Sendromlar: Modern Örgütlerde Psikososyal Sorunlar

Editörler: Selvi VURAL • Mehmet Fatih VURAL

ÖZGÜR YAYINLARI

Sendromlar: Modern Örgütlerde Psikososyal Sorunlar

Editörler:

Selvi VURAL • Mehmet Fatih VURAL

ÖZGÜR YAYINLARI

Published by
Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.
Certificate Number: 45503

15 Temmuz Mah. 148136. Sk. No: 9 Şehitkamil/Gaziantep
+90.850 260 09 97
+90.532 289 82 15
www.ozguryayınlari.com
info@ozguryayinlari.com

Sendromlar: Modern Örgütlerde Psikososyal Sorunlar

Editörler: Selvi VURAL • Mehmet Fatih VURAL

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): 978-625-8998-33-7

DOI: https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1258

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:
Vural, S., Vural, M. F. (ed) (2026). *Sendromlar: Modern Örgütlerde Psikososyal Sorunlar.* Özgür Publications.
DOI: https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1258. 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.ozguryayinlari.com/

ÖZGÜR YAYINLARI

Ön Söz

Günümüz çalışma yaşamı, tarihin hiçbir döneminde olmadığı kadar hızlı bir dönüşümün tam ortasında yer almaktadır. Küreselleşmenin sınırları ortadan kaldırdığı, dijitalleşmenin iş yapma biçimlerini kökten değiştirdiği, rekabetin giderek yoğunlaştığı ve zamanın en değerli kaynak haline geldiği bu çağda, örgütler varlıklarını sürdürebilmek için sürekli olarak daha fazlasını üretmek, daha hızlı hareket etmek ve daha verimli olmak zorundadırlar. Ancak bu amansız koşuşturmanın içinde, çoğu zaman göz ardı edilen veya görünmez kılınan bir gerçeklik vardır: İşin öznesi olan insan.

Örgütler; yapıları, süreçleri ve kültürleriyle hem üretim ve hizmet mekânları hem de çalışanların psikolojik ve sosyal varlıklarını derinden etkileyen yaşam alanlarıdır. Modern işletmecilik anlayışının artan performans beklentileri, esneklik talepleri ve sürekli erişilebilirlik koşulları esasında çalışanların fiziksel, duygusal ve bilişsel olarak da sınırlarını zorlamaktadır. Bu zorlanma, kimi zaman açık ve teşhis edilebilir sorunlar olarak kimi zamansa sinsi bir biçimde ilerleyen, adı konulmamış rahatsızlıklar şeklinde ortaya çıkmaktadır. İşte tam da bu noktada, örgütsel davranış yazınında giderek daha fazla dikkat çeken "sendrom" kavramı bu durumun önemli bir açıklayıcısıdır. Sendromlar, bir örgütün atmosferinde sinsice dolaşan, bazen bir bireyin, bazen bir ekibin, bazen de tüm örgütün sağlığını tehdit eden psikososyal olgulardır. Tükenmişliğin sessiz çığlığı, yengeç sepeti sendromunun yıkıcı rekabeti, örgütsel sessizliğin derin sükûneti, kıskançlığın kemirici etkisi, hubris sendromunun sarhoş edici kibri, merhamet yorgunluğunun duygusal çöküşü, aceleciliğin düşürdüğü kalite, vatandaşlık sendromunun görünmez fedakârlıkları… Tüm bunlar, modern örgütlerin görünen yüzünün ardında, çalışanların iyi oluşunu, motivasyonunu, bağlılığını ve nihayetinde örgütlerin sürdürülebilir başarısını tehdit eden gizil dinamiklerdir.

"Sendromlar: Modern Örgütlerde Psikososyal Sorunlar" başlıklı bu kitap, işte bu görünmez dinamikleri görünür kılma iddiasıyla yola çıkmıştır. Çalışma örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi ve çalışma psikolojisi disiplinlerinin kesişiminde yer alan psikososyal sendromları, çok boyutlu bir perspektifle ele almayı amaçlamaktadır. Kitap kapsamında, çağdaş örgütlerde sıklıkla karşılaşılan sendromlar, kuramsal temelleriyle birlikte incelenmekte, her bir sendromun ortaya çıkış nedenleri, gelişim süreçleri, bireysel ve örgütsel sonuçları akademik literatür ışığında derinlemesine tartışılmaktadır. Bu eseri

diğerlerinden ayıran en önemli özellik, sendromları sadece bireysel patolojiler olarak değil, örgütsel yapı, kültür ve yönetim pratikleriyle yakından ilişkili sistemik olgular olarak ele almasıdır. Sendromlar, bireyin kişisel zaaflarının bir yansıması olduğu kadar, çoğu zaman örgütsel koşulların, yönetim anlayışının ve iş tasarımının da bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda kitap hem mikro düzeyde bireysel deneyimlere hem de makro düzeyde örgütsel dinamiklere odaklanarak okuyucuya bütüncül bir bakış açısı sunmayı hedeflemektedir. Kitabın hedef kitlesi oldukça geniştir. Akademisyenler ve lisansüstü öğrenciler için örgütsel davranış alanında güncel bir kaynak olma niteliği taşıyan bu eser, aynı zamanda iş dünyasının içindeki yöneticilere, insan kaynakları profesyonellerine, kurumsal danışmanlara ve örgüt psikolojisi alanında çalışan uzmanlara da pratik bir rehber olmayı amaçlamaktadır. Teorik derinliği korurken uygulamaya dönük çıkarımlarıyla da okuyucuya yol gösterici olmayı hedefleyen kitap, sağlıklı, destekleyici ve sürdürülebilir örgütsel ortamların inşasına katkıda bulunma vizyonu taşımaktadır.

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında emeği geçen tüm bölüm yazarlarına, değerli katkıları ve özverili çalışmaları için içten teşekkürlerimi sunarım. Her bir bölüm yazarı, alanındaki uzmanlığını ve birikimini bu ortak esere yansıtarak psikososyal sendromlar mozaiğinin her bir parçasını özenle işlemiştir. Ayrıca, bu kitabın yayınlanma sürecinde desteklerini esirgemeyen yayınevi çalışanlarına ve her zaman yanımızda olan ailelerimize şükran borçluyuz. "Sendromlar: Modern Örgütlerde Psikososyal Sorunlar"ın, okuyuculara yeni bakış açıları kazandırması, örgütlerde beşerî boyuta dair farkındalığı artırması, daha insancıl, daha sağlıklı çalışma ortamlarının oluşturulması ve mütevazı bir katkı sunması en büyük dileğimizdir. Unutmayalım ki, sağlıklı örgütler ancak sağlıklı bireylerin varlığıyla mümkündür ve her sendrom, aslında bir şeylerin yolunda gitmediğine dair atılan bir çığlıktır. Bu çığlıkları duyabilmek, anlayabilmek ve doğru müdahalelerle iyileştirebilmek, hepimizin ortak sorumluluğudur.

Keyifli okumalar, ilham verici keşifler dilerim…

Editör

İçindekiler

Ön Söz iii

Bölüm 1

Yengeç Sepeti Sendromu 1
Nejla Aydınoğlu

Bölüm 2

Acelecilik Sendromu 29
Selvi Vural

Bölüm 3

Merhamet Yorgunluğu Sendromu: Kuramsal Temeller Örgütsel Boyutlar ve Sağlık Yönetimi Açısından Değerlendirme 55
Ömer Özişli
Ümit Yaşar Sönmez

Bölüm 4

Vatandaşlık Yorgunluğu 73
Seval Aksoy Kürü

Bölüm 5

Hubris Sendromu: Güç Zehirlenmesi 101
Leyla İçerli
Dilek Akay

Bölüm 6

Hava Yolu Örgütlerinde Yaygın Modern İş Yaşamı Sendromları ve Psikososyal Riskler 123

Sadiye Oya Işıkcı

Bölüm 1

Yengeç Sepeti Sendromu

Nejla Aydınoğlu[1]

Özet

Yengeç sepeti sendromu, çalışanların kendilerinden daha başarılı ya da ilerleme potansiyeline sahip bireyleri engellemeye yönelik tutumlarını ifade eden bir örgütsel davranış olgusudur. Bu olgu çoğunlukla kıskançlık, tehdit algısı ve yıkıcı rekabet ile ilişkilendirilmektedir. Bu çalışma, yengeç sepeti sendromunu örgütsel davranış literatürü çerçevesinde kavramsal olarak incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda kavramın tanımı ve kapsamı ele alınmış, ardından sosyal kimlik teorisi, sosyal karşılaştırma teorisi ve Hofstede'nin kültür boyutları yaklaşımı çerçevesinde kuramsal bir değerlendirme yapılmıştır. Literatür incelemesi doğrultusunda sendromun ortaya çıkışında etkili olan bireysel ve örgütsel öncüller incelenmiştir. Bu bağlamda haset, düşük benlik saygısı, narsisizm, sosyal baltalama, rekabetçi örgüt iklimi, örgüt yapısı ve örgüt kültürü ele alınmıştır. Ayrıca yengeç sepeti sendromunun dedikodu, dışlanma, saldırganlık, zorbalık, mobbing, iş yeri nezaketsizliği, iş stresi, motivasyon kaybı ve örgütsel yabancılaşma gibi bireysel ve örgütsel sonuçları değerlendirilmiştir. Çalışmada sendromun önlenmesi ve yönetimine yönelik öneriler de sunulmuştur. Bu çalışma, yengeç sepeti sendromunun örgütlerde yalnızca kişilerarası rekabetin bir sonucu olmadığını, örgütsel adalet algısı, kariyer fırsatlarının dağılımı, liderlik uygulamaları ve örgüt kültürü tarafından şekillendirilen yapısal bir dinamiğe işaret ettiğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle söz konusu olgunun sistematik biçimde ele alınması, örgütlerde sürdürülebilir bir iş birliği ikliminin oluşturulması açısından kritik önem taşımaktadır.

1 Dr, Bursa Uludağ Üniversitesi,Sağlık Bilimleri Fakültesi, nejla@uludag.edu.tr, 0000-0003-2732-9431

https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1258.c5119

Giriş

Çalışma yaşamında insan davranışlarının nedenleri ve sonuçları, örgütlerin sürdürülebilirliği ve rekabet kapasitesi açısından kritik önem taşımaktadır (Robbins ve Judge, 2021). Modern örgüt kuramında insan sermayesinin örgütlerin en stratejik kaynağı olarak kabul edilmesi, çalışanların tutum ve eylemlerinin örgütsel performans üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmaların artmasına yol açmıştır. Özellikle kaynakların sınırlı algılandığı ve başarı baskısının arttığı örgütsel ortamlarda, çalışanlar arasında yapıcı ilişkilerin yanında engelleyici eğilimler de ortaya çıkabilmektedir. Bu bağlamda yengeç sepeti sendromu, örgütsel ortamlarda bireylerin başkalarının ilerlemesini engellemeye yönelik tutumlarını açıklamak için kullanılan güçlü bir metafor olarak literatürde yer almaktadır (Soubhari ve Kumar, 2014). Çağdaş örgütlerde çalışanlar yalnızca dış çevredeki aktörlerle değil, örgüt içindeki meslektaşlarıyla da sürekli bir kıyas ve başarı mücadelesi içine girebilmektedir. Bu durum, çatışma, iletişim sorunları ve psikolojik gerilimlerin artmasına yol açabilmektedir (Yeşilada ve Yeniçeri, 2020).

Örgüt içindeki bu tür olumsuz etkileşimler, bazı tutum ve eylemlerin örgütsel davranış literatüründe "sendrom" başlığı altında ele alınmasına yol açmıştır. Bu bağlamda yengeç sepeti sendromu, çalışanların daha başarılı ya da yükselme potansiyeli taşıyan kişileri engellemeye yöneldiği bir davranış örüntüsünü ifade etmektedir (Soubhari ve Kumar, 2014; Bulloch, 2017). Kavram, sepette bulunan yengeçlerin dışarı çıkmaya çalışan diğer yengeçleri aşağı çekmesi metaforundan türetilmiş olup, örgütlerde bazı çalışanların meslektaşlarının gelişimini sınırlamaya yönelik tutumlarını açıklamak için kullanılmaktadır. Literatürde yengeç zihniyeti, tehdit algısı, başarısızlık korkusu ve olumsuz duygularla ilişkilendirilmektedir. Bu zihniyet, başarılı çalışanların itibarsızlaştırılması, dışlanması ya da mesleki ilerlemelerinin engellenmesi biçiminde ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla bu süreç, örgütsel güveni ve iş birliğini zayıflatarak özellikle ekip çalışmasının önemli olduğu alanlarda hizmet kalitesi, performans ve motivasyonu olumsuz etkileyebilmektedir (Soubhari ve Kumar, 2014).

Son yıllarda yapılan araştırmalar, yengeç sepeti sendromunun farklı sektörlerde çalışan davranışları üzerinde önemli etkiler yaratabildiğini göstermektedir (Turan, 2023; Yeniğün vd., 2025; Aydın ve Demir, 2025). Bu çalışmalar, çalışanlar arasındaki engelleyici ve yıpratıcı ilişkilerin iş performansını düşürebildiğini, çalışan devrini artırabildiğini ve etik dışı uygulamalara zemin hazırlayabildiğini ortaya koymaktadır (Özdemir ve Üzüm, 2019; Guo vd., 2022; Akbulut vd., 2025). Bu nedenle örgütlerde yengeç zihniyetine dayalı eğilimlerin erken aşamada belirlenmesi ve bu durumun örgütsel süreçler

üzerindeki etkilerinin incelenmesi hem akademik hem de uygulamalı açıdan önem taşımaktadır.

Bununla birlikte literatürde yengeç sepeti sendromuna ilişkin çalışmalar incelendiğinde, araştırmaların çoğunlukla kıskançlık, sabotaj davranışları ve kişilerarası çatışmalar bağlamında yoğunlaştığı görülmektedir. Sendromun örgütsel yapı, liderlik uygulamaları, kariyer ilerleme süreçleri ve kültürel bağlamla ilişkisini bütüncül biçimde ele alan çalışmaların ise görece sınırlı olduğu dikkat çekmektedir (Üzüm ve Özdemir, 2020). Özellikle çalışanlar arasındaki kıyas süreçleri, rekabetçi iklim ve kariyer fırsatlarının nasıl algılandığına odaklanan çalışmaların sınırlı olması, bu olgunun daha kapsamlı incelenmesini gerekli kılmaktadır (Festinger, 1954).

Bu çalışma, yengeç sepeti sendromunu örgütsel davranış perspektifinden bütüncül bir yaklaşımla ele almayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda çalışmada öncelikle yengeç sepeti sendromunun tanımı ve kapsamı açıklanmakta, ardından sosyal kimlik ve sosyal karşılaştırma teorileri ile kültürel boyutlar çerçevesinde kuramsal temelleri tartışılmaktadır. Ayrıca sendromun bireysel ve örgütsel öncülleri ile sonuçları sistematik biçimde incelenmekte ve örgütlerde bu tür eylemlerin önlenmesine yönelik yönetsel çıkarımlar sunulmaktadır. Bu yönüyle çalışma, yengeç sepeti sendromunun basit bir çekememezlik davranışı olmadığını, bireysel psikolojik süreçler, örgütsel yapı ve kültürel değerlerin etkileşimi içinde şekillenen bir örgütsel davranış olgusu olduğunu göstermeyi hedeflemektedir.

1. Yengeç Sepeti Sendromu: Tanımı ve Kapsamı

Yengeç sepeti sendromu, örgütlerde bireylerin kendilerinden daha başarılı ya da ilerleme potansiyeli taşıyan kişileri engellemeye yönelik davranışlarını açıklamak için kullanılan metaforik bir kavramdır. Kavram, çalışanların meslektaşlarının başarılarını tehdit olarak algılayarak onları aşağı çekmeye çalıştıkları kişilerarası rekabet örüntülerini ifade etmektedir (Soubhari ve Kumar, 2014). Bu yönüyle yengeç sepeti sendromu, örgütlerde kıskançlık, sosyal karşılaştırma ve statü rekabeti gibi psikososyal süreçlerin davranışsal yansımalarını açıklayan önemli kavramlardan biri olarak değerlendirilmektedir.

Kavram ilk kez Filipinli yazar Ninotchka Rosca tarafından "yengeç kişilikler" şeklinde dile getirilmiş ve literatürde zamanla daha sistematik biçimde ele alınmaya başlanmıştır (Fettahlıoğlu ve Dedeoğlu, 2021). Kavramın kökeni, Filipin sahillerinde balıkçılar arasında anlatılan ve kovada bulunan yengeçlerin birbirlerinin dışarı çıkmasını engellediğini ifade eden metafora dayanmaktadır. Bu anlatıya göre kovada bulunan yengeçlerden biri yukarı tırmanarak dışarı çıkmaya çalıştığında diğer yengeçler tarafından aşağı çekilmekte ve kaçışı

engellenmektedir. Kovada birden fazla yengeç bulunduğu sürece bu durum devam etmekte ve hiçbir yengeç kovadan çıkamamaktadır. Bu metafor, bireylerin kendilerinden daha başarılı ya da ilerleme potansiyeline sahip kişileri aşağı çekmeye yönelik davranışlarını sembolize etmektedir (Soubhari ve Kumar, 2014). Bu durum, grup içindeki bireylerin birbirlerinin ilerlemesini engellediği ve dolayısıyla hiçbir bireyin gerçek anlamda ilerleyemediği bir sosyal dinamiğe işaret etmektedir (Özdemir ve Üzüm, 2019).

Söz konusu davranış biçimi çoğu zaman "ben başaramıyorsam sen de başaramazsın" ya da "ben sahip değilsem sen de sahip olamazsın" şeklinde özetlenebilecek rekabetçi ve dışlayıcı bir düşünce yapısını yansıtmaktadır (Üzüm ve Özdemir, 2020). Literatürde bu durum özellikle örgütsel rekabetin yoğun olduğu ortamlarda ortaya çıkan yıkıcı rekabet biçimlerinden biri olarak değerlendirilmekte ve çoğu zaman başkalarının başarısı karşısında duyulan kıskançlık, kaygı veya tehdit algısıyla ilişkilendirilmektedir (Üzüm vd., 2022). Nitekim örgütsel bağlamda gelişen negatif duyguların çalışanlar arasında sosyal baltalama, bilgi saklama ve kişilerarası sabotaj gibi olumsuz tutumları tetikleyebildiği çeşitli ampirik çalışmalarla gösterilmiştir (Duffy vd., 2012; Li vd., 2023).

Örgütsel davranış literatüründe çalışanların başkalarının performansını kasıtlı biçimde zayıflatmaya yönelik eylemleri, sosyal baltalama ve iş yeri sapkınlığı gibi kavramlar kapsamında incelenmektedir (Duffy vd., 2012). Güncel çalışmalar, örgütsel kıskançlığın çalışanlar arasında bilgi saklama gibi olumsuz kişilerarası tutumları tetikleyebildiğini ve bunun örgüt içi güven ile iş birliği düzeyini zayıflatabildiğini ortaya koymaktadır (Su ve Chen, 2023).

Literatürde kavrama ilişkin çeşitli tanımlar bulunmaktadır. McPhail (2010) yengeç zihniyetini bireysel çıkar ve oportünizmle ilişkilendirerek, kıt kaynakların bulunduğu rekabetçi ortamlarda başarı arzusunun bir yan ürünü olarak değerlendirmektedir (Miller, 2019). Bulloch (2013) ise yengeç sepeti sendromunu, bireylerin herkesin aynı düzeyde kalmasını isteyen ve bu nedenle başarılı bireyleri aşağı çekmeye yönelen negatif bir sosyal reaksiyon biçimi olarak tanımlamaktadır. Pegues (2018) kavramı örgütsel bağlamda ele alarak, çalışanların diğer çalışanların hatalarını öne çıkarma, onları küçük düşürme veya motivasyonlarını zayıflatma yönündeki davranışlarıyla ilişkilendirmektedir.

Miller (2019) ise yengeç sepeti sendromunu, örgüt içinde destekleyici normların varlığına rağmen bireylerin başkalarının kariyer ilerlemesini engellemeye yönelik eğilimlerini açıklayan bir metafor olarak değerlendirmektedir. Benzer şekilde Fettahlıoğlu ve Dedeoğlu (2021), kavramın örgütsel ortamlarda çalışanlar arasında ortaya çıkan engelleyici etkileşimleri tanımlamak için kullanılan bir yaklaşım olduğunu ifade etmektedir.

Psikolojik açıdan değerlendirildiğinde yengeç sepeti sendromunun oluşumunda bireylerin kendilerini başkalarıyla kıyaslama eğilimi önemli bir rol oynamaktadır. Festinger'e (1954) göre bireyler başarı ve yetkinliklerini değerlendirmek için çevrelerindeki kişilerle karşılaştırma yapmaktadır. Bu değerlendirmeler sonucunda kendini dezavantajlı konumda algılayan bireylerde kıskançlık ve tehdit algısı ortaya çıkabilmektedir. Bu duygular yoğunlaştığında ise bireylerin başkalarının ilerlemesini engellemeye yönelik tutumlar geliştirebildiği belirtilmektedir. Nitekim örgütsel ortamlarda yapılan çalışmalar da bu tür kıyaslama süreçlerinin haset duygusunu artırarak engelleyici davranışlara yol açabildiğini göstermektedir (Zhang, 2020; Bindra vd., 2025).

Yengeç zihniyetine sahip bireylerin bazı ortak davranış özellikleri sergilediği ifade edilmektedir. Bu bireyler başkalarının başarılarını küçümseme eğiliminde olabilir, olumlu gelişmeler karşısında rahatsızlık duyabilir ve diğer çalışanların başarısını itibarsızlaştırmaya yönelik tutumlar gösterebilirler. Ayrıca bilgi saklama, dedikodu üretme, sosyal dışlama veya başkalarının hatalarını büyütme gibi davranışlar da bu sendromun örgütsel yansımaları arasında yer almaktadır (Andersson ve Pearson, 1999; Duffy vd., 2012; Altıntaş ve Topçu, 2024).

Literatür incelendiğinde yengeç sepeti sendromuna yönelik akademik ilginin son yıllarda giderek arttığı görülmektedir. Soubhari ve Kumar (2014) kavramı rekabetçi iş ortamlarında ortaya çıkan davranışsal bir olgu olarak incelemiş, Miller (2019) sendromun doğasını ve örgütsel sonuçlarını tartışmıştır. Fettahlıoğlu ve Dedeoğlu (2021) örgütsel bağlamda sendromun ölçümüne yönelik ölçek geliştirme çalışması gerçekleştirmiştir. Özdemir ve Üzüm (2019) kavramı psikososyal bir perspektiften ele alırken, Budak ve arkadaşları (2022) sendromun iş yeri mutluluğu ve işe adanmışlık üzerindeki olumsuz etkilerini incelemiştir. Bununla birlikte örgüt kültürü ve liderlik tarzları ile yengeç sepeti sendromu arasındaki ilişkileri ele alan çalışmaların halen sınırlı olduğu belirtilmektedir (Altan ve Filizöz, 2023; Turan, 2023).

2. Kuramsal Çerçeve

2.1. Sosyal Kimlik ve Sosyal Karşılaştırma Teorileri Bağlamında Yengeç Sepeti Sendromu

Yengeç sepeti sendromunun açıklanmasında en işlevsel kuramsal çerçevelerden biri sosyal kimlik teorisidir. Sosyal kimlik yaklaşımı, bireylerin kendilerini kişisel özelliklerinin yanı sıra ait oldukları gruplar üzerinden de tanımladıklarını ileri sürmektedir. Bu aidiyet, tutum ve davranışları önemli ölçüde yönlendirmektedir. Bu bağlamda grup üyeliği, bir yandan iç-grup dayanışmasını güçlendirebilirken, diğer yandan statü, görünürlük ve başarı rekabetinin yoğunlaştığı koşullarda grup içi gerilimleri de artırabilmektedir.

Nitekim minimal grup paradigması, son derece zayıf grup ayrımlarının dahi iç-grup kayırmacılığı ve dış-grup ayrımcılığı üretebildiğini göstermiştir (Tajfel ve Turner, 1979).

Sosyal kimlik teorisine göre bireyler, ait oldukları grubu olumlu değerlendirme eğilimindedir ve bu değerlendirme çoğu zaman diğer gruplarla yapılan karşılaştırmalar üzerinden şekillenmektedir. Ancak örgütsel bağlamda bu süreç her zaman dayanışma üretmemektedir. Sosyal sınıflandırma, grup içi benzerlikleri ve gruplar arası farkları olduğundan daha belirgin hale getirebilmektedir. Bu durum, özellikle başarı baskısının yüksek olduğu ortamlarda dışlama, ayrımcılık ve statü temelli gerilimleri besleyebilmektedir (Bilgin, 1996; Mackie vd., 1996; Tajfel ve Turner, 1979; Arkonaç, 1999).

Bu noktada yengeç sepeti sendromu, sosyal kimliğin tek yönlü olarak dayanışma üretmediğini gösteren önemli bir örnek oluşturmaktadır. Grup üyeliği çoğu durumda iç-grup uyumunu destekleyebilse de, statü ve başarı rekabetinin belirginleştiği örgütsel bağlamlarda aynı grup üyeleri arasında da engelleyici tutumlar ortaya çıkabilmektedir (Miller, 2019). Başka bir ifadeyle, kaynak kıtlığı, statü tehdidi ve görünür başarı farkları gibi koşullar altında iç-grup içinde de rekabet ve aşağı çekme davranışları gelişebilmektedir. Paustian-Underdahl vd. (2017), bazı durumlarda benzer kimlik özelliklerinin grup içi uyumu artırabildiğini; ancak akranlar arası başarı rekabetinin bu örüntüyü tersine çevirebildiğini göstermektedir. Dolayısıyla sosyal kimliğin yengeç sepeti sendromu üzerindeki etkisi doğrusal değil, bağlama duyarlı bir yapı sergilemektedir.

Miller (2019), yengeç sepeti sendromunun örgütsel ortamlardaki doğasını sosyal kimlik teorisi ve sosyal karşılaştırma teorisi temelinde incelemiş; aynı sosyal kimliği paylaşan bireyler arasında belirli koşullarda olumlu ilişkiler gelişebildiğini, ancak başarı ve statü rekabetinin yoğunlaştığı bağlamlarda bu durumun tersine dönebildiğini ortaya koymuştur. Bu bulgu, yengeç sepeti sendromunun yalnızca dış-gruba yönelen bir dışlama biçimi olmadığını; belirli koşullarda iç-grup üyeleri arasında da ortaya çıkabilen bir engelleme eğilimi olduğunu göstermektedir. Benzer biçimde Roberson (2019), sosyal kimliğin grup içi dinamikler üzerinde kimlik temelli etkiler ürettiğini vurgulayarak, sendromun neden bazı alt gruplarda daha görünür hale gelebildiğini açıklayabilecek bir çerçeve sunmaktadır.

Sosyal kimlik yaklaşımının bu bağlamdaki açıklayıcılığı, bireylerin kendilerini başkalarıyla kıyaslama süreçleriyle birlikte düşünüldüğünde daha belirgin hale gelmektedir. Bu süreçte çalışanlar performanslarını, başarı düzeylerini ve kariyer ilerlemelerini diğer bireyleri referans alarak değerlendirmektedir. Terfi, takdir ve görünür başarı göstergeleri çalışanlar arasındaki kıyasları

yoğunlaştırabilmektedir. Bu durum, yetersizlik duygusu ve konum kaybı endişesini artırarak olumsuz örgütsel davranışlara zemin hazırlayabilmektedir (Miller, 2019; Sheppard ve Aquino, 2017). Bu nedenle yengeç sepeti sendromu, bu tür kıyaslamaların duygusal ve örgütsel yansımalarının görünür hale geldiği bir örüntü olarak değerlendirilebilir.

McPhail'in (2010) kıt kaynaklar ve oportünizm vurgusu da bu açıklama hattını güçlendirmektedir. Bireysel menfaat, fırsatçılık ve sınırlı kaynaklar karşısında başarı elde etme arzusu, bireylerin başkalarının ilerlemesini tehdit olarak algılamasına yol açabilmektedir (Miller, 2019). Bu sıfır toplam algısı, özellikle aynı pozisyon için yarışan ya da benzer toplumsal kimliklere sahip bireyler arasında daha görünür hale gelebilmektedir. Nitekim azınlık gruplar içindeki rekabetin tehdit algısını artırabildiği ve yengeç zihniyetinin bu tür koşullarda güçlenebildiği belirtilmektedir (Tajfel ve Turner, 1979). Bulloch (2017) ise yengeç zihniyetinin haset duygusu, statü mücadelesi ve başkalarının başarısını değersizleştirme eğilimleriyle ilişkili olduğunu belirtmektedir.

Sonuç olarak sosyal kimlik ve sosyal karşılaştırma teorileri birlikte ele alındığında, yengeç sepeti sendromunun yalnızca bireysel çekememezlikten ibaret olmadığı görülmektedir. Grup aidiyeti, konumsal hassasiyet, sınırlı fırsat algısı ve başarı odaklı rekabet gibi unsurların etkileşimi bu örüntünün oluşumunda belirleyici rol oynamaktadır. Bu kuramsal çerçeve, söz konusu durumun bazı koşullarda grup dayanışmasını zayıflatarak engelleme, dışlama ve itibarsızlaştırma gibi pratiklere dönüşmesini açıklamak açısından güçlü bir analitik zemin sunmaktadır.

2.2. Hofstede'nin Kültür Boyutları Çerçevesinde Yengeç Sepeti Sendromu

Yengeç sepeti sendromunun yalnızca bireysel psikolojik süreçler veya grup içi dinamikler üzerinden değil, kültürel değerler ve örgütsel normlar üzerinden de değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu noktada Hofstede'nin kültür boyutları yaklaşımı, sendromun hangi kültürel zeminlerde daha kolay görünür hale gelebileceğini tartışmak açısından işlevsel bir çerçeve sunmaktadır. Her ne kadar bu yaklaşım çeşitli eleştirilere konu olmuş olsa da, farklı toplumlarda davranış kalıplarının kültürel temellerini açıklamak bakımından yaygın biçimde kullanılmaktadır (Hofstede vd., 2010).

Bu çerçevede özellikle güç mesafesi, bireycilik–kolektivizm, erillik–dişillik ve belirsizlikten kaçınma boyutları açıklayıcı görünmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde hiyerarşi, ayrıcalık ve otorite daha kolay meşrulaştırılmakta; bu durum statüye erişim mücadelesini sertleştirebilmektedir (Hofstede vd., 2002; Kartarı, 2013). Bireycilik–kolektivizm ayrımı da başarı

ve aidiyetin nasıl anlamlandırıldığını etkilemekte, buna bağlı olarak dayanışma kadar dışlama süreçlerini de şekillendirebilmektedir (Hofstede vd., 2002; Kartarı, 2013). Erillik düzeyi yüksek kültürlerde rekabet, başarı ve statü arayışı daha görünür hale gelirken; belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde kariyer, statü ve geleceğe ilişkin kaygılar bireyleri kendi konumlarını korumaya daha güçlü biçimde yöneltebilmektedir (Hofstede vd., 2002; Hofstede vd., 2010).

Uzun dönem–kısa dönem odaklılık ile heveslilik–kısıtlama boyutları da sendromun kültürel arka planını tamamlamaktadır. Kısa dönem odaklı kültürlerde hızlı sonuç alma, görünür başarı ve itibarı koruma eğilimi daha belirgin hale gelirken; kısıtlamanın baskın olduğu bağlamlarda bastırılmış rekabet duyguları daha dolaylı biçimlerde ifade edilebilmektedir (Hofstede vd., 2010; Kartarı, 2013). Bu nedenle sendrom sadece açık saldırganlıkla değil, dedikodu, dışlama ve itibarsızlaştırma gibi örtük biçimlerde de ortaya çıkabilmektedir.

Türkiye bağlamında yapılan çalışmalar da bu kuramsal hattı desteklemektedir. GLOBE araştırmasının Türkiye bulguları ile sonraki tekrar çalışmalar, özellikle güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutlarının yüksek seyrettiğini göstermektedir (Batır ve Gürbüz, 2016). Bu durum, statüye duyarlılık, hiyerarşik ilişkilere verilen önem ve geleceğe ilişkin güvence arayışının örgütsel davranışlar üzerinde belirleyici olabildiğine işaret etmektedir. Dolayısıyla Türkiye gibi güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma düzeyi nispeten yüksek bağlamlarda, yengeç sepeti sendromunun örgütsel ilişkilerde daha görünür hale gelmesi kuramsal olarak mümkündür.

Bu değerlendirmeler ışığında örgüt kültürü, yengeç sepeti sendromunun arka planı olmakla birlikte, davranış örüntülerinin şekillendiği temel düzlem olarak görülmelidir. Başarıyı kolektif katkıdan çok kişisel üstünlük üzerinden tanımlayan, bilgi paylaşımını değil bireysel rekabeti ödüllendiren ve kıyaslamayı olağanlaştıran kültürel yapılar, sendromun güçlenmesine elverişli bir iklim yaratabilmektedir (Altan ve Filizöz, 2023; Turan, 2023). Buna karşılık destekleyici, adil ve iş birliğini teşvik eden örgütsel normlar yengeç zihniyetini sınırlandırabilmektedir. Bu nedenle yengeç sepeti sendromu, bireysel duygulanımlar ile örgütsel normlar arasındaki etkileşim içinde ve kültürel değerlerin yön verdiği daha geniş bir açıklama hattı üzerinden değerlendirilmelidir (Özdemir ve Üzüm, 2019; Turan, 2023).

2. 3. Adams'ın Eşitlik Teorisi Kapsamında Yengeç Sepeti Sendromu

Yengeç sepeti sendromunun açıklanmasında eşitlik teorisi (Equity Theory) de önemli bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Adams (1965) tarafından geliştirilen

eşitlik teorisine göre bireyler, örgüt içindeki katkı ve elde ettikleri ödülleri diğer çalışanlarla karşılaştırarak adalet algısı geliştirmektedir. Bu karşılaştırmalar sonucunda bireyler kendi durumlarını dezavantajlı olarak algıladıklarında adaletsizlik duygusu ortaya çıkabilmektedir. Algılanan eşitsizlik, çalışanların motivasyonunu ve örgütsel tutumlarını olumsuz etkileyebilmekte; bazı durumlarda bireylerin başkalarının başarılarını değersizleştirme veya onların ilerlemesini sınırlamaya yönelik eğilimler geliştirmesine yol açabilmektedir. Bu yönüyle eşitlik teorisi, yengeç sepeti sendromunun örgütsel adalet algısı ve kaynakların dağılımına ilişkin değerlendirmelerle yakından ilişkili olduğunu ortaya koymakta ve bu olgunun çok yönlü ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır.

2.3. Yengeç Sepeti Sendromunun Öncülleri

Yengeç sepeti sendromu, örgütsel ortamlarda bireylerin başkalarının ilerlemesini engellemeye yönelik tutumlarını ifade eden karmaşık bir davranış örüntüsüdür. Bu davranışların ortaya çıkışı yalnızca bireysel kişilik özellikleriyle açıklanamayacak kadar çok boyutludur. Literatürde yengeç sepeti davranışlarının ortaya çıkmasında bireysel psikolojik süreçler ile örgütsel bağlamın birlikte etkili olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle sendromun ortaya çıkışını anlamak için bireylerin kendilerini başkalarıyla kıyaslama süreçleri, kıskançlık duyguları ve örgüt içi rekabet algısı gibi faktörlerin birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir (Duffy vd., 2012). Yengeç sepeti sendromunun ortaya çıkış nedenleri incelendiğinde, bu olgunun yalnızca bireyin içsel eğilimleriyle açıklanamayacağı, aynı zamanda içinde bulunulan toplumsal ve örgütsel bağlam tarafından da şekillendiği görülmektedir. Başka bir ifadeyle, bireyin psikolojik eğilimleri uygun örgütsel koşullar oluşmadıkça her zaman eyleme dönüşmemektedir. Bu nedenle literatürde sendromun ortaya çıkışını açıklayan öncüller genel olarak bireysel nedenler ve toplumsal-örgütsel nedenler olmak üzere iki temel düzeyde ele alınmaktadır.

2.3.1. Bireysel Nedenler

Bireysel nedenler, bireyin doğuştan getirdiği ya da yaşam deneyimleriyle şekillenen duygusal, bilişsel ve kişilik temelli özellikleri kapsamaktadır. Her ne kadar bireyin iç dünyasında gelişen bazı duygular belirli ölçüde denetlenebilir olsa da uygun biçimde yönetilemeyen bu duygular zamanla hem bireyin kendisi hem de çevresi açısından yıkıcı sonuçlar doğurabilmektedir. Yengeç sepeti sendromunun bireysel düzeydeki motivasyon kaynakları arasında özellikle başkalarının başarısından rahatsız olma, haset, düşük benlik saygısı, narsisizm, korku ve kaygı gibi psikolojik değişkenler öne çıkmaktadır (Dincer, 2017; Pegues, 2018; Altıntaş ve Topçu, 2024).

2.3.1.1. Sosyal Karşılaştırma Süreçleri

Psikolojik açıdan değerlendirildiğinde yengeç sepeti sendromunun temelinde sosyal karşılaştırma süreçlerinin önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Bu süreçler, örgütsel ortamlarda bireylerin kendi performanslarını ve konumlarını diğer çalışanlarla kıyaslamalarına yol açarak olumsuz duygusal tepkilerin ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilmektedir. Özellikle performans değerlendirmeleri, terfi uygulamaları ve ödül sistemleri çalışanlar arasında sürekli bir karşılaştırma ortamı yaratmakta; bu durum bazı çalışanlarda olumsuz duygulanım, yetersizlik algısı ve konumunu kaybetme kaygısı gibi duyguların güçlenmesine neden olabilmektedir. Sonuç olarak sosyal karşılaştırma süreçleri, çalışanların başkalarının başarılarını olumsuz değerlendirmesine ve engelleyici kişilerarası davranışlar geliştirmesine zemin hazırlayan önemli bir psikolojik mekanizma olarak değerlendirilmektedir (Festinger, 1954).

2.3.1.2. Kıskançlık ve Haset

Kıskançlık ve haset kavramları çoğu zaman birbirinin yerine kullanılsa da oluşum dinamikleri bakımından farklılık göstermektedir. Haset, bireyin sahip olmadığı bir şeyin başkasında bulunmasına tahammül edememesi ve o şeyin karşı tarafta da bulunmamasını istemesi şeklinde tanımlanmaktadır (Foster vd., 1972). Bu durum yalnızca maddi unsurlarla sınırlı değildir; başarı, statü, yetenek ya da kişisel özellikler de hasedin konusu olabilmektedir (Vecchio, 2000). Kıskançlık ise çoğu zaman bireyin değer verdiği bir ilişkiyi, konumu ya da statüyü kaybetme korkusuyla ilişkilendirilmekte ve bu duygunun temelinde kaybetme ve yoksun kalma korkusunun bulunduğu belirtilmektedir (Li, Xu, ve Kwan, 2023). Her ne kadar bu duygu insana özgü doğal bir durum olarak kabul edilse de uygun biçimde yönetilemediğinde örgütsel ilişkiler üzerinde yıpratıcı sonuçlar doğurabilmektedir. Güven eksikliği, karşılık bulmayan emek ya da değersizlik algısı kıskançlığı besleyebilmektedir (Greenberg ve Pyszczynski, 1985). Bu duygular yoğunlaştığında saldırganlık, örgütsel zorbalık, yıldırma, dedikodu ve dışlama gibi davranışlara dönüşebilmekte; söz konusu eylemler yengeç sepeti sendromunun örgütsel yansımaları arasında değerlendirilmektedir (Miller, 2019; Altıntaş ve Topçu, 2024).

2.3.1.3. Düşük Benlik Saygısı

Benlik saygısı, bireyin kendisini yeterli ve değerli algılamasıyla ilişkili olumlu bir benlik değerlendirmesini ifade etmektedir (Çetinceli ve Acar, 2022). Yüksek benlik saygısına sahip bireyler genellikle kişisel gelişimlerine odaklanırken, düşük benlik saygısına sahip bireylerin hata yapmaktan kaçınmaya daha fazla yoğunlaştıkları belirtilmektedir (Rosenberg, 1965). Yetersizlik ve değersizlik duygularıyla beslenen düşük benlik saygısı, bireyin kendini

dezavantajlı konumda algılamasına neden olabilmektedir. Bu durum bazı bireylerin başkalarının başarılarını tehdit olarak değerlendirmesine ve buna karşı savunmacı ya da saldırgan davranışlar geliştirmesine yol açabilmektedir. Özellikle sosyal tehdit algısının yoğun olduğu durumlarda bireyin benlik saygısını koruma amacıyla başkalarının ilerlemesini engellemeye yönelik davranışlar geliştirmesi öngörülmektedir (Fettahlıoğlu ve Dedeoğlu, 2021).

2.3.1.4. Narsisizm

Narsisizm, bireyin kendisini abartılı biçimde önemli, ayrıcalıklı ve üstün görmesiyle karakterize edilen bir kişilik örüntüsüdür. Kavramın kökeni Yunan mitolojisindeki Narkissos anlatısına dayandırılmaktadır (Karaaziz ve Atak, 2013). Narsistik özellikler taşıyan bireyler çoğu zaman kendilerini ayrıcalıklı görme, başkalarını değersizleştirme ve çevreleri üzerinde kontrol kurma eğilimi gösterebilmektedir (Özsoy ve Ardıç, 2017). Özdemir ve Üzüm'e (2019) göre narsistik kişilik özellikleri, yengeç sepeti sendromunun gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır. Başkalarının başarılarını küçümseme, kendi görüşünü mutlak doğru kabul etme, eleştiriye kapalı olma ve bencil davranma gibi özellikler narsistik yapı ile yengeç zihniyeti arasında güçlü bir ilişki kurmaktadır. Benzer biçimde diğer bireylerin başarılarını tesadüf olarak değerlendirme ve sürekli üstünlük iddiası taşıma gibi özelliklerin de bu sendromla ilişkili olduğu belirtilmektedir (Özdemir ve Üzüm, 2019).

2.3.1.5. Sosyal Baltalama ve Engelleme Davranışları

Yengeç sepeti sendromunun örgütsel düzlemde görünür hale gelmesinde sosyal baltalama önemli bir rol oynamaktadır. Sosyal baltalama, bireylerin diğer çalışanların başarılarını, itibarını veya kişilerarası ilişkilerini zayıflatmaya yönelik kasıtlı eylemlerini ifade etmektedir. Bu kapsamda dedikodu yayma, bilgi saklama, sosyal dışlama, başkalarının hatalarını görünür kılma ve mesleki ilerlemeyi engelleme gibi pratikler yer alabilmektedir. Araştırmalar, örgütlerde haset ve kıyaslama süreçlerinin yoğunlaştığı ortamlarda bu tür eylemlerin daha sık ortaya çıktığını göstermektedir. Özellikle örgütsel kıskançlık duygusunun sosyal baltalamanın önemli bir öncülü olduğu belirtilmektedir (Li, Xu ve Kwan, 2023). Bu yönüyle sosyal baltalama, yengeç sepeti sendromunun duygusal ve örgütsel öncüllerinden biri olarak değerlendirilmektedir.

2.4. Toplumsal ve Örgütsel Nedenler

Yengeç sepeti sendromu yalnızca bireysel psikolojik özelliklerle açıklanabilecek bir olgu değildir. Bu davranışların ortaya çıkmasında örgütsel yapı, çalışma ortamının psikolojik iklimi ve örgüt kültürü gibi yapısal faktörler de önemli rol oynamaktadır.

