin teşvik edildiği ve departmanlar arasında (yatay) bilgi gizleme eğiliminin olmadığı bir yapı kurulmalıdır.
- Veri Temelli Tartışma: Çatışmanın kişiselleşmesini (ilişki çatışması) önlemenin en iyi yolu, tartışmayı nesnel veriler üzerinden yürütmektir. Şeffaf bir bilgi paylaşım sistemi, tarafların duygulardan ziyade gerçekler üzerinden fikir teatisi yapmasına olanak tanır.
- Geri Bildirim Döngüleri: Çatışma sonucunda alınan kararların neden alındığı ve karşıt fikirlerin neden elendiği şeffafla açıklanmalıdır. Bu, “fikrim dinlendi ama kabul görmedi” duygusunu yaratarak, kaybeden tarafın sürece küsmesini engeller ve örgütsel adaleti pekiştirir.

3.5.3. Çatışmaya Yönelik Kültürel Normlar

İklimin bir diğer bileşeni ise örgütün anlaşmak zorunda olmadığını ifade eden kurallardır.

- Saygılı Muhalefet: Farklı düşünmenin bir “hizmet” olarak görüldüğü, “kişiye değil, fikre saldır” prensibinin içselleştirildiği bir kültürdür.
- Aktif Dinleme: Çatışmanın bir tarafı konuşurken diğerinin sadece cevap vermek için beklemediği, gerçekten anlamaya çalıştığı bir dinleme pratiği, iklimin yumuşamasını sağlar.

3.6. İnşa Edici Çatışmada Liderlik Rolü

Modern örgütsel yapılarda liderlik, artık çatışmaları halı altına süpüren bir “barış elçiliği” değil; çatışmanın enerjisini örgütsel faydaya dönüştüren bir moderatörlük sanatıdır. Liderin bu süreçteki rolü, çatışmanın şiddetini ve yönünü tayin eden iki ana boyutta incelenir:

3.6.1. Kolaylaştırıcı (Facilitator) Olarak Lider

Geleneksel lider çatışmayı bir “disiplin sorunu” olarak görürken, kolaylaştırıcı lider onu bir “bilgi işleme süreci” olarak görür.

- Kişiselleştirmeden Arındırma (Depersonalization): Liderin en önemli görevi, tartışmanın “kim haklı?” sorusundan “ne doğru?” sorusuna odaklanmasını sağlamaktır. Tartışma kişisel saldırılara (ilişki çatışmasına) evrildiği anda lider müdahale ederek odağı tekrar verilere, hedeflere ve rasyonel argümanlara çeker.

- **Veri Temelli Moderasyon:** Lider, tarafları varsayımlar yerine somut kanıtlar üzerinden konuşmaya teşvik eder. Bu yaklaşım, çatışmanın duygusal yükünü azaltır ve çözümün “kazanan/kaybeden” ikileminden çıkıp “en iyi seçenek” noktasında birleşmesini sağlar.
- **Güvenli Alanın Korunması:** Lider, aykırı fikirleri savunanların sesinin kısılmamasını sağlar. Azınlık görüşlerini destekleyerek grubun erken ve hatalı uzlaşmalara varmasını engeller.

3.6.2. Katalizör Olarak Lider ve Kontrollü Gerilim Yönetimi

Bazı durumlarda örgütler aşırı uyum ve uyuşukluk içine düşebilir. Bu noktada lider, uyuşukluğu gidermek için çatışmayı bizzat “tetikleyen” bir aktör rolü üstlenir.

- **Kontrollü Gerilim Yaratma:** Lider, mevcut durumu sarsmak amacıyla zorlayıcı sorular sorabilir, radikal hedefler koyabilir veya ekipleri birbirine rakip fikirler geliştirmeye zorlayabilir. Bu, “fonksiyonel bir huzursuzluk” yaratarak grubun ataletini kırmayı amaçlar.
- **Durağanlığın Panzehiri:** Katalizör lider, “Bu işi neden böyle yapıyoruz?” sorusunu sürekli gündemde tutar. Çatışmayı bir uyarıcı olarak kullanarak organizasyonun dış çevreye karşı duyarlılığını ve adaptasyon hızını artırır.
- **Enerji Dönüşümü:** Liderin buradaki ustalığı, yarattığı gerilimin yıkıcı düzeye ulaşmadan, yaratıcı bir motivasyona dönüşmesini sağlamaktır. Bu, çatışma seviyesini daha önce bahsettiğimiz “Ters U” eğrisinin tepe noktasında tutma becerisidir.

Sonuç Yerine

Bu çalışma, örgütsel çatışmanın geleneksel yönetim anlayışında ifade edildiği gibi tamamen ortadan kaldırılması gereken bir olgu olmadığını; aksine uygun düzeyde ve doğru yönetildiğinde örgütsel gelişimi destekleyen bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır. Literatürde özellikle etkileşimci yaklaşım, çatışmanın örgütsel dinamizmi artıran ve yenilikçiliği teşvik eden bir mekanizma olduğunu vurgulamaktadır. Nitekim orta düzeyde çatışmanın karar kalitesini artırdığı, farklı bakış açılarının ortaya çıkmasını sağladığı ve örgütsel öğrenmeyi desteklediği yönündeki bulgular bu görüşü desteklemektedir. Bu bağlamda “şeytanın avukatlığı” ve “diyalektik sorgulama” gibi tekniklerin grup düşüncesini azaltarak daha rasyonel karar süreçleri oluşturduğu da literatürde sıklıkla ifade edilmektedir.

Bununla birlikte bazı araştırmalar, çatışmanın her zaman olumlu sonuçlar doğuramayabileceğini ve özellikle yoğun veya kişiselleşmiş çatışmaların

örgütsel performansı olumsuz etkileyebileceğini ileri sürmektedir. Aşırı düzeyde çatışmanın iletişim kopukluklarına, güven kaybına ve çalışanların psikolojik tükenmişliğine yol açabileceği yönündeki çalışmalar bu durumu desteklemektedir. Bu nedenle çatışmanın örgütler açısından faydalı olup olmaması büyük ölçüde çatışmanın düzeyine, türüne ve yönetim biçimine bağlıdır.

Örgütsel çatışmanın tamamen ortadan kaldırılması gereken bir sorun olarak görülmesi yerine, stratejik biçimde yönetilmesi gereken bir süreç olarak ele alınması daha gerçekçi bir yaklaşımdır. Yöneticilerin çatışmayı bastırmak yerine, uygun iletişim ortamı ve psikolojik güvenlik iklimi oluşturarak yapıcı tartışmaları teşvik etmesi örgütlerin yenilik kapasitesini ve karar kalitesini artırabilir. Bu bağlamda çatışma yönetimi, yalnızca sorun çözme aracı değil aynı zamanda örgütsel öğrenme ve gelişimin önemli bir bileşeni olarak değerlendirilebilir.

Sonuç olarak, geleceğin başarılı organizasyonları;

- Çatışmayı bastırmak yerine, onu psikolojik güvenlik zemininde rasyonel bir tartışma platformuna taşıyabilen,
- Liderlerin birer “barış elçisinden” ziyade, süreci kolaylaştıran (facilitator) ve gerektiğinde uyuşukluğu gidermek için kontrollü gerilim yaratan birer moderatöre dönüştüğü,
- Farklılıkların birer engel değil, yenilikçilik (inovasyon) için gerekli olan entelektüel sermaye olarak görüldüğü yapılar olacaktır.

Unutulmamalıdır ki; tamamen sessiz bir örgüt huzurlu değil, aksine durağanlaşmış ve gelişimi durmuş bir örgüttür. Hedef, çatışmasızlık değil; çatışmanın yakıcı alevinden, organizasyonu aydınlatacak ve ısıtacak bir ışık üretme becerisidir.

Kaynakça

- Gözükara Yıldız İ, Hatipoğlu Z, 2025. Çatışma Yönetimi ve Duygusal Zeka. Karadeniz Kitap, 1. Basım, İstanbul.
- Hofstede GH, 2001. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. *Behaviour Research and Therapy*, 41(7),
- John-Eke EC, Akintokunbo OO, 2020. Conflict Management as a Tool for Increasing Organizational Effectiveness: A Review of Literature. *The International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(5), 299-310.
- Kharadzade N, Gulua E, 2018. Organizational Conflict Management Challenges. *European Journal of Economics and Business Studies*, 10(1), 30-41.
- Littlejohn SW, Foss KA, 2009. Face Negotiation Theory. *Encyclopedia of Communication Theory*, 2, 374-95.
- Morrison EW, Milliken FJ, 2000. Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-25.
- Mukazhanova A, 2023. Örgütsel Çatışma Türleri ve Çatışmanın Örgüt Açısından Olumlu ve Olumsuz Etkileri. *Karaelmas Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 160-66.
- Nemeth CJ, 1986. Differential contributions of majority and minority influence. *Psychological Review*, 93(1), 23-32.
- Nurhalim AD, 2022. Conflict Management And How To Manage Conflict In Organizations. *Primanomics : Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 20(1).
- Pondy LR, 1967. Organizational Conflict: Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296-320.
- Rahim MA, 1983. A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368-76.
- Rahman MA, 2001. Managing Conflict in Organizations. Westport: Quorum Books. <https://doi.org/10.4324/9781003285861>
- Robbins SP, Judge TA, 2017. Organizational Behavior. Pearson, 17th edition.
- Rubin JZ, Pruitt DG, Kim SH, 1994. Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement (2nd ed.). McGraw-Hill Book Company.
- Thomas KW, Kilmann RH, 1974. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Tuxedo, NY: Xicom.
- Topaloğlu C, 2011. Yönetim Kuramları ve Örgütsel Çatışmalar. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6(1), 249-65.

Örgütsel Sadakat (İşgören Sadakati)–İşten Ayrılma Niyeti İkilemi: Psikolojik, Örgütsel ve Kültürel Dinamikler

Aysel Tamtamış Kurt¹

Özet

Örgütsel sadakat (işgören sadakati) ve işten ayrılma niyeti, örgütsel davranış literatüründe birbirleriyle yakından ilişkili iki temel kavramdır. Örgütsel sadakat, çalışanın örgütüne karşı geliştirdiği bağlılık, özdeşleşme ve örgütte kalma isteği olarak ele alınmakta; örgütsel bağlılık ise bireyin örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, örgüt yararına çaba göstermeye istekli olması ve örgüt üyeliğini sürdürme arzusunu ifade etmektedir. Bu bağlamda sadakat ve bağlılık, çalışanın örgütle kurduğu psikolojik bağın göstergesi olarak değerlendirilmektedir.

İşten ayrılma niyeti ise bireyin mevcut işinden bilinçli ve planlı biçimde ayrılmayı düşünmesi olarak tanımlanmakta ve gerçek işten ayrılma davranışının en güçlü habercilerinden biri olarak kabul edilmektedir. Literatürde örgütsel bağlılık düzeyi arttıkça işten ayrılma niyetinin azaldığı; bağlılık düzeyi düştükçe işten ayrılma niyetinin arttığı yönünde bulgular yer almaktadır. Ayrıca iş doyumu, örgütsel destek algısı ve örgütsel değerlerle uyum gibi değişkenlerin hem bağlılık hem de işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir.

Buna ek olarak, örgütsel destek algısı, liderlik tarzı, adil iş uygulamaları ve örgütsel değerlerle uyum gibi faktörler hem bağlılık hem de işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olmaktadır. Örneğin, çalışanlar kendilerini değerli ve desteklenmiş hissettiklerinde, örgütle psikolojik bağları güçlenmekte ve işten ayrılma niyetleri azalmakta; tersine, algılanan haksızlıklar ve düşük destek, bağlılığı zayıflatıp ayrılma niyetini artırmaktadır. Ayrıca, örgütsel kültür ve işin anlamlılığı, çalışanların örgütle özdeşleşme düzeyini belirleyen önemli unsurlar olarak öne çıkmaktadır.

Sonuç olarak, örgütsel sadakat ve bağlılık, işten ayrılma niyetini azaltan temel tutumsal değişkenler arasında yer almakta; bu nedenle örgütler açısından stratejik bir öneme sahip bulunmaktadır.

1 Öğr.Gör.Dr., Ataşehir Adıgüzel Meslek Yüksekokulu, Tıbbi Dokümantasyon ve Sekreterlik Programı, aysel.tamtamis@gmail.com, 0000-0002-7381-4692

1. Giriş

Günümüz örgütleri açısından başarıya ulaşmanın en gerekli koşullarından birisi, çalıştığı örgüte bağlı çalışanlar istihdam etmektir. Örgütsel sadakati yüksek olan çalışanların bulunduğu bir işletmede kar oranları yükselmekte, maliyetler azalmakta, etkin ve verimli bir çalışma ortamı sağlanmaktadır. Örgütsel sadakati (işgören sadakati) yüksek olmayan çalışanların olduğu bir kurumda ise özel sektöre- farklı kuruma geçiş ve iş verimsizliği çok fazla karşılaşılan durumlardır.

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütsel amaçları kabul etmesi ve benimsemesi, örgüte fayda sağlayacak şekilde çabalaması ve örgüt üyesi olarak kalmayı kuvvetli bir şekilde talep etmesidir (Uygur, 2009). Örgütsel bağlılık; çalışanların örgütte kalmayı arzulamaları, örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile kimliklenme, çalışanın örgüte karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği gayret olarak da ifade edilmiştir (Bayram, 2005)

Örgütsel sadakat, temelde örgüt üyeliğini sürdürme isteğine dayanan ve bireyin örgütün bir parçası olmaktan gurur duyması, örgütü dış çevreye karşı savunması ve başkalarıyla örgüt lehine konuşmaktan keyif duyması ile kendini gösteren bir tutumdur (Lee, 1971). Örgütsel sadakat, her şekilde örgüte sadık kalma, dış çevreye karşı örgütü övme ve savunma, örgütün çalışanlarına, değerlerine, inançlarına ve hedeflerine karşı aidiyet duygusu hissetmedir (Koç, 2009). Düşük düzeydeki örgütsel bağlılık işgören devir hızını artırarak işten ayrılmaların yerine yenilerinin alınmasına gereksinim yaratacaktır ve bu durum örgüt açısından ekstra maliyet anlamına gelir (Bakan, 2011)

Bir çalışan işten ayrılma faaliyetini geçmeden önce işten ayrılma niyetini geliştirir. İşten ayrılma niyeti; çalışanın istifa etmeden önce zihninde oluşturduğu ayrılma düşüncesi olarak tanımlanmıştır (Mobley ve ark., 1979; Cotton ve Tuttle, 1986). Ayrıca işten ayrılma niyeti, çalışanın bağlı olduğu örgütünden isteyerek, bilinçli ve kararlı şekilde ayrılma niyeti şeklinde tanımlanmaktadır (Tett ve Meyer, 1993). Çalışanların örgütlerine karşı gelişen bağlılıkları işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir. Eğer bir çalışan örgütüne karşı yüksek düzeyde bağlılık ve sadakat gösteriyorsa, bu çalışanın işten ayrılma olasılığı azalmakta ve performansı artmaktadır. Örgütsel sadakat (işgören sadakati) ve işten ayrılma niyeti arasında güçlü bir ilişki vardır ve ilişkinin yönü negatiftir (Griffeth ve ark., 2000).

Modern, rekabetçi ve dinamik pazarda, kuruluşların aradığı çalışan özelliği şirkete sadakattir. Çalışan sadakati, sadece elverişli koşullarda değil, aynı zamanda olumsuz koşullarda da kuruluşla uzun vadeli bir ilişki sürdürme

isteği ile ortaya çıkan, kuruluşa özgü sadakat olarak tanımlanır (Lipka ve Król, 2021). Esnek istihdam düzenlemeleri, çalışanlara istikrar ve iş güvenliği sağlamada yetersiz kalmaktadır; işyerinde güven eksikliği ve ücret istikrarına ilişkin endişeler, çalışanların daha fazla güvenlik sunan işler aramasına neden olabilir. Çalışanlar, gelişimleri veya mali durumları için faydalı olduğu sürece veya yeni ve daha iyi fırsatlar ortaya çıkana kadar bir kuruluştaki kalırlar (Lipka ve Król, 2021).

Kuruluşlar, çalışan bağlılığı ve işten ayrılma oranı arasındaki gerilim altında faaliyet gösterir. Bir yandan, kurumsal sadakat istikrar, kurumsal hafıza ve sürdürülebilir performansın temel bir unsuru olarak görülürken, diğer yandan işten ayrılma niyeti, kuruluş içindeki memnuniyetsizliğin, algılanan adaletsizliğin, tükenmişliğin veya alternatif fırsatlar peşinde koşma eğiliminin erken bir göstergesi olarak kabul edilir. Ancak, bu iki kavram genellikle doğrusal bir karşılık çerçevesi içinde ele alınır. Bununla birlikte, örgütsel davranış literatürü, sadakat ve işten ayrılma niyetinin aynı örgütsel bağlamda eşzamanlı olarak bir arada var olabileceğini göstermektedir (Hom, ve ark., 2017).

İkilik bakış açısı, bu iki kavramın bir sürekliliğin zıt uçları olarak değil, örgütsel bağlamda bir arada var olan, birbirini tetikleyen ve dönüştüren dinamik süreçler olarak görülmesini sağlar (Smith ve Lewis, 2011). Bu bölümün amacı, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetini zıt kavramlar olarak değil, örgütsel gerilim alanı içinde bir arada var olan yapılar olarak incelemek ve bu ikiliğin ortaya çıktığı koşulları ve nasıl şekillendiğini tartışmaktır.

2. Örgütsel Sadakat (İşgören Sadakati)

Örgütsel sadakat kavramı, örgütlerde işbirliği motivasyonu çerçevesinde sistematik olarak ele alınmıştır. Chester I. Barnard (1966), sadakati “bireysel istek” kavramının kaynağı olarak görmüş ve onu örgütlerin hayatta kalması için temel bir koşul olarak değerlendirmiştir. Barnard’a göre sadakat, hem çalışanlar hem de örgütler için işbirliğinin sürekliliğini sağlayan temel bir faktördür (Barnard, 1966). Bazı çalışmalar sadakati öncelikle bireysel özellikler açısından açıklamış olsa da (George ve Bettenhausen, 1990), daha yeni yaklaşımlar bu kavramı örgütsel özellikler ve dinamikler bağlamında inceleme gerekliliğini vurgulamaktadır (DiPaola ve Hoy, 2005).

Örgütsel sadakat, örgütsel bağlılığın bir bileşeni ve örgütsel üyeliği sürdürme motivasyonu olarak da tanımlanmıştır. Lee (1971), örgütsel sadakati, örgütsel üye olmaktan gurur duymak, örgütü dış tehditlere karşı savunmak ve örgüt adına olumlu konuşmaktan zevk almak gibi davranışları kapsayan bir tutum olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde, Koç (2009) örgütsel sadakati, bireysel

çıkarların üzerinde örgütün çıkarlarını önceliklendiren ve bu çıkarlara bağlılık gösteren üye davranışları olarak tanımlamıştır.

Literatürdeki sadakat üzerine yapılan çalışmaların önemli bir kısmı, Albert O. Hirschman (1970) tarafından ortaya konulan analitik çerçeveye dayanmaktadır. Bu çerçeve, tutumsal ve davranışsal yaklaşımlar doğrultusunda geliştirilmiştir. Tutum yaklaşımında sadakat, organizasyonu içselleştirme (Boroff ve Lewin, 1997), organizasyona değer verme ve organizasyonla ilgilenme (Leck ve Saunders, 1992) veya organizasyonel bağlılık (Allen ve Meyer, 1990) gibi psikolojik eğilimler ve duygularla açıklanmaktadır. Davranışsal yaklaşım ise Caryl E. Rusbult ve diğerleri (1988) tarafından geliştirilen EVLN modeli (ayrılma, sesini duyurma, sadakat, ihmal) ile yorumlanmaktadır. Bu modelde, “ayrılma” işi bırakmak veya alternatif bir iş aramak anlamına gelir; “sesini duyurma” endişeleri dile getirmek ve çözüm aramak anlamına gelir; ‘ihmal’ ilgisizlik, devamsızlık ve performans düşüşü anlamına gelir; ve “sadakat” memnuniyetsizliğe rağmen organizasyonda kalmak ve yapıcı davranışları sürdürmek anlamına gelir (Rusbult ve ark., 1988; Farrell, 1983).

Örgütsel bağlılık, aidiyet ve güveni kapsayan bir bağ olarak da tanımlanmaktadır. Aidiyet, örgütün bir parçası olma ve örgütün yararına özverili bir şekilde katkıda bulunma arzusunu ifade ederken, güven ise örgütle birlikte hareket etme ve örgütsel ilkeleri ve yönetim direktiflerini gönüllü olarak kabul etme ve bunlara uyma istekliliğini içerir (Ceylan ve Özbal, 2008,). Bu anlamda, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyetini azaltan, örgütsel yeniliklerin olumlu karşılanmasını kolaylaştıran, değişime uyum sağlama yeteneğini artıran ve örgüt içindeki güveni güçlendiren bir değişken olarak kabul edilir (Martensen ve Grønholdt, 2006).

Sadakat duygusu, çalışanların organizasyonun hedefleri, değerleri ve amaçlarıyla özdeşleştikleri uzun vadeli bir bağlılık süreciyle gelişir. Bu düzeyde sadakat, olumsuz koşullarda bile özverili bir aidiyet ve psikolojik bağlılık olarak kendini gösterir (Koç, 2009). Organizasyonel sadakat, organizasyona, bireylere, gruplara veya yönetime karşı bir bağ olduğunu yansıtır ve aidiyet ve güvene dayalı psikolojik bir bütünleşmeyi temsil eder (Ceylan ve Özbal, 2008).

Sadakat kavramı uluslararası literatürde de farklı şekillerde tanımlanmıştır. Erken dönem çalışmalarında örgütsel sadakat, yönetsel rehberliğe uygun davranışlar sergilemek veya örgüte duygusal olarak bağlı hissetmek olarak tanımlanmıştır (Buchanan, 1974). Sadakat, esasen duygusal kategoriye aittir ve zor zamanlarda örgütün yanında durma yeteneğini yansıtır. Bu bağlamda, örgütsel sadakat, örgütsel bağı güçlendirmek için kişisel çıkarları feda etmeye istekli olmayı ima eder. Çağdaş yaklaşımlar, örgütsel sadakati, çalışanların örgütsel üyeliği sürdürme niyeti, örgütsel hedeflere coşkulu katılım ve örgütsel

hedeflere ulaşma konusunda güçlü bir bağlılık olarak tanımlamaktadır (Aityan ve Gupta, 2011).

Sonuç olarak, örgütsel sadakat, işbirliği ve bireysel istekliliğe dayanan, tutumsal ve davranışsal boyutları kapsayan ve aidiyet ve güvene dayanan psikolojik bir bağdır. Bu bağ, sadece örgütsel üyeliği sürdürme arzusunu yansıtmakla kalmaz, aynı zamanda örgütün yararına gönüllü çaba göstermeyi ve zorlu koşullarda bile bağlı kalmayı da içerir.

3. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, çalışanların mevcut çalışma koşullarından memnun olmadıkları için işlerini bırakmayı düşünmelerini ifade eder (Telli ve ark., 2012). Rusbult ve ark. (1988), ayrılma niyetini, çalışanların çalışma koşullarından memnun olmadıklarında sergiledikleri yıkıcı ve aktif davranışlar olarak tanımlamıştır (Gül ve ark., 2008). İşten ayrılma niyeti, organizasyondan fiilen ayrılmadan önce yaşanan bilişsel ve davranışsal bir süreçtir; bu süreçte çalışanlar işten ayrılmayı düşünür ve istifa için hazırlık adımları atabilir (Mobley, 1982; Tett ve Meyer, 1993).

İşten ayrılma niyetinin başlıca belirleyicileri arasında iş memnuniyetsizliği, organizasyonel kabul, iş-yaşam çatışmaları ve kurumsal koşullar yer almaktadır (Matilla, 2006). Çalışanlar, örgütsel üretkenliğe katkıda bulunurken hem maddi hem de manevi getiriler beklerler. Beklentileri karşılanmayan ve psikolojik, fiziksel veya ekonomik olarak kendilerini iyi hissetmeyen çalışanlar, iş performanslarını düşürme ve ayrılma kararı alma eğilimindedir (Derin ve Demirel, 2012). Örgütler, bağlılığı artırarak ve çeşitli tazminatlar veya eğitim fırsatları sunarak ayrılma niyetini azaltmaya çalışır (Matilla, 2006).

İşten ayrılma niyeti, yakın gelecekte istifa etme arzusunu yansıtır ve fiili ayrılmadan önceki son adım olarak kabul edilir. Mowday ve arkadaşlarına (1982) göre, ayrılma niyeti istifa kararını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilir. Örneğin, çalışanlar yeni iş fırsatlarını araştırabilir veya mevcut alternatiflere göre mevcut pozisyonlarından ayrılmaya karar verebilirler (Gürbüz ve Bekmezci, 2012). İşten ayrılma niyeti, örgütsel etkinliği olumsuz etkiler. Hwang ve arkadaşları (2006), ayrılma niyetini etkileyen faktörleri belirlemenin, araştırmacıların işgücü devri davranışlarını tahmin etmelerine ve yöneticilerin önleyici tedbirler almalarına olanak tanıdığını vurgulamaktadır. Bu bağlamda, ayrılma niyeti, organizasyondan gönüllü olarak ayrılma yönündeki bilinçli ve planlı eğilimi temsil eder (Tett & Meyer, 1993) ve çalışanın ayrılma olasılığını, davranışını, davranışın hedefini ve zamanlamasını kapsar (Hughes ve ark., 2010).

İşten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık kavramsal olarak zıttır. Örgütsel bağlılık, çalışanların işlerinde kalma eğilimini yansıtırken, ayrılma niyeti istifa etme eğilimini gösterir. Çok sayıda çalışma, bu iki kavram arasında negatif bir ilişki olduğunu bildirmektedir (Tett & Meyer, 1993).

Sonuç olarak, işten ayrılma niyeti, çalışanların tutum ve davranışlarını anlamak ve organizasyonlarda önleyici stratejiler geliştirmek için çok önemlidir. İşten ayrılma niyetini belirlemek, personel devir hızı yönetimi ve işgücü planlaması için temel bir gösterge sağlar.

4. Örgütsel Sadakat ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Gerilim: Zıtlık ve Etkileşim Perspektifi

Mevcut bilimsel literatür, örgütsel sadakat ve işten ayrılma niyeti arasında tutarlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Sadakat, çalışanların örgütle pozitif duygusal, normatif ve davranışsal bağlar kurmasını sağlar; bu bağlar arttıkça çalışanların örgütte kalma isteği yükselir ve işten ayrılma niyeti azaltmaktadır. Bu ilişkinin sadece negatif yönlü bir bağdan meydana gelmediği; aynı zamanda bu iki tutum arasında dinamik bir etkileşim ve gerilim bulunduğu vurgulanmaktadır (Liu, 2022). Bu ilişki, özellikle örgütsel bağlılık ve sadakat düzeyleri yüksek çalışanların daha düşük işten ayrılma niyeti gösterdiğini ortaya koyan çok sayıda çalışmada doğrulanmıştır. Bir meta-analiz çalışması, örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında ölçülebilir ve negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermiştir, yani bağlılık arttıkça ayrılma niyeti azalır (Guzeller ve Celiker, 2019).

Buna ek olarak, örgütsel bağlılık çalışanların işe olan tutumlarını güçlendirerek, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi diğer olumlu örgütsel çıktılarla birlikte işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Bu etkileşimli süreçlerde örgütsel vatandaşlık davranışının hem bağlılığı güçlendirdiği hem de ayrılma niyetini düşürdüğü ampirik olarak desteklenmiştir (Erdoğan ve Sökmen, 2023). Örgütsel bağlılık ve iş tatmininin yüksek olduğu durumlarda çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemekte ve ayrılma niyetleri düşmektedir (Erdoğan ve Sökmen, 2023).

Sağlık sektöründe yapılan araştırmalar da benzer sonuçlar ortaya koymuştur: örgütsel sadakat (işgören sadakati) ve mesleğe bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum, örgütsel sadakat ve mesleki bağlılığın işten ayrılma niyetini azaltıcı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Tanrıverdi ve ark., 2025).

Bu literatür bulguları, örgütsel sadakat ve bağlılığın işten ayrılma niyetini doğrudan etkileyen önemli psikolojik ve örgütsel faktörler olduğunu

göstermektedir. Özetle, örgütsel sadakat arttıkça çalışanların örgütte kalma eğilimleri güçlenmekte ve ayrılma niyetleri zayıflamaktadır.

Örgütsel sadakat ve işten ayrılma niyeti, çalışanların örgütle kurduğu çalışanların örgütle kurdukları duygusal ve normatif bağlar artarken aynı zamanda işten ayrılmayı düşünmeleri, bu iki tutum arasında zıtlık ve etkileşim dinamiklerinin varlığını göstermektedir (Derelioglu, 2023). Örgütsel sadakat, çalışanların örgütle duygusal, normatif ve davranışsal bağlar kurmasını ifade ederken; işten ayrılma niyeti, çalışanların bu bağları zayıf hissetmeleri veya örgütten ayrılmayı düşünmeleri sonucu ortaya çıkan bir tutumdur (Tett & Meyer, 1993).

Araştırmalar, sadakatin güçlü olduğu durumlarda çalışanların işten ayrılma niyetinin anlamlı biçimde düştüğünü ortaya koymaktadır. Bu durum, örgütsel sadakatin çalışanların işlerine olan bağlılıklarını güçlendirdiğini ve işten ayrılmayı önleyici bir faktör olarak işlev gördüğünü göstermektedir (Guzeller ve Celiker, 2019). Sadakat, çalışanların örgütsel hedeflere daha fazla katkı sağlamalarını, örgüt yararına gönüllü davranışlar sergilemelerini ve olumsuz koşullar karşısında bile örgütte kalmalarını teşvik eder (Martensen ve Grønholdt, 2006).

Örgütsel sadakatin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi birkaç boyutta ele alınabilir:

1. **Duygusal Bağ ve Psikolojik İstikrar:** Sadakat, çalışanın örgüte karşı duygusal bağlılık geliştirmesiyle ilişkilidir. Bu bağ, çalışanların işten ayrılmayı düşünmeden önce duygusal bir değerlendirme yapmalarını sağlar. Çalışan örgüte kendini ait hisseder ve olumsuz koşullarda bile örgütte kalma motivasyonu yükselir (Ceylan ve Özbal, 2008).
2. **Normatif Bağ ve Sorumluluk Algısı:** Sadakat, yalnızca duygusal bağlılık değil, aynı zamanda normatif bir bağ içerir. Çalışanlar, örgüte karşı sorumluluk hisseder ve bu da işten ayrılma niyetini azaltır. Araştırmalar, normatif bağlılığın yüksek olduğu çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğunu göstermektedir (Meyer ve Allen, 1991). Ancak normatif bağlılık ile ayrılma niyeti arasındaki ilişki, bireyin örgütsel değerlerle uyumunun yanı sıra psikolojik çatışma ve tercih süreçlerine de bağlıdır. Ancak bu ilişkinin, örgütsel güven ve bireysel tercihlerin etkileşimiyle biçimlendiği de gösterilmiştir (Tang ve Çakır, 2023).
3. **Tutumsal ve Davranışsal Etkiler:** Örgütsel sadakat, tutumsal ve davranışsal boyutlarda işten ayrılma niyetini doğrudan etkiler. Örneğin, bağlılık düzeyi yüksek çalışanlar, iş tatminini artırır, örgütsel vatandaşlık

davranışları gösterir ve böylece işten ayrılmayı düşünmeden önce olumsuz koşulları tolere edebilir (Erdoğan ve Sökmen, 2023).

4. İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Araçsal Etkiler: Örgütsel sadakat, işten ayrılma niyetinin dolaylı yollarla da azalmasını sağlar. Bağlılık yüksek çalışanlar, örgütte kalmayı daha cazip bulur ve alternatif iş fırsatlarını değerlendirmelerine rağmen mevcut işlerine devam etme eğiliminde olurlar. Bu durum, örgütsel performans, maliyet ve çalışan devir hızının yönetimi açısından kritik öneme sahiptir (Kumar ve ark., 2012). Bununla birlikte bazı çalışmalar, ayrılma eğiliminin yalnızca bağlılık seviyesine değil; psikolojik bağlılık, örgütsel destek ve bireysel değer uyumuna bağlı olarak ortaya çıkan gerilim dinamikleriyle de biçimlendiğini göstermektedir (Gurbetçi, 2024).

Sonuç olarak, örgütsel sadakat ve işten ayrılma niyeti birbirini karşılıklı olarak etkileyen ve örgütsel çıktılar üzerinde önemli rol oynayan kavramlardır. Bu karşılıklı etkileşim, bireyin örgütsel süreçlerle kurduğu bağların zıtlık ve gerilim boyutlarını anlamakla birlikte yönetilmesi gereken önemli psikolojik ve örgütsel süreçleri içerir (Meyer ve Allen, 1991). Bu nedenle örgütsel sadakatin artırılması, işten ayrılma niyetinin azaltılmasında stratejik bir araç olarak kullanılabilir ve örgütsel performans, çalışan bağlılığı ve verimlilik açısından olumlu sonuçlar doğurabilir.

4.1. Örgütsel Sadakat (İşgören Sadakati)-İşten Ayrılma Niyeti ile ilgili Yapılan Akademik Çalışmalar

Örgütsel sadakat (işgören sadakati) – işten ayrılma niyeti ile ilgili son 10 yılda yapılan akademik çalışmalar tablolştırılarak verilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere örgütsel sadakat ve işten ayrılma niyeti alanlarında yapılan araştırmalar şunu göstermektedir:

- Sadakat ve bağlılık düzeyi arttıkça işten ayrılma niyeti genel olarak azalmaktadır.
- Psikolojik ve örgütsel dışlanma, sinizm, karanlık kişilikler işten ayrılma niyetini güçlendirmektedir.
- Orta-kapsamlı faktörler (lider desteği, algılanan statü, örgütsel güven) bu ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemektedir (Tablo 1).

Tablo 1. Örgütsel Sadakat / Bağlılık – İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Ampirik Çalışmalar (2016–2025)

Yazar, Yıl	Ülke/ Alan	Örneklem / Sektör	Ana Değişkenler & Bulgular
Tanrıverdi, H., Bozkurt ve Aşkın, H. (2025)	Türkiye	Sağlık çalışanları	Mesleğe adanmışlık ve örgütsel sadakat düşük–orta, buna karşılık işten ayrılma niyeti düşük; sadakat ve adanmışlık işten ayrılma niyetini azaltmaktadır.
Boz, H. (2021)	Türkiye	Bankacılık sektörü	Yöneticilerin yetenek yönetimi □ duygusal bağlılık ve iş tatmini aracılığıyla işten ayrılma niyetini düşürmektedir.
Azmy ve Mauludi (2024)	Endonezya	Dijital şirket çalışanları	Dijital dönüşüm bağlamında sadakat stratejileri, ayrılma niyetini azaltmada etkili olmaktadır.
Kim ve Beehr (2018)	ABD	Sağlık sektörü	Adalet algısı düşükse ayrılma niyeti artmaktadır.
Griep ve Vantilborgh (2018)	Belçika	Kamu sektörü	Psikolojik sözleşme ihlali işten ayrılma niyetini etkilemektedir.
Lee ve ark. (2022)	Güney Kore	Hemşireler	Tükenmişlik işten ayrılma niyetini artırmaktadır.
Kakti Indra Gunawan ve Irawanto (2025)	Çin	Teknoloji sektörü	Lider desteği sadakati artırmaktadır.

4.2. Türkiye’de Örgütsel Sadakat ve İşten Ayrılma Niyeti: Uluslararası Literatür Işığında Bir Değerlendirme

Son dönemde Türkiye’de yapılan çalışmaların çoğu **iki ana odakta** yer almaktadır.

- Örgütsel sadakat (bağlılık/adanmışlık) ile işten ayrılma niyeti ilişkisinin doğrudan analizi:**
 - Sağlık, bankacılık ve hizmet sektöründe yapılan yeni çalışmalar sadakat ile işten ayrılma niyeti arasında **negatif ilişki** olduğunu bulmuştur — sadakat arttıkça işten ayrılma niyeti düşmektedir.
- Örgütsel dışlanma, psikolojik faktörler ve kişisel değişkenlerin işten ayrılma niyetini nasıl tetiklediğinin araştırılması:**
 - Örgütsel dışlanma, sinizm ya da “karanlık üçlü” kişilik özelliklerinin etkisi, işten ayrılma niyetini **artıran etmenler** olarak ortaya çıkmış;

örgütsel bağlılık bu olumsuz etkileri dengelemekte zorlanabilmektedir (Bayer & Çankaya, 2022).

Örgütsel dışlanma ve çeşitli psikolojik faktörler de çalışanların işten ayrılma niyetinin önemli tetikleyicileri olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel dışlanma, çalışanların kendilerini örgütsel süreçlerin dışında hissetmelerine yol açarak motivasyonlarını ve bağlılık duygularını zayıflatır, bu da işten ayrılma niyetlerini artırır. Bir araştırmaya göre, örgütsel dışlanma algısı arttıkça işten ayrılma niyeti de önemli ölçüde artmaktadır; ayrıca, örgütsel dışlanmanın iş performansını olumsuz etkilediği de tespit edilmiştir (Yoldaş, 2020)

Buna ek olarak, kişisel psikolojik faktörler; örneğin sinizm ve Karanlık Üçlü kişilik özellikleri (Makyavelizm, narsisizm ve psikopati); çalışanların tutum ve davranışlarında belirleyici bir rol oynamaktadır. Araştırmalar, Karanlık Üçlü özelliklerine sahip çalışanların işten ayrılma niyetinin daha yüksek olduğunu, bu özelliklerin örgütsel vatandaşlık davranışını azalttığını ve sonuç olarak sadık kalmak yerine ayrılma eğilimini tetiklediğini göstermektedir. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık bu olumsuz psikolojik etkileri dengelemekte zorlanabilir (Çetin, 2023).

Türkiye, Batı kültürlerine kıyasla daha kolektivist bir değer sistemine sahiptir. Bu, çalışanların örgüte yönelik normatif bağlılığını yükseltirken, aynı zamanda işten ayrılma niyetinin dile getirilmesini sosyal normlara aykırı kılabilmektedir (Hofstede, 2011).

Buna karşılık Batı ülkeleri, bireysel kariyer planlamasını ve mobilitayı daha çok vurgulamaktadır. Bu durum, bağlılık düzeyi yüksek olsa bile işten ayrılma niyetinin daha sık görünmesine yol açmaktadır.

Türkiye’de yüksek belirsizlik, ekonomik dalgalanmalar ve iş güvencesi konusundaki endişeler, çalışanların sadakat kararlarını etkilemektedir. ABD ve Avrupa gibi gelişmiş ekonomilerde ise kariyer fırsatları ve profesyonel mobilitate örgütsel sadakat ilişkisini karmaşıklştırmaktadır.

Hom ve arkadaşları (2017), işten ayrılma niyetinin yalnızca olumsuz iş deneyimlerinden kaynaklanmadığını; kariyer gelişimi ve fırsat yapılarıyla da ilişkili olduğunu göstermektedir. Özellikle:

- ABD’de yüksek nitelikli işgücü mobilitesi
- Avrupa’da proje temelli kariyer yapıları
- Türkiye’de genç çalışanların yurtdışı eğilimleri

sadakat ile işten ayrılma niyetini aynı anda mümkün kılmaktadır.

Türkiye gibi kolektivist eğilimli toplumlarda normatif bağlılık yüksektir. Çalışanlar “ayıp olur”, “sadakatsizliktir” gibi normatif söylemler nedeniyle örgütte kalabilmektedir. Ancak bu durum gizli işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik üretebilmektedir (Morrison, 2023).

Sonuç

Örgütsel sadakat ve ayrılma niyeti, çalışanların örgütsel ilişkilerini farklı bakış açılarından açıklayan tutumsal kavramlardır. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel psikolojik bağlarını güçlendiren, aidiyet ve güven duygularını artıran bir tutum olarak tanımlanabilirken, ayrılma niyeti bu bağın zayıflamasını ve çalışanların örgütü terk etmeyi düşünme sürecini yansıtır (Barnard, 1966; Tett ve Meyer, 1993). Literatür, güçlü örgütsel bağlılığın ayrılma niyetini önemli ölçüde azalttığını ve bu ilişkinin bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve mesleki adanmışlık gibi faktörlerle güçlendiğini göstermektedir (Lee, 1971; Koç, 2009; Mobley, 1982).

Örgütsel bağlılık ve ayrılma niyeti arasındaki ilişki, bireysel tutumlarla sınırlı değildir; örgütsel ve psikolojik faktörler de belirleyici bir rol oynar. Algılanan örgütsel statü, liderlik desteği, iş tatmini ve örgütsel güven, bağlılık-ışten ayrılma ilişkisini güçlendiren aracı değişkenler olarak işlev görürken (Kim ve Sohn, 2024), örgütsel dışlanma ve olumsuz psikolojik özellikler bu dengeyi bozabilir. Örgütsel dışlanma, çalışanların örgütsel süreçlerden kopuk hissetmelerine neden olarak motivasyon ve bağlılığı zayıflatır ve ayrılma niyetini artırır. Benzer şekilde, sinizm ve karanlık üçlü kişilik özellikleri (Makyavelizm, narsisizm ve psikopati) sadakati azaltarak işten ayrılma eğilimini artırır (Yoldaş ve ark., 2020; Çetin, 2023). Bu bulgular, örgütsel bağlılığın her zaman olumsuz psikolojik etkileri ortadan kaldırmayabileceğini göstermektedir.

Ayrıca, dijital dönüşüm, nesil farklılıkları ve kültürel bağlam (örneğin, Asya ile Batı ülkeleri) gibi faktörler, çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde farklı etki modelleri oluşturmaktadır. Sağlık, bankacılık ve hizmet sektörlerinde yapılan çalışmalar, sadakat ile işten ayrılma niyeti arasındaki negatif ilişkiyi yeniden doğrulamıştır: sadakat arttıkça, işten ayrılma niyeti azalmaktadır (Guzeller ve Celiker, 2019).

Yönetimsel açıdan bakıldığında, bu içgörüler, işten ayrılma niyetini azaltmak için stratejik bir yaklaşım olarak organizasyonel sadakati geliştirmenin önemini vurgulamaktadır. Güveni teşvik eden, anlamlı liderlik desteği sağlayan, çalışanların katkılarını takdir eden ve psikolojik ve ilişkisel zorlukları ele alan girişimler, bağlamsal veya nesiller arası baskılar olsa bile kalıcı sadakati teşvik etme olasılığı yüksektir.

Sonuç olarak, örgütsel sadakat ve işten ayrılma niyeti, örgütsel davranışta bağlamsal ve eşzamanlı süreçler olarak değerlendirilmesi gereken birbiriyle ilişkili kavramlardır. Sadakati yüksek çalışanlar, örgüte bağlılıklarını sürdürerek işten ayrılma niyetlerini azaltır ve böylece örgütsel verimlilik, performans ve sürdürülebilirliğe olumlu katkıda bulunurlar. Yönetimsel açıdan, çalışan sadakatini artırmaya yönelik stratejiler, işten ayrılma niyetini azaltmak ve örgütü uzun vadede güçlendirmek için kritik öneme sahiptir.

Kaynakça

- Aityan, S. K., & Gupta, T. K. (2011). Challenges of employee loyalty in corporate America. *Business and Economics Journal*. <https://doi.org/10.4172/2151-6219.S7-005>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel bağlılık*. Gazi Kitabevi.
- Barnard, C. I. (1966). *The functions of the executive* (30th anniversary ed.). Harvard University Press.
- Bayer, N., & Çankaya, M. (2022). The relationship between emotional labor, organizational loyalty, and turnover intention in nurses. *Clinical and Experimental Health Sciences*, 12(1), 198–204. <https://doi.org/10.33808/clinexphealthsci.927145>
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125–139.
- Boroff, K. E., & Lewin, D. (1997). Loyalty, voice, and intent to exit a union firm: A conceptual and empirical analysis. *Industrial and Labor Relations Review*, 51(1), 50–63. <https://doi.org/10.1177/001979399705100103>
- Boz, H. (2021). Yöneticilerin yetenek yönetimi yetkinliklerinin bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Journal of Business Research-Turk*, 13(4), 3236–3264.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533–546. <https://doi.org/10.2307/2391809>
- Ceylan, A., & Özbal, G. (2008). *Örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi*. Yayınevi.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55–70.
- Derelioğlu, S. (2023). The impact of person organization fit on affective commitment. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. <https://doi.org/10.17494/ogusbd.1337266>
- Derin, A., & Demirel, D. (2012). İşten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık ilişkisi. *Ege Akademik Bakış*, 12(1), 1–15.
- DiPaola, M. F., & Hoy, W. K. (2005). Organizational citizenship of faculty and achievement of high school students. *The High School Journal*, 88(3), 35–44. <https://doi.org/10.1353/hsj.2005.0002>

- Erdoğan, F. B., & Sökmen, A. (2023). The mediating affect of organizational citizenship behavior on organizational commitment and turnover intention. *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*. <https://doi.org/10.21325/jotags.2019.362>
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26(4), 596–607.
- George, J. M., & Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 698–709. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.6.698>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00043-X](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00043-X)
- Griffeth, R. W., & Vanbienia, J. (2018). Psychological contract breach and turnover intentions in public sector employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(5), 765–778. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1480234>
- Gül, H., Onay, O., & Kılıcı, O. (2008). İşten ayrılma niyeti ve motivasyon ilişkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 45–60.
- Gürbüz, S., & Bekmezci, T. (2012). Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisi üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 12(2), 479–493.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard University Press.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1–26. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. (2017). One hundred years of turnover research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Hughes, J. C., Cummings, L. L., & Smith, R. (2010). Organizational behavior: Linking intention and action. *Journal of Management Studies*, 47(3), 525–550. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Hwang, J., et al. (2006). Predicting turnover intentions: The role of perceived organizational support, job satisfaction and pay satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(7), 592–611. <https://doi.org/10.1108/01437730610698256>
- Kim, H., & Beehr, T. A. (2018). Justice perceptions and turnover intention among healthcare workers. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 920–939. <https://doi.org/10.1002/job.2271>
- Kim, K. T., & Sohn, Y. W. (2024). The impact of quiet quitting on turnover intentions. *Systems*, 12(11), 460. <https://doi.org/10.3390/systems12110460>

- Koç, H. (2009). Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200–211.
- Kumar, R., Ramendran, C., & Yacob, P. (2012). A study on turnover intention in fast food industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(5), 9–42.
- Lee, S. M. (1971). An empirical analysis of organizational identification. *Academy of Management Journal*, 14(2), 213–226. <https://doi.org/10.2307/255308>
- Lee, S., Park, J., & Kim, H. (2022). Burnout and turnover intention among nurses in South Korea. *Journal of Nursing Management*, 30(3), 642–651. <https://doi.org/10.1111/jonm.13539>
- Lipka, A., & Król, M. (2021). Sustainable loyalty of employees in Poland as a result of the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 13(16), 9411. <https://doi.org/10.3390/su13169411>
- Liu, C. (2022). A literature review of the effect of organizational commitment on turnover intention. *BCP Business & Management*, 30, 797–802. <https://doi.org/10.54691/bcpbm.v30i.2567>
- Martensen, A., & Grønholdt, L. (2006). Internal marketing: Employee loyalty and its determinants. *Innovative Marketing*, 2(4), 92–116.
- Matilla, M. (2006). Job satisfaction and turnover intentions. *Personnel Review*, 35(1), 41–56. <https://doi.org/10.1108/00483480610636822>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-6](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-6)
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences, and control*. Addison-Wesley.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493–522.
- Morrison, E. W. (2023). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 173–197.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1982). *Employee–organization linkages*. Academic Press.
- Rahmadani, V., et al. (2024). The impact of digital transformation on employee organizational commitment and turnover intention in digital firms. *International Journal of Business Excellence*, 25(2), 140–158.

- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599–627.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403.
- Tanğ, Y., & Çakır, Ö. (2023). An examination of relationship of organizational trust. *19 Mayıs Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(4), 209–229. <https://doi.org/10.52835/19maysbd.1351409>
- Tanrıverdi, H., Bozkurt, Ö., & Aşkın, H. H. (2025). Mesleğe adanmışlık ve örgütsel sadakatin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. *Uluslararası Turizm, Ekonomi ve İşletme Bilimleri Dergisi*, 9(1), 12–24.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293.
- Uygur, A. (2009). *Örgütsel bağlılık ve işe bağlılık*. Barış Platin Kitapevi.
- Yoldaş, A., Kılıç, B., & Karaman, M. (2020). Örgütsel dışlanmanın iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi*, 23(2), 479–496.

Çalışanı Güçlendirme ve Kontrolcü Yönetim Arasındaki İkilik ve Etkileşim

Vacide Ancın¹

Özet

Örgütler, karşıt beklentilerin, çelişkili taleplerin ve süreklilik gösteren gerilimlerin bir arada bulunduğu sosyal sistemlerdir. Bu gerilimlerin en önemli örneklerinden biri, çalışanı güçlendirme ve kontrolcü yönetim arasındaki ilişkidir. Çalışanı güçlendirme, çalışanların özerkliğini ve kararlara katılımını destekleyen olumlu ve modern yönetimin temel amaçlarından biri olarak incelenmektedir. Kontrolcü yönetim ise, çalışan davranışlarını yönlendiren ve çoğu zaman olumsuz çağrışımlarla ele alınan bir yaklaşımdır. Fakat bölümde belirtildiği gibi bu iki yaklaşım arasındaki ayrım her zaman bu kadar keskin değildir. Özellikle belirsizlik, güven sorunları ve performans baskısı görülen örgütlerde, güçlendirme ve kontrol mekanizmaları iç içe geçmektedir. Bu nedenle çalışanı güçlendirme ve kontrolcü yönetim, karşıtlığın zıt kutupları değil, aynı örgütte ve aynı yönetici davranışında eşzamanlı olarak var olabilen bir ikilik olarak değerlendirilmektedir. Kitabın bu bölümünde de çalışanı güçlendirme ile kontrolcü yönetim yaklaşımları arasındaki ilişki, literatürde genel olarak kabul gören değerlendirmelerin dışında ikilik yaklaşımıyla incelenmektedir. Bu amaçla bölümde, iki karşıt kavram arasındaki gerilimin nasıl aynı anda ortaya çıktığı, örgütlerde nasıl sürdürüldüğü ve bireysel ile örgütsel sonuçları tartışılmaktadır. Ayrıca güçlendirme ve kontrol arasındaki ilişkinin basit bir tercih meselesi olmadığı ve bu iki kavramın şartlara duyarlı, yönetilmesi gereken ve birbirini tamamlayabilen örgütsel bir ikilik oluşturduğu vurgulanmaktadır.

1 Doktor Öğretim Üyesi, Balıkesir Üniversitesi İvrindi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Tıbbi Hizmetler ve Teknikler Bölümü, ancin.vacide@hotmail.com, ORCID ID: 0000-0003-2716-2010

1. Giriş

Günümüzde örgütlerin daha küresel, dinamik, rekabetçi hale gelmesiyle örgütsel süreçler daha karmaşık bir hale dönüşmektedir. Bu durum örgütlerde çelişkili ve karşıt kavramların eşzamanlı olarak artmasına neden olmaktadır (Smith & Lewis, 2011). Böylelikle örgütsel süreçlerde sadece en iyi uygulamayı bulmaya yönelik olan klasik bir yaklaşım yerine, paradokslar ve ikilikler üzerinden yapılan uygulamaların daha da önem kazandığı ifade edilebilir. Özellikle örgütsel davranışta sıklıkla karşılaşılan bu ikiliklerden biri de çalışanı güçlendirme ile kontrolcü yönetim anlayışı arasındaki ilişkidir. Çalışanı güçlendirme, çalışanların özerkliğini, yetkinliğini ve karar süreçlerine katılımını destekleyen yönetim yaklaşımı iken (Conger ve Kanungo, 1988), kontrolcü yönetim ise, yöneticilerin çalışan davranışlarını hedefler doğrultusunda hareket ettirmek için izleme, standartlaştırma ve performans değerlendirme mekanizmalarını sıklıkla kullandığı bir yönetim yaklaşımı olarak incelenmektedir (Ouchi, 1979). Dolayısıyla literatürde, güçlendirme kavramı daha çok talep edilen bir uygulama olarak belirtilmesine rağmen, kontrol ise istenilmeyen bir durum olarak ifade edilme eğilimindedir.

Fakat bu ayrım, örgütsel uygulamalardaki karmaşık yapıyı yeterince yansıtmamaktadır. Çünkü güçlendirme kavramı, her zaman gerçek bir güç ve yetki devrini içermeyebilir. Güçlendirme, bazı durumlarda artan sorumluluğu, performans baskısını ve dolaylı olarak gerçekleşen denetim mekanizmalarını da içerebilir (Conger ve Kanungo, 1988). Bunun yanında, kontrolcü yönetim de her zaman işlevsiz ya da mantıksız olarak değerlendirilmemelidir. Özellikle kriz, risk ve belirsizlikleri içeren dönemlerde veya yeni çalışanların yoğun olduğu durumlarda belirli düzeyde kontrolcü yönetim anlayışına sahip olmak, koordinasyonun sağlanmasında ve davranışların öngörülebilir hâle getirilmesinde anlamlı olabilmektedir (Ouchi, 1979; Möllering, 2005). Bu nedenle bu kavramlar ikilik yaklaşımına dayandırılarak ele alınacaktır. İkilik yaklaşımına dayanan bu paradokslar, karşıt görünen kavramların birbirine zıt uç noktalar olmadığını, aksine çoğu zaman aynı örgütte, aynı dönemde ve hatta aynı yönetici davranışı içinde eşzamanlı olarak var olabildiğini ileri sürmektedir (Farjoun, 2010; Lewis, 2000; Smith ve Lewis, 2011). Böylelikle, çalışanı güçlendirme ile kontrolcü yönetimin tam bir zıtlık içeren kavramlar olmadığı, şartlara bağlı olarak birbirini dönüşebilen hatta birbirini tamamlayan kavramlar olabileceği belirtilebilir.

2. Kavram Çiftinin Tanıtımı ve Çalışmanın Amacı

Bu bölümde çalışanı güçlendirme ve kontrolcü yönetim kavramlarının tanıtımları yapılarak, çalışmanın amacı üzerinde durulacaktır.

2.1. Çalışanı Güçlendirme

Güç, bireyin diğerlerinin davranışlarını istediği doğrultuda etkileyebilme ve yönlendirebilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2018). Güçlendirme ise, çalışanların bağımsız hareket edebilmelerini, yaratıcılıklarını kullanabilmelerini ve örgütsel amaçlara gönüllü katkı sağlayabilecek istek ve yetkinlik düzeyine ulaşabilmelerini ifade eden bir yaklaşımdır (Budak, 2016). Güçlendirme kavramının tanımındaki en önemli husus kendi kendine yetebilme durumudur. Bu kavram çalışanların herhangi bir işi yapabilmesine yönelik olan inancı içermektedir. Güçlendirme, çalışanların geçmiş ve geleceğe yönelik performansını kapsayan motivasyonla ilişkilidir (Karakaş, 2014). Aynı zamanda güçlendirme, çalışanların güvenini, bağlılığını ve verimliliğini artırarak karar alma süreçlerine katılımı da teşvik etmektedir (Vu, 2020).

Çalışanın güçlendirilmesi, işgörenlerin işleriyle ilgili karar alma ve bu kararları uygulama amacıyla bilgi, beceri ve motivasyon kazanmalarını kapsayan çok boyutlu bir süreçtir. Çalışanı güçlendirme kavramını, Conger ve Kanungo (1988) çalışana yetki devrinden ziyade psikolojik bir motivasyon süreci olarak ele almaktadır. Güçlendirme, çalışanı yalnızca bir uygulayıcı olmaktan çıkarak işi sahiplenen ve sorumluluk üstlenen bir aktör hâline getirmeyi amaçlar (Budak, 2016). Bandura'nın modeline göre ise güçlendirme, bir bireyin kendi öz yeterliliğine olan inancının artırıldığı bir süreci ifade eder. Bu açıdan güçlendirme, bu inancı güçlendirmek veya kişinin kişisel güçsüzlüğüne olan inancını zayıflatmak anlamına gelir (Conger ve Kanungo, 1988). Güçlendirme, karar alma yetkisinin ve sorumluluğunun alt düzey çalışanlara devredilmesini, yani yönlendirilmiş otorite sürecini içermektedir. Bunun gerekliliği, yöneticilerin çalışanları kontrol ettiği geleneksel hiyerarşik modelin artık geçerli olmadığı inancına dayanmaktadır (Mills ve Ungson, 2003).

Çalışanların güçlendirilmesi, çalışan katılımı, etkileşimi, güç paylaşımı ve bilgi paylaşımı gibi kavramlarıyla yakından ilişkilidir. Ayrıca çalışanların güçlendirilmesi, özerklik, işte kontrol sahibi olma, fikir ve önerileri ifade edebilme gibi süreçlerle çalışanların karar alma süreçlerine katılımını ifade eden bir yaklaşımdır (Monica, 2019). Bu yönüyle güçlendirme, çalışanların sadece işlerini yapan pasif aktörler değil, aynı zamanda örgütsel süreçlere de aktif katılım sağlayan bireyler olarak konumlandırılmasını ifade etmektedir. Nitekim çalışanların güçlendirilmesi hem iş birliğine hem de karar alma süreçlerine katılımı destekleyerek verimliliği artırmayı amaçlayan, bunun yanında üst yönetim ile çalışanlar arasındaki etkileşimi güçlendiren psikolojik bir özellik olarak değerlendirilmektedir (Maheshwari, 2020). Güçlendirme sürecinin etkiliği ise sadece yönetsel amaçlarla sınırlı değildir. Bu durum örgütün yapısal

özellikleri ve çalışma ortamıyla yakından ilişkilidir. Özellikle örgüt yapısının esnekliği, fonksiyonel ve operasyonel çalışma ortamları, çalışanların algı ve tutumları, psikolojik güçlendirme düzeyi ve bireysel farklılıklar, güçlendirme uygulamalarının içselleştirilebilmesi ve sürdürülebilmesindeki temel unsurlar arasında yer almaktadır (Budak, 2016).

Güçlendirme, sadece biçimsel bir yetki devri olarak değil, aynı zamanda çalışanların yaptıkları iş üzerinde kontrol ve sorumluluk hissetmelerini destekleyen bir yaklaşım olarak ele alınmaktadır. Yetkilendirme ise, çalışanların karar alma süreçlerinde söz sahibi olmasını ve işlerini yönlendirebilmesini ifade etmektedir. Fakat çalışanların güçlendirilmesi bu sürecin ötesine geçen daha kapsamlı bir yapıya işaret etmektedir (Maheshwari, 2020). Dolayısıyla güçlendirme süreci yetki devri, karar alma sürecine katılımı ve liderlik tarzı gibi birçok yönetsel uygulamalarla desteklenebilmektedir (Vu, 2020). Bu nedenle, her ne kadar literatürde çalışanın güçlendirilmesi ve yetkilendirilmesi kavramları sıklıkla birlikte anılsa da bu kitap bölümünde temel çerçevede çalışanların güçlendirilmesi kavramı üzerine kurulmuştur.

Güçlendirmenin hayata geçirilmesinde liderlik davranışlarının önemli bir rolü bulunmaktadır. Dolayısıyla gücün paylaşılmasıyla çalışanların özerklik ve sorumluluk algılarını artıran ve onları daha yüksek performans sergilemesini motive eden güçlendirici liderlik yaklaşımı ortaya çıkmaktadır (Zhang ve Bartol, 2010). Bu liderlik, yalnızca çalışanların rutin performanslarında değil, aynı zamanda yaratıcı performanslarında da olumlu değişikliklere olanak sağlamaktadır. Ayrıca, çalışanı işin nasıl yapılacağına dair kararlar almaya yönlendirerek kendi kaderini belirleme algısını güçlendirmekte ve karar alma süreçlerine aktif katılımı imkân yaratır. Bu açıdan güçlendirici liderliğin, çalışanların psikolojik güçlenmelerine yönelik algılarını etkilediği ifade edilebilir (Vu, 2020). Ancak örgütsel uygulamalarda, bu liderlik davranışları her zaman en uygun yaklaşım olmayabilir. Özellikle kriz, belirsizlik ya da riskli süreçlerin yüksek olduğu durumlarda kontrolcü yönetim anlayışı daha çok tercih edilebilir. Bu durum, çalışanın güçlendirilmesi ile kontrolcü yönetim arasındaki gerilimi ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bir sonraki bölümde, kontrolcü yönetim anlayışı ele alınacaktır.

2.2. Kontrolcü Yönetim

Kontrol, kontrol edenlerin, kontrol edilenlerin davranışlarını kendi amaçlarıyla uyumlu hale getirmek üzere onları yönlendirdiği ve motive ettiği süreçler olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel kontrol, örgütlerin işleyiş biçiminin ayrılmaz bir parçasını oluşturmaktadır (Sihag ve Rijsdijk, 2019). Örgütsel kontroller, çalışanların yetkinliklerini, faaliyetlerini ve performanslarını örgütsel

hedeflerle uyumlu hale getirmek amacıyla kullandığı mekanizmalar kümesinden oluşmaktadır (Pianese, 2022). Örgütsel kontrol, çalışanların eylemlerini örgütün hedefleriyle uyumlu hale getirmek için örgütsel standartların belirlenmesini ve bu standartlara ne ölçüde uyulduğunun izlenmesini ve ödüllendirilmesini içermektedir (Verburg vd., 2017).

Örgütler, çalışan davranışlarını yönlendirmek ve performanslarını artırmak amacıyla birçok farklı kontrol mekanizmalarına başvurabilmektedir. Kontrollerin sınıflandırılmasında sıklıkla kullanılan yaklaşımlardan biri, kontrolün yöneldiği nesneye dayalı olan ayrımdır. Bu yaklaşıma göre personel, kültürel, eylem ve sonuç kontrolleri olmak üzere dört temel kontrol olabileceği belirtilmektedir. Personel kontrolleri, doğru kişilerin seçilmesi ve eğitilmesine, kültürel kontroller ise, paylaşılan normlar ve değerlerle davranışların yönlendirilmesini odaklanmaktadır. Eylem kontrolleri, faaliyetlerin nasıl gerçekleştirileceğini vurgulamakta iken, sonuç kontrolleri hedefler ile çıktılar arasındaki karşılaştırmaya odaklanmaktadır (Van der Kolk vd., 2018). Ouchi (1979), örgütsel kontrolün piyasa, bürokratik ve klan kontrolü olmak üzere farklı biçimlerde ortaya çıkabileceğini belirtmektedir. Özellikle belirsizliğin yüksek, çalışanların deneyimsiz olduğu ya da görevlerin karmaşık olduğu çalışma şartlarında bürokratik kontrolün yararlı olabileceği vurgulanmaktadır. Ayrıca kontrolün uygulanmasında zorlayıcı ve destekleyici kontrol olmak üzere iki farklı kontrol yöntemi kullanılmaktadır. Yönetim kontrol sistemlerinden biri olan zorlayıcı kontrol, çalışanları örgüt politikalarına uymaya zorlamak, performanslarını takip etmek ve kontrol edilebilirliği artırmak amacıyla yukarıdan aşağıya örgütsel değerlerin benimsetilmesi amacıyla kullanılır. Diğer yöntem olan destekleyici kontrol ise, iş birliğini güçlendirmek amacıyla karşılıklı öğrenmeyi, ortak değerlerin geliştirilmesini ve karşılıklı faydanın teşvik edilmesini hedeflemektedir (Vuorenmaa, 2024).

Kontrolcü yönetim, örgütsel ilişkilerde güven ve güvensizlik arasındaki gerilimi de yansıtabilir. Güven, diğerlerin niyetlerini ya da davranışlarına yönelik olumlu beklentilere dayanarak savunmasız olmayı dayanan psikolojik bir durumdur (Weibel, 2016). Güven ortamı, bireylerin fikirlerini paylaştığı, duygularını ifade ettiği ve ortak hedefler için katılımcı olarak çalışabildiği özgür bir ortamdır. Fakat güvenin olmaması, ilişkilerin yıkıcı çatışmalara dönüşmesine ve iletişim kopukluğuna yol açabilmektedir (Mishra ve Morrissey, 2000). Güvensizlik, bireylerin ya da grupların değerlerinin ya da çıkarlarının ihlal edildiğinden şüphe duydukları durumu ifade etmektedir. Bu şüpheler genellikle geçmişteki olumsuz deneyimlerden ya da ortak varsayımların eksikliğinden kaynaklanabilir. Ayrıca güvensizliğin hâkim olduğu bir çalışma ortamında ortakların birbirlerine güven geliştirmek için çaba göstermediği, örgütsel kontrollerin ise zorluklar yarattığı ve güvensizliği artırdığı ifade edilmektedir

(Vuorenmaa, 2024). Güven ve güvensizlik kavramları Lewicki ve arkadaşları (1998) tarafından, aynı sürekliliğin zıt uçları olarak değil, farklı öncülleri ve sonuçları olan, ancak yine de birbirine bağlı olan ve bu nedenle aynı ilişkide var olabilen iki ayrı bağımsız yapılar ifade edilmektedir (Saunders vd., 2014). Bu görüş, güven ve güvensizliğin hem/hem de mantığıyla anlaşılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Bu ikili yapı, kontrol-güven ilişkisine ilişkin tartışmalarda da belirgin biçimde görülmektedir. Güven, bireylerin diğerlerini kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirebileceği psikolojik bir durum iken, kontrol hedeflerin koordine edilmesi, izlenmesi ve iletilmesi açısından kritik bir işlev üstlenmektedir. Kontrol ve güven kavramları çoğu zaman birbirinden bağımsız kavramlar incelenmesine rağmen bazı çalışmalar bu iki kavramı her birbirinin diğerinin varlığını varsaydığı ve birbirini desteklediği fakat birbirine indirgenemeyen bir ikilik olarak değerlendirmektedir (Vedel ve Geraldı, 2023).

Bir sonraki bölümde çalışanın güçlendirilmesi ve kontrolcü yönetim kavramlarının kuramsal temelleri ele alınarak, aralarındaki ilişkinin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

3. Çalışanı Güçlendirme ve Kontrolcü Yönetim Kavramlarının Kuramsal Temelleri

Bu bölümde, öncelikle çalışanın güçlendirilmesi ve kontrolcü yönetim kavramlarının kuramsal temelleri üzerinde durulacak, ardından bu iki kavramı birlikte ele alan ikilik yaklaşımı incelenecektir.

3.1. Yapısal Güçlendirme

Kanter (1977) 'ın yapısal güçlendirme kuramı, iş yerinde güçlendirmeyi mümkün kılan belirli sosyal koşulları ve örgütsel politikaları vurgulamaktadır. Bu yaklaşımda yapısal güçlendirme, çalışanların iş hedeflerine ulaşabilmeleri için fırsatlara, gerekli bilgilere, yönetsel desteğe ve örgütsel kaynaklara erişebilmesine olanak sağlayan örgütsel yapının varlığını belirtmektedir. Güçlendiren çalışma koşulları, çalışanların örgütsel hedeflere anlamlı şekilde katkı sağlayarak işe yönelik tutumlarını ve davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir (Amor vd., 2021). Yapısal güçlendirme, karar alma yetkisinin çalışanlara devredilmesini ve kendi başlarına hareket etme yetkisinin verilmesini kapsar. Bu süreçte, çalışan sorumluluğu ve girişimleri için yeni fırsatlar yaratılmaya odaklanılır (Mills ve Ungson, 2003). Bu bağlamda kuram, çalışanların güçlendirilmesinin, değişen ve belirsiz iş çevresine uyum sağlayabilmek amacıyla geleneksel hiyerarşik yapılardan daha esnek, dinamik ve duyarlı örgütsel yapılara geçişi gerektirdiğini belirtmektedir (Monica, 2019).

3.2. Psikolojik Güçlendirme

Conger ve Kanungo (1988), psikolojik güçlendirmeyi, çalışanların öz yeterliliklerini artırma süreci olarak tanımlamaktadır. Bu süreç, güçsüzlük duygusunu arttıran örgütsel koşulların belirlenerek, bu koşulların resmi veya gayri resmi tekniklerle ortadan kaldırılması yoluyla gerçekleşir (Zhang ve Bartol, 2010). Bu bakış açısı güçlendirmenin sadece yapısal düzenlemeye değil, çalışanların bilişsel ve psikolojik deneyimlerine de dayandığını belirtmektedir. Ayrıca psikolojik güçlendirme, bireyin iş rolüne yönelik yönelimini yansıtan, anlam, yeterlilik, öz belirleme ve etki olmak üzere dört bilişsel boyutta kendini gösteren artan içsel görev motivasyonu olarak kavramsallaştırılmaktadır (Spreitzer, 1995). Anlam, bireyin yaptığı işi kişisel olarak önemli ve değerli görme durumunu ifade etmekte iken, yeterlilik çalışanların görevlerini başarıyla yerine getirebileceğine yönelik öz yeterlilik inancını belirtmektedir. Öz belirleme boyutu, örgütün hedeflerine ulaşmasında etkili olan gerekli eylemleri gerçekleştirme konusunda verilen takdir yetkisi olarak tanımlanır. Çalışanlar, örgütsel sonuçları etkileme veya yönlendirme yeteneklerinin farkında olduklarında ise etki algılarları (Chan vd., 2008). Spreitzer (1995), bu dört boyutun birbirinden farklılık göstermesine rağmen, birlikte ele alındığında bütüncül bir psikolojik güçlendirme yapısını yansıttığını belirtmektedir. Böylelikle psikolojik güçlendirmenin, çalışanın görevleri başlatma ve sürdürme konusundaki istekliliğini ve çabasını artıran temel bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Zhang ve Bartol, 2010). Ayrıca çalışmalarda psikolojik güçlendirme algısının yüksek olduğu çalışanların iş memnuniyetinin anlamlı biçimde daha yüksek olduğunu elde edilmiştir (Liu ve Ren, 2022).

Yapısal ve psikolojik güçlendirme yaklaşımları karşılaştırıldığında ise, bu iki kavramın yaklaşımında farklılıklar olduğu görülmektedir. Yapısal güçlendirme, çalışanların örgüt içinde etkili biçimde performans sergileyebilmelerini mümkün kılan fırsatlara, bilgilere, desteğe ve kaynaklara erişimi düzenleyen sosyal ve örgütsel yapılara odaklanmaktadır. Buna karşılık psikolojik güçlendirme, bireyin işine ve iş rolüne ilişkin algılarına ve deneyimlerine yoğunlaşmakta ve anlam, yeterlilik, öz belirleme ve etki gibi bilişsel süreçler aracılığıyla şekillenmektedir. Bu yönüyle psikolojik güçlendirme, bireylerin görevlerinden doğrudan elde ettikleri olumlu öznel deneyimleri ifade etmektedir (Amor vd., 2021). Bunun yanında, Lewis ve arkadaşları (2019), yapısal ya da psikolojik güçlendirmenin tek başına, çalışanların yönetim kontrolüne verdikleri davranışsal tepkilerdeki değişimi açıklamakta yetersiz olduğu tespit etmişlerdir. İlgili kavramsal analiz, psikolojik güçlendirmenin oluşumunda sosyo-ideolojik kontrol ile hesap verebilirlik sistemlerinin etkileşiminin belirleyici rol oynadığını vurgulamaktadır. Bu etkileşim, yönetim kontrolüne ek bir maliyet getirmemektedir. Aksine örgütlerin karşılaştığı zorlukların azalmasına katkı sağladığı ifade edilmektedir.