2.4.1. Rekabetçi Örgüt İklimi

Rekabetçi örgüt iklimi, çalışanların kendilerini sürekli olarak diğer çalışanlarla karşılaştırdığı ve başarılarını bu karşılaştırmalar üzerinden değerlendirdiği çalışma ortamlarını ifade etmektedir (Ashforth ve Saks, 1996). Bu tür ortamlarda çalışanlar çevrelerindeki bireyleri iş birliği yapılacak meslektaşlar yerine aşılması gereken rakipler olarak görmeye başlayabilmektedir. Bu koşullarda başarı farklılıkları tehdit olarak algılanabilmekte ve küçümseme, değersizleştirme ya da zarar verici duygulanım gibi buldularla ortaya çıkabilmektedir. Bu süreç zamanla zarar verici eylemleri doğurabilmekte ve çalışanların birbirlerini engellemeye yönelik davranışlar geliştirmesine zemin hazırlayabilmektedir (Çiçek ve Söylemez, 2020; Li, Xu ve Kwan, 2023).

Altıntaş ve Topçu (2024) tarafından kamu çalışanları üzerinde gerçekleştirilen nitel araştırma, yengeç sepeti sendromunun gündelik örgütsel yaşamdaki somut yansımalarını görünür kılmaktadır. Araştırmanın dikkat çekici sonuçlarından biri, özellikle hiyerarşik yapının belirgin olduğu ve terfi fırsatlarının önem kazandığı çalışma ortamlarında bu tür pratiklerin daha sık ortaya çıkmasıdır. Bu çerçevede araştırmacılar, terfi, ödül ve takdir gibi sınırlı algılanan örgütsel kaynaklara yönelik rekabetin, yengeç sepeti davranışlarını tetikleyen başlıca dinamiklerden biri olduğunu belirtmektedir (Altıntaş ve Topçu, 2024).

2.4.2. Örgüt Yapısı

Örgüt yapısı, örgütte görevlerin nasıl dağıtıldığını, yetki ve sorumluluk ilişkilerinin nasıl düzenlendiğini ve bilgi akışının nasıl gerçekleştiğini belirleyen temel kurumsal çerçeveyi ifade etmektedir. Rol çatışmaları, sınırlı yükselme fırsatları ve kapalı iletişim kanalları çalışanların başkalarının başarısını kendi konumları açısından tehdit olarak değerlendirmesine neden olabilmektedir. Bu tür yapısal sorunlar yengeç sepeti sendromunun ortaya çıkabileceği uygun zemini oluşturmaktadır. Aşırı hiyerarşik ya da belirsiz örgüt yapıları çalışanlar arasında statü temelli gerilimleri artırabilmektedir (Ahmady vd., 2016).

2.4.3. Yönetsel Tutumlar ve Örgütsel Adalet

Örgüt içindeki yönetsel tutumlar ve çalışanların davranışları, çalışma ortamının psikolojik iklimini doğrudan etkilemektedir. Özellikle yönetsel adalet algısının zayıf olduğu ve karar süreçlerinin liyakat temelli algılanmadığı ortamlarda çalışanlar arasında güvensizlik ve rekabet duygusu artabilmektedir (Bolat vd., 2017). Bu tür örgütsel koşullar, çalışanların başkalarının başarısını tehdit olarak algılamalarına ve engelleyici tutumlar geliştirmelerine zemin hazırlayabilmektedir. Örgütsel davranış literatürü, yönetsel tutumların çalışanların kişilerarası ilişkilerini ve rekabet biçimlerini önemli ölçüde

şekillendirdiğini göstermektedir. Bununla birlikte örgütsel adalet algısının yeterli olmadığı durumlarda başkalarını ölçüt alma eğilimlerinin güçlendiği ve çalışanlar arasında yıkıcı pratiklerin artabildiği belirtilmektedir (Festinger, 1954; Colquitt vd., 2001). Bu algılar çalışanların meslektaşlarının başarılarını tehdit olarak değerlendirmelerine ve onların ilerlemesini engellemeye yönelik tutumlar geliştirmelerine yol açabilmektedir. Dolayısıyla yönetsel tutumlar ve örgütsel adalet algısı yengeç sepeti zihniyetinin ortaya çıkmasında önemli belirleyiciler arasında yer almaktadır.

2.4.4. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, değerler, inançlar ve normlar aracılığıyla çalışanların nasıl hareket etmeleri gerektiğini belirleyen kurumsal bir anlam sistemini ifade etmektedir. Çalışanlar zamanla bu kültürü içselleştirerek tutum ve eylemlerini örgütsel normlara göre şekillendirmektedir. İş birliği ve destek yerine yoğun rekabet ve kıyaslamanın öne çıktığı örgüt kültürleri, çalışanlar arasında engelleyici tutumların gelişmesine zemin hazırlayabilmektedir. Buna karşılık destekleyici ve adil bir örgüt kültürü, çalışanların birbirlerinin gelişimini destekleyen daha sağlıklı ilişkiler kurmasına katkı sağlamaktadır (Akıncı, 2012).

Yengeç sepeti sendromunun ortaya çıkışı çok boyutlu bir süreçtir ve örgüt kültürünün özellikleriyle yakından ilişkilidir. Rekabetin yoğun olduğu, kıt kaynak algısının güçlü hissedildiği ve yapısal eşitsizliklerin belirgin olduğu örgütlerde çalışanlar kendi konumlarını meslektaşlarının performansı üzerinden değerlendirebilmekte; bu durum zamanla sosyal baltalama ve engelleyici pratiklerin ortaya çıkmasını kolaylaştırabilmektedir (Duffy vd., 2012). Bu nedenle yengeç sepeti sendromu, yalnızca bireysel psikolojik özelliklerle değil, örgüt kültürünün şekillendirdiği rekabet dinamikleri ile bireysel duygusal süreçlerin etkileşimi içinde ortaya çıkan bir örgütsel olgu olarak değerlendirilmelidir.

3. Yengeç Sepeti Sendromunun Sonuçları

Yengeç sepeti sendromu, örgütlerde bireylerin birbirlerinin ilerlemesini engellemeye yönelik davranışlar sergilemesiyle ortaya çıkan ve çalışma ortamının sosyal yapısını olumsuz etkileyen bir olgudur. Bu sendromun örgütsel ve bireysel düzeyde çeşitli sonuçlar doğurduğu; özellikle çalışanlar arasındaki güven, saygı ve iş birliği ilişkilerinin zayıflamasıyla kendini gösterdiği belirtilmektedir. Literatürde bu durumun mobbing, zorbalık, dışlanma, dedikodu, saldırganlık ve iş yeri nezaketsizliği gibi olumsuz davranış örüntülerini tetiklediği ifade edilmektedir (Aydın ve Demir, 2025).

3.1. Dedikodu ve Söylenti

Yengeç sepeti sendromunun örgütlerde ortaya çıkan en yaygın sonuçlarından biri dedikodu ve söylenti ortamlarının yaygınlaşmasıdır. Dedikodu ve söylentiler örgüt içi çatışmaları artırmakta, çalışanların psikolojik durumunu olumsuz etkileyerek huzursuzluk, kaygı ve moral bozukluğu gibi duyguların artmasına yol açmaktadır (Çavuş ve Sarpkaya, 2021). Ayrıca bu tür iletişim pratikleri çalışanlar arasındaki güven ilişkilerini zedeleyerek örgüt içindeki dayanışmayı ve şeffaflık gibi temel örgütsel değerleri zayıflatmaktadır. Bu bağlamda dedikodu ve söylenti, kişilerarası ilişkilerde saldırganlığın dolaylı bir biçimi olarak değerlendirilmektedir (Baumeister, Zhang, ve Vohs, 2004). Dedikodunun çoğu zaman üstünlük arayışı duygularından beslenerek bireylerin başkalarını itibarsızlaştırma amacıyla kullanılabildiği belirtilmektedir. Nitekim ampirik çalışmalar da yıkıcı rekabet davranışlarının örgütsel iletişim ortamını olumsuz etkilediğini ve çalışanlar arasında güvensizlik ile söylenti mekanizmalarını güçlendirdiğini göstermektedir (Yeşilkuş, Özbozkurt ve Sezal, 2024). Bu yönüyle dedikodu ve söylenti, yengeç sepeti sendromunun hem görünür hem de yayılmacı sonuçlarından biri olarak örgütsel ilişkilerin niteliğini zayıflatmaktadır (Bulloch, 2017).

3.2. Dışlanma

Dışlanma, yengeç sepeti sendromunun önemli sonuçlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Dedikodu ve söylentilerin yoğun olduğu ortamlarda bazı bireyler sosyal ilişkilerden dışlanabilmekte ve bu durum onların örgüt içindeki aidiyet duygularını zayıflatabilmektedir. Dışlanma, bireyin bulunduğu sosyal ortamda yok sayılması veya görmezden gelinmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Çelik ve Koşar, 2015). Örgütsel bağlamda dışlanma, çalışanların karar süreçlerinden uzak tutulması, iletişim ağlarından dışlanması veya sosyal ilişkilerden bilinçli biçimde koparılması biçiminde ortaya çıkabilmektedir. Dışlanma yaşayan bireyler zamanla çevreleriyle olan ilişkilerini sınırlandırmakta ve içe kapanma eğilimi gösterebilmektedir. Bu kişiler çoğu zaman anlaşılmadıklarını düşünmekte ve kendilerini örgüte ait hissetmemektedirler. Bu durum bireyin sosyal ilişkilerini etkilediği gibi örgütsel performansını ve psikolojik iyi oluşunu da olumsuz yönde tetiklemektedir (Çelik ve Koşar, 2015). Ampirik çalışmalar da bu bulguları desteklemektedir. Yeşilkuş, Özbozkurt ve Sezal (2024) tarafından akademisyenler üzerinde yürütülen araştırma, yengeç zihniyetinin çalışanların işe yabancılaşma düzeyleriyle anlamlı ilişkiler gösterdiğini ortaya koymuştur. Araştırma bulguları, yıkıcı rekabet davranışlarının çalışanların kurumsal aidiyet duygusunu zayıflattığını ve örgüt içindeki sosyal bütünleşmeyi olumsuz etkilediğini göstermektedir.

Dolayısıyla dışlanma, yengeç sepeti sendromunun kişilerarası bağları zayıflatan ve çalışanların örgütsel bütünleşmesini bozan temel sonuçlarından biridir.

3.3. Saldırganlık

Yengeç sepeti sendromu, bireylerde açık ya da örtük saldırgan davranışların ortaya çıkmasına da zemin hazırlayabilmektedir. Saldırganlık davranışları kimi zaman doğrudan, kimi zaman ise dolaylı biçimde gerçekleşmektedir. Örgütlerde bu davranışlar küçümseme, alay etme, engelleme, sabote etme, aşağılama ya da zarar verici tutumlar şeklinde görünür hale gelebilmektedir. Özellikle rekabetin yoğun olduğu çalışma ortamlarında çalışanların birbirlerine yönelik küçümseyici, engelleyici veya zarar verici davranışlar sergileyebildikleri görülmektedir (Balıca, 2025). Saldırgan davranışlar iş süreçlerinin yavaşlamasına, örgüt içinde çatışmaların artmasına ve bazı durumlarda fiziksel veya psikolojik zararların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu tür davranışlar bireyler arası ilişkileri ve örgütün genel işleyişini de olumsuz etkileyebilmektedir Literatürde yıkıcı rekabet ortamlarının çalışanlar arasında saldırgan ve engelleyici davranışları artırabildiği belirtilmektedir. Bu tür ortamlarda bireyler başkalarının başarısını tehdit olarak algılayabilmekte ve küçümseme, sabotaj veya değersizleştirme gibi davranışlar sergileyebilmektedir (Spector ve Fox, 2005). Bu yönüyle saldırganlık, yengeç sepeti sendromunun hem bireysel düzeyde yıkıcı sonuçlar doğuran hem de örgütsel işleyişi sekteye uğratan önemli bir çıktısıdır.

3.4. Zorbalık

Yengeç sepeti sendromunun örgütsel sonuçları arasında zorbalık davranışları da yer almaktadır. Bu sendromun etkisiyle bireylerin fikirlerinin değersizleştirilmesi, çabalarının küçümsenmesi veya sosyal olarak yalnızlaştırılması gibi davranışlar ortaya çıkabilmektedir. Zorbalık, bireylerin başkalarına yönelik sözel saldırı, fiziksel taciz ya da manipülasyon gibi yöntemlerle zarar verme davranışlarını ifade etmektedir. Zorbalığın görüldüğü iş ortamlarında genel atmosferin gergin, rekabetçi ve güvensiz olduğu; çalışanların birbirleriyle sağlıklı ilişkiler kurmakta zorlandıkları belirtilmektedir (Balıca, 2025). Bu tür davranışlar çalışanların psikolojik güvenlik algısını zayıflatmakta ve çalışma ortamında zorbalık davranışlarının gelişmesine neden olabilmektedir. Yengeç zihniyetine sahip bireylerin davranış biçimleri çoğu zaman bu tür zorbalık pratikleriyle örtüşmektedir. Bu süreçte yaşanan çatışmaların bazı durumlarda kontrol edilemeyen saldırgan davranışlara dönüşebildiği de belirtilmektedir (Çavuş ve Sarpkaya, 2021). Bu nedenle zorbalık, yengeç sepeti sendromunun örgütsel düzeydeki en yıkıcı tezahürlerinden biri olarak görülmektedir. Sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirilen fenomenolojik bir araştırma da bu bulguları desteklemektedir. Aydın ve Oğuzhan (2019) çalışmasında yengeç zihniyetinin

ekip çalışması ve çalışan motivasyonu üzerinde olumsuz etkiler yarattığını ortaya koymuştur. Katılımcılar bu tür davranışların iş barışını zedelediğini ve ekip uyumunu önemli ölçüde zayıflattığını ifade etmişlerdir.

3.5. Mobbing

Yengeç sepeti sendromunun önemli sonuçlarından biri, örgüt içinde mobbing davranışlarının gelişmesidir. Mobbing, bir veya birden fazla kişi tarafından sistematik biçimde uygulanan ve bireyi psikolojik baskı altına alan etik dışı davranışlar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Leymann, 1996). Leymann'a göre bu süreçte hedef alınan çalışan, savunmasız bırakılmakta ve sürekli psikolojik tacize maruz kalmaktadır (Leymann, 1996). Bu tür uygulamalar zamanla bireylerde çeşitli psikolojik sorunlara yol açabilmekte, bazı durumlarda fiziksel sağlık problemlerinin ortaya çıkmasına da neden olabilmektedir. İş yerinde dışlama, küçük düşürme ve itibarsızlaştırma gibi uygulamalar bu davranışların en yaygın görünümleri arasında yer almakta ve kimi durumlarda çalışanların işten ayrılmasına kadar uzanan ciddi sonuçlar doğurabilmektedir (Leymann, 1996). Bu nedenle mobbing, yengeç sepeti sendromunun süreklilik kazanan ve bireyin örgüt içindeki varlığını doğrudan tehdit eden sonuçlarından biri olarak değerlendirilmektedir.

3.6. Psikolojik Sorunlar ve Şiddet

Yengeç sepeti sendromunun bireyler üzerindeki etkileri psikolojik sorunlar ve şiddet eğilimleri şeklinde de ortaya çıkabilmektedir. Bu süreç çoğu zaman bireyin işe karşı ilgisinin azalmasıyla başlamakta, zamanla isteksizlik ve tükenmişlik duygularının artmasına yol açmaktadır. Sürekli engellenen, küçümsenen veya dışlanan bireylerin zamanla yoğun stres, kaygı, öfke ve çaresizlik yaşaması olasıdır. Einarsen'e (1999) göre bireyin sürekli olarak saygısız veya düşmanca davranışlara maruz kalması, psikolojik baskının artmasına ve bireyin hedef haline gelmesine neden olabilmektedir. Örgütte bir kişinin hedef haline gelmesi, diğer çalışanlarda da korku, sessizlik ve güvensizlik kültürünü besleyebilmektedir. Bu bağlamda yengeç sepeti sendromu, çalışan ruh sağlığını zedeleyen ve örgütsel psikolojik iklimi de bozan bir süreç olarak değerlendirilmektedir.

3.7. İş Yeri Nezaketsizliği

İş yeri nezaketsizliği, örgüt normlarının ihlali olarak ortaya çıkan ve çalışanlar arasında saygı sınırlarını aşan davranışları ifade etmektedir. Bu davranışlar özellikle rekabetin yoğun olduğu çalışma ortamlarında daha sık görülmektedir. İş yeri nezaketsizliği çoğu zaman açık şiddet içermeyen; ancak küçümseme, dışlama, alay etme, yok sayma ve değersiz hissettirme gibi düşük

yoğunluklu davranışlarla görünür hale gelmektedir. İş yeri nezaketsizliği; çalışanlara zarar verme amacı taşıyan saygısız davranışlar, küçümseme, dışlama ve örgüt içi huzursuzluk yaratma gibi tutumları içermektedir (Miller, 2019). Bu davranışların çoğu zaman düşük yoğunluklu ve dolaylı biçimde gerçekleşmesi, fark edilmesini zorlaştırabilmektedir. Ancak uzun vadede bu tür davranışlar çalışanların iş doyumunun azalmasına, örgütsel bağlılığın zayıflamasına ve işten ayrılma eğilimlerinin artmasına yol açabilmektedir (Andersson ve Pearson, 1999). Bu yönüyle iş yeri nezaketsizliği, yengeç sepeti sendromunun örtük fakat etkili sonuçları arasında yer almaktadır.

3.8. İş Yeri Stresi

Yengeç sepeti sendromunun önemli sonuçlarından biri iş yeri stresidir; iş stresi, örgütsel beklentilerin karşılanmaması ve bireylerin hedeflerine ulaşmalarının engellenmesi gibi zorlayıcı koşulların bireyin fiziksel ve psikolojik kaynaklarını tüketmesi sonucu ortaya çıkan bir uyum bozulmasıdır (Parker ve DeCotiis, 1983). Örgüt içindeki iletişim sorunları, çatışmalar, dedikodu, mobbing ve yoğun rekabet gibi faktörler çalışanlar üzerindeki baskıyı artırarak psikolojik stresin yükselmesine neden olabilmektedir (Yeşilada ve Yeniçeri, 2020). Yengeç sepeti sendromuna maruz kalan bireylerde duyguların göz ardı edilmesi ve kişilerarası güvenin zayıflaması sıkça gözlemlenmektedir. Nitekim Soubhari ve Kumar (2014) nefret, çekememezlik ve aşırı rekabet gibi davranışların çalışanlar arasında güvensizlik duygusunu artırdığını ortaya koymaktadır. Bu tür koşullar çalışanların iş performansını, örgüte yönelik aidiyetlerini ve psikolojik dayanıklılıklarını da olumsuz etkilemektedir. Mevcut ampirik çalışmalar da bu bulguları desteklemekte; yengeç zihniyetinin yaygın olduğu çalışma ortamlarında çalışanların motivasyonunun azaldığı, iş stresi ve tükenmişlik düzeylerinin arttığı ve örgütsel performansın olumsuz etkilendiği görülmektedir (Çavuş ve Sarpkaya, 2021).

4. Yengeç Sepeti Sendromunun Önlenmesi ve Yönetimi

Yengeç sepeti sendromunun örgütlerde ortaya çıkmasını önlemek ve etkilerini azaltmak, yalnızca bireysel davranışların kontrol edilmesiyle mümkün değildir. Bu tür davranışların ortaya çıkmasını engellemek için örgütsel yapı, liderlik anlayışı, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgüt kültürü gibi kurumsal faktörlerin bütüncül biçimde ele alınması gerekmektedir. Literatürde örgütsel adalet uygulamalarının çalışanlar arasında güven ve iş birliği düzeyini artırdığı, buna karşılık kişilerarası çatışma ve yıkıcı davranışların ortaya çıkma olasılığını azalttığı belirtilmektedir (Colquitt vd., 2001; Dey., Sharma ve Balivada, 2023). Özellikle atama ve terfi süreçlerinin yöneticilerin bireysel takdirine aşırı derecede bağlı olduğu örgütlerde çalışanlar arasında adaletsizlik

algısının güçlendiği ve bunun yıkıcı rekabet davranışlarını tetikleyebildiği görülmektedir. Bu nedenle kariyer ilerleme süreçlerinin açık, nesnel ve ölçülebilir kriterlere dayandırılması büyük önem taşımaktadır. Şeffaf atama ve terfi mekanizmalarının oluşturulması çalışanlar arasında güven ortamını güçlendirerek örgüt içindeki yıpratıcı yarış eğilimlerini azaltabilmektedir. Örgütsel adalet literatürü, çalışanların karar süreçlerinin adil olduğuna yönelik algılarının iş yerindeki davranışları doğrudan etkilediğini ve adaletsizlik algısının kişilerarası çatışma ile saldırgan davranışları artırabildiğini göstermektedir (Colquitt vd., 2001).

Örgütlerde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumsallaştırılması da yengeç zihniyetinin ortaya çıkmasını engelleyebilecek önemli mekanizmalardan biridir. Kariyer planlama, performans değerlendirme ve terfi süreçlerinin sistematik insan kaynakları politikaları çerçevesinde yürütülmesi çalışanların örgütsel süreçlere yönelik güvenini artırmaktadır. İnsan kaynakları uygulamalarının örgüt kültürünün ayrılmaz bir parçası haline getirilmesi, çalışanların örgütsel adalet algısını güçlendirerek kıyas temelli davranışlarının ortaya çıkma olasılığını azaltmaktadır (Armstrong ve Taylor, 2023). Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin stratejik bir yönetim aracı olarak etkin biçimde kullanılması örgüt içi ilişkilerin daha sağlıklı bir zeminde gelişmesine katkı sağlamaktadır. Örgütlerde nepotizm, kronizm ve partizanlık gibi kayırmacılık biçimlerinin yaygın olduğu durumlarda çalışanlar arasında dışlanma ve adaletsizlik algısının güçlenebildiği görülmektedir. Bu nedenle atama ve terfi süreçlerinde liyakat ilkesinin esas alınması ve karar süreçlerinin objektif ölçütlere dayandırılması büyük önem taşımaktadır. Kayırmacılık algısının yüksek olduğu örgütlerde çalışanların örgüte yönelik güven düzeylerinin azaldığı ve işten ayrılma niyetlerinin arttığı çeşitli araştırmalarda ortaya konulmuştur (Arasli ve Tumer, 2008).

Yengeç sepeti davranışlarının önlenmesinde örgüt içi iletişim ve katılım mekanizmalarının güçlendirilmesi de önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların karar süreçlerine katılımının sağlanması ve örgüt içi iletişim kanallarının açık tutulması, çalışanların dışlanma algısını azaltarak örgütsel bağlılığı güçlendirebilmektedir. Katılımcı yönetim anlayışı çalışanların örgüte yönelik güvenini artırmakta ve bireylerin karşılaştırmalı üstünlük arayışı davranışının önüne geçmektedir. (Robbins ve Judge, 2021). Ayrıca açık iletişim kanallarının oluşturulması ve çalışanların sorunlarını güvenli bir ortamda ifade edebilmesi, dedikodu ve kişilerarası çatışma gibi yıkıcı iletişim biçimlerinin ortaya çıkma olasılığını azaltabilmektedir (Andersson ve Pearson, 1999).

Bu bağlamda ekiplerde psikolojik güvenlik (psychological safety) kavramı da önemli bir koruyucu unsur olarak değerlendirilmektedir. Psikolojik güvenlik,

çalışanların hata yapma, fikirlerini ifade etme veya eleştirel görüşlerini dile getirme konusunda cezalandırılma ya da küçük düşürülme korkusu yaşamadan kendilerini ifade edebilmelerini ifade etmektedir (Edmondson, 1999). Araştırmalar, psikolojik güvenliğin yüksek olduğu ekiplerde yıkıcı rekabet ve kişilerarası sabotaj eğilimlerinin daha düşük düzeyde görüldüğünü göstermektedir. Bu nedenle örgütlerde psikolojik güvenliği destekleyen liderlik ve iletişim uygulamalarının geliştirilmesi, yengeç sepeti sendromunun ortaya çıkma olasılığını azaltabilecek önemli bir örgütsel mekanizma olarak değerlendirilmektedir.

Örgütlerde güven ikliminin oluşturulması ve etik liderlik uygulamalarının güçlendirilmesi de yengeç sepeti davranışlarının önlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Liderlerin kapsayıcı, adil ve etik davranışlar sergilemesi çalışanlar arasında güven ilişkilerinin gelişmesine katkı sağlamaktadır. Etik liderliğin çalışan davranışlarını modelleme yoluyla etkilediği ve iş yerinde saldırganlık ile nezaketsizlik davranışlarını azaltabildiği birçok araştırmada gösterilmiştir (Cao vd., 2023). Buna karşılık otoriter veya despotik liderlik biçimlerinin çalışanlar arasında güvensizlik ve saldırgan davranışları artırabildiği belirtilmektedir (Ali vd., 2025).

Örgüt kültürü de yengeç sepeti sendromunun ortaya çıkmasında veya önlenmesinde önemli bir belirleyici faktördür. Destekleyici ve iş birliğine dayalı örgüt kültürleri çalışanların birbirlerinin gelişimini desteklemesini teşvik ederken, yoğun rekabet ve kıyaslamanın öne çıktığı örgütsel bağlamlar çalışanlar arasında kıskançlık ve engelleyici davranışların ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilmektedir. Örgüt kültürü, çalışan davranışlarını yönlendiren ortak değerler ve normlar sistemi olarak değerlendirildiğinden, iş birliği ve dayanışmayı teşvik eden kültürel yapıların geliştirilmesi bu tür olumsuz davranış örüntülerinin sınırlanmasına katkı sağlayabilmektedir (Duffy vd., 2012; Schein, 2010). Bunun yanında örgütlerde tüm çalışanların tabi olduğu şeffaf ve eşitlikçi performans değerlendirme sistemlerinin kurulması da yengeç sepeti davranışlarının azaltılmasına katkı sağlayabilmektedir. Farklı hizmet sınıfları arasında üstünlük veya ayrıcalık algısı oluşması çalışanların motivasyonunu ve performansını olumsuz etkileyebilmekte ve örgüt içinde çatışma ortamının oluşmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle performans değerlendirme sistemlerinin objektif kriterlere dayandırılması ve tüm çalışanlar için eşit biçimde uygulanması önerilmektedir (Armstrong ve Taylor, 2023).

Son olarak, örgütlerde yengeç sepeti davranışlarının nedenleri, göstergeleri ve sonuçlarının bilimsel yöntemlerle analiz edilmesi büyük önem taşımaktadır. Üst, orta ve alt düzey çalışanların algılarını karşılaştıran nicel ve nitel araştırmalar yapılması, örgüt içindeki sorunların daha sağlıklı biçimde anlaşılmasına katkı

sağlayabilir. Bu tür analizlerin insan kaynakları bilgi sistemleri kapsamında değerlendirilmesi örgütlerin sorunları erken aşamada tespit ederek önleyici politikalar geliştirmesine olanak tanımaktadır. Yengeç sepeti sendromunun önlenmesi, örgütsel adaletin güçlendirilmesi, liyakat temelli insan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesi, etik liderlik anlayışının benimsenmesi ve iş birliğini teşvik eden bir örgüt kültürünün oluşturulmasını gerektiren çok boyutlu bir yönetim süreci olarak değerlendirilmelidir.

SONUÇ

Yengeç sepeti sendromu, örgütlerde bireylerin başkalarının ilerlemesini engellemeye yönelik davranışlar sergilediği, güven ve iş birliği ilişkilerini zayıflatan önemli bir örgütsel davranış olgusudur. Literatürde çoğu zaman kıskançlık ve yıkıcı rekabet bağlamında ele alınsa da, gerçekte bireysel psikolojik süreçler ile örgütsel yapı ve kültürün etkileşimi içinde ortaya çıkan çok katmanlı bir davranış örüntüsünü ifade etmektedir. Bu nedenle sendrom yalnızca bireysel çekememezlik ile açıklanabilecek bir durum olmayıp sosyal karşılaştırma süreçleri, statü hırsı kariyer fırsatlarının algılanma biçimi ve örgütsel adalet algılarıyla yakından ilişkilidir.

Bu çalışmada yengeç sepeti sendromu örgütsel davranış perspektifinden ele alınarak kavramın kuramsal temelleri, bireysel ve örgütsel öncülleri ile örgütsel sonuçları incelenmiştir. Sosyal kimlik teorisi, sosyal karşılaştırma teorisi ve kültürel boyutlar yaklaşımı çerçevesinde yapılan değerlendirmeler, sendromun yalnızca kişilerarası kıskançlık dinamiklerinden değil, örgütsel rekabet ortamı, liderlik uygulamaları, kariyer ilerleme süreçleri ve örgüt kültürü tarafından da şekillendirildiğini göstermektedir.

Literatürdeki bulgular yengeç sepeti sendromunun örgütler üzerinde önemli sonuçlar doğurduğunu göstermektedir. Bu davranış örüntüsü çalışanlar arasında güven ve iş birliği ilişkilerinin zayıflamasına, örgütsel bağlılığın azalmasına, iş stresi ve tükenmişliğin artmasına ve uzun vadede örgütsel performansın olumsuz etkilenmesine yol açabilmektedir. Özellikle ekip çalışmasının önemli olduğu örgütlerde bu tür negatif, zorlatıcı ve zarar verici davranışlarının yaygınlaşması, örgütsel öğrenme süreçlerini zayıflatmakta ve kurumsal gelişimi sınırlayan olumsuz bir örgütsel iklimin oluşmasına neden olabilmektedir.

Bu nedenle örgütlerde yengeç sepeti davranışlarının önlenmesi, adil ve şeffaf yönetim uygulamalarının güçlendirilmesini, liyakat temelli kariyer sistemlerinin oluşturulmasını ve çalışanlar arasında güven ile iş birliğini destekleyen bir örgüt kültürünün geliştirilmesini gerektirmektedir. Etik liderlik uygulamaları, açık iletişim kanalları ve katılımcı yönetim anlayışı çalışanlar arasındaki toksik

başarı mücadelesi eğilimlerini azaltarak daha sağlıklı bir örgütsel iklimin oluşmasına katkı sağlayabilir.

Yengeç sepeti sendromu, örgütlerde çoğu zaman görünmez biçimde işleyen ancak örgütsel ilişkileri ve kurumsal performansı olumsuz etkileyen önemli bir davranış dinamiğidir. Bu olgunun anlaşılması, örgütlerde engelleyici davranışların arkasındaki psikososyal ve yapısal mekanizmaların açıklanmasına katkı sağlamakta, aynı zamanda adil, güvene dayalı ve iş birliğini teşvik eden örgütsel iklimlerin oluşturulmasının önemini ortaya koymaktadır.

Kaynaklar

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic press.

Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational structure. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *230*, 455-462. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.057

Akbulut, S. C. Y., Aksoy, B., & Ögür, Z. (2025). Investigation of Perceptions of Nurses Working in Surgical Units on Crab Basket Syndrome: A Descriptive Study. *Genel Tıp Dergisi*, *35*(4), 574-585. https://doi.org/10.54005/geneltip.1607010

Akıncı, Z. B. (2012). Kurum kültürü ve örgütsel iletişim. İstanbul: İletişim Yayınları.

Ali, M.A., Khalid, H.B., Idrees, B., Naseer, Z. & Sheraz, A. (2025) Unmasking the pathways to workplace incivility: A mediated moderation model of despotic leadership, workload stress, and distributive justice in higher education. PLoS One 20(12): e0337687. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0337687

Altan, A., & Filizöz, B. (2023). Yengeç sepeti sendromu (YSS). *Örgütsel davranış kavramlar ve araştırmalar-ii*, 67-97.

Altıntaş, M., & Topçu, T. (2024). Kamu çalışanlarının yengeç sepeti sendromu hakkındaki görüşleri: Nitel bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, *22*(52), 448-478. https://doi.org/10.35408/comuybd.1396898

Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review, 24*(3), 452–471. https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202131

Arasli, H., & Tumer, M. (2008). Nepotism, favoritism and cronyism: A study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 28(9/10), 369–381. https://doi.org/10.2224/sbp.2008.36.9.1237

Arkonaç, S. A. (1999). Gruplararası ilişkiler ve sosyal kimlik teorisi. *İstanbul: Alfa*.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.

Ashforth, B. K., & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of management Journal*, *39*(1), 149-178. https://doi.org/10.5465/256634

Aydın, D., & Demir, Ö. (2025). Sağlık çalışanlarında psikolojik güçlendirme ile yengeç sepeti sendromu arasındaki ilişki: Demografik değişkenlerin düzenleyici rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 13(2), 515–539. https://doi.org/10.15295/bmij.v13i2.2528

Aydın, G. Z., & Oğuzhan, G. (2019). The "crabs in a bucket" mentality in healthcare personnel: A phenomenological study. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12(2), 618-630.

Balıca, D. (2025). *Antrenörlerin öz yeterlilik düzeyleri ile yengeç sepeti sendromu arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi, Muş Alparslan Üniversitesi). YÖK Ulusal Tez Merkezi.

Batır, F., & Gürbüz, S. (2016). Türkiye'nin toplumsal kültür eğilimleri: GLOBE araştırmasından sonra ne değişti? In *24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (pp. 427–438). İstanbul, Türkiye.

Baumeister, R. F., Zhang, L., & Vohs, K. D. (2004). Gossip as cultural learning. *Review of General Psychology*, *8*(2), 111-121.

Bilgin, N. (1996). *İnsan ilişkileri ve kimlik*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Bindra, S., Achhnani, B., Sharma, C., Gupta, B., & Bhattacharya, S. (2025). Untangling Leader-Member Exchange and Employee Envy: An Empirical Investigation Within the Indian IT Sector. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, *19*(1).

Budak, F., Özer, Ö., & Saygılı, M. (2025). Yengeç Sendromunun İşyerinde Mutluluğa ve İşe Adanmışlığa Etkisinin İncelenmesi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma. *Uluborlu Mesleki Bilimler Dergisi*, *8*(3), 21-33.

Bolat, O. İ., Bolat, T., Seymen, O. A., & Yüksel, M. (2017). İstismarcı yönetim ve tükenmişlik: Lider-üye etkileşimi ve güç mesafesinin düzenleyici etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20*(38), 123–162. https://doi.org/10.31795/baunsobed.645144

Bulloch, H. C. (2017). Ambivalent moralities of cooperation and corruption: Local explanations for (under) development on a Philippine island. The Australian Journal of Anthropology, 28(1), 56-71. https://doi.org/10.1111/taja.12173

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. https://doi.org/10.1007/s10551-022-05184-0

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425

Çavuş, B. & Sarpkaya, R. (2021). Measuring "crabs in a bucket" phenomenon at schools: A scale development study. Psycho-Educational Research Reviews, 10(2), 314-327. https://doi.org/10.52963/PERR_Biruni_V10.N2.22

Çelik, C., & Koşar, A. (2015). Örgüt Kültürü ve İşyerinde Dışlanma Arasındaki İlişki. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 24(2), 47-62.

Çetinceli, K., & Acar, Ö. F. (2022). Benlik saygısı, yaşam doyumu ve akademik başarı arasındaki ilişki: Lojistik öğrencileri üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, *13*(34), 412-425.

Çiçek, B., & Söylemez, M. (2020). Sosyal Karşılaştırma Bakış Açısından Dedikodu, Rekabet ve Etik İklim İlişkisi. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 16(3), 639-656.

Dey, T., Sharma, T., & Balivada, P. K. (2023). Organizational justice perceptions and workplace incivility. *Journal of Organizational Behavior Research*, 8(2), 45–60.

Dincer, B. (2017). Organizational jealousy and its consequences in workplace settings. *Journal of Organizational Psychology, 17*(2), 30–41.

Duffy, M. K., Scott, K. L., Shaw, J. D., Tepper, B. J., & Aquino, K. (2012). A social context model of envy and social undermining. *Academy of Management Journal, 55*(3), 643–666. https://doi.org/10.5465/amj.2009.0804

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, *44*(2), 350-383.

Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. International Journal of Manpower, 20(1/2), 16-27.

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations, 7*(2), 117–140. https://doi.org/10.1177/001872675400700202

Fettahlıoğlu, Ö. O., & Alkış Dedeoğlu, B. (2021). Yengeç sepeti sendromunun örgütsel davranış üzerindeki etkileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 13*(2), 1302–1316.

Foster, G. M., Apthorpe, R. J., Bernard, H. R., Bock, B., Brogger, J., Brown, J. K., ... & Whiting, B. B. (1972). The anatomy of envy: A study in symbolic behavior. *Current Anthropology, 13*(2), 165–202.

Greenberg, J., & Pyszczynski, T. (1985). Proneness to romantic jealousy and responses to jealousy in others. Journal of Personality, 53(3), 468-479.

Guo, G., Cheng, B., Tian, J., Ma, J., & Gong, C. (2022). Effects of negative workplace gossip on unethical work behavior in the hospitality industry: the roles of moral disengagement and self-construal. Journal of Hospitality Marketing & Management, 31(3), 290-310. https://doi.org/10.1080/19368623.

Hofstede G., Hofstede G. J., & Minkow M. (2010), Cultures and organizations, 3rd. Edition, Mc-Graw Hill Company, London.

Hofstede G.J., Pedersen P.B., & Hofstede G. (2002). Exploring culture exercises, stories and synthetic cultures,Nicholas Brealey Publishing, USA.

Karaaziz, M., & Atak, İ. E. (2013). Narsisizm ve narsisizmle ilgili araştirmalar üzerine bir gözden geçirme. *Nesne Psikoloji Dergisi*, *1*(2), 44-59. https://doi.org/10.7816/nesne-01-02-03

Kartarı, A. (2013). Kültürlerarası İletişim Kuramları, A. Kartarı (Ed.), Kültürler Arası İletişim,Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları, Eskişehir, 46-77.

Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. European journal of work and organizational psychology, 5(2), 165-184.

Li, M., Xu, X., & Kwan, H. K. (2023). The antecedents and consequences of workplace envy: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management, 40*, 1–35. https://doi.org/10.1007/s10490-021-09772-y

Mackie, D. M., Hamilton, D. L., Susskind, J., & Rosselli, F. (1996). Social psychological foundations of stereotype formation. *Stereotypes and stereotyping*, 41-78.

McPhail, M. L. (2010). Dark menexenus: Black opportunism in an age of racial anxiety. *Southern Communication Journal*, *75*(2), 160-170.

Miller, C. D. (2019). Exploring the crabs in the barrel syndrome in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *26*(3), 352-371. https://doi.org/10.1177/1548051819849009

Özdemir, Y., & Üzüm, B. (2019). Yengeç sendromu. In E. Kaygın & G. Kosa (Eds.), *Olumsuz boyutlarıyla örgütsel davranış* (125–138). Eğitim Yayınevi.

Özsoy, E., & Ardıç, K. (2017). Karanlik üçlü'nün (narsisizm, makyavelizm ve psikopati) iş tatminine etkisinin incelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, *24*(2), 391-406.

Parker, D. F., & DeCotiis, T. A. (1983). Organizational determinants of job stress. *Organizational Behavior and Human Performance, 32*(2), 160–177. https://doi.org/10.1016/0030-5073(83)90145-9

Paustian‐Underdahl, S. C., King, E. B., Rogelberg, S. G., Kulich, C., & Gentry, W. A. (2017). Perceptions of supervisor support: Resolving paradoxical patterns across gender and race. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *90*(3), 436-457. **https://doi.org/10.1111/joop.12179**

Pegues, A. D. (2018). An investigation into the social and individual conditions that promote instigated acts of workplace incivility between black professionals. *Unpublished doctoral thesis. Columbia: Executive Committee of the Graduate School of arts and sciences. New York Colombia University*.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). Essentials of organizational behavior. Pearson.

Roberson, Q. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 6*, 69–88. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243

Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image.* Princeton University Press.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Sheppard, L. D. & Aquino, K. (2017). Sisters at arms: A theory of female same-sex conflict and its problematization in organizations. Journal of Management, 41, 691-715.

Soubhari, T., & Kumar, T. (2014). The crab-bucket effect and its impact on job stress: An exploratory study with reference to autonomous colleges. *International Journal of Recent Innovation Trends in Computing and Communication, 2*(10), 3022–3027. https://doi.org/10.17762/ijritcc.v2i10.3342

Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 151–174). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/10893-007

Su, X., & Chen, C. (2023). The influence of workplace envy on employees' knowledge-hiding behavior based on a comparative analysis between generation cohorts. *Behavioral Sciences, 13*(9), 716. https://doi.org/10.3390/bs13090716

Tajfel, H. & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of inter-group conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), The social psychology of inter-group relations (pp. 33–47). Monterey, CA: Brooks/Cole.

Turan, M. F. (2023). Yengeç sendromu: Sosyal kimlik teorisi ve Hofstede'nin kültür boyutları teorisiyle açıklanabilir mi? *Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisi, 3*(1), 1–24.

Üzüm, B., & Özdemir, Y. (2020). Crab syndrome "If I can't do it, you can't do it": Scale development study. *Journal of Organizational Behavior Research, 5*, 241–252.

Üzüm, B., Özdemir, Y., Köse, S., Özkan, O. S., & Şeneldir, Ö. (2022). Crab barrel syndrome: Looking through the lens of type A and type B personality theory and social comparison process. *Frontiers in Psychology, 13*, 792137. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.792137

Vecchio, R. P. (2000). Negative emotion in the workplace: Employee jealousy and envy. *International Journal of Stress Management, 7*(3), 161–179.

Yeniğün, S. C., Ünal, A., Aydın, E. S., Kereci, E., Somuncu, Ş., & Tatar, K. (2025). Klinik uygulamada bulunan hemşirelik öğrencilerinin yengeç fıçı sendromuna ilişkin algılarının incelenmesi: Tanımlayıcı bir çalışma. *Lokman Hekim Sağlık Bilimleri*, 5(1), 16–22. https://doi.org/10.14744/lhhs.2025.09830

Yeşilada, T., & Yeniçeri, İ. (2020). Bankalarda çalışan personel arasında yaşanan rekabet algısı, İşletme Fakültesi Dergisi, 21(1), 161-175. https://doi.org/10.24889/ifede.459246

Yeşilkuş, F., Özbozkurt, O. B., & Sezal, N. (2024). Yengeç sepeti sendromunun akademisyenliğe yabancılaşma üzerindeki rolünün incelenmesi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1-22. https://doi.org/10.9779/pauefd.1356209

Zhang, C. (2020). The effects of upward social comparison on workplace envy: Moderate of gender identification and self-esteem. *American Journal of Industrial and Business Management*, *10*(3), 531-543.