Ayrıca güçlendirme kavramının iki boyutu analitik olarak birbirinden bağımsız olarak ele alınmakta ve örgütlerin yönetim kontrolü ile çalışan güçlendirmesi arasında eş zamanlı olarak nasıl etkileşim kurabileceğini gösteren üç farklı senaryo geliştirilmektedir. Bunlardan ilki, yapısal güçlendirmenin psikolojik güçlendirmeye dönüşmediği, yani karar alma yetkilerinin devredilmesinin çalışanların güçlendirilmiş hissetmeleri için tek başına yeterli olmadığı “engellenmiş güçlendirme” durumudur. İkincisi ise, ters yönlü bir ilişkinin mümkün olduğunu gösteren ve yapısal güçlendirmenin yokluğunda da ortaya çıkabilen “yanıltıcı güçlendirme” durumudur. Yanıltıcı güçlendirmede çalışanlar, resmi karar alma yetkisine sahip olmaksızın kendilerini öznel olarak güçlendirilmiş hissedebilmektedirler. Üçüncü ve son güçlendirme ise hem yapısal hem de psikolojik güçlendirmenin bir arada bulunduğu ve ideal olarak algılanan ancak uygulamada ulaşılması güç olan bir durumu belirten “otantik güçlendirme” dir (Lewis vd., 2019).

3.3. Sosyal Değişim Kuramı

Sosyal değişim teorisi temelinde güç, aktörler arasındaki bağımlılık ve karşılıklı bağımlılık ilişkilerinin bir fonksiyonu olarak yorumlanmaktadır. Bu yaklaşımda güç, bir bireyin veya örgütsel alt birimin performans sonuçlarının yalnızca kendi davranışlarına değil, diğerlerinin davranışlarına ve bu davranışlara verdikleri tepkilere göre şekillenen bir olgu durumudur (Conger ve Kanungo, 1988). Yöneticiler, astlarını yetkilendirerek, çalışanları üzerindeki meşru güç, kontrol ve denetimi, destek ve iş birliğini vurgulayan yönetim uygulamalarıyla değiştirirler. Sosyal değişim teorisi, yöneticilerin güçlendirme uygulamalarını neden benimsediklerini açıklamada güçlü bir teorik çerçeve sağlar. Bu yaklaşıma göre, yöneticiler çalışanlara desteklediklerinde, bu desteklerin olumlu sonuçlarla geri döneceği varsayılmaktadır. Çalışanların bu durumları, iş ortamındaki çaresizlik duygusunu azaltan ya da ortadan kaldıran iyi niyetli süreçler olarak algılamaları, sosyal değişim ilişkisini oluşturur (Chan vd., 2008).

3.4. İkilik yaklaşımı

Çalışanların güçlendirilmesi ile kontrolcü yönetim arasındaki ilişki, basit bir zıtlık ya da yönetsel bir tercih olarak değil, örgütsel yaşamı oluşturan, sürdüren ve yeniden üreten temel bir ikilik çerçevesinde incelenmektedir (Smith ve Lewis, 2011). Dolayısıyla bu iki kavramın birlikte değerlendirilmesi, örgütsel ilişkilerin ikilik yaklaşımı temelinde incelenmesi gerektiğini göstermektedir. Bu konuya benzer Möllering (2005), güven ve kontrol arasındaki ilişkiyi inceleyerek, bu kavramların birbirini dışlayan yapılardan ziyade, olumlu sonuçların meydana gelmesinde eşzamanlı olarak işleyen ve birbirini tamamlayan süreçler olduğunu ifade etmektedir. Bu durum kontrolün her durumda güvensizlik göstergesi

olarak yorumlanamayacağını, özellikle bazı şartlarda güvenin kurulmasına katkı sağlayabileceğini vurgulamaktadır. Böylelikle, güçlendirme ve kontrol arasındaki ilişkinin ikilik yaklaşımı temelinde ele alınmasının kuramsal açıdan tutarlı olduğu ifade edilebilir. İkilik yaklaşımı, bu kavramların arasındaki gerilimin ve etkileşimin incelendiği bir sonraki bölümde detaylı olarak incelenmektedir.

4. Çalışanı Güçlendirme ve Kontrolcü Yönetim Arasındaki Gerilim ve Etkileşim Alanları

Örgütlerin giderek daha küresel, dinamik ve rekabetçi hâle gelmesiyle, karşıt ve çelişkili taleplerin yoğunluğu da artmaktadır. Bu tür gerilimleri ve etkileşimleri anlamak ve açıklamak amacıyla akademisyenler ve araştırmacılar, örgütsel olguları giderek daha fazla paradoks bakış açısıyla ele almaktadır. Paradokslar, birbiriyle çelişen ama birbiriyle ilişkili unsurlardır. Fakat bu unsurlar tek başlarına daha mantıklı görünmekte iken, aynı anda ortaya çıktıklarında ilginç veya mantıksız hale dönüşebilmektedirler (Lewis, 2000). Örgütlerdeki bu paradoksların bir örneği olarak da güçlendirme ve kontrol arasındaki ilişki yer almaktadır. Paradokslar, genellikle iç içe geçmiş şekilde değerlendirilmekte ve birey, grup veya örgüt düzeyinde ortaya çıkabilmektedir. Özellikle bir düzeyde oluşan paradokslar, farklı düzeylerde de yeni gerilimlere neden olabilmektedir. Bu durum, paradoksların örgütsel yaşamın ayrılmaz bir parçası olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun yanında paradoks çalışmaları, örgütlerin çelişkili taleplere aynı anda nasıl çözüm üretebileceğine incelemektedir. Özellikle uzun vadeli sürdürülebilirlikler paradoks bakış açısına göre, farklı ve çatışan taleplerin sürekli olarak birlikte ele alınmasını gerektiğini vurgulamaktadır (Smith ve Lewis, 2011). Paradokslar, birbirleriyle bağımlı ve eşzamanlı olarak meydana gelen ancak birbiriyle çelişen zıt çiftlerdir. Dolayısıyla kontrol ve güven, bazı durumlarda birbirini güçlendiren ve tamamlayan kavramlar olarak karşımıza çıkmakta iken bazı durumlarda da birbirinin yerine geçebilen ikame yapılarıdır. Bu paradokslar etkili biçimde dengelendiğinde bireysel performansı, motivasyonu ve ilişkilerin devamlılığını olumlu yönde etkilemektedir. Fakat birbirine zıt temellere dayanan bu iki kavramın dengelenmesi de zordur (Vedel ve Geraldi, 2023).

İkilik yaklaşımı, örgütlerde karşıt olarak algılanan taleplerin veya uygulamaların birbirini dışlayan unsurlardan çok, birbirini tamamlayan ve her an etkileşim hâlinde olabilen yapılar olduğunu vurgulamaktadır. Kontrol ve güçlendirme kavramlarına benzer olarak Farjoun (2010), istikrar ve değişim gibi karşıtlıkların örgütlerde ayrıştırılamayacak şekilde iç içe olduğunu vurgulayarak, bu ve benzeri kavramların ayrı ve karşıt değil, birbirine bağımlı olarak görmektedir. Dolayısıyla bu kavramların ya/ya da mantığından ziyade

hem/hem de bakış açısıyla incelenmesi gerektiği belirtilmektedir. Bu açıdan bakıldığında çalışanın güçlendirilmesi ve kontrolcü yönetim, örgütlerde seçim yapılması gereken bir süreç değil, birlikte başarılı ile yönetilmesi gereken bir gerilim alanını oluşturmaktadır.

Adler ve Borys (1996), bürokrasi uygulamalarını kolaylaştırıcı ve zorlayıcı olarak iki farklı biçimde incelemiştir. Burada kontrolün tüm şartlarda baskılayıcı bir özellik taşımadığı ve belirli koşullarda çalışanların yetkinliklerini desteklediği belirtilmektedir. Ancak Mills ve Ungson (2003), bürokratik yapılarda güçlendirmenin sınırlı olduğunu belirtmektedir. Bu durumun temel nedeni ise çalışanların düşük motivasyona sahip olması, başarılı olmak için sahip olunması gereken bilgiye yeterince ulaşamamaları ya da sahip olunan bilgiyi kullanma konusunda özgür bırakılmadıklarıdır. Bu nedenle çalışanların rutin olmayan, hatta yeni görevlerde inisiyatif almaları beklenen ve öngörülemeyen koşullarda uygulanan geleneksel resmi yapılar ve kontrol yöntemleri o kadar etkili değildir. Dolayısıyla bu geleneksel kontrol yöntemlerinin, belirsizliğin yüksek olduğu ve çalışanlardan inisiyatif beklenen rutin dışı görevlerde sınırlı etkili olduğu ifade edilebilir. Çünkü bu koşullar, klasik bürokratik yapıların tahmin edilebileceğinden daha fazla güçlendirme gerektirmektedir. Bunun içinde, güçlendirme ve kontrolün eşzamanlı varlığı daha görünür hâle gelmektedir. Bu konuda Sewell (1998), modern örgütlerde güçlendirme çalışmalarının çoğu zaman bir kontrol biçimiyle ilerlediğini ifade etmektedir. Özellikle çalışanların etkili bir şekilde kontrol edilmesi, takip edilmesi ya da cezalandırılması olağanüstü yetenekli olanları, yani daha önce bilinmeyen becerilere ve yeni bilgilere sahip olanları olumlu anlamda ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca kontrol, sadece üretim hedeflerine ulaşamayanları belirlemez. Aynı zamanda bu hedefleri aşanları da tespit ederek sürekli iyileştirmelerin yapıldığı durumları ortaya çıkarabilir. Bu da güçlendirme ve kontrolün aynı örgütte, hatta aynı yönetici davranışında eşzamanlı var olabileceğini ortaya koymaktadır.

Örgütsel güven, güçlendirme ve kontrol geriliminin merkezinde bulunan temel kavramlardan biridir. Güven, herhangi bir güçlendirme sürecinin başarısını etkileyen önemli bir psikolojik durumdur (Chan vd., 2008). Bu konuda Mayer ve arkadaşları (1995), güvenin bireyin karşı tarafa yönelik yetkinlik, iyi niyetlilik ve dürüstlük algısına dayandığını ifade etmektedir. Örgütlerde kendi kendini yöneten ekiplerin oluşması, çalışanların güçlendirilmesi, kontrol mekanizmalarının azaltılması veya tamamen ortadan kaldırılması ve etkileşimin artması, güven kavramına olan önemi artırmaktadır. Güven düzeyinin düşük olduğu örgütlerde ise, yöneticiler daha kontrolcü uygulamalara yönelmektedir. Bu durum çalışanlara daha sınırlı yetki devri yapmalarına neden olabilmektedir. Sitkin ve Roth (1993) ise, örgütlerde güvenin, bir çalışanın görevleri güvenilir bir şekilde yerine getirebilme yeteneğine yönelik beklentiler üzerine

kurulduğunu ileri sürmektedir. Buna karşılık güvensizliğin ise bir çalışanın inanç ve değerlerinin örgütün kültürel değerleriyle uyumluluğuna ilişkin beklentilerin sorgulandığında ortaya çıktığını ifade etmektedir. Ayrıca örgütlerde güven eksikliğinin yaşanmasıyla birlikte sık sık resmî kurallara, sözleşmelere veya yasal mekanizmalara başvurulabileceğini ifade etmektedir. Fakat bu tür yasal uygulamalar güvenin tekrar sağlanmasında etkisiz yöntemlerdir.

Ancak güven ve güvensizlik de birbirinin basit karşıtı değildir. Çünkü güven ve güvensizliğin aynı örgütte eşzamanlı olarak var olabileceği vurgulanmaktadır. Özellikle Saunders ve arkadaşları (2014), bu tartışmayı ampirik açıdan inceleyerek, güven ve güvensizliğin farklı beklentilerle ilişkili olduğunu ve örgütsel ilişkilerde eşzamanlı olarak deneyimlenebileceğini göstermektedir. Poole ve Van de Ven (1989), ise bu tür kavramların tek tek ele alındığında her iki önermenin de tartışmasız kabul edilebileceğini, birlikte düşünüldüklerinde ise tutarsız ya da uyumsuz görünebileceklerini ifade etmektedir. Fakat her tutarsızlık paradoks değildir. Özellikle ampirik gözlem ile kuramsal önerme arasındaki gerilim paradoks değildir. Çünkü geçerli gözlemler teoriyi düzeltebilir. Tek bir teori içindeki çelişkiler de çoğunlukla mantık hatalarından kaynaklanır. Burada ele alınan paradokslar ise, aynı olguya ilişkin iyi temellendirilmiş alternatif açıklamalar arasındaki gerilimlerdir. Böylelikle, örgütsel çelişkilerin ayrıştırılarak, zamansal olarak sıralanarak ya da bilinçli olarak birlikte yaşatılarak yönetilebileceği ifade edilebilir.

Güçlendirme ve kontrol ikiliği de yönetsel tercihlere, örgüt kültürüne ve koşullara bağlı olarak farklı biçimlerde dengelenebilir ya da keskinleştirilebilir. Smith ve Lewis (2011) ise, yöneticilerin paradokslara verdikleri tepkileri *ya/ya da* tepkileri, *hem/hem de* tepkileri ve *daha fazlası* tepkileri olmak üzere üç kategoride incelemektedir. Buna benzer Möllering (2005) ise güven ve kontrol arasındaki ilişkiyi sıradan bir zıtlık olarak görmek yerine, birbiriyle etkileşimli olan ve indirgenemeyen bir ikilik olarak kavramsallaştırmaktadır. Bu bakış açısı, güven ve kontrolün aynı ilişkide birlikte var olabileceğini, birbirine referans verdiğini hatta birbirini yeniden ürettiğini ortaya koymaktadır. Yönetsel uygulamalarda bu ikiliğin nasıl dengelendiği örgütsel güvenin kurulmasında, çalışanların özerkliğinde ve aynı zamanda performans sonuçlarında belirleyici olmaktadır.

Sonuç olarak güçlendirme ve kontrol, örgütsel yaşamda birbirini dışlayan zıt yaklaşımlar olmaktan ziyade, eşzamanlı olarak var olabilen, birbirini dönüştüren ve duruma göre farklı sonuçlara neden olabilen bir ikilik olarak ele alınmalıdır. İkilik ve paradoks yaklaşımı, bu ilişkiyi klasik yargılarla değerlendirmek yerine, örgütsel gerçekliği anlamayı sağlayan daha kapsayıcı kuramsal bir çerçeve

sunmaktadır. Bu doğrultuda bir sonraki bölümde ikiliğin sonuçları ve yönetsel yansımaları üzerinde durulmaktadır.

5. Çalışanı Güçlendirme ve Kontrolcü Yönetim İkiliğinin Sonuçları ve Yönetimsel Yansımaları

Çalışanların güçlendirilmesinin etkin biçimde yönetilmesi hem bireysel hem de örgütsel açıdan önemli birçok olumlu sonuçları ortaya çıkarmaktadır. Çalışanlar güçlendirilerek özellikle kendi kendilerini kontrol edebilmeleri sağlanmakta, yaratıcı ve yetenekleri önemli düzeyde artmakta ve stresle kaygıyı azaltarak, eğitim düzeylerine uygun ve güven odaklı çalışma ortamı oluşturulmaktadır (Doğan ve Demiral, 2009). Örgütsel düzeyde ise güçlendirme; iş verimliliğinin artması, rekabet avantajının güçlenmesi, maliyetlerin azalması, çalışanların daha çok sorumluluk üstlenmesi ve işlerin daha yüksek kaliteyle yapılması gibi sonuçlara ortam hazırlamaktadır. Ayrıca iş birliği ve takım çalışmasını destekleyerek, iş tatmininin artmasına olanak sağlamaktadır (Karakaş, 2014). Yöneticiler, örgütlerdeki yapısal kısıtları azaltmak ve çalışanlardaki çaresizlik duygusunu gidermek amacıyla müdahalelerde bulunarak güçlendirirler. Güçlendirilen çalışanlar, işlerine bireysel olarak sahiplenmeye, kendi süreçlerini kendileri belirlemeye, güç ihtiyaçlarını karşılamaya ve kişisel öz yeterlilik inançlarını arttırmaya daha çok motive olurlar (Chan vd., 2008). Dolayısıyla güçlendirme, çalışanların uzmanlık ve bilgilerine güvenerek inisiyatif almalarını ve örgütsel hedeflerle uyumlu ve anlamlı olan işlere yönelmelerini sağlayacaktır (Doğan ve Demiral, 2007).

Kontrolcü yönetim ise, açık ve tanımlı kuralların sistematik biçimde uygulanmasıyla örgütte öngörülebilirlik sağlayarak, keyfi uygulamalara karşı koruma mekanizması oluşturur. Böylelikle çalışanların hem risk hem de bağımlılık içeren durumlarla başa çıkabilmeleri sağlanabilir (Verburg vd., 2017). Bu durum, örgütsel istikrarı ve süreç güvenilirliğini güçlendirebilmektedir. Bunun yanında, yönetim kontrol sistemlerinin kurgulanması süreci örgütsel sonuçlar açısından belirleyici olmaktadır. Yönetim kontrol sistemlerinde uygulanan zorlayıcı kontrol sistemi, çalışanları örgüt politikalarına uymaya zorlamak ve çalışanların performansını izlemek, kontrol edilebilirliği teşvik etmek için yukarıdan aşağıya örgütsel değerleri aşlamak amacıyla kullanılır. Bu yaklaşım kısa vadede standartlaşma ve performans kontrolü sağlasa da örgütte baskı algısının artmasına ve çalışanların içsel motivasyonunun zayıflamasına yol açabilmektedir. Diğer yönetim kontrol sisteminde uygulanan destekleyici kontrol anlayışında ise karşılıklı fayda, öğrenme ve ortak değerler temelinde iş birliğini teşvik etmek amacıyla tasarlanmaktadır (Vuorenmaa, 2024).

Bu kontrol yaklaşımı, örgütsel bağlılık ve güveni güçlendirmekle birlikte, performans üzerinde de olumlu etkiler yaratabilmektedir.

Çalışanı güçlendirme ve kontrolcü yönetimin eşzamanlı olarak yer aldığı örgütsel süreçler ise, çalışanların algıları, tutumları ve davranışları üzerinde doğrudan etkiler yaratabilmektedir. Örgütlerdeki çalışanları güçlendirme uygulamaları, çalışanların özerklik, yetkinlik ve anlam duygularını artırarak motivasyon, iş tatmini ve sorumluluk alma eğilimlerini güçlendirmektedir. Ancak bu olumlu sonuçların devamlılığı, kontrol uygulamalarının özelliğine bağlıdır. Özellikle kolaylaştırıcı özelliğe sahip kontrol uygulamaları, rollerde netlik sağlayarak çalışanların kendilerini daha yetkin hissetmelerine katkı sağlamaktadır (Adler ve Borys, 1996).

Yönetimsel açıdan bakıldığında, bu ikiliğin nasıl ele alındığı kritik önem taşımaktadır. Putnam ve diğerlerinin (2016) ortaya koyduğu “ya-ya da”, “hem-hem de” ve “daha fazlası” tepkileri, yöneticilerin bu gerilime verdikleri stratejik yanıtları açıklamaktadır. Ya-ya da tepkileri, çelişkili kutupları birbirinden bağımsız işlev gören ayrı olgular olarak ele almakta iken, hem- hem de tepkileri, karşıtları ayrılmaz ve birbirine bağımlı unsurlar olarak incelemektedir. Bunlara karşılık daha fazlası tepkileri ise karşıt çiftleri birbirine bağlamaya, bunların dışına çıkmaya veya onları yeni bir ilişkiye yerleştirmeye odaklanmaktadır (Vedel ve Geraldi, 2023). Dolayısıyla güçlendirme ve kontrol, birbirinin alternatifi olan tercihlerden ziyade, örgütsel koşullara göre dengelenmesi gereken, tamamlayıcı ve karşılıklı unsurları içeren bir paradoks olarak değerlendirilebilir.

6. Eleştirel Değerlendirme ve Geleceğe Yönelik Çıkarımlar

Örgüt kuramcıları, çağdaş örgütleri ve yönetim uygulamalarını anlamada paradoksların büyük önem taşıdığını belirtmektedir. Paradoks çalışmaları, örgütlerin rekabet eden taleplere seçim zorunluluğu gerektirmeden aynı anda nasıl yanıt verebildiğine dair önemli içgörüler sağlamaktadır. Paradoksu, ikilem ve diyalektik gibi diğer örgütsel gerilim türlerinden ayıran ana özellik, unsurların hem karşıt hem de ilişkisel olmasıdır (Lewis vd., 2019). Paradoks çalışmaları, gerilimlere alternatif bir yaklaşım benimseyerek, kuruluşların rekabet eden talepleri aynı anda nasıl karşılayabileceğini araştırmaktadır. Rekabet eden gerilimler arasında seçim yapmak kısa vadeli performansa destek olsa da paradokslar, uzun vadeli sürdürülebilirliğin, birden fazla ve farklı talebi karşılamada sürekli çabalar gerektirdiğini savunur (Smith ve Lewis, 2011).

İlk dönem kuramcıları, güçlendirme ile kontrolü birbirine zıt kavramlar olarak inceleyerek çalışanın her özerk davranışının yönetim kontrolünde bir tavizi gerektirdiğini ileri sürmüşlerdir. Buna karşılık çağdaş çalışmalarda ise, bu iki kavram arasında daha diyalektik bir ilişki bulunduğu savunulmaktadır.

Kontrol ile güçlendirme arasındaki gerilim de bu çerçevede paradoksal bir nitelik taşımaktadır. Kontrol ve güçlendirme, örgütsel açıdan birbirinden ayrılmaz biçimde ilişkilidir. İlk bakışta güçlendirme, çalışan davranışları üzerinde kontrolün azalması gibi görünse de çalışanların güçlendirilmesi, çabanın örgütsel hedeflere yönlendirilmesi ve özerk birey ya da ekiplerin koordinasyonunu da beraberinde getirmektedir. Çalışan davranışlarının doğrudan ve yoğun biçimde kontrol edilmesi de işlevsiz tepkileri artırarak güçlendirme ihtiyacını daha da vurgulamaktadır (Lewis vd., 2019). Örgütlerde bu iki yaklaşımın eşzamanlı olarak var olması, yönetim pratiklerinin doğrusal değil, gerilimli ve dinamik bir yapı taşıdığını göstermektedir. Ancak bu paradoksun nasıl yönetildiği, çalışan algıları ve örgütsel sonuçlar açısından belirleyici olmaktadır. Dolayısıyla örgütlerin, uzun vadeli performans ve sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda çalışanı güçlendirme ve kontrolcü yönetim arasında denge kurmaları gerekmektedir. Tüm bunlara rağmen, güvenin kontrolle nasıl bir ilişki içinde olduğu ve bu ilişkinin hangi koşullarda güçlendirici ya da zayıflatıcı sonuçlar doğurduğu konusu hâlen netlik kazanmamıştır (Weibel vd., 2016). Bu belirsizlik, gelecekte yapılacak çalışmalar için önemli bir araştırma alanı sunmaktadır.

7. Sonuç ve Gelecek Çalışmalar İçin Çıkarımlar

Çalışanları hem güçlendirme hem de kontrol etme yönündeki çelişkili beklentiler, örgütlenme paradokslarını ortaya çıkarmaktadır. Örgütlenme paradoksları, karmaşık örgütsel sistemlerin belirli hedeflere ulaşmak amacıyla tasarlanan süreçlerinin kendi içinde tutarsızlıklar barındırmasıyla ortaya çıkar. Güçlendirme ve kontrol bağlamında bu örgütlenme paradoksları, yönetim kontrol sistemlerinin amacı içerisindedir. Yönetim kontrol sistemleri yöneticilerin çalışanlar üzerindeki kontrolünün kapsamını ve biçimini belirlerken, aynı zamanda çalışanlara tanınan özerklik alanını da şekillendirmektedir. Böylece güçlendirme ile kontrol arasındaki gerilim sadece bir tercih değil, kurumsal yapının parçası haline gelmektedir. Özellikle bu konuda yöneticiler de kısa vadede bu unsurlardan birini diğerine tercih eden kararlar alabilseler de uzun vadede güçlendirme ile kontrol arasındaki dengeyi korumaya özen göstermelidirler (Lewis vd., 2019).

Bu bölüm, çalışanı güçlendirme ile kontrolcü yönetim arasındaki ilişkiyi ikilik ve paradoks bakış açısıyla incelemektedir. Çalışmanın temel kavramsal katkısı ise, çalışanın güçlendirilmesi ve kontrolcü yönetimin karşıt kutuplar olarak değil, birbiriyle ilişkisel ve eşzamanlı süreçler olarak ele almasıdır. Bu açıdan değerlendirildiğinde güçlendirme sadece özerklik veya güven üretmemektedir. Aynı zamanda izleme, raporlama ya da hesap verilebilirlik süreçlerini de beraberinde getirmektedir. Kontrol ise sadece kısıtlayıcı

değil, belirli şartlarda örgütsel düzeni ve iş birliği sağlayan bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla bu çalışma, çalışanı güçlendirme ve kontrolcü yönetim arasındaki ilişkinin örgütlerde çözülmesi gereken bir çelişki değil, birlikte var olan ve birbirini üreten ilişkisel bir ikilik olduğunu ortaya koymaktadır. Böylelikle örgütlerin gerçek başarısı çalışanı güçlendirme veya kontrolcü yönetim anlayışlarından birini tercih etmelerinden ziyade, bu ikiliği doğru yürütebilmelerine bağlıdır.

Son olarak çalışanı güçlendirme ve kontrolcü yönetim gerilimini paradoksal bir süreç olarak değerlendirmek, örgütsel uygulamaların daha gerçekçi biçimde analiz edilmesine ve sürdürülebilir yönetim yaklaşımlarının geliştirilmesine katkı sağlayabileceği belirtilebilir. Gelecek araştırmalar için ise, güçlendirme ve kontrolün farklı örgütsel şartlarda nasıl birlikte kurgulandığının incelenmesi ve bu kurgunun güven, psikolojik sözleşme, liderlik tarzları, güç mesafesi ve tükenmişlik gibi farklı birçok değişkenle ilişkisinin araştırılması önerilmektedir.

Kaynakça

- Adler, P. S. & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61–89. <https://doi.org/10.2307/2393986>
- Amor, A., Xanthopoulou, D., Calvo, N., & Vázquez, J. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.01.005> .
- Budak, G. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi* (8. baskı). Beta Yayınları.
- Chan, Y. H., Taylor, R. R. & Markham, S. (2008). The role of subordinates' trust in a social exchange-driven psychological empowerment process: JMI. *Journal of Managerial Issues*, 20(4), 444–467, 421–422. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/role-subordinates-trust-social-exchange-driven/docview/194166372/se-2>
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983>
- Doğan, S. & Demiral, Ö. (2007). İşletmelerde personel güçlendirme kültürünün yaratılmasıyla müşteri memnuniyetinin sağlanması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(1), 282–303.
- Doğan, S. & Demiral, Ö. (2009). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32 , 47–80. <https://izlik.org/JA64XT67ZH>
- Farjoun, M. (2010). Beyond dualism: Stability and change as a duality. *Academy of Management Review*, 35(2), 202–225. <https://doi.org/10.5465/amr.35.2.zok202>
- Karakaş, A. (2014). İşletmelerde personeli güçlü kılma yollarından personel güçlendirme. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 79–105.
- Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği* (17. baskı.). Beta Yayınları.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23(3), 438–458. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926620>
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760–776. <https://www.jstor.org/stable/259204>
- Lewis, M. W., Brown, A. D., & Sutton, R. I. (2019). Control and empowerment as an organizing paradox. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(2), 483–507. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2017-3223>

- Liu, X., & Ren, X. (2022). Analysis of the mediating role of psychological empowerment between perceived leader trust and employee work performance. *International journal of environmental research and public health*, 19(11), 6712. <https://doi.org/10.3390/ijerph19116712> .
- Maheshwari, K. (2020). Modern Empowerment in the Workplace. *International Journal of Trade & Commerce-IIARTC* , 9(1),184-190.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- Mills, P. K. & Ungson, G. R. (2003). Reassessing the Limits of Structural Empowerment: Organizational Constitution and Trust as Controls. *The Academy of Management Review*, 28(1), 143–153. <https://doi.org/10.2307/30040694>
- Mishra, J. & Morrissey, M. A. (2000). Trust in employee/employer relationships: A survey of west Michigan managers. *Seidman Business Review*, 6(1), 9. <https://scholarworks.gvsu.edu/sbr/vol6/iss1/9>
- Monica, S. (2019). The power of employee empowerment in influencing organizational success: A literature review. *The International Journal of Business & Management*, 7(7). <https://doi.org/10.24940/theijbm/2019/v7/i7/BM1907-008>
- Möllering, G. (2005). The trust/control duality: an integrative perspective on positive expectations of others. *International Sociology*, 20, 283–305. <https://doi.org/10.1177/0268580905055478>
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833–848. <https://doi.org/10.1287/mnsc.25.9.833>
- Pianese, T., Errichiello, L. & Da Cunha, J. (2022). Organizational control in the context of remote working: A synthesis of empirical findings and a research agenda. *European Management Review*. <https://doi.org/10.1111/emre.12515>
- Poole, M. S. & Van de Ven, A. H. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *Academy of Management Review*, 14(4), 562–578. <https://www.jstor.org/stable/258559>
- Putnam, L. L., Fairhurst, G. T. & Banghart, S. (2016). ‘Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: a constitutive approach’. *Academy of Management Annals*, 10, 65–171. <http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2016.1162421>
- Saunders, M., Dietz, G. & Thornhill, A. (2014). Trust and distrust: Polar opposites, or independent but co-existing?. *Human Relations*, 67, 639 - 665. <https://doi.org/10.1177/0018726713500831> .

- Sewell, G. (1998). The discipline of teams: The control of team-based industrial work through electronic and peer surveillance. *Administrative Science Quarterly*, 43(2), 397–428. <https://doi.org/10.2307/2393857>
- Sihag, V. & Rijsdijk, S. A. (2019). Organizational controls and performance outcomes: A meta-analytic assessment and extension. *Journal of management studies*, 56(1), 91-133. <https://doi.org/10.1111/joms.12342> .
- Sitkin, S. B. & Roth, N. L. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic “remedies” for trust/distrust. *Organization science*, 4(3), 367-392. <https://www.jstor.org/stable/2634950>
- 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. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>
- Spreitzer, G. M. (1995). Individual empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, validation. *Academy of Management Journal*, 38: 1442-1465. <https://www.jstor.org/stable/256865>
- Van Der Kolk, B., Van Veen-Dirks, P. & Ter Bogt, H. (2018). The Impact of Management Control on Employee Motivation and Performance in the Public Sector. *European Accounting Review*, 28, 901 - 928. <https://doi.org/10.1080/09638180.2018.1553728>.
- Vedel, J. B. & Geraldini, J. (2023). How managers respond to paradoxical control-trust dynamics in interorganizational relationships over time: A constitutive approach. *Journal of Management Studies*, 60(8), 2060-2090. <https://doi.org/10.1111/joms.12846>
- Verburg, R., Nienaber, A., Searle, R., Weibel, A., Hartog, D. & Rupp, D. (2017). The Role of Organizational Control Systems in Employees’ Organizational Trust and Performance Outcomes. *Group & Organization Management*, 43, 179 - 206. <https://doi.org/10.1177/1059601117725191> .
- Vu, H. M. (2020). Employee empowerment and empowering leadership: A literature review. *Technium*, 2 (7), 20-28 <https://doi.org/10.47577/technium.v2i7.1653>
- Vuorenmaa, E. (2024). From distrust to trust: Balancing between forcing and fostering management control systems in a hostile cross-border post-acquisition integration. *Management Accounting Research*, 64, 100889. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2024.100889> .
- Weibel, A., Hartog, D., Gillespie, N., Searle, R., Six, F. & Skinner, D. (2016). How do controls impact employee trust in the employer. *Human Resource Management*, 55, 437-462. <https://doi.org/10.1002/hrm.21733>
- Zhang, X. & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>

Örgütsel Psikolojik İklimde Güvenlik ve Tehdit Arasındaki Karşıtlık, Etkileşim ve Denge

Kübra Ağırkaya Çetintürk¹

İskender Çetintürk²

Özet

Psikolojik güvenlik ve örgütsel psikolojik tehdit kavramları, birbirinin basit karşıtı olarak değil; aynı örgütsel bağlam içinde eş zamanlı biçimde ortaya çıkabilen ve karşılıklı olarak birbirini tetikleyebilen dinamik süreçler olarak ele alınmaktadır. Psikolojik güvenliğin, çalışanların kişilerarası risk alma davranışlarını olumsuz sosyal sonuç kaygısı olmaksızın sergileyebilmesine imkân tanıdığı; bu yolla ekip öğrenmesi, açık iletişim, geri bildirim arayışı ve performans çıktılarının güçlendiği vurgulanmaktadır. Ayrıca güvenlik–tehdit ilişkisinin doğrusal bir karşıtlık taşımadığı; güvenliğin performans ve hesap verebilirlikle dengelenmediğinde rehabet riski doğurabileceği, tehdidin ise belirli koşullarda güvenlik arayışını artırabileceği tartışılmaktadır. Güvenlik ve tehdidin, liderlik tarzı, performans değerlendirme sistemi, örgütsel adalet ve kültürel normlar gibi bağlamsal koşullara; güç ve statü konumu, sosyal kimlik ve öz-yeterlik gibi aktör özelliklerine bağlı olarak farklı gruplar için farklı biçimlerde deneyimlenebileceği ortaya konulmaktadır. Sürdürülebilir örgütsel başarı için psikolojik güvenliğin yüksek performans standartlarıyla birlikte kurumsallaştırılması; psikolojik tehdidin kronikleşmesini önleyecek liderlik, iletişim ve adalet mekanizmalarının geliştirilmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

1 Öğr. Gör. Dr. Kübra Ağırkaya Çetintürk, Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, kubraagirkaya@isparta.edu.tr, Orcid: 0000-0001-6951-3814

2 Dr. İskender Çetintürk, Bir kuruma bağlı değildir, iskendercetinturk@gmail.com, Orcid: 0000-0002-8192-1025

Giriş

Çalışanların düşüncelerini özgür biçimde ifade edebilmesi ve kurumsal süreçlere aktif katılım sağlayabilmesi, çalışma ortamında algılanan psikolojik güvenlik düzeyi ile psikolojik tehdit algısı arasındaki dengeyle yakın bir biçimde ilişkilendirilmektedir. Davranış bilimi literatüründe psikolojik açıdan güvenli çalışma ortamlarının bireylerin kişilerarası risk alma davranışlarını desteklediği; bunun da ekip içi öğrenme süreçlerini, açık iletişimi ve bilgi paylaşımını güçlendirdiği belirtilmektedir (Kahn, 1990, s. 692; Edmondson, 1999, s. 354). Bu doğrultuda psikolojik güvenlik ve psikolojik tehdit algısının, ekip içi iş birliğinden yenilikçi çıktıların ortaya çıkmasına kadar uzanan pek çok alanda örgütsel performansı etkileyen önemli örgütsel iklim unsurları arasında yer aldığı ifade edilmektedir (Nembhard ve Edmondson, 2006: 943; Detert ve Burris, 2007: 872; Morrison, 2014: 176).

Psikolojik güvenliğin yüksek olduğu çalışma ortamlarında hatalar yalnızca başarısızlık göstergesi olarak değerlendirilmemekte, aksine öğrenme ve gelişim sürecine katkı sağlayan deneyimler olarak ele alınmaktadır. Bu durum çalışanların düşüncelerini daha açık biçimde ifade etmelerine, bilgi paylaşımına katılmalarına ve kişilerarası etkileşime daha aktif biçimde dahil olmalarına olanak tanımaktadır (Kahn, 1990: 705–709; Edmondson, 1999: 354–356). Buna karşılık psikolojik tehdit algısının baskın olduğu ortamlarda çalışanlar olumsuz değerlendirilme, dışlanma veya cezalandırılma kaygısı nedeniyle görüş bildirmekten kaçınabilmekte ve zamanla savunmacı geri çekilme davranışları sergileyebilmektedir (Detert ve Burris, 2007: 869–872; Morrison, 2014: 175–176). Nitekim tehdit algısının birey ve örgüt düzeyinde bilişsel daralma, kontrolün merkezileşmesi ve mevcut rutinlere yönelme gibi katılma tepkilerine yol açabildiği belirtilmektedir (Staw vd. 1981: 501–503).