Bölüm 2

Acelecilik Sendromu

Selvi Vural[1]

Özet

Bu çalışma, örgütlerde giderek yaygınlaşan hız odaklı çalışma kültürünün ortaya çıkardığı acelecilik sendromunu kavramsal bir çerçeve içinde incelemeyi amaçlamaktadır. Küresel rekabetin yoğunlaşması, dijitalleşmenin iş süreçlerini hızlandırması ve performansın zaman temelli göstergeler üzerinden değerlendirilmesi, birçok örgütte sürekli bir zaman baskısı ve aciliyet algısının kurumsallaşmasına yol açmaktadır. Bu bağlamda acelecilik sendromu, iş yükünün niceliğinden ziyade işlerin sürekli "acil" olarak tanımlandığı, planlama ve değerlendirme süreçlerine ayrılan zamanın daraldığı ve performansın ağırlıklı olarak hız göstergeleri üzerinden ölçüldüğü bir örgütsel işleyiş biçimini ifade etmektedir. Çalışmada, sosyal jet-lag, tükenmişlik, işkoliklik ve yönetsel patolojiler gibi literatürde yer alan ilişkili kavramlardan yararlanılarak acelecilik sendromunun kuramsal temelleri tartışılmıştır. Ayrıca sağlık, hizmet ve bankacılık gibi zaman baskısının yoğun olduğu sektörlerde sendromun ortaya çıkış dinamikleri incelenmiştir. Literatür bulguları, kronik zaman baskısının çalışanların psikolojik iyi oluşunu, dikkat ve performans düzeyini olumsuz etkileyebildiğini, örgütsel düzeyde ise kalite, güvenlik ve yenilik kapasitesini zayıflatabileceğini göstermektedir. Bu nedenle acelecilik sendromunun yönetimi bireysel zaman yönetimi becerilerinden çok performans sistemleri, liderlik anlayışı, iş tasarımı ve insan kaynakları politikaları gibi yapısal unsurların yeniden değerlendirilmesini gerektirmektedir. Nihayetinde çalışma, örgütlerde hız ve çeviklik gereksiniminin çalışan sağlığı ve sürdürülebilir performans ile dengelenmesi gerektiğini vurgulayan bütüncül bir analitik çerçeve sunmaktadır.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Gümüşhane Üniversitesi, selvi.vural@gumushane.edu.tr, 0000-0002-3245-8599

https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1258.c5120

1. Giriş

Son yıllarda küresel rekabetin yoğunlaştığı, dijitalleşmenin çalışma yaşamının tüm katmanlarına nüfuz ettiği ve belirsizlik koşullarının kalıcı hale geldiği görülmektedir. Buna bağlı olarak, örgütlerde zamanın nasıl tanımlandığı ve yönetildiği sorusu giderek daha merkezi bir konuma taşınmaktadır (Willcocks, 2024). Bugün pek çok örgütte performans göstergelerinin hız temelli ölçütler etrafında yapılandırılması; iş süreçlerinde anında geri dönüş, ivedilikle çözüm üretme ve kısa sürede raporlama beklentilerini olağan bir norm haline getirmektedir (Shruthi vd., 2025). Öte yandan bu tür beklentiler, çalışanların gündelik deneyiminde geçici bir yoğunluk hâli olmaktan çıkarak süreklilik arz eden bir acelecilik iklimi yaratabilmektedir (Laiho vd., 2022).

Bununla birlikte, bireyin biyolojik ritmi ile toplumsal ve örgütsel zaman talepleri arasındaki uyumsuzluğu ele alan sosyal jet-lag araştırma bulguları bu denli bir hız rejiminin olası sonuçlarına ışık tutmaktadır (Aleixo vd., 2025). Söz konusu uyumsuzluğun büyük ölçüde yorgunluk, motivasyon kaybı, depresif duygu durum ve dikkat dağınıklığı gibi sorunlarla ilişkili olduğu savunulmaktadır (Shah ve Lacaze, 2025). Örgütsel düzlemde bu durum ele alındığında ise yapay biçimde hızlandırılmış çalışma temposu ve öngörülemeyen zaman taleplerinin benzer biçimde çalışan sağlığını ve psikolojik iyi oluşu zedeleyen bir etki yaratmasının da olası olduğu vurgulanmaktadır (Akbar vd., 2025).

Bu tartışma, bilhassa COVID-19 sonrasında gündeme gelen gelecek yönelimli yönetim yaklaşımlarıyla daha da belirgin bir hal almaktadır. Sağlık alanına özgü ve kriz dönemlerinde karar alma süreçlerini merkeze alan "healthocratic" yaklaşım, hızlı karar verme zorunluluğu ile uzun vadeli örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki gerilimi açık bir biçimde ortaya koymaktadır (Keskin, 2020). Salgın sürecinde birçok örgütte kararların sınırlı bilgiyle ve yoğun zaman baskısı altında alınmak durumunda olması yöneticiler açısından artan sorumluluk yükü anlamı taşırken, çalışanlar açısından ise tükenmişlik, belirsizlik kaygısı ve iş–yaşam sınırlarının bulanıklaşması gibi sonuçlar doğurabilmektedir (Müller vd., 2023). Tüm bunlar, acelecilik olgusunun sadece günlük iş temposuna ilişkin bir sorun olmayıp kriz dönemlerinde de örgütsel yönetişim anlayışını şekillendiren yapısal bir dinamik olduğunu göstermektedir (Jacobsson vd., 2022).

Acelecilik sendromu, örgütlerde işlerin sistematik biçimde "acil" olarak tanımlanması, planlama veya kapsamlı değerlendirme için ayrılan zamanın giderek daraltılması ve performansın ağırlıklı olarak hız göstergeleri üzerinden ölçülmesi ile görünürlük kazanmaktadır (Pahl, 2024). Performans ölçüm sistemlerine ilişkin çalışmalarda, kısa vadeli ve büyük ölçüde finansal göstergelere

dayalı yaklaşımların örgütleri tepkisel karar almaya yönelttiği vurgulanmaktadır (Swalih vd., 2024). Oysaki buna karşın müşteri memnuniyeti, çalışan deneyimi, kalite ve yenilik gibi ölçütlerin de sürece dâhil edilmesiyle daha dengeli ve sürdürülebilir bir performans anlayışı geliştirmenin mümkün olduğu savunulmaktadır (Lepistö vd., 2024). Bu bağlamda, acelecilik sendromu, zaman baskısının performans sistemleri aracılığıyla kurumsal bir norm haline geldiği ve çalışan ile müşteri deneyiminin arka planda ya da gölgede bırakıldığı örgütlerde daha belirgin bir biçimde ortaya çıkmaktadır (Smollan ve Mooney, 2024).

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Örgütlerde Acelecilik Sendromu Kavramı ve Ayırıcı Özellikleri

Acelecilik sendromu, çalışanların ve yöneticilerin işleri sürekli bir "yetişememe" duygusuyla yürüttüğü, görevlerin nesnel öneminden bağımsız biçimde "acil" kategorisine taşındığı ve düşünmeye, öğrenmeye ya da istişareye ayrılan zamanın giderek değersizleştirildiği bir örgütsel işleyiş biçimi olarak tanımlanmaktadır (Plonski vd., 2025). Bu bağlamda söz konusu sendrom, iş miktarının artmasından ya da iş hacminin genişlemesinden ziyade örgütsel düzlemde işin nasıl tasarlandığına ve zamanın hangi ölçütlerle anlamlandırıldığına ilişkin daha derin bir soruna işaret etmektedir (Bouncken vd., 2025).

Örgütlerin resmî söylemlerinde bilindiği üzere sıklıkla "çeviklik", "esneklik" ve "hız" gibi olumlu çağrışımlara sahip kavramlar öne çıkarılmaktadır. Ancak pratikte bu kavramlar çoğu zaman planlama, analiz ve katılımcı karar alma süreçlerinin daraltılmasını meşrulaştıran birer yapısal araçlara dönüşmektedir (Almhairat, 2025). Bu durum, tıpkı sosyal jet-lag sendromunda olduğu gibi bireyin biyolojik saati ile sosyal zaman arasındaki uyumsuzluğun yol açtığı yıpranmayı hatırlatmaktadır (Gong vd., 2025). Başka bir deyişle, nasıl ki söz konusu uyumsuzluk fizyolojik ve psikolojik sorunlara neden oluyorsa, örgütsel acelecilik de bireyin bilişsel ritmi, dikkat süresi ve toparlanma ihtiyacı ile iş talepleri arasındaki dengeyi bozarak benzer bir erozyona yol açabilmektedir (Bertoli vd., 2025). Elbette, sosyal jet-lag ile aralarına net bir sınır çizebilmek adına acelecilik sendromunu benzersiz kılan birtakım ayırtedici özelliklere değinmek gerekmektedir.

Acelecilik sendromunu ayırt edici kılan temel özelliklerden biri, iş yükünün miktarından ya da büyüklüğünden çok aslında işin sürekli bölünmelere ve kesintilere açık bir biçimde kurgulanmasıdır (Khalid vd., 2023). Sürekli değişen öncelikler, tamamlanamayan görev listeleri ve günün farklı saatlerine yayılan "acil" e-posta ya da mesajlar temelde çalışanların dikkatlerini belirli bir iş üzerine toplamalarını zorlaştırmaktadır (George, 2024). Buna bağlı olarak,

yaşanan parçalanmışlık bilişsel dağınıklığı artırmakta ve hata yapma riskini yükseltmektedir. Sosyal jet-lag üzerine yürütülen bir araştırmada, uyku ve dinlenme ritimlerinin bozulmasına eşlik eden dalgınlık, performans düşüşü ve duygu durum dalgalanmaları bu sürecin bireysel yansımaları olarak ortaya koyulmaktadır. Söz konusu bulgular, örgütsel acelecilik kültüründe de benzer bir bilişsel ve duygusal çözülmenin yaşanabileceğini ve bunun hem bireysel verimlilik hem de iş güvenliği açısından dikkate değer riskler barındırdığını düşündürmektedir (Dietrich vd, 2025).

Acelecilik sendromu, performansın ağırlıklı olarak "çıktı hızı" ve "kısa vadeli sonuçlar" üzerinden tanımlandığı bir değerlendirme anlayışıyla pekişmektedir (Thunnissen ve Timmermans, 2023). Performans ölçüm sistemlerine odaklanan araştırmalar, geriye dönük ve finansal ağırlıklı göstergelere dayanan yaklaşımların örgütleri kısa vadeli karar almaya ittiğini ve yenilik kapasitesini sınırlandırdığını ortaya koymaktadır (Choobchian vd., 2024). Buna karşın süreç kalitesi, müşteri ve çalışan memnuniyeti ile yenilik yeteneği gibi göstergelerin de değerlendirme sistemine dâhil edilmesi, daha dengeli ve sürdürülebilir bir performans profiline zemin hazırlamaktadır (Chmutova vd., 2024). Bu bağlamda, acelecilik sendromunun aşılması bilhassa bireysel zaman yönetimi becerilerine odaklanan müdahalelerden ziyade performans sistemlerinin dayandığı temel varsayımların yeniden ele alınmasıyla mümkün kılınmaktadır (Romero-Pérez ve Sánchez-Lissen, 2022).

2.2. Yaygın Davranışsal Sendromlar ile Acelecilik Sendromu Arasındaki İlişki

Örgütsel davranış literatüründe "acelecilik sendromu" başlığı altında doğrudan ele alınmış bir sendromdan söz etmek güçtür. Buna karşın sosyal jet-lag, tükenmişlik, işkoliklik, duygusal tükenme ve yönetsel patolojiler gibi kavramlar, araştırmacılara benzer yapısal dinamiklere işaret eden bir çerçeve sunmaktadır (Sirakaya, 2025). Sosyal jet-lag üzerine yürütülen araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre, hafta içi ve hafta sonu uyku düzenleri arasındaki kaymalar çalışanların biyolojik ritmini bozarak yorgunluk, somnolans (uyku hali), depresif duygu durumu ve performans düşüklüğü gibi istenmeyen sonuçlarla karşılaşılmasına neden olmaktadır (Kalra ve Kour, 2025). Örgütsel acelecilik, esnek çalışma saatlerinin sınırlarının belirsizleşmesi, gece saatlerinde gönderilen e-postalar ve hafta sonuna yayılan iş talepleriyle de birleştiğinde esasınsa sosyal jet-lag durumunda olduğu gibi biyolojik uyku–uyanıklık döngüsünü aşındırarak benzer olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır (Johnson vd., 2025).

Geleceğe dönük yönetim yaklaşımları kapsamında geliştirilen healthocratic model, COVID-19 pandemisi gibi olağanüstü ya da beklenmedik koşullarda sağlık alanındaki karar süreçlerinin yoğun bir hız baskısı altında nasıl şekillendiğini tartışmaya açmaktadır. Bu yaklaşım, bürokrasi ve teknokrasi ekseninde yeni bir yönetim anlayışının gerekliliğini vurgularken kriz dönemlerinde hızın kaçınılmaz bir gereklilik olduğunu savunmaktadır (Mesko vd., 2025). Bununla birlikte Masodi (2025)' ye göre karar alma süreçlerinin salt hız ölçütü üzerinden kurgulanması durumunda ise demokratik katılım, şeffaflık ve hesap verilebilirlik önemli ölçüde zayıflama riski taşımaktadır. Benzer bir dinamik, acelecilik sendromunun baskın olduğu örgütlerde de gözlemlenebilmektedir. Hızlı karar alma kültürü, bu tür yapılarda çoğu zaman çalışan katılımını, geri bildirim mekanizmalarını ve eleştirel tartışma alanlarını geri planda bırakarak "önemli olanın hızlı hareket etmek olduğu" yönündeki anlayışı güçlendirebilmektedir (Alabi vd. 2024).

Güncel yazında, bilhassa sağlık ve hizmet sektörlerinde yoğunlaşan tükenmişlik ve duygusal yıpranma iş yoğunluğu ile zaman baskısının süreklilik kazandığı durumlarda çalışanların hem fiziksel hem de duygusal ve bilişsel olarak yıprandığını göstermektedir (Shinde, 2025a). Bu süreç, bireysel düzlemde işten soğuma, sinizm ve mesleki tatminsizlik gibi daha derin ve kalıcı sonuçlar doğurabilmektedir (Zaki vd., 2023). Sağlık alanına ilişkin yazında, yoğun hasta sirkülasyonu, kaynak kıtlığı ve yüksek belirsizlik koşullarında yönetsel yapıların ve kaynak bağımlılıklarının çalışanlar üzerinde sürekli bir hız ve performans baskısı yarattığı ileri sürülmektedir. Bu durumun ise gelecekteki yönetim modelleri açısından kritik bir tartışma alanı oluşturduğuna dikkat çekilmektedir (Page vd., 2024). Neticede acelecilik sendromu, mevcut davranışsal sendromların ötesinde zaman ve hız baskısının örgütsel düzeyde kurumsallaştığı bir üst olgu olarak kavramsallaştırılabilir (Shinde, 2025b).

2.3. Acelecilik Sendromunun Bireysel ve Örgütsel Yansımaları

Bireysel düzeyde acelecilik sendromu, çalışanların fiziksel, bilişsel ve duygusal kaynaklarını aşamalı biçimde zorlayan bir etki alanına sahiptir. Süreklilik kazanan bir zaman baskısı, temelde kronik yorgunluk, uyku düzensizlikleri, dikkat dağınıklığı, iş kazası riskinde artış, iş–yaşam dengesinin bozulması ve psikolojik iyi oluşun zayıflaması gibi olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilmektedir (Groulx vd., 2024). Sosyal jet-lag sendromu yaşayan çalışanlarla yürütülen bir araştırmada, katılımcıların bir bölümünün hafta sonu geç yatma–geç kalkma alışkanlıklarının hafta içi iş performansını olumsuz etkilediği, sabah saatlerinde işe uykulu ve isteksiz başladıkları ve bu durumun hata yapma kaygısını artırdığı tespit edilmiştir (de Medeiros Lopes vd., 2022). Örgütsel acelecilik, bu tabloyu daha da derinleştirerek sürekli kesintiye uğrayan iş

akışları veya anlık taleplere bağlı olarak çalışanların toparlanma olanaklarını zayıflatmakta ve odaklanma başarılarını düşürmektedir. Zaman içerisinde bu koşullar, fiziksel yorgunlukla sınırlı kalmayarak duygusal ve bilişsel tükenmişlik belirtilerinin belirginleşmesine, işe atfedilen anlamın düşmesine ve örgütsel bağlılığın aşınmasına yol açabilmektedir (Darom vd., 2025).

Örgütsel düzeyde ele alındığında acelecilik sendromu, kalite ve güvenlik standartlarının korunmasını zorlaştırarak bireylerin stratejik düşünme kapasitesini ve yenilik geliştirme yeteneğini sınırlamaktadır (Singha, 2025). Finansal olmayan performans ölçümlerine ilişkin yazın, kısa vadeli ve finansal ağırlıklı çıktıların izlenmesine dayalı sistemlerin, müşteri memnuniyeti, çalışan deneyimi, süreç kalitesi ve yenilik gibi uzun vadeli başarı göstergelerini arka plana ittiğini ortaya koymaktadır. Öte yandan, dengeli bir performans sisteminin, sürdürülebilir rekabet avantajı açısından kritik bir işlev gördüğü vurgulanmaktadır (Arhinful ve Radmehr, 2023). Acelecilik kültürünün hâkim olduğu örgütlerde, bilhassa hizmet ve sağlık sektörlerinde, raporların, işlemlerin ya da hasta ve müşteri süreçlerinin mümkün olan en kısa sürede tamamlanması "başarı" göstergesi olarak kabul edilmektedir (Sunder ve Linderman, 2024). Bu nedenle, süreç yaklaşımı bir yana büyük önem önem arz eden hizmet kalitesi, güvenlik, etik ilkelere bağlılık ve bireyselleştirilmiş hizmet sunumu ikincil plana itilebilmektedir. Uzun vadede bu yaklaşım hem iç hem de dış paydaşların güvenini zedeleyerek örgütsel itibarı ve sürdürülebilir performansı tehdit eden bir zemin oluşturabilmektedir (Nyangoma vd., 2024).

Acelecilik sendromunun bir diğer önemli yansıması, örgütsel öğrenme ve yenilik süreçlerinde gözlenmektedir (Wijnhoven, 2022). Sürekli aceleyle yürütülen işlerde, hatalardan sistematik biçimde öğrenmeye, süreçleri gözden geçirmeye ve iyileştirme odaklı projeler geliştirmeye ayrılan zaman büyük ölçüde daralmaktadır. Bu durum, benzer hataların tekrarlanmasına ve potansiyel iyileştirme fırsatlarının gözden kaçırılmasına neden olmaktadır (Yahata vd., 2025). Gelecek yönelimli yönetim yaklaşımları, sağlık alanında olduğu gibi belirsizlik ve hızlı değişim dönemlerinde dahi örgütlerin çevresel sinyalleri izleyerek veri temelli ve refleksif karar süreçleri geliştirmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Ancak bu tür refleksif süreçlerde ise doğası gereği düşünme, değerlendirme ve istişare için belirli bir zaman dilimine ihtiyaç duyulmaktadır (Gümüsay ve Reinecke, 2024). Acelecilik kültürünün baskın olduğu örgütlerde ise bu zaman ihtiyacı genellikle "verimsiz" ya da "lüks" olarak değerlendirilmekte ve sistematik biçimde kısaltılmaktadır. Böylece örgüt, kısa vadede hızlı ve çevik bir görünüm sergilese dahi, uzun vadede esneklik ve uyum yeteneğini kaybetme riskiyle karşı karşıyadır (Johnson vd., 2025).

3. Örgütlerde Acelecilik Sendromunun Sektörel ve Nedensel Görünümü

3.1. Yüksek Hız ve Performans Baskısının Yoğun Olduğu Sektörler

Acelecilik sendromu, zaman baskısının ve iş hacminin yüksek olduğu, hata maliyetinin ekonomik olduğu kadar toplumsal sonuçlar da doğurabildiği sektörlerde daha belirgin biçimde görünürlük kazanmaktadır (Al Halbusi vd., 2024). Bankacılık, finans, sağlık, lojistik ve çağrı merkezi gibi alanlarda performans göstergeleri çoğu zaman işleme ya da hizmete ayrılan süre, yanıt verme hızı ve işlem sayısı gibi zaman temelli ölçütler çerçevesinde yapılandırılmaktadır. Bu tür ölçütler, örgütlerin operasyonel verimliliğini izleme açısından işlevsel olsa dahi zaman temelli olup sürekli hız baskısını kurumsal bir norm haline getirebilmektedir (Sohrab, 2026).

Sağlık sektörüne ilişkin gelecek yönelimli yönetim tartışmaları, salgın gibi beklenmedik ya da olağanüstü durumlarda hasta akışının hızla artması, kaynak yetersizliği ve yüksek belirsizlik nedeniyle kararların çoğu zaman anlık alınmak zorunda kaldığını ortaya koymaktadır. Bu durum, klasik bürokratik yapıların sınırlarına işaret ederken yöneticileri hem klinik hem de idari kararlarda yoğun bir baskı altında bırakmaktadır (Essoussi vd., 2023). Aynı süreçte çalışanlar, artan iş yükü ve belirsizlikle baş etmeye çalışırken bu durum acelecilik sendromunun bireysel ve örgütsel düzeyde derinleşmesine büyük ölçüde zemin hazırlamaktadır (Anwar, 2024).

Sosyal jet-lag sendromu üzerine yapılan araştırmalar, bilhassa vardiyalı ve esnek saatli çalışmanın yaygın olduğu sektörlerde, alanlarda, işlerde, hafta içi erken kalkış ile hafta sonu geç yatış döngüsünün biyolojik ritmi bozduğunu ve bunun da çalışan iş performansını olumsuz etkilediğini göstermektedir (Charoenthammanon ve Gooley, 2025). Vardiyalı çalışma düzenlerinin sağlık, güvenlik ve üretim sektörlerindeki yaygınlığı bu alanlarda acelecilik sendromunun daha yoğun yaşanmasını anlaşılabilir kılmaktadır (Das ve Palo, 2025). Çalışanlar, örgütün hız ve esneklik taleplerini karşılamaya çalışırken uyku ve dinlenme ihtiyaçlarını ikinci plana itebilmektedir. Buna bağlı olarak kronik bir "yetişememe" hissi meydana gelebilmektedir (Topal ve Kurmuş, 2022). Nihayetinde ise dikkat hataları, iş kazaları ve hizmet kalitesinde düşüş gibi örgütsel birtakım riskler artış gösterebilmektedir (Anderson vd., 2024).

Buna karşın performans değerlendirme yaklaşımlarındaki dönüşümden, bazı örgütlerin zaman ve hız baskısını daha dengeli biçimde yönetmeye yönelik adımlar attığı anlaşılmaktadır (Thomas, 2024). Finansal olmayan performans yaklaşımlarının benimsenmesi, miktar ve hız göstergelerinin yanı sıra süreç kalitesi, müşteri memnuniyeti ve çalışan deneyimi gibi boyutların da

değerlendirilmesini mümkün kılmaktadır (Vuong, 2025). Bu tür sistemler, çağrı merkezlerinde çağrı süresinden ziyade çözüm kalitesini, sağlık kuruluşlarında ise sadece hasta sayısından ziyade klinik sonuçları ve hasta memnuniyetini merkeze alan bir anlayışın gelişmesine katkı sağlamaktadır (Chowdhury vd., 2024). Dolayısıyla zaman-hız ikilisi aslında tek başına bir başarı ölçütü olmaktan çıkarılarak daha bütüncül bir performans değerlendirmesi içine yerleştirilebilmekte ve acelecilik sendromunun şiddeti görece azaltılabilmektedir (Zhang vd., 2024).

3.2. Hizmet, Sağlık ve Bankacılık Sektörlerinde Acelecilik Dinamikleri

Hizmet sektöründe zaman, çoğu durumda müşteri memnuniyetinin temel belirleyicilerinden biri olarak değerlendirilmektedir (Marcos vd., 2022). Bankacılık ve perakende gibi alanlarda bekleme sürelerini kısaltmaya yönelik süreç tasarımları aslında yoğun bir standartlaştırma ve hızlandırma pratiğini de beraberinde getirmektedir. Ancak bu pratik, çalışanlar açısından süreklilik kazanan bir acelecilik deneyimi anlamına da gelmektedir (Chukwunweike ve Aro, 2024). Müşteriyle yüz yüze ya da çevrimiçi temas halinde çalışan bireyler her etkileşimi mümkün olan en kısa sürede tamamlamaya zorlanabilmektedir. Bu durum, çalışanların ilişki kurma, sorunları etraflıca anlama ve güven inşa etme gibi duygusal emek gerektiren konulara yeterince alan ve zaman ayırmasını güçleştirmektedir (Gruber vd., 2022). Finansal olmayan performans yaklaşımı, bilhassa müşteri ilişkileri yönetimi ve hizmet kalitesi göstergelerinin performans sistemine dâhil edilmesiyle bu tür yüzeysel ve aceleci etkileşimleri sınırlayarak daha dengeli bir hizmet sunumuna imkân tanıyacağını ileri sürmektedir (Vuong, 2025).

Sağlık sektöründe acelecilik dinamikleri hem klinik hem de idari süreçlerde eş zamanlı bir biçimde ortaya çıkmaktadır (Singh vd., 2022). COVID-19 döneminin, sağlık kuruluşlarının kısa süre içinde yeniden yapılanmasını, hasta akışını yönetmesini, kaynakları hızla tahsis etmesini ve sürekli değişen protokollere uyum sağlamasını zorunlu kıldığı vurgulanmaktadır (Glette vd., 2023). Healthocratic yönetim yaklaşımı çerçevesinde yürütülen tartışmalarda, bu süreçte sağlık otoritelerinin ve kurumlarının yoğun zaman baskısı altında karar almak durumunda kaldığı anlaşılmaktadır. Oysaki bunun etik, hukuki ve psikososyal sonuçlar doğurduğu da açıktır (Gruessner, 2023). Personel dağılımı, vardiya planlaması ve yoğun bakım kapasitesinin yönetimi gibi alanlarda alınan hızlı kararlar, çalışanların iş ve duygusal yüküyle birlikte tükenmişlik düzeyinde de artışa yol açmaktadır. Bu bağlamda acelecilik sendromu, bireysel bir deneyimin de ötesinde kurumsal bir çalışma biçimini tanımlamaktadır (Sprung vd., 2023).

Bankacılık gibi sektörlerde ise yoğun işlem hacmi, rekabet baskısı ve dijitalleşme, çalışanların aynı anda birden fazla kanalı yönetmesini zorunlu kılmaktadır (Naimi-Sadigh vd., 2022). Her ne kadar yakın geçmişte doğrudan bankacılık–tükenmişlik ilişkisini ele alan sınırlı sayıda çalışma bulunsa da önceki araştırma bulguları yüksek performans ve hız baskısının tükenmişlik ve işten ayrılma niyetiyle yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Sibindi ve Platen, 2025). Bugün dijital bankacılığın yaygınlaşmasıyla fiziksel iş yükünün bir bölümü sistemlere devredilmiş olsa bile müşteri taleplerinin günün her saatine yayılması çalışanlar üzerinde kesintisiz bir erişilebilirlik baskısı yaratmaktadır. Bu bağlamda acelecilik sendromu, dijital teknolojilerin "her an ulaşılabilir olma" özelliğiyle birleştiğinde iş–yaşam sınırlarını daha da bulanıklaştıran yeni bir boyut kazanmaktadır (Mubango vd., 2025).

3.3. Dijitalleşme, Çeviklik ve Sürekli Değişim Baskısı

Dijitalleşme, örgütler açısından operasyonel süreçleri hızlandırma ve maliyetleri azaltma potansiyeli taşırken sürekli çevrimiçi olma beklentisi, anlık veri akışı ve kesintisiz performans izleme gibi özellikleriyle de acelecilik kültürünün tetikleyicisi olabilmektedir (Akanbi, 2023). Dijital sistemler aracılığıyla her an ölçülen ve raporlanan performans göstergeleri, çalışanların zaman baskısını daha yoğun biçimde deneyimlemesine yol açabilmektedir (Kalischko ve Riedl, 2024). Öte yandan, finansal olmayan performans yaklaşımlarının bilgi teknolojileri veya kurumsal kaynak planlaması sistemleriyle entegrasyonu ise verimlilik ile birlikte kalite ve memnuniyet boyutlarının da izlenmesine imkân tanıyabilmektedir. Ancak bu entegrasyon hız odaklı bir zihniyetle tasarlandığında, çalışanların ekran başında kesintisiz ve yoğun bir iş akışına maruz kalmasına neden olarak acelecilik sendromunu daha da derinleştirebilmektedir (Monteiro vd., 2022).

Gelecek yönelimli yönetim yaklaşımları, bilhassa sağlık alanında, dijitalleşmenin ve veri temelli yönetimin hız sağlamak bir yana şeffaflık, hesap verebilirlik veya katılımcılığı güçlendirmek amacıyla da kullanılması gerektiğini vurgulamaktadır (Sushma vd., 2026). Pandemi sürecinde olduğu gibi dijital takip ve uzaktan izleme sistemleri, hasta akışını hızlandırarak iş yükünün yeniden dağıtılmasına, kritik süreçlerin önceliklendirilmesine ve risk alanlarının daha net biçimde görülmesine katkı sağlamaktadır (Ezeanyim vd., 2025). Bu tür uygulamaların, hız ve zaman baskısının alt kademelere yansıtılmasından çok yönetim düzeyinde stratejik kararlarla desteklediğinde, acelecilik sendromunun olumsuz etkilerini sınırlayabileceği savunulmaktadır (Baierer ve Glaser, 2025).

Sürekli değişim baskısı, çeviklik kavramıyla birlikte ele alındığında örgütlerin belirsizlik koşullarına hızlı ve esnek yanıt verme kapasitesini arttıran bir yaklaşım sunmaktadır (Jaafar vd., 2025). Ancak pratikte çeviklik, sıklıkla her şeyin sürekli değiştirilmesi ve her kararın çok kısa sürede alınması biçiminde yanlış yorumlanabilmektedir. Esasında bu yorum, çalışanlar açısından kalıcı bir güvencesizlik ve kontrol kaybı hissi yaratarak acelecilik sendromunu besleyebilmektedir (Mageed, 2025). Healthocratic tartışmalar, geleceğin yönetim modellerinde bilhassa da sağlık alanında çeviklik ve esneklik ile kurumsal istikrar ve öngörülebilirlik arasındaki dengenin kritik önem taşıdığını ortaya koymaktadır (Tenggono vd., 2025). Bu nedenle, dijitalleşme ve çeviklik söylemleri hızın bilinçli ve seçici biçimde kullanılmasıyla ilişkilendirildiğinde işlevsel sonuçlar doğurabilmekte (Pfaff, 2023) yanı sıra sadece hız-zaman odaklı pratiklerin yaygınlığı ise örgütlerde kronik bir acelecilik kültürünün kurumsallaşmasına zemin hazırlamaktadır (Dýrfjörð ve Hreinsdóttir, 2025).

4. Örgütlerde Acelecilik Sendromunun Yönetimi ve Müdahale Yaklaşımlarının Önemi

4.1. Örgütsel Müdahalelerin Karmaşıklığı ve Değerlendirilmesi

Acelecilik sendromunun yönetimi, sanıldığı gibi bireysel zaman yönetimi eğitimleri veya stresle başa çıkma atölyeleri düzenlemekle çözülebilecek kadar basit değildir (Plourde vd., 2025). Söz konusu sendrom performans sistemleri, örgüt kültürü, liderlik tarzı, dijital altyapı ve dış çevre koşulları gibi çok sayıda faktörün kesişimiyle anlam bulmaktadır (Samad, 2025). Örgütsel müdahalelerin değerlendirilmesine yönelik güncel tartışmalar, karmaşık müdahalelerin ne kadar etkili olduğundan ziyade hangi koşullarda, kimler için ve nasıl uygulandığında etkili olduğuna odaklanılması gerektiği üzerinde durmaktadır. Bu bakış açısı, acelecilik sendromuna yönelik müdahalelerin de bağlamsal olmasını ve tek tip çözümlerden kaçınılmasını zorunlu kılmaktadır (Rugulies vd., 2023).

Örneğin; bir sağlık kuruluşunda acelecilik sendromunu azaltmak için vardiya planlamasını yeniden düzenlemek, klinik ve idari görevleri dengelemek, dijital sistemler üzerinden gelen bildirimleri filtrelemek gibi yapısal müdahaleler gerekebilmektedir. Buna karşın, bir bankada veya çağrı merkezinde çalışanlar adına performans göstergelerinin yeniden tasarlanması, hız odaklı prim sistemlerinin gözden geçirilmesi ve müşteri memnuniyeti gibi niteliksel boyutların daha fazla önemsenmesi daha etkili olabilmektedir. Karmaşık örgütsel müdahalelerin değerlendirilmesinde ise çalışan deneyimlerini nitel olarak incelemek, nicel performans verileriyle birleştirmek ve zaman içinde etkileri izlemek gibi büyük ölçüde süreç odaklı ve çok düzeyli yöntemlerin

kullanılması önerilmektedir (Bahanni vd., 2026). Bu denli bir yaklaşım, acelecilik sendromuna yönelik müdahalelerin de daha gerçekçi ve öğrenmeye açık biçimde tasarlanmasını teşvik edebilir.

Bununla birlikte, örgütsel müdahalelerin kendisinin de acelecilik sendromuna kapılmaya yol açmaması önem arz etmektedir (Cheney vd., 2023). Bu bağlamda, kimi zaman daha hızlı sonuç almak amacıyla üst yönetimin tepeden inme kararla kısa sürede çok yönlü değişiklik talebi çalışanlarda müdahale yorgunluğu yaratabilmektedir. Dahası, sorunu çözmek için yapılan uygulamalar bile yeni bir acelecilik baskısı kaynağına dönüşebilmektedir (Yadav, 2025). Güncel literatür, müdahalelerin tasarımında çalışan katılımının, yerel bilgi ve deneyimlerin dikkate alınmasının, ayrıca uygulama sürecinde esnek uyarlamalara gidilebilmesinin önemine dikkat çekmektedir (Cahyadi vd., 2024). Neticede bu ilkelerin, acelecilik sendromunu azaltmaya yönelik programların temel tasarım prensipleri arasında yer alması gerekmektedir.

4.2. Örgütsel Çeviklik, Esneklik ve Acelecilik Arasındaki İlişki

Örgütsel çeviklik, belirsiz ve hızlı değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilme, fırsatları yakalayabilme ve tehditlere hızla tepki verebilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Ancak çevikliğin, kurumsal düzeyde planlı, veri temelli ve öğrenmeye açık karar süreçleriyle desteklenmesi önem taşımaktadır (Jaafar vd., 2025). Sağlık alanında geleceğe yönelik yönetim modelleri tartışılırken healthocratic yaklaşımın, sağlık alanındaki kararları bilimsel bilgi, toplumsal sorumluluk ve etik ilkelerle birleştirmeyi hedefleyen bir çerçeve sunduğu üzerinde durulmaktadır (Mesko vd., 2025). Bu yaklaşım, hız-zaman baskısı altında alınan kararların dahi katılımcı ve hesap verilebilir türden olması gerektiğine odaklanmaktadır. Böylece çeviklik, salt hızlanma olmaktan çıkarılıp bilinçli ve sorumlu hız olarak yeniden anlam kazanmaktadır (Heiland, 2025).

Acelecilik sendromu ile çeviklik arasındaki temel fark, sürecin kontrol düzeyi ve öğrenme kapasitesiyle açıklanmaktadır. Çevik örgütler, belirli karar süreçlerini hızlandırırken aynı zamanda geri bildirim mekanizmaları ve öğrenme döngüleri kurarak yapılanların sonuçlarını gözden geçirme veya gerekirse rotayı düzeltme olanağı sunmaktadır (Savitha ve Kumar, 2025). Buna karşın acelecilik kültüründe, kararlar çoğu zaman tekrar gözden geçirilmeden hatta mevcut olanı yetiştirme odaklı alınmaktadır. Dolayısıyla, bu durum açık bir biçimde sistematik öğrenmeyi sınırlandırmaktadır (Magistretti ve Trabucchi, 2025). Sağlık alanında dijital sistemlerin kullanımı ise, çevik ve esnek kapasiteyi güçlendirmenin yanı sıra verilerin hız ve çıktıya odaklı

yorumlanması durumunda çalışanlar üzerinde ek bir denetim ve acelecilik baskısı da yaratmaktadır (Futterknecht ve Hertfelder, 2023).

Finansal olmayan performans değerlendirme sistemleri, çeviklikle acelecilik arasındaki bu ince çizgiyi yönetmede yol gösterici olabilmektedir (Fahas, 2024). Bu yaklaşımlar, süreç kalitesi, inovasyon kapasitesi ve paydaş memnuniyeti gibi boyutları performans sistemine dahil ederek örgütlerin hız ve maliyet göstergeleri üzerinden yönetilmesini engellemeyi amaçlamaktadır (Khosroniya vd., 2024). Bir hastanede sadece ameliyat sayısı veya poliklinik başvuru sayısı yerine komplikasyon oranları, hasta güvenliği göstergeleri ve çalışan memnuniyeti de izlendiği takdirde hız-zaman baskısının tek başına belirleyici olmaktan çıkarılması bunun bir örneğidir. Böylelikle çeviklik, acelecilikten ayrılarak daha bağımsız bir biçimde dengeli ve sürdürülebilir bir performans anlayışının parçası halini almaktadır (Motwani ve Katatria, 2024).

4.3. Yönetsel Uygulamalar, İş Tasarımı ve İnsan Kaynakları Politikaları Çerçevesinde Acelecilik Sendromu

Acelecilik sendromunun azaltılmasında yöneticilerin rolü kritik önem taşımaktadır. Liderlik tarzı, iletişim dili ve iş tasarımı tercihleri, örgütlerde zaman kültürünü şekillendiren başlıca araçlardır (Kelmendi vd., 2024). Yöneticilerin sürekli "hemen", "şimdi" ya da "acil" vurgusu yapmaları ve toplantıları, teslim tarihlerini veya geri bildirim süreçlerini çok dar zaman aralıklarına sıkıştırmaları ile çalışanların acelecilik duygusu kalıcı bir hal almaktadır (Lupu ve Liu, 2025). Buna karşın, görevlerin önceliklendirilmesi, gerçekçi zaman planlaması yapılması ve beklenmeyen durumlar için esneklik payı bırakılması ise çalışanların işlerini daha kontrollü bir tempoda yürütebilmesine olanak sunmaktadır (Ashokkumar, 2025). Sosyal jet-lag araştırmalarından elde edilen bulgular, çalışanların kendi uyku ve dinlenme ritimlerini düzenleme çabalarının aslında işverenin zaman talepleriyle çeliştiği durumlarda daha da zorlaştığını ortaya koymaktadır (Diekman ve Bose, 2022). Bu nedenle, yöneticilerin vardiya ve mesai planlamasında çalışanların biyolojik ve sosyal ihtiyaçlarını da dikkate almaları gereksinimi doğmaktadır.

İş tasarımı ve insan kaynakları politikaları, acelecilik sendromunu hem pekiştirebilmekte hem de zayıflatabilmektedir (Zeshan vd., 2025). Örneğin; her an çevrimiçi olmayı ödüllendiren, gece ve hafta sonu iletişimini normalleştiren kültürlerde çalışanların işten psikolojik olarak ayrılması zorlaşırken dinlenme fırsatları da kısıtlanmaktadır. Gelecek yönelimli yönetim araştırmaları, bilhassa sağlık ve kamu sektörlerinde çalışanların tükenmişlik yaşamasını önlemek adına dinlenme, izin hakları ve psikososyal destek programlarının kurumsal düzeyde güçlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Chan ve Brough, 2025).

İnsan kaynakları birimleri, performans değerlendirme sistemlerini hız odaklı göstergelerden ziyade sürdürülebilir performans ve iyi oluş göstergeleriyle zenginleştirerek acelecilik baskısını dengelemede önemli rol oynamaktadır (Zhang, 2025).

Ayrıca, eğitim ve gelişim programları da çalışanların zaman yönetimi, önceliklendirme ve stresle başa çıkma becerilerini destekleyebilmektedir. Fakat bu tür bireysel beceri programlarının, yapısal sorunların yerine geçmekten ziyade onları tamamlayıcı nitelikte olmasına özen gösterilmektedir (Yunus vd., 2025). Örgütsel müdahalelerin değerlendirilmesine ilişkin güncel yaklaşımlar, çalışanların müdahale sürecine katılımının ve çalışan deneyimlerinin sistematik olarak toplanmasının aslında programların daha gerçekçi ve etkili hale gelmesine katkı sağladığını göstermektedir (Ullrich vd, 2023). Bu nedenle, acelecilik sendromunu azaltmaya yönelik uygulamalarda, çalışan temsilcilerinin sürece dâhil edilmesiyle birlikte geri bildirim mekanizmalarının kurulması ve pilot uygulamalarla öğrenme döngülerinin tasarlanması önerilmektedir (Goodwyn vd., 2024).

Nihayetinde tüm bunlar, esasında acelecilik sendromunun örgütlerde bireysel zaman kullanımıyla ilişkili bir sorun olmadığına dair dikkat uyandırmaktadır. Acelecilik sendromunun bilhassa performans sistemleri, yönetsel tercihler, dijitalleşme pratikleri ve sektörel dinamikler tarafından şekillenen yapısal bir olgu olduğunu ortaya koymaktadır (Culasso vd., 2024). Müdahale yaklaşımlarının etkinliği, tekil uygulamaların varlığından ziyade bu uygulamaların hangi bağlamda, hangi aktörler tarafından ve nasıl hayata geçirildiğiyle yakından ilişkili bulunmaktadır. Bu bakımdan, örgütsel çeviklik ile acelecilik arasındaki ayrımın netleştirilmesi hızın hem bilinçli ve seçici hem de sorumlu biçimde kullanılmasına olanak tanıyan yönetim anlayışlarının geliştirilmesi önem kazanmaktadır (Jaafar vd., 2025). Yönetsel uygulamalar, iş tasarımı ve insan kaynakları politikaları birlikte ele alındığında acelecilik sendromunun kurumsal düzeyde yeniden üretilebildiği kadar, uygun müdahalelerle sınırlandırılabildiği de savunulmaktadır (Katiraee vd., 2024). Bu çerçeve, bir sonraki bölümde sunulacak sonuç ve değerlendirmeler için analitik bir zemin sunmaktadır.

5. Sonuç ve Değerlendirme

Bu çalışma kapsamında incelenen literatür, yakın geçmişte "örgütlerde acelecilik sendromu" başlığı altında doğrudan ve kapsamlı ampirik araştırmaların sınırlı olduğunu göstermektedir (Ceken ve Unsal, 2023; Kovoor vd., 2023; Thunnissen ve Timmermans, 2023). Buna karşın sosyal jet-lag, geleceğe yönelik yönetim yaklaşımları, finansal olmayan performans değerlendirme sistemleri ve örgütsel müdahalelerin değerlendirilmesine ilişkin

güncel tartışmalar araştırmacılara acelecilik sendromunu kavramsal düzeyde anlamlandırmak için önemli bir kuramsal zemin sunmaktadır (Fechner vd., 2024). Söz konusu araştırmalar, zaman baskısı ve hız merkezli performans anlayışının, çalışanların biyolojik ritimleri, psikolojik iyi oluşları ve örgütsel bağlılıkları üzerinde yıpratıcı etkiler yaratabildiğini açık bir biçimde ortaya koymaktadır (Rani vd., 2022; Shinde, 2025; Xu ve Yu, 2025). Aynı zamanda bu baskının, kalite, güvenlik ve yenilikçilik gibi örgütlerin uzun vadeli başarısı açısından kritik olan alanları da dolaylı biçimde zayıflatabildiği anlaşılmaktadır (Fang vd., 2024; Lei ve Xu, 2025).