Güvenlik ve tehdit ikliminin örgütsel davranış üzerindeki etkisi, bu iki kavramın birbirinin basit karşıtı olarak değil, karşılıklı etkileşim içinde gelişen süreçler olarak ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Psikolojik açıdan güvenli ortamlarda dahi örtük tehdit unsurlarının varlığını sürdürebilmesi ya da tehdit algısının yüksek olduğu yapılarda bireylerin güvenlik arayışını devam ettirmesi, bu ilişkinin dinamik niteliğini göstermektedir. Nitekim bireylerin örgütsel durumları tehdit ya da fırsat olarak değerlendirmeleri, bilişsel değerlendirme süreçleri ve çevresel koşulların etkileşimiyle şekillenmektedir (Lazarus ve Folkman, 1984, s. 31–32; Staw vd., 1981: 501–503). Bu bağlamda güvenlik ve tehdit, aynı örgütsel bağlam içerisinde eş zamanlı olarak var olabilen ve birbirini dönüştürebilen yapılar olarak değerlendirilmektedir (Edmondson, 1999: 354–355; Dutton ve Jackson, 1987: 80–82).

Bu bölümün amacı, psikolojik güvenliğin bulunduğu ortamlarda ortaya çıkabilen tehdit unsurları ile tehdit algısının hâkim olduğu yapılarda sürdürülen güvenlik arayışını birlikte incelemektir. Bu çerçevede güvenlik ve tehdit kavramları, birbirini dışlayan yapılar olarak değil; karşılıklı etkileşim içinde örgütsel süreçleri şekillendiren dinamik unsurlar olarak ele alınmaktadır. Ayrıca bu dengeğin liderlik, iletişim, öğrenme süreçleri ve örgütsel performans üzerindeki etkileri bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirilmektedir.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Psikolojik Güvenlik Kavramı

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı bireylerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri, toplumsal işlevlerini yerine getirebilmeleri ve nihayetinde kendini gerçekleştirme düzeyine ulaşabilmeleri, belirli temel ihtiyaçların aşamalı biçimde karşılanmasına bağlı olarak şekillenmektedir. Maslow (1943) tarafından geliştirilen bu kuramsal yaklaşımda insan davranışlarının yalnızca biyolojik gereksinimlerle değil, aynı zamanda güvenlik, aidiyet, saygınlık ve kendini gerçekleştirme gibi psikososyal ihtiyaçlarla da şekillendiği vurgulanmaktadır. Bu çerçevede güvenlik ihtiyacı, bireyin fiziksel varlığının korunmasının ötesinde, psikolojik açıdan tehditten uzak, öngörülebilir ve destekleyici bir çevrede bulunma gereksinimini de kapsamaktadır. Bu bakımdan psikolojik güvenlik ihtiyacı, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi içerisinde fizyolojik ihtiyaçların karşılanmasından akabinde yer alan bir noktada konumlanmaktadır (McKinsey ve Company, 2023: 2; Edmondson ve Bransby, 2023: 56–58).

Psikolojik güvenlik kavramı, örgütsel davranış literatüründe ilk olarak Schein ve Bennis (1965) tarafından örgütsel değişim ve öğrenme süreçleri bağlamında ele alınmış; daha sonraki yıllarda Kahn (1990), Edmondson (1999), Nembhard ve Edmondson (2006), Detert ve Burris (2007), Liang vd. (2012), Morrison (2014) gibi araştırmacıların katkılarıyla kuramsal ve ampirik açıdan geliştirilmiştir. Kavram, çalışanların işlerine ilişkin soru sorduklarında, hatalarını dile getirdiklerinde, yeni fikirler sunduklarında ya da geri bildirim talep ettiklerinde olumsuz sosyal sonuçlarla karşılaşmayacaklarına dair taşıdıkları inancı ifade etmektedir. Bu yönüyle psikolojik güvenlik, bireylerin örgüt içinde kendilerini tehdit altında hissetmeden var olabilmelerini, düşüncelerini açıkça paylaşabilmelerini ve değişen koşullara uyum sağlayabilmelerini destekleyen temel bir psikolojik zemin olarak değerlendirilmektedir (Kahn, 1990: 705; Edmondson ve Lei, 2014: 24–25).

Bir iş örgütünde psikolojik güvenliğin yüksek düzeyde olması, çalışanların bilgi paylaşımına daha açık hale gelmelerini, hataları dile getirme konusunda isteklilik göstermelerini ve öğrenme odaklı davranışlar sergilemelerini teşvik

etmektedir (Edmondson, 1999: 354). Buna karşılık psikolojik güvenliğin düşük olduğu örgütsel ortamlarda çalışanların sessizlik davranışına yöneldiği, sosyal ve mesleki risk almaktan kaçındığı ve mevcut iş rutinlerine bağlı kalarak değişime karşı daha temkinli bir tutum geliştirdiği görülmektedir (Staw vd., 1981: 501).

2.2. Psikolojik Tehdit Kavramı

Psikolojik tehdit kavramı, bireyin içinde bulunduğu sosyal ya da örgütsel ortamda statüsünün, yeterliliğinin, aidiyetinin ya da kontrol alanının zarar görebileceğine ilişkin algısal değerlendirmesini ifade etmektedir. Bu kavram, örgütsel davranış literatüründe özellikle Staw ve arkadaşları (1981) tarafından geliştirilen Tehdit-Katılık kuramı çerçevesinde sistematik biçimde ele alınmıştır. Bu kurama göre tehdit algısı, birey ve örgüt düzeyinde bilişsel daralma, kontrolün merkezileşmesi ve mevcut rutinlere yönelme gibi katılaşma tepkilerine yol açmaktadır. Tehdit burada nesnel bir tehlikeden ziyade, mevcut durumun olumsuz yönde değişeceğine dair algılanan risk olarak tanımlanmaktadır.

Bireysel düzeyde psikolojik tehdit, kişinin benlik saygısının, sosyal kabulünün veya performans yeterliliğinin sorgulanacağına dair beklentilerle ilişkilidir. Özellikle değerlendirilme, eleştirilme ya da dışlanma ihtimali içeren durumlar tehdit algısını artırmaktadır. Lazarus ve Folkman (1984) çalışmasında tehdit kavramını, bireyin bir durumu potansiyel kayıp veya zarar olarak bilişsel değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan duygusal bir tepki süreci olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda tehdit, kişilerarası risk algısının olumsuz sonuç beklentisiyle birleştiği bilişsel-duygusal bir süreç olarak değerlendirilebilmektedir.

Psikolojik tehdit, performans baskısı, rol belirsizliği, otoriter liderlik, adaletsiz uygulamalar ve yüksek güç mesafesi gibi örgütsel faktörlerle ilişkilendirilmektedir (Kahn, 1990: 692). Edmondson ve Lei (2014) çalışmasında psikolojik güvenliğin yokluğunda bireylerin savunmacı davranışlar geliştirdiğini, hata bildiriminden kaçındığını ve bilgi saklama eğilimi gösterdiğini belirtmektedir. Bu durum, psikolojik tehdit deneyiminin örgütsel öğrenmeyi sınırlayan bir faktör olduğunu göstermektedir. Nitekim Staw ve arkadaşları (1981: 501), tehdit altında örgütlerin bilişsel daralma ve kontrol merkezileşmesi eğilimi gösterdiğini ortaya koyarak, tehdit algısının yalnızca bireysel kaygı hali olmadığını; örgütsel düzeyde adaptasyon kapasitesini etkileyen yapısal bir süreç olduğunu vurgulamıştır. Dolayısıyla psikolojik tehdit, bireysel bir duygu durumu olmanın ötesinde, örgütsel öğrenme ve değişim süreçlerini etkileyen sistemik bir algı mekanizması olarak değerlendirilmektedir.

3. Kuramsal Temeller

3.1. Örgütsel Psikolojik Güvenlik Kavramının Kuramsal Temeli

3.1.1. Örgütsel Öğrenme ve Değişim Kuramı

Örgütsel öğrenme, örgütlerin değişen çevresel koşullara uyum sağlama süreçlerini açıklayan kuramsal yaklaşımlar çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu bağlamda Lewin (1947) çalışmasında ortaya atılan çözülme-değişim-yeniden donma modeli, öğrenmenin mevcut davranış kalıplarının sorgulanmasını gerektirdiğini ve bu sürecin bireylerde belirsizlik ile tehdit algısı yaratabildiğini ortaya koymaktadır. Bu yaklaşım Schein ve Bennis (1965) çalışmasında ise örgütsel öğrenmenin sürdürülebilmesi için bireylerin algıladığı psikolojik tehdidin azaltılmasının gerekli olduğunu vurgulayarak psikolojik güvenliği değişim sürecini temel koşullarından biri olarak ele almıştır.

Örgütsel öğrenmenin niteliğine ilişkin tartışmalar, öğrenmenin bireysel mi yoksa örgütsel düzeyde mi gerçekleştiği sorusu etrafında şekillenmektedir. Argyris ve Schön (1978) çalışmasında öğrenmenin bireyler aracılığıyla ortaya çıktığını ancak örgütsel rutinler ve uygulamalar yoluyla kurumsallaştığını belirtirken, March ve Olsen (1976) çalışmasında örgütlerin bağımsız biçimde öğrenemeyeceğini ve öğrenmenin esasen bireyler düzeyinde gerçekleştiğini savunmaktadır. Bu kuramsal yaklaşımlar birlikte değerlendirildiğinde, örgütsel öğrenme süreçlerinin etkinliği büyük ölçüde çalışanların kendilerini psikolojik açıdan güvende hissettikleri bir çalışma ortamına bağlı görünmektedir. Bu yönüyle psikolojik güvenlik, bireylerin öğrenme davranışlarına katılımını ve örgütsel değişime uyumunu mümkün kılan temel sosyal-psikolojik mekanizma olarak öne çıkmaktadır.

3.1.2. Kişisel Katılım Kuramı

Kişisel Katılım Kuramı, bireylerin iş rollerine psikolojik olarak nasıl dahil olduklarını açıklayan önemli kuramsal yaklaşımlardan biridir. Kahn (1990), çalışanların işlerine tam katılım gösterebilmeleri için psikolojik anlamlılık, psikolojik güvenlik ve psikolojik uygunluk olmak üzere üç temel koşulun sağlanması gerektiğini belirtmektedir. Bu çerçevede psikolojik güvenlik, bireylerin olumsuz sonuçlarla karşılaşma korkusu yaşamadan düşünce ve duygularını iş ortamında ifade edebilmelerini mümkün kılan temel unsur olarak tanımlanmaktadır (Kahn, 1990: 708).

Psikolojik açıdan güvenli çalışma ortamlarında çalışanların kendilerini daha rahat ifade ettikleri, rol performansına daha fazla katılım gösterdikleri ve örgütsel süreçlere aktif biçimde dahil oldukları ifade edilmektedir (Edmondson,

1999: 354; May vd., 2004: 18). Bu bağlamda psikolojik güvenliğin çalışan katılımını, öğrenme davranışlarını ve örgütsel performansı destekleyen önemli bir örgütsel iklim unsuru olduğu vurgulanmaktadır (Saks, 2006: 604; Schaufeli ve Bakker, 2004: 295-296). Bu yönüyle Kahn (1990) çalışmasında ortaya koyulan yaklaşım daha sonraki çalışmalarla desteklenmiş, psikolojik güvenliğin çalışan katılımı ve öğrenme davranışlarının ortaya çıkmasındaki rolünü açıklayan temel kuramsal dayanaklardan biri olarak değerlendirilmektedir.

3.1.3. Takım Öğrenmesi ve Örgütsel Öğrenme Kuramı

Örgütlerde öğrenme sürecinin nasıl geliştiğine ilişkin önemli modellerden biri Edmondson (1999) tarafından ortaya koyulmuş olan ekip düzeyinde öğrenme modelidir. Bu modele göre öğrenme süreci dört temel aşama üzerinden açıklanmaktadır: öncül koşullar, takım inançları, takım öğrenme davranışları ve performans sonuçları. Model, özellikle psikolojik güvenliğin ekip düzeyindeki öğrenme davranışları üzerindeki belirleyici rolünü vurgulamaktadır (Edmondson, 1999: 351-353).

İlk aşamada yer alan öncül koşullar, bağlamsal destek ve liderlik uygulamalarını kapsamaktadır. Bağlamsal destek; kaynaklara erişimin sağlanması, bilgi paylaşımının teşvik edilmesi ve destekleyici bir çalışma ortamının oluşturulmasını içermektedir (Edmondson, 1999: 357). Liderlerin rehberlik sağlaması, geri bildirim vermesi ve koçluk yapması öğrenme davranışlarının ortaya çıkmasını kolaylaştıran önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Edmondson, 1999: 356). Bu durum öğrenmenin yalnızca bireysel motivasyona değil, aynı zamanda örgütsel ve ilişkisel desteğe bağlı olduğunu göstermektedir.

İkinci aşamada takım inançları yer almakta olup bu aşamanın merkezinde takım psikolojik güvenliği bulunmaktadır. Psikolojik güvenlik, ekip üyelerinin kişilerarası risk alma davranışlarının güvenli olduğuna ilişkin paylaşılan bir inanç olarak tanımlanmaktadır (Edmondson, 1999: 354). Takım öz-yeterliği ise ekip üyelerinin görevleri başarıyla yerine getirebileceklerine ilişkin ortak inançlarını ifade etmektedir (Bandura, 1997: 6). Bağlamsal destek ve liderlik uygulamalarının bu inançların gelişimini desteklediği belirtilmektedir.

Üçüncü aşamada takım öğrenme davranışları ele alınmaktadır. Geri bildirim arama, hataların açık biçimde tartışılması ve yeni bilgiye ulaşmaya yönelik girişimler ekip öğrenmesinin temel göstergeleri arasında yer almaktadır (Edmondson, 1999: 358). Psikolojik güvenliğin yüksek olduğu ekiplerde bu davranışların daha açık biçimde sergilendiği ifade edilmektedir. Bu durum öğrenmenin kişilerarası güven ortamına dayalı sosyal bir süreç olduğunu göstermektedir.

Son aşamada performans sonuçları yer almaktadır. Öğrenme davranışlarının artmasının ekip performansındaki iyileşmeyle ilişkili olduğu belirtilmektedir (Edmondson, 1999: 361). Performans yalnızca çıktı miktarıyla değil, hizmet kalitesi ve beklentilerin karşılanma düzeyiyle birlikte değerlendirilmektedir. Model, destekleyici örgütsel yapıların psikolojik güvenliği güçlendirdiğini ve bunun öğrenme davranışları aracılığıyla performans gelişimine katkı sağladığını ortaya koymaktadır.

Bu bağlamda örgütsel öğrenme, bireysel bilişsel süreçler ile ekip içi psikolojik iklimin etkileşimi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Psikolojik güvenlik, öğrenme davranışlarının gelişmesini mümkün kılan temel ekip özelliği olarak değerlendirilmektedir (Edmondson ve Lei, 2014: 24). Bu yönüyle örgütsel öğrenme, güven temelli etkileşim ortamında geliştirilen kolektif problem çözme kapasitesini ifade etmektedir.



Şekil 1. Psikolojik Güvenliğin İş Öğrenme Modelindeki Yeri

Kaynak: Edmonson, 1999: 357

Şekil 1’de görüldüğü üzere psikolojik güvenlik, örgütsel öğrenme sürecinde öncül koşullar ile öğrenme davranışları arasında aracılık eden temel mekanizma olarak konumlanmaktadır. Örgütsel öğrenme süreci, bireysel bilişsel dönüşüm, ekip içi psikolojik iklim ve yapısal destek mekanizmalarının etkileşimiyle şekillenmektedir. Psikolojik güvenlik, bu sürecin merkezinde yer almakta ve öğrenme davranışlarının ortaya çıkabilmesi için gerekli sosyal zemini oluşturmaktadır (Edmondson ve Lei, 2014: 24–26). Dolayısıyla örgütsel öğrenme, yalnızca bilgi edinme değil; güvenli bir etkileşim ortamı içinde geliştirilen kolektif problem çözme kapasitesini ifade etmektedir.

3.1.4. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, birey davranışlarını motive eden temel gereksinimleri açıklayan klasik motivasyon teorilerinden biridir. Maslow (1943), insan ihtiyaçlarını fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik, aidiyet, saygınlık ve kendini gerçekleştirme olmak üzere hiyerarşik bir yapı içerisinde

ele almıştır. Kurama göre bireylerin üst düzey psikolojik gelişim ve performans gösterebilmeleri, öncelikle güvenlik ihtiyacının karşılanmasına bağlıdır (Maslow, 1943: 376).

Örgütsel bağlamda güvenlik ihtiyacı yalnızca fiziksel korunmayı değil, bireylerin sosyal ve psikolojik açıdan tehdit altında hissetmemelerini de kapsamaktadır. Bu nedenle çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebildikleri ve hata yapma korkusu yaşamadan sürece katılabilirdikleri çalışma ortamları psikolojik güvenliğin oluşumunu desteklemektedir (Maslow, 1943: 381; Maslow, 1954: 39–43). Bu yönüyle Maslow'un kuramı, psikolojik güvenliğin bireysel motivasyon ve katılım davranışlarının temel koşullarından biri olduğunu açıklayan önemli kuramsal dayanaklardan biri olarak değerlendirilmektedir.

3.1.5. Kendi Kaderini Tayin Teorisi

Kendi kaderini tayin teorisi, bireylerin motivasyon ve psikolojik gelişim süreçlerini açıklayan önemli kuramsal yaklaşımlardan biridir (Deci ve Ryan, 1985: 68; Ryan ve Deci, 2017: 10–12). Kurama göre bireylerin psikolojik iyi oluşu ve içsel motivasyonu; özerklik, yeterlilik ve ilişkisellik olmak üzere üç temel psikolojik ihtiyacın karşılanmasına bağlı olarak açıklanmaktadır. Özerklik, bireyin kendi davranışları üzerinde kontrol sahibi olduğunu hissetmesi; yeterlilik, bireyin çevresi üzerinde etkili olabildiğine ilişkin algısı; ilişkisellik ise bireyin sosyal çevresiyle anlamlı ve destekleyici ilişkiler kurabilmesi olarak tanımlanmaktadır (Ryan ve Deci, 2000: 70; Gagné ve Deci, 2005: 334).

Özerklik, yeterlilik ve ilişkisellik ihtiyaçların desteklendiği ortamlarda bireylerin kendilerini daha güvende hissettikleri, öğrenmeye daha açık oldukları ve örgütsel süreçlere katılımlarının arttığı belirtilmektedir (La Guardia vd., 2000: 368; Baard vd., 2004: 2053). Bu bağlamda psikolojik güvenlik, bireylerin kendilerini özgürce ifade edebildikleri ve sosyal kabul algısı geliştirdikleri çalışma ortamlarında güçlenen bir psikolojik iklim olarak değerlendirilmektedir. Bu durum örgütlerde psikolojik güvenlik ikliminin oluşumunu destekleyen önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Edmondson, 1999: 354).

3.2. Örgütsel Psikolojik Tehdit Kavramının Kuramsal Temeli

3.2.1. Tehdit-Katılık Kuramı

Tehdit-Katılık Kuramı, örgütlerde algılanan tehdit durumlarının bireysel ve örgütsel davranışlar üzerindeki etkilerini açıklayan temel kuramsal yaklaşımlardan biridir. Staw ve arkadaşları (1981) çalışmasında; kriz, belirsizlik veya performans düşüşü gibi durumlarda örgütlerin esnek davranmak yerine daha katı ve kontrol odaklı yapılara yöneldiğini belirtmektedir. Kurama göre

tehdit algısı, örgüt üyelerinin bilgi işleme süreçlerini sınırlandırarak yenilikçi düşünme yerine mevcut uygulamalara yönelimi artırmaktadır (Staw vd., 1981: 503).

Kuram, tehdit altında ortaya çıkan örgütsel tepkilerin üç temel mekanizma üzerinden şekillendiğini ileri sürmektedir. İlk olarak tehdit durumlarında bilişsel daralma meydana gelmekte ve bireyler alternatif çözümler üretmek yerine daha önce kullanılan rutin davranış kalıplarına yönelmektedir. İkinci olarak belirsizliği azaltma amacıyla karar alma yetkisinin üst yönetimde yoğunlaştığı ve örgütsel kontrolün daha merkezi bir yapıya dönüştüğü görülmektedir. Üçüncü olarak ise standartlaşma eğilimi güçlenmekte, kurallar ve prosedürler daha katı biçimde uygulanmakta ve buna bağlı olarak risk alma davranışı sınırlandırılmaktadır (Staw vd., 1981: 506–508; Ocasio, 1995: 291).



Şekil 2. Tehdit-Katılık Kuramı Diyagramı

Kaynak: Staw vd., 1981: 503.

Şekil 2’de tehdit-katılık kuramına ait diyagram gösterilmektedir. Buna göre, örgütsel psikolojik tehdit, çalışanların belirsizlik karşısında savunmacı davranışlar geliştirmesine yol açabilmektedir. Psikolojik güvenliğin düşük olduğu çalışma ortamlarında tehdit algısı güçlenmekte, buna bağlı olarak bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenme süreçleri zayıflayabilmektedir. Dolayısıyla tehdit-katılık yaklaşımı, psikolojik tehdit ile örgütsel davranış sonuçları arasındaki ilişkiyi açıklayan temel kuramsal çerçevelerden biri olarak değerlendirilmektedir.

3.2.2. Bilişsel Değerlendirme Kuramı

Bilişsel Değerlendirme Kuramı, bireylerin karşılaştıkları durumları nesnel özelliklerinden ziyade kendi algı ve yorumları doğrultusunda değerlendirdiğini ileri sürmektedir. Lazarus ve Folkman (1984) çalışmasında ortaya koymuş olduğu tespite göre bireyler çevresel olayları tehdit, zarar ya da meydan okuma olarak bilişsel değerlendirme süreci sonucunda anlamlandırmaktadır.

Bu yaklaşım, psikolojik tehdidin durumun kendisinden değil, bireyin duruma yüklediği anlamdan kaynaklandığını ortaya koymaktadır (Folkman vd., 1986: 992; Lazarus, 1991: 128).

Kurama göre bireyler öncelikle karşılaştıkları durumun kendileri açısından risk oluşturup oluşturmadığını değerlendirmekte, ardından bu durumla başa çıkabilecek kaynaklara sahip olup olmadıklarını sorgulamaktadır. Bireyin mevcut kaynaklarını yetersiz görmesi durumunda tehdit algısı ortaya çıkmakta ve stres, kaygı veya savunmacı davranışlar gelişebilmektedir (Lazarus ve Folkman, 1984, s. 32).

Örgütsel bağlamda aynı çalışma koşulları farklı çalışanlar tarafından farklı biçimlerde algılanabilmektedir. Belirsizlik, performans değerlendirmesi veya rol beklentileri bazı çalışanlar için gelişim fırsatı olarak görülürken, diğerleri tarafından psikolojik tehdit olarak deneyimlenebilmektedir. Bu nedenle bilişsel değerlendirme kuramı, örgütsel psikolojik tehdidin bireysel algı süreçleriyle şekillendiğini açıklayan temel kuramsal yaklaşımlardan biri olarak değerlendirilmektedir (Smith ve Lazarus, 1993: 234).

3.2.3. Psikolojik Güvenlik Yaklaşımı

Psikolojik güvenlik yaklaşımı, çalışanların örgütsel ortamlarda olumsuz değerlendirilme veya cezalandırılma korkusu yaşamadan düşünce ve görüşlerini ifade edebilmelerine olanak tanıyan kişilerarası iklimi açıklamaktadır. Edmondson (1999), psikolojik güvenliği ekip üyelerinin kişilerarası risk almanın güvenli olduğuna ilişkin paylaşılan inancı olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşım, çalışan davranışlarının yalnızca yapısal faktörlerle değil, algılanan sosyal güven düzeyiyle de şekillendiğini ortaya koymaktadır (Kahn, 1990: 708; Edmondson, 2004: 240).

3.2.4. Sosyal Kimlik Kuramı

Sosyal Kimlik Kuramı, bireylerin benlik algısının yalnızca kişisel özelliklerden değil, ait oldukları sosyal gruplardan da şekillendiğini ileri sürmektedir (Tajfel ve Turner, 1979: 40). Bireyler grup üyelikleri aracılığıyla sosyal kimlik geliştirerek kendilerini sosyal yapı içerisinde konumlandırmakta ve benlik saygılarını bu aidiyet üzerinden sürdürmektedir (Tajfel, 1978: 63).

Kuram; sosyal kategorileştirme, sosyal özdeşleşme ve sosyal karşılaştırma süreçleri aracılığıyla bireylerin kendi gruplarını diğer gruplarla kıyaslayarak olumlu bir sosyal konum elde etmeye çalıştığını açıklamaktadır (Tajfel ve Turner, 1979: 41). Örgütsel bağlamda grup aidiyetinin veya statünün tehdit altında algılanması, çalışanlarda psikolojik tehdit algısının ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

4. Psikolojik Güvenlik ve Psikolojik Tehdit Arasındaki Gerilim ve Etkileşim Alanları

Psikolojik güvenlik ve psikolojik tehdit kavramları pek çok zaman birbirlerinin zıt kavramları olarak görülmekte, psikolojik güvenlik açıklık ve öğrenmeyi ifade ederken, psikolojik tehdit kavramı savunmacılık ve rijitliği ifade etmektedir. Buradan hareketle Edmondson (2018)'in çalışmasında yer alan öğrenme modeli üzerinden anlaşılabileceği üzere iş örgütleri çok düzeyli, çok aktörlü ve güç ilişkileriyle örülü sistemler olan iş örgütleri bu iki kavramı aynı anda farklı yoğunluklarda bünyesinde barındırabilmektedir.

Lazarus ve Folkman'ın (1984) bilişsel değerlendirme kuramına göre bireyler karşılaştıkları durumları nesnel özelliklerinden ziyade, sahip oldukları kişisel kaynaklar, geçmiş deneyimler ve öznel yorumları doğrultusunda değerlendirmektedir. Kurama göre stres tepkisi, bireyin yaptığı birincil değerlendirme ve ikincil değerlendirme süreçlerine bağlıdır; birey bir durumu tehdit, zarar ya da meydan okuma olarak algılayabilmekte ve sahip olduğu başa çıkma kaynaklarını buna göre değerlendirmektedir (Lazarus ve Folkman, 1984: 31-35).

Örgütsel psikolojik güvenlik, çalışanların kişilerarası risk almada olumsuz sosyal sonuçlarla karşılaşmayacaklarına yönelik paylaşılan inanç geliştirmeleriyle ilişkilidir (Edmondson, 1999). Bu bağlamda çalışanların soru sorma, hata yapma, farklı görüş belirtme ya da geri bildirim sunma davranışlarını sergileyebilmeleri, cezalandırılma veya dışlanma korkusunun düşük olmasına bağlıdır. Buna karşılık çalışanların hata yapma, fikir belirtme veya geri bildirim sunma süreçlerinde olumsuz değerlendirilme, statü kaybı ya da kariyer zararına uğrama beklentisi taşımaları, çalışma ortamının psikolojik açıdan tehdit edici olarak algılanmasına yol açmaktadır (Morrison, 2014: 176-178).

Psikolojik güvenliğin zayıf olduğu örgütsel ortamlarda çalışanların kendilerini korumaya yönelik davranışlar geliştirdikleri, bilgi gizleme, sorumluluktan kaçınma ve geri çekilme eğilimlerinin arttığı belirtilmektedir (Argyris, 1991: 101). Tehdit-rigidity yaklaşımına göre tehdit algısı arttığında bireylerin ve örgütlerin bilgi işleme kapasitesi daralmakta ve savunmacı davranış kalıpları güçlenmektedir (Staw, vd., 1981: 505-506). Bu durum, öğrenme ve yenilik süreçlerinin zayıflamasına neden olabilmektedir.

Örgütsel bağlamda psikolojik tehdit, bireylerin statü, aidiyet, yeterlilik ya da kariyer güvenliği gibi benlik açısından önemli unsurların risk altında olduğuna yönelik algılar geliştirmesiyle ortaya çıkmaktadır. Tehdit algısının, nesnel koşullardan ziyade bireylerin bilişsel değerlendirme süreçleri doğrultusunda şekillendiği belirtilmektedir (Lazarus ve Folkman, 1984: 31-35). Bir durumun

tehdit olarak değerlendirilmesi halinde dikkat alanının daraldığı, savunmacı başa çıkma stratejilerinin devreye girdiği ve riskten kaçınma eğiliminin arttığı ifade edilmektedir. Tehdit-Katılık Kuramı çerçevesinde, tehdit altında bireylerin ve örgütlerin bilişsel ve davranışsal repertuarlarının daraldığı, kontrolün merkezileştirildiği ve mevcut rutinlere yönelimin güçlendiği ortaya konulmuştur (Staw vd., 1981: 506). Örgütsel sürdürülebilirlik açısından tehdidin tamamen ortadan kaldırılmasından ziyade, tehditin kronikleşmesini önleyecek ve güvenlik arayışını kurumsal bir kapasiteye dönüştürecek yapısal düzenlemelerin geliştirilmesinin önem taşıdığı değerlendirilmektedir.

Psikolojik güvenlik ve psikolojik tehdit, örgütün sabit ve herkesi eşit biçimde etkileyen özellikleri olarak değerlendirilmemektedir. Bu iki olgunun, bağlamsal koşullar ve aktörlerin örgüt içindeki konumları doğrultusunda farklılaştığı kabul gören bir gerçektir (Lazarus ve Folkman, 1984: 32). Bağlamsal düzeyde liderlik tarzı, performans değerlendirme sistemi, ödül-ceza mekanizmaları, örgütsel adalet algısı ve kültürel normların belirleyici olduğu görülmektedir. Katılımcı ve destekleyici liderlik uygulamalarının güvenlik algısını güçlendirdiği; cezalandırıcı, kontrolcü ve belirsiz beklentilere dayalı yönetim anlayışlarının ise tehdit algısını artırdığı belirtilmektedir (Edmondson, 1999: 354; Morrison, 2014: 176). Ayrıca kriz, belirsizlik ve yoğun rekabet baskısı gibi durumlarda tehdit algısının artabileceği; buna karşılık şeffaf ve öngörülebilir uygulamaların güvenlik hissini desteklediği ifade edilmektedir. Aktör odaklı analizde ise örgüt içindeki güç ve statü konumunun belirleyici olduğu görülmektedir. Hiyerarşik olarak üst konumda bulunan bireylerin mevcut düzeni daha güvenli algılama eğiliminde oldukları; alt kademe çalışanların veya marjinal konumda bulunan bireylerin aynı düzeni daha riskli değerlendirebildikleri belirtilmektedir. Sosyal kimlik ve grup aidiyeti süreçlerinin de bu algıyı etkilediği; azınlık konumundaki ya da dışlanma riski taşıyan bireylerde tehdit algısının daha güçlü olabildiği ifade edilmektedir (Tajfel ve Turner, 1979: 40-42). Ayrıca öz-yeterlik düzeyi yüksek bireylerin meydan okumayı fırsat olarak değerlendirebildikleri; düşük öz-yeterlik algısına sahip bireylerde ise aynı durumun tehdit olarak yorumlanabildiği belirtilmektedir (Bandura, 1997: 36).

5. Psikolojik Güvenlik ve Psikolojik Tehdit Kavramlarının Yönetimsel Yansımaları

Psikolojik güvenlik, örgütsel davranış alanında çalışanların olumsuz sonuçlarla karşılaşma korkusu yaşamadan düşüncelerini ifade edebilmeleri ve fikirlerini paylaşabilmelerine ilişkin algıyı ifade eden temel kavramlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Araştırmalar, psikolojik güvenliğin hem bireyler hem de örgütler açısından çeşitli olumlu sonuçlar doğurduğunu göstermektedir (Yener, 2017: 819). Nitekim psikolojik açıdan güvenli çalışma ortamlarının

ekip temelli öğrenmeyi desteklediği, yaratıcılığı teşvik ettiği ve örgütsel performansın geliştirilmesine katkı sağladığı gösterilmektedir (Edmondson ve Lei, 2014: 28-39). Psikolojik güvenliğin örgütsel faydalarından bazıları Tablo 5.1.'de gösterilmiştir.

Tablo 5.1. Psikolojik Güvenliğin Örgütsel Yansımaları

Açık iletişim ve iş birliği	Çalışanların kişilerarası risk algısının azalmasıyla birlikte görüş bildirme, geri bildirim sağlama ve bilgi paylaşımı davranışları artmaktadır.	Edmondson (1999); Edmondson & Lei (2014)
Ekip temelli öğrenme	Hata bildirme ve deneyim paylaşımının teşvik edilmesi örgütsel öğrenme süreçlerini güçlendirmektedir.	Edmondson (1999); Frazier vd. (2017)
Yaratıcılık ve yenilikçilik	Çalışanların fikirlerini ifade etmekten çekinmemesi yeni fikir üretimini ve yenilikçi davranışları desteklemektedir.	Edmondson & Lei (2014); Frazier vd. (2017)
Performans artışı	Güvenli çalışma ortamları bireysel ve ekip performansının gelişmesine katkı sağlamaktadır.	Edmondson (1999); Frazier vd. (2017)
İşe katılım ve bağlılık	Psikolojik güvenlik çalışanların işe psikolojik olarak katılımını ve örgütsel bağlılığını artırmaktadır.	Kahn (1990)

Kaynak: Edmondson (1999), Kahn (1990), Edmondson ve Lei (2014) ve Frazier vd. (2017)'den uyarlanmıştır.

Psikolojik güvenliğin örgütsel düzeyde ortaya çıkardığı olumlu sonuçların, çalışanların algıladığı psikolojik tehdit düzeyinin azalmasıyla yakından ilişkili olduğu değerlendirilmektedir. Psikolojik açıdan güvenli çalışma ortamlarının örgüt içinde açık iletişimi ve iş birliğini güçlendirdiği, öğrenme ve yaratıcılık süreçlerini desteklediği, bireysel ve ekip performansının gelişimine katkı sağladığı literatürde vurgulanmaktadır (Edmondson ve Lei, 2014).

Psikolojik tehdit algısının yükseldiği çalışma ortamlarında ise çalışanların kişilerarası risk almaktan kaçındıkları, görüş bildirme ve örgütsel süreçlere katılım davranışlarının zayıfladığı görülmektedir. Bu tür ortamlarda çalışan sessizliği, bilgi gizleme ve savunmacı geri çekilme davranışlarının ortaya çıkabildiği belirtilmektedir. Söz konusu durum, Staw ve arkadaşları (1981) tarafından geliştirilen Tehdit-Katılık Kuramı kapsamında açıklanmakta; tehdit altında birey ve örgütlerin bilişsel ve davranışsal daralma eğilimi gösterdiği ifade edilmektedir.

Psikolojik güvenliğin hâkim olduğu örgütsel ortamlarda ise çalışanların hata bildirme, soru sorma ve görüş ifade etme davranışlarının arttığı ve ekip öğrenmesinin desteklendiği görülmektedir (Edmondson, 1999, s. 354–358). Psikolojik güvenlik algısının zayıfladığı durumlarda ise çalışanların kendilerini korumaya yönelik geri çekilme ve düşük katılım davranışları sergileyebildiği belirtilmektedir (Kahn, 1990, s. 703–705). Bu çerçevede psikolojik güvenlik ve psikolojik tehdit kavramlarının birbirini dışlayan yapılar olmadığı; aynı örgütsel bağlam içerisinde karşılıklı etkileşim yoluyla şekillenen tamamlayıcı süreçler olduğu söylenebilir.