Bu bağlamda örgütler açısından temel sorun, çeviklik ve hız gereksinimini tamamen ortadan kaldırmak yerine bilhassa bu gereksinimi çalışan sağlığını, etik sorumlulukları ve sürdürülebilir performansı gözeten bir yönetim anlayışıyla dengeleyebilmektir (Kwasek vd., 2025). Böyle bir denge, performans sistemlerinin gerek kısa vadeli çıktı ile hız göstergeleri üzerine inşa edilmemesi ve finansal olmayan performans boyutlarının anlamlı biçimde sisteme dâhil edilmesi gerekse de dijitalleşmenin hız artırıcı bir araç olmanın da ötesinde şeffaflık, öğrenme ve geri bildirim süreçlerini destekleyen bir yapı olarak ele alınmasıyla mümkün görünmektedir (Alqarni vd., 2023). Ayrıca, örgütsel müdahalelerin bağlamsal özellikleri dikkate alan, çalışan katılımını önceleyen ve süreç boyunca öğrenmeye açık biçimde tasarlanması acelecilik sendromunun yeniden üretilmesini engelleyen kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Adobor ve Kudonoo, 2025).

Çalışanların biyolojik ve sosyal zamanlarının, örgütsel zaman politikalarıyla daha uyumlu hale getirilmesi ise, sosyal jet-lag ve benzeri zaman temelli sendromların önlenmesinde kritik bir rol oynamaktadır (Fan vd., 2025). Bu uyumun sağlanamadığı durumlarda, hız ve performans baskısı bireysel düzeyde tükenme, örgütsel düzeyde ise kalite ve güven kaybı şeklinde kendini gösterebilmektedir (Fengcai vd., 2025). Bu bağlamda, acelecilik sendromu kavramı örgütlerde zamanın, hızın ve performansın nasıl tanımlandığına ilişkin mevcut kabulleri yeniden düşünmeye davet eden bütüncül bir analitik çerçeve sunmaktadır (Bridoux vd., 2024; Adobor ve Kudonoo, 2025). Kavramın, ilerleyen çalışmalarda ampirik araştırmalar ile desteklenmesiyle hem örgütsel davranış literatürüne hem de pratikte uygulayıcılara ve yönetsel tartışmalara anlamlı katkılar sağlayacağına inanılmaktadır.

Kaynakça

Adobor, H., & Kudonoo, E. C. (2025). Antifragility and organizations: an organizational design perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, *46*(2), 351-375.

Akanbi, D. (2023). Architecting large-scale digital transformation programs integrating cloud modernization, intelligent analytics, and process redesign to achieve measurable, organization-wide performance improvements. *Int J Cloud Comput Database Manage*, *4*(1), 74-85.

Akbar, M. A., Varias, V., Risa, T. D., Bhirawa, M. A., & Nugraha, R. (2025). Workplace stress in the era of digital transformation: A psychological approach to employee well-being. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, *4*(3), 3496-3506.

Al Halbusi, H., AbdelFattah, F., Ferasso, M., Alshallaqi, M., & Hassani, A. (2024). Fear of failure for entrepreneurs in emerging economies: stress, risk, finances, hard work, and social support. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *31*(1), 95-125.

Alabi, O. A., Ajayi, F. A., Udeh, C. A., & Efunniyi, C. P. (2024). Data-driven employee engagement: A pathway to superior customer service. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, *23*(3), 923-933.

Aleixo, B., Yoon, S., Mendes, J. F., & Goltsev, A. V. (2025). Modeling of Jet Lag and Searching for an Optimal Light Treatment. *Journal of Biological Rhythms*, *40*(1), 36-61.

Almhairat, A. (2025). Bureaucracy Theory Revisited: Max Weber's Ideal Type and its Contemporary Relevance in Organizational Science. *Australian Academic & Educational Services (AAES), Business and Administrative Studies*, *2*(3), 16-27.

Alqarni, K., Agina, M. F., Khairy, H. A., Al-Romeedy, B. S., Farrag, D. A., & Abdallah, R. M. (2023). The effect of electronic human resource management systems on sustainable competitive advantages: The roles of sustainable innovation and organizational agility. *Sustainability*, *15*(23), 16382-16401.

Anderson, B. A., Kim, N., Gregoire, L., Yan, N., & Ahn, C. R. (2024). Attention failures cause workplace accidents: Why workers ignore hazards and what to do about it. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, *11*(1), 27-35.

Anwar, M. (2024). Flexibility and Leadership in Start-up Culture: Employee Perspectives on Workload, Well-being, and Organizational Balance. *Sinergi International Journal of Psychology*, *2*(4), 240-250.

Arhinful, R., & Radmehr, M. (2023). The effect of financial leverage on financial performance: evidence from non-financial institutions listed on the Tokyo stock market. *Journal of Capital Markets Studies*, *7*(1), 53-71.

Ashokkumar, M. R. (2025). Components of tıme management: happıness and resılıence. *Educational Psychology*, *83*(3), 405-410.

Bahanni, K., Fujimoto, Y., & Trees Bolt, E. E. (2026). Contextual challenges in HR analytics adoption: an open systems perspective from HR managers in a developing country. *Personnel Review*, 1-21.

Baierer, F., & Glaser, J. (2025). External pressures on technology-assisted supplemental work: Motivation regulation styles and the impact on daily recovery. *German Journal of Human Resource Management*, 23970022251356383.

Bertoli, M., De Cesaris, M., Bonventre, S., & Brunetti, M. (2025). Cognition in Climate Change: Is It Just a Matter of Time?. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Cognitive Science*, *16*(5), e70014.

Bouncken, R. B., Czakon, W., & Schmitt, F. (2025). Purposeful sampling and saturation in qualitative research methodologies: recommendations and review. *Review of Managerial Science*, 1-37.

Bridoux, F., Bundy, J., Gond, J. P., Haack, P., Petriglieri, J. L., Stephens, J. P., & Sutcliffe, K. M. (2024). The new normal: Prescriptive theorizing for positive organizational impact in an age of disruption. *Academy of Management Review*, *49*(4), 705-717.

Cahyadi, A., Marwa, T., Poór, J., Maulana, A., & Szabó, K. (2024). High-involvement human resource management practices and employee resilience: The mediating role of employee technology adaptation—A case study of South Sumatra. *Administrative Sciences*, *14*(11), 292-314.

Ceken, S., & Unsal, P. (2023). Cabin crew members' silence: A qualitative study with cabin attendants. *International Journal of Aviation, Aeronautics, and Aerospace*, *10*(3), 6-25.

Chan, X. W., & Brough, P. (2025). Future-oriented coping: Advances, applications, and future research directions. *International Journal of Stress Management*, *32*(3), 233-238.

Charoenthammanon, R. S., & Gooley, J. J. (2025). The adolescent circadian clock entrains to social time rather than sun time. *Current Biology*, *35*(9), 2100-2111.

Cheney, L., Dudas, R. B., Traynor, J. M., Beatson, J. A., Rao, S., & Choi-Kain, L. W. (2023). Co-occurring autism spectrum and borderline personality disorder: An emerging clinical challenge seeking informed interventions. *Harvard Review of Psychiatry*, *31*(2), 83-91.

Chmutova, I., Xiaoqing, G. U. O., Zhang, Q., Mazhuta, V., & Nimets, A. (2024). Formulating key performance indicators for an integrated enterprise management system using a sustainable development balanced scorecard. *Development Service Industry Management*, (2), 270-278.

Choobchian, S., Ghorbannejad, M., Amghani, M. S., & Azadi, H. (2024). Barriers to the deployment of renewable energy technologies. In *Reclaiming Eden* (pp. 111-144). Jenny Stanford Publishing.

Chowdhury, M. I., Chowdhury, T. R., & Abdullah, S. B. (2024). Strategies for improving patient experience and satisfaction in healthcare facilities in USA. *International Journal of Science & Healthcare Research*, *9*(4), 357-369.

Chukwunweike, J., & Aro, O. E. (2024). Implementing agile management practices in the era of digital transformation. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, *24*(1), 2223-2242.

Culasso, F., Broccardo, L., Giordino, D., & Crocco, E. (2024). Performance management systems and digital technologies: an exploratory analysis of practitioners and academics' perspectives. *Industrial Management & Data Systems*, *124*(10), 2870-2898.

Darom, S., Horn, D., & Prum, S. (2025, June). Workflow Optimization Using Hybrid Methodologies for Mitigating Overtasking. In *2025 International Conference on Software, Knowledge, Information Management & Applications (SKIMA)* (pp. 1-6). IEEE.

Das, M., & Palo, S. (2025). Shift work, sleep and well-being: a qualitative study on the experience of rotating shift workers. *Management and Labour Studies*, *50*(2), 148-165.

de Medeiros Lopes, X. D. F., Araújo, M. F. S., Lira, N. D. C. C., Dantas, D. D. S., & Souza, J. C. D. (2022). Social, biological and behavioral factors associated with social jet lag and sleep duration in university students from a low urbanized city. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 11-20.

Diekman, C. O., & Bose, A. (2022). Beyond the limits of circadian entrainment: Non-24-h sleep-wake disorder, shift work, and social jet lag. *Journal of Theoretical Biology*, *545*, 111148.

Dietrich, M. P., Pravin, R., Furst, J., & Jason, L. A. (2025, May). The Implications and Predictability of Sleep Reversal for People with Myalgic Encephalomyelitis/Chronic Fatigue Syndrome: A Machine Learning Approach. In *Healthcare* (Vol. 13, No. 11, p. 1255). MDPI.

Dýrfjörð, K., & Hreinsdóttir, A. M. (2025). Paving the way for slow pedagogy: leadership lessons from Icelandic preschools. *European Early Childhood Education Research Journal*, 1-16.

Essoussi, I. E., Masmoudi, M., & Babai, M. Z. (2023). Multi-criteria decision-making for collaborative COVID-19 surge management and inter-hospital patients' transfer optimisation. *International Journal of Production Research*, *61*(23), 7992-8021.

Ezeanyim, O. C., Nwabunwanne, E. C., Igbokwe, N. C., & Nwamekwe, C. O. (2025). Patient Flow and Service Efficiency in Public Hospitals. *Journal Health of Indonesian*, *3*(2), 104-124.

Fahas, M. (2024). Management of Economic and Financial Performance by Management Control: Non-financial indicator approach. *Revue algérienne d'économie et gestion*, *18*(2), 34-63.

Fan, X., Yang, Y., & Li, C. (2025). Beyond Desynchronization: The Impact of Social Jetlag on Tourists' Venturesomeness. *Journal of Travel Research*, 00472875251385074.

Fang, Q., Wen, C., & Xu, H. (2024). Long-term oriented culture, performance pressure and corporate innovation: evidence from China. *Plos one*, *19*(5), e0302148.

Fechner, J., Born, M., Mancini, M., Akata, Z., Haag, P., Diekelmann, S., & Born, J. (2024). The influence of intentions on dream content. *Sleep Advances*, *5*(1), zpae088.

Fengcai, Q., Boliang, L., & Yifu, Q. (2025). Research and Countermeasures on Reshaping Organizational Soul and Stimulating Innovation in Chinese High Technology Enterprises from the Perspective of New Quality Productivity. *Economics*, *12*(3), 262-299.

Futterknecht, P., & Hertfelder, T. (2023). The H&F Strategy Process. In *Data, Disruption & Digital Leadership: How to Win the Innovation Game* (pp. 21-93). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

George, A. S. (2024). Digital hoarding: the rising environmental and personal costs of information overload. *Partners Universal Multidisciplinary Research Journal*, *1*(2), 51-67.

Glette, M. K., Ludlow, K., Wiig, S., Bates, D. W., & Austin, E. E. (2023). Resilience perspective on healthcare professionals' adaptations to changes and challenges resulting from the COVID-19 pandemic: a meta-synthesis. *BMJ open*, *13*(9), e071828.

Gong, Y., Zhang, J. X., Li, S. N., Li, L. L., Dong, X. J., Liu, L. J., ... & Yang, Y. D. (2025). The relationship between chrononutrition profile, social jet lag and obesity: A cross-sectional study of Chinese college students. *Chronobiology International*, *42*(3), 328-339.

Goodwyn, N., Beech, N., Garvey, B., Gold, J., Gulliford, R., Auty, T., ... & Beech, S. (2024). Flying high: pilot peer coaching to champion well-being and mitigate hazardous attitudes. *European journal of training and development*, *48*(1-2), 214-233.

Groulx, P., Maisonneuve, F., Harvey, J. F., & Johnson, K. J. (2024). The ripple effect of strain in times of change: how manager emotional exhaustion affects team psychological safety and readiness to change. *Frontiers in psychology*, *15*, 1298104.

Gruber, J., Hargittai, E., & Nguyen, M. H. (2022). The value of face-to-face communication in the digital world: What people miss about in-person in-

teractions when those are limited. *Studies in Communication Sciences*, *22*(3), 417-435.

Gruessner, R. W. (2023). The modified democratic management model: an ideal leadership model for healthcare?. *British Journal of Healthcare Management*, *29*(11), 302-307.

Gümüsay, A. A., & Reinecke, J. (2024). Imagining desirable futures: A call for prospective theorizing with speculative rigour. *Organization Theory*, *5*(1), 26317877241235939.

Heiland, H. (2025). The social construction of algorithms: A reassessment of algorithmic management in food delivery gig work. *New Technology, Work and Employment*, *40*(1), 1-19.

Jaafar, M., Khan, K. N., & Salman, A. (2025). A systematic review and framework for organizational agility antecedents towards industry 4.0. *Management Review Quarterly*, 1-26.

Jaafar, M., Khan, K. N., & Salman, A. (2025). A systematic review and framework for organizational agility antecedents towards industry 4.0. *Management Review Quarterly*, 1-26.

Jaafar, M., Khan, K. N., & Salman, A. (2025). A systematic review and framework for organizational agility antecedents towards industry 4.0. *Management Review Quarterly*, 1-26.

Jacobsson, M., Härgestam, M., Bååthe, F., & Hagqvist, E. (2022). Organizational logics in time of crises: How physicians narrate the healthcare response to the Covid-19 pandemic in Swedish hospitals. *BMC health services research*, *22*(1), 738-751.

Johnson, D., Geiger, M., Gianiodis, P. T., & Bock, A. J. (2025). "Please, Hurry Up!" Leveraging Narratives to Speed Up the Mobilization of Resources for Entrepreneurial Ventures. *Academy of Management Perspectives*, *39*(4), 641-666.

Johnson, D., Geiger, M., Gianiodis, P. T., & Bock, A. J. (2025). "Please, Hurry Up!" Leveraging Narratives to Speed Up the Mobilization of Resources for Entrepreneurial Ventures. *Academy of Management Perspectives*, *39*(4), 641-666.

Kalischko, T., & Riedl, R. (2024). On the consequences of electronic performance monitoring in organizations: theory and evidence. *Digital Transformation and Society*, *3*(1), 50-79.

Kalra, Y., & Kour, P. (2025). Harnessing chronobiology for a healthier and more productive workforce: chronobiology at work. In *Prioritizing Employee Mental Health and Well-Being for Organizational Success* (pp. 275-322). IGI Global Scientific Publishing.

Katiraee, N., Berti, N., Das, A., Zennaro, I., Aldrighetti, R., Dimovski, V., ... & Battini, D. (2024). A new roadmap for an age-inclusive workforce mana-

gement practice and an international policies comparison. *Open Research Europe*, *4*, 85-116.

Kelmendi, J., Shala, V., Krasniqi, D., & Beqiri, A. (2024). The influence of organizational culture and communication on leadership style. *Calitatea*, *25*(201), 215-224.

Keskin, U. (2020). Sağlık Alanı İçin Gelecek Yönelimli Yönetim Yaklaşımları Üzerine Bir Değerlendirme. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, *7*(2), 28-44.

Khalid, J., Weng, Q. D., Luqman, A., Rasheed, M. I., & Hina, M. (2023). After-hours work-related technology use and individuals' deviance: the role of interruption overload, psychological transition and task closure. *Kybernetes*, *52*(1), 158-181.

Khosroniya, M., Hosnavi, R., & Zahedi, M. R. (2024). Enhancing operational performance in Industry 4.0: The mediating role of total quality management and total productive maintenance at Zarharan Industrial Complex. *International Journal of Industrial Engineering and Operational Research*, *6*(1), 96-122.

Kovoor, J. G., Gupta, A. K., Bacchi, S., Stretton, B., & Padbury, R. T. (2023). 'Hurry up'syndrome harms surgical patients and staff. *ANZ Journal of Surgery*, *93*(7), 1756-1757.

Kwasek, A., Kocot, M., Radowicki, S., Kandefer, K., Szyma□ska, M., Sobo□, D., & Trzaskowska-Dmoch, A. (2025). The impact of organizational agility on the sustainable development of the organization in the context of Economy 5.0. *Sustainability*, *17*(15), 6907-6932.

Laiho, M., Saru, E., & Seeck, H. (2022). "It's the work climate that keeps me here": the interplay between the HRM process and emergent factors in the construction of employee experiences. *Personnel review*, *51*(2), 444-463.

Lei, X., & Xu, X. (2025). Innovation in the storm: How typhoons are reshaping the corporate R&D landscape. *Technology in Society*, *81*, 102828.

Lepistö, K., Saunila, M., & Ukko, J. (2024). Enhancing customer satisfaction, personnel satisfaction and company reputation with total quality management: combining traditional and new views. *Benchmarking: An International Journal*, *31*(1), 75-97.

Lupu, I., & Liu, S. (2025). The entrainment cycle: Understanding professionals' compliance with extreme work hours in professional service firms. *Accounting, Organizations and Society*, *114*, 101597.

Mageed, I. A. (2025). Issues and challenges in transforming management practices through agility. *Systemic Analytics*, *3*(2), 91-111.

Magistretti, S., & Trabucchi, D. (2025). Agile-as-a-tool and agile-as-a-culture: a comprehensive review of agile approaches adopting contingency and configuration theories. *Review of Managerial Science*, *19*(1), 223-253.

Marcos, A. M. B. D. F., & Coelho, A. F. D. M. (2022). Service quality, customer satisfaction and customer value: holistic determinants of loyalty and word-of-mouth in services. *The TQM Journal*, *34*(5), 957-978.

Masoudi, M. (2025). Algorithmic Governance, Data-Driven Decision Making, and the Transformation of Democratic Accountability in Contemporary States. *Advanced Journal of Management, Humanity and Social Science*, *2*(1), 10-22.

Mesko, B., Kristóf, T., Dhunnoo, P., Árvai, N., & Katonai, G. (2025). A Practical Guide to Using Futures Methods in Health Care: Approaches, Applications, and Case Studies. *Journal of Medical Internet Research*, *27*, e82820.

Mesko, B., Kristóf, T., Dhunnoo, P., Árvai, N., & Katonai, G. (2025). A Practical Guide to Using Futures Methods in Health Care: Approaches, Applications, and Case Studies. *Journal of Medical Internet Research*, *27*, e82820.

Monteiro, A. P., Vale, J., Leite, E., Lis, M., & Kurowska-Pysz, J. (2022). The impact of information systems and non-financial information on company success. *International Journal of Accounting Information Systems*, *45*, 100557.

Motwani, J., & Katatria, A. (2024). Organization agility: a literature review and research agenda. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *73*(9), 2709-2754.

Mubango, H., Ngirande, H., & Khashane, K. (2025). Exigency of Work-Life Balance in the Wake of Digitalised Workspace for Information Technology Staff in the Banking Sector. *African Journal of Inter/Multidisciplinary Studies*, *7*(1), 1-12.

Müller, J., Hoberg, K., & Fransoo, J. C. (2023). Realizing supply chain agility under time pressure: Ad hoc supply chains during the COVID‐19 pandemic. *Journal of Operations Management*, *69*(3), 426-449.

Naimi-Sadigh, A., Asgari, T., & Rabiei, M. (2022). Digital transformation in the value chain disruption of banking services. *Journal of the Knowledge Economy*, *13*(2), 1212-1242.

Nyangoma, D., Adaga, E. M., Sam-Bulya, N. J., & Achumie, G. O. (2024). Designing quality control and compliance models for customer-centric service industries: A process-driven approach. *Journal of Frontiers in Multidisciplinary Research*, *5*(1), 133-140.

Page, B., Irving, D., Amalberti, R., & Vincent, C. (2024). Health services under pressure: a scoping review and development of a taxonomy of adaptive strategies. *BMJ Quality & Safety*, *33*(11), 738-747.

Pahl, J. (2024, October). Just-in-time port call optimization: Challenges and IT-systems. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 2867, No. 1, p. 012009). IOP Publishing.

Pfaff, Y. M. (2023). Agility and digitalization: why strategic agility is a success factor for mastering digitalization–evidence from Industry 4.0 implemen-

tations across a supply chain. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, *53*(5-6), 660-684.

Plonski, P. E., Patel, P., Ossenfort, K. L., Taylor, H. A., Brunyé, T. T., & Urry, H. L. (2025). How much time to figure out how to get where? Route planning and subjective stress under time pressure. *PloS one*, *20*(1), e0316382.

Plourde, V., Corriveau, H., & Ahmadi, S. (2025). Feasibility of an ultra-brief group cognitive behavioral skills workshops for organization, time management, and planning strategies in university students: study protocol. *Pilot and Feasibility Studies*, *11*(1), 114-122.

Rani, N. D. M., Kamarunzaman, N. Z., & Liu, J. (2022). Pattern of psychosocial challenges among oil and gas workers: a systematic review. *Environment-Behaviour Proceedings Journal*, *7*(20), 431-438.

Romero-Pérez, C., & Sánchez-Lissen, E. (2022). Scientific narratives in the study of student time management: A critical review. *International and Multidisciplinary Journal of Social Sciences*, *11*(2), 60-86.

Rugulies, R., Aust, B., Greiner, B. A., Arensman, E., Kawakami, N., LaMontagne, A. D., & Madsen, I. E. (2023). Work-related causes of mental health conditions and interventions for their improvement in workplaces. *The Lancet*, *402*(10410), 1368-1381.

Samad, A. W. (2025). An Organizational Culture, Leadership Style And Innovative Behaviour on Performance of the Organization. *Journal of Center for Energy Policy and Human Resources Capacity Development*, *1*(1), 1-17.

Savitha, M., & Kumar, S. P. (2025). Building an agile organizational structure to drive innovation and technology. *Cuestiones de Fisioterapia*, *54*(2), 2321-2334.

Shah, J. A., & Lacaze, D. (2025). Surviving a cognitive crisis at work: understanding the causes and consequences of cognitive dissonance. *International Journal of Organizational Analysis*, *33*(10), 3806-3826.

Shinde, S. (2025). Running on Empty: A Study of Time Pressure, Workload Misalignment, and Voluntary Turnover in Modern Organizations. *RESEARCH HUB International Multidisciplinary Research Journal*, *12*(6), 37-47.

Shinde, S. (2025a). The role of emotional exhaustion in employee turnover and its implications for retention. *International Journal of Management and Development Studies*, *14*(3), 33-44.

Shinde, S. (2025b). Running on Empty: A Study of Time Pressure, Workload Misalignment, and Voluntary Turnover in Modern Organizations. *RESEARCH HUB International Multidisciplinary Research Journal*, *12*(6), 37-47.

Shruthi, S., Judson, L., & Paul, V. K. (2025). Addressing the Challenges in Cost Management of Construction Projects by Using AI. *Journal of Structural Technology*, *10*(2), 28-47.

Sibindi, N., & Platen, E. (2025). Predictors of employee burnout among frontline bank staff in South Africa: a multi-theoretical approach. *African Journal of Economic and Management Studies*, 1-15.

Singh, S., Sharma, S. K., Mehrotra, P., Bhatt, P., & Kaurav, M. (2022). Blockchain technology for efficient data management in healthcare system: Opportunity, challenges and future perspectives. *Materials Today: Proceedings*, *62*, 5042-5046.

Singha, S. (2025). Navigating Obstacles, Hurdles, and Risks in the Organizational Development of Sustainability Startups. In *Organizational Risks, Challenges, and Barriers in Developing Sustainability Start-Ups* (pp. 89-110). IGI Global Scientific Publishing.

Sirakaya, Y. (2025). Social sleep disruption: The invisible psychological pressure of the modern age. *International Journal Of Social Science Humanity & Management Research,4(12),* 2196-2206.

Smollan, R. K., & Mooney, S. K. (2024). The bright side and dark side of performance expectations: the role of organizational culture and the impact on employee performance and wellbeing. *International Studies of Management & Organization*, *54*(3), 218-237.

Sohrab, T. B. (2026). AI-Enabled Decision Support Systems for Service Operations an Analytical Modeling and IT Strategy Framework. *International Journal of Scientific Interdisciplinary Research*, *7*(1), 129-171.

Sprung, C. L., Devereaux, A. V., Ghazipura, M., Burry, L. D., Hossain, T., Hamele, M. T., ... & Task Force for Mass Critical Care Writing Group. (2023). Critical Care Staffing in Pandemics and Disasters: A Consensus Report From a Subcommittee of the Task Force for Mass Critical Care–Systems Strategies to Sustain the Health Care Workforce. *Chest*, *164*(1), 124-136.

Sunder M, V., & Linderman, K. (2024). Explicating the microfoundations of operational excellence in services: A capabilities perspective. *Journal of Operations Management*, *70*(7), 1048-1075.

Sushma, M., Bharathi, B. V., & Sharma, V. (2026). Navigating Healthcare 5.0: How Emerging Technologies Are Transforming Care Delivery and Medical Innovation. In *The Convergence of Federated Learning and Healthcare 5.0 and Beyond: A New Era of Intelligent Health Systems* (pp. 547-570). Cham: Springer Nature Switzerland.

Swalih, M. M., Ram, R., & Tew, E. (2024). Environmental management accounting for strategic decision□making: A systematic literature review. *Business Strategy and the Environment*, *33*(7), 6335-6367.

Tenggono, E., Soetjipto, B. W., & Sudhartio, L. (2025). Navigating institutional pressure: Role of dynamic managerial capabilities and strategic agility in healthcare organizations' renewal. *International Journal of Healthcare Management*, *18*(3), 502-511.

Thomas, A. (2024). Digitally transforming the organization through knowledge management: a socio-technical system (STS) perspective. *European Journal of Innovation Management*, *27*(9), 437-460.

Thunnissen, M., & Timmermans, M. (2023). Transactional analysis and burnout: For individuals and organizations. *Transactional Analysis Journal*, *53*(4), 328-340.

Topal, Ç., & Kurmuş, E. (2022). Sleep as in/dispensable deceleration for acceleration: the ambivalent relation between social acceleration and sleep patterns of the white-collar employees in İstanbul. *International Review of Sociology*, *32*(3), 563-583.

Ullrich, A., Reißig, M., Niehoff, S., & Beier, G. (2023). Employee involvement and participation in digital transformation: a combined analysis of literature and practitioners' expertise. *Journal of Organizational Change Management*, *36*(8), 29-48.

Vuong, T. K. (2025). Enhancing financial and non-financial performance through the balancedscorecard approach for firms' sustainable development. *Intangible Capital*, *21*(2), 248-264.

Vuong, T. K. (2025). Enhancing financial and non-financial performance through the balancedscorecard approach for firms' sustainable development. *Intangible Capital*, *21*(2), 248-264.

Wijnhoven, F. (2022). Organizational learning for intelligence amplification adoption: Lessons from a clinical decision support system adoption project. *Information Systems Frontiers*, *24*(3), 731-744.

Willcocks, L. P. (2024). Automation, digitalization and the future of work: A critical review. *Journal of Electronic Business & Digital Economics*, *3*(2), 184-199.

Xu, W., & Yu, A. (2025). The dark side of polychronic time management on employee well-being: exploring the buffering effects of workplace support for reducing work-family conflict and burnout. *The International Journal of Human Resource Management*, *36*(3), 449-477.

Yadav, A. S. (2025). The ınfluence of ınnovatıve organısatıonal cultures on psychologıcal well-beıng and stress management ın academıc ınstıtutıons. *TPM–Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, *32*(S6 (2025): Posted 15 September), 1077-1091.

Yahata, S., Tanaka, I., Takeuchi, M., Goto, Y., Shiina, I., Nakayama, S., & Shimura, K. (2025). Development of a centralized progress management system using lean thinking and efforts to improve operations. *BMC Health Services Research*, *25*(1), 1611-1635.

Yunus, I. M., Fadila, F. Z. N., Ramadani, N. S., Rohaniah, D., Fikri, I. A., & Humairo, M. V. (2025). Enhancing Time Management and Prioritization Skills in Healthcare Professionals: A Simulation-Based Training Approach. *Inovasi Lokal*, *3*(1), 17-25.

Zaki, A. E. A., Khaled, A., & Hasanin, A. G. (2023). Organizational cynicism and work alienation among nurses and its relation to organizational loyalty. *Assiut Scientific Nursing Journal*, *11*(38), 227-237.

Zeshan, M., Morelli, M., Rasool, S., Centobelli, P., & Cerchione, R. (2025). Empowering sustainable workplaces: A perspective on employee well being in the light of the job demand resource model. *Sustainable Development*, *33*(2), 1861-1878.

Zhang, M., Zhang, C., Zhang, Q., Li, Y., Gao, X., & Zhang, J. (2024, October). Unleashing the power of generic segmentation model: A simple baseline for infrared small target detection. In *Proceedings of the 32nd ACM International Conference on Multimedia* (pp. 10392-10401).

Zhang, Q. (2025). Checks and balances: leveraging artificial intelligence for tri-balance personnel selection systems. *The International Journal of Human Resource Management*, *36*(14), 2550-2584.

Bölüm 3

Merhamet Yorgunluğu Sendromu: Kuramsal Temeller Örgütsel Boyutlar ve Sağlık Yönetimi Açısından Değerlendirme

Ömer Özişli[1]

Ümit Yaşar Sönmez[2]

Özet

Merhamet yorgunluğu sendromu, duygusal emeğin çok yoğun kullanıldığı sağlık hizmetlerinde çalışan tüm sağlık çalışanları açısından giderek daha fazla fark edilen psikososyal bir risk faktörüdür. Bu çalışmadaki amaç merhamet yorgunluğu sendromunun kuramsal ve örgütsel boyutları ile ele almak ve sağlık yönetimi açısından değerlendirmektir. Merhamet yorgunluğu sendromu, stres faktörleri ile ilgili kuramlar, tükenmişlik gibi faktörlerin yanında örgütsel boyutları ile ele alınan ve kavramlaştırılan bir yapıya sahiptir. Özellikle sağlık hizmetlerindeki yoğun çalışma koşulları, rollerin belirsizliği, duygusal emek ve yönetim ile ilgili destek eksikliği gibi örgütsel faktörler bir bütün olarak ele alınmalıdır.

Örgütsel olarak merhamet yorgunluğu sağlık çalışanlarının psikolojik iyi oluş, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve sağlık çalışanlarının vermiş oldukları hizmetin kalitesi ve işten ayrılma niyeti gibi kavramlarla yakından ilişkilidir. Merhamet yorgunluğu sendromu sadece bireysel olarak çalışanı değil örgütün stratejik hedeflerini de negatif olarak etkileyebilmektedir. Bu bağlamda sağlık yöneticilerinin bunun farkında olması önleyici ve düzeltici örgütsel faktörlere eğilmeleri önem arz etmektedir. Sağlık çalışanları açısından hakkaniyetli bir işi yükü dağılımı, ergonomik koşulların çalışan lehine iyileştirilmesi ve dayanıklılığı artırıcı eğitim programları stratejilerinin belirlenmesi anlamlıdır.

Sonuç olarak merhamet yorgunluğu bireysel, örgütsel ve yönetsel olarak ele alınılması gereken bir kavramdır. Bu kapsamda sağlık politikacılarının geliştireceği modeller ve stratejiler sağlık çalışanlarını güçlendirirken aynı zamanda da örgütsel performans üzerinde olumlu katkı sağlayacaktır.

1 Sakarya Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Tıbbi Dokümantasyon ve Sekreterlik Programı, omerozisli@sakarya.edu.tr ORCİD ID: 0000-0003-0001-2776

2 Yalova Üniversitesi, Termal Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, umityasar.sonmez@yalova.edu.tr, ORCİD ID: 0000-0002-8381-5103

https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1258.c5121

1. Merhamet Yorgunluğu Kavramına Genel Bir Bakış

Merhamet, kişinin başka bir kişinin acısına şahitlik ettiğinde ortaya çıkan ve yardım etme duygusunu ifade eden bir kavramdır (Hökelekli, 2013). Günümüzde pozitif psikolojiye ilginin daha da artması merhamet kavramının sağlık, sosyal ve hayatın her alanında daha görünür kılmaktadır (Nas, 2022). Merhamet kelimesinin tam anlamıyla literatürde tanımında bir uzlaşı bulunmamaktadır. Merhamet kelimesi çok yönlü olarak bilişsel, duygusal ve davranış kalıplarını da içeren çok boyutlu olarak değerlendirilmektedir (Strauss vd., 2016). Bu çerçevede merhamet, ihtiyaç duyan kişilere yardım etme motivasyonu hem de insani bir değer olarak görülmektedir (Kant, 2017; Gilbert, 2010).

Merhamet özellikle hizmet sektörü gibi insan ilişkilerinin yoğun olduğu sektörlerde insanlara yardım etme ile ilgili olarak merhamet yorgunluğu tükenmesi olarak karşımıza çıkabilmektedir (Polat ve Erdem, 2017). Bu hizmet sektörü içerinde özellikle sağlık çalışanları sürekli insanların farklı travmalarına ve yaşadıkları acılara maruz kaldıklarından dolayı merhamet yorgunluğu riski daha görünürdür (Doğu ve Demirsoy, 2020). Merhamet yorgunluğu neticesinde empati duygusunda azalma, iş tatmin duygusunda düşüş ve tükenmişlik gibi belirtilerde görülebilir. Bu durum sağlık çalışanını olumsuz etkilediği gibi hizmet kalitesini de azaltıcı bir etkiye sahiptir (Çağatay ve Yılmaz, 2024).

İlgili literatürde merhamet yorgunluğu ikincil bir stres ve tükenmişlik gibi kavramlarla ilişkilendirilse de merhamet yorgunluğunun farklı bir yapısı bulunmaktadır. Özellikle ameliyathane, yoğun bakım, acil vb. gibi riski oldukça yüksek sağlık birimlerinde çalışan hemşirelerde kişinin günlük çalışmasının olağan yapısının içinde bulunması onların merhamet yorgunluğunu artırabilmektedir (Gök, 2015; Kavaklı vd., 2009). Bu kapsamda merhamet yorgunluğu insanlara yardımcı olma ve bunun sürdürülebilirliğini tehdit eden mesleki bir risk olarak değerlendirilmektedir (Çağatay ve Yılmaz, 2024).

Son yapılan araştırmalarda merhamet yorgunluğu riskini azaltabilmek adına psikolojik sağlamlık ve bilişsel değişkenleri yönetebilmek adına koruyucu önlemlerin alınması gerekmektedir. Özellikle sağlık alanında çalışanların psikolojik sağlamlık düzeyleri yüksek ise merhamet yorgunluğunu daha düşük seviye de hissettikleri görülmektedir (Gök, 2015) Ayrıca destek programlarının merhamet yorgunluğunu azaltıcı etkisi bulunmaktadır. Bu bağlamda merhamet yorgunluğu birey için bir zafiyet değil, farklı boyutları içeren örgütsel, mesleki yük ve dış etkenlerle ilgili olarak çok boyutlu olarak değerlendirilmesi gereken bir olgudur (Doğu ve Demirsoy, 2020; Polat ve Erdem, 2017).

Sağlık kurumları yapısı gereği aşırı iş yükü, duygusal yaklaşımlar ve hastalarla sürekli etkileşim içinde bulunma zaruretiyle diğer kurumlardan farklı olarak çeşitli örgütsel sendromların ortaya çıkabildiği kuruluşlardandır. Örgütsel sendromlardan birisi olan Merhamet Yorgunluğu Sendromu, tedavi hizmetlerinin odağında yer alan sağlık çalışanlarında görülebilen önemli bir mesleki riskidir. Merhamet yorgunluğu, bakım işini üstlenen çalışanların sürekli olarak diğer kişilerin travmalarına maruz kalma neticesinde duygusal tükenme, empati kapasitesinde azalma ve mesleki motivasyonda düşüş yaşanabilecek bir örgütsel sendromdur. Uluslararası literatürde bu kavramın travma sonrası stres, tükenmişlik ve ikincil travmatik stres ile yakından ilişkili olduğu açıklanmaktadır (Figley, 2013; Stamm, 2010; Joinson, 1992).

Merhamet yorgunluğu yalnızca bireysel bir psikolojik durum değildir. Aynı zamanda örgütsel koşullarla ilişkili bir sendromdur. Özellikle personel yetersizliği, yönetim desteğinin sınırlı olması ve örgütsel iletişim sorunları gibi faktörler sağlık çalışanlarında merhamet yorgunluğunu belirleyen örgütsel faktörlerdendir. Bu kapsamda merhamet yorgunluğunun sağlık kurumlarının örgütsel yapısı ve yönetim süreçleri bağlamında değerlendirilmesi önemli bir husustur.

Sağlık yönetimi açısından ise merhamet yorgunluğu çalışanların iş tatminleri ve hastaların güvenli bakımı ile de dolaylı etkiler oluşturabilen bir sendrom olarak değerlendirilmektedir. Uluslararası araştırmalarda merhamet yorgunluğunun çalışan performansında düşüş, tükenmişlik düzeyinde artış ve işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğu belirlenmiştir (Boyle, 2011; Sorenson vd., 2016). Bu bağlamda sağlık kurumlarında merhamet yorgunluğunun önlenmesi ve yönetilmesi hem çalışan refahı hem de sürdürülebilir sağlık hizmeti sunumu açısından üzerinde durulması gereken bir durumdur.

1.1. Merhamet Yorgunluğu ile İlişkili Kavramlar

1.1.1. Şefkat Eksikliği

Şefkat, acı çeken birisinin acısının fark edilmesi ve bu acıyı azaltmaya yönelik içsel bir duygudur. Özellikle uzun süreli olarak insanlara yardımcı olmak adına bu yoğun duyguya maruz kalanlar daha çabuk yıpranmaktadır. Bu yıpranma kişide şefkat eksikliğini ortaya çıkarabilir. Bu durumda etik ve iletişimle ilgili farklı sorunlar oluşabilir. Şefkat eksikliği merhamet yorgunluğunun gelişmesine ve bunun sonucu olarak görülebilmektedir (Kristin, 2003).

Şefkat eksikliği, travmatik olaylarla fazla karşılaşanlarda empati yeteneklerinin azalmasına sebep olabilir. Özellikle sağlık çalışanlarında şefkat eksikliği merhamet yorgunluğu ile yaşanırsa hastaların acısını anlama duygusu

da azalmaktadır. Şefkat eksikliği olanlarda paralelinde psikolojik sağlamlık düzeylerinde de azalma gözlenmektedir (Şeremet ve Ekinci, 2021).

1.1.2. İkincil Travmatik Stres

İkinci travmatik stres yaşanılan acının ve travmanın kaynağıyla ilgisi olmayıp ancak bu tür kişilerle sürekli temasta olmak zorunda olan sağlık profesyonellerinde ağırlıklı olarak görülen strestir. Özellikle hemşireler, ebeler, acil hizmet sunanlar ve psikologlar gibi çalışanlarda sürekli travma durumlarıyla uğraştıklarından dolayı daha riskli çalışan gruplardır. Bu çalışanlarda stres belirtilerine benzeyen aşırı uyarılmışlık gibi semptomlar da görülebilmektedir. Duygusal emeğin çok yoğun kullanıldığı durumlarda ikinci travmatik stres daha çok görülmektedir (Varan ve Demirel, 2024).

İkincil travmatik stres sadece bireysel düzeyde değil örgütsel bağlamda da performans düşüklüğüne neden olarak örgütün başarısını olumsuz etkiler. Bu stres türünde mesleki tatmin düşerken mesleki heyecanda da azalma sık görülmektedir. Ancak örgütsel düzeyde koruyucu önlemler bu durumu azaltmaya yardımcı olabilir (Bride, 2007).

1.1.3. Tükenmişlik

Tükenmişlik, uzun süre stresli işlerde çalışanlarda duygusal yıpranmışlık sonucunda bireyin iş yaşamındaki başarısının düşmesine sebep olan psikolojik bir sendromdur. Tükenmişlik özellikle yüz yüze hizmet veren sektör çalışanlarında daha sık görülmektedir. Özellikle hata yapmanın olumsuz sonuçlar doğurabileceği sağlık çalışanları açısından daha da güncel bir konudur. Tükenmişlik sorunu hem çalışanda verimliliği azaltmakta hem de hasta güvenliğini tehlikeye sokmaktadır (Kaçmaz, 2005).

Tükenmişlik hem bireyi hem de çalıştığı örgütü ilgilendirdiği için bütüncül çözüm stratejilerinin geliştirilmesi önemlidir. Örgütsel düzeyde iş yükünün azaltılması, şeffaflık ve çalışanların karar süreçlerinin içerisinde olması ve adil bir ödüllendirme sisteminin kurulması faydalı olacaktır (Ardıç ve Polatçı, 2009). Bireysel olarak stres yönetimi ile ilgili eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi, sosyal desteklerin sağlanması ve bireyin öz bakımının güçlendirilmesi gelmektedir. Bununla birlikte bireyde gözükmeye başlayan tükenmişlik belirtilerinin daha fazla ilerlemeden tespit edilmesi ve yöneticilerin bu fark edilme sonucunda gerekli tedbirlerin alması da gereklidir. Bu durum sorunların kronikleşmesini önleyerek sunulan hizmet kalitesini de artıracaktır (Arı ve Bal, 2008).

1.1.4. Öz Şefkat

Öz-şefkat, kişinin kendi durumu ile alakalı yetersizlik hissettiğinde kendisine karşı sert ve acımasız davranmak yerine kendisine karşı anlayışlı bir tutum geliştirmesidir (Neff ve Germer, 2012). Öz-şefkat için en iyi soru şu an kendimin neye ihtiyacı var sorusudur. Bireyi zorlayan tecrübeleri için insan olmanın kabul edilmesidir (Yıldırım, 2018). Bazı durumlarda kişiler başkalarının zorluklarında şefkati daha kolay gösterebilirler olay kendisi olunca ise zorlanabilmektedirler. Kendilerini bu bağlamda suçlayabilmektedirler. Bu çerçevede öz şefkat olumsuz benlik algısında azalma ile bilişsel yaklaşım metotları ile desteklenmelidir (Neff ve Germer, 2012).

Öz-şefkat kavramı sağlık hizmetlerinde özellikle hemşirelik mesleğinde çalışanlarda geliştirilmesiyle ilişkilendirilebilir. Bakıma muhtaç hastalara şefkatli bir bakım sunabilmek ancak bu şeklide kolaylaşabilir. Hemşirelerde öz- şefkat duygusu yüksek ise stresle mücadeleleri daha kolay olmaktadır. Bundan dolayı öz- şefkat duygusunun hemşirelerde kuramsal ve uygulama boyutları ile ele alınması sağlık hizmetlerinde sunulan hizmetin değerini artıracaktır (Hiçdurmaz ve Aydın, 2019).

1.1.5. Merhamet Memnuniyeti

Merhamet memnuniyeti, insanlara yardım eden profesyonellerin yaptıkları işlerden dolayı tatminlerini ifade eden olumlu bir meslek deneyimidir. İnsanlara yardım edenlerin bir kısmı çeşitli faktörlerden dolayı tükenmişlik hissiyatı yaşarken bir kısmı da yardım etmenin motivasyonunu yaşayabilmektedir. Bireylerin yaptıkları yardıma içsel anlam yüklemeleri onların zorluklarla mücadelelerinde duygusal dayanıklılıklarını da kolaylaştırmaktadır. Bu doğrultuda merhamet memnuniyeti öz-şefkat tükenmişlik ve ikincil travmatik stres faktörleri ile değerlendirilmelidir (Çoşkunsever, 2018).