Psikolojik güvenlik ile psikolojik tehdit arasındaki denge büyük ölçüde liderlik davranışları tarafından şekillendirilmektedir. Psikolojik güvenlik, ekip üyelerinin kişilerarası risk alma davranışlarını cezalandırılma korkusu olmaksızın sergileyebilmelerine ilişkin paylaşılan inanç olarak tanımlanmaktadır (Edmondson, 1999: 354–358). Liderlerin hatalara ve farklı görüşlere verdikleri tepkiler, bu algının sürdürülebilirliğini belirleyen temel unsurlar arasında yer almaktadır. Hataların cezalandırıldığı ortamlarda çalışanların sessizliği tercih ettiği; hataların öğrenme fırsatı olarak ele alındığı ortamlarda ise seslilik ve kolektif problem çözme davranışlarının güçlendiği görülmektedir.

Tehdit algısının yükseldiği dönemlerde liderlerin kontrolü merkezileştirme eğilimi gösterdiği bilinmektedir. Staw ve arkadaşları (1981), tehdit altında örgütlerin bilgi işleme kapasitesinin daraldığını ve kontrolün üst yönetimde yoğunlaştığını ortaya koymuştur. Bu süreç kısa vadede düzen sağlayabilse de uzun vadede öğrenme kapasitesini sınırlayarak psikolojik güvenliği zayıflatabilmektedir. Morrison (2014) ise çalışan sesliliğinin algılanan risk düzeyiyle doğrudan ilişkili olduğunu ve cezalandırıcı liderlik ortamlarında örgütsel sessizliğin arttığını belirtmektedir.

Kapsayıcı ve öğrenme odaklı liderlik davranışlarının güvenlik ile performans disiplini arasındaki dengeyi güçlendirebildiği ifade edilmektedir. Edmondson ve Lei (2014), psikolojik güvenliğin yüksek performans standartları ile birlikte sürdürülebileceğini vurgulamaktadır. Benzer şekilde Detert ve Burris (2007), yönetsel açıklığın çalışan sesliliğini artırdığını göstermiştir. Bu nedenle liderlik pratiklerinin güvenliği rehavete ya da tehdidi katılığa dönüştürmeden, her iki yapıyı dengede tutacak şekilde tasarlanması gerektiği değerlendirilmektedir.

Psikolojik güvenlik ve psikolojik tehditin örgütsel düzeyde nasıl tezahür edeceği kültürel bağlamdan bağımsız değildir. Türkiye bağlamında paternalistik liderlik yaygın bir örüntü olarak dikkat çekmektedir. Aycan (2013), paternalistik liderliğin hem koruyucu hem de otoriter boyutlar içerdiğini belirtmektedir. Bu yapı bir yandan aidiyet ve destek duygusu yaratarak psikolojik güvenlik üretirken; diğer yandan hiyerarşik itaat beklentisi üzerinden eleştirel sesliliği

sınırlandırabilmektedir. Nitekim Koçak (2020) tarafından yapılan araştırmada psikolojik güvenliğin çalışan performansını olumlu yönde etkilediği, bu ilişkinin algılanan örgütsel engeller ve iş güvencesizliği gibi faktörlerden etkilendiği ortaya konulmuştur. Bu bulgular, Türkiye’de psikolojik güvenlik algısının çalışanların performans, katılım ve örgütsel davranışları üzerinde belirleyici bir rol oynayabildiğini göstermektedir.

Schein (2010), örgüt kültürünün paylaşılan temel varsayımlar sistemi olduğunu ve davranışların bu varsayımlar çerçevesinde şekillendiğini ifade etmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu yapılarda çalışanların statü kaybı korkusu daha belirgin olabilir. Bu nedenle Türkiye bağlamında psikolojik güvenlik, yalnızca duygusal yakınlıkla değil, prosedürel adalet ve şeffaflık mekanizmalarıyla desteklenmelidir.

Psikolojik güvenliğin her koşulda olumlu, psikolojik tehdidin ise her koşulda olumsuz sonuçlar doğurduğu varsayımının indirgemeci olabileceği değerlendirilmektedir. Nitekim psikolojik açıdan güvenli ekiplerde hata raporlama davranışının daha sık gözlemlendiği; ancak bu durumun ekiplerin öğrenme kapasitesini artıran bir unsur olarak ortaya çıktığı gösterilmiştir (Edmondson, 1999). Öte yandan tehdit algısının belirli koşullarda dikkat ve koordinasyon düzeyini artırabildiği, ancak tehditin kronikleşmesi durumunda bilişsel daralma ve davranışsal katılımın ortaya çıkabildiği belirtilmektedir (Staw vd., 1981). Lazarus ve Folkman’ın (1984) stres değerlendirme kuramı çerçevesinde ise tehdit algısının bireylerin bilişsel değerlendirme süreçleri doğrultusunda şekillendiği ve bu nedenle her tehdit algısının aynı davranışsal sonucu doğurmayabileceği ifade edilmektedir.

Geleceğin örgütleri, yüksek psikolojik güvenlik ile yüksek performans standartlarını birlikte sürdürebilen örgüt yapılarını inşa etmesi çalışan performansını artıracakları öngörülmektedir. Edmondson ve Lei (2014), psikolojik güvenliğin yüksek standartlarla çalışmadığını; aksine öğrenme ve kaliteyi destekleyebileceğini belirtmektedir. Bu yaklaşım, güvenliğin rehavete; disiplinin ise korkuya dönüşmesini engelleyen bir tasarım gerektirmektedir. Hem güvenli hem hesap verebilir sistemler, sürdürülebilir performans için kritik öneme sahiptir.

6. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada örgütsel psikolojik güvenlik ve örgütsel psikolojik tehdit kavramlarının, birbirinin basit karşıtı olarak değil; aynı örgütsel bağlam içerisinde eş zamanlı biçimde var olabilen ve karşılıklı olarak birbirini etkileyebilen dinamik süreçler olduğu ortaya konulmuştur. Psikolojik güvenliğin yüksek olduğu ortamlarda kişilerarası risk alma davranışlarının daha rahat

sergilendiği, ekip öğrenmesi, açık iletişim ve performans çıktılarının güçlendiği değerlendirilmiştir. Buna karşılık psikolojik tehdit algısının arttığı durumlarda bilişsel daralma, savunmacı geri çekilme ve bilgi saklama eğilimlerinin ortaya çıkabildiği; bu durumun örgütsel öğrenme ve yenilik kapasitesini sınırlandırabildiği belirtilmiştir.

Güvenlik ve tehdit ilişkisinin doğrusal ve tek yönlü bir karşıtlık taşımadığı; güvenliğin performans ve hesap verebilirlik mekanizmalarıyla dengelenmediği koşullarda rahvet riski üretebildiği, tehdidin ise belirli bağlamlarda güvenlik arayışını tetikleyebildiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu çerçevede psikolojik güvenlik ve psikolojik tehdidin, liderlik tarzı, örgütsel adalet algısı, performans sistemleri ve kültürel normlar gibi bağlamsal faktörler ile güç ve statü konumu, sosyal kimlik ve öz-yeterlik gibi aktör özellikleri doğrultusunda farklı biçimlerde deneyimlendiği değerlendirilmiştir. Sonuç olarak sürdürülebilir örgütsel başarının, psikolojik güvenliğin yüksek performans standartlarıyla birlikte kurumsallaştırılması ve psikolojik tehdidin kronikleşmesini önleyecek liderlik, iletişim ve adalet mekanizmalarının sistematik biçimde yapılandırılması ile mümkün olacağı görülmektedir.

Kaynakça

- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 69(3), 99–109.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Aycan, Z. (2013). Convergence and divergence of paternalistic leadership: A cross-cultural investigation of prototypes. *Journal of International Business Studies*, 44(9), 962–969. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.48>
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045–2068.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.
- 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>
- Dutton, J. E., & Jackson, S. E. (1987). Categorizing strategic issues: Links to organizational action. *Academy of Management Review*, 12(1), 76–90. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306483>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- 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, 55–78. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Folkman, S., Lazarus, R. S., Gruen, R., & DeLongis, A. (1986). Appraisal, coping, health status, and psychological symptoms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(3), 571–579.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>

- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Koçak, D. (2020). Psikolojik güvenlik ve çalışan performansı ilişkisi: Algılanan örgütsel engelin aracı, iş güvencesizliğinin düzenleyici etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(1), 119–140.
- La Guardia, J. G., Ryan, R. M., Couchman, C. E., & Deci, E. L. (2000). Within-person variation in security of attachment: A self-determination theory perspective on attachment, need fulfillment, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(3), 367–384.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. Oxford University Press.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1976). *Ambiguity and choice in organizations*. Universitetsforlaget.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37.
- McKinsey & Company. (2023). *What is psychological safety?* <https://www.mckinsey.com>
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966.
- Ocasio, W. (1995). The enactment of economic adversity: A reconciliation of theories of failure-induced change and threat-rigidity. *Research in Organizational Behavior*, 17, 287–331.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schein, E. H., & Bennis, W. G. (1965). *Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach*. Wiley.
- Smith, C. A., & Lazarus, R. S. (1993). Appraisal components, core relational themes, and the emotions. *Cognition & Emotion*, 7(3–4), 233–269.
- Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 501–524.
- Tajfel, H. (1978). Social categorization, social identity and social comparison. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups* (pp. 61–76). Academic Press.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Brooks/Cole.
- Yener, S. (2017). The mediating role of psychological safety between social gender perception and feminine role stress. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(4), 819–831.

Ben ve Biz Arasında: Bireycilik ile Kolektivizmin Etkileşimi

Zeynep Duran¹

Derya Dinçer Gültekin²

Özet

Bu bölümde bireycilik ve kolektivizm kavramları, modern öznenin “ben” ve “biz” eksenindeki konumlanışı çerçevesinde ele alınmaktadır. Çalışma, bu iki kavramı birbirine zıt ve katı kültürel kategoriler olmaktan ziyade, bireyin kimlik inşa süreçlerinde iç içe geçen, bağlamsal olarak değişebilen ve çoğu zaman birbirini tamamlayan yönelimler olarak değerlendirmektedir. Modern birey bir yandan özerklik, özgürlük ve kişisel başarı arayışı içindeyken, diğer yandan aidiyet, güven ve toplumsal bağlar üzerinden anlam üretmektedir. Bireycilik, özerklik, rekabet ve performans kültürü bağlamında incelenmektedir. Özellikle örgütsel yapılarda bireysel başarı, kişisel sorumluluk ve performans temelli değerlendirme sistemlerinin belirleyici rolü vurgulanmaktadır. Bu kültürel yapı içinde bireyin kendi hedeflerine yönelmesi ve kişisel çıktılar üzerinden değerlendirilmesi öne çıkmaktadır. Kolektivizm ise dayanışma, normatif bağlılık, grup yararını öncelikle ve sosyal uyum üzerinden ele alınmaktadır. Bireyin kendisini sosyal ilişkiler ağı içinde tanımlaması ve grup bütünlüğünü koruma eğilimi temel referans noktası olarak değerlendirilmektedir. Bölümün ilerleyen kısmında bireycilik/ kolektivizm ikiliğinin ötesine geçilerek, bireylerin durumsal ve bağlamsal koşullara bağlı olarak her iki yönelimi de aynı anda sergileyebileceği savunulmaktadır. Türkiye bağlamında kültürel melezlik tartışılarak, kent yaşamı, dijital kültür ve sanat üretimi üzerinden kültürün dinamik ve yeniden üretilen bir yapı olduğu ortaya konulmaktadır. Son olarak hibrit kültürler ve bağlamsal bireycilik kavramları çerçevesinde, kültürün sabit değil; müzakere edilen, geçişken ve çoğul bir süreç olduğu ileri sürülmektedir.

- 1 Öğr. Gör. Dr., Trakya Üniversitesi Uzunköprü Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, zeynepkuh@trakya.edu.tr, Orcid: 0000-0002-2511-5192
- 2 Öğr. Gör. Dr., Trakya Üniversitesi Uzunköprü Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, deryadincer@trakya.edu.tr, Orcid: 0000-0001-9648-7244

Giriş

Modern toplumda bireyi anlamaya yönelik tartışmalar, genellikle “ben” ve “biz” arasındaki ilişki üzerinden şekillenmektedir. Birey ne sadece kendi başına var olan bütünüyle bağımsız bir özne olarak tanımlanmaktadır. Ne de tamamen içinde bulunduğu topluluğun eriyip giden pasif bir parçası olarak ifade edilebilmektedir. Bu nedenle bireycilik ve kolektivizm kavramları, sadece kültürel eğilimleri tanımlayan karşıt kategoriler ifade etmemektedir. Bu iki kavram ayrıca modern öznenin kimlik inşa sürecini anlamada başvurulan temel kavramsal araçlar olarak değerlendirilebilmektedir.

Günümüz toplumlarında birey bir yandan özerk olmak, kendi kararlarını kendi verebilmek ve kişisel başarıya ulaşmak istemektedir. Diğer yandan da ait olduğu sosyal çevre içinde anlam üretmek istemek ve güven duygusunu bunlar üzerinden kurmaya çabalamaktadır. Bu çift yönlü yönelim, bireyin kimliğinin sabit ve tek boyutlu olmadığını gösterir. Kavramın bağlamına göre şekillenen, esnek ve çok katmanlı bir yapı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla bireycilik ve kolektivizm, birbirini dışlayan iki farklı uçtan çok, modern bireyin farklı durumlarda başvurduğu tamamlayıcı olgular olarak ele alınmalıdır.

Bu bölümde bireycilik, özerklik, rekabet ve performans kültürü bağlamında incelenmektedir. Özellikle bireyciliğin, özerkliğin, örgütsel yapılar içerisindeki yansımaları tartışılmaktadır. Kolektivizm ise dayanışma, normatif bağlılık ve grup yararını öncelikleme üzerinden ele alınmaktadır. Ayrıca, bireycilik/kolektivizm ikiliğinin ötesinde, bireylerin bağlamsal koşullara göre her iki yönelimi de aynı anda sergileyebileceğini savunmaktadır. Türkiye bağlamında kültürel melezlik tartışması üzerinden kültürün durağan olmadığını, sürekli yeniden üretilen bir süreç olduğu ortaya konulmaktadır. Hibrit kültürler ve bağlamsal bireycilik kavramları çerçevesinde yeni bir değerlendirme zemini önerilmektedir.

1. Modern Öznenin İnşası: “Ben” ve “Biz” Arasında

Modern toplumda özne (birey) sadece kendi bireysel özellikleri ile anlam kazanmamaktadır. Bunun yanı sıra birey, içinde yer aldığı sosyal bağlar ile de anlam kazanmaktadır. “Ben” ile “biz” ilişkisi kişinin kimliğini nasıl kurduğu ve kendisini dünyada nerede ve nasıl konumlandığını oluşturan temel etkenlerdir. Bireycilik ve kolektivizm kültürel eğilimlerin bir sonucu olarak yorumlanabileceği gibi aynı zamanda kişinin benliğinin inşasında da etkili iki farklı olgu olarak ele alınabilmelidir. Modern zamandaki özne (birey), bu iki olgu arasında devamlı olarak dengeyi kurma çabasında olmaktadır. İçinde bulunduğumuz toplumsal yapıda birey bir yandan kendini özgür hissetmek ve kendi kararlarını alabilen bir kişi olmak isterken diğer yandan ait olduğu

topluluğun etkisiyle anlam kazanmak istemekte ve güven ortamında olma duygusunu aramaktadır. Tam da bu noktada “ben” ve “biz” ilişkini anlamak ve anlamlandırmak önemli bir olguyu barındırmaktadır.

Her insanın içinde kendine özgü bir bireysellik ve öz-varlık bilinci varken aynı zamanda yaşamın farklı düzlemlerinde başkalarıyla bütünleşme yönelimi bulunmaktadır. Yaşam, bu iki yönelimin, bireysel olan ile kolektif olana açılan çizginin, eşzamanlı varlığıyla şekillenmektedir. Dolayısıyla insan ne yalnızca bağımsız ve yalıtık bir birey olarak tanımlanabilmekte ne de bütüne bütünüyle erimiş pasif bir parça olarak görülebilmektedir (Mohamed Qutb, 2015). Bireyciler de kolektivistler de sosyal bağlara değer vermekte ve aidiyet ihtiyacı hissetmektedir. Ancak kolektivist yönelime sahip bireyler için grup ilişkileri daha merkezi bir konumdadır. Bu kişiler, çoğu zaman başkalarıyla etkileşimi güçlendirecek meslekleri tercih etmektedir. Ayrıca iş doyumlarını büyük ölçüde çalışma arkadaşlarıyla kurdukları ilişkilerin niteliği üzerinden değerlendirmektedir. Bireyci eğilim gösterenlerde ise kendilerini geliştirebilecekleri, kişisel hedeflerine hizmet eden ve bireysel tatmin sağlayan iş ortamlarını önceliklendirmektedir (Forsyth ve Burnette, 2010).

Bireyci yönelime sahip kişiler için başarı, hedefler, tercihler ve sahip olunan değerler öncelikle bireysel düzlemde anlam kazanır. Tutum ve davranışlarda kişisel yarar belirleyici olurken, kişiler arası farklılıklar da özellikle vurgulanır. İlişkiler daha çok eşitlikçi ve esnek bir zeminde kurulmaktadır. Buna karşılık kolektivist yaklaşımda bireysel farklılıklardan ziyade sosyal aidiyetler ve kategoriler öne çıkar. Grup hedefleri, ortak normlar, otoriteye uyum ve paylaşılan değerler temel referans noktası hâline gelir; kişiler arası ilişkilerde hiyerarşik düzen daha belirgindir. Benlik kurgusu açısından da iki yönelim arasında belirgin bir ayrışma görülür. Bireyci kişi benliğini merkeze alarak kendini gerçekleştirmeye odaklanır; rekabet, kişisel haz ve özerklik arayışı daha görünürdür. Kolektivist birey ise kendisini ait olduğu grubun bir parçası olarak tanımlar; sosyalleşme, karşılıklılık ve dayanışma temel değerler arasındadır. Bu farklılaşma hayatta kalma stratejilerine de yansımaktadır. Bireyci eğilimde kişi özgürlüğünü, güvenliğini ve kişisel çıkarlarını korumaya yönelirken; kolektivist eğilimde grup bütünlüğünü sürdürmek, uyum sağlamak ve gruptan kopmamak daha öncelikli bir konuma yerleşmektedir (Korostelina, 2007: 41; Triandis, 2001; Chiou, 2001).

Bu bilgiler doğrultusunda, bireycilik ve kolektivizmin, modern özne olarak isimlendirilen bireyin iki farklı uçtaki olgusu olmaktan çok aslında genellikle iç içe girmiş olan ve birbirini tamamlayan iki durumdur. Birey bazen kendi hedeflerini ve çıkarlarını önemserken bazen de içinde bulunduğu toplulukların kuralları ve beklentilerini merkeze alarak hareket edebilmektedir. Bu durum

öznenin, veyahut modern zamandaki kimliğin katılığından ziyade duruma göre şekillenebilen bir yapı olarak yorumlanabilecek bir bilgiye işaret etmektedir. Aslında burada modern zamandaki öznenin ne tam anlamıyla bir “ben” ne de tam anlamıyla bir “biz” olarak tanımlanamayacağı düşünülmektedir. Üstelik öznenin “biz” ve “ben” arasında bir noktada olduğu düşünülmektedir.

2. Bireycilik: Özerklik, Rekabet ve Performans Kültürü

Bireycilik, toplumsal yapıda bireyin özerkliğini, kişisel tercihlerini ve bağımsız kimliğini merkeze alan bir kültürel yönelimdir. Geert Hofstede bireycilik-kolektivizm ayrımını, bireylerin kendilerini “ben” kimliği üzerinden tanımlamaları ve kişisel hedeflerini grup hedeflerinin önünde tutmaları bağlamında açıklamaktadır. Ona göre bireyci kültürlerde kişiler, gevşek sosyal bağlar içinde hareket eder ve bireysel başarı, öz yeterlilik ve kişisel sorumluluk vurgulanır (Hofstede, 2001: 225). Dolayısıyla özerklik, sadece bireysel tercih özgürlüğü anlamına gelmemektedir. Aynı zamanda kişinin yaşamını ve kariyerini kendi kararları doğrultusunda şekillendirme kapasitesini de ifade eden bir kavramdır.

Bireycilik, örgütsel bağlamda rekabetçi bir performans kültürünü de beraberinde getirmektedir. Harry C. Triandis bireyci toplumlarda başarı ölçütlerinin kişisel performans, bireysel ödüllendirme ve liyakat esasına dayandığını belirtmektedir (Triandis, 1995: 43). Bu tür bir kültürel yapıda çalışanlar daha çok “ben ne yaptım ne kadar katkı sağladım?” sorusuna odaklanmaktadır. Yani ekip başarısından ziyade kendi performanslarının görülmesini ve takdir edilmesini önemsedikleri düşünülmektedir. Değerlendirme sistemleri de zaten genelde kişinin tuttuğu hedeflere, ortaya koyduğu somut sonuçlara bakmaktadır. Böyle olunca rekabet de doğal olarak kurumun içinde normalleşiyor ve hatta insanları motive eden bir unsur hâline geliyor.

Bireyci kültürlerde özerklik ve rekabet arasındaki ilişki, modern kapitalist üretim biçimleriyle de yakından bağlantılıdır. Richard Sennett, esnek kapitalizmin bireyleri sürekli kendini kanıtlamak zorunda bıraktığını ve performans baskısının kimlik inşasıyla iç içe geçtiğini vurgulamaktadır (Sennett, 1998: 82). Bu bağlamda performans kültürü, yalnızca iş sonuçları anlamına gelmemektedir. Ayrıca bireyin karakterine ve öz değer algısını da içermektedir. Başarı, bireysel yeterliliğin kanıtı, başarısızlık ise kişisel eksiklik olarak algılanabilmektedir.

Öte yandan bireycilik, bireysel sorumluluğu artırırken sosyal dayanışma ağlarını zayıflatma potansiyeline de sahiptir. Zygmunt Bauman, modern toplumlarda bireyselleşmenin, kolektif güvenlik mekanizmalarını aşındırarak riskleri bireyin omuzlarına yüklediğini ifade etmektedir (Bauman, 2001: 50).

Bu durum, performans kültürünün yoğun olduğu örgütlerde tükenmişlik, yalnızlık ve sürekli karşılaştırma duygusunu besleyebilmektedir. Dolayısıyla bireycilik, özerklik ve özgürlük alanı sunarken aynı zamanda rekabetçi ve yüksek performans beklentileri üzerinden yeni bir baskı biçimi de üretmektedir.

3. Kolektivizm: Dayanışma, Aidiyet ve Normatif Bağlar

Kolektivizm kavramı, Türk Dil Kurumu (2016) tarafından “ortaklaşacılık” olarak karşılanmakta; literatürde ise çoğunlukla toplumsalculuk ya da toplulukçuluk biçiminde kullanılmaktadır. Bu kavramın karşıtını ifade eden bireycilik ise, bireysel özerklik ve kişisel hedeflerin önceliğini vurgulayan bir değer yönelimini tanımlamaktadır. Kolektivizm ve bireycilik, toplumsal yapıda bireysel ya da toplumsal değerlerin baskınlık derecesini açıklamak üzere başvurulan temel kavramsal çerçeveler arasında yer almaktadır. Kolektivist değerlerin egemen olduğu toplumlarda bireyler arası dayanışma, aidiyet ve karşılıklı bağlılık ön plandadır. Bu bağlamda bireyler, kişisel çıkarlarından ziyade grubun ya da toplumun yararını gözetme eğilimindedir. Kolektivist kültürlerde toplumsal uyumun ve kişilerarası ilişkilerin sürekliliğinin sağlanması temel bir öncelik olarak görülürken; bireyci kültürlerde daha çok hak, özgürlük ve adalet ilkelerinin kurumsal güvence altına alınması önem kazanmaktadır (Triandis, 1995; Roberts ve Helson, 1997; Triandis ve Suh, 2002; Kırkbeşoğlu ve Tüzün, 2009; Çarıkçı ve Koyuncu, 2010; Seçer ve Çınar, 2011; Eser ve Ertugay, 2013; Uzuntarla vd., 2024).

Kolektivizm, “örgüt içinde çalışanların bireysel ya da grup olarak hareket etmeleri” şeklinde ifade edilmektedir (Şimşek, 2014; Cörüt ve Özkan, 2023).

Kolektivizm, yalnızca ulusal kültür düzeyinde değil; örgütsel ve bireysel düzeylerde de ele alınabilen çok katmanlı bir kavramdır. Örgüt kültürü bağlamında kolektivizm, iş birliği, grup içi uyum ve ortak amaçlara yönelik bağlılık unsurlarıyla tanımlanmaktadır. Bu düzeyde vurgu, örgüt üyelerinin birlikte hareket etme eğilimleri ve kolektif hedeflere yönelme dereceleri üzerindedir. Bireysel düzeyde kolektivizm ise benlik kurgusunun sosyal referanslarla inşa edilmesine işaret etmektedir. Triandis’e (2001) göre bu yaklaşım, bireyin kendisini bağımsız bir özne olarak konumlandırması yerine, sosyal ilişkiler ağı içerisinde tanımlaması anlamına gelmektedir. Bu çerçevede bireysel kolektivizm; kişinin gruba aidiyet hissetme düzeyi, grup normlarına uyma eğilimi ve grup amaçlarına bağlılık derecesi gibi unsurları kapsamaktadır. Bireysel farklılıklar dikkate alındığında, kolektivist bir kültürel bağlamda yer alan tüm bireylerin kolektivist özellikler göstermesi beklenmediği gibi, bireyci kültürlerde de her bireyin bireyci eğilimler sergilemesi zorunlu değildir. Durumsal ve bağlamsal etkenlere bağlı olarak bireylerin kolektivist ya da bireyci

yönelimleri ön plana çıkabilmektedir. Örneğin bir girişimci, kişisel özerklik ve inisiyatif konularında güçlü bir bireyci tutum sergilerken, aynı zamanda grup içi paylaşım ve uyuma da önem verebilmektedir (Earley ve Gibson, 1998; Trafimow vd., 1991; Kahveci, 2019; Dülger, 2024).

4. İkiliğin Ötesi: Aynı Anda Bireyci ve Kolektif Olmak

Bireycilik-kolektivizm boyutu, Hofstede (2011)'nin geliştirdiği ulusal kültür kuramının temel bileşenlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Hofstede, ulusal kültürü başlangıçta güç mesafesi, bireycilik-kolektivizm, erillik-dişillik ve belirsizlikten kaçınma olmak üzere dört ana boyut çerçevesinde ele almış; sonraki çalışmalarında uzun dönem-kısa dönem yönelimi ile hoşgörülülük-ölçülülük boyutlarını ekleyerek modeli altı boyutlu bir yapıya dönüştürmüştür. Bu çerçevede bireycilik-kolektivizm, toplumlarda birey ile grup arasındaki ilişkinin niteliğini açıklamak bakımından merkezi bir konuma sahiptir. Kolektivist yaklaşımın temel varsayımı, bireylerin belirli sosyal gruplar aracılığıyla birbirine bağlanması ve bu bağın karşılıklı sorumluluk ve yükümlülükler üretmesidir. Kolektivist toplumlarda ortak kader, paylaşılan amaçlar ve müşterek değerler etrafında şekillenen sosyal birimler ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda bireyler, ait oldukları iç gruba karşı güçlü bir aidiyet geliştirmekte ve grup bütünlüğünü korumayı önemli bir değer olarak benimsemektedir. Aile bağlarının kuvvetli olması, çocukların ebeveynlerine bağlılık göstermesi, toplumsal uyuma önem verilmesi ve bireyin grup yararı için kişisel çıkarlarından feragat edebilmesi kolektivist kültürün belirgin özellikleri arasında yer almaktadır. Buna karşılık bireycilik, bireylerin birbirlerinden bağımsız ve özerk varlıklar olduğu varsayımına dayanmaktadır. Bireyci toplumlarda kişisel özgürlük, bireysel başarı ve öz-yeterlilik öncelikli değerler olarak öne çıkmakta; bireyler sorumluluk alanlarını çoğunlukla kendileri ve çekirdek aileleri ile sınırlı tutmaktadır. Bu kültürel bağlamda sosyal ilişkiler daha gevşek bir yapıya sahip olmakta ve bireyin kimliği, ait olduğu gruptan ziyade kişisel özellikleri ve başarıları üzerinden tanımlanmaktadır (Oyserman vd., 2002; Astakhova vd., 2014; Singh vd., 2015; Ayyıldız ve Alkan, 2024).

Bireycilik ve kolektivizm, çok boyutlu yapılar olup literatürde farklı biçimlerde tanımlanmaktadır. Bireycilikle ilişkilendirilen temel özellikler arasında bağımsızlık, özerklik, öz-yeterlilik, benzersizlik, başarı yönelimi ve rekabet yer almaktadır. Bireyci yönelimde birey, davranışları üzerinde kontrol sahibi olan ve eylemlerinin sonuçlarından sorumluluk üstlenen bir aktör olarak tanımlanmaktadır. Kolektivizm ise bireyin ait olduğu gruba yönelik görev bilinci, diğer bireylerle karşılıklı bağımlılık, sosyal uyum isteği ve grup normlarına bağlılık ile ilişkilendirilmektedir. Kolektivist yönelimde tutum ve davranışlar, geniş aile ya da sıkı bağlara sahip topluluk gibi iç grubun

beklenti ve normları doğrultusunda şekillenmektedir. Bu iki yönelim birlikte değerlendirildiğinde, bireylerin aynı anda hem bireyci hem de kolektivist özellikler gösterebildiği belirtilmektedir (Green vd., 2005; Kalfa ve Kalfa, 2023).

Parsons ve Shils (1951), bireycilik ve kolektivizm ayrımını, bireylerin yönelimlerini kendi çıkar ve hedefleri ile toplumsal sistemin çıkarları arasında konumlandırma biçimleri üzerinden açıklamaktadır. Bu çerçevede bireycilik, bireyin kendi amaç ve çıkarlarına öncelik vermesiyle; kolektivizm ise bireyin toplumsal sistemin ve grubun çıkarlarını merkeze almasıyla tanımlanmaktadır. Bireyci yönelimde bireyler, kişisel hedeflerine ulaşmayı öncelikli görmektedir ve bireysel çıkarlarını grup çıkarlarının önünde tutmaktadır. Buna karşılık kolektivist yönelimde grup çıkarları bireysel çıkarlara üstün tutulmakta; bireyler, gerektiğinde kişisel menfaatlerinden feragat ederek grubun refahını, mutluluğunu ve aidiyet duygusunu korumaya önem vermektedir (Kececi, 2017; Kalfa ve Kalfa, 2023).

5. Türkiye Bağlamında Kültürel Melezlik

Kültür, geleneksel olarak bir toplumu bütünleştiren ortak değerler, normlar ve anlam dünyası olarak tanımlanmaktadır. Ancak günümüzde dijital teknolojilerin yaygınlaşmasıyla birlikte kültür, yalnızca fiziksel toplumsal alanlarda değil, aynı zamanda çevrimiçi platformlarda da üretilen, dolaşıma giren ve yeniden şekillenen bir yapıya dönüşmüştür. Dijital mecralar, bireylerin ortak deneyimler etrafında yeni semboller, söylemler ve değerler üretmesine imkân tanıyarak kültürel paylaşımın kapsamını genişletmektedir (Uçak, 2021).

Kültürel melezlik, küreselleşme süreçleriyle birlikte farklı kültürel formların karşılaşması, etkileşimi ve yeniden üretimi sonucu ortaya çıkan hibrit yapıları ifade etmektedir. Türkiye bağlamında bu kavram hem tarihsel modernleşme deneyimi hem de güncel toplumsal dönüşümler çerçevesinde çok katmanlı bir görünüm sergilemektedir. Özellikle kentleşme, dijitalleşme, sanat üretimi ve popüler kültür alanlarında kültürel melezliğin somut örneklerine rastlanmaktadır.

Bhabha (1994) ya göre, *“farklı kültürel kutuplar arasındaki etkileşimin zamansallığı, mekânsal olarak karşıtlık içinde tanımlanan bu kutupları birbirine bağlar. Bu “bağlantı dokusu”, tam da kültürel farklılığın dile getirildiği an ve süreçlerle doludur. Böylece birbirine tezat biçimde konumlanmış kimlikler özsel kutuplaşmalara dönüşmemiş olur. Farazî veya dayatılmış bir hiyerarşiye tâbi olmayan bir kültürel melezlik olanağı yaratılır”*. (Selçuk, 2017).

Kent yaşamı ve dini pratikler üzerinden yapılan analizler, kültürel melezliğin gündelik hayattaki yansımalarını ortaya koymaktadır. Kandemir (2025), kent

dindarlığının postmodern görünümelerini incelerken geleneksel dini pratiklerin modern kent kültürü içerisinde yeniden biçimlendiğini ve bu sürecin kültürel melezleşme bağlamında değerlendirilebileceğini belirtmektedir. Çalışmaya göre dini semboller ve ritüeller, modern tüketim kültürü ve bireyselleşme eğilimleriyle etkileşime girerek yeni bir form kazanmaktadır (Kandemir, 2025). Bu durum, kültürel unsurların sabit değil, bağlamsal olarak dönüşen yapılar olduğunu göstermektedir.

Müzik alanında yapılan çalışmalar da kültürel melezliğin güçlü örneklerini sunmaktadır. İstanbullu (2021), Bağman ve Yaybüş gibi hibrit müzik enstrümanlarını inceleyerek farklı kültürel geleneklerin sentezlenmesi sonucunda ortaya çıkan yeni kültürel ürünleri analiz etmiştir. Bu çalışma, kültürel melezliğin yalnızca soyut bir kimlik tartışması değil, aynı zamanda maddi kültür ürünleri üzerinden gözlemlenebilen bir süreç olduğunu göstermektedir (İstanbullu, 2021). Benzer şekilde Özbek ve Can (2021), elektronik müzik bağlamında kültürel melezlik olgusunu ele alarak geleneksel müzik unsurlarının elektronik altyapılarla birleşmesi sonucunda yeni estetik formların ortaya çıktığını ortaya koymaktadır. DJ İpek ve Mercan Dede örnekleri üzerinden yapılan analiz, küresel müzik akımlarının yerel kültürel motiflerle bütünleşerek hibrit bir müzikal ifade biçimi oluşturduğunu göstermektedir (Özbek & Can, 2021). Bu bağlamda kültürel melezlik, küresel kültürel dolaşımın yerel yaratım süreçleriyle kesiştiği bir üretim alanı olarak değerlendirilmektedir. Sanat alanındaki tartışmalar da benzer bir yönelim göstermektedir. Selçuk (2017), küreselleşme sürecinde sanat üretiminde görülen disiplinler arası etkileşimlerin kültürel melezleşmeyi hızlandırdığını belirtmektedir. Farklı kültürel kodların ve estetik anlayışların bir araya gelmesi, sanatın ifade biçimlerinde yeni sentezler üretmektedir. Bu durum, kültürel sınırların geçirgenliğini ve kültürel üretimin çoğul doğasını ortaya koymaktadır. Yerel müzik türleri üzerinden yapılan çalışmalar ise kültürel melezliğin bölgesel bağlamda nasıl şekillendiğini göstermektedir. Saral (2020), Karadeniz popüler müziğinde görülen dönüşümü inceleyerek yerel müzik geleneğinin farklı müzik türleriyle etkileşim sonucunda yeni formlar kazandığını ortaya koymaktadır. Bu dönüşüm, yerel kültürün küresel etkiler karşısında pasif bir biçimde erimediğini; aksine aktif bir sentez süreci yaşadığını göstermektedir.