Merhamet yorgunluğu, ikincil travmatik stres ve tükenmişlikle birlikte çalışan bireyi oldukça zorlayan bir süreçtir. Bu bağlamda öz-şefkat kişide koruyuculuk sağlarken merhamet memnuniyeti de işin anlamının değer kazanmasını sağlayan psikososyal süreçler olarak öne çıkmaktadır.

2. Kuramsal Temel Bağlamında Merhamet Yorgunluğu

2.1. Kuramsal Yaklaşımlar

Merhamet yorgunluğu özelikle yardım yapmayı önceleyen meslek gruplarında ve kişilerde travma oluşturan vakalarda yıpranmaya neden olan bir kavramdır. Merhamet yorgunluğu kavramı, ilk olarak hemşirelik mesleğinde hastaya bakım verme maliyeti olarak ele alınmıştır (Joinson, 1992). Daha

sonraları merhamet yorgunluğu ikincil travmatik stresle ilişkilendirilmiştir (Figley, 2013). Kuramsal anlamda bu yaklaşım merhamet yorgunluğunu sadece tükenmişlik olarak değerlendirmeyip travma aktarım süreçlerinin birlikte ele alınması gerekliliği hususunda kuramsal olarak literatürde bir başlangıç olmuştur.

Kuramsal olarak Figley' in ikinci travma stres olgusu empati olarak hem bir risk faktörü hem de koruyucu bir kalkandır. Bu modelde sağlık profesyonellerinin hastalarıyla kurduğu yoğun empati süreçleri içerisinde psikolojik aşınmaya da neden olabilmektedir. Bu bağlamda merhamet yorgunluğu travma kuramlarıyla da ilişkilendirilir. Açıklanan bu kuramsal yaklaşım kriz ekipleri, psikiyatri alanında çalışanlar ve sağlık çalışanları adına açıklayıcı bir model olarak değerlendirilmektedir (Figley (2013).

Merhamet yorgunluğunun bir diğer kuramsal çerçevesi içerisinde tükenmişlik bulunmaktadır. Maslach ve Jackson tarafından geliştirilen bu model duygusal anlamda tükenmeyi, bireysel başarıda düşüşü ve duyarsızlaşmayı model içerinde açıklamaktadır. Merhamet yorgunluğu tükenmişliğin özellikle duygusal boyutu ile ilişkilidir. İlgili yazında merhamet yorgunluğunun tükenmişliğe oranla daha hızlı gelişme gösterdiği ve oldukça fazla travmatik içerikle uyumlu olduğu vurgulanmaktadır (Stamm, 2010). Profesyonel yaşam kalitesi yaklaşımı merhamet yorgunluğunu iki değişken üzerinde açıklar. Bunlardan birincisi tükenmişlik bir diğeri ise ikincil travmatik strestir. Merhamet yorgunluğu çalışanları olumsuz yönde etkilerken merhamet memnuniyeti ise duygu yükünün olumlu tarafıdır. Bu iki değişken birbirini aslında tamamlayarak kuramsal çerçevede risk ve koruyucu önlemleri birlikte değerlendirilmesini sağlar (Stamm, 2010).

Merhamet yorgunluğunu açıklamada kullanılan bir diğer kuram ise bilişsel stres kuramıdır. Bu kuramda stresle başa çıkmada kişinin çevresel talepleri nasıl gördüğü ve nasıl davrandığı vardır. Bilişsel stres kuramında çalışan travmatik olguları tehdit ve yük olarak görür. Bunun neticesinde çözüm üretmediğinde merhamet yorgunluğu riski artar. Bu kapsamda bilişsel olarak bireyin yaptığı değerlendirmeler merhamet yorgunluğunun belirleyicilerindendir. Tüm bu kuramlara ilaveten bireysel bağlamda çalışma koşulları ve örgütsel iklim üzerinde de ele alınır. Ayrıca duygusal emek kuramı, sağlık çalışanlarının hizmet sunum esnasında duygularını kontrol etmedeki zorluğu uzun vadede psikolojik sonuçlar da doğurabilir (Hochschild, 1983). Hizmet sektörünün sağlık ve sosyal kollarında bilhassa merhamet yorgunluğu görülmektedir. Tüm bu kuramsal yaklaşımlar değerlendirildiğinde örgütsel bağlamda da karmaşık bir yapı olduğu söylenebilir.

2.2. Merhamet Yorgunluğu ile Empati ve Duygusal Emek İlişkisi

Empati, bireyin başka bir kişinin duygu ve düşüncelerini anlayabilmesidir. Anladığı hissiyatı kendi iç dünyasına yansıtabilmesi yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Empati özellikle yüz yüze mesleğini icra eden çalışanlar için temel bir bileşendir. Bu durum uzun süreli empati sonucunda tükenmişliğe de neden olabilir (Cordes ve Dougherty, 1993). Tükenmişlik çalışma atmosferinde bireylerin birbirleriyle etkileşimi sonucunda ortaya çıkan psikolojik bir sendromdur. Bu durumda empati bireyin duygusal merkezinde bazı durumlarda risk teşkil edebilir. Empati tükenmişliğin özellikle duygusal boyutu ile ilişkili olup artık çalışanın hizmet verdiği bireye karşı mesafeli duruşunu ifade eder (Maslach ve Jackson, 1981). Empati yeteneği gelişmiş bireyler önceleri mesleki tatminlerini en üst seviyede yaşarken zamanla yükün kronikleşmesi sonucunda duygusal kaynaklarını da azaltır. Yani empati kişiyi hem korur hem de çalışma hayatında risk seviyesini yükseltir (Lee vd., 2003).

İnsanlarla yoğun temasta bulunan mesleklerdeki tükenmişlik aynı zamanda empatik yaklaşımın belirleyicisidir. Tükenmişlik bir mesleki tehlikedir ve riskli birimlerde ve konusu insan olan ileride duygusal zafiyet bu bağlamda daha kolay olabilmektedir (Goetz vd., 2010). Aynı şekilde sağlık hizmetlerinde anlatılan bu süreç daha kısadır. Empati bir yandan çalışanın insani boyutunu bir yandan da etik gerekliliği ifade eder. Ayrıca tükenme ile baş etme stratejileri de tükenmişliğin ve empatinin merkezinde değerlendirilmesi ve uygulanması gerekmektedir (Uncu vd., 2015).

Duygusal emek, duyguların sergilenmesi için örgüt çalışanlarından bireyler arası etkileşim sonucunda beklenen bir duygu biçimidir. Duygusal emek kavramı ilk defa Hochschild tarafından duyguların ticarileşmesi olarak ücret karşılığında emeğin duygusal olarak yönetilmesi olarak tanımlanmıştır (Karaman, 2017). Son yıllarda özellikle hizmet sektörünün oldukça büyümesi çalışanların sadece fiziksel ve bilişsel sağlıklarını değil aynı zamanda yaptıkları işe duygularını da katarak işlerini yapmaları beklenir. Bu doğrultuda duygusal emek örgütsel performansın ve hizmet alıcılara verilen hizmetin kalitesi açısından önemli bir unsurdur (Doğan ve Sığrı, 2017).

Çalışanlar tarafından verilen duygusal emek süreci yüzeysel rol yapma ya da daha derinlemesine rolünü oynama biçimindeki stratejiler ile gerçekleşmektedir. Duygusal emeğin çok yüzeysel sergilenmesi işten ayrılma niyetini de tetikler. Bu niyet çalışanların işteki gerçek duyguları yansıttıkları duyguları arasındaki bir uyumsuzluğun sonucudur (Yürür ve Ünlü, 2011). Bu doğrultuda yöneticilerin çalışanların iş süreçlerindeki duygusal emek yoğunluklarını destekleyen ve onları rahatlatan bir örgüt ikliminin oluşmasını sağlamaları gerekmektedir (Karaman, 2017).

Sağlık sektöründe duygusal emeği yoğun bir şekilde kullanan hemşireler ve sağlık çalışanlarının hastalara durumları ile kaygılarının hafifletmeye yönelik destekleri duygusal anlamda belli bir dönemden sonra zor olabilmektedir. Bu zorluk neticesinde hemşireler duygu çatışması yaşayabilirler. Duygusal emeğin yanlış yönetilmesi tükenmişlik ve merhamet yorgunluğunu da tetiklemektedir (Doğan ve Sığrı, 2017). Duygusal emek örgütün verimliliği üzerinde çok etkili olan vazgeçilmez bir unsurdur. Çalışma ilişkilerinde özellikle yüzeysel rol yapma durumu uzun vadede bireysel ve örgütsel açıdan olumsuzluklara neden olabilir. Bu nedenle duyguların yönetilmesi hususunda farklı eğitimlerin ve destek programlarının çalışanlar nezdinde uygulanması önem arz etmektedir. Böylelikle farklı şekillerde desteklenen çalışanların iyi oluşları hem de örgütsel sürdürülebilirlik açısından fayda sağlayacaktır (Karaman, 2017).

3. Örgütsel Boyutlar Açısından Merhamet Yorgunluğu

3.1. Örgütsel Yapı ve Çalışma Koşulları

Merhamet yorgunluğu sadece bireysel hassasiyetlerle açıklanabilecek bir durum olmayıp örgütün çalışma koşulları ve yapısı ile de ilişkili bir sendromdur. Özellikle örgütsel yapı içerisinde zaman baskısının hissedilmesi ve olduğundan fazla iş yükünün olması çalışanların rol belirsizlikleri ile birleşerek duygusal tükenmeye neden olabilir. Bu yüzden örgütün yapısı çalışan bireyin iyi oluş üzerinde belirleyicidir (Figley, 2013). Özellikle vardiyalı ve nöbet usulü çalışanlar daha fazla stres yaşamakta ve bu durum merhamet yorgunluğunu da beraberinde getirmektedir. Yeterince dinlenemeyen ve örgüt içindeki mesai saatlerinin belirsizliği çalışanın duygusal olarak toparlamasının önüne geçmektedir (Bride, 2007). Örgütsel yapı içerisinde çalışanların karar alma süreçlerinde belirleyici olmaması veya çok kısıtlı katılım imkanı onların yönetim ve örgütlerine karşı kontrollerinin düşük olmasına yol açmaktadır. Böylece merhamet yorgunluğu riski ve tükenmişlik olgusunun oluşumu artabilir. Çalışanın kendisini değersiz hissetmesi yönetim açısından değerlendirilmesi ve önlem alınması gereken bir durumdur (Bakker ve Maslach, 2014).

Örgüt yapısı içerisinde çalışan sayısının yetersiz olması ve kullanılan kaynakların eksik olması hizmet kalitesini geriletirken çalışanın duygusal yükünü de artırmaktadır. Özellikle sağlık sektöründe çalışan sayısı ile hasta sayısı arasındaki dengesizlik bu psikolojik yükü daha da fazlalaştırabilir (Coetzee ve Klopper, 2010). Bundan dolayı örgüt yapısı sadece fiziksel ve donanımsal olarak değerlendirilmeden ayrıca kültür boyutu ile ele alınmalıdır.

3.2. Yönetim Yaklaşımları ve Kurumsal İklim

Merhamet yorgunluğu bireysel olarak değil örgütsel ve aynı zamanda da yönetimsel ele alınması gereken bir konudur. Çalışanını dikkate almayan bir yönetim yaklaşımı ve katı bir hiyerarşi çalışanların duygusal zorluklarla mücadele yeteneklerini daha da zora sokmaktadır (Bağcı, 2016). Çalışanları destekleyen yönetim ve liderlik tarzları ise psikolojik dayanıklılığının güçlendirilmesi ve güçlü kalması adına önemli bir rol oynamaktadır. Bilhassa sağlık kuruluşlarında yönetim kademesinde çalışanların empatik özelliklerinin ve iletişim yetkinliklerinin kuvvetli olması çalışanların merhamet yorgunluğunu azaltabilir (Karcıoğlu ve Çelik, 2012).

Merhamet yorgunluğunda çalışanın örgütünden algıladığı iklimde önemlidir. Kurumsal iklim örgüt çalışanlarının kendilerini güvende hissetmeleri adalet algıları ve ihtiyaç duyduklarında aldıkları desteğin derecesi ile yakından ilgilidir. Negatif bir kurumsal iklim algısı çalışanların tükenmişliklerini tetikleyerek onların daha kısa sürede merhamet yorgunluğuna yakalanmalarına yol açabilir (Çelik ve Turunç, 2011). Duygusal tükenme özellikle çalışanların adalet konusunda örgütlerine güvenmediklerinde daha çok görülür. Bununla beraber yöneticilerin açık kapı politikaları uygulamaları ve samimi bir iletişim atmosferi çalışanların duygusal yüklerini hafifletecektir. Tüm bu olumlu süreçler merhamet yorgunluğu üzerinde pozitif etki oluşturmaktadır (Taştan ve Yurtkoru, 2018). Bu bağlamda profesyonel yöneticilerin çalışanlarının iyi oluşlarını destekleyen politikaları benimsemeleri gereklidir. Düzenli bilgilendirmeler yapmaları, temsil yeteneklerini çalışan lehine kullanmaları ve stresle baş etme programlarına öncülük yapmaları çalışanlar gözünde oldukça değerli uygulamalardır (Karcıoğlu ve Çelik, 2012). İklim olarak hem yönetim yaklaşımları hem de pozitif bir kurumsal iklim merhamet yorgunluğu bağlamında bireysel olarak değil örgütsel bir sorumluluk alanı olarak değerlendirilmelidir.

Tablo 1. Merhamet Yorgunluğuna Yol Açan Temel Örgütsel Faktörler

Örgütsel Faktör	Kısa Açıklama	Literatür
Yoğun iş yükü	Zaman baskısı ve aşırı hasta bakımı	Figley (1995); Boyle (2011)
Uzun çalışma saatleri	Sürekli nöbet sistemi ve vardiyalı çalışma zorunluluğu	Joinson (1992); Sorenson vd. (2016)
Personel yetersizliği	Yetersiz personel sayısının iş yükünün artmasına sebep olması	Stamm (2010)
Örgütsel destek eksikliği	Yönetim desteğinin sınırlı olması veya olmaması	Boyle (2011)
Duygusal emek	Sürekli hasta ve hasta yakınlarının travma ve acılarına maruz kalmak ve ikincil travmatik stres etkisi	Figley (1995); Stamm (2010)

4. Sağlık Alanında Merhamet Yorgunluğu

4.1. Sağlık Çalışanlarının Psikososyal Riskleri

Sağlık hizmetleri insan emeğinin yoğun kullanıldığı aynı zamanda da güncel teknolojilerin takip edildiği ve bünyesinde pek çok psikososyal riski de barındıran bir sektördür. Sağlık sektöründe psikososyal riskler arasında işin kendi yapısı, işin organizasyon kısmı, yönetim ve sosyal bağlamda dış ve iç paydaşlardan kaynaklanan tehlikeler bulunmaktadır. Sağlık çalışanlarının çalışma zamanlarının her anında hasta ve hasta yakınları ile yoğun temas kurmaları psikososyal risklerle karşılaşma olasılığını artırır. Sağlık çalışanlarının psikososyal risk faktörleri arasında iş stresi, tükenmişlik, şiddet, mobbing uygulamaları, vardiyalı çalışma süreleri ve merhamet yorgunluğu gibi faktörler bulunmaktadır (Epik ve Öztürk, 2020).

Sağlık hizmetlerinde görev yapanlar için en belirgin psikososyal risklerin başında tükenmişlik gelmektedir. Yapılan araştırmalarda sağlık çalışanları için tükenmişlik %66,1ile yüksek bir seviyede olduğu tespit edilmiştir. Sağlık çalışanlarının özellikle evde bakım, terminal dönem, yoğun bakım, acil gibi risk seviyesi yüksek hastalara hem bakım hem de duygusal destek vermekle beraber tükenmişlik durumu artarak merhamet yorgunluğunu da tetikleyebilmektedir. Bundan dolayı sağlık çalışanlarının iş performanslarında düşüş ve iş tatmin seviyelerinde azalma gözlenmektedir (Kırılmaz vd., 2016).

Psikososyal faktörlerden bir tanesi de mobbing ve şiddet olgusunun varlığıdır. Sağlık hizmetlerinde fiziksel şiddet istenmese de görülmektedir bunun yanında psikolojik şiddet de görülmektedir. Ayrıca mobbing uygulamaları ve artan stres faktörleri çalışan üzerinde derin bir baskı oluşturmaktadır. Bu husus sağlık kuruluşlarında örgütsel iklim ve yönetim uygulamalarının psikososyal olarak değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Sağlık çalışanlarının psikososyal durumları sadece onları değil örgütsel performans üzerinde de etkili bir durumdur. Günümüzde çalışma temposunun oldukça yoğun ve karmaşık yapısı ve ilave iş güvensizliği sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını da azaltmaktadır. Piko sosyal faktörler genel olarak zor anlaşıldığı ve daha çok soyut algılandığı için ölçülebilmesi de oldukça zordur. Bazı durumlarda yöneticiler bu durumu gözden kaçırarak psikososyal durumları yeterince değerlendirememektedir (Vatansever, 2014).

Sağlık hizmetlerinde karşılaşılan psikososyal durumlar çalışanın işini yaparken dikkatini toplamasını da zorlaştırmaktadır. Sağlık hizmetlerinde beklenen hata payının sıfır olmasıdır. Bu yüzden hasta güvenliğini tehlikeye atmadan ve ortaya çıkan stres faktörlerini yönetilmesini kolaylaştırmak adına gerekli gayretin gösterilmesi de gereklidir (Epik ve Öztürk, 2020). Sağlık

çalışanlarının psikososyal olarak zorluk yaşaması sağlık örgütünün itibarını da zedeleyecektir.

Sonuç olarak sağlık çalışanları için risk teşkil eden psikososyal olguların çok boyutlu olarak ele alınması zorunluluğudur. Özellikle kurumsal olarak psikososyal merkezlerinin sayısının artırılması ve ulaşılabilirliğini kolaylaştırılması sağlıklı bir çalışma atmosferi açısından önem taşımaktadır (Epik ve Öztürk, 2020).

4.2. Hasta Bakımı ve Duygusal Yük

Hastanelerin çoğu birimlerinde olduğu gibi özellikle yoğun bakım ve klinik birimler hemşirelerin duygusal yüklerinin oldukça fazla olduğu ve duygusal emeğin yoğun yaşanılan yerlerindendir. Duygusal emekte hemşireler örgüt beklentileri doğrultusunda emeklerine uygun şekilde kullanmak durumunda kalabilirler (Öz ve Baykal, 2017). Hemşirelerin duygusal emeklerinin derin düzeyde veya yüzeysel olması sağlık çalışanlarının duygusal emek stratejilerini ifade eder. Özellikle yoğun bakım gibi çok riskli alanlarda stres seviyesi yüksek olup duygusal karışıklık yaşanması da görülen bir durumdur. Duygusal emek hemşireler açısından hasta bakım süreçlerinde ayrılmaz bir parça olarak görülmektedir (Tunç vd., 2014).

Değer olarak merhamet kavramı çok anlamlıdır. Hemşirelik hizmetlerinde bu değer çok uzun süren duygusal baskılar sonucunda merhamet yorgunluğuna evrilebilir. Merhamet yorgunluğu neticesinde hemşirelerde fiziksel ve duygusal tükenme görülebilmektedir (Şirin ve Yurttaş, 2015). Yoğun bakım hemşireleri gerek işte gerekse iş dışında merhamet yorgunluğu farklı düzeylerde yaşamakta ve bazen kendilerini izole etme stratejileri geliştirdikleri de görülmektedir (Gök, 2015). Bu sonuç hemşirelerin empatik duygusal bağ kurma durumları neticesinde kendilerini koruma durumunu da yaşamaktadırlar. Merhamet, hasta bakım kalitesini artırırken bazı koşullarda da çalışan için bir risk faktörüdür. Merhamet yorgunluğunda işini seven çalışanlar yüzeysel ve derinlemesine davranış sergilemeleri bireysel ve mesleki değişkenlerle beraber içinde anlamlı ilişkileri barındırmaktadır (Baksi ve Edeer, 2020). İlave olarak hemşirelerin empati yetkinlikleri duygusal emek stratejileri ile ilişkili olduğu ve hastane haricinde de bağımsız empatik davranış gösterdikleri görülmektedir. Bu bağlamda hemşirelerin psikolojik iyi oluşlarının sağlık yönetimi açısından desteklenmesi önemlidir (Tunç vd., 2014).

Hemşirelerde merhamet yorgunluğu empati ve duygusal emek hasta bakımı açısından birbirleriyle ilişkili olan kavramlardır. Bu değişkenlerin birbirleriyle olan etkileşimleri sağlıklı yönetilmez ise merhamet yorgunluğu oluşumu kaçınılmazdır (Şirin ve Yurtaş, 2015). Örgütlerin bu bağlamda oluşturdukları iklimin pozitif olması sürecin sağlıklı yönetilmesi için gereklidir. Bu durumda

hemşirelerin bireysel olarak stresle baş etme stratejilerini anlamaları ve bu stratejileri uygulamaları gerekmektedir. Ayrıca psikososyal sağlığın korunmasına yönelik örgütsel stratejilerinin geliştirilmesi de gereklidir.

Merhamet yorgunluğu bireysel değerlendirmelerin yanında örgütsel bağlamda ortaya çıkan bir olgu olarak da değerlendirilmektedir. Sağlık kurumlarında çalışma koşulları, örgütsel yapı ve liderlik uygulamaları gibi faktörler bu sendromun ortaya çıkmasında ve şiddetlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu özellikleriyle merhamet yorgunluğu, özellikle insan odaklı mesleklerde görülen ve örgütsel süreçlerle yakından ilişkili olan önemli bir örgütsel sendromdur.

Merhamet yorgunluğu yalnızca hemşirelik mesleği ile sınırlı değildir. Doktorlar, sağlık teknikerleri, psikologlar ve diğer sağlık profesyonelleri gibi hasta ile doğrudan temas halinde çalışan birçok meslek grubunu etkileyebilen sendrom olarak değerlendirilebilir. Bilhassa insan odaklı sağlık hizmetlerinde çalışanların yoğun duygusal emek gerektiren görevler üstlenmeleri merhamet yorgunluğu etkilemektedir. Merhamet yorgunluğunun sağlık yönetimi perspektifinden tüm sağlık çalışanlarını kapsayan örgütsel bir sorun olarak ele alınması gereklidir. Merhamet yorgunluğu sendromunda tüm çalışanların psikososyal iyi oluşunu destekleyen kurumsal politikaların geliştirilmesi önem taşımaktadır.

4.3. Merhamet Yorgunluğunun Yansımaları

Sağlık hizmetlerinin sunumunda sağlık çalışanlarının merhamet yorgunluğu çalışanlara içsel olarak farklı sorumluluklar yüklemektedir. Bu sorumluluk zamanla duygusal durum bozukluğuna da neden olabilmektedir. Merhamet yorgunluğu özellikle tekrar eden vakalar sonucunda tekrar tekrar olumsuzlukları görme neticesinde tükenmişlikleri de beraberinde getirebilmektedir (Vatansever, 2014). Özellikle hemşirelik hizmetlerinde bu yaşanılan durum empatik ilişkilerin doğal bir yansımasıdır. Bu kapsamda merhamet yorgunluğunun yansımaları bireysel ve mesleki düzeyde sağlık hizmetlerinde olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Epik ve Öztürk, 2020).

Sağlık çalışanlarında merhamet yorgunluğu neticesinde işe karşı isteksizlik ve enerji düşüklüğü görülebilmektedir. Çok kritik hastalara müdahalelerde tüm taraflar için bu bir risk unsuru olarak değerlendirilebilir (Kırılmaz vd., 2016). Hemşirelerde duygusal ve fiziksel olarak görülen bu olumsuzluklar onların empati duygularını azaltarak duyarsızlaşmaya neden olabilir. Bundan dolayı merhamet yorgunluğunun yansımaları çalışan sağlığını ilgilendirdiği gibi hasta memnuniyeti üzerinde de etkilidir (Filiz vd., 2022).

Tarihsel olarak bakıldığında merhamet yorgunluğunun yansımaları travmatik olaylarla karşılaşan hemşirelerin tükenmişlik yaşamalarına neden olduğu görülmektedir. Özellikle Florence Nightingale' nin savaş sonrası yaşadığı duygusal travmalar günümüzde merhamet yorgunluğu ile ilişkilendirilebilir (Sivaslı ve Yerebakan, 2025). Merhamet yorgunluğu ikincil travmatik stres ve tükenmişlikle ilişkili olmasına rağmen farklı bir yapıda değerlendirilmesi gereken bir sendromdur. Bu bağlamda merhamet yorgunluğu yansımaları tarihsel olarak, güncel hemşirelik hizmetleri ve sağlık yönetimi açısından dikkate alınması gereken bir durumdur.

Bu husus yalnızca hemşirelik mesleği ile sınırlı olmayıp hasta ile doğrudan etkileşim içinde bulunan birçok sağlık çalışanı için de geçerlidir. Çok farklı sağlık çalışanı kendi uzmanlık alanlarıyla ilgili benzer şekilde yoğun duygusal emek harcama zorunda kalabilmektedir. Bu bağlamda merhamet yorgunluğunun sağlık kurumlarında farklı meslek gruplarını kapsayan daha geniş bir örgütsel ve yönetsel çerçevede değerlendirilmesi önemlidir.

Sonuç

Merhamet yorgunluğu sendromu örgütsel yapı, örgüt kuramları ve sağlık yönetimi boyutlarıyla tüm ilişkileri kapsayacak şekilde ele alınmaya çalışılmıştır. Merhamet yorgunluğunun çalışan bireylere yansımalarının en önemli belirleyicileri arasında aşırı iş yükünün olması, insanlarla sürekli iletişim kurulması gereken mesleklerde ihtiyaç duyan hastalara duygusal emekte harcanarak verilen hizmet neticesinde ortaya çıkabileceğidir. Özellikle çalışanların kurumlarında sergilenen yönetim tarzlarının olumsuz olması ve daha farklı psikososyal etkenler sonucunda bu duygusal yükün daha da derinleşmesi sonucu merhamet yorgunluğu sendromunun yaşanılmasıdır. Bu yüzden merhamet yorgunluğunu tüm anlatılan parametreler dikkate alınarak değerlendirilmesi gereken bir sendromdur.

Merhamet yorgunluğu sendromu için sağlık hizmetleri sunucularına ve sağlık yöneticilerine yönelik açıklanan önerilerin özeti aşağıdaki gibidir.

- Örgütsel yapı içerisinde ortaya çıkan olumsuzları önlemek adına örgütsel destek mekanizmaların işletilmesi gerekliliğidir.
- Sağlık çalışanlarının mesai, nöbet ve özlük hakları ile ilgili düzenlemelerin onların istekleri doğrultusunda yapılması ve özellikle iş yükü azaltıcı önlemlere dikkat edilmesi hususuna dikkat edilmesi.
- Yöneticilerin örgüt içinde alınan kararlara katılmaları yönüyle çalışanlarını teşvik etmesi.

- Duygusal emeğe yönelik psikososyal etkinliklerin düzenlenmesi ve farkındalıkların oluşturulması.
- Merhamet yorgunluğu oluşmadan önce erken uyarı sinyallerinin değerlendirilmesi ve gerekli tedbirlerin alınması.
- Bireysel olarak stres ve stres yönetimi konusunda eğitimlerin alınmasının öneminin anlaşılması ve verilen eğitimlerin desteklenmesinin gerekliliği.
- Örgüt kültürünün güven endeksli inşası ve geliştirilmesinin gerekli olduğun bilincinin anlaşılmasıdır.

Sonuç olarak merhamet yorgunluğu sendromu sağlık çalışanlarını ve dolayısıyla hizmet verdikleri hastaları yakından ilgilendiren bir sendrom olup yansımaları da farklı olabilmektedir. Bu bağlamda sadece bireysel mücadeleler yeterli olmamaktadır. Sağlık yönetimi boyutuyla sağlık politikaları içinde ele alınması ve tüm kesimleri rahatlatacak önerilerin sahada yansımasının görülmesi istenilen bir durumdur. Ortaya koyulan stratejik planlamalar ve bu planların uygulanması noktasında sağlık hizmetleri sunumu ve işleyişi ile kalitede artacaktır. Bu bağlamda insan odaklı yönetim yaklaşımları anlayışı tüm paydaşlar nezdinde değer oluşturması bakımından beklenilen bir durumdur.

Ayrıca sağlık kurumlarında merhamet yorgunluğunu azaltmaya yönelik yönetsel stratejilerin geliştirilmesi, tüm sağlık çalışanların iyi oluşlarını destekleyici örgütsel uygulamaların hayata geçirilmesi gerekmektedir. Özellikle iş yükü yönetimi, destekleyici liderlik yaklaşımları ve çalışan katılımını artıran yönetim uygulamaları merhamet yorgunluğu riskinin azaltılmasında etkili olabilir. Kurumsal düzeyde psikososyal destekler, stres yönetimi ve çalışan refahını merkeze alan insan kaynakları politikalarının uygulanması sürece katkı sunacaktır. Gelecek araştırmalarda merhamet yorgunluğunun farklı sağlık meslek gruplarında örgütsel faktörler ve yönetim uygulamaları bağlamında incelenmesi, konunun sağlık yönetimi literatürüne daha kapsamlı katkılar sunmasına yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

Kaynakça

Arı, G. S., & Bal, E. Ç. (2008). Tükenmişlik kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi,* 15(1), 131-148.

Ardıç, K., & Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: İşle bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* (32), 21-46.

Bağcı, Z. (2016). Hemşirelerin örgütsel adalet algılarının iş tatminleri üzerindeki etkisini incelemeye yönelik bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25), 330-346.

Bakker, A. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (Eds.). (2014). *Burnout at work: A psychological perspective*. Psychology Press.

Baksi, A., & Edeer, A. D. (2020). Yoğun bakım hemşirelerinin duygusal emek ve genel sağlık durumları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, *7*(2), 130-137.

Bride, B. E. (2007). Prevalence of secondary traumatic stress among social workers. *Social Work,* 52(1), 63–70.

Boyle, D. A. (2011). Countering compassion fatigue: A requisite nursing agenda. Online Journal of *Issues in Nursing*, 16(1)

Coetzee, S. K., & Klopper, H. C. (2010). Compassion fatigue within nursing practice: A concept analysis. Nursing & health sciences, *12*(2), 235-243.

Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of management review*, *18*(4), 621-656.

Coşkunsever, A. (2018). *Sosyal hizmetlerde manevi danışmanlık ve rehberlik*. Dem Yayınları.

Çağatay, A., & Yılmaz, H. (2024). Sağlık Çalışanlarında Merhamet Yorgunluğu, Bilişsel Esneklik ve Psikolojik Sağlamlıkla Aşılabilir mi? *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 26(3), 1129-1143.

Çelik, M., & Turunç, Ö. (2011). Duygusal emek ve psikolojik sıkıntı: iş–aile çatışmasının aracılık etkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, *40*(2), 226-250.

Doğan, A., & Sığrı, Ü. (2017). Duygusal emek: Hemşireler üzerine bir çalışma. *İş ve İnsan Dergisi*, *4*(2), 113-126.

Doğu, K., & Demirsoy, N. (2020). Hemşirelikte merhamet ve merhamet yorgunluğu: kavram analizi. *Türkiye Klinikleri J Med Ethics,* 28(3), 463-73.

Epik, M. T., & Öztürk, M. (2020). Sağlık hizmetlerinde psikososyal riskler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *25*(4), 451-467.

Figley, C. R. (2013). *Compassion fatigue: Coping with secondary traumatic stress disorder in those who treat the traumatized*. Routledge.

Filiz, E., Ertaş, H. & Fidan, Y. (2022). Sağlık Çalışanlarında Psikososyal Risk Faktörlerinin Değerlendirilmesi. *Journal of Academic Value Studies,* 8(1), 81-90.

Gilbert, P. (2010). Compassion focused therapy, *CBT distinctive features series. London:* Routledge.

Goetz, J. L., Keltner, D., & Simon-Thomas, E. (2010). Compassion: An evolutionary analysis and empirical review. *Psychological Bulletin, 136*(3), 351–374.

Gök, G. A. (2015). Merhamet etmenin dayanilmaz ağirliği: hemşirelerde merhamet yorgunluğu. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *20*(2), 299-313.

Hiçdurmaz, D., & Aydın, A. (2017). The relationship between nursing students' self-compassion and multidimensional perfectionism levels and the factors that influence them. *Journal of Psychiatric Nursing, 8*(2), 86–94.

Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.

Hökelekli, H. (2011). *Değerler psikolojisi ve eğitimi*. Timaş Yayınları.

Joinson, C. (1992). Coping with compassion fatigue. *Nursing*, *22*(4), 116-118.

Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (burnout) sendromu. *Journal of Istanbul Faculty of Medicine*, *68*(1), 29-32.

Karaman, N. (2017). Çalışma Yaşamında Duygusal Emek. *İş ve Hayat*, *3*(5), 30-56.

Karcıoğlu, F., & Çelik, Ü. (2012). Mobbing (Yıldırma) ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *26*(1), 59-75.

Kant, I. (2017). *Eğitim üzerine.* (6.Baskı). (Çev. Ahmet Aydoğan). İstanbul: Say Yayınları.

Kavaklı, Ö., Ş. Uzun ve F. Arslan. (2009). Yoğun Bakım Hemşirelerinin Profesyonel Davranışlarının Belirlenmesi, *Gülhane Tıp Dergisi,* 51: 168-173.

Kırılmaz, H., Yorgun, S., & Atasoy, A. (2016). Sağlık çalışanlarında psikososyal risk faktörlerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Uluslararası Kültürel ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, *2*(Special Issue 1), 66-82.

Kristin D. Neff, (2003), "The Development and Validation of a Scale to Measure Self-Compassion," *Self and Identity* 2/3 223–250.

Lee, R. T., Lovell, B. L., & Brotheridge, C. M. (2010). Tenderness and steadiness: Relating job and interpersonal demands and resources with burnout and physical symptoms of stress in Canadian physicians. *Journal of Applied Social Psychology*, *40*(9), 2319-2342.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, *2*(2), 99-113.

Nas, E. (2022). Merhamet Konusunda Yapılmış Araştırmaların İncelenmesi. *APJEC- Academic Platform Journal of Education and Change*, *5*(1), 75-100.

Neff, K. D. ve Germer, C. K. (2012). A pilot study and randomized controlled trial of the mindful self-compassion program. *Journal Of Clinical Psychology*, 00, 1-17.

Öz, S. D., & Baykal, Ü. (2017). Hemşirelerin duygusal emek davranışı. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, *3*(4), 143-147.

Polat, F. N. ve Erdem, R. (2017). Merhamet yorgunluğu düzeyinin çalışma yaşam kalitesi ile ilişkisi: sağlık profesyoneller örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 1(26), 291-312.

Sivaslı, A., & Yerebakan, Z. N. (2025). Florence Nightingale'in Hayatında Merhamet Yorgunluğunun İzleri: Bir Yorum. *Sağlık ve Spor Bilimleri Dergisi*, *8*(3), 125-135.

Stamm, B. (2010). The concise manual for the professional quality of life scale.

Strauss, C., Taylor, B. L., Gu, J., Kuyken, W., Baer, R., Jones, F. ve Cavanagh, K. (2016). What is compassion and how canwe measure it? A review of definitions and measures. *Clinical Psychology Review* 47, 15-27.

Şeremet, G. G., & Ekinci, N. (2021). Sağlık çalışanlarında merhamet yorgunluğu, merhamet memnuniyeti ve merhamet korkusu. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, *12*(29), 330-344.

Şirin, M., & Yurttaş, A. (2015). Hemşirelik bakımının bedeli: merhamet yorgunluğu. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, *8*(2), 123-130.

Sorenson, C., Bolick, B., Wright, K., & Hamilton, R. (2016). Understanding compassion fatigue in healthcare providers: A review of current literature. *Journal of Nursing Scholarship*, 48(5), 456–465.

Taştan, S., & Yurtkoru, S. (2018). Algılanan Örgüt İkliminin Davranışsal ve Tutumsal Sonuçlarının İncelenmesi: Çalışanların Görev İçi Performans Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Algısı Açısından Bir Değerlendirme. *İş'te Davranış Dergisi*, *3*(2), 85-99.

Tunç, P., Gitmez, A., & Krespi Boothby, M. R. (2014). Yoğun bakım ve yataklı servis hemşirelerinde duygusal emek stratejilerinin empatik eğilim açısından incelenmesi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*.

Uncu, F., Açık, Y., Deveci, S. E., Çelebi, E., Oğuzöncül, A. F., & Ulaş, B. (2015). Sağlık yüksekokulunda öğrenim gören hemşirelik öğrencilerinin empatik eğilim ve empatik beceri düzeylerinin belirlenmesi. *Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik E-Dergisi, 3*(1)

Varan, D., & Demirel, Ç. (2024). Travmanın Dolaylı Etkisi: İkincil Travmatik Stres Üzerine Bir Derleme. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, *4*(2), 71-86.

Vatansever, Ç. (2014). Risk değerlendirme' de yeni bir boyut: Psikososyal Tehlike ve riskler. *Çalışma ve Toplum*, *1*(40), 117-138.

Yıldırım, M. (2018). *Ergenlere yönelik öz-şefkat geliştirme programının öz-şefkat, kendine şefkat vermekten korkma ve öznel iyi oluş üzerindeki etkililiğinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.

Yürür, S., & Ünlü, A. G. O. (2011). Duygusal emek, duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti ilişkisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, *13*(2).

Bölüm 4

Vatandaşlık Yorgunluğu

Seval Aksoy Kürü[1]

Özet

Örgütsel vatandaşlık davranışları, modern örgütlerde uzun yıllar boyunca gönüllü, özgeci ve örgütsel etkililiği artıran katkılar olarak ele alınmıştır. Ancak son dönemde artan ampirik bulgular, bu davranışların her koşulda sürdürülebilir olmadığını ve belirli bağlamlarda çalışanlar için ciddi psikososyal maliyetler doğurabildiğini göstermektedir. Bu kitap bölümü, örgütsel vatandaşlık davranışlarının süreklilik kazanması ve normatif bir beklentiye dönüşmesi sonucunda ortaya çıkan **vatandaşlık yorgunluğu** kavramını, modern örgütlerin yapısal ve psikososyal dinamikleri çerçevesinde ele almaktadır. Bölümde öncelikle vatandaşlık yorgunluğu kavramsal olarak tanımlanmakta ve bu olgunun klasik tükenmişlik yaklaşımlarından hangi yönleriyle ayrıştığı tartışılmaktadır. Ardından, vatandaşlık yorgunluğunun kaynakların korunması kuramı, sosyal mübadele kuramı, rol teorisi ve ahlaki rasyonelleştirme yaklaşımlarıyla nasıl açıklanabileceği bütüncül bir biçimde ele alınmaktadır. Bu kuramsal çerçeve doğrultusunda, vatandaşlık yorgunluğunun bireysel (psikolojik yıpranma, geri çekilme), örgütsel (sessizlik, bilgi saklama, performansın sürdürülebilirliğinde zayıflama) ve etik (ahlaki rasyonelleştirme, normatif sınırların bulanıklaşması) düzeylerde ortaya çıkan sonuçları ayrıntılı biçimde tartışılmaktadır. Bölüm ayrıca, vatandaşlık yorgunluğunu ölçmeye yönelik geçerlik ve güvenirlik çalışmalarının, bu kavramın ampirik olarak izlenebilir ve karşılaştırılabilir bir araştırma alanına dönüşmesine sağladığı katkıya dikkat çekmektedir. Bu yönüyle kitap bölümü, vatandaşlık yorgunluğunu yalnızca bireysel bir tükenmişlik deneyimi olarak değil, örgütsel ve etik sürdürülebilirlik açısından kritik bir olgu olarak ele almakta ve gelecekteki araştırmalar için kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır.

1 Doç. Dr., Marmara Üniversitesi, drsevalaksoykuru@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-1370-0287

https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1258.c5122

1. Giriş

Modern örgütlerde çalışanlardan beklenen performans, yalnızca biçimsel rol tanımlarıyla sınırlı kalmamaktadır. Çalışanların iş tanımlarının ötesine geçmeleri, gerektiğinde fedakârlık yapmaları, çalışma arkadaşlarına destek olmaları ve örgütün genel işleyişine katkı sunmaları, günümüz örgütlerinde çoğu zaman iyi çalışan ve kabul gören çalışan olmanın doğal ve hatta vazgeçilmez bir parçası olarak görülmektedir. Bu beklentiler, örgütsel davranış literatüründe uzun yıllar boyunca örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) kapsamında ele alınmıştır. Söz konusu bu davranışlar gönüllü, özgeci ve örgütsel etkililiği artıran katkılar olarak kavramsallaştırılmıştır (Podsakoff vd., 2009).

ÖVD literatürü, özellikle 1990'lı yıllardan itibaren hız kazanmış ve çok sayıda ampirik çalışma, bu davranışların bireysel performans, takım etkinliği ve örgütsel verimlilikle olan olumlu ilişkilerini ortaya koymuştur. Nitekim kapsamlı meta-analiz ve sistematik derleme çalışmaları, örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş performansı, örgütsel bağlılık ve yönetsel değerlendirmelerle tutarlı biçimde pozitif ilişkiler içinde olduğunu göstermektedir (Podsakoff vd.,, 2009). Bu bilgiler doğrultusunda örgüt yönetimleri ÖVD'yi uzun süre "iyi örgütlerin vazgeçilmez bir bileşeni" olarak konumlandırmış ve yöneticiler açısından teşvik edilmesi gereken bir davranış unsuru olarak meşrulaştırmıştır.

Ancak son on yılda literatürde giderek daha fazla çalışma, bu iyimser tablonun eksik ve tek taraflı olabileceğine işaret etmektedir. Özellikle yapılan bütüncül değerlendirmeler, örgütsel vatandaşlık davranışlarının her koşulda maliyetsiz olmadığını; belirli yapısal ve psikososyal bağlamlarda çalışanlar açısından duygusal, bilişsel ve motivasyonel bedellere yol açtığını ortaya koymaktadır (Bolino vd., 2015; Bolino ve Grant, 2016). Bu çalışmalar, ÖVD'nin aydınlık yüzü kadar, çoğu zaman göz ardı edilen karanlık ve yıpratıcı boyutlarının da dikkate alınması gerektiğini önemle vurgulamaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının zaman içinde süreklilik kazanarak örgüt kültürü içinde norm haline gelmesi ve örtük biçimde beklenen bir rol gerekliliğine dönüşmesi, çalışanların psikolojik kaynaklarını aşındıran ve literatürde vatandaşlık yorgunluğu olarak kavramsallaştırılan bir tükenme sürecine zemin hazırlamaktadır (Bolino vd., 2015; Deery vd., 2017). Meta-analitik ve bütüncül çalışmalar, başlangıçta gönüllülük temelinde sergilenen bu davranışların zamanla seçilebilir olmaktan çıkarak zorunlu olarak algılanmaya başladığını ve bu algı dönüşümünün önemli psikososyal sonuçlara yol açtığını göstermektedir (Bolino vd., 2013). Vatandaşlık yorgunluğu, ilk bakışta paradoksal bir olguyu işaret etse de aslında iyi niyetin yorgunluğu veya bir başka ifadeyle modern örgütlerde görünmez psikososyal bir yük olarak da değerlendirilmektedir. Örgütler tarafından teşvik edilen, hatta çoğu zaman

performans değerlendirmelerinde örtük biçimde ödüllendirilen fazladan çaba ve gönüllü katkı, zamanla çalışanlar için tükenmişlik, geri çekilme ve motivasyon kaybı doğurabilmektedir. Ampirik çalışmalardaki bulgular, yoğun ve sürekli vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanların, uzun vadede daha yüksek düzeyde duygusal tükenmişlik, iş-yaşam çatışması ve psikolojik yıpranma yaşadıklarını ortaya koymaktadır (Bolino vd., 2013; Netchaeva vd., 2023). Bu bulgular, ÖVD'nin yalnızca ne kadar sergilendiğinin değil, hangi koşullarda ve hangi sıklıkta sergilendiğinin de kritik önemde olduğunu göstermektedir.

Bu yönüyle vatandaşlık yorgunluğu, modern örgütlerde iyi niyetle başlayan davranışların nasıl sürdürülemez bir psikososyal maliyete dönüştüğünü anlamak açısından merkezi bir kavramsal çerçeve sunmaktadır. Dahası, bu sendrom yalnızca bireysel iyi oluşla sınırlı bir sorun olmayıp, çalışanların örgütsel katkılarını bilinçli biçimde geri çekmelerine neden olabilmektedir. Nitekim vatandaşlık yorgunluğu yaşayan çalışanlar, zamanla düşüncelerini, serzenişlerini ve eleştirilerini dile getirmekten kaçınarak örgütsel sessizlik davranışına yönelebilmekte (Morrison, 2014); sahip oldukları bilgi ve uzmanlığı korumaya yönelik bir kaynak savunma stratejisi olarak bilgi saklama eğilimi gösterebilmektedir (Shen vd., 2025). Benzer biçimde, sürekli olarak karşılıksız katkı sunmanın yol açtığı psikolojik yıpranma, çalışanların örgüte yönelik olumsuz tutumlar geliştirmesine ve örgütsel sinizm düzeylerinin artmasına neden olabilmektedir (Bolino vd., 2015; Singh ve Randhawa, 2022). Daha da önemlisi, bu yorgunluk durumu, bireylerin "örgüt için zaten yeterince fedakârlık yaptıkları" inancıyla etik sınırları esnetmelerine yol açarak etik karar süreçlerinde bozulma riskini artırabilmektedir (Umphress & Bingham, 2011). Bu bulgular, yoğun ve sürdürülebilir olmayan vatandaşlık beklentilerinin, örgütlerin uzun vadeli etik, psikososyal ve yapısal sürdürülebilirliği açısından önemli bir risk alanı oluşturduğunu göstermektedir (Bolino vd., 2013).

Bu kitap bölümünde, vatandaşlık yorgunluğu kavramı, modern örgütlerin yapısal dinamikleri ve psikososyal süreçleri bağlamında ele alınacaktır. Bu kapsamda, (i) örgütsel vatandaşlık davranışlarının nasıl ve hangi koşullarda yıpratıcı bir deneyime dönüştüğü, (ii) vatandaşlık yorgunluğunun altında yatan psikososyal mekanizmalar ve (iii) bireysel, örgütsel ve etik sonuçları bütüncül bir çerçevede tartışılacaktır. Nitekim bu çok yönlü yapısıyla vatandaşlık yorgunluğu, modern örgütlerde rol ötesi katkıların normatif baskıya dönüşmesi sonucunda ortaya çıkan özgün bir örgütsel sendrom olarak değerlendirilebilir. Böylelikle bu bölümün, örgütsel davranış alanında örgütsel vatandaşlık davranışlarının görünmeyen maliyetlerine dikkat çekerek literatüre kuramsal ve kavramsal bir katkı sunması beklenmektedir .

2. Vatandaşlık Yorgunluğu Kavramsal Çerçeve

Vatandaşlık yorgunluğu, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını uzun süreli, yoğun ve çoğu zaman karşılıksız biçimde sergilemeleri sonucunda ortaya çıkan; duygusal, bilişsel ve motivasyonel düzeylerde hissedilen bir psikososyal tükenme durumu olarak tanımlanmaktadır (Bolino vd., 2015; Ali Nisar vd., 2024). Bu kavram, biçimsel iş taleplerinden, rol tanımlarından ya da açık performans beklentilerinden kaynaklanan klasik iş stresi türlerinden ayrışmakta; çalışanların rol ötesi katkılarından doğan özgün bir yıpranmayı ifade etmektedir. Dolayısıyla vatandaşlık yorgunluğu, yalnızca işin "fazlalığına" değil, katkının niteliğine, sürekliliğine ve algılanan karşılıksızlığına işaret etmektedir. Vatandaşlık yorgunluğunu ayırt edici kılan temel özellik, başlangıçta gönüllü ve özgeci çaba ve motivasyonlarla sergilenen vatandaşlık davranışlarının zaman içinde süreklilik kazanması ve normatif bir beklentiye dönüşmesidir. Örgütsel bağlam içinde tekrar eden bu davranışlar, giderek takdire şayan katkılar olmaktan çıkarak, zaten olması ve yapılması gereken davranışlar olarak algılanmaya başlamaktadır. Bu dönüşüm, çalışanların katkı sunmama seçeneğini fiilen ortadan kaldırmakta ve vatandaşlık davranışlarını psikolojik bir zorunluluk hâline getirmektedir (Bolino ve Grant, 2016; Haldorai vd., 2025). Böyle bir bağlamda, çalışanlar yalnızca daha fazla katkı sunmakla kalmamakta; aynı zamanda bu katkıların artık görünür olmadığına ve örgütsel olarak karşılık bulmadığına dair güçlü bir algı geliştirmektedir. Bu noktada vatandaşlık yorgunluğu, niceliksel bir aşırı yüklenmeden ziyade, algısal ve ilişkisel bir yıpranma sürecini temsil etmektedir. Çalışanlar, biçimsel rollerinin ötesinde sundukları katkılarla örgüte değer kattıklarını düşünürken, bu katkıların zamanla sıradanlaşması ve beklenen bir norm hâline gelmesi, psikolojik adalet ve karşılıklılık algılarını zedelemektedir. Bu süreçte çalışanlar, verdikleri emeğin artık ekstra olarak görülmediğini fark etmekte; bu farkındalık, motivasyonel kaynakların yıpranmasına ve duygusal anlamda geri çekilmeye yol açmaktadır.

Bu yönüyle vatandaşlık yorgunluğu, klasik ve bilinen manada çok çalışmaktan öte; sürekli vermekten kaynaklanan bir tükenme biçimini temsil etmektedir. Çalışanlar yalnızca zaman ve enerji kaybetmemekte; aynı zamanda katkılarının anlamına ve değerine ilişkin bilişsel bir çözülme yaşamaktadır. Bir başka ifade ile bu sürecin yalnızca bireysel iyi oluş üzerinde değil, örgütsel tutumlar, iş ilişkileri ve uzun vadeli katkı isteği üzerinde de belirgin olumsuz etkiler yarattığını göstermek olasıdır (Bolino vd., 2013; Karadeniz, 2025). Dolayısıyla vatandaşlık yorgunluğu, örgütsel vatandaşlık davranışlarının doğrudan bir yan ürünü olmaktan ziyade, bu davranışların nasıl, hangi sıklıkta ve hangi örgütsel bağlamda sergilendiğiyle şekillenen özgün bir psikososyal olgu olarak ele alınmalıdır. Bu kavram, örgütlerde iyi niyetle teşvik edilen katkı davranışlarının, uygun sınırlar ve geri kazanım mekanizmaları olmaksızın sürdürüldüğünde,

çalışanlar açısından nasıl bir yıpranma kaynağına dönüşebileceğini görünür kılmaktadır. Bu nedenle vatandaşlık yorgunluğu hem bireysel iyi oluş hem de örgütsel sürdürülebilirlik açısından dikkate alınması gereken temel bir kavramsal çerçeve sunmaktadır.

2.1. Vatandaşlık Yorgunluğunun Kuramsal Temelleri

Vatandaşlık yorgunluğu, tek bir kuramsal çerçeve ile açıklanamayacak kadar çok katmanlı bir psikososyal süreci ifade etmektedir. Bu nedenle literatürde bu kavramın, farklı teorik yaklaşımların kesişiminde konumlandırıldığı görülmektedir. Bununla birlikte, mevcut ampirik ve bütüncül değerlendirmeler, vatandaşlık yorgunluğunun özellikle kaynakların korunması kuramı (COR) başta olmak üzere, sosyal mübadele, rol teorisi ve ahlaki rasyonelleştirme yaklaşımlarıyla anlamlı biçimde temellendirilebileceğini göstermektedir.

Vatandaşlık yorgunluğunu açıklamada en güçlü kuramsal dayanak, Hobfoll tarafından geliştirilen kaynakların korunması kuramıdır (Hobfoll vd., 2018). COR kuramına göre bireyler, sahip oldukları sınırlı kaynakları (zaman, enerji, duygusal kapasite, dikkat ve sosyal destek) korumaya, sürdürmeye ve mümkünse artırmaya yönelik bir motivasyonla hareket etmektedirler. Bu kaynakların sürekli olarak tüketilmesi ve yeterli geri kazanım fırsatlarının bulunmaması, stres, tükenme ve psikolojik geri çekilme ile neticelenmektedir. Vatandaşlık yorgunluğu bağlamında, çalışanların biçimsel rol beklentilerinin ötesinde sürekli katkı sunmaları, duygusal ve bilişsel kaynakların tek yönlü ve geri dönüşü olamayacak biçimde tüketilmesine yol açmaktadır. COR perspektifinden bakıldığında, vatandaşlık davranışlarının yıpratıcı ve zaman içinde yıkıcı hâle gelmesi, bu davranışların süreklilik kazanması ve karşılığının beklenen ve arzulanan düzeyde algılanmaması ile yakından ilişkilidir. Çalışanlar, başlangıçta örgüte katkı sundukça sosyal onay ve kabul görme, aidiyet ve anlam bulma gibi psikolojik kazanımlar elde edebilmekte; ancak zamanla bu katkılar normatif beklentiye dönüştüğünde, sağlanan psikolojik geri dönüşler zayıflamaktadır. Bu durum, bireylerin kaynak kaybı algısını derinleştirerek vatandaşlık yorgunluğunu tetikleyen bir kaynak kaybı sarmalına yol açmaktadır (Bolino vd., 2015).

Vatandaşlık yorgunluğunun kuramsal temellerini açıklamada sosyal mübadele kuramı da tamamlayıcı bir çerçeve sunmaktadır. Sosyal mübadele kuramına göre, çalışanlar örgütle kurdukları ilişkilerde karşılıklılık ilkesine dayalı beklentiler geliştirmektedir. Vatandaşlık davranışlarının süreklilik kazanmasına rağmen, bu katkıların örgütsel olarak tanınmaması ya da ödüllendirilmemesi, karşılıklılık algısının zedelenmesine yol açmaktadır. Bu bağlamda vatandaşlık

yorgunluğu, yalnızca kaynak tükenmesi değil, aynı zamanda ilişkisel bir dengesizlik deneyimi olarak da yorumlanabilmektedir (Bolino ve Grant, 2016).

Buna ilave olarak, rol teorisi vatandaşlık yorgunluğunu açıklamada önemli bir kavramsal zemin sunmaktadır. Rol teorisi perspektifinden bakıldığında, örgütsel vatandaşlık davranışlarının normatif bir beklentiye dönüşmesi, çalışanların rol sınırlarını belirsizleştirmekte ve rol genişlemesine yol açmaktadır. Bu genişleme, çalışanların hangi davranışların gönüllü, hangilerinin zorunlu olduğu hususunda net bir değerlendirme yapamamasına neden olmakta; bu durum da rol belirsizliği ve rol aşırı yüklenmesi deneyimini derinleştirmektedir. Vatandaşlık yorgunluğu, bu rol belirsizliğinin psikososyal bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Son olarak, vatandaşlık yorgunluğu literatürü, ahlaki rasyonelleştirme ve öz meşrulaştırma yaklaşımlarıyla da anlamlı biçimde ilişkilendirilmektedir. Sürekli olarak örgütüne katkı sunan ancak bu katkıların karşılığını alamadığını düşünen çalışanlar, zamanla örgüt için zaten yeterince fedakârlık yaptıkları inancını geliştirebilmektedir. Söz konusu bu inanç, çalışanların hem geri çekilme davranışlarını hem de etik sınırları esneten kararlarını meşrulaştırmalarına ve rasyonelleştirmelerine doğrudan zemin hazırlamaktadır (Umphress ve Bingham, 2011). Bu açıdan vatandaşlık yorgunluğu, yalnızca bir tükenme biçimi değil, aynı zamanda etik değerlendirme süreçlerini dolaylı biçimde etkileyen bir psikososyal mekanizma olarak da ele alınmaktadır.

Özetle, vatandaşlık yorgunluğu; kaynak tüketimi, karşılıklılık algısı, rol sınırlarının bulanıklaşması ve ahlaki rasyonelleştirme süreçlerinin kesişiminde şekillenen çok boyutlu bir olgudur. Bu kuramsal temeller, vatandaşlık yorgunluğunun neden klasik tükenmişlik kavramıyla tam olarak örtüşmediğini ve neden ayrı bir psikososyal yapı olarak ele alınması gerektiğini açıklamaktadır. Bir sonraki bölümde, bu ayrışma, vatandaşlık yorgunluğu ile tükenmişlik arasındaki kavramsal ve işlevsel farklılıklar üzerinden ayrıntılı biçimde ele alınacaktır.

3. Vatandaşlık Yorgunluğu ve Tükenmişlik Arasındaki Ayrışma

Vatandaşlık yorgunluğu kavramı, yüzeysel bir bakışla klasik tükenmişlik literatürüyle örtüşüyormuş gibi algılanabilmektedir. Nitekim her iki kavram da duygusal yıpranma, enerji kaybı ve motivasyon düşüşü gibi benzer belirtilerle ilişkilendirilmektedir. Ancak kavramsal kökenleri, ortaya çıkış mekanizmaları ve örgütsel anlamları gözetildiğinde, vatandaşlık yorgunluğu ile tükenmişlik arasında önemli ve sistematik farklılıklar bulunmaktadır.

Klasik tükenmişlik literatürü, büyük ölçüde iş taleplerinin yoğunluğu, duygusal emek davranış gereksinimleri ve biçimsel rol beklentilerinin

çalışanların psikolojik kaynaklarını tüketmesi üzerine odaklanmaktadır. Bu bağlamda tükenmişlik, çoğunlukla iş tasarımı ve yapısal taleplerle ilişkili bir sonuç değişkeni olarak ele alınmaktadır (Maslach vd., 2001). Buna karşılık, vatandaşlık yorgunluğu; biçimsel rol tanımlarının ötesinde sergilenen rol ötesi katkıların uzun süreli ve normatif hâle gelmesiyle ortaya çıkan özgün bir yıpranma biçimini temsil etmektedir (Bolino vd., 2015). Bu ayrımın en kritik noktası, vatandaşlık yorgunluğunun kaynağında yatmaktadır. Nitekim, tükenmişlik, çoğunlukla niceliksel iş yükü ve kontrol edilemeyen taleplerle ilişkilendirilirken; vatandaşlık yorgunluğu, kendinden fazla verme, karşılıksız katkı ve gönüllülüğün zorunluluğa dönüşmesi deneyimiyle şekillenmektedir. Bu farklılaşma, meta-analitik bulgular tarafından da desteklenmektedir. Örneğin, Bergeron'un (2007) çalışmasının bulguları, yoğun ve sürekli örgütsel vatandaşlık davranışlarının, duygusal tükenmişlik ve iş-yaşam çatışması gibi iyi oluş göstergeleriyle eğrisel ve olumsuz ilişkiler sergilediğini ortaya koymaktadır.

Bir diğer önemli ayrışma noktası, bu iki kavramın psikolojik anlamlandırma süreçleri ile ilgilidir. Tükenmişlik yaşayan çalışanlar, çoğu zaman işin taleplerini aşırı, kontrol edilemez ya da adaletsiz olarak algılarken; vatandaşlık yorgunluğu yaşayan çalışanlar, sundukları katkıların artık görünmez hale geldiğini ve örgütsel olarak karşılık bulmadığını düşünmektedir. Bu algısal farklılık, çalışanların örgütle kurdukları ilişkiyi yeniden değerlendirmelerine yol açmakta ve yalnızca enerji kaybını değil, katkı isteğinin bilinçli bir biçimde geri çekilmesini beraberinde getirmektedir. Meta-analitik ve bütüncül değerlendirmeler de bu durumu doğrulamakta ve vatandaşlık yorgunluğunun tükenmişlikle ilişkili olmakla birlikte, örgütsel sessizlik, bilgi saklama davranışı ve sinizm gibi stratejik yapıdaki geri çekilme davranışlarıyla daha güçlü ilişkiler sergilediğini göstermektedir (Bolino vd., 2015; Bolino vd., 2013; De Clercq vd., 2021). Bu bulgular, vatandaşlık yorgunluğunun pasif bir tükenme hâlinden ziyade, çalışanların katkı sunma biçimlerini bilinçli olarak yeniden düzenledikleri aktif bir psikososyal tepki olduğunu düşündürmektedir. Tüm bunlara ek olarak, daha önceki bölümde de değinildiği üzere vatandaşlık yorgunluğu kavramı, tükenmişlikten farklı olarak etik ve normatif boyutları daha belirgin biçimde içermektedir. Sürekli katkı sunan ancak bu katkıların karşılığını alamadığını düşünen çalışanlar, zamanla örgüt için zaten yeterince fedakârlık yaptıkları inancını geliştirerek geri çekilme davranışlarını ve etik sınırları esneten kararlarını meşrulaştırabilmektedir. Bu süreç, etik dışı örgüt yararına davranışlar literatüründe tartışılan ahlaki rasyonelleştirme mekanizmalarıyla örtüşmektedir (Umphress ve Bingham, 2011).

Sonuç olarak, vatandaşlık yorgunluğu ile tükenmişlik arasında kavramsal bir örtüşme bulunsa da meta-analiz çalışmalarında ortaya konulan bulgular bu iki yapının aynı olgunun farklı adları olmadığını açık biçimde göstermektedir

(Bolino vd., 2013). Vatandaşlık yorgunluğu, rol ötesi katkıların normatif baskıya dönüşmesiyle ortaya çıkan, algısal, ilişkisel ve etik boyutları güçlü olan özgün bir psikososyal süreci temsil etmektedir. Bu ayrışmanın net biçimde ortaya konması, vatandaşlık yorgunluğunun örgütsel davranış literatüründe bağımsız ve açıklayıcı bir kavram olarak konumlandırılabilmesi bakımından kritik bir öneme sahiptir.

Tablo 1 Vatandaşlık Yorgunluğu ve Tükenmişliğin Kavramsal ve Yapısal Karşılaştırılması

Boyut	Vatandaşlık Yorgunluğu	Tükenmişlik
Kavramsal Köken	Örgütsel vatandaşlık davranışlarının süreklilik kazanması ve normatif baskıya dönüşmesi	İş taleplerinin yoğunluğu ve duygusal emek gereksinimleri
Ortaya Çıkış Noktası	Rol ötesi, gönüllü katkıların karşılıksız ve görünmez hâle gelmesi	Biçimsel rol talepleri ve iş yükü
Temel Mekanizma	Kaynakların tek yönlü tüketimi ve karşılıklılık algısının zedelenmesi	Aşırı iş talepleri ve kontrol kaybı
Psikolojik Anlam	"Sürekli vermek"ten kaynaklanan algısal ve ilişkisel yıpranma	"Çok çalışmak"tan kaynaklanan duygusal tükenme
Gönüllülük Boyutu	Başlangıçta gönüllü, zamanla zorunlu algılanan davranışlar	Gönüllülükten bağımsız, yapısal talepler
Davranışsal Tepkiler	Bilinçli geri çekilme, sessizlik, bilgi saklama	Pasif geri çekilme, performans düşüşü
Etik Boyut	Ahlaki rasyonelleştirme ve etik sınırların esnemesi	Etik boyut ikincil ve dolaylı
Örgütsel Sonuçlar	Sessizlik, sinizm, etik riskler	Motivasyon kaybı, devamsızlık, işten ayrılma niyeti
Kuramsal Dayanaklar	COR, sosyal değişim, rol teorisi	İş talepleri–kaynaklar modeli, stres kuramları

Bu tablo, vatandaşlık yorgunluğu ile tükenmişlik arasındaki kavramsal ayrımı ortaya koymak amacıyla, örgütsel vatandaşlık davranışlarının karanlık yönlerine ve psikososyal sonuçlarına odaklanan ampirik çalışmalar ile meta-analiz ve bütüncül sistematik derleme çalışmalarından yararlanılarak oluşturulmuştur (Bolino vd., 2015; Bolino ve Grant, 2016; Bolino vd., 2013).

Tablo 1'de sunulan karşılaştırma, vatandaşlık yorgunluğunun tükenmişlikten yalnızca belirtiler düzeyinde değil, kavramsal kökenleri, psikososyal mekanizmaları ve örgütsel sonuçları bakımından da sistematik biçimde ayrıştığını göstermektedir. Bu ayrım, vatandaşlık yorgunluğunun klasik tükenmişlik literatürünün bir alt boyutu olarak değil, rol ötesi katkıların

normatif baskıya dönüşmesiyle ortaya çıkan özgün bir psikososyal olgu olarak ele alınması gerektiğine işaret etmektedir.

4. Vatandaşlık Yorgunluğunun Öncülleri

Vatandaşlık yorgunluğu, tekil bir örgütsel uygulamanın ya da bireysel bir eğilimin sonucu olmaktan ziyade, birden fazla bireysel, ilişkisel ve yapısal öncülün etkileşimiyle ortaya çıkan bir süreçtir. Literatürdeki ampirik bulgular, vatandaşlık davranışlarının yıpratıcı hâle gelmesinin özellikle bu davranışların süreklilik kazanması, normatif beklentiye dönüşmesi ve karşılıksız algılanması ile ilişkili olduğunu göstermektedir (Bolino vd., 2015). Aşağıda vatandaşlık yorgunluğunun temel öncülleri, kuramsal bütünlük korunarak ele alınmaktadır.

4.1. Örgütsel Özdeşleşme

Örgütsel özdeşleşme, çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak algılamaları ve örgütsel hedefleri kişisel hedefleriyle bütünleştirmeleri olarak tanımlanmaktadır (Mael ve Ashforth, 1992). Yüksek düzeyde örgütsel özdeşleşme, çalışanların örgüt yararına gönüllü katkı sunma eğilimlerini artırmakta ve vatandaşlık davranışlarını teşvik etmektedir. Nitekim meta-analitiz çalışmaları, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında güçlü ve tutarlı ilişkiler olduğunu göstermektedir (Riketta, 2005; van Dick vd., 2004, Aksoy Kürü, 2020). Ancak vatandaşlık yorgunluğu perspektifi, yüksek düzeyde seyreden örgütsel özdeşleşmenin potansiyel bir risk faktörü olabileceğine işaret etmektedir. Zira örgütle güçlü biçimde özdeşleşen çalışanlar, katkı sunma konusunda daha az sınır çizmekte ve vatandaşlık davranışlarını daha yoğun ve sürekli biçimde sergilemektedir. Bu durum, özellikle katkıların örgütsel olarak tanınmadığı bağlamlarda, çalışanların psikolojik kaynaklarını aşındırarak vatandaşlık yorgunluğu riskini artırmaktadır (Bolino vd., 2015). Bu bakımdan örgütsel özdeşleşme, vatandaşlık yorgunluğunun dolaylı ama kritik bir öncülü olarak değerlendirilmektedir.

4.2. Normatif Vatandaşlık Davranışı Beklentileri ve Örgütsel Baskı

Vatandaşlık yorgunluğunun en güçlü öncüllerinden biri, örgütsel vatandaşlık davranışlarının açık ya da örtük biçimde normatif bir beklentiye dönüşmesidir. Başlangıçta gönüllü olarak sergilenen katkıların zamanla beklenen ve sorgulanmayan davranışlar hâline gelmesi, çalışanlar üzerinde psikolojik bir zorunluluk algısı oluşturmaktadır (Bolino ve Grant, 2016). Bu tür normatif baskılar, katkı sunmama seçeneğini fiilen ortadan kaldırarak çalışanlar için yıpratıcı bir süreci tetiklemektedir. Ampirik çalışmalar, performans değerlendirme ve terfi süreçlerinde vatandaşlık davranışlarının örtük biçimde dikkate alındığı örgütlerde, çalışanların bu davranışları sergileme konusunda

üstlerinde daha yoğun baskı hissettiklerini göstermektedir (Bolino vd., 2013). Bu baskı, kısa vadede katkıyı artırsa da uzun vadede vatandaşlık yorgunluğunun ortaya çıkışını hızlandırmaktadır.

4.3. Karşılıklılık Algısının Zarar Görmesi ve Psikolojik Sözleşme İhlali

Sosyal mübadele kuramı kapsamında, çalışanlar örgütle kurdukları ilişkide katkılarının tanınmasını ve karşılık bulmasını beklemektedir. Vatandaşlık davranışlarının süreklilik kazanmasına rağmen bu katkıların takdir edilmemesi ya da ödüllendirilmemesi, karşılıklılık algısının zedelenmesine yol açmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Bu durum, psikolojik sözleşme ihlali algısını da beraberinde getirebilmektedir. Çalışanlar, örgüte sundukları gönüllü katkılar karşılığında bekledikleri adaletli ve hakkaniyetli muamele, destek veya takdirin sağlanmadığını düşündüklerinde, vatandaşlık davranışlarını sürdürmekte zorlanmakta ve psikolojik geri çekilme eğilimi göstermektedir (Rousseau, 1995; Zhao vd., 2007). Bu bağlamda psikolojik sözleşme ihlali, vatandaşlık yorgunluğunun bilişsel ve ilişkisel öncüllerinden biri olarak değerlendirilmektedir.

4.4. Algılanan Örgütsel Adaletsizlik

Vatandaşlık yorgunluğunu besleyen bir diğer önemli öncül, algılanan örgütsel adaletsizliktir. Vatandaşlık davranışları sergileyen çalışanlar, bu katkıların adil biçimde tanınmadığını ya da dağıtım, süreç ve etkileşim adaletinin ihlal edildiğini düşündüklerinde, psikolojik kaynak kaybı daha hızlı gerçekleşmektedir (Colquitt vd., 2001; Cropanzano vd., 2017). Adaletsizlik algısı, katkıların anlamını zayıflatarak vatandaşlık yorgunluğunu derinleştirmektedir.

4.5. Kaynak Tüketimi, Duygusal Emek ve Geri Kazanım Eksikliği

Kaynakların korunması kuramı (COR) perspektifinden bakıldığında, vatandaşlık yorgunluğu, çalışanların zaman, enerji, bilişsel ve duygusal kapasite gibi sınırlı kaynaklarının sürekli olarak tüketilmesi ve yeterli geri kazanım fırsatlarının bulunmamasıyla ilişkilidir (Hobfoll vd., 2018). Vatandaşlık davranışları çoğu zaman yalnızca davranışsal değil, aynı zamanda duygusal emek gerektirmektedir. Sürekli yardımsever, uyumlu ve pozitif olma beklentisi, çalışanların duygusal kaynaklarını aşındırmaktadır (Hochschild, 1983; Brotheridge ve Grandey, 2002).

4.6. Rol Belirsizliği, Rol Genişlemesi ve Sınırların Bulanıklaşması

Vatandaşlık davranışlarının normatif bir beklentiye dönüşmesi, çalışanların rol sınırlarını belirsizleştirmekte ve rol genişlemesine yol açmaktadır. Rol

teorisi perspektifinden bakıldığında, bu durum çalışanların hangi davranışların gönüllü, hangilerinin zorunlu olduğu konusunda netlik kaybetmelerine neden olmaktadır (Katz ve Kahn, 1978). Rol belirsizliği ve rol aşırı yüklenmesi, vatandaşlık yorgunluğunu hızlandıran yapısal öncülleri arasında yer almaktadır.

4.7. Performans Baskısı ve Rekabetçi Örgütsel İklim

Rekabetçi ve yüksek performans baskısının hâkim olduğu örgütsel iklimlerde, vatandaşlık davranışları ayırt edici bir katkı olmaktan çıkarak zorunlu bir performans sinyali hâline gelmektedir. Bu bağlamlarda çalışanlar, diğerlerinden geri kalmamak ya da diğerlerine kıyasla olumsuz değerlendirilmemek için sürekli olarak vatandaşlık davranışı sergilemek zorunda hissedebilmektedir (Bergeron, 2007; Bolino vd., 2013; Eliyahu ve Somech, 2023). Bu durum, vatandaşlık yorgunluğunun ortaya çıkışını hızlandıran önemli bir yapısal öncül olarak değerlendirilmektedir. Özetle, vatandaşlık yorgunluğu; örgütsel özdeşleşme, normatif beklentiler, karşılıklılık ve adalet algıları, kaynak tüketimi, rol sınırlarının bulanıklaşması ve rekabetçi iklim gibi çoklu öncüllerin etkileşimiyle ortaya çıkan sistematik ve bütüncül bir süreçtir. Bu öncüllerin birlikte ele alınması, vatandaşlık yorgunluğunun bireysel bir zayıflık değil, örgütsel bağlam tarafından üretilen yapısal bir olgu olduğunu göstermektedir.

5. Vatandaşlık Yorgunluğunun Sonuçları

Vatandaşlık yorgunluğu, yalnızca çalışanların öznel iyi oluşunu etkileyen bireysel bir deneyim değil; aynı zamanda örgütsel işleyişi ve etik karar süreçlerini şekillendiren çok katmanlı sonuçları beraberinde getirmektedir. Literatürdeki ampirik bulgular ve bütüncül değerlendirmeler, bu durumun etkilerinin bireysel, örgütsel ve etik düzeylerde birbirini besleyen bir yapı sergilediğini göstermektedir (Bolino vd., 2015; Bolino vd., 2013).

5.1. Bireysel Sonuçlar

Vatandaşlık yorgunluğu, bireysel düzeyde yalnızca geçici bir enerji kaybı ya da genel bir iş memnuniyetsizliği olarak değerlendirilmemelidir. Aksine bu durum, çalışanların psikolojik kaynaklarını, bilişsel kapasitelerini, motivasyonel yönelimlerini ve zamanla benlik algılarını birlikte etkileyen, katmanlı bir yıpranma sürecine işaret etmektedir. Nitekim araştırma sonuçları, yoğun ve süreklilik kazanan örgütsel vatandaşlık davranışlarının bireysel iyi oluş göstergeleri üzerinde tutarlı ve çoğu zaman olumsuz etkiler yarattığını ortaya koymaktadır (Podsakoff vd., 2009; Bolino vd., 2013). Ancak bu etkilerin niteliği, klasik tükenmişlik literatüründe tartışılan sonuçlardan daha karmaşık bir tabloya işaret etmektedir.

5.1.1. Duygusal Tükenme ve Psikolojik Yıpranma

Vatandaşlık yorgunluğunun bireysel düzeydeki en görünür sonuçlarından biri duygusal tükenme ve buna eşlik eden psikolojik yıpranmadır. Meta-analitik bulgular, örgütsel vatandaşlık davranışlarının rol aşırı yükü ve iş–yaşam çatışması ile pozitif ilişkili olduğunu ve bu durumun çalışanların psikolojik kaynakları üzerinde önemli bir baskı yarattığını göstermektedir (Podsakoff vd., 2009). Bununla birlikte, burada dikkat çekici olan nokta, bu tükenmenin çoğu zaman biçimsel iş taleplerinden değil; çalışanların sürekli verme, başkaları için kendini geri plana atma ve karşılık beklemeden katkı sunma deneyiminden kaynaklanmasıdır. Bu yönüyle vatandaşlık yorgunluğunda ortaya çıkan duygusal tükenme, daha sessiz ve içsel bir yıpranma biçimi olarak ilerlemektedir.

5.1.2. Bilişsel Yorgunluk, Dikkat Dağınıklığı ve Karar Süreçlerinde Zayıflama

Vatandaşlık yorgunluğu yalnızca duygusal değil, aynı zamanda bilişsel kaynakların aşınması ile de ilişkilidir. Sürekli olarak diğerlerine yardım etme, başkalarının iş yükünü telafi etme ve örgütsel beklentileri sezgisel biçimde yönetme çabası, çalışanların dikkat ve bilişsel esneklik kapasitelerini zorlamaktadır. Öz-düzenleme literatürüne dayalı bütüncül değerlendirmeler, uzun süreli öz-kontrol gerektiren davranışların bilişsel yorgunluk, karar yorgunluğu ve karar kalitesinde düşüşle sonuçlandığını göstermektedir (Baumeister vd., 2007; Hobfoll vd., 2018). Bu durum, vatandaşlık yorgunluğu yaşayan çalışanların zamanla daha temkinli, kaçınmacı ve hata yapmaktan kaçınan bir karar verme tarzı geliştirmelerine yol açabilmektedir. Bu nokta, vatandaşlık yorgunluğunu salt bir motivasyon sorunu olarak görmenin neden eksik kalacağını açık biçimde göstermektedir.

5.1.3. İşe Yabancılaşma, Anlam Kaybı ve Katkı Kimliğinin Aşınması

Vatandaşlık yorgunluğunun bireysel sonuçları, zaman içinde çalışanların işe atfettikleri anlam üzerinde de belirgin etkiler yaratmaktadır. Başlangıçta özdeşleşme ve anlam duygusuyla sergilenen vatandaşlık davranışlarının sıradanlaşması ve beklenen bir norm hâline gelmesi, çalışanların katkılarının değerine ilişkin algılarını zedelemektedir. Sistematik derlemeler, bu sürecin işe yabancılaşma, anlamsızlık algısı ve duygusal kopuşla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Kahn, 1990; Rosso vd., 2010). Özellikle dikkat çekici olan, bu yabancılaşmanın yalnızca işe değil, bireyin "örgüte katkı sunan kişi" olarak benlik tanımına da yönelmesidir. Bu durum, vatandaşlık yorgunluğunu kimlik temelli bir yıpranma süreci olarak ele almayı gerekli kılmaktadır.

5.1.4. Kaygı, Suçluluk ve İçsel Çatışma Deneyimi

Vatandaşlık yorgunluğu her zaman açık bir geri çekilme davranışıyla başlamamaktadır. Özellikle örgütle yüksek düzeyde özdeşleşmiş, sorumluluk duygusu güçlü çalışanlarda bu süreç, çoğu zaman kaygı ve suçluluk eşliğinde kendini göstermektedir. Çalışanlar, bir yandan psikolojik olarak yıprandıklarını hissederken, diğer yandan katkı sunmayı azaltmanın olumsuz değerlendirilme, dışlanma ya da diğerlerinin gözünde yetersizlik algısı yaratacağından endişe duyabilmektedir. Ampirik bulgular, bu tür içsel çatışmaların uzun vadede psikolojik stres yükünü artırdığını ve bireyin öznel iyi oluşunu daha da zayıflattığını göstermektedir (Bolino vd., 2015). Bu safhada vatandaşlık yorgunluğu, sessiz ama yoğun bir içsel gerilim alanı olarak karşımıza çıkmaktadır.

5.1.5. Psikolojik Geri Çekilme, Sessiz Kopuş ve Kendini Koruma Stratejileri

Vatandaşlık yorgunluğunun bireysel düzeydeki en kritik sonuçlarından biri, psikolojik geri çekilme ve içsel kopuştur. Çalışanlar biçimsel görevlerini yerine getirmeye devam etseler bile, örgüte yönelik duygusal bağlılıkları ve gönüllü katkı isteği belirgin biçimde azalmaktadır. Bu durum, son yıllarda tartışılan sessiz geri çekilme örüntülerinin mikro-psikolojik temelini oluşturmaktadır. Kaynakların korunması kuramına dayalı olarak yapılan değerlendirmeler, bu tür geri çekilme tepkilerinin bireylerin kalan sınırlı kaynaklarını korumaya yönelik uyumsal fakat maliyetli stratejiler olduğunu göstermektedir (Hobfoll vd., 2018; Bolino vd., 2013). Bu nedenle bu geri çekilme, her zaman pasif ya da işlevsiz bir tepki olarak yorumlanmamalıdır.

5.1.6. Motivasyon ve Performans

Son olarak vatandaşlık yorgunluğu, çalışanların motivasyon yapılarında niteliksel bir dönüşüme yol açmaktadır. Yüksek katkı, özveri ve adanmışlık odaklı motivasyon yerini, kendini korumaya ve psikolojik dengeyi sürdürmeye yönelik daha sınırlı bir performans anlayışına bırakmaktadır. Alana ışık tutan bulgulara sahip meta-analitiz çalışmalarının bulguları, bu dönüşümün basit ya da sıradan bir performans düşüşü değil; bireyin uzun vadeli sürdürülebilirliğini korumaya yönelik bilinçli bir yeniden yönelim olduğunu göstermektedir (Bolino vd., 2013). Bu yönüyle vatandaşlık yorgunluğu, bireysel düzeyde yalnızca bir tükenme değil, aynı zamanda denge arayışı olarak da okunmalıdır.

Tüm bu unsuralar birlikte ele alındığında, bu bireysel sonuçlar vatandaşlık yorgunluğunun yalnızca duygusal tükenmişlikten ibaret olmadığını; bilişsel yorgunluk, anlam kaybı, içsel çatışma, kimlik aşınması ve motivasyonel yeniden yönelim gibi çok katmanlı psikososyal sonuçlar doğurduğunu göstermektedir.

Bu durum, vatandaşlık yorgunluğunu bireylerin örgütle kurdukları ilişkiyi hem duygusal hem de bilişsel düzeyde yeniden yapılandıran özgün bir süreç olarak ele almanın gerekliliğini ortaya koymaktadır.

5.2. Örgütsel Sonuçlar

Vatandaşlık yorgunluğu, bireysel düzeydeki psikolojik ve motivasyonel yıpranmanın ötesinde, örgütsel işleyişin temel dinamiklerini etkileyen önemli sonuçlar doğurmaktadır. Literatürde yer alan kapsamlı çalışmalar, yoğun ve sürdürülebilir olmayan örgütsel vatandaşlık beklentilerinin, çalışanların örgüte yönelik davranış ve tutumlarında niteliksel değişimlere yol açtığını göstermektedir (Bolino vd., 2015). Bu sonuçlar, örgütsel düzeyde çoğu zaman sessiz, kademeli ve dolaylı biçimde ortaya çıkmakta; ancak uzun vadede örgütsel öğrenme, iş birliği ve sürdürülebilir performans açısından kritik risk alanları oluşturmaktadır.

5.2.1. Örgütsel Davranış ve Tutumlar

5.2.1.1. Örgütsel Sessizlik

Vatandaşlık yorgunluğu ile ilişkilendirilen en yaygın örgütsel sonuçlardan biri, çalışanların görüş, eleştiri ve önerilerini dile getirmekten kaçınmalarıdır. Örgütsel sessizlik literatürü, bu davranışın yalnızca cezalandırılma korkusundan değil, aynı zamanda çalışanların örgüte katkı sunma isteğinin zayıflamasından da kaynaklanabileceğini ortaya koymaktadır (Morrison, 2014). Vatandaşlık yorgunluğu yaşayan çalışanlar, zamanla düşüncelerini paylaşmanın anlamlı olmadığı ya da karşılık bulmadığı algısını geliştirerek bilinçli olarak bir tür ifade geri çekilmesine yönelebilmektedir. Bu durum, örgütsel öğrenme ve hata düzeltme süreçlerini dolaylı biçimde zayıflatmaktadır.

5.2.1.2. Geri Çekilme Davranışları

Meta-analiz çalışmaları, vatandaşlık davranışlarının yıpratıcı hâle gelmesinin, çalışanların örgütsel rollerine yönelik geri çekilme davranışlarını artırdığını göstermektedir (Podsakoff vd., 2009). Bu geri çekilme, doğrudan bir işten ayrılma niyeti güdülmesi ya da performans düşmesi biçiminde değil; daha çok rol ötesi katkıların sınırlandırılması, inisiyatif almaktan kaçınma, rol tanımları dışında faaliyet göstermekten imtina etme ve minimum rol gerekliliklerine odaklanma biçiminde ortaya çıkmaktadır. Vatandaşlık yorgunluğu bağlamında bu davranışlar, bireylerin kalan sınırlı kaynaklarını korumaya yönelik uyumsal tepkiler olarak değerlendirilmektedir.

5.2.1.3. Gönüllü Katkıların Azalması

Vatandaşlık yorgunluğu, çalışanların örgüt yararına sundukları gönüllü katkıları bilinçli biçimde azaltmalarına yol açabilmektedir. Araştırma bulguları, örgütsel vatandaşlık davranışlarının uzun vadede her zaman artan bir getiri sağlamadığını; aksine belirli koşullar altında bu davranışlara yönelik motivasyonun zayıflayabildiğini göstermektedir. Bu durum, örgütlerde gönüllü katkıların sürekliliği açısından önemli bir kırılma noktası oluşturmaktadır.

Vatandaşlık yorgunluğu, çalışanların örgüt yararına sundukları gönüllü katkıları bilinçli biçimde azaltmalarına yol açabilmektedir. Ampirik bulgular, örgütsel vatandaşlık davranışlarının zaman içinde vatandaşlık yorgunluğuna neden olabildiğini ve bu durumun çalışanların gelecekte bu tür davranışları sürdürme isteğini zayıflattığını göstermektedir (Bolino vd., 2015). Bu sonuçlar, örgütsel vatandaşlık davranışlarının uzun vadede her zaman artan bir getiri sağlamadığını; aksine belirli koşullar altında bu davranışlara yönelik motivasyonun azalabileceğini ortaya koymaktadır. Bu durum, örgütlerde gönüllü katkıların sürdürülebilirliği açısından kritik bir kırılma noktasına işaret etmektedir (Bolino ve Grant, 2016).

5.2.1.4. Örgütsel Sinizm

Vatandaşlık yorgunluğu yaşayan çalışanlar, örgüte yönelik daha kuşkucu ve mesafeli tutumlar geliştirebilmektedir. Sürekli olarak katkı sunmalarına rağmen bu katkıların karşılık bulmadığını düşünen çalışanlar, örgütsel söylemler ile uygulamalar arasındaki tutarsızlıklara daha duyarlı hâle gelmektedir. Literatürde, bu sürecin örgütsel sinizm düzeylerinde artışla ilişkili olduğu ve çalışanların örgütsel niyetlere duyduğu güveni aşındırdığı belirtmektedir (Dean vd., 1998; Bolino vd., 2015).

5.2.1.5. Örgütsel Bağlılığın ve Özdeşleşmenin Azalması

Meta-analiz çalışmalarındaki kapsamlı bulgular, vatandaşlık davranışlarının başlangıçta örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkili olduğunu; ancak bu davranışların karşılıksız ve zorunlu algılandığı bağlamlarda, uzun vadede bağlılık üzerinde olumsuz etkiler oluşturabildiğini ortaya koymaktadır (Riketta, 2005; Bolino vd., 2013). Vatandaşlık yorgunluğu bağlamında bu durum, çalışanların örgütle kurdukları duygusal bağın zayıflaması ve örgütsel aidiyet hissinin yıpranması olarak kendini göstermektedir.

5.2.1.6. Örgüte Duyulan Güvenin Azalması

Vatandaşlık yorgunluğunun bir diğer önemli sonucu, çalışanların örgüte ve yönetime duyduğu güvenin zayıflamasıdır. Karşılıklılık ve adalet algılarındaki

bozulma, çalışanların örgütsel ilişkileri daha temkinli, kontrollü ve mesafeli biçimde değerlendirmelerine neden olmaktadır. Sosyal mübadele kuramına dayalı olarak yapılan bütüncül değerlendirmeler, çalışanlarda tespit edilen bu güven kaybının iş birliği ve gönüllü katkı davranışlarını dolaylı biçimde olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir (Dirks ve Ferrin, 2002; Cropanzano ve Mitchell, 2005).