Kültürel melezlik, yalnızca belirli coğrafi bölgelerle sınırlı kalmayıp, farklı kültürel alanların tamamında gözlemlenebilir. Bu durum, bağdaştırmacı dini uygulamalarda, eklektik felsefi akımlarda, karışık dillerde, mutfak kültürlerinde ve mimarlık, edebiyat veya müzik gibi sanat disiplinlerinde ortaya çıkan melez stillerde açıkça görülmektedir. Bir sanatçının bu etkileşimden tamamen bağımsız kalması veya farklı kültürel etkileri göz ardı etmesi, ancak kendini izole ettiği bir “fildişi kule” de mümkün olabilirdi. Oysa çağdaş sanat, küreselleşmenin

etkisiyle, bu izole konumu kırarak sanatçıyı çeşitli kültürel etkileşimlerin merkezine yerleştirmiştir. Geçmişten günümüze sanatçılar farklı kültürel kaynaklardan beslenmiş olsa da günümüzde bu etkileşim kaçınılmaz bir boyut kazanmış ve daha yaygın bir durum haline gelmiştir (Burke, 2011; Selçuk, 2017).

“Van Gogh örneği ilginçtir, çünkü onun neo-empresyonist resim yaratımının etkileri Japon estamplarından gelmiştir. Aynısı Gauguin için de geçerlidir, zira o da Tahiti yerlilerinin resimlerinden etkilenmiştir. ... Milan Kundera, Çek kültürüne çok uzak olan Cervantes’den etkilenmiştir. ... Ayrıca Türk yazar Orhan Pamuk’un İstanbul kitabında Batılı Flaubert, Baudelaire gibi yazarların etkilerin onun üzerinde görmek ilginçtir ve Pamuk bu tip Oryantalist yazarlar üzerinden düşünmüş ve İstanbul’u yazmıştır. Çinli sanatçı Chen Zhen plastik sanatlar dünyasında çok ilginç bir örnektir, ki o bugünün sanatçıların 1970’lerin ulus-devlet stratejisi içinde düşünmediklerini, batı sistemine, Avrupa kültüründe farklı olan batı kültürünün yerelliği olan batı evrenselliğine ve doğu yerelliğine karşı yeni yatay-geçişli stratejileri sanatçıların geliştirdiklerini söyleyecektir” (Akay, 2010; Selçuk, 2017).

Sonuç olarak Türkiye bağlamında kültürel melezlik, kent yaşamı, dini pratikler, müzik üretimi ve sanat alanında gözlemlenebilen dinamik bir süreçtir. İncelenen çalışmalar, kültürün durağan bir yapı olmadığını; toplumsal, teknolojik ve estetik etkileşimler sonucunda sürekli yeniden üretildiğini göstermektedir. Bu bağlamda kültürel melezlik, Türkiye’de kimlik ve kültür tartışmalarını anlamada önemli bir kavramsal çerçeve sunmaktadır.

6. Yeni Paradigma: Hibrit Kültürler ve Bağlamsal Bireycilik

Kültürel tipolojiler ve modeller, toplumların genel eğilimlerini ve ortak özelliklerini anlamaya yardımcı olsa da aynı kültürel yapı içinde yer alan bireylerin davranışlarının bütünüyle homojen olmadığını ortaya koymaktadır. Başka bir ifadeyle, kültürel çerçeveler açıklayıcı bir zemin sunsa da bireysel farklılıkları tümüyle ortadan kaldırmaz. Kültürler arası farklılıkları sistematik biçimde açıklamaya çalışan Edward T. Hall, yüksek bağlamlı ve düşük bağlamlı kültürler ile monokronik ve polikronik zaman anlayışına dayalı kültürel ayrımlar geliştirmiştir. Hall, bu sınıflamalar aracılığıyla farklı kültürel grupların bilgiye yaklaşım biçimlerini ve iletişim pratiklerini karşılaştırmalı olarak incelemiştir. Bunun yanında Hall, bireylerin maruz kaldıkları çok sayıdaki işitsel, görsel, kokusal ve fiziksel uyarana verdikleri tepkilerin, içinde bulundukları kültürel yapı tarafından şekillendirildiğini ileri sürmüştür. Ona göre kültür, çevresel uyaranları filtreleyen ve anlamlandıran bir işlev görmektedir. Bu yaklaşım, kültürün yalnızca değerler bütünü değil, aynı zamanda algıyı ve davranışı

yönlendiren düzenleyici bir mekanizma olduğunu göstermektedir (Soydaş, 2010; Uçak, 2021).

Küreselleşme süreci, kültürel sınırların geçirgenleşmesi ve iletişim teknolojilerindeki dönüşüm, kimlik ve kültür kavramlarının yeniden düşünülmesini zorunlu kılmıştır. Bu bağlamda “hibrit kültür” kavramı, modernite ile gelenek, yerel ile küresel ve birey ile topluluk arasındaki etkileşimsel ve çoğul yapıyı açıklamak için kullanılan önemli bir kuramsal araç haline gelmiştir. Bhabha’ya (1994) göre kültürel kimlik, sabit ve özsel bir yapıdan ziyade “üçüncü alan” da müzakere edilen, sürekli yeniden üretilen bir oluşumdur. Bu yaklaşım, kültürü homojen bir bütün olarak ele alan geleneksel paradigmalara karşı eleştirel bir perspektif sunmaktadır.

Benzer biçimde García Canclini (1995), modernleşme ve küreselleşme süreçlerinin kültürel alanlarda saflaşma değil, aksine melezleşme (hybridization) ürettiğini vurgulamaktadır. Kültürel formlar, farklı tarihsel ve toplumsal bağlamların kesişiminde yeniden biçimlenmekte; bu durum ulusal kültür anlatılarının tekil ve bütüncül yapısını sorgulatmaktadır.

Bauman’ın (2000) “akışkan modernite” kavramsallaştırması, kimlik ve aidiyet biçimlerinin geçici, kırılabilir ve değişken yapısına işaret etmektedir. Bu durum, bireyin sabit bir kültürel çerçeveye bağlı kalmaksızın farklı bağlamlar arasında geçişken kimlik stratejileri geliştirmesine olanak tanımaktadır. Bu kuramsal çerçeve içerisinde “bağlamsal bireycilik” kavramı, klasik bireycilik anlayışından ayrılmaktadır. Bağlamsal bireycilik, bireyin tamamen özerk ve toplumsal bağlardan kopuk bir özne olduğu varsayımını reddeder; bunun yerine bireyin kimliğini ve davranışlarını içinde bulunduğu sosyal, kültürel ve kurumsal bağlamlara göre şekillendirdiğini kabul etmektedir.

Sonuç olarak hibrit kültürler ve bağlamsal bireycilik, modern toplumların kültürel dinamiklerini anlamada tamamlayıcı iki kavram olarak değerlendirilebilir. Hibrit kültürler, kültürel formların melezleşmesini ve karşılaşma süreçlerini açıklarken; bağlamsal bireycilik, bireyin bu çok katmanlı kültürel yapı içerisindeki konumlanma stratejilerini ortaya koymaktadır. Bu yeni paradigma, kültürü sabit ve homojen bir yapı olarak değil; müzakere edilen, geçişken ve çoğul bir süreç olarak ele almayı gerektirmektedir.

Kaynakça

- Akay, A. (2010). Sanatın Gramları. Nusret Polat (Çev.) İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- Astakhova, M. N., Doty, D. H. ve Hang, H. (2014). Understanding the antecedents of perceived fit at work in the United States, Russia, and China. *European Management Journal*, 32(6), 879-890.
- Ayyıldız, U., & Aykan, E. (2024). Birey-örgüt uyumunun iş tatminine etkisinde bireycilik-kolektivizm kültür boyutunun düzenleyici rolü: INDCOL ve CVSCALE kültür ölçeklerinin karşılaştırılması. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (37), 156-173.
- Bauman, Z. (2001). *The Individualized Society*. Cambridge: Polity Press.
- Bauman, Z. (2000). *Liquid Modernity*. Cambridge: Polity Press. Athenea Digital. *Revista de Pensamiento e Investigación Social*.
- Bhabha, H. K. (1994). *The location of culture*. London and New York: Routledge.
- Burke, P. (2011). Kültürel Melezlik. Mustafa Topal (Çev.) İstanbul: Asur Yayınları.
- Chiou, J. (2001). Horizontal and vertical individualism and collectivism among college students in the United States, Taiwan, and Argentina. *The Journal of Social Psychology*, 141(5), 667-678.
- Cörüt, C., & Özkan, F. (2023). Örgüt Kültürünün Örgütsel Atalet Üzerindeki Etkisinde İşbirlikçiliğin Aracılık Rolü. *Bilge Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(1), 9-16.
- Çarıkcı, İlker Hüseyin ve Koyuncu, Osman (2010). Bireyci-Toplumcu Kültür ve Girişimcilik Eğilimi Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3):1-18.
- Dülger, T. M. (2024). Sosyal girişimcilik niyetinin karmaşık örüntüsünün izinde: Sosyal girişimcilik öncülleri, duygusal zekâ ve kolektivizmin rolü. *Journal of Research*, 9(2), 454-481.
- Earley, P. C., & Gibson, C. B. (1998). Taking stock in our progress on individualism-collectivism: 100 years of solidarity and community. *Journal of Management*, 24(3), 265-304. <https://doi.org/10.1177/014.920.639802400302>
- Eser, H. B. ve Ertugay, F. (2013). Bireycilik-Toplulukçuluk Değerleri ile Algılanan Siyasal Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örneği, 14(1):221-244.
- Forsyth, D. R., & Burnette, J. L. (2010). *Group Processes*. Jepson School of Leadership Studies, University of Richmond.
- García Canclini, N. (1995). *Hybrid cultures: Strategies for entering and leaving modernity*. London: University of Minnesota Press.

- Green, E. G. T., Deschamps, J.-C., & Páez, D. (2005). Variation of individualism and collectivism within and between 20 countries: A typological analysis. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 36(3), 321–339.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 8.
- İstanbulu, S. (2021). Melezleşmenin kültür ürünlerine yansıması bağlamında iki çağlı: Bağmanı ve Yaybüş. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 3585–3609.
- Kahveci, H., Gültekin, M., & Eker, D. (2019). Üniversite Öğrencilerinin Dogmatik Tutumlarının Bireycilik ve Kolektivizm Değerlerini Yordama Düzeyinin İncelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (49), 1-22.
- Kalfa, S. Ö. ve Kalfa, V. R. Öğretmenlerde bireycilik ve kolektivizmin kadercilik anlayışına etkisi. *Business Economics and Management Research Journal*, 6(2), 158-169.
- Kandemir, K. (2025). Kültürel melezleşme formu olarak kent dindarlığının post-modern görünüşleri. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 13(42), 199–223.
- Kececi, M. (2017). The impact of collectivism on the relationship between leadership styles and organizational citizenship behavior. *Research Journal of Business and Management (RJBM)*, 4(4), 465-484.
- Kırkbeşoğlu, Erdem ve Tüzün, İpek Kalemci (2009). Bireycilik-Toplulukçuluk İkileminde Mesleki Özdeşleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Ayrımı. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1):1-8.
- Korostelina, K. V. (2007). *Social identity and conflict*. New York: Palgrave MacMillan.
- Mohamed Qutb (2015), *Studies in the human psyche*, Dar al-Shorouk.
- Oyserman, D., Coon, H. M. ve Kimmelmeier, M. (2002). Rethinking individualism and collectivism: Evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses. *Psychological Bulletin*, 128(1), 3.
- Özbek, C., & Can, Ü. K. (2021). Elektronik müzikte kültürel melezlik olgusu: DJ İpek ve Mercan Dede örnekleri. *Kesit Akademi Dergisi*, 7(27), 146–159.
- Parsons, T., & Shills, E. N. (1951). *Toward a general theory of social action*. Harvard University Press.
- Roberts, Brent W. ve Helson, Ravenna (1997). Changes in Culture, Changes in Personality: The Influence of Individualism in A Longitudinal Study of Women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(3): 641-651.

- Saral, E. (2020). Kültürel melezleşme olgusunun Karadeniz popüler müziği üzerindeki görünümü. *Researcher*, 8(1), 236-247.
- Seçer, Barış ve Çınar, Efe (2011). Bireycilik ve Yeni Kariyer Yönelimleri. *Yönetim ve Ekonomi*, 18(2):49-62.
- Selçuk, E. (2017). Sanatta kültürel melezleşme. *Tykhë Sanat ve Tasarım Dergisi*, 2(2), 57-70.
- Sennett, R. (1998). *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. New York: W.W. Norton.
- Singh, A. P., Amish, A. P. ve Singhi, N. (2015). Role of life events stress & individualismcollectivism in predicting job satisfaction. *Indian Journal of Industrial Relations*, 300311.
- Soydaş, A.U. (2010). Kültürlerarası İletişim, İstanbul: Parşömen Yayıncılık.
- Şimşek, A. (2014). Örgüt Kültürü: Kuramsal Bir Bakış, *Organizational Culture: A Theoretical Overview*. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14-22.
- Trafimow, D., Triandis, H.C. & Goto, S.G. (1991). Some tests of the distinction between the private self and the collective self. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(5), 649-655.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and Collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
- Triandis, H. C. (2001). Individualism-collectivism and personality. *Journal of Personality*, 69(6), 907-924.
- Triandis, Harry C. ve Suh, Eunkook M. (2002). Influences on Personality. *Annual Review of Psychology*, 53: 133-160.
- Türk Dil Kurumu (2016). Genel Türkçe Sözlük.
- Uçak, O. (2021). Kültürlerarası İletişimde Tek Kültüre Doğru: Dijital Kültür. *Communication and Technology Congress – CTC 2021 (April 12th-14th, 2021 – Turkey, Istanbul)*, 215-230.
- Uzuntarla, Y., Fırat, İ. & Ceyhan, S. (2024). Kolektivizm ve belirsizlikten kaçınma davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi: üniversite öğrencileri örneği. *Uluslararası eğitim bilimleri dergisi*, (6), 206-216.

İş Yeri Nezaketi ve Mikroagresyon: Örgütsel ve Yönetimsel Perspektifler

Kevser Sezer Korucu¹

Özet

Bu bölüm, işyeri nezaketi ile mikroagresyonun örgütsel yaşamda çoğu zaman eşzamanlı ortaya çıkabildiğini ve bu ilişkinin basit bir “iyi-kötü” karşıtlığından ziyade ikilik/paradoks mantığıyla anlaşılması gerektiğini tartışmaktadır. Nezaket; saygı, empati, etkin dinleme ve yapıcı iletişime dayalı bir etkileşim normu olarak çalışan iyi oluşunu, örgütsel bağlılığı ve performansı desteklerken; mikroagresyonlar açık hakaret içermeyen fakat tekrarlayıcı, örtük ve dışlayıcı mesajlar aracılığıyla psikolojik güvenliği zedeleyen bir risk alanı oluşturmaktadır. Bölümde, nezaketin yalnızca nezaketsizliğin yokluğu olmadığı; proaktif bir örgütsel kapasite olarak tanımlanması ve geçerli-güvenilir ölçüm araçlarının geliştirilmesi gereği vurgulanmaktadır. Ayrıca örgütsel normlar ve iklim, güç ilişkileri ve hiyerarşi, liderlik tarzları, kültürel değerler/çeşitlilik ve birey-örgüt arasındaki karşılıklı üretim döngüsü üzerinden nezaket-mikroagresyon gerilimi çok düzeyli biçimde analiz edilmektedir. Örnek vakalar, resmî kapsayıcılık söylemleriyle gündelik etkileşimlerdeki örtük güç ilişkilerinin gerilim içinde olabileceğini göstermektedir. Son olarak bölüm, mikroagresyonların önlenmesinin yalnızca farkındalık eğitimleriyle sınırlı kalmaması; değer temelli işe alım, kapsayıcı liderlik, şeffaf geri bildirim kanalları, adil performans/terfi sistemleri ve açık davranış standartlarıyla desteklenen yönetsel ve politik müdahalelerle kurumsallaştırılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

1. Giriş

Çalışma yaşamında küçük jestler ve fark edilmeyen davranışlar, bazen örgütün geleceğini şekillendirecek kadar güçlü etkiler yaratabilir. Çalışma yaşamında gündelik ve çoğu zaman sıradan görülen etkileşimler, örgütsel iklimi ve kurumsal sürdürülebilirliği belirleyebilecek düzeyde yapısal sonuçlar doğurabilmektedir. Bu bağlamda iş yeri nezaketi ve mikroagresyon, örgütsel

1 Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü.

davranış literatüründe karşıt gibi konumlandırılan ancak pratikte eşzamanlı olarak var olabilen iki kritik olgudur. Nezaket, çalışanlar arasında saygı, empâti ve yapıcı iletişimi temel alan olumlu bir etkileşim biçimini ifade ederken; mikroagresyon, çoğu zaman örtük, dolaylı ve sistematik nitelik taşıyan küçük fakat tekrarlayıcı dışlayıcı davranışları tanımlamaktadır. Bu iki olgu, örgütsel yaşamda eş zamanlı olarak var olabilmekte ve çalışma iklimini doğrudan etkilemektedir. Geleneksel literatürde nezaket olumlu, mikroagresyon ise olumsuz bir örgütsel davranış olarak konumlandırılmakta; iki kavram çoğunlukla birbirinin karşıtı olarak ele alınmaktadır. Ancak günümüz örgütlerinde bu iki olgu, karşıtlık temelinde değil, eşzamanlı var olan ve birbirini üreten dinamikler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda nezaket ile mikroagresyon arasındaki ilişki, basit bir karşıtlıktan ziyade, örgütsel yapı içinde üretilen ve yeniden üretilen dinamik bir gerilim alanı olarak ele alınmalıdır. Bu çerçevede nezaket ve mikroagresyon, birbirini dışlayan iki uç davranış değil; örgütsel normlar, güç ilişkileri, liderlik tarzları ve kültürel değerler aracılığıyla sürekli yeniden şekillenen karşılıklı süreçler olarak değerlendirilebilir.

Çalışanların bireysel tutumları ve değerleri nezaket davranışlarının ortaya çıkmasında önemli rol oynasa da, örgüt kültürünün tolerans düzeyi, yönetsel uygulamalar ve resmi politikalar bu davranışların yaygınlaşmasını ya da bastırılmasını belirlemektedir. Dolayısıyla mikroagresyonun görünmezliğini sürdüren yapılar, aynı zamanda nezaketin kurumsallaşmasını da sınırlayabilmektedir. Bu gerilim, özellikle hiyerarşik yapılar, yüksek performans baskısı ve rekabetçi çalışma ortamlarında daha belirgin hâle gelmektedir. Nezaketin norm olarak benimsendiği örgütlerde açık iletişim, psikolojik güvenlik ve kapsayıcılık güçlenirken; mikroagresyonun tolere edildiği yapılarda çalışanlar arasında yabancılaşma, aidiyet kaybı ve duygusal tükenme artabilmektedir. Bu durum yalnızca bireysel düzeyde değil, örgütsel verimlilik, yenilikçilik ve sürdürülebilirlik açısından da önemli sonuçlar doğurmaktadır.

Yönetimsel açıdan bakıldığında, nezaket–mikroagresyon geriliminin etkili biçimde yönetilebilmesi için çok katmanlı stratejilere ihtiyaç duyulmaktadır. Liderlerin model oluşturmaları, açık ve şeffaf iletişim kültürü geliştirmesi, mikroagresyon davranışlarını erken aşamada tanınması ve müdahale etmesi kritik öneme sahiptir. Aynı zamanda örgütsel politikaların netleştirilmesi, kapsayıcı eğitim programlarının uygulanması ve güvenli bildirim mekanizmalarının oluşturulması, nezaket kültürünün kurumsallaşmasını desteklemektedir. Bu yaklaşım, bireysel farkındalık ile örgütsel dönüşümü bütünleştirerek gerilimi yapıcı bir dengeye dönüştürmeyi amaçlamaktadır. Bu bölümün amacı, örgütsel davranış bağlamında nezaket ve mikroagresyon arasındaki ilişkiyi ikilik perspektifi çerçevesinde ele alarak söz konusu gerilimin örgütsel ve yönetsel düzeydeki yansımalarını ortaya koymaktır. Böylece nezaket–mikroagresyon

dinamiğinin yalnızca bireysel davranışlarla sınırlı olmadığı, örgüt kültürü ve yönetim uygulamalarıyla etkileşim içinde şekillendiği bir bakış açısıyla açıklanması amaçlanmaktadır.

2. Kavramların Kuramsal Temelleri

2.1. İşyeri Nezaketi (Workplace Civility)

Nezaket kavramı Türk Dil Kurumu tarafından “*başkalarına karşı saygılı ve kibar davranma; naziklik*” olarak tanımlanmaktadır (sozluk.gov.tr). İş yeri nezaketi ise çalışanların iş ortamında birbirlerine karşı sergiledikleri saygı temelli ve özenli davranışları kapsayan bir davranış normudur (Clark ve Walsh, 2016). Bu normlar, nazik ve saygılı davranmayı, kişilerarası ilişkilerde teşekkür etme ve gülümseme gibi basit ancak önemli görgü ifadelerini kullanmayı ve insan ilişkilerinde saygı ile görgü kurallarını temel ilke hâline getirmeyi kapsamaktadır (Kızıloğlu, 2021). Başkalarına saygı göstermek, katkılarını takdir etmek ve kaba ya da saldırgan davranışlardan kaçınmak; aktif dinleme, empâti ve yapıcı iletişimi içeren bir davranış biçimi olarak iş yerinde bir norm hâline gelebilir. Bu norm, olumlu ilişkilerin geliştirilmesine, iş memnuniyetinin artmasına ve kurumsal performansın iyileştirilmesine katkı sağlamaktadır (Fabio ve Kenny, 2018).

Kaba davranış, nezaketsizliğin daha açık bir biçimidir; nezaketsizlik ise daha örtük yollarla, örneğin dışlama yoluyla da ortaya çıkabilir. Nezaket, nezaketsizlik ve kabalık arasındaki farkları anlamak, olumlu sosyal etkileşimleri geliştirmek için önemlidir; nezaketsizlik teorisi, olumsuz davranışların yokluğuyla nezaketi tanımlamaya yardımcı olabilir. Nezaketi anlamak için nezaketsizliğin nedenlerini, biçimlerini ve etkilerini incelemek yol gösterici olabilir; bu sayede yalnızca tepkisel değil, önleyici stratejiler geliştirmek mümkün olur. Ancak nezaket, sadece nezaketsizliğin yokluğu değil, kendi proaktif özellikleri ve dinamikleri olan bağımsız bir olgudur; bu nedenle nezaketsizlik teorisi tek başına nezaketi tam olarak açıklamakta yetersiz kalabilir (Peng, 2023). Pearson ve Porath (2009)’ın ifade ettiği iş yerindeki nezaketsizlik örüntüleri; iletişimi görmezden gelme (aramalara ve e-postalara yanıt vermeme), etkileşim sırasında ilgisizlik gösterme (toplantıda dinlememe), bilgi saklama, küçümseme, dışlama, emeğe el koyma, sorumluluktan kaçma ve dedikodu yoluyla itibarı zedeleme gibi karşılıklı saygı normlarını aşındıran davranışları içermektedir. Bu çerçevede, nezaketin doğası üzerine yapılan tartışmalar da önem kazanmaktadır; bazı yaklaşımlar nezaketi gönüllü bir etik duruş olarak görürken, diğerleri bunun örgütsel olarak dayatılan bir davranış standardı olabileceğini vurgular. Bununla birlikte, aşırı veya biçimsel nezaket uygulamaları, çalışanların gerçek düşünce ve duygularını ifade etmesini engelleyebilir ve bastırıcı bir işlev görebilir (Kern

& Chugh, 2009). Bu nedenle iş yeri nezaketi, hem samimi hem de sistematik biçimde örgüt kültürüne entegre edilmelidir.

İşyeri nezaketi, çalışan refahını ve örgütsel sonuçları olumlu etkileyen önemli bir kavram olmasına rağmen, tanımı ve ölçümü konusunda bilimsel literatürde fikir birliği bulunmamaktadır. Bazı araştırmacılar nezaketi nezaketsizliğin karşısı olarak görürken, diğerleri bireylerin kendi yorumlarına bırakmaktadır. Bu belirsizlik, etkili ölçüm ve uygulanabilir stratejilerin geliştirilmesini zorlaştırmaktadır; bu nedenle işyeri nezaketi için net bir tanım ve güvenilir ölçüm araçlarının oluşturulması gerekmektedir (Tsuno vd., 2017; Gilin vd., 2010). Peng (2023), iş yerinde nezaket konusunun, nezaketsizlik çalışmalarına kıyasla daha sınırlı ele alındığını göstermektedir. Bu durum, kavramsal netliğin artırılması, güçlü bir kuramsal çerçevenin oluşturulması ve geçerli-güvenilir ölçüm araçlarının geliştirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçları iş yerinde nezaketin yalnızca bireysel bir özellik değil; kişisel, örgütsel ve sosyal faktörlerin etkileşimiyle şekillenen çok boyutlu bir süreç olduğunu göstermektedir. Bu nedenle müdahale programları yalnızca birey odaklı değil, aynı zamanda grup ve örgüt düzeyinde tasarlanmalıdır. Bu doğrultuda nezaketi destekleyen bir örgüt kültürünün inşası, çalışanların fiziksel ve psikolojik iyi oluşunu arttırabilir; tükenmişlik ve devamsızlığı azaltabilir; uzun vadede örgütsel verimlilik ve sürdürülebilirliği güçlendirebilmektedir.

Nitekim Society for Human Resource Management (SHRM)'in 2024 yılı üçüncü çeyrek Nezaket Endeksi ve 2023 Küresel İş Yeri Kültürü Raporu bulgularına göre, liderlerin sergilediği nezaket davranışları örgüt kültürü üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Liderlerin açık ve yapıcı iletişimi modellemesi, zorlayıcı durumlarda dahi saygılı diyalogu teşvik ederek kurumsal iklimi güçlendirmektedir. Araştırmalar, çalışan bakış açılarını değerli gören ve adil liderlik uygulamalarını benimseyen kurumlarda, çalışanların örgüt kültürünü olumlu değerlendirme olasılığının belirgin biçimde arttığını göstermektedir. Nezaket, yalnızca kaba davranışlardan kaçınmak değil; aktif dinleme, farklı görüşleri tanıma ve kapsayıcı bir iletişim ortamı oluşturma pratiğidir. Bu yaklaşım, hem verimlilik ve çalışan bağlılığını artırmakta hem de liderlerin kurumsal güven ve uzlaşa üretme kapasitesini güçlendirdiğini ortaya koymuştur (Popera, 2024). Benzer şekilde Porath (2017) tarafından 20.000'den fazla çalışan üzerinde yapılan bir araştırma bulgularına göre liderleri tarafından saygı gördüğünü anlayan çalışanların %92'si işlerine daha yüksek düzeyde odaklanmakta ve öncelik vermekte %55'i ise daha güçlü bir iş katılımı sergilemektedir. Bu bulgular, iş yeri nezaketinin yalnızca etik bir gereklilik değil, aynı zamanda örgütsel performans ve sürdürülebilir kurumsal başarı açısından stratejik bir unsur olduğunu göstermektedir. İş yerinde nezaketin

teşvik edilmesi yalnızca etik bir tercih değil; sağlıklı örgütler, mutlu çalışanlar ve korunmuş insan sermayesi için stratejik bir zorunluluk olduğu söylenebilir.

Eşdeyişle işyeri nezaketi, örgütlerde günlük uygulamalar aracılığıyla somutlaşan bir örgütsel davranış biçimidir. Örneğin, toplantılarda herkesin söz hakkına saygı gösterilmesi, eleştirilerin yapıcı ve küçümseyici olmayan bir dille ifade edilmesi, e-posta ve yazılı iletişimde profesyonel bir üslubun benimsenmesi işyeri nezaketinin temel göstergelerindendir. Benzer şekilde, yöneticilerin çatışma durumlarında tarafsız ve adil davranması, çalışanların uygunsuz davranışları güvenle bildirebileceği mekanizmaların oluşturulması ve geri bildirim süreçlerinin şeffaf yürütülmesi de nezaket kültürünün kurumsal düzeydeki yansımalarıdır. Bu tür somut uygulamalar, örgütlerde saygı temelli bir iletişim iklimi oluşturarak çalışanların aidiyet ve güven duygusunu güçlendirecektir.

Bu bilgiler ışığında iş yeri nezaketi:

- İletişimde karşılıklılık ve zamanında geri bildirim sağlama,
- Aktif ve dikkatli dinleme,
- Bilgi paylaşımında şeffaflık,
- Başkalarının katkılarını tanıma ve takdir etme,
- Ekip üyelerini kapsayıcı biçimde sürece dâhil etme,
- Sorumluluk alma ve adil davranma,
- İtibar koruyucu ve yapıcı iletişim kurma

gibi davranışların bütünü olarak tanımlanabilir. Bu tanım, nezaketi yalnızca bireysel bir tutum olmaktan çıkarıp, örgütsel kültürün niteliğini belirleyen yapısal ve normatif bir unsur olarak değerlendirmeyi mümkün kılmaktadır.

Araştırmalar, iş yerindeki saygısız davranışların çalışan refahı, bağlılık, performans ve çalışanı tutma oranları üzerinde olumsuz etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Politik ve toplumsal gerilimlerin işyeri ortamına yansması, nezaket düzeyini düşürerek çalışan moralini ve verimliliği olumsuz etkilerken, çatışma ve taciz şikâyetleri riskini de artırmaktadır. Bu nedenle, liderlerin saygı, kapsayıcılık ve yapıcı diyalog kültürünü güçlendirmesi, açık beklentiler belirlemesi ve karşılıklı saygıyı esas alan bir örgüt kültürü oluşturması stratejik bir gerekliliktir (Popera, 2024). Ancak, birçok çalışan açısından en temel etkileşim standardının bile iş yaşamında güvenli şekilde tesis edilemediği düşünülmektedir. Bu çelişkili durum, iş yeri nezaketinin teorik ve normatif düzeyde kabul görmesine rağmen uygulamada her zaman kurumsal kültürle iç içe geçmediğini göstermektedir. Nitekim bu soruna kurumsal düzeyde müdahale

eden örneklerden biri, California eyaletindeki Byran Cave hukuk şirketidir. Kurum içinde artan nezaketsiz davranışlar karşısında yöneticiler ve çalışanlarla birlikte örgütsel normları yeniden tanımlama sürecine girmiştir. Çalışanlar arasında artan iğneleyici sözler, aşağılayıcı bakışları azaltabilmek için birbirlerini selamlamak, lütfen demek, teşekkür etmek, saygılı davranmak, dürüst olmak gibi temel nezaket kurallarına öncelik verilmiştir (Porath, 2017). Bu örnek, iş yeri nezaketinin yalnızca bireysel bir erdem değil; örgütsel düzenlemeler, liderlik pratikleri ve kolektif norm üretimi yoluyla yapılandırılması gereken kültürel bir inşaa süreci olduğunu ortaya koymaktadır.

Tüm bu değerlendirmeler ışığında, iş yeri nezaketi yalnızca bireysel bir davranış normu olmaktan öte, örgütsel kültür, liderlik, psikolojik güvenlik ve performans çıktıları üzerinde çok boyutlu etkiler üreten stratejik bir unsur olarak değerlendirilebilir. Eşdeyişle, nezaketin pasif karşıtı olmanın ötesinde, örgütsel ilişkilerin niteliğini yükselten ve saygı temelli bir kültürün inşasına katkı sağlayan pozitif bir davranış normu olduğu söylenebilir. Buna bağlı olarak, bir sonraki bölümde mikroagresyonlar ele alınacak ve ardından iş yeri nezaketi ile mikroagresyonların örgütsel bağlamdaki etkileşimleri somut örnekler üzerinden tartışılacaktır.

2.2. Mikro Agresyonlar (Microaggressions)

“Mikroagresyon” terimi ilk kez 1970 yılında Dr. Chester Pierce tarafından ortaya konmuş olup, toplumsal olarak marjinalleştirilmiş gruplara yönelik ince ve dolaylı aşağılamaları ifade etmektedir (Parikh, 2022). Bu terim günlük etkileşimler içinde çoğu zaman fark edilmeden ortaya çıkan; bilinçli ya da bilinçsiz biçimde marjinalleştirilmiş grupları değersizleştiren ve dışlayan tutum ve davranışları ifade etmektedir (Ehie vd., 2021). Çoğu zaman zararsız ya da önemsiz olarak algılandıkları da, bu tür davranışlar marjinalleştirilmiş grupların psikolojik iyilik hâlini zedelemekte ve sağlık, eğitim ile istihdam alanlarında süregelen eşitsizlikleri pekiştirmektedir.

İş yerinde görülen mikroagresyon türleri arasında; başlangıçta ırksal bağlamda tanımlanmış olmakla birlikte günümüzde toplumsal cinsiyet, cinsel yönelim, sosyoekonomik statü ve engellilik temelinde marjinalleştirilen gruplara yönelik dışlayıcı tutumlar yer almaktadır. Bu kapsamda özellikle çalışanların iş ile ilgili toplantılardan, meslektaşlarla gerçekleştirilen sosyal etkinliklerden ve gayriresmî ağlara, mentorluk ilişkilerine ve destek mekanizmalarına erişimden sistematik biçimde dışlanması yaygın bir mikroagresyon biçimi olarak görülmektedir (Holder, 2018). Sue (2018) mikroagresyonları mikro saldırı, mikro hakaret (aşağılama) ve mikro geçersiz kılma (dışlama) şeklinde üç biçimde ele almaktadır. Mikro saldırılar, bireyler tarafından marjinalleştirilmiş bir kişiye

ya da sosyal olarak değersizleştirilmiş bir gruba yönelik, kasıtlı biçimde açıkça ya da örtük olarak ifade edilen veya davranışa dökülen bilinçli önyargılı inanç ve tutumlar olarak tanımlanmaktadır. **Mikro saldırılar**, özellikle mikro hakaret ve mikro geçersizleştirme biçimleri aracılığıyla, marjinalleştirilmiş gruplara mensup bireyleri söz konusu davranışın ardındaki niyeti anlamlandırma ve buna nasıl karşılık verileceğine karar verme konusunda iki yönlü bir belirsizlik içinde bırakmaktadır. Çoğu mikro saldırının kasıt içermemesi ve faillerin kendi güdülerinin farkında olmaması, bu etkileşimleri çoğu zaman muğlak ve çift anlamlı hale getirmektedir. Bu tür atıfsal belirsizlik, bireylerin dikkatini ve zihinsel enerjisini sürekli olarak niyet sorgulamaya yönelterek bilişsel ve psikolojik kaynaklarını tüketmekte; bu durum ise akademik ve mesleki performans üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir. **Mikro hakaretler (aşağılayıcılar)**, mikro saldırganlığın bir türüdür; ancak failin çoğu zaman bunun farkında olmadan sergilemesi bakımından mikro saldırılardan ayrılır. Bu davranışlar, bireylerin ırkı, cinsiyeti, cinsel yönelimi ya da ait olduğu grup kimliği ve kültürel geçmişini küçümseyen kabalık, duyarsızlık ve aşağılayıcı tutumları içeren kişilerarası etkileşimler veya çevresel ipuçları şeklinde ortaya çıkmaktadır. Mikro hareketler genellikle hedef kişiye ya da gruba yönelik bir iltifat ya da olumlu bir ifade gibi sunulur; ancak bu olumlu görünümün altında ince ve örtük bir küçümseme barındırır. Bu nedenle, yüzeyde olumlu gibi görünen bu ifadeler, taşıdıkları olumsuz ve incitici üst mesaj nedeniyle çelişkili bir iletişim yaratır. Örneğin iş yerlerinde kadın bedenlerini nesneleştiren dergi görselleri sergilemek, kadınları yalnızca cinsel varlıklar olarak gösteren gizli bir mesaj taşır. Bu durum kadınların değerini azaltır ve eşitsizliği pekiştirebilir. Benzer şekilde bir sınıfta bir profesörün “*ırkınız için gurur kaynağınız*” demesi görünüşte övgü içerirken aslında altta “*ırksal üstünlük*” inancını yeniden üretebilir. Bu tür mikro hakaretler önyargıyı gizler, ayrımcılığı sürdürür ve failin suçluluk hissetmeden baskı kurmasına olanak tanır (Sue, 2018). Özdeyişle mikro hareketlerin görünmez ama derin etkilerle önyargı ve ayrımcılığı sürdürdüğü vurgulanabilir.