Tüm bu örgütsel sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde, vatandaşlık yorgunluğunun yalnızca bireysel bir yıpranma hâli olmadığı; örgütlerde katkı sunma biçimlerini, tutumsal yönelimleri ve ilişkisel dinamikleri dönüştüren sistematik bir süreç olduğu görülmektedir.

5.2.2. Bilgi ve Öğrenme Süreçleri

Vatandaşlık yorgunluğu, örgütlerde yalnızca tutum ve davranışları değil, aynı zamanda bilginin üretilmesi, paylaşılması ve örgütsel öğrenmeye dönüşmesi süreçlerini de doğrudan etkilemektedir. Literatürdeki bütüncül değerlendirmeler, çalışanların gönüllü katkılarını sınırlandırmaya başlamalarının, bilgi temelli etkileşimlerde belirgin bir azalmaya yol açtığını göstermektedir (Bolino vd., 2015; Bolino vd., 2013). Bu durum, özellikle bilgi yoğun ve uzmanlığa dayalı örgütlerde daha görünür sonuçlar doğurmaktadır.

5.2.2.1. Bilgi Paylaşımında Azalma

Vatandaşlık yorgunluğu yaşayan çalışanlar, sahip oldukları bilgi ve deneyimi paylaşma konusunda daha temkinli davranabilmektedir. Araştırma bulguları, bilgi paylaşımının yalnızca bireysel motivasyona değil, aynı zamanda karşılıklılık ve güven algılarına güçlü biçimde bağlı olduğunu ortaya koymaktadır (Connelly vd., 2012). Vatandaşlık davranışlarının karşılıksız ve zorunlu algılandığı bağlamlarda, çalışanların bilgi paylaşımına yönelik istekliliklerinin zayıfladığı görülmektedir (Podsakoff vd., 2009). Bu azalma, örgüt içi koordinasyonun ve kolektif problem çözme kapasitesinin sınırlanmasına yol açabilmektedir.

5.2.2.2. Bilgi Saklama Davranışlarının Artması

Bilgi paylaşımındaki azalmanın daha ileri bir biçimi, bilgi saklama davranışıdır. Sistematik derlemeler, bilgi saklamanın çoğu zaman bilinçli bir zarar verme niyetinden değil; bireylerin kendi kaynaklarını koruma ve riskten kaçınma çabasından kaynaklandığını göstermektedir (Connelly vd., 2012; Shen vd., 2025). Vatandaşlık yorgunluğu bağlamında bilgi saklama, çalışanların artık daha fazlasını vermek istememe tutumunun bilgi alanına yansıması olarak değerlendirilebilir. Bu davranış, kısa vadede bireysel bir korunma stratejisi işlevi görse de uzun vadede örgütsel öğrenme açısından önemli maliyetler doğurmaktadır.

5.2.2.3. Örgütsel Öğrenmenin Azalması

Bilgi paylaşımının azalması ve bilgi saklama davranışlarının örgütte yaygınlaşması, kaçınılmaz olarak örgütsel öğrenme süreçlerini zayıflatmaktadır. Örgütsel öğrenme literatürü, öğrenmenin bireysel deneyimlerin paylaşılması ve kolektif olarak anlamlandırılması yoluyla gerçekleştiğini vurgulamaktadır. Vatandaşlık yorgunluğu yaşayan çalışanların geri çekilmesi, bu kolektif öğrenme döngülerini sekteye uğratmaktadır (Argote, 2013). Bu durum, özellikle hatalardan öğrenme, süreç iyileştirme ve kurumsal hafızanın gelişimi bakımından kritik riskler içermektedir.

5.2.2.4. Yenilikçi Davranışların Azalması

Meta-analitik bulgular, yenilikçi davranışların büyük ölçüde bilgi paylaşımı, çalışan katılımı ve psikolojik güven ortamına dayandığını göstermektedir (Hülsheger vd., 2009). Vatandaşlık yorgunluğu bağlamında ise çalışanların gönüllü katkılarını sınırlandırması, risk almaktan kaçınması ve rol ötesi katılımlarını azaltması söz konusu olabilmektedir (Bolino vd., 2015). Bu durum, yenilikçi fikirlerin ortaya konulması ve uygulanmasına yönelik isteği zayıflatabilir. Bu azalma kısa vadede fark edilmese bile, uzun vadede örgütlerin öğrenme ve değişime uyum kapasitesini olumsuz etkileyebilecek bir risk alanı oluşturmaktadır.

5.2.2.5. Hatalardan Öğrenmenin Azalması

Son olarak, vatandaşlık yorgunluğu örgütlerde hata öğrenmesi süreçlerini de dolaylı biçimde zarar vermektedir. Sessizlik, sinizm, bilgi saklama ve geri çekilme davranışları, hataların açıkça paylaşılmasını ve kolektif biçimde analiz edilmesini zorlaştırmaktadır. Sistematik derlemeler, psikolojik güvenin zayıfladığı durumlarda hata öğrenmesinin ciddi biçimde sekteye uğradığını göstermektedir (Argote, 2013; Morrison, 2014). Vatandaşlık yorgunluğu, bu güven ortamını aşındırarak öğrenme döngülerini kırılgan hâle getirmektedir.

Bu bulgular, vatandaşlık yorgunluğunun yalnızca bireysel katkıları değil; bilginin örgüt içinde dolaşımını ve kolektif öğrenme süreçlerini de sınırlayan yapısal sonuçlar doğurduğunu göstermektedir.

5.2.3. Performans ve İşleyişe İlişkin Sonuçlar

Vatandaşlık yorgunluğu, örgütlerde performansın tamamen ortadan kalkmasına ya da ani bir verimlilik düşüşüne yol açan bir olgu olarak değerlendirilmemektedir. Aksine bu durumun performansı niceliksel olarak değil, niteliksel olarak etkilediğine işaret etmektedir (Podsakoff vd., 2009). Başka bir ifadeyle, çalışanlar çoğu zaman biçimsel görevlerini yerine getirmeye

devam etmekte; ancak performansın içeriği, kapsamı ve sürdürülebilirliği değişmektedir.

5.2.3.1. Bağlamsal Performansın Azalması

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının bağlamsal performansın temel bileşenlerinden biri olduğu ortaya konulmaktadır. Ancak bu davranışların yıpratıcı hâle gelmesi, çalışanların rol ötesi katkılarını bilinçli biçimde sınırlandırmalarına yol açabilmektedir. Vatandaşlık yorgunluğu bağlamında bu durum, çalışanların yalnızca kendilerinden açıkça beklenen görevleri yerine getirmeleriyle sonuçlanmakta; destekleyici, kolaylaştırıcı ve iş birliğini güçlendirici davranışlar giderek azalmaktadır (Podsakoff vd., 2009; Bolino ve Grant, 2016). Bu zayıflama, kısa vadede fark edilmese bile, örgütsel işleyiş açısından önemli bir kırılganlık oluşturmaktadır.

5.2.3.2. Takım Etkinliğinin Azalması

Takım temelli çalışmalarda performans, büyük ölçüde üyeler arası gönüllü katkılara, karşılıklı yardım davranışlarına ve rol esnekliğine dayanmaktadır. Meta-analitik bulgular, örgütsel vatandaşlık davranışlarının grup düzeyinde performans, koordinasyon ve etkinlik ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir (Podsakoff vd., 2009). Vatandaşlık yorgunluğu yaşayan çalışanlar ise gönüllü katkılarını sınırlandırma ve başkalarının iş yükünü hafifletmeye yönelik davranışlardan geri çekilme eğilimi gösterebilmektedir (Bolino vd., 2015). Bu tür katkıların azalması, takım etkinliği ve koordinasyon kalitesini zayıflatabilmekte; özellikle görev karmaşıklığının ve belirsizliğin yüksek olduğu takım ortamlarında daha belirgin sonuçlar doğurabilmektedir.

5.2.3.3. Hizmet ve Çıktı Kalitesinin Azalması

Vatandaşlık yorgunluğunun performansa ilişkin bir diğer önemli sonucu, hizmet ve çıktı kalitesinde ortaya çıkan ince ama sistematik bozulmalardır. Çalışanlar biçimsel görevlerini yerine getirmeye devam etseler bile, ekstra özen, dikkat ve müşteri odaklılık gerektiren durumlarda daha sınırlı çaba gösterebilmektedir. Bu tür bağlamsal katkıların hizmet kalitesi ve algılanan performans üzerinde belirleyici olduğunu ortaya konulmaktadır (Podsakoff vd., 2009). Vatandaşlık yorgunluğu, bu katkıların geri çekilmesi yoluyla kalite algısını dolaylı biçimde etkilemektedir.

5.2.3.4. Performansın Sürdürülebilirliğine İlişkin Sorunlar

Vatandaşlık yorgunluğu bağlamında performans, kısa vadede korunuyor gibi görünse de uzun vadede sürdürülebilirlik açısından kırılgan hâle gelmektedir. Sistematik derlemeler, sürekli olarak yüksek katkı beklentilerinin çalışanların

enerji ve motivasyon kaynaklarını tüketerek performansın devamlılığını tehdit ettiğini göstermektedir (Bolino vd., 2013). Bu durum, örgütlerin yalnızca mevcut performansı değil, gelecekteki işleyiş kapasitesini de riske atmaktadır.

5.2.3.5. Biçimsel Performans ile Gönüllü Katkı Arasındaki Ayrışma

Son olarak, vatandaşlık yorgunluğu, örgütlerde biçimsel performans ile gönüllü katkılar arasındaki ilişkinin yeniden tanımlanmasına yol açmaktadır. Çalışanlar, performans değerlendirmelerinde olumsuz bir sonuçla karşılaşmamak için temel görevlerini yerine getirmeye devam ederken, rol ötesi katkıları bilinçli biçimde sınırlandırabilmektedir. Bu ayrışma, performans göstergeleri ile bağlamsal katkılar arasındaki ilişkinin bağlamsal ve zamansal olarak değişebileceğine işaret eden bulgularla örtüşmektedir (Podsakoff vd., 2009; Bolino ve Grant, 2016). Bu durum, örgütlerin performansı nasıl tanımladıkları ve ölçtükleri konusunda da önemli sorular sorulmasını gerekli kılmaktadır.

Tüm bu bulgular, vatandaşlık yorgunluğunun örgütlerde performansı ortadan kaldırmaktan ziyade, performansın niteliğini ve sürdürülebilirliğini dönüştüren bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

5.3. Etik Sonuçlar

Vatandaşlık yorgunluğu, çoğu zaman bireysel iyi oluş ya da örgütsel işleyiş bağlamında ele alınsa da bu durumun en kritik ve uzun vadeli sonuçlarından biri etik karar süreçleri üzerindeki etkisidir. Literatürdeki bütüncül değerlendirmeler, sürekli ve karşılıksız katkı sunmanın yarattığı psikolojik yıpranmanın, çalışanların etik değerlendirmelerini dolaylı fakat sistematik biçimde etkileyebildiğini göstermektedir (Bolino vd., 2015). Bu etki, ani ve açık etik ihlallerden ziyade, ahlaki sınırların kademeli olarak esnemesi yoluyla ortaya çıkmaktadır.

5.3.1. Ahlaki Rasyonelleştirme ve "Hak Ettim" Algısının Artması

Vatandaşlık yorgunluğu yaşayan çalışanlar, zamanla örgüt için zaten yeterince fedakârlık yaptıkları yönünde güçlü bir algı geliştirebilmektedir. Bu algı, bireylerin bazı davranışlarını etik açıdan yeniden çerçevelemelerine olanak tanıyan bir ahlaki rasyonelleştirme zemini oluşturmaktadır. Çalışanlar, geçmişte sundukları gönüllü katkıları bir tür etik kredi olarak görmeye başlayarak, mevcut davranışlarını bu geçmiş fedakârlıklar üzerinden meşrulaştırabilmektedir. Bu süreç, ahlaki bozulma mekanizmalarının devreye girmesiyle örtüşmektedir. Bu noktada önemli olan, vatandaşlık yorgunluğunun etik dışı davranışı doğrudan üretmesi değil; etik karar verme sürecinde kullanılan gerekçeleri

dönüştürmesidir. Çalışanlar, etik açıdan gri alanlarda, kendilerini daha kolay ikna edebilecek gerekçelere başvurabilmektedir.

5.3.2. Normatif Sınırların Bulanıklaşması

Vatandaşlık yorgunluğunun etik sonuçları, yalnızca bireysel gerekçelendirmelerle sınırlı değildir. Örgütsel düzeyde, sürekli katkı beklentilerinin normalleştiği bağlamlarda, etik normların ne ölçüde bağlayıcı olduğu konusunda belirsizlikler ortaya çıkabilmektedir. Çalışanlar, örgütün kendilerinden sürekli olarak daha fazlasını beklediğini düşündüklerinde, etik kuralların da durumsal ve esnek olduğu yönünde örtük bir algı geliştirebilmektedir. Söz konusu bu algı, normatif sınırların giderek bulanıklaşmasına yol açmaktadır. Literatürde bu süreç, örgütsel normların açık ihlallerden ziyade, yorumlanma biçimlerinin değişmesi yoluyla aşınması şeklinde tanımlanmaktadır. Vatandaşlık yorgunluğu, bu aşınmayı hızlandıran bağlamsal bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Bolino vd., 2013).

5.3.3. Etik Karar Süreçlerinin Zarar Görmesi

Vatandaşlık yorgunluğu bağlamında etik sonuçların en belirgin biçimde ortaya çıktığı alanlardan biri, çalışanların günlük karar alma süreçleridir. Sürekli katkı sunmanın yarattığı yıpranma, bireylerin etik ikilemler karşısında daha araçsal ve sonuç odaklı düşünmelerine neden olabilmektedir. Bu durum, örgüt yararı söylemiyle gerekçelendirilen etik açıdan sorunlu kararların daha kolay kabul görmesine yol açmaktadır. Bu mekanizma, etik dışı örgüt yararına davranışlar literatürüyle de yakından ilişkilidir. Vatandaşlık yorgunluğu yaşayan çalışanlar, örgüt için geçmişte yaptıkları fedakârlıkları gerekçe göstererek, etik açıdan tartışmalı davranışları daha kolay meşrulaştırabilmektedir.

5.3.4. Etik İklim ve Uzun Vadeli Riskler

Vatandaşlık yorgunluğunun etik sonuçları, bireysel düzeyde kalmayarak örgütsel etik iklim üzerinde de birikimli etkiler yaratabilmektedir. Ahlaki rasyonelleştirmenin yaygınlaşması ve normatif sınırların esnemesi, zamanla örgütte ne yapılabilir ve ne yapılmamalı ayrımının belirsizleşmesine yol açmaktadır. Bu durum, örgütlerin etik bütünlüğü ve kurumsal itibarı bakımından uzun vadeli riskler doğurmaktadır. Konu özelinde yapılmış olan sistematik derlemeler, etik iklimin zayıfladığı örgütlerde etik ihlallerin daha kolay normalleştiğini ve bu sürecin geri döndürülmesinin oldukça güç olduğunu göstermektedir (Bolino vd., 2013). Bu bağlamda vatandaşlık yorgunluğu, örgütlerde etik risklerin erken ama çoğu zaman fark edilmeyen bir habercisi olarak değerlendirilebilir. Bu bulgular, vatandaşlık yorgunluğunun yalnızca bireysel bir yorgunluk ya da örgütsel bir verimlilik sorunu olmadığını; etik

karar süreçlerini ve normatif sınırları etkileyen derin ve uzun vadeli sonuçlar doğurduğunu göstermektedir. Bu nedenle vatandaşlık yorgunluğu, örgütlerde etik sürdürülebilirliğin korunması açısından da dikkatle ele alınması gereken kritik bir olgudur.

Yukarıda ele alınan kuramsal tartışmalar ve ampirik bulguların yorumlanması doğrultusunda, vatandaşlık yorgunluğunun ortaya çıkışını ve çok düzeyli sonuçlarını bütüncül biçimde özetleyen bir çerçeveye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çerçeve aşağıda Şekil 1'de sunulmaktadır.

Şekil 1. Vatandaşlık Yorgunluğunun Öncülleri ve Sonuçlarına İlişkin Bütüncül Çerçeve

Öncüller			Sonuçlar		
			Bireysel Sonuçlar	Örgütsel Sonuçlar	Etik Sonuçlar
- Örgütsel özdeşleşme - Normatif vatandaşlık beklentileri ve örgütsel baskı - Karşılıklılık algısının zedelenmesi ve psikolojik sözleşme ihlali - Algılanan örgütsel adaletsizlik - Kaynak tüketimi, duygusal emek ve geri kazanım eksikliği - Rol belirsizliği, rol genişlemesi ve sınırların bulanıklaşması - Performans baskısı ve rekabetçi örgütsel iklim	→	Vatandaşlık Yorgunluğu	→ - Duygusal tükenme ve psikolojik yıpranma - Bilişsel yorgunluk, dikkat dağılması ve karar süreçlerinde zayıflama - İşe yabancılaşma, anlam kaybı ve katkı kimliğinin aşınması - Kaygı, suçluluk ve içsel çatışma deneyimi	- Örgütsel sessizlik - Geri çekilme davranışları - Gönüllü katkıların azalması - Örgütsel sinizm - Örgütsel bağlılıkta zayıflama - Örgütsel güvende azalma - Bilgi paylaşımında azalma ve bilgi saklama - Örgütsel öğrenmede zayıflama - Yenilikçi davranışlarda azalma - Hata öğrenmesinin zayıflaması - Bağlamsal performansta zayıflama - Takım etkinliğinde azalma - Hizmet ve çıktı kalitesinde bozulma - Performansın sürdürülebilirliğine ilişkin sorunlar - Biçimsel performans ile gönüllü katkı arasındaki ayrışma	- Ahlaki rasyonelleştirme - Normatif sınırların bulanıklaşması - Etik karar süreçlerinde bozulma - Etik iklim ve uzun vadeli riskler

Kaynak : Bolino vd., 2015; Bolino ve Grant, 2016; Bolino vd., 2013

Şekil 1, örgütsel vatandaşlık davranışlarının karanlık yönlerine ve vatandaşlık yorgunluğunun psikososyal sonuçlarına odaklanan ampirik ve bütüncül değerlendirme çalışmalarından yararlanılarak oluşturulmuştur (Bolino vd., 2015; Bolino ve Grant, 2016; Bolino vd., 2013) ve vatandaşlık yorgunluğunu, örgütlerde rol ötesi katkıların süreklilik kazanması ve karşılıksız algılanması sonucunda ortaya çıkan merkezi bir psikososyal süreç olarak ele almaktadır. Şekilde, örgütsel, ilişkisel ve bireysel öncüllerin vatandaşlık yorgunluğunu tetiklediği; bu yorgunluğun ise bireysel, örgütsel ve etik düzeylerde çok katmanlı sonuçlara yol açtığı bütüncül bir çerçeve içinde gösterilmektedir. Bu bütüncül çerçeve, vatandaşlık yorgunluğunu tekil bir bireysel deneyimden ziyade, örgütsel bağlam tarafından şekillenen ve çok düzeyli etkiler yaratan bir süreç olarak ele almaktadır.

Sonuç

Modern örgütlerde örgütsel vatandaşlık davranışları uzun yıllar boyunca gönüllü, özgeci ve örgütsel etkililiği artıran katkılar olarak ele alınmış; çalışanların rol ötesi çabaları çoğu zaman olumlu ve arzu edilen davranışlar olarak teşvik edilmiştir (Organ, 1988; Podsakoff vd., 2009). Ancak son yıllarda biriken ampirik bulgular ve bütüncül değerlendirmeler, bu iyimser yaklaşımın eksik kaldığını ve vatandaşlık davranışlarının her koşulda sürdürülebilir olmadığını göstermektedir (Bolino vd., 2015). Vatandaşlık yorgunluğu kavramı, bu noktada örgütsel davranış literatüründe önemli bir kavramsal boşluğu doldurarak, iyi niyetle başlayan katkıların nasıl psikososyal, örgütsel ve etik maliyetlere dönüşebildiğini anlamaya olanak tanımaktadır.

Vatandaşlık yorgunluğu, yalnızca bireylerin çok çalışması ya da yoğun iş talepleriyle karşı karşıya kalması sonucunda ortaya çıkan bir tükenme biçimi değildir. Aksine bu olgu, rol ötesi katkıların süreklilik kazanması, normatif beklentiye dönüşmesi ve karşılıksız algılanması sonucunda çalışanların psikolojik kaynaklarının aşınmasıyla şekillenen özgün bir süreçtir. Bu yönüyle vatandaşlık yorgunluğu, klasik iş stresi ve tükenmişlik yaklaşımlarından ayrışmakta; çalışanların gönüllü katkılar üzerinden deneyimledikleri yıpranmayı görünür kılmaktadır. Bu sürecin anlaşılmasında Kaynakların korunması kuramı önemli bir açıklayıcı çerçeve sunmaktadır. Zaman, enerji ve duygusal kapasite gibi sınırlı kaynakların uzun süreli ve karşılıksız biçimde tüketilmesi, çalışanların kaynak kaybı sarmalına girmesine yol açmaktadır (Hobfoll vd., 2018). Vatandaşlık yorgunluğu, bu sarmalın özellikle rol ötesi katkılar üzerinden nasıl işlediğini ortaya koymaktadır. Sosyal mübadele kuramı ise bu yorgunluğun ilişkisel boyutunu açıklamaktadır. Çalışanların sundukları katkılara karşılık adalet, takdir ve destek algılarının zedelenmesi, vatandaşlık davranışlarının anlamını dönüştürmekte ve katkı sunma isteğini aşındırmaktadır (Cropanzano

ve Mitchell, 2005). Rol teorisi perspektifi de vatandaşlık davranışlarının normatif hâle gelmesiyle birlikte gönüllü–zorunlu ayrımının bulanıklaştığını ve bunun rol yükünü artırarak yıpratıcı bir etki yarattığını göstermektedir (Katz ve Kahn, 1978).

Ele alınan bulgular, vatandaşlık yorgunluğunun bireysel düzeyde yalnızca duygusal tükenmişlik değil; bilişsel yorgunluk, anlam kaybı, kimlik aşınması ve motivasyonel yeniden yönelim gibi çok katmanlı sonuçlar doğurduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanlar çoğu zaman biçimsel görevlerini yerine getirmeye devam etmekte; ancak gönüllü katkılarını bilinçli biçimde sınırlandırarak psikolojik dengelerini korumaya çalışmaktadır. Bu durum, bireylerin örgütle kurdukları ilişkinin niteliğini değiştirmekte ve uzun vadede işe yabancılaşma ve içsel kopuş riskini artırmaktadır.

Örgütsel düzeyde ise vatandaşlık yorgunluğu, sessizlik, geri çekilme davranışları, bilgi paylaşımında azalma, bilgi saklama davranışında artış ve örgütsel öğrenmenin azalması gibi sonuçlar aracılığıyla örgütsel işleyişi dolaylı fakat derin biçimde etkilemektedir. Bu etkiler çoğu zaman ani performans düşüşleri şeklinde ortaya çıkmamakta; aksine bağlamsal performansın, takım etkinliğinin ve hizmet kalitesinin zaman içinde aşınması yoluyla kendini göstermektedir. Literatürdeki çalışma bulguları da performansın niceliğinden ziyade niteliğinin ve sürdürülebilirliğinin bu süreçten etkilendiğine işaret etmektedir (Podsakoff vd., 2009).

Vatandaşlık yorgunluğunun en kritik sonuçlarından biri ise etik karar süreçleri üzerindeki etkileridir. Sürekli katkı sunmanın yarattığı psikolojik yıpranma, çalışanların etik ikilemleri değerlendirme biçimlerini dönüştürmekte ve ahlaki rasyonelleştirme eğilimlerini güçlendirmektedir (Bandura, 1999, 2016). Çalışanlar geçmişte sundukları fedakârlıkları bir tür hak ediş olarak görerek, etik açıdan gri alanlarda kendilerini daha kolay meşrulaştırabilmektedir. Bu durum, etik dışı örgüt yararına davranışlar literatürüyle örtüşmekte ve normatif sınırların kademeli biçimde bulanıklaşmasına zemin hazırlamaktadır (Umphress ve Bingham, 2011).

Uygulama bakımından bakıldığında, bu çerçeve yöneticiler ve insan kaynakları profesyonelleri için önemli uyarılar içermektedir. Nitekim, örgütsel vatandaşlık davranışlarının teşvik edilmesi ile bu davranışların örtük biçimde zorunlu hâle gelmesi arasındaki sınırın dikkatle yönetilmesi gerekmektedir. Vatandaşlık davranışlarının açık biçimde tanınması, takdir edilmesi ve sınırlarının belirlenmesi, bu yorgunluğun önlenmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Performans değerlendirme sistemlerinin rol ötesi katkıları örtük bir beklenti hâline getirip getirmediğinin sorgulanması da bu bağlamda önem taşımaktadır. Kısa vadeli katkı artışları uğruna sürdürülebilirlikten ödün

verilmesi, uzun vadede motivasyon kaybı, etik riskler ve örgütsel kırılganlıklar yaratabilmektedir.

Elbette bu değerlendirmelerin bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Vatandaşlık yorgunluğuna ilişkin ampirik çalışmalar henüz sınırlı sayıdadır ve bulguların farklı kültürel ve sektörel bağlamlarda nasıl şekillendiği yeterince bilinmemektedir. Gelecek araştırmaların boylamsal tasarımlar kullanarak vatandaşlık yorgunluğunun zaman içindeki dinamiklerini incelemesi, bu sürecin daha net anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Ayrıca liderlik tarzları, etik iklim, örgütsel adalet ve kültürel değerler gibi bağlamsal değişkenlerin bu süreçteki rolü daha ayrıntılı biçimde ele alınmalıdır.

Sonuç olarak vatandaşlık yorgunluğu, modern örgütlerde iyi niyetle başlayan katkıların nasıl psikososyal, örgütsel ve etik maliyetlere dönüşebildiğini gösteren merkezi bir kavramdır. Bu kavram, örgütsel vatandaşlık davranışlarının yeniden düşünülmesini, katkı ile sürdürülebilirlik arasındaki dengenin sorgulanmasını ve örgütlerde etik sınırların nasıl korunduğuna ilişkin daha geniş bir tartışmayı gerekli kılmaktadır.

Bu çalışma, vatandaşlık yorgunluğunu yalnızca kuramsal bir tartışma alanı olarak değil, aynı zamanda ölçülebilir ve ampirik olarak izlenebilir bir olgu olarak ele almanın gerekliliğini de ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda, vatandaşlık yorgunluğunun görünmez psikososyal yükünü daha somut biçimde inceleyebilmek amacıyla yürütülen ölçek uyarlama çalışmaları, bu kavramın farklı bağlamlarda güvenilir ve geçerli biçimde araştırılabilmesine önemli bir zemin sunmaktadır (Aksoy Kürü ve Kürü, baskıda). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının uzun süreli ve karşılıksız sergilenmesinin çalışanlar üzerindeki yıpratıcı etkilerini doğrudan ölçmeye olanak tanıyan bu araçlar, vatandaşlık yorgunluğunu soyut bir hissetme hâli olmaktan çıkararak, ampirik analizlere açık bir araştırma nesnesine dönüştürmektedir. Bu bağlamda ölçek uyarlama çalışmaları, vatandaşlık yorgunluğunun yalnızca bireysel iyi oluşla ilişkili bir sonuç değil; örgütsel, ilişkisel ve etik süreçlerle sistematik biçimde bağlantılı bir yapı olduğunu test edebilmek açısından kritik bir katkı sağlamaktadır. Ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik özelliklerinin ortaya konulması, gelecekte yapılacak araştırmalarda vatandaşlık yorgunluğunun tükenmişlik, örgütsel sessizlik, bilgi saklama davranışı, etik karar süreçleri ve liderlik yaklaşımları gibi değişkenlerle birlikte ele alınmasına olanak tanımaktadır. Böylelikle literatürde sıkça dile getirilen ancak ölçülmesi güç olan görünmez yük, yalnızca kavramsal düzeyde tanımlanmakla kalmamakta; aynı zamanda hangi koşullarda, kimler için ve ne tür sonuçlar doğurduğu sistematik biçimde incelenebilir hâle gelmektedir. Bu yönüyle kitap bölümü, potansiyel araştırmacılar için yalnızca kavramsal bir çerçeve değil, aynı zamanda somut bir araştırma çağrısı niteliği taşımaktadır.

Vatandaşlık yorgunluğunun farklı kültürel bağlamlarda, sektörlerde ve örgütsel yapılarda nasıl deneyimlendiğinin incelenmesi; boylamsal, çok düzeyli ve karma yöntemli tasarımlarla ele alınması, örgütsel davranış ve iş etiği literatürüne önemli katkılar sunacaktır. Ölçek uyarlama çalışmalarının sağladığı ölçüm imkânı ise bu araştırma gündeminin genişlemesi ve derinleşmesi açısından güçlü bir başlangıç noktası oluşturmaktadır.

Kaynakça

Aksoy Kürü, S. (2020). Örgütsel özdeşleşmenin öncülleri ve ardılları üzerine bir meta-analiz çalışması. (Yayınlanmamış doktora tezi) Gebze Teknik Üniversitesi, Gebze.

Aksoy Kürü, S., & Kürü, B. (in press). Assessing the measurement properties of the citizenship fatigue scale: Evidence from Turkish employees. *Measurement Instruments for the Social Sciences*.

Ali Nisar, Q., Haider, S., Waqas, A., Khan, W. A., & Selem, K. M. (2024). Cost of organizational citizenship behaviors: serial mediation model of citizenship fatigue. *Management Research Review*, *47*(6), 904-927. https://doi.org/10.1108/MRR-08-2023-0540

Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review, 3*(3), 193–209. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0303_3

Bandura, A. (2016). Moral disengagement: How people do harm and live with themselves. Worth Publishers.

Bergeron, D. M. (2007). *The potential paradox of organizational citizenship behavior: Good citizens at what cost?* Academy of Management Review, 32(4), 1078–1095.

Bolino, M. C., & Grant, A. M. (2016). The bright side of being prosocial at work, and the dark side, too: A review and agenda for research on other-oriented motives, behavior, and impact in organizations. *The Academy of Management Annals, 10*(1), 599–670. https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1153260

Bolino, M. C., Hsiung, H.-H., Harvey, J., & LePine, J. A. (2015). Well, I'm tired of tryin'! Organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. *Journal of Applied Psychology, 100*(1), 56–74. https://doi.org/10.1037/a0037583

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

Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology, 98*(2), 199–236. https://doi.org/10.1037/a0031757

Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior, 33*(1), 64–88. https://doi.org/10.1002/job.737

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*(6), 874–900.

De Clercq, D., Suhail, A., Azeem, M. U., & Haq, I. U. (2021). Citizenship pressure and job performance: roles of citizenship fatigue and continuance commitment. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *59*(3), 482-505. https://doi.org/10.1111/1744-7941.12241

Deery, S., Rayton, B., Walsh, J., & Kinnie, N. (2017). The costs of exhibiting organizational citizenship behavior. *Human Resource Management*, *56*(6), 1039-1049. https://doi.org/10.1002/hrm.21815

Eliyahu, N., & Somech, A. (2023). Team citizenship pressure: how does it relate to OCB and citizenship fatigue. *Small Group Research*, *54*(2), 243-276. https://doi.org/10.1177/10464964221105422

Haldorai, K., Kim, W. G., Mussina, K., & Li, J. J. (2025). Walking the tightrope: The dark side of going above and beyond the call of duty. *International Journal of Hospitality Management*, *128*, 104174. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104174

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513–524.

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640

Hülsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology, 94*(5), 1128–1145. https://doi.org/10.1037/a0015978

Karadeniz, G. (2025). The effect of citizenship fatigue on organisational citizenship behaviour and turnover intention. *Business & Management Studies: An International Journal*, *13*(2), 762-775. https://doi.org/10.15295/bmij.v13i2.2523

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations (2nd ed.). Wiley.

Shen, Y., Lythreatis, S., Singh, S. K., & Cooke, F. L. (2025). A meta-analysis of knowledge hiding behavior in organizations: Antecedents, consequences, and boundary conditions. *Journal of Business Research*, *186*, 114963. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114963

Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, *13*(2), 103-123.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry, 15*(2), 103–111. https://doi.org/10.1002/wps.20311

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

Netchaeva, E., Ilies, R., Magni, M., & Yao, J. (2023). What we are pushed to do versus what we want to do: comparing the unique effects of citizenship pressure and actual citizenship behavior on fatigue and family behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, *141*, 103845. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103845

Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington Books.

Podsakoff, P. M., Whiting, S. W., Podsakoff, N. P., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology, 94*(1), 122–141. https://doi.org/10.1037/a0013079

Singh, S., & Randhawa, G. (2022, May). Good soldier syndrome. Do organizational cynicism and work alienation matter?. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship* (Vol. 10, No. 2, pp. 189-205). Emerald Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2021-0004

Umphress, E. E., & Bingham, J. B. (2011). When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science, 22*(3), 621–640. https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0559

Bölüm 5

Hubris Sendromu: Güç Zehirlenmesi

Leyla İçerli[1]

Dilek Akay[2]

Özet

Güç, bireylerin veya grupların başkalarının davranışlarını yönlendirebilme ve belirlenen hedeflere ulaşabilme kapasitesidir. Yönetim ve insan ilişkileri bağlamında güç, kararları, süreçleri ve örgütsel sonuçları etkileme yeteneğini ifade eder; yalnızca bir etki aracı değil, aynı zamanda değişimi başlatan ve sürdüren bir kapasite olarak görülür. Liderlerin ve yöneticilerin sahip olduğu güç, çalışan davranışlarını yönlendirme ve örgütsel hedeflere ulaşmada kritik bir rol oynar. Ancak gücün uzun süreli ve denetimsiz kullanımı bazı psikolojik ve davranışsal sorunlara yol açabilir. Bu durumlardan biri hubris sendromudur. Hubris kavramı aşırı gurur, kibir ve ölçüsüz özgüven anlamına gelir; günümüzde özellikle liderler bağlamında, uzun süreli güç deneyimi sonucunda ortaya çıkan bir psikolojik sendrom olarak ele alınmaktadır. Hubris sendromuna sahip bireyler kendilerini üstün görme, eleştirilere kapalı olma, kararlarının mutlak doğru olduğuna inanma ve riskleri küçümseme eğilimindedir. Sendromun oluşumunda bireysel faktörler (narsistik eğilimler, aşırı özgüven, başarıların bireye atfedilmesi) ve durumsal faktörler (uzun süreli güç, denetim eksikliği, sürekli övgü ve statü) etkili olur. Hubris, örgütsel güvenin azalması, sosyal ilişkilerin zayıflaması, karar alma süreçlerinde bozulma ve ekip performansında düşüş gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkarır. Hubristik liderler otoriteyi merkezileştirir, çalışanların görüşlerini dikkate almaz ve hızlı, düşüncesiz kararlar verebilir; bu durum motivasyon kaybı, örgütsel bağlılığın azalması ve çatışmaların artmasına yol açar. Bu nedenle denetim mekanizmaları, geri bildirim kültürü, açık iletişim ve liderlerin öz farkındalığı hubristik eğilimlerin önlenmesi açısından büyük önem taşır.

1 Doç. Dr., Aksaray Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, leylaicerli@aksaray.edu.tr, https://orcid.org/0000-0001-7538-0165

2 Dr., dilekakay68@gmail.com , https://orcid.org/0000-0001-7819-6195

https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1258.c5123

1. Giriş

Güç, sosyal yaşamda bireyler arası ilişkilerin şekillenmesinde belirleyici bir rol oynayan ve aile yaşamından iş dünyasına kadar birçok alanda etkisini gösteren temel bir kavramdır. Güç; hedeflenen amaçların gerçekleştirilmesini sağlayan, bireyleri harekete geçiren ve sürecin devamlılığını mümkün kılan temel bir enerji olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla güç, bireysel düşünceleri etkileyebilir ve aynı zamanda siyasi, sosyal ile ekonomik yapılarda değişim yaratma potansiyeline sahiptir (Bayrak, 2000). Güç, en temel anlamıyla başkalarını etkileyerek belirli amaç, hedef ve sonuçlara ulaşma becerisi olarak tanımlanmaktadır. İş yaşamında liderler ve yöneticiler, sahip oldukları güç sayesinde çalışanları etkileyerek örgütsel hedeflere ulaşmayı amaçlar. Ancak liderlerin gücü denetimsiz bir şekilde artarsa, yalnızca yönetsel sorunlar değil, lider davranışlarında psikolojik ve davranışsal değişimler de gözlemlenebilir. Bu bağlamda, aşırı güç kullanımının yol açtığı önemli bir olgu "Hubris Sendromu"dur.

Hubris Sendromu, devlet yöneticilerinden işletme yöneticilerine kadar farklı düzeylerdeki liderlerde görülebilen bir kibir ve güç zehirlenmesi biçimi olarak tanımlanmaktadır. Bu sendroma sahip liderler çoğu zaman kendilerini yanılmaz ve üstün görme eğilimi gösterir. Sonuç olarak mantıksız kararlar alabilir, ilişkilerini zayıflatabilir, çalışanları etkisiz hâle getirebilir ve örgütsel performansı düşürebilir (Batga Yurtsever, 2023).

Literatürde, hubris sendromu özellikle uzun süre yüksek düzeyde güç ve otorite sahibi liderlerde görülen bir "güç zehirlenmesi" olarak ele alınmaktadır. Liderin geçmiş deneyimleri, yakın dönemde elde ettiği başarılar ve içinde bulunduğu örgütsel ortam, kazandığı gücün etkisiyle yavaş yavaş rasyonel karar alma süreçlerinden uzaklaşmasına neden olabilir. Gücü elinde bulundurduğu dönemde ortaya çıkan pozitif yanılsamalar, kontrol duygusundaki abartılar ve koşullara ilişkin gereğinden fazla iyimser değerlendirmeler, lideri kibirli ve riskli davranışlara yöneltebilir. Ayrıca empati eksikliği, gerçeklikten kopukluk, kendini hatasız görme eğilimi ve duygusal uçlarda hareket etme, hubris davranışlarının olasılığını artıran önemli psikolojik risk faktörleri arasında yer alır. Hubris davranışlarının yoğunluğu, bireyin sahip olduğu gücün büyüklüğü ve bu güçle kurduğu ilişkinin süresiyle doğrudan ilişkilidir; güç kaybı veya güçten uzaklaşma durumunda sendromun etkilerinin azalabileceği gözlemlenmektedir. Öte yandan dürüstlük, eleştiriye açıklık ve gelişmiş bir mizah anlayışı gibi kişisel özellikler, hubris sendromunun gelişimini sınırlayabilir (Owen, 2008; Uysal, Çelik ve Üngüren, 2025).

Sonuç olarak hubris sendromu, aşırı özgüven, empati eksikliği ve gerçeklikten kopma gibi özellikleri nedeniyle güç sahibi liderlerde ortaya

çıkabilen ve örgütsel karar süreçleri ile kurumsal performansı etkileyen önemli bir sendrom olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle, hubris sendromu, liderlik ve örgütsel davranış literatüründe güç ve liderlik ilişkisini açıklayan temel kavramlardan biri olarak önem taşımaktadır. Bu bölümde, güç kavramı ele alınacak ve hubris sendromu ile bu sendromun yol açabileceği olumsuz etkiler üzerinde durulacaktır.

2. Güç Kavramı

Güç, genel olarak başkalarının davranışlarını etkileme ve bu davranışları, karşı taraf istemese bile değiştirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda güç, engellere rağmen belirlenen sonuçlara ulaşma kapasitesi olarak da değerlendirilebilir (Karaöz, 2004). Başka bir ifadeyle, güç bireylerin veya kuruluşların sahip oldukları kaynakları kullanarak hedeflerine ulaşabilme kapasitesidir. Daha geniş bir perspektiften bakıldığında güç, hedeflenenleri hayata geçiren ve toplumsal süreçleri harekete geçiren temel bir enerji olarak da görülebilir. Literatürde güç, genellikle değişime yol açma ve farklılık yaratma kapasitesi olarak ele alınmaktadır. Bu doğrultuda güç, bir durumu veya olguyu tamamen değiştirme potansiyeline sahiptir ve sadece düşünsel düzeyde değil, siyasi, sosyal ve ekonomik alanlarda da farklılıkların ortaya çıkmasında işlevsel bir araç olarak kullanılabilir (Bayrak, 2000).

İnsan ilişkilerinde ve yönetim süreçlerinde önemli bir yere sahip olan güç, genel olarak "işlerin gerçekleştirilmesini sağlayabilme yeteneği" ve birey ya da grupların "örgütsel sonuçlar üzerinde etki oluşturabilme kapasitesi" şeklinde tanımlanabilir. Bu bağlamda güç, örgüt içindeki aktörlerin kararları, süreçleri ve ortaya çıkan çıktıları yönlendirebilme ya da etkileyebilme potansiyelini ifade etmektedir (Gülova, Türesin Tetik ve Dirik, 2018). Böylece güç, sadece bir soyut kavram değil, somut olarak örgütsel davranışları şekillendiren dinamik bir olgu olarak ortaya çıkar.

Güç, bir kişinin diğerlerinin davranışlarını değiştirmeye çalıştığı eylemlerle doğrudan ilişkilidir. Bu durum, etki altında kalan kişinin etki edenin arzuları ve talepleri doğrultusunda hareket etmesine yol açmaktadır (Eren, 2010). Başka bir ifadeyle güç, davranışları etkileme, olayların seyrini değiştirme, dirençle baş etme ve bireylerin bu doğrultuda hareket etmelerini sağlama potansiyeli olarak tanımlanmaktadır (Pfeffer, 1992). Bu yönüyle güç, her ortamda ve her an ortaya çıkabilen dinamik bir yapı olarak değerlendirilmektedir.

İnsanların güç sahibi olma arzusu, bireylerin davranışlarının temel motivasyonlarından biri olan "üstün olma ve hakimiyet içgüdüsü" ile doğrudan ilişkilidir. İnsanlar, güç ve prestij kazanma isteğiyle çevresindeki nesneler, varlıklar ve durumlar üzerinde kontrol kurarak kendi içsel yetersizlik

duygularını dengelemeye çalışabilmektedir. Bu nedenle bireyler, çocukluk döneminden itibaren özsaygılarını artırmak ve sosyal çevrelerinde üstünlük sağlamak amacıyla çeşitli stratejiler geliştirme eğilimindedir (Artan, 2000). Dolayısıyla güç, sadece bir etki aracı değil, aynı zamanda bireylerin psikolojik ihtiyaçlarını da karşılayan bir motivasyon kaynağıdır.

Çalışma ortamında en yüksek düzeyde verimlilik ve uyumun sağlanması, yöneticiler ile çalışanlar arasında etkili bir işbirliğine bağlıdır. Bu durum, liderlerin sahip oldukları güç kaynaklarını stratejik biçimde kullanarak takipçilerini yönlendirebilme kapasitesine dayanmaktadır. Öte yandan, başarı kavramı örgütler açısından kritik bir öneme sahiptir; çünkü başarı, yöneticilerin takipçilerini etkileme ve istenilen davranışları ortaya çıkarabilme becerileriyle doğrudan ilişkilidir (Gümüş, 2024). Böylece güç, örgütsel verimlilik ve başarı için temel bir araç hâline gelmektedir.