Alanyazında, yer alan örneklerin ötesinde, günlük yaşamda sıkça karşılaşılan bazı durumlar mikro hareketlerin görünmez doğasını açıkça ortaya koymaktadır. Örneğin, bir kadın yönetici toplantı sırasında teknik bir öneri sunduğunda, kısa süre sonra bir erkek çalışanın aynı fikri tekrar etmesi ve takdir toplaması sık rastlanan bir durumdur. Bu durumda kadına verilen örtük mesaj, “*Söylediklerin ancak bir erkek tarafından dile getirildiğinde değer kazanır*” şeklindedir. Bu tür durumlar, kadınların yetkinliğini gölgeleyen ve onları görünmez kılan bir mikro harekete dönüşmektedir. Bu bağlamda bir öğretim üyesi engelli bir öğrencinin sınavda başarılı olmasının ardından “*Ne kadar azımlisin, bu kadar başarı beklemiyordum*” demesi övgü gibi görünse de beklentinin düşüklüğünü

ve örtük ayrımcılığı yeniden üretir. Benzer biçimde genç bir çalışana “*Sen bu yaşta bu kadarını biliyorsun ilerde neler yaparsın*” denmesi görünürde övgü içerirken aslında yaş temelli bir küçümseme taşımaktadır. Mikro hareketlerin en tehlikeli yönü görünmezlikleridir. Çoğu zaman şaka iyi niyet ya da yanlış anlaşılma olarak meşrulaştırılmaya çalışılır. Oysaki bu tür ifadeler kurum içinde sistematik bir değersizleştirme biçimine dönüşür. Yine bu doğrultuda, bir doktorun göçmen bir hastaya “*Türkçen iyiymiş*” demesi, iyi niyetli bir ifade gibi görünse de hastayı yabancı konumuna itmektedir. Benzer biçimde, yabancı uyruklu bir hemşireye sıkça “*Nerelisin?*” gibi sorular yöneltilerek kimliğinin sürekli sorgulanması ya da yönetici kadrolarında yalnızca erkeklerin yer alması gibi uygulamalar, küçük ve önemsiz görünümlerine rağmen mikro saldırı niteliği taşımaktadır. Bu tür tutumlar, çalışanların moralini olumsuz yönde etkilerken, hastaların kuruma duyduğu güven duygusunu da zedelemektedir.

Mikro geçersizleştirmeler (dışlayıcılar), failin çoğu zaman bunun farkında olmadan sergilediği; ancak hedef kişi ya da grubun yaşadığı deneyimleri, duyguları veya inançları yok sayan, dışlayan ya da önemsizleştiren incelikli saldırgan davranışlardır. Mikro geçersizleştirmeler, dezavantajlı gruplara mensup bireylerin yaşantılarını, algılarını ve kimliklerine bağlı deneyimlerini önemsemeyen ya da geçersiz kılan örtük davranışlardır. “*Renk körüyüm*” gibi ifadeler, ayrımcılık karşıtı bir tutum izlenimi verse de, ırksal ve etnik farklılıkların bireylerin gündelik yaşamlarında yarattığı etkileri yok saymaktadır. Bu tür söylemler, açık bir dışlama içermeden, bireylerin deneyimlerinin meşruiyetini zayıflatan ve onları görünmez kılan bir iletişim ortamı yaratır (Sue, 2018).

Mikroagresyonlar yalnızca bireysel bir sorun değil; örgütsel iklim, kültür, liderlik ve kurumsal politika meselesidir. Dolayısıyla eğitim, farkındalık ve yapısal düzenlemelere ihtiyaç duyulmaktadır. Literatürde mikroagresyonlara ilişkin yapılan çalışmalar, konunun yalnızca bireysel deneyimlerle sınırlı olmadığını; aynı zamanda örgütsel yapı, kültür ve politika düzeyinde ele alınması gereken çok katmanlı bir olgu olduğunu göstermektedir. Özellikle Derald Wing Sue, Monnica T. Williams ve Daniel G. Solorzano tarafından vurgulanan eğitim ve araştırma ihtiyacı, kurumların sistematik farkındalık programları geliştirmesi, insan kaynakları politikalarını kapsayıcılık temelinde yeniden yapılandırması ve örgütsel öğrenme süreçlerini güçlendirmesi gerektiğine işaret etmektedir. Mikroagresyonlar, bireysel psikolojik etkilerinin ötesinde örgütsel sürdürülebilirlik, insan kaynağı yönetimi ve kurumsal etkinlik açısından stratejik bir risk alanı olarak değerlendirilmektedir (Pohorence, 2021). Bu çerçevede konu, bir sonraki bölümde örgütsel davranış literatürü bağlamında nezaket ile mikroagresyon arasındaki gerilim ilişkisi üzerinden ele alınacaktır.

3. Örgütsel Davranışta Nezaket– Mikroagresyon Gerilimi: İkilik Perspektifiyle Yönetmel Yansımalar

İşyeri nezaketi ve mikroagresyon, örgütsel paradoks ve ikilik kuramı bağlamında, aynı ortamda eşzamanlı olarak var olabilen karşıt dinamikler olarak incelenebilir. Nezaket, çalışanlar arasında saygı, kapsayıcılık ve yapıcı etkileşimleri destekleyen olumlu bir davranış normu olarak tanımlanırken; mikroagresyonlar, genellikle örtük şekilde ortaya çıkan ve çalışanların psikolojik güvenliği ile performansı üzerinde olumsuz etkiler oluşturan davranışlar bütünü olarak değerlendirilir. İkilik kuramı perspektifi, bu iki kavramın yalnızca birbirinin karşıtı olmadığını, aynı örgütsel ortamda bir arada bulunabileceğini ve birbirlerini biçimlendirebileceğini vurgular (Smith ve Lewis, 2011).

Örgütsel paradoks yaklaşımı ise, nezaketin teşvik edilmesi ile mikroagresyonların önlenmesi arasındaki gerilimi anlamayı sağlar; bu gerilim, örgütsel ilişkilerin karmaşıklığını ve liderlik ile kültürel politika uygulamalarının önemini ortaya koyar (Loon vd., 2019). İş yerinde nezaketi mikro (bireysel tutum ve davranışlar), mezo (ekip dinamikleri ve liderlik uygulamaları) ve makro (örgüt kültürü, politikalar ve kurumsal değerler) düzeylerde eş zamanlı olarak ele almayı gerektirir. Müdahale programlarının yalnızca bireysel farkındalık eğitimleriyle sınırlı kalmaması; performans sistemleri, iletişim normları ve liderlik modelleriyle bütünleşmesi önemlidir. Bu yaklaşım, nezaketi normatif bir “iyi niyet” çağrısından çıkararak stratejik bir örgütsel kapasiteye dönüştürür.

İş yerinde nezaket olgusunun yalnızca bireysel özelliklere ya da yalnızca örgütsel yapılara indirgenemeyeceği Lui ve arkadaşları (2020) tarafından açıkça ifade edilmiştir. Örgütsel paradoks perspektifi, bireysel sorumluluk ile kurumsal kültür arasındaki gerilimin “*ya o ya bu*” biçiminde karşıt bir ikilikten ziyade, eş zamanlı olarak yönetilmesi gereken dinamik bir denge alanı olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanların kişilik özellikleri, değer yönelimleri ve stresle başa çıkma kapasiteleri nezaket davranışlarının ortaya çıkışında önemli rol oynasa da, bu davranışların kurumsal ölçekte kalıcı ve yaygın hâle gelmesi, nezaketi normatif bir değer olarak içselleştirmiş bir örgüt kültürünün varlığına bağlıdır. Mikroagresyon olgusu, örgütsel kuram perspektifinden değerlendirildiğinde çok katmanlı yapısal ve ilişkisel dinamiklerle açıklanabilir. Örgütsel paradokslar ve ikilik kuramı bağlamında, kurumların eş zamanlı olarak kapsayıcılık ve eşitlik söylemlerini benimserken, aynı anda dışlayıcı mikro pratikleri barındırabilmesi, örgütsel yaşamın doğasında bulunan süregelen gerilimlere işaret etmektedir (Hahn ve Knight, 2021). Bu yaklaşım, mikroagresyonları basit bir bireysel önyargı sorunu olarak değil; performans–adalet, meşruiyet–uygulama ve norm–

pratik arasındaki yapısal dualitelerin bir tezahürü olarak konumlandırmaktadır (Carmin ve Smith, 2021).

Yukarıda ortaya konan ikilik ve paradoks temelli yaklaşım temel alınarak, iş yeri nezaketi ve mikroagresyonun örgütsel normlar, güç ilişkileri, liderlik ve kültürel değerler bağlamındaki yansımaları aşağıdaki başlıklarda ayrıntılı olarak incelenecektir.

3.1. Örgütsel Normlar ve İklim

Nezaket davranışları, açık iletişimi, karşılıklı saygıyı ve psikolojik güvenliği destekleyen normlarla güçlenir. Buna karşılık, örtük ayrımcı söylemlerin tolere edildiği ya da “şaka” adı altında normalleştirildiği ortamlarda mikroagresyonlar görünmezleşir ve sıradanlaşır. Dolayısıyla örgüt kültürü, hangi davranışın kabul edilebilir olduğuna dair sınırları belirleyen temel çerçeveyi oluşturur. Dolayısıyla işyerinde nezaketin teşvik edilmesi, yalnızca olumlu davranışların artırılması anlamına gelmez; aynı zamanda örtük, gündelik ve çoğu zaman “önemsiz” görülen dışlayıcı tutumların azaltılmasını da içerir (Sue, 2018). Bu yönüyle mikroagresyonlar, nezaketin karşıtı olarak değil; örgütsel iklimi aşındıran, psikolojik güvenliği zedeleyen ve uzun vadede beşerî sermaye kaybına yol açan mikro düzeyli saldırganlık biçimleri olarak ele alınabilir.

Nezaket, çalışan sağlığını, bağlılığını, performansını ve örgütsel kültürü koruyan ve güçlendiren temel bir davranış normudur. Ancak ilgili çalışmalar iş yerinde bu normun sıklıkla ihlal edildiğini göstermektedir. Bu doğrultuda, **Society for Human Resource Management (SHRM)**’ın 2024 yılı son çeyreğine ilişkin Nezaket Endeksi bulguları, ABD’de çalışanların önemli bir bölümünün dedikodu, dışlama, kırıcı şakalar ve bilgi saklama gibi nezaketsiz davranışlara maruz kaldığını ya da bu tür davranışlara tanıklık ettiğini ortaya koymaktadır. Araştırmaya göre çalışanların %74’ü, iş yerinde karşılaşılan nezaketsiz davranışların 2025 yılında aynı kalacağını ya da daha da kötüleşeceğini öngörmektedir. Katılımcıların %44’ü toplumdaki nezaket düzeyinin gerileyeceğini düşünürken, yalnızca %23’ü iyileşme beklemektedir. Ayrıca çalışanların %35’i bireylerin birlikte etkili çalışma kapasitesinin zayıflayacağını ifade etmektedir. İş yerindeki saygısızlığın; çalışan refahı, bağlılık, verimlilik ve çalışan tutma oranları üzerinde olumsuz etkiler yarattığı vurgulanmaktadır. Bu çerçevede araştırma, örgütsel sürdürülebilirlik açısından liderlerin saygı, kapsayıcılık ve yapıcı diyalog kültürünü güçlendirmesinin stratejik bir zorunluluk olduğunu ortaya koymaktadır. Politik ve toplumsal gerilimlerin işyeri ortamına yansımaları, nezaket düzeyini düşürerek çalışan moralini ve verimliliği olumsuz etkilemekte, aynı zamanda çatışma ve taciz şikâyetleri riskini artırmaktadır. Bu nedenle çalışanların önemli bir kısmı,

örgütlerin işyerinde saygılı iletişimi güçlendirmeye yönelik bilinçli politikalar geliştirmesini gerekli görmektedir (Popera, 2024). Bu çerçevede, açık beklentilerin belirlenmesi ve karşılıklı saygıyı esas alan bir örgüt kültürünün oluşturulması, işyeri ortamında yaşanan gerilimlerin yönetilmesinde temel bir strateji olarak öne çıkmaktadır.

3.2. Güç İlişkileri ve Hiyerarşi

Örgütsel yapılarda güç ilişkileri ve hiyerarşik konumlanmalar, çalışanlar arasındaki etkileşim biçimlerini şekillendiren temel belirleyiciler arasında yer almaktadır (Kızrak ve Varoğlu, 2023). Güç yalnızca karar alma yetkisi ya da kaynaklara erişim kapasitesiyle sınırlı olmayıp (Cho ve Keltner 2020), aynı zamanda örgüt içindeki iletişim normlarını, davranışların yorumlanma biçimini ve kişilerarası ilişkilerin sınırlarını da belirleyen sosyal bir mekanizma olarak işlev görmektedir. Bu bağlamda örgütlerdeki gündelik etkileşimlerin anlaşılabilmesi, bireylerin sahip oldukları konumsal güç ve statü farklılıklarının dikkate alınmasını gerektirmektedir. Hiyerarşik yapılarda üst ve ast konumları arasındaki asimetrik güç dağılımı, iletişim süreçlerinde eşitsiz bir etkileşim alanı yaratabilmektedir (Ragins ve Kram, 2007). Özellikle üst konumdaki bireyler tarafından bilinçli ya da bilinçsiz biçimde sergilenen küçümseyici, dışlayıcı veya stereotipleştirici ifadeler, açık bir hakaret içermese dahi ast konumundaki çalışanlar açısından psikolojik baskı ve güvensizlik hissi oluşturabilmektedir (Sue, 2008; Sabey, vd., 2025). Mikroagresyonlar çoğu zaman asimetrik güç ilişkileri içinde ortaya çıkar. Üst konumdaki bireylerin bilinçli ya da bilinçsiz biçimde sergilediği küçümseyici, dışlayıcı veya stereotipleştirici ifadeler, astlar açısından psikolojik yük oluşturabilir (Cortina vd., 2013). Nezaket ise gücün kapsayıcı ve adil kullanımını ifade eden bir etkileşim pratiği olarak işlev görür. Bu nedenle güç dağılımı, davranışın anlamını ve etkisini belirleyen kritik bir değişkendir (Sue, 2008). İkilik ve örgütsel paradoks perspektifi açısından değerlendirildiğinde ise hiyerarşi, örgütlerde hem düzen ve koordinasyonu sağlayan hem de eşitsizlik ve dışlanma riskini barındıran çift yönlü bir yapı olarak ortaya çıkmaktadır. Aynı hiyerarşik sistemler bir yandan performans, hesap verebilirlik ve kurumsal etkinliği desteklerken, diğer yandan uygun şekilde yönetilmediğinde mikroagresif davranışların ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilmektedir. Bu durum, gücün örgütlerde yalnızca baskı aracı değil, aynı zamanda güven ve iş birliği üretme potansiyeline sahip bir kaynak olduğunu göstermektedir (Smith & Lewis, 2011). Sonuç olarak, örgütlerdeki güç ilişkileri ve hiyerarşik yapılar, çalışanlar arasındaki etkileşimleri şekillendirerek mikroagresyonların ortaya çıkmasında belirleyici bir rol oynarken, nezaket gücün kapsayıcı ve adil kullanımını destekleyen dengeleyici bir mekanizma olarak öne çıkmaktadır.

3.3. Liderlik Tarzları

Liderlik tarzı, örgütsel normların oluşumunda ve sürdürülmesinde merkezi bir belirleyici olarak konumlanmaktadır. Özellikle dönüştürücü ve etik liderlik yaklaşımları, saygı, kapsayıcılık ve adalet temelli etkileşimleri destekleyerek nezaket kültürünün kurumsallaşmasına katkı sağlarken; buna karşılık pasif, otoriter ya da müdahalesiz liderlik biçimleri mikroagresyonun görünmez biçimde yaygınlaşmasına zemin hazırlayabilmektedir. Bu durum, liderliğin yalnızca bireysel bir etki mekanizması değil, aynı zamanda örgütsel norm üretim sürecinin temel taşı olduğunu göstermektedir.

Liderler, bir yandan performans ve disiplin beklentilerini sürdürürken, diğer yandan saygı, adalet ve kapsayıcılık değerlerini korumak durumundadır; bu iki hedef birbirini dışlayan değil, eşzamanlı olarak yönetilmesi gereken tamamlayıcı unsurlardır. Lider tepkileri, örgütsel yapılar ile bireysel algılar arasındaki karşılıklı üretim sürecinin bir parçasıdır; zira lider davranışları örgütsel adalet algısını şekillendirirken, bu algılar da uzun vadede kültürel normları ve çalışan davranışlarını yeniden yapılandırmaktadır. Bu nedenle iş yerinde nezaketin teşviki, yalnızca bireysel etkileşimleri değil, örgütsel adalet, kültür ve insan sermayesinin sürdürülebilirliği gibi yapısal sonuçları da kapsayan çok düzeyli bir süreç olarak ele alınmaktadır (Porath vd., 2015; Di Fabio, vd., 2016). Liderler yalnızca bireysel davranışları yönlendiren aktörler değil; aynı zamanda örgütsel normların, güç ilişkilerinin ve kültürel beklentilerin üreticileridir. Bu nedenle iş yerinde mikroagresyonun önlenmesi ve nezaket kültürünün sürdürülebilir hale getirilmesi, liderlik tarzının dönüştürücü ve etik ilkelere dayalı biçimde yapılandırılmasını gerektirmektedir.

Dönüştürücü ve etik liderlik tarzları, saygı ve kapsayıcılığı modelleyerek nezaket kültürünü kurumsallaştırabilir. Saleem ve arkadaşları (2026) tarafından Pakistan'daki ortaöğretim ve mesleki eğitim kurumlarında gerçekleştirilen nicel araştırmada, 150 lider ve 750 çalışandan elde edilen veriler analiz edilmiştir. Araştırma bulguları, çalışanların adil, dürüst ve saygı temelli liderlik davranışlarına maruz kaldıklarında benzer etik tutum ve davranışları benimseme eğiliminde olduklarını göstermektedir. Bu durum, örgüt içerisinde daha saygılı ve medeni bir çalışma ikliminin oluşmasına katkı sağlarken iş yerinde nezaketsiz davranışların azalmasına da zemin hazırlamaktadır. Ayrıca söz konusu etik liderlik yaklaşımının, çalışanlar arasında bilgi paylaşımını teşvik ettiği ve yenilikçi iş performansını desteklediği belirlenmiştir. Bu bulgular, etik liderliğin adil ve saygı temelli yönetim anlayışı aracılığıyla iş yerindeki nezaketsiz davranışların azalmasına katkı sağlayarak çalışanların bilgi paylaşımı ve yenilikçi iş performansını destekleyebileceğine işaret etmektedir.

Öte yandan otoriter ya da kayıtsız liderlik ise mikroagresif davranışların görünmez kalmasına veya dolaylı biçimde teşvik edilmesine yol açabilir. Bu bağlamda, Skogstad ve arkadaşları (2007) tarafından gerçekleştirilen geniş ölçekli bir araştırmada pasif liderliğin rol çatışması, rol belirsizliği ve işyeri çatışmaları ile pozitif ilişkisi olduğunu; bu stres faktörlerinin ise iş yerinde zorbalık ve psikolojik sıkıntı düzeyini artırdığını göstermiştir. Bu bulgular, liderliğin müdahalesiz kalmasının örgütsel iklimi zayıflatarak mikroagresyon ve zorlayıcı davranışların ortaya çıkmasına dolaylı biçimde katkı sunduğunu göstermektedir. İkilik (dualite) ve örgütsel paradoks perspektifleri açısından değerlendirildiğinde liderlik, performans baskısı ile kapsayıcılık, disiplin ile adalet, kontrol ile güven arasındaki gerilimleri eş zamanlı olarak yönetme kapasitesi gerektiren bir süreçtir (Batoool vd., 2023). Dönüştürücü ve etik liderlik bu gerilimleri üreten bir dengeye dönüştürürken; pasif veya otoriter liderlik, bu gerilimlerin mikro düzeyde dışlayıcı davranışlara dönüşmesine yol açabilmektedir (Cao vd., 2023). Bu nedenle liderler yalnızca politika belirleyen değil, aynı zamanda davranışın sembolik temsilcileridir. Bu bağlamda iş yerinde nezaket ve mikroagresyon olgusunun doğrusal değil, karşılıklı etkileşime dayalı bir süreç içinde ele alınması gerektiği düşünülmektedir. Bu durum aşağıdaki modelle daha iyi anlaşılacaktır.



Model 1: Nezaket ve Mikroagresyonun Karşılıklı Üretimi

Model, dönüştürücü ve etik liderliği başlangıç noktası olarak konumlandırmakta; liderliğin örgütsel normları şekillendirdiğini, bu normların ise nezaket kültürünü güçlendirdiğini varsaymaktadır. Nezaket kültürünün kurumsallaşması, mikroagresif davranışların görünürlüğüne azaltmakta ve bu tür davranışların örgütsel düzeyde yeniden üretilmesini sınırlandıracaktır. Bu çerçevede model, nezaketi bireysel bir davranış tercihi olmaktan çıkararak

örgütsel kapasite düzeyine taşımakta; mikroagresyonu ise yalnızca kişiler arası bir iletişim sorunu olarak değil, kurumsal normlar ve liderlik pratikleriyle birlikte yeniden üretilen yapısal bir olgu olarak konumlandırmaktadır. Dolayısıyla iş yerinde nezaketin sürdürülebilirliği, liderlik davranışlarının norm üretme gücü ve bu normların örgüt kültürüne yerleşme derecesi ile doğrudan ilişkili olduğu öngörülebilir. Döngüsel modele göre; liderlik, örgütsel normlar, nezaket kültürü ve mikroagresyon arasındaki etkileşim karşılıklı üretim mantığı içinde ele alınmalı ve müdahalelerin yalnızca bireysel farkındalıkla sınırlı kalmaması, yapısal düzeyde de desteklenmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Örgütsel iklim ve liderlik arasındaki ilişki, iş yerinde nezaket ve mikroagresyon dinamiklerini anlamada kritik bir teorik zemindir. Bu bağlamda Einarsen ve arkadaşlarının (2018) çatışma yönetimi iklimine (climate for conflict management) ilişkin bulguları, geliştirilen döngüsel modelle doğrudan uyumludur. Söz konusu çalışma, çatışma yönetimi ikliminin güçlü olduğu örgütlerde zorbalık düzeylerinin daha düşük olduğunu ve çalışan bağlılığının arttığını göstermektedir. Buna karşılık, çatışma yönetimi ikliminin zayıf olduğu ortamlarda zorbalık ile düşük iş bağlılığı arasındaki ilişkinin daha belirgin hale geldiği bulunmuştur. Bu sonuç, örgütsel düzeyde oluşturulan normatif çerçevenin, olumsuz davranışların ortaya çıkışını ve çalışanların bu davranışlara verdikleri tepkileri sistematik biçimde etkilediğini ortaya koymaktadır.

Diğer taraftan hizmetkâr liderlik, çalışanların gelişimini ve iyi oluşunu önceliklendiren bir anlayışa dayanmaktadır. Bu liderlik tarzı, örgütte psikolojik güvenlik alanı yaratarak bireylerin dışlanma veya küçümsenme korkusu olmaksızın kendilerini ifade edebilmelerini sağlar. Son dönem ampirik bulgular, liderlik tarzı ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişkinin mikroagresyon deneyimi tarafından düzenlenebileceğini göstermektedir. Siyah erkek liderler üzerinde gerçekleştirilen yapısal eşitlik modellemesine dayalı bir araştırma, liderlik etkinliğinin (leadership efficacy) hizmetkâr liderlik davranışını anlamlı biçimde yordadığını; hizmetkâr liderliğin ise çalışan bağlılığını artırdığını ortaya koymuştur. Bununla birlikte mikroagresyonların, hizmetkâr liderlik ile bağlılık arasındaki ilişkiye kısmi aracılık ettiği belirlenmiştir (Sims vd., 2021). Bu bulgu, olumlu liderlik pratiklerinin çalışan bağlılığı üzerindeki etkisinin, mikroagresyon deneyimi arttığında zayıflayabileceğini göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, liderlik davranışı normatif olarak destekleyici olsa dahi, örgütsel ortamda mikroagresyonların varlığı bağlılık düzeyini aşındıran yapısal bir mekanizma olarak işlev görebilmektedir. İlaveten ırksal mikroagresyonların açık ırkçılığın yerini aldığı ve çoğunlukla bilinçdışı önyargılardan beslendiği varsayımından hareket eden bir araştırma, hizmetkâr liderlik yaklaşımının topluluk geliştirme süreçleri aracılığıyla mikroagresyonları azaltabileceğini ileri sürmektedir. Özellikle üniversite bağlamında yemek programı gibi

ortak sosyal alanların kapsayıcı biçimde tasarlanmasının, farklı kimliklerden öğrenciler arasında temas ve empâtiyi artırarak mikroagresif etkileşimlerin sıklığını azaltabileceği belirtilmektedir. Çalışma, literatür incelemesi ve nitel görüşmeler doğrultusunda hizmetkâr liderlik ile mikroagresyonların azalması ve kampüs kapsayıcılığının artması arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Hizmetkâr liderlik yaklaşımı, empâti, güçlendirme ve topluluk inşası ilkeleri üzerinden kapsayıcı normların kurumsallaşmasına katkı sağlamakta; bu normlar nezaket kültürünü besleyerek mikroagresyonların görünürlüğünü ve yeniden üretimini sınırlandırmaktadır (Olsson, 2020). Bu çerçevede hizmetkâr liderlik, mikroagresyonu kişilerarası bir iletişim sorunu olmaktan çıkararak, normatif ve yapısal bir dönüşüm meselesi olarak ele alan yaklaşımı teorik olarak desteklemektedir.

Dönüştürücü, etik ve hizmetkâr liderlik yaklaşımları kapsayıcı ve saygı temelli bir etkileşim zemini oluşturarak nezaket kültürünü kurumsallaştırma potansiyeli taşıırken; pasif ya da otoriter liderlik biçimleri normatif belirsizlik yaratarak mikroagresyonların örtük biçimde yeniden üretilmesine imkân tanıyabilmektedir. Dolayısıyla iş yerinde mikroagresyonun azaltılması ve nezaketin sürdürülebilirliği, liderliğin değer temelli ve kapsayıcı bir norm üretme kapasitesine bağlı görünmektedir. Ancak norm üretimi yalnızca liderlik davranışlarıyla sınırlı değildir; bu normların hangi kültürel değerler zemininde anlam kazandığı ve çeşitlilik bağlamında nasıl yorumlandığı da belirleyici olmaktadır. Bu doğrultuda bir sonraki bölümde kültürel değerler ve çeşitlilik dinamikleri, nezaket kültürü ve mikroagresyon bağlamında ele alınacaktır.

3.4. Kültürel Değerler ve Çeşitlilik

Toplumsal ve kurumsal kültürün çeşitliliğe bakışı, mikroagresyonların ortaya çıkma sıklığını etkiler. Cinsiyet, yaş, etnik köken ya da mesleki statüye ilişkin örtük önyargılar, gündelik iletişim pratiklerinde mikro düzeyde dışlayıcı davranışlara dönüşebilir. Buna karşılık, kapsayıcı değerleri benimseyen kurumlarda nezaket, farklılıkları tanıma ve saygı gösterme biçiminde kurumsal bir norm haline gelir.

Mikroagresyon literatürü, ayrımcılığın açık biçimlerden daha örtük ve sistematik formlara evrildiğini ve yapısal eşitsizliklerin kurumlar içinde devam ettiğini ortaya koymaktadır. Bu durum, mikroagresyonların yalnızca bireysel tutumlar düzeyinde değil, örgütsel kültür, yönetim uygulamaları ve çalışma standartları bağlamında ele alınması gerektiğini göstermektedir. Örgütsel paradoks perspektifinden bakıldığında, kurumlar bir yandan performans, verimlilik ve rekabet hedeflerini sürdürürken, diğer yandan kapsayıcılık, eşitlik ve psikolojik güvenlik gibi değerleri aynı anda gerçekleştirmek durumundadır.

Bu iki hedef karşıt değil; ancak eşzamanlı yönetilmesi gereken tamamlayıcı gerilim alanlarıdır. Bir eğitim kurumunda bir profesör, akademide siyah bir erkek olarak yaşadığı mikroagresyonların hem mesleki kimliğini hem de öğretim yaklaşımını uzun vadede etkilediğini ifade etmektedir (Spencer, 2017).

Çok kültürlü bir ders yürütürken araştırmalarını uygulama sürecinde zorlandığını, başlangıçta yoğun hayal kırıklığı yaşadığını ve özellikle çok kültürlü eğitimi desteklemeyen yöneticilerle nasıl etkileşim kurması gerektiği konusunda daha fazla öğrenmeye ihtiyaç duyduğunu belirtmiştir (Jones, Kevin, 2021). Benzer şekilde Gutiérrez Y Muhs ve çalışma arkadaşları, kırktan fazla azınlık kökenli kadın akademisyenin büyük ölçüde anlatı temelli öz-bildirimlerine dayanarak mikroagresyonların farklı biçimlerini ve bunların mesleki ile kişisel yaşam üzerindeki psikolojik ve fiziksel etkilerini ortaya koymaktadır. Bu literatüre, akademik hiyerarşi içinde yeterince temsil edilmeyen gruplar arasındaki etkileşimleri inceleyen önceki araştırmaların yanı sıra, uzun süreli akademik deneyimlere dayalı gözlemler ve gayriresmî görüşmeler de katkı sunmaktadır. Akademide geçirdiği 35 yıllık süreçte yaptığı gözlemler (bunların beş yılı üniversite genelindeki çeşitlilik komitesinde üyelik olmak üzere) ile son on yıl içinde bir düzineden fazla Afrikalı ve Asyalı Amerikalı, Latinx, kadın öğretim üyesi ve diğer çalışanlarla yapılan gayriresmî görüşmeler de bu kapsamda değerlendirilmiştir. Bulgular, mikroagresyonların özellikle azınlık kökenli kadın ve erkek akademisyenler arasında daha yüksek sıklıkta raporlandığını göstermekte; böylece bu deneyimlerin bireysel değil, yapısal ve hiyerarşik bağlam içinde yeniden üretilen bir olgu olduğunu ortaya koymaktadır (Berk, 2017).

Rekabet ve performans odaklı değerler ile uzlaşma ve iş birliği odaklı değerler arasındaki gerilim, nezaket normlarının oluşumunu doğrudan etkilemektedir (Campbell, 2021). Yine ulusal kültür farklılıkları iş yerinde nezaketin nasıl algılandığını ve ifade edildiğini şekillendirmektedir (Costa, 2024). Örgütsel paradoks perspektifinden ise, sosyal uyum arasındaki gerilimin yönetilmesini gerektirirken; kültür ile bireysel davranışın karşılıklı ve dinamik etkileşimini vurgulamaktadır. Bu nedenle çok kültürlü örgütlerde nezaketin sürdürülebilirliği, kültürel farklılıkların bilinçli biçimde yönetilmesine bağlı olduğu söylenebilir. Ahmed Elsayed ve arkadaşlarının (2021) çalışması, liderlerin nezaket iklimini şekillendirmedeki rolünün kültürel normların üretilmesi ve sürdürülmesi açısından önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, çalışanların mental iyi oluşunun yalnızca liderlik yetkinlikleriyle açıklanamaması, örgütsel düzeyde çok katmanlı müdahalelere ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, örgütsel sonuçların tek bir değişkene indirgenemeyeceği; bireysel, yapısal ve çevresel faktörlerin bütüncül bir yaklaşım içinde ele alınması gerektiği anlaşılmaktadır.

Örgütsel paradoks yaklaşımı, kurumların eş zamanlı olarak birbiriyle gerilimli iki unsuru birlikte taşıyabileceğini savunur. Bu bağlamda üniversite, bir yandan çeşitlilik, kapsayıcılık ve eşitlik söylemini benimserken; diğer yandan gündelik pratiklerde mikroagresyonların sürmesi paradoksal bir yapı ortaya koymaktadır. İkilik (duality) perspektifi ise bu unsurların birbirini dışlamadığını, aksine birlikte var olduğunu ileri sürer. Profesörün deneyimi, kapsayıcı eğitim ideali ile örtük dışlayıcı uygulamalar arasındaki süregelen gerilimi göstermekte; yönetsel düzeyde bu gerilimin bilinçli biçimde yönetilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

3.5. Karşılıklı ve Döngüsel Süreç

Nezaket ve mikroagresyon birbirini etkileyen döngüsel süreçlerdir. Sürekli mikroagresyona maruz kalan çalışanların örgütsel bağlılığı ve iş tatmini azalabilir; bu durum pasif direniş, iletişimden kaçınma ya da karşılıklı nezaketin zayıflamasıyla sonuçlanabilir. Öte yandan, bilinçli nezaket uygulamaları (örneğin kapsayıcı dil kullanımı, aktif dinleme, geri bildirim kültürü) mikroagresyonların etkisini azaltabilir ve örgütsel iyilik halini güçlendirebilir. İş yeri nezaketsizliği ve mikroagresyonlar, görünür veya örtük biçimde ortaya çıktıklarında yalnızca bireysel çalışanların psikolojik güvenliğini zedelemekle kalmaz; aynı zamanda örgütsel bağlılık, verimlilik ve kurumsal sürdürülebilirlik üzerinde doğrudan ve uzun vadeli etkiler yaratabilir (Kızıloğlu, 2021; Akçakavaklı 2019). Bu davranışlar, çalışanlar arasında moral kaybına, tükenmişliğe ve işten ayrılma niyetine yol açarken, liderlik ve yönetim süreçlerini de zorlaştırır. Dolayısıyla, bu olguların stratejik yönetim perspektifiyle ele alınması, iş yeri kültürünü güçlendirmek, çatışmaları önlemek ve örgütsel performansı korumak açısından kritik bir gerekliliktir.

Örgütsel davranış perspektifinden bakıldığında nezaket, sosyal değişim ilişkilerini besleyen ve karşılıklılık normunu güçlendiren bir etkileşim biçimi olarak ortaya çıkar. Bu çerçevede nezaket, güven, örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışı gibi olumlu çıktılarla ilişkilidir. Mikroagresyon ise etkileşimsel adaletin ihlali niteliği taşıyarak sosyal değişim döngüsünü zedeleyebilir; tükenmişlik, geri çekilme ve işten ayrılma niyeti gibi olumsuz sonuçlara zemin hazırlayabilir. Böylelikle iki kavram, bireysel tutumların ötesinde örgütsel bağlam içinde karşılıklı olarak birbirini etkileyen süreçler olarak konumlandırılabilir.

Birey ve örgüt, birbirinden bağımsız iki ayrı yapı değil; karşılıklı olarak birbirini üreten ve dönüştüren unsurlardır. Çalışanlar gündelik pratikleri aracılığıyla örgüt kültürünü sürekli yeniden inşa ederken, örgütsel normlar, liderlik tarzları ve ödül sistemleri de çalışan davranışlarını biçimlendirmektedir (Doğan, 2017; Alimoğlu, 2010). Bu bağlamda kaba ve saldırgan davranışlara örtük ya da açık biçimde tolerans gösteren kültürel yapılar, bu davranış

örüntülerini yeniden üretme eğilimindeyken; nezaketi kurumsal değer olarak konumlandıran kültürler saygı temelli etkileşimleri güçlendirmektedir (Ünal, 2018). Dolayısıyla iş yerinde nezaketi geliştirmeye yönelik müdahalelerin tek boyutlu yaklaşımlarla sınırlandırılması yeterli değildir. Müdahale programları, bir yandan bireysel farkındalık, iletişim becerileri ve duygusal düzenleme kapasitesini desteklerken; diğer yandan örgütsel normları, liderlik pratiklerini, performans ve ödül sistemlerini dönüştürmeyi hedeflemelidir. Nezaketin sürdürülebilirliği, birey-örgüt ikiliğinin bütüncül ve bilinçli biçimde yönetilmesine; diğer bir ifadeyle mikro ve makro düzeylerin eşgüdümlü olarak ele alınmasına bağlıdır. Montalvo (2013)'e göre, birey ve örgüt kültürü karşılıklı olarak birbirini üretmekte; cinsiyete dayalı nezaket algıları hem yapısal normlar tarafından şekillenmekte hem de gündelik etkileşimler yoluyla yeniden inşa edilmektedir.

İkilik (dualite) kuramı açısından ise mikroagresyonlar, birey ile örgüt yapısının karşılıklı üretim sürecinin bir sonucu olarak ortaya çıkmakta; yönetim politikaları, ödül sistemleri ve liderlik pratikleri örgütsel normları şekillendirirken, çalışan davranışları da bu yapıları yeniden üretmektedir. Bu bağlamda mikroagresyonların önlenmesi, yalnızca eğitim temelli müdahalelerle değil, adil insan kaynakları sistemleri, kapsayıcı liderlik standartları ve kurumsal adalet ilkeleriyle desteklenen çok düzeyli bir yönetim yaklaşımı gerektirmektedir (Spencer, 2017). Bu karşılıklı üretim sürecinin örgütsel pratiklerde nasıl somutlaştığı, aşağıdaki örnek üzerinden daha görünür hale geleceği düşünülmektedir.

“Bir üniversite hastanesinde yönetim, resmi belgelerinde “eşitlik, saygı ve kapsayıcılık” ilkelerini açıkça vurgulamakta; çalışanlara yönelik nezaket eğitimleri düzenlemekte ve toplantılarda kibar, kapsayıcı bir dil kullanarak açık kapı politikası benimsediğini ifade etmektedir. Bu görünür çerçeve, kurumun güçlü bir nezaket kültürüne sahip olduğu izlenimini yaratmaktadır. Ne var ki aynı kurumda genç bir kadın hekime, kıdemli bir erkek yönetici tarafından sıklıkla “*Sen bu yaşta bu sorumluluğu kaldırabilecek misin?*” ya da “*Gençler biraz sabırsız oluyor.*” şeklinde ifadeler yöneltilmektedir. “

Açık bir hakaret içermeyen bu söylemler, yaş ve cinsiyet temelli örtük varsayımlar barındırmakta; dolaylı biçimde mesleki yeterliliğin sorgulandığı mesajını iletmektedir. Yönetici genel iletişim tarzında nazik görünse dahi, bu tür mikro düzeydeki mesajlar hedef alınan çalışanda kimlik tehdidi algısı yaratmakta; zamanla aidiyet duygusunu, motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını zayıflatılabilmektedir. Bu örnek, nezaket ve mikroagresyonun birbirini dışlayan kategoriler olarak ele alınamayacağını göstermektedir. Yalnızca “*kurumda*

nezaket var mı yok mu?” sorusuna odaklanıldığında, resmi politikalar ve yüzeyel iletişim pratikleri üzerinden olumlu bir değerlendirme yapılabilir. Ancak mikroagresyon boyutu analize dâhil edildiğinde tablo çok katmanlı bir gerilim alanına dönüşmektedir. Mikro düzeyde bireyin kimlik algısı ve psikolojik iyi oluşu etkilenirken; mezo düzeyde örgüt kültürünün resmi kapsayıcılık söylemi ile gündelik etkileşim pratikleri arasındaki uyumsuzluk görünür hale gelmektedir. Makro düzeyde ise toplumsal cinsiyet ve yaşa ilişkin örtük önyargıların kurumsal bağlamda yeniden üretildiği anlaşılmaktadır. Böylece aynı örgütsel yapı içinde hem nezaket söyleminin hem de mikroagresif pratiklerin eş zamanlı olarak var olabildiği; hatta kimi durumlarda aynı aktör tarafından üretilebildiği görülmektedir. Analitik derinlik tam da bu çok katmanlı çözümleme sayesinde ortaya çıkmaktadır (Sue, 2018). Bu yaklaşım, davranışı yalnızca biçimsel nezaket göstergeleri üzerinden değil, taşıdığı anlam ve yarattığı etki üzerinden değerlendirmeyi mümkün kılmaktadır. Ayrıca analizi bireysel niyetle sınırlamayıp güç ilişkileri, örgüt kültürü ve kurumsal normlar bağlamına yerleştirir; görünür söylem ile örtük normlar arasındaki farklılaşmayı dikkate alır. Böylece nezaket ve mikroagresyon, sabit karşıtlıklar olarak değil, örgütsel gerilimler içinde birlikte üretilen ve birbirini dönüştüren dinamik süreçler olarak kavramsallaştırılabilir.

Benzer bir karşılıklı üretim süreci, özel bir teknoloji şirketinde yürütülen performans değerlendirme uygulamalarında da gözlemlenebilir. Şirket yönetimi, çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarını kurumsal stratejinin temel unsurlarından biri olarak ilan etmekte; resmi raporlarında fırsat eşitliğini vurgulamakta ve yöneticilere yönelik bilinçlendirme eğitimleri düzenlemektedir.

“Bununla birlikte performans değerlendirme toplantılarında kadın çalışanlar için *‘iletişim tarzı fazla duygusal’*, *‘liderlik için yeterince sert değil’* gibi ifadeler kullanılmakta; erkek çalışanlar ise benzer davranışları sergilediklerinde “kararlı” ve “otoriter” olarak tanımlanmaktadır. Bu farklılaştırılmış dil, açık bir ayrımcılık içermemekle birlikte, toplumsal cinsiyet temelli örtük beklentileri yeniden üretmektedir. Zamanla kadın çalışanlar daha az risk alma, daha az görünür olma ya da liderlik pozisyonlarına başvurmadan kaçınma eğilimi gösterebilmekte; böylece örgütsel yapı tarafından üretilen normlar, çalışan davranışları aracılığıyla tekrar yapılaşmaktadır.

Bu örnek, mikroagresyonların yalnızca kişiler arası iletişimde değil, performans sistemleri ve değerlendirme kriterleri gibi kurumsal mekanizmalar içinde de yerleşik hale gelebileceğini göstermektedir. Yönetim politikaları eşitlik söylemini vurgulasa da, ödül ve terfi sistemlerinde kullanılan dil ve ölçütler örtük önyargıları taşıyabilir. Çalışanlar ise bu normlara uyum sağladıkça

ya da sessiz kaldıkça söz konusu yapısal kalıplar yeniden üretilir. Böylelikle mikroagresyon, bireysel bir iletişim hatasından ziyade, örgüt yapısı ile eylem arasındaki karşılıklı etkileşimin bir ürünü olarak ortaya çıkar. Bu durum, ikilik kuramının öngördüğü üzere, yapının yalnızca sınırlayıcı değil aynı zamanda eylem yoluyla sürekli yeniden kurulan bir süreç olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

Bir üniversitede yönetim, stratejik planında akademik liyakati, eşit fırsat ilkesini ve kapsayıcı kampüs kültürünü açıkça vurgulamakta; akademik personele yönelik etik, iletişim ve kapsayıcılık temalı eğitimler düzenlemektedir. Atama ve yükseltme süreçlerinin objektif kriterlere dayandığı ifade edilmekte, karar mekanizmalarının şeffaf olduğu belirtilmektedir.

“Ancak uygulama düzeyinde, bazı kadın akademisyenlere ya da genç araştırmacılara yönelik olarak *“Bu pozisyon için henüz erken”*, *“Önce biraz daha tecrübe kazanmalısınız”* ya da *“Aile sorumlulukları akademik verimliliği etkileyebilir”* gibi örtük varsayımlar içeren ifadeler kullanılabilmektedir. Benzer şekilde, belirli etnik, bölgesel ya da disiplin dışı geçmişe sahip akademisyenlerin bilimsel yetkinliği dolaylı biçimde sorgulanabilmektedir.”

Bu tür ifadeler açık bir ayrımcılık içermese de, bireyin akademik kimliğini ve yeterliliğini dolaylı biçimde değersizleştiren mikroagresif mesajlar niteliğindedir.

İkilik kuramı açısından değerlendirildiğinde bu durum, yalnızca bireysel tutumların sonucu değildir; atama kriterleri, yayın baskısı, performans ölçüm sistemleri ve liderlik pratikleri gibi örgütsel yapı unsurlarının ürettiği normların gündelik etkileşimlere yansımasıdır. Akademik yükseltme sistemlerinde *“uluslararası görünürlük”*, *“sürekli erişilebilirlik”* ya da *“kesintisiz üretkenlik”* gibi örtük beklentiler, özellikle bakım yükü taşıyan akademisyenler üzerinde yapısal bir baskı oluşturabilir (Göktürk ve Kandemir, 2010). Çalışanlar bu normlara uyum sağlamak için aşırı çalışma, görünürlük artırma ya da sessiz kalma gibi stratejiler geliştirdikçe, söz konusu normlar yeniden üretilir ve kurumsallaşır (Ryan-Flood ve Gill, 2010). Dolayısıyla bu örnekler akademide nezaket söylemi ile mikroagresyon pratiklerinin eş zamanlı olarak var olabileceğini; resmi eşitlik politikalarının, gündelik etkileşimlerdeki örtük güç ilişkileriyle gerilim içinde olabileceğini göstermektedir. Dolayısıyla mikroagresyonların önlenmesi, yalnızca farkındalık eğitimleriyle sınırlı kalmamalı; atama ve terfi ölçütlerinin gözden geçirilmesi, kapsayıcı liderlik anlayışının kurumsallaştırılması ve değerlendirme sistemlerinin adalet ilkeleri doğrultusunda yeniden tasarlanması gibi yapısal müdahalelerle desteklenmelidir. Böylece akademik ortamda hem bireysel davranışlar hem de örgütsel yapı unsurları birlikte ele alınarak karşılıklı üretim döngüsü dönüştürülebilir. Bir sonraki bölümde, iş yeri nezaketi ve

mikroagresyonların yönetimine ilişkin yönetsel ve politik çıkarımlar ele alınacaktır.

3.6. Yönetsel ve Politik Çıkarımlar

Kuramsal tartışmaların ortaya koyduğu çok düzeyli etkileşim dikkate alındığında, iş yeri nezaketinin kurumsallaştırılması yönetsel stratejiler ve politika müdahaleleri ile desteklenmelidir. İşyeri nezaketi, modern organizasyonlarda hem çalışan bağlılığı hem de verimlilik açısından kritik bir unsur olarak kabul edilmektedir. Araştırmalar, çalışanların liderlerden, işyerinde saygılı ve medeni bir iletişimi teşvik etmelerini beklediğini göstermektedir (Walumbwa vd., 2008; Carmeli vd., 2009). Bu bağlamda liderlerin, işyeri nezaketini güçlendirmek için dört temel adım atması önerilmektedir. İlk olarak, organizasyon genelinde saygılı davranış ve medeni iletişim standartlarını açıkça belirleyen politikalar oluşturulmalı veya mevcut politikalar güncellenmelidir. Bu süreçte insan kaynakları departmanının rolü, hem politikaların net bir şekilde iletilmesini sağlamak hem de çalışanların sorularını yanıtlamak açısından önemlidir (Popera, 2024). Örneğin sağlık hizmetleri şirketi **DaVita Inc.**, işe alım süreçlerinde adayların kurumsal değerlerle uyumunu önceliklendirmekte ve böylece iş yeri nezaketini örgüte giriş aşamasında yapılandırmaktadır. Değer temelli işe alım anlayışı, nezaket normlarının örgütsel kimliğin kurucu unsurlarından biri olarak konumlandırıldığını göstermektedir (Pearson, 2010).

İkinci olarak, yöneticilere yönelik eğitim programları uygulanmalı; zor konuşmaların yönetimi, çalışanların karşılaştığı uygunsuz davranışların ele alınması ve ihlallerin tutarlı bir biçimde çözülmesi konusunda yetkinlik kazandırılmalıdır (Popera, 2024). Bu bağlamda **Cisco**², nezakete odaklanan resmi bir program başlatarak kavramı kurumsal politika düzeyine taşıyan ilk şirketlerden biri olmuştur. Söz konusu program, çalışanların artan nezaketsizlik belirtilerini tanıyabilmelerini ve bu durumlara uygun tepkiler geliştirebilmelerini sağlayacak ayrıntılı davranış rehberleri içermektedir. Böylece iş yeri nezaketi, normatif bir değer olmaktan çıkarılarak ölçülebilir ve öğretilebilir bir örgütsel yetkinlik alanına dönüştürülmüştür. Benzer şekilde **Starbucks**, her yıl düzenlediği liderlik konferanslarında kurumsal değerleri ve yol gösterici ilkeleri yeniden değerlendirmekte; bu süreç aracılığıyla iş yeri nezaketini liderlik pratiğinin ve örgüt kültürünün merkezine yerleştirmektedir. Bu yaklaşım, nezaketin üst yönetim tarafından sahiplenilerek kültürel süreklilik kazanmasını sağlamaktadır (Pearson, 2010).

2 Ağ sistemleri, iletişim teknolojileri ve yüksek teknoloji çözümleri alanında araştırma-geliştirme faaliyetleri yürütmekte; bu kapsamda ürün geliştirme, üretim ve ticarileştirme süreçlerini entegre biçimde yönetmektedir.

Üçüncü olarak, çalışanların uygunsuz davranışları bildirebilecekleri kanallar ve destek mekanizmaları hakkında bilgilendirilmeleri ve bu kaynaklara erişimlerinin sağlanması gerekmektedir. Bu yaklaşım, yalnızca saygılı bir iş ortamı yaratmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların aidiyet duygusunu ve iş doyumunu da artırır. Küresel hukuk firması **O'Melveny & Myers**, yukarıdan aşağıya geri bildirim mekanizmaları aracılığıyla olumlu bir nezaket kültürü oluşturmayı hedeflemekte; böylece lider davranışlarının da nezaket normları çerçevesinde değerlendirilmesini sağlamaktadır (Pearson, 2010). Son olarak, liderlerin kendi davranışlarıyla nezaketi ve saygıyı modellemeleri kritik öneme sahiptir; empâtiyle yaklaşmak, açık iletişimi teşvik etmek ve toplumsal ile işyeri sorunlarını şeffaf bir şekilde ele almak, medeni bir çalışma kültürünün oluşmasına katkı sağlamaktadır (Popera, 2024). Bu örnekler birlikte değerlendirildiğinde, iş yeri nezaketinin örgütsel değerler, insan kaynakları uygulamaları, liderlik gelişimi ve geri bildirim sistemleri aracılığıyla kurumsallaştırılabildiği; dolayısıyla sürdürülebilir bir örgüt kültürünün inşasında stratejik bir unsur olarak konumlandırıldığı görülmektedir.

Sonuç olarak, iş yerinde nezaket, örgütlerdeki temel gerilimleri bastıran değil; onları üretken bir dengeye dönüştüren, bireysel iyi oluş ile örgütsel sürdürülebilirliği eş zamanlı olarak destekleyen bir paradoks yönetim pratiği olarak değerlendirilebilir. Bu perspektif, kavramsal netliğin güçlendirilmesi ve çok düzeyli ölçüm araçlarının geliştirilmesi gerekliliğini de kuramsal olarak temellendirmektedir. Bir sonraki bölümde, iş yeri nezaketi ve mikroagresyon olgularının örgütsel düzeydeki kuramsal temelleri ve pratik yansımaları eleştirel bir perspektifle incelenerek ileriye dönük çıkarımlar ortaya konulacaktır.

4. ELEŞTİREL DEĞERLENDİRME VE GELECEĞE YÖNELİK ÇIKARIMLAR

Örgütsel davranış literatüründe sıklıkla ayrı ayrı incelenen nezaket ve mikroagresyon kavramlarını ikilik ve gerilim perspektifiyle yeniden düşünmeye davet edilmiştir. Bu yaklaşım, söz konusu kavramları sabit karşıtlıklar olarak değil; aynı örgütsel yapı içinde birlikte var olabilen, birbirini dönüştürebilen ve paradoksal biçimde iç içe geçebilen süreçler olarak ele almıştır. Örgütler bir yandan kapsayıcılığı destekleyen politikalar geliştirirken, diğer yandan gündelik etkileşimlerde mikroagresif pratiklerin sürdürülebildiği görülmektedir. Bu durum, örgütlerin çok katmanlı ve çelişkili doğasına işaret eden paradoksal bir yapıyı ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda mevcut çalışma, nezaket ve mikroagresyon kavramlarını yalnızca betimleyici bir perspektifle ele almanın ötesine geçerek, söz konusu iki olgu arasındaki karşılıklı etkileşimi çok düzeyli bir kuramsal çerçeve içerisinde analiz etmeyi ve örgütsel davranış literatürüne kavramsal bütünlük, analitik açıklık ve teorik derinlik kazandırmayı amaçlamıştır.

İşyeri nezaketi karşılıklı saygı, empâti, etkin dinleme ve yapıcı iletişim pratikleri çerçevesinde tanımlanmakta; bu davranışların çalışan memnuniyeti, örgütsel bağlılık ve performans üzerinde olumlu etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Buna karşılık nezaketsizlik ve kaba davranışlar, psikolojik güvenliği zedeleyerek çatışma, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve verimlilik kaybı gibi olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Özellikle politik ve toplumsal gerilimlerin işyeri ortamına yansması, bu tür davranışların sıklığını artırmakta ve örgütsel iklimi kırılgan hale getirmektedir. Dolayısıyla nezaketsizlik, yalnızca bireysel bir iletişim sorunu değil; örgütsel kültürü, çalışan refahını ve kurumsal sürdürülebilirliği doğrudan etkileyen çok boyutlu bir yönetim problemidir. İşyeri nezaketsizliği örgütsel performansı dolaylı fakat güçlü biçimde aşındıran bir risk alanıdır. Bu nedenle yöneticilerin, saygı ve kapsayıcılık kültürünü sistematik biçimde güçlendirmesi, hem çalışan refahı hem de kurumsal başarının sürdürülebilirliği için temel bir yönetim sorumluluğudur. Sonuç olarak, iş yeri nezaketi yalnızca bireylerin davranışlarını düzenleyen bir norm değil; aynı zamanda örgütsel performansı, çalışan refahını ve sürdürülebilir kültürü doğrudan etkileyen stratejik bir yönetim alanıdır. İş yerinde saygı ve nezaketin sistematik biçimde teşvik edilmesi, hem çalışan memnuniyetini hem de kurumsal başarıyı artıran temel bir uygulama olarak öne çıkmaktadır. Mikroagresyonlar ise, farklı biçimlerde ortaya çıkabilir; kimi zaman açıkça küçümseyici davranışlar olarak, kimi zaman ise olumlu görünen ifadelerin ardında örtük bir küçümseme şeklinde tezahür eder. Bu durum, örgütsel etkileşimlerin tek boyutlu olarak değerlendirilmesini zorlaştırır ve yöneticilerin, davranışları bağlam içinde bütüncül bir yaklaşımla ele almasını gerekli kılar. Bu çerçevede iş yerinde nezaket ve mikroagresyon, bireysel özelliklerden ziyade örgütsel bağlam içinde şekillenen, güç ve kültürle iç içe geçmiş sosyal etkileşim süreçleridir. Bu nedenle çözüm yalnızca bireysel farkındalık eğitimleriyle sınırlı kalmamalı; örgütsel normların yeniden yapılandırılması, liderlik pratiğinin dönüştürülmesi ve kapsayıcı bir kültürün inşasıyla desteklenmelidir.

Örgütsel normlar ve iklim, hangi davranışın kabul edilebilir olduğuna ilişkin sınırları belirlemekte; örtük ayrımcı söylemlerin tolere edildiği ortamlarda mikroagresyonlar sıradanlaşabilmektedir. Güç ilişkileri ve hiyerarşik yapılar ise davranışın anlamını ve etkisini dönüştürerek, mikroagresyonların çoğu zaman asimetrik bağlamlarda ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Bu noktada liderlik tarzı belirleyici bir unsur olarak öne çıkmakta; dönüştürücü, etik ve hizmetkâr liderlik yaklaşımları kapsayıcı norm üretimini destekleyerek nezaket kültürünü kurumsallaştırma potansiyeli taşımaktadır. Buna karşılık pasif ya da otoriter liderlik biçimleri normatif belirsizlik yaratarak mikroagresyonların görünmez biçimde yaygınlaşmasına imkân tanıyabilmektedir.

Kültürel değerler mikroagresyonların yalnızca bireysel tutumların değil; toplumsal önyargıların ve yapısal eşitsizliklerin örgüt içinde yeniden üretimi olduğunu göstermektedir. Üniversite, sağlık kurumu ya da özel sektör örneklerinde görüldüğü üzere, resmi kapsayıcılık söylemi ile gündelik etkileşim pratikleri arasında paradoksal bir gerilim oluşabilmektedir. Bu durum, nezaket ve mikroagresyonun birbirini dışlayan kategoriler değil; aynı örgütsel yapı içinde eş zamanlı olarak var olabilen ve karşılıklı olarak yeniden üretilen süreçler olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca birey ile örgüt arasındaki etkileşimin tek yönlü olmadığı; liderlik uygulamaları, performans sistemleri ve ödül mekanizmaları çalışan davranışlarını biçimlendirirken, çalışanların gündelik pratikleri yoluyla bu yapıları yeniden inşa ettiği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla mikroagresyonların azaltılması ve nezaketin sürdürülebilirliği, yalnızca farkındalık eğitimleriyle değil; adil insan kaynakları uygulamaları, kapsayıcı liderlik standartları ve şeffaf değerlendirme sistemleri ile desteklenen çok düzeyli müdahaleler gerektirmektedir. Mevcut bölümde ortaya konan kuramsal çerçeve, işyeri nezaketi ile mikroagresyonun örgütsel yaşamda eşzamanlı olarak üretildiğini ve bu ilişkinin paradoksal bir gerilim alanı oluşturduğunu ileri sürmektedir. Bu önerme, örgütlerde olumlu kişilerarası davranışların örgütsel çıktılar üzerindeki belirleyici rolünü vurgulayan çalışmalarla örtüşmektedir. Nitekim Pearson ve Porath (2009) tarafından yürütülen araştırmalar, işyeri nezaketinin çalışan performansı, iş birliği ve bilişsel odaklanma üzerinde doğrudan olumlu etkiler yarattığını göstermektedir.

Bununla birlikte literatürde, nezaket uygulamalarının her zaman kapsayıcı sonuçlar üretmeyebileceğini ileri süren eleştirel yaklaşımlar da bulunmaktadır. Özellikle “*yüzeysel nezaket*” ya da “*normatif nezaket*” anlayışının, örgütlerde çatışmayı bastırarak güç eşitsizliklerini görünmez kılabileceği savunulmaktadır. Testa ve Sipe (2013) eleştirel örgüt kültürü araştırmaları, kurumsal uyum ve nezaket söylemlerinin zaman zaman farklılıkların ifade edilmesini sınırlayan bir kontrol mekanizmasına dönüşebileceğini ileri sürmektedir. Benzer şekilde mikroagresyon literatürünün öncülerinden Sue (2018) örgütlerin kapsayıcılık politikalarına rağmen gündelik etkileşimlerde örtük ayrımcılığın devam edebildiğini vurgulayarak kurumsal söylem ile pratik arasındaki kopukluğa dikkat çekmektedir.

Yönetimsel ve politik çıkarımlar açısından ise iş yeri nezaketi; değer temelli işe alım, liderlik gelişim programları, güvenli geri bildirim mekanizmaları ve açık davranış standartları aracılığıyla kurumsallaştırılabilir. Nezaketin sürdürülebilirliği, bireysel iyi oluş ile örgütsel performans hedeflerini karşılık içinde değil, üretken bir denge içinde ele alan paradoks yönetim yaklaşımıyla mümkündür. Kurumsal düzeyde nezaketin nasıl yapılandırıldığına ilişkin uluslararası uygulama örnekleri incelendiğinde, nezaketin yalnızca etik bir

değer değil; örgütsel performans, çalışan bağlılığı ve psikolojik güvenlik ile ilişkilendirilen stratejik bir alan olarak ele alındığı görülmektedir.

Aşağıda yer alan örnek çerçeve, iş yerinde saygı ve nezaket kültürünün kurumsal politika ve davranış standartlarına nasıl dönüştürülebileceğini göstermektedir.

Şekil 1: İşyerinde Nezaket ve Saygı



Kaynak: <https://www.ccohs.ca/>

Bu infografik, iş yerinde nezaket ve saygının çalışan ilişkilerini güçlendirdiğini, olumlu bir çalışma ortamı oluşturduğunu ve örgütsel verimliliği artırdığını göstermektedir. Çalışanlar ve yöneticiler için saygılı iletişim ve kapsayıcı davranışların önemini vurgulamaktadır. Tüm bu veriler iş yeri nezaketi ve mikroagresyon arasındaki ilişkinin basit bir karşıtlık değil; örgütsel yaşamın doğasında bulunan süregelen bir gerilim alanı olduğunu göstermektedir. Bu gerilimin yapıcı biçimde yönetilmesi, liderlikten kültürel değerlere, normlardan yapısal politikalara kadar uzanan bütüncül bir strateji gerektirir. Nezaketin kurumsal bir kapasiteye dönüştürülebilmesi ve mikroagresyonların sistematik biçimde azaltılabilmesi, ancak bu çok katmanlı ve döngüsel etkileşim mantığının bilinçli şekilde yönetilmesiyle mümkün görünmektedir. Nitekim nezaket kültürü kendiliğinden oluşmaz; bilinçli liderlik, yapısal düzenleme ve süreklilik gerektirir. Mikroagresyonların azaltılması bireysel hassasiyet değil, örgütsel strateji meselesidir. Bu nedenle hem akademik çalışmalar hem de uygulayıcı liderler, konuyu etik, kültürel ve performans boyutlarını bütünleştirerek ele almalıdır. Bir başka açıdan ifade etmek gerekirse, iş yerinde nezaket ve mikroagresyon, sabit karşıtlıklar değil; güç, kültür, liderlik ve norm üretimi ekseninde şekillenen dinamik ve karşılıklı üretim süreçleridir. Bu nedenle kavramsal netliğin güçlendirilmesi, çok düzeyli ölçüm araçlarının geliştirilmesi ve yapısal müdahalelerin tasarlanması, hem akademik literatür hem de uygulama alanı açısından öncelikli araştırma gündemleri arasında yer almalıdır.

Kaynakça

- Ahmed Elsayed, W., Mahmoud Hassona, F., Mohamed Nageeb, S., & Elsayed Said Mohamed, B. (2021). Leadership Competencies, Workplace Civility Climate, and Mental Well-being in El-Azazi Hospital for Mental Health, Egypt. *Egyptian Journal of Health Care*, 12(2), 298-313.
- Akcakavaklı, H. (2019). *İşyeri Nezaketsizliği ile Stres Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Rolü* (Master's Thesis, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Alimoğlu, S. (2010). *Kültürün Postmodern Örgüt Yapılarının Oluşmasında Etkisi* (Master's Thesis, Sakarya Üniversitesi).
- Batool, U., Raziq, M. M., & Sarwar, N. (2023). The paradox of paradoxical leadership: a multi-level conceptualization. *Human Resource Management Review*, 33(4), 100983.
- Berk, R. A. (2017). Microaggressions trilogy: Part 2. Microaggressions in the academic workplace. *The journal of faculty development*, 31(2), 69.
- Campbell L. A. LaFreniere J. R. Almekdash M. H. Perlmutter D. D. Song H. Kelly P. J. et al. (2021). Assessing civility at an academic health science center: implications for employee satisfaction and well-being.
- Cao, W., Li, P., C. van der Wal, R., & W. Taris, T. (2023). Leadership and Workplace Aggression: A Meta-analysis: Wenrui Cao et al. *Journal of Business Ethics*, 186(2), 347-367.
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science: The Official Journal of the International Federation for Systems Research*, 26(1), 81-98.
- Carmine, S., & Smith, W. K. (2021). Organizational paradox. In *Oxford bibliographies in management*. Oxford University Press.
- Cho, M., & Keltner, D. (2020). Power, approach, and inhibition: Empirical advances of a theory. *Current Opinion in Psychology*, 33, 196-200.
- Cortina, L. M., Kabat-Farr, D., Leskinen, E. A., Huerta, M., & Magley, V. J. (2013). Selective incivility as modern discrimination in organizations: Evidence and impact. *Journal of management*, 39(6), 1579-1605.
- Costa, V. F. (2014). *Organizational citizenship behavior: its interaction with organizational values and job satisfaction. [Comportamento de cidadania organizacional: sua interação com os valores organizacionais ea satisfação no trabalho]* Universidade Federal de Santa Maria].
- Di Fabio, A., & Kenny, M. E. (2018). Academic relational civility as a key resource for sustaining well-being. *Sustainability*, 10(6), 1914.
- Di Fabio, A., Giannini, M., Loscalzo, Y., Palazzeschi, L., Bucci, O., Guazzini, A., & Gori, A. (2016). The challenge of fostering healthy organizations: An

- empirical study on the role of workplace relational civility in acceptance of change and well-being. *Frontiers in psychology*, 7, 1748.
- Doğan, A. (2017). Algılanan Liderlik Tarzının Üretkenlik Karşısı İş Davranışlarının Ortaya Çıkmasındaki Etkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Lojistik Endüstrisinde Bir Araştırma.
- Ehie, O., Muse, I., Hill, L., & Bastien, A. (2021). Professionalism: microaggression in the healthcare setting. *Current opinion in anesthesiology*, 34(2), 131-136.
- Einarsen, S., Skogstad, A., Rørvik, E., Lande, Å. B., & Nielsen, M. B. (2018). Climate for conflict management, exposure to workplace bullying and work engagement: a moderated mediation analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(3), 549-570.
- Gilin Oore D., Leblanc D., Day A., Leiter M., P. Spence Laschinger H. K., Price S. L. et al. (2010). When respect deteriorates: incivility as a moderator of the stressor-strain relationship among hospital workers. *J. Nurs. Manag.* 18, 878-888. doi: 10.1111/j.1365-2834.2010.01139.x
- Göktürk, D., & Kandemir, A. (2019). Yükseköğretimde Akademik Kendileşme (Academic İnbreeding) Ve Kurumsal Habitusun İnşası Üzerine Bir Tartışma. *Mülkiye Dergisi*, 43(3), 599-624.
- Hahn, T., & Knight, E. (2021). The ontology of organizational paradox: A quantum approach. *Academy of Management Review*, 46(2), 362-384.
- Holder, A. M. (2018). Microaggressions: workplace interventions. *Microaggression theory: Influence and implications*, 259-275.
- TDK, <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 20.02.2026).
- https://www.ccohs.ca/images/products/infographics/download/civility-respect_print.png (Erişim Tarihi: 27.02.2026).
- Jones, Kevin L. (2021) "Microaggressions in the Academy: One Black Professor's Narrative," *Journal of Multicultural Affairs*: Vol. 6: Iss. 1, Article 6.
- Kern, M. C., & Chugh, D. (2009). Bounded ethicality: The perils of loss framing. *Psychological science*, 20(3), 378-384.
- Kızıloğlu, E., (2021), İş yeri Nezaketsizliği, Eğitim Yayınevi, Konya.
- Kızrak, M., & Varoğlu, A. (2023). Örgüt İçi Güç: Davranışsal Ve İlişkisel Bağlamda Tipoloji Ve Model Önerisi. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 30(2), 277-301.
- Liu, Y., Vashdi, D. R., Cross, T., Bamberger, P., & Erez, A. (2020). Exploring the puzzle of civility: Whether and when team civil communication influences team members' role performance. *Human Relations*, 73(2), 215-241.
- Loon, M., Otake-Ebade, L., & Stewart, J. (2019). The paradox of employee psychological well-being practices: An integrative literature review and new directions for research. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(1), 156-187.

- Montalvo, L. (2013). *Civility and incivility between nurses and administrators: a model to drive successful health care outcomes in the Department of Veterans Affairs*. University of Maryland University College.
- Olsson, A. (2020). Countering racial microaggressions toward minority students through servant leadership.
- Parikh, A. K., & Leschied, J. R. (2022). Microaggressions in our daily workplace encounters: a barrier to achieving diversity and inclusion. *Pediatric radiology*, 52(9), 1719-1723.
- Pearson, C. (2010). The cost of bad behavior: How incivility is damaging your business and what to do about it. *Human Resource Management International Digest*, 18(6).
- Pearson, C., & Porath, C. (2009). *The cost of bad behavior: How incivility is damaging your business and what to do about it*. Penguin, New York.
- Peng, X. (2023). Advancing workplace civility: a systematic review and meta-analysis of definitions, measurements, and associated factors. *Frontiers in psychology*, 14, 1277188.
- Peng, X. (2023). Advancing workplace civility: a systematic review and meta-analysis of definitions, measurements, and associated factors. *Frontiers in psychology*, 14, 1277188.
- Pohorence, A. (2021). *Microaggressions: A Necessity* (Doctoral dissertation, Rutgers University-Camden Graduate School).
- Popera A., (2024), <https://www.shrm.org/enterprise-solutions/insights/cost-of-incivility-addressing-workplace-challenges-into-2025>
- Porath, C. L., Gerbasi, A., & Schorch, S. L. (2015). The effects of civility on advice, leadership, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1527.
- Porath, C., & Pearson, C. (2013). The price of incivility. *Harvard business review*, 91(1-2), 114-121.
- Porath, C., (2017), <https://hbr.org/2017/01/how-rudeness-stops-people-from-working-together>
- Ragins, B. R., & Kram, K. E. (Eds.). (2007). *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*. Sage.
- Ryan-Flood, R., & Gill, R. (2010). Breaking The Silence: The Hidden Injuries Of Neo-Liberal Academia. In *Secrecy And Silence In The Research Process: Feminist Reflections* (Pp. 228-244). Routledge.
- Sabey, T. B., Shanklin, B. C., Colquitt, J. A., & Baer, M. D. (2025). The Approach-Inhibition Theory Of Power: A Meta-Analytic Test And Synthesis. *Psychological Bulletin*, 151(10), 1245.
- Saleem, M., Mahmood, F., Muhammad, A., Ariza-Montes, A., & Min, J. H. (2026). Civilizing the workplace: Does ethical leadership foster desirable workplace behaviors?. *Acta Psychologica*, 263, 106267.

- Sims, C. M., Carter, A. D., Sparkman, T. E., Morris Jr, L. R., & Durojaiye, A. (2021). On Black male leadership: A study of leadership efficacy, servant leadership, and engagement mediated by microaggressions. *Advances in Developing Human Resources*, 23(4), 354-383.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of occupational health psychology*, 12(1), 80.
- 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.
- Spencer, M. S. (2017). Microaggressions and social work practice, education, and research. *Journal of Ethnic & Cultural Diversity in Social Work*, 26(1-2), 1-5.
- Sue, D. (2018). Microaggressions, marginality, and oppression. *Readings for diversity and social justice*, 22-26.
- Testa, M. R., & Sipe, L. J. (2013). The organizational culture audit: Countering cultural ambiguity in the service context. *Open Journal of Leadership*, 2(2), 36-44.
- Tsuno K.Kawakami N.Shimazu A.Shimada K.Inoue A.Leiter M. P. (2017). Workplace incivility in Japan: reliability and validity of the Japanese version of the modified work incivility scale. *J. Occup. Health*59, 237–246. doi: 10.1539/joh.16-0196-OA
- Ünal, S., (2018). Irksal Temelli Ayrımcılığın Yeni Görünmez Yüzü: Kültürel Karşılaşmalar Ve Mikro-Saldırganlıklar. *International Journal Of Social And Humanities Sciences Research (Jshsr)*, 5(28), 3288-3308.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.

Örgütsel Davranışta İkilik: Karşıt Kavramların Gerilim ve Etkileşimi – Cilt 2

Editör:

Doç. Dr. Muhammet Hamdi Mücevher