Güç kaynakları, French ve Raven (1959) tarafından beş temel başlık altında sınıflandırılmıştır. Bunlar; ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç olarak belirtilmektedir. Raven (1965) ise bunlara bilgiye dayalı güç adını verdiği altıncı bir kaynağı eklemiştir. Ödüllendirme gücü, liderin astlarına ödül verebilme kapasitesinden; zorlayıcı güç, ceza uygulayabilme yeteneğinden; yasal güç, örgütteki resmi konumdan; uzmanlık gücü, bilgi ve beceriden; karizmatik güç ise lider ile izleyiciler arasındaki özdeşimden kaynaklanmaktadır. Bilgiye dayalı güç ise bireyin sahip olduğu ve başkalarını ikna etmeye yarayan bilgi üzerinden ortaya çıkmaktadır (French ve Raven, 1959; Raven, 1965).

Güç, bireylerin davranışlarını, kararlarını ve çevreleriyle kurdukları ilişkileri önemli ölçüde etkileyen bir olgudur. Özellikle liderlik ve yöneticilik pozisyonlarında bulunan bireylerin sahip oldukları güç, yalnızca örgütsel süreçleri değil, aynı zamanda bireyin kendi algılarını ve tutumlarını da şekillendirebilmektedir. Gücün kontrolsüz ya da uzun süreli kullanımı bazı durumlarda bireylerde aşırı özgüven, eleştiriye kapalı olma ve kendini diğerlerinden üstün görme gibi tutumların ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilmektedir. Literatürde bu tür davranışsal eğilimler çoğunlukla hubris sendromu kavramı çerçevesinde ele alınmaktadır.

3. Hubris Sendromu

Hubris kavramının kökeni, "aşırı özgüven, gurur, rekabetçi bir ruh ve aşırı kibir" anlamlarına gelen eski Grekçe'deki *hybris* kelimesine dayanır. Hybris, "saflık", "iyi davranış", "mantık", "denge" ve "ölçülü olma" anlamlarına gelen *sophrosyne*nin zıttıdır ve aşırı davranış, utanmazlık, arsızlık, küstahlık ve gurur olarak tanımlanabilir (Arıcı, 2004). Kökenleri Antik Yunan'a dayanan

"Hubris" kelimesi, Yunanca'da "felakete davetiye çıkarmak" ve "kibir" anlamına gelir (Russell, 2011). Kibir kavramı, bireylerin kendi yetkinliklerine ve arzu edilen sonuçlara ulaşma kapasitelerine yönelik aşırı ve gerçekçi olmayan bir güven duymalarını ifade etmektedir. Aynı zamanda "aşırı gurur" biçiminde de tanımlanmakta ve özellikle karar alma süreçlerinde bireyin kendi yargılarına aşırı güvenmesi ile alternatif görüşleri değersiz görmesiyle ilişkilendirilmektedir. Kibirli bireyler çoğu zaman yüksek düzeyde benlik saygısı ve öz-değerlendirme geliştirmekte; ancak bu değerlendirmeler sıklıkla gerçekçi temellere dayanmayan abartılmış öz-inançlar içermektedir. Bu durum bireyin kendi yetenekleri ve başarı olasılıklarına ilişkin sanrısal bir iyimserlik geliştirmesine neden olabilmekte, dolayısıyla çevreden gelen geri bildirimlere karşı duyarsızlaşmasına ve nesnel gerçeklikten uzaklaşmasına yol açabilmektedir (Söylemez, 2020). Hubris kavramı bir eylem biçimini ifade etmektedir. Bu eylem, gücü elinde bulunduran kişinin aşırı gurur ve kendine güven duyarak başkalarına karşı kibirli ve küçümseyici davranış göstermesidir. Gücün bu şekilde kullanımı bireye zevk veriyor gibi görünse de, Antik Yunan düşüncesinde ahlaki açıdan güçlü biçimde kınanmıştır. Nitekim Platon'un *Phaedrus* adlı eserinde hubris, arzunun aklı devre dışı bırakarak bireyi ölçüsüz zevklere sürüklemesi ve içsel aşırılığa yönlendirmesi olarak tanımlanır. Bu yönüyle hubris kavramı, güç ve ahlak ilişkisini tartışmada önemli bir çerçeve sunmaktadır (Owen, 2008). Antik Yunan'daki bu ahlaki perspektif, günümüzde hubris'in psikolojik ve liderlik bağlamında nasıl ele alındığını anlamak açısından bir başlangıç noktası oluşturmaktadır.

Günümüzde hubris, özellikle liderler ve yöneticiler bağlamında psikolojik bir sendrom olarak ele alınmaktadır. Bu sendrom, yetki ve güce sahip bir liderin gücünü uzun süre kullanması, bu süreçte başarılar elde etmesi ve kendisini sınırlayabilecek denetleyici unsurların bulunmaması durumunda ortaya çıkan psikolojik bir rahatsızlık olarak tanımlanmaktadır (Owen ve Davidson, 2009). Hubris sendromunun ortaya çıkmasında bireyin elde ettiği güç, statü ve başarı belirleyici bir rol oynamaktadır. Uzun süreli ve denetimsiz güç deneyimi, bireyin kendisini diğerlerinden üstün görmesine, yargılarını mutlak doğru kabul etmesine ve eleştirilere kapalı bir tutum geliştirmesine zemin hazırlamaktadır. Toplum tarafından üstün ve ulaşılmaz görülerek yüceltilmesi, benlik algısının aşırı güçlenmesine ve gerçeklikten kopmasına yol açabilir. Bu süreç, aşırı özgüven, alçakgönüllülük eksikliği, empati yetersizliği ve öz-değerlendirme kapasitesinde zayıflama gibi belirtilerle kendini gösterebilir ve hem birey hem de çevresi için yönetim ve kurumsal alanlarda etik ihlaller ile işleyiş sorunlarına neden olabilir (Uysal ve Çelik, 2018).

Bireylerin sahip oldukları deneyim ve elde ettikleri başarılar sonucunda önemli ölçüde güç elde etmeleri ve bu gücü kullanmaları, zamanla özgüven

düzeylerinin artmasına yol açabilmektedir. Ancak bu özgüvenin aşırı boyutlara ulaşması bazı durumlarda hubris sendromunun ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilmektedir. Hubris sendromunun oluşumunda hem bireysel hem de durumsal faktörlerin etkili olduğu görülmektedir. Bireysel faktörler kapsamında, elde edilen başarıların zamanla aşırı özgüvene dönüşmesi, gücün yarattığı üstünlük algısı ve narsistik eğilimler bireylerin kendilerini diğerlerinden üstün görmelerine ve eleştirilere karşı daha kapalı hale gelmelerine neden olabilmektedir. Bunun yanında bazı kişilik özellikleri de bireylerin kendi yargılarına aşırı güven duymalarına ve farklı görüşleri dikkate almamalarına yol açabilmektedir. Durumsal faktörler ise bireyin içinde bulunduğu çevresel koşullarla ilişkilidir. Başarıların sürekli olarak bireye atfedilmesi ve sahip olunan güç veya statünün yarattığı etki, bireyde aşırı özgüven ve üstünlük algısını güçlendirebilmektedir. Bu süreçte birey, kendi karar ve değerlendirmelerinin mutlak doğruluğuna inanma eğilimi gösterebilmekte ve alternatif görüşleri göz ardı edebilmektedir. Bu bağlamda hubris sendromu; güç, başarı ve artan öz-yeterlik algısının etkisiyle bireyin kendi yetenek ve başarılarını abartması, eleştirilere karşı duyarsızlaşması ve gerçekçi değerlendirmelerden uzaklaşmasıyla ortaya çıkan bir davranış örüntüsü olarak değerlendirilmektedir (Uçkun, Yüksel ve Uçkun, 2022). Bu çerçevede hubris sendromu, doğuştan gelen bir özellikten ziyade bireyin yaşam deneyimleri ve sosyal etkileşimleri sonucunda gelişen bir durum olarak değerlendirilmektedir. Bireyin içinde bulunduğu sosyal çevre, aile yapısı, yaşam deneyimleri, çevresel etkileşimleri ve kişisel özelliklerinin birikimi sendromun ortaya çıkmasında etkili olabilmektedir. Dolayısıyla hubris sendromu, bireyin yalnızca içsel özelliklerinden kaynaklanan bir durum olmaktan ziyade, çoğu zaman dışsal faktörlerin etkisiyle gelişen ve zaman içerisinde şekillenen bir psikolojik olgu olarak ortaya çıkmaktadır (Uysal ve Çelik, 2018).

Hubris; aşırı özgüven, yoğun hırs, küstahlık ve abartılı gururun bir araya gelmesiyle oluşan potansiyel olarak tehlikeli bir kişilik örüntüsü olarak değerlendirilmektedir. Çoğunlukla güçlü ve başarılı bireylerde ortaya çıkan bu durum, liderlerin başkalarının görüş ve eleştirilerini küçümsemesiyle birleştiğinde gerçekçi değerlendirme yapma yetilerini zayıflatabilir ve onları kapasite sınırlarının ötesine geçmeye yöneltebilir. Bu nedenle kibir, bireysel kariyerlerin zarar görmesine, kurumların zayıflamasına ve çeşitli sektörlerde ciddi olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına yol açabilir. Kontrol altına alınmadığında ise hubris liderlik anlayışı yalnızca örgütsel yapıları sarsmakla kalmaz; aynı zamanda toplumsal refahı tehdit edebilecek ve daha geniş ölçekte istikrarsızlık yaratabilecek sonuçlar ortaya çıkarabilir (Sadler-Smith, Akstinaite, Robinson ve Wray, 2017).

Hubris sendromu güçle doğrudan ilişkilidir. Bireyin belirli bir düzeyde güce sahip olması, sendromun ortaya çıkabilmesi için temel bir koşuldur. Gücün azalması veya kaybolması durumunda belirtiler genellikle zayıflar. Bu nedenle bireyin gücü elinde bulundurma süresi ile hubris sendromunun şiddeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Uzun süre güç pozisyonunda kalan bireylerde sendromun etkileri daha belirgin hale gelir ve bu durum, zaman zaman daha yıkıcı veya riskli karar ve davranışlara yol açabilir (Batga Yurtsever, 2023). Gücün kaybı hubris belirtilerini azaltabilir; ayrıca bireyin dürüstlük, eleştiriye açıklık ve gelişmiş espritüellik gibi özellikleri geliştirmesi, sendromun oluşumunu önleyici bir etki gösterebilir (Owen, 2008).

Hırs, gurur ve kendini beğenme gibi duygular belirli bir düzeyde bireyin gelişimi açısından yararlı ve hatta gerekli görülebilmektedir. Ancak bu özelliklerin ölçüyü aşması, bireyin hem kendisine hem de çevresine zarar verebilecek davranışlara yol açabilmektedir. Bu bağlamda yöneticilerde belirli ölçüde gurur ve kendine güven çoğu zaman kabul edilebilir görülmekte ve kimi durumlarda "karizma" olarak algılanabilmektedir. Bununla birlikte hubris kavramı, kelime anlamı itibarıyla aşırı gurur ve kibri ifade etmektedir. Yunan mitolojisinde ise kahramanın kendini beğenmişlikle başlayan ve zamanla küstahlığa dönüşen aşırı hırs ve kibrinin, nihayetinde kendi yıkımına yol açması sürecini anlatmaktadır. Nitekim uzun yıllar başarılı ve etkili liderlik sergileyen bireylerin hubrise kapılmaları, liderlik süreçlerinin yıkıcı ve zarar verici bir nitelik kazanmasına neden olabilmektedir. Gücün sınırlarının kesin olarak belirlenememesi ve bireyler arasında farklılık göstermesi ise her güçlü lider için hubris riskinin potansiyel olarak var olduğuna işaret etmektedir (Özgüzel ve Taş 2016).

Owen (2008) tarafından belirlenen hubris sendromuna ilişkin semptomlar, hubris sendromunun tanımlayıcı özelliklerini ortaya koymaktadır. Bunlar aşağıda Tablo 1'de belirtilmiştir:

Tablo 1. Hubris sendromunun davranışsal belirtileri

No	Kişilik Bozuklukları	Hubris Sendromu Belirtileri
1	Narsistik Kişilik Bozukluğu	Dünyayı sorunlara pragmatik bir yaklaşımla çözüm aranacak bir yer olarak değil, güç kullanabileceği ve zafer kazanabileceği bir arena olarak görmeye yönelik narsistik bir eğilim gösterme
2		Kendi imajını güçlendirmek amacıyla, kendilerini iyi gösterecek durumlarda bulunmaya yatkınlık göstermeleri
3		İmajı ve görünümüyle ilgili aşırı derecede endişe duymaları
4		Yaptıkları şeyler hakkında mesih gibi konuşmalar yaparak kutsal bir görev ile görevlendirildiklerini ifade edip, yaptıkları işleri yüceltme eğilimi
7		Kendi yargılarına aşırı güven ve başkalarının tavsiye ya da eleştirilerine karşı küçümseme
8		Kişisel olarak başarabilecekleri şeyler konusunda aşırı özgüvene sahip olma
9		Yalnızca tarih ve Tanrı gibi daha yüksek bir mahkemeye karşı hesap verebileceği algısı ile hareket etme
11	Anti-sosyal Kişilik Bozukluğu	Gerçek dünya ile bağını kaybedip sanal dünyaya inanma ve giderek yalnızlaşma eğiliminde olma
14	Histrionik Kişilik Bozukluğu	Ortaya çıkan ve "kibir kaynaklı yetersizlik" olarak adlandırılabilecek bir beceriksizlik durumu; liderin kendine aşırı güveni sebebiyle politikaları ayrıntılarıyla takip etmemesi ve işler ters gittiğinde sorumluluğu kabul etmeme
5	Hubris sendromunu diğer kişilik bozukluklarından ayıran temel semptomlar	Konuşmalarında sıklıkla "biz" hitabını kullanma
6		Kişisel görüşlerini ve çıkarlarını devlet, millet, toplum ya da işletme ile özdeşleştirme eğilimi
10		Huzursuzluk, umursamazlık, pervasızlık, düşüncesizlik ve dürtüsellik eğiliminde olma
12		Önerilen bir eylem planının ahlaki doğruluğuna dair geniş bir vizyona sahip olma inancından dolayı, uygulanabilirlik, maliyet ve olası sonuçları dikkate almadan fevri ve düşüncesiz hareket etme
13		Kendine çok fazla güven duymasından ötürü işlerin ters gittiği durumlarda liderin politika üretmenin temelini önemsememesi

Kaynak: Owen, 2008

Semptomlar, hubris ile narsisizm ve diğer kişilik bozuklukları arasındaki ayrımı ortaya koyarken, sendromun liderlik bağlamında etkilerini de açıklamaktadır. Güç ve statüyle bağlantılı olarak gelişen hubris sendromu, narsisistik, antisosyal ve histriyonik kişilik özellikleriyle ilişkili bir psikolojik durum olarak değerlendirilmektedir (Russell, 2011). DSM-IV'e göre, Owen ve Davidson (2009) listesinde 1, 2, 3, 4, 7, 8 ve 9. semptomlar narsisistik kişilik

bozukluğunu; 11. semptom antisosyal kişilik bozukluğunu; 14. semptom ise histriyonik kişilik bozukluğunu göstermektedir. Listeye göre 5, 6, 10, 12 ve 13. maddelerde belirtilen semptomlar ise hubris sendromunu diğer kişilik bozukluklarından ayıran temel semptomlardır. Toplam 14 semptomdan en az üçü, bunlardan en az biri sadece hubris sendromuna ait ise, kişi bu sendromu geliştirebilir (Aktan, 2024).

Hubris sendromu, narsisizmle bazı benzerlikler taşısa da ondan belirgin biçimde ayrılır. Narsisizmde ön planda kendine hayranlık ve benlik odaklılık varken, hubris sendromunda güç ve iktidarın getirdiği abartılı üstünlük duygusu ve güç zehirlenmesi, aşırı özgüven duygusu yerine kontrol yanılsaması ve eleştiriye kapalı tutumla belirginleşir. Kendilik değerlendirmesi ile ilişkili olmakla birlikte, sendrom onu aşan bir düzeyde patolojik kendinden eminlik biçiminde kendini gösterir. Genellikle uzun süreli gücü elinde bulundurma deneyimleri, peş peşe gelen başarılar ve eleştiriden yalıtılmış ortamlar, hubris'in gelişimini kolaylaştıran koşullar olarak öne çıkar. Bu nedenle hubris, güç kullanımını izleyen süreçlerde tetiklenen pozisyon kaynaklı bir psikopatoloji olarak tanımlanır; yani bireyin konumu ve çevresel koşulları sendromun ortaya çıkmasında belirleyici rol oynar (Abut Kahraman ve Demirel, 2025).

Hubris liderliğin ortaya çıkmasında örgütsel ve çevresel faktörler önemli rol oynamakla birlikte, sendromun gelişiminde bireyin bilişsel ve davranışsal süreçleri de belirleyici olmaktadır. Ahlaki lisanslama yaklaşımı, bireylerin kendi ahlaki yeterliliklerine duydukları güvenin aşırıya kaçmasına ve hubris sendromu ile ilişkili davranış kalıplarının ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilir. Geçmişte sergiledikleri olumlu davranışları bir "ahlaki kredi" olarak değerlendiren birey, sonraki etik kararlarında daha düşük düzeyde öz-denetim sergileyebilir ve kendi yargılarının doğruluğuna aşırı güven duyabilir (Merritt, Effron ve Monin, 2010).

Güçle ilişkili yaklaşma-engelleme kuramına göre, yüksek güç düzeyi ödül fırsatları ve hareket özgürlüğünü artırırken, düşük güç düzeyi artan tehdit, ceza ve sosyal kısıtlamalar nedeniyle engelleyici eğilimleri harekete geçirir (Keltner, Gruenfeld ve Anderson, 2003). Bu durum, bireylerin risk alma eğilimlerinin artmasına, sosyal çekincelerinin azalmasına ve kendi yargı ile yetkinliklerini olduğundan daha olumlu değerlendirmelerine yol açar. Güçle birlikte artan özgüvenin eleştirilere yönelik duyarlılığın azalmasıyla birleşmesi, liderlik konumlarında gözlemlenebilen aşırı özgüven ve hubristik eğilimlerin ortaya çıkmasını açıklayan bilişsel ve davranışsal mekanizmaları ortaya koyar.

Hubris liderliğin ortaya çıkmasına katkı sağlayan temel kaynaklar literatürde farklı biçimlerde ele alınmaktadır. Bu bağlamda Hayward ve Hambrick (1997),

hubris liderliğin gelişimini açıklayan dört temel faktör olduğunu belirtmektedir. Bunlar aşağıda açıklanmaktadır:

1. Kurumsal Başarıların Lidere Atfedilmesi: Yakın dönemde elde edilen kurumsal başarılar çoğu zaman doğrudan üst düzey yöneticinin liderlik kapasitesi ve yönetsel yetkinlikleri ile ilişkilendirilmektedir. Ancak bu başarıların önemli bir kısmı piyasa koşulları, sektörel dinamikler veya örgüt içindeki kolektif çabalar gibi dışsal faktörlerden de kaynaklanabilmektedir. Buna rağmen başarıların büyük ölçüde lidere atfedilmesi, liderin kendi yetkinliklerine ilişkin algısını güçlendirebilir. Bu durum "başarı başarıyı doğurur" şeklindeki varsayımın pekişmesine ve karmaşık yönetsel sorunların çözümünde basitleştirici bilişsel kestirimlere aşırı güven duyulmasına neden olabilir. Sonuç olarak deneysel yaklaşımlar ve alternatif düşünme biçimleri zayıflarken, yaratıcılık ve eleştirel değerlendirme kapasitesi de sınırlanabilmektedir.

2. Medya Temsili ve Üst Düzey Yöneticinin "Ünlü Lider" Algısının İnşası: Medya tarafından oluşturulan ve yaygınlaştırılan lider anlatıları, liderleri çoğu zaman olağanüstü yeteneklere sahip, güçlü ve her koşulda doğru karar verebilen figürler olarak tasvir etmektedir. Bu tür temsil biçimleri, lider etrafında romantize edilmiş ve kahramanlaştırılmış bir imajın oluşmasına yol açmaktadır. Zamanla bu söylem lider tarafından içselleştirilebilmekte ve liderin kendi sezgilerine duyduğu güveni artırabilmektedir. Özellikle sezgisel karar verme yetisinin hatasız olduğu yönündeki algı, yönetsel karar süreçlerinde eleştirel geri bildirimlerin göz ardı edilmesine ve alternatif bakış açılarının yeterince dikkate alınmamasına neden olabilmektedir.

3. Abartılı Öz-Yeterlik ve Öz-Değer Algısı: Liderin kendi yetenek ve becerilerine ilişkin değerlendirmeleri bazı durumlarda nesnel performans göstergelerinden ziyade abartılı bir ego ve aşırı öz-önem duygusuna dayanabilmektedir. Bu tür bir öz-algı, liderin kendi kararlarını sorgulama eğilimini azaltarak gerçekçi olmayan bir özgüven düzeyinin oluşmasına neden olabilir. Bunun sonucunda stratejik risklerin olduğundan daha düşük algılanması ve alternatif görüşlerin göz ardı edilmesi söz konusu olabilir. Uzun vadede bu durum örgütsel karar alma süreçlerinde hatalı değerlendirmelerin artmasına ve stratejik hataların ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilmektedir.

4. Zayıf Kurumsal Yönetişim ve Yönetim Kurulu Denetimi: Hubris liderliğin gelişmesini kolaylaştıran bir diğer önemli unsur yönetim kurulu denetiminin zayıf olmasıdır. Özellikle liderin aynı zamanda yönetim kurulu başkanı olması, kurulda içerden üyelerin yüksek oranda yer alması ve dış üyelerin şirket hisselerine sınırlı düzeyde sahip olması gibi yapısal özellikler kurumsal denetim mekanizmalarının etkinliğini azaltabilmektedir. Bu tür durumlarda yönetim kurulunun liderin kararlarını sorgulama ve dengeleme

kapasitesi zayıflar. Dolayısıyla liderin aşırı özgüvene dayalı davranışlarını sınırlayabilecek kurumsal mekanizmalar etkisiz hâle gelir ve bu eğilimler çoğu zaman ancak ciddi bir örgütsel kriz ortaya çıktığında görünür hâle gelmektedir.

Bu unsurlar, hubris liderliğin yalnızca bireysel psikolojik eğilimlerden kaynaklanmadığını; aynı zamanda örgütsel başarı, medya temsilleri ve liderin statü göstergeleri gibi çevresel ve kurumsal faktörler tarafından da şekillendirildiğini ortaya koymaktadır.

Hubris, siyasi, askeri ve iş liderleri için mesleki bir tehlike olarak tanımlanmış ve liderliğin karanlık tarafı olarak ele alınmıştır (Claxton, Owen ve Sadler-Smith, 2015). Liderlik literatüründe lider kibrinin ortaya çıkmasında güç, başarı ve özgüven temel belirleyiciler olarak değerlendirilmektedir. Araştırmalar, bireylere atfedilen rol ve güç algısının özgüvenlerini ve performanslarını etkileyebildiğini göstermektedir. Güç sahibi olan liderlerin zamanla daha benmerkezci davranabildiği, başkalarının görüşlerine daha az başvurduğu ve kararlarını yeniden değerlendirme konusunda daha isteksiz olabildiği belirtilmektedir. Benzer şekilde başarı, liderlerin özgüvenini artırarak kendilerini daha üstün ve ulaşılması zor görmelerine neden olabilmekte, bu durum da çevreleriyle aralarına mesafe koymalarına ve öğrenmeye daha az açık hale gelmelerine yol açabilmektedir. Özgüven ise etkili liderliğin önemli bir unsuru olmakla birlikte aşırıya kaçtığında kibirli tutumların ortaya çıkmasına, aşırı risk alma davranışlarına ve hatalı kararların artmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle güç, başarı ve özgüvenin dengeli biçimde yönetilmemesi durumunda liderlerde hubris sendromunun gelişmesi mümkündür (Esen, 2020).

Hubristik liderlerin sergilediği aşırı güven ve yüksek risk alma eğilimi, büyük ölçüde kendi problem çözme kapasitelerini ve örgütün kaynak yeterliliğini olduğundan fazla değerlendirmelerinden kaynaklanmaktadır. Buna karşılık, bu liderler karar süreçlerinde ihtiyaç duyulan kaynakların kapsamını ve karşı karşıya kalınan çevresel belirsizlikleri sistematik biçimde küçümseme eğilimi göstermektedirler (Claxton vd., 2015). Zhang, Ren, Chen, Li ve Yin (2018), yöneticilerde hubris sendromunun üç temel özelliğini belirtmektedir:

- Yöneticiler, sahip oldukları becerileri, zor durumlarla başa çıkma yeteneklerini ve bilgi ile yetkinliklerini abartılı biçimde değerlendirme eğilimindedirler; karşılaştıkları riskleri küçümserler.
- Kendilerini organizasyonun geri kalanından üstün gördüklerinden, tüm başarıları kendilerine atfetme ve başarısızlıkları dışsal faktörlere bağlama eğilimindedirler.
- Beklenmedik olayların işletmeler üzerinde çok olumsuz bir etkisi olmayacağını düşünme eğilimindedirler.

Bu özellikler, hubris sendromunun yöneticilerin karar alma süreçlerini önemli ölçüde etkileyebileceğini göstermektedir. Hubristik eğilimlere sahip yöneticiler, kendi değerlendirmelerine duydukları aşırı güven nedeniyle alternatif görüşleri yeterince dikkate almama, eleştirilere karşı duyarsızlaşma ve örgütsel riskleri olduğundan daha düşük algılama eğilimi gösterebilmektedir. Bu durum, stratejik kararların daha az sorgulanmasına ve belirsizlik içeren durumlarda daha yüksek riskli tercihlerin yapılmasına yol açabilmektedir. Dolayısıyla hubris sendromu yalnızca bireysel bir kişilik özelliği olarak değil, aynı zamanda örgütsel karar süreçlerini ve işletme performansını etkileyebilen önemli bir liderlik sorunu olarak değerlendirilmektedir.

Hubris sendromu yalnızca bireysel liderlik davranışlarını değil, aynı zamanda örgütlerin stratejik karar alma süreçlerini de önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Hubristik eğilimlere sahip liderler, kendi değerlendirmelerine duydukları aşırı güven nedeniyle stratejik kararların risk ve belirsizlik boyutlarını yeterince dikkate almama eğilimi gösterebilmektedir. Bu durum özellikle birleşme ve satın alma kararları, agresif büyüme stratejileri ve yüksek risk içeren yatırım tercihleri gibi stratejik süreçlerde belirgin hale gelebilmektedir (Roll, 1986). Literatürde, hubristik liderlerin örgütsel kaynakları olduğundan fazla değerlendirme ve çevresel belirsizlikleri küçümseme eğilimlerinin stratejik hatalara ve performans kayıplarına yol açabildiği belirtilmektedir (Picone, Dagnino ve Minà, 2014). Bu nedenle hubris sendromu, örgütsel davranış ve stratejik yönetim literatüründe liderlik kararlarının kalitesini etkileyen önemli bir faktör olarak ele alınmaktadır.

Hubris, liderin kendi yeteneklerini, başarılarını ve başarı olasılığını sistematik biçimde abartma eğilimi olarak tanımlanmakta olup, bu durumun yöneticilerin yargı ve kararları ile örgütsel ve stratejik süreçler üzerinde hem olumlu hem de olumsuz yansımaları bulunmaktadır. Bu bağlamda, aşırı iddialı vizyonlar, takipçilerin motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını artırma potansiyeline sahipken, aynı zamanda söz konusu vizyonların gerçeklikten kopuk ve uygulanamaz olarak algılanması, bireylerde hayal kırıklığı ve örgütsel memnuniyetsizlik yaratabilmektedir. Benzer şekilde, işletme stratejisine görece düşük düzeyde dikkat edilmesi karar alma süreçlerini hızlandırarak özellikle yüksek rekabet ortamlarında kısa vadeli avantajlar sağlayabilmekte; ancak bu durum, yöneticilerin çevresel değişimleri algılama kapasitelerini sınırlayarak alternatif senaryo geliştirme becerilerini zayıflatabilmektedir. Ayrıca, liderlerin geçmiş deneyimlerinden yararlanması stratejik karar alma süreçlerinde belirli bir tutarlılık ve yönlendiricilik sağlasa da, zaman içerisinde zihinsel modellerin ve yönetim uygulamalarının katılaşmasına neden olarak örgütün değişen çevresel koşullara uyum sağlama esnekliğini azaltabilmektedir (Picone, vd., 2014).

Öte yandan, liderin kendi inançlarına aşırı güven duyması, stratejik süreçlerde fırsat odaklı bir yaklaşımı teşvik etmekte; ancak bu durumun bir sonucu olarak stratejik analizlerin yüzeysel kalması ve potansiyel tehditlerin yeterince öngörülememesi söz konusu olabilmektedir. Israrcı liderlik yaklaşımı, örgütsel hedeflere ulaşma noktasında kararlılık ve süreklilik sağlamakla birlikte, çevresel değişimlere karşı gerekli uyarlamaların yapılmasını engelleyerek yönetsel miyopi riskini artırabilmektedir. Bunun yanı sıra, liderin kendi performansını başkalarına kıyasla aşırı yüksek değerlendirmesi, karar alma süreçlerinin merkezileşmesine yol açarak kararların daha hızlı alınmasını ve örgüt içi iletişimin belirli ölçüde etkinleşmesini sağlayabilmektedir. Ancak bu merkezileşme, liderin bilişsel veya teknik açıdan yetersiz olduğu durumlarda hatalı stratejik kararların alınmasına ve diğer yöneticilerin katkılarının sistematik biçimde dışlanmasına neden olabilmektedir. Son olarak, eleştirel geri bildirimlere karşı geliştirilen savunmacı tutum, liderin belirlediği stratejik hedeflere odaklanmasını pekiştirse de, bu geri bildirimlerin dikkate alınmaması örgütün çevresel değişimlere uyum sağlama kapasitesini önemli ölçüde zayıflatmaktadır (Picone, vd., 2014).

4. Hubris Sendromunun Örgütsel Düzeydeki Etkileri

Hubris sendromu, gücün uzun süreli kullanımına bağlı olarak ortaya çıkan; aşırı özgüven, eleştiriye kapalılık, başkalarının görüşlerini küçümseme ve liderin kendi kararlarının doğruluğuna yönelik abartılı bir inanç geliştirmesiyle karakterize edilen edinilmiş bir kişilik değişimi olarak tanımlanmaktadır (Owen ve Davidson, 2009). Liderin sahip olduğu belirli kişilik özelliklerinin hubris sendromu ile birleşmesi, liderlik uygulamalarının zamanla zehirleyici ve yıkıcı bir nitelik kazanmasına yol açabilmektedir. Bu durum, liderin örgüt içinde otoriteyi aşırı derecede merkezileştirmesine ve hubris sendromunun en uç biçimlerinden biri olarak değerlendirilen diktatör bir yönetim tarzına yönelmesine neden olabilir. Bu eğilimi destekleyebilen nevrotik kişilik örüntüleri arasında dramatik, kuşkucu, kayıtsız, depresif ve zorlayıcı kişilik özellikleri sayılmaktadır. Özellikle gücün üst yönetimde yoğunlaştığı örgüt yapılarında lider ile örgüt arasındaki özdeşleşme oldukça güçlü bir düzeye ulaşmaktadır. Bu tür yapılarda liderin sergilediği herhangi bir problemli davranış, hatalı karar veya yıkıcı uygulama yalnızca bireysel düzeyde kalmayıp kısa sürede örgütün tüm kademelerine yayılabilmekte ve kurumsal işleyiş üzerinde geniş çaplı olumsuz etkiler yaratabilmektedir (Bektaş, 2016).

Hubris sendromu, özellikle otoriteye sahip bireylerde daha belirgin hale gelmekte ve örgütsel işleyiş üzerinde çok boyutlu olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Bu olumsuz etkiler aşağıda ifade edilmiştir (Boogaard, 2023):

• **Güven Eksikliği:** Örgütsel bağlamda güven, lider-izleyici ilişkilerinin sürdürülebilirliği açısından temel bir belirleyicidir. Liderin kendi karar ve yargılarını sorgulanamaz ve mutlak doğru olarak görmesi, ayrıca eksikliklerini kabul etmemesi hesap verebilirlik algısını zayıflatmaktadır. Bu durum çalışanların liderin adil değerlendirme yapma ve sorumluluk üstlenme kapasitesine ilişkin kuşku geliştirmesine yol açabilmektedir. Zamanla güvenin aşınması örgütsel bağlılığın azalmasına yol açar. Oysa araştırmalar, alçakgönüllülük, öz-farkındalık ve öğrenmeye açıklık gibi özelliklerin güvenilir liderliğin temel bileşenleri olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla kibir, örgütsel güvenin inşasının önündeki en önemli engellerden biri olarak değerlendirilmektedir.

• **Sosyal İlişkilerin Zayıflaması:** Güvenin zedelenmesi, sağlıklı sosyal ilişkilerin kurulmasını doğrudan engeller. Kibirli ve kendini üstün gören liderler empatiye dayalı iletişim geliştirmekte güçlük çeker ve karşılıklı saygıya dayalı ilişkilerin oluşmasını zorlaştırır. Bu durum hem dikey (lider–çalışan) hem de yatay (çalışanlar arası) etkileşimlerde sosyal mesafenin artmasına, yabancılaşmaya ve iletişim kopukluklarına yol açar. Güvenin zayıf olduğu bir bağlamda güçlü profesyonel ilişkiler kurmak zorlaşır; uzun vadede bu durum örgütsel kültürün iş birliği ve açıklık yerine savunmacı davranışların ve iletişim engellerinin hâkim olduğu bir yapıya dönüşebilir.

• **Karar Alma Süreçlerinde Bozulma:** Hubris sendromu, liderin eleştirel görüşleri dikkate almamasına ve alternatif bakış açılarını değersizleştirmesine yol açmaktadır. Katılımcı karar alma mekanizmalarının devre dışı kalması bilişsel çeşitliliği azaltır ve liderin kendi görüşlerini doğrulama eğilimini pekiştirir. Bu koşullarda alınan kararlar çoğu zaman yeterli veri analizi ve çok yönlü değerlendirme yapılmadan, aşırı özgüvene dayalı biçimde şekillenmektedir. Dış girdilerin ve farklı perspektiflerin sistematik biçimde dışlanması stratejik hataların artmasına ve örgütsel risklerin büyümesine zemin hazırlar. Bu durum ekip içinde psikolojik güveni de zedeleyerek açık iletişim ve kolektif problem çözme kapasitesini olumsuz etkilemektedir.

• **Ekip Performansında Düşüş:** Ekip etkinliği, psikolojik güvenlik, açık iletişim ve karşılıklı öğrenme kültürü ile yakından ilişkilidir. Liderin hatalarını kabul edebilmesi ve geri bildirime açık olması, ekip üyelerinin görüşlerini rahatça ifade edebilmesini sağlar. Buna karşılık kibirli liderlik, iyi niyetli eleştirileri küçümseyerek çalışanların sessizleşmesine neden olur. Bu sessizlik ortamı yenilikçiliği sınırlar, kolektif problem çözme kapasitesini zayıflatır ve performans çıktılarında düşüşe yol açar. Araştırmalar, ekiplerin liderlerinin öğrenmeye açık olduğunu ve hata yapabilirliğini kabul ettiğini hissettiklerinde daha yüksek etkililik düzeyine ulaştıklarını göstermektedir.

Yukarıda belirtilen örgütsel sonuçlar, hubris sendromunun lider davranışları aracılığıyla örgüt iklimini nasıl şekillendirdiğini göstermektedir. Bu bağlamda hubris sendromu, liderin otoriteyi kendi benliğiyle özdeşleştirmesi, eleştiriyi tehdit olarak algılaması ve geri bildirimlere kapalı hale gelmesiyle ortaya çıkar. Liderin bu tutumu, kurum içinde sessizlik ve bilişsel körleşme kültürünü pekiştirir; empati kapasitesini yitirmesine ve karar süreçlerinde düşünmeden hareket etme eğilimi ile aşırı özgüvene dayalı davranışlar sergilemesine yol açar. Sonuç olarak çalışanlar fikirlerini paylaşmaktan çekinir, itaat eğilimi artar ve yenilikçilik, yaratıcılık ile karar alma kalitesi olumsuz etkilenir; örgütsel etkinlik ve performans düşer. Sürekli övgü ve başarı, liderin riskleri küçümsemesine ve kararlarını kişisel tatmin doğrultusunda almasına yol açmaktadır (Tıbbiye Bülteni, 2026).

Hubris sendromunun örgüt içindeki davranışsal yansımaları incelendiğinde, liderlerin yetkiyi yoğun biçimde merkezileştirdiği, aşırı özgüven sergilediği ve karar süreçlerinde başkalarını dinlemeyerek hızlı ve düşüncesiz kararlar aldığı görülmektedir. Bu liderlerin sergilediği davranışlar, çalışanların motivasyonunu düşürmekte, örgüt içi çatışmaları artırmakta ve verimliliği olumsuz etkilemektedir. Kendi çıkarlarını kurumsal çıkarların önüne koymaları, çalışanların fikirlerini önemsememeleri ve baskılayıcı tutumlar geliştirmeleri, örgütsel bağlılığın azalmasına ve işten ayrılmaların artmasına neden olmaktadır. Ayrıca, bu liderler çalışanları bir ekip üyesi yerine kendi hedeflerine ulaşmayı sağlayacak araç olarak görmekte ve mesleki gelişimlerine yeterince önem vermemektedir. Bu yaklaşım, örgüt sağlığını bozmakta, çalışanların işe yönelik enerji, yaratıcılık ve katılımını azaltmakta; örgüt iklimini olumsuz etkileyerek sürdürülebilirliği tehdit etmektedir. Bu olumsuz etkilerin önlenebilmesi için örgütlerde denetim mekanizmalarının varlığı, açık iletişim kanalları ve düzenli geri bildirim süreçleri büyük önem taşımaktadır; liderin davranışları gözlemlenmeli ve sorunlu tutumlara zamanında müdahale edilmelidir. Özellikle toplum ve örgüt tarafından sürekli övülen ve kutsanan liderler, hubristik eğilimler geliştirmeye daha yatkın olup, kendi kararlarının sorgulanmasına karşı direnç gösterebilmekte ve astlarını psikolojik olarak yıldırabilmektedir (Gökkaya ve Şenol, 2021). Dolayısıyla, hubris sendromu, liderlerin aşırı özgüven geliştirmesine, empati yetersizliği yaşamasına, gerçeklik algısından uzaklaşmasına ve etik dışı davranışlar sergilemesine neden olmakta; bu durum ise örgütsel performansın düşmesine, çalışanlar arası ilişkilerin bozulmasına, çalışan bağlılığının zayıflamasına ve örgütsel güvenin sarsılmasına yol açmaktadır. Uzun vadede söz konusu etkiler, örgütsel performansın sürdürülebilirliğini tehlikeye atmakta ve organizasyonel başarısızlıklar şeklinde örgüte yansımaktadır (Altuntaş ve Aytaç, 2025).

Üst düzey yöneticilerin yüksek düzeydeki öz değerlendirmelerinin, pazarlama, Ar-Ge ve üretim amaçları için gerekli yeteneklerin geliştirilmesinde kuruluşları olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir (von den Driesch, da Costa, Flatten ve Brettel, 2015). Buna ek olarak, hubris sendromuna sahip liderlerin davranışları, yalnızca örgütsel yapıyı değil, çalışanların psikolojik ve mesleki refahını da doğrudan etkileyebilir. Uzun süre gücü elinde bulunduran bu yöneticiler, geliştirdikleri aşırı özgüven nedeniyle rasyonel karar verme süreçlerinden sapabilir ve kendilerini diğer örgüt üyelerinden üstün görme eğilimi gösterebilirler. Bu doğrultuda çalışanların görüş ve önerilerini küçümseyebilir, farklı bakış açılarını önemsizleştirebilir ve kibirli tutumlar sergileyebilirler. Ayrıca çevrelerindeki bireylerin kendilerini kıskandığına inanarak tüm süreçleri kontrol etme isteği geliştirebilirler. Bu yaklaşım, çalışan katkılarının sistematik biçimde göz ardı edilmesine yol açar; bunun sonucunda motivasyon kaybı, artan stres düzeyi, iş yerinde yabancılaşma ve güvensizlik gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkar (Uçkun vd., 2022).

Hubris sendromuna sahip yöneticiler, zaman içinde çevrelerinde meydana gelen değişiklikleri fark etme yetilerini kaybedebilir ve dışarıdan gelen öneri veya geri bildirimlere karşı giderek daha az duyarlı hale gelebilirler. Bununla birlikte, bu yöneticilerin sergilediği kibirli tutum, kendini beğenme ve başkalarına üstünlük hissetme davranışları çeşitli olumsuz sonuçlar doğurabilir. Öte yandan, aşırı güven zaman zaman yöneticiler için bir motivasyon kaynağı olarak işlev görebilir ve stratejik kararlar almada, özellikle belirsizliğin yüksek ve rekabetin yoğun olduğu ortamlarda proaktif ve yenilikçi davranışlar geliştirmelerine imkân tanıyabilir. Bu bağlamda, hubris sendromunun hem riskleri hem de bazı durumlarda performansa katkı sağlayabilecek potansiyel etkileri bulunmaktadır (Yılmaz, Yıldız ve Koçyiğit 2024).

Liderlerin aşırı özgüven ve kibirinden kaynaklanan hubris riskinin azaltılması için organizasyonlarda açık iletişim ve öğrenmeye açıklığın teşvik edilmesi gerekir. Ayrıca ön saflarda çalışan uzmanların bilgi ve deneyimlerine değer verilmesi ve ödül sistemlerinin kısa vadeli kazançlar yerine uzun vadeli sürdürülebilirliği desteklemesi, liderlerin aşırı özgüvenle alınan riskli stratejik kararlarının olumsuz etkilerini azaltır (Sadler-Smith, Robinson, Akstinaite ve Wray, 2018).

SONUÇ

Güç kavramı, insanlık tarihi boyunca sosyal ilişkilerin merkezinde yer alan en temel olgulardan biri olarak kabul edilmektedir. İnsan yaşamı ve toplumsal düzen açısından büyük bir öneme sahip olan güç, sosyal bilimlerin açıklayıcı kavramlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Nitekim Russell (1990), enerjinin fizik bilimi açısından temel bir kavram olması gibi, gücün de sosyal

bilimlerin temel kavramlarından biri olduğunu ifade ederek bu kavramın sosyal bilimlerdeki merkezi konumuna dikkat çekmiştir. Güç, bireylerin sosyal ortamlar ve örgütler içerisindeki karşılıklı etkileşimlerinden doğan ve bir kişinin başka bir kişi üzerinde etki kurmasını sağlayan bir olgu olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda güç, bir bireyin başka bir bireyin davranışlarını etkilemesi ve bu etki sonucunda hedeflenen değişimlerin gerçekleşmesi sürecini kapsamaktadır. Dolayısıyla güç, bir kişinin diğer bireylere belirli davranışları yaptırabilmesi ve onların beklenen doğrultuda davranış değişikliği göstermesi ile ortaya çıkmaktadır (Bursalı ve Bağcı, 2011). Güç ilişkileri doğası gereği en az iki bireyin varlığını gerektirdiğinden, gücün insan ilişkileri içerisinde ortaya çıkan bir olgu olduğu söylenebilir (Şimşek, 2003).

Güç olgusuyla yakından ilişkili kavramlardan biri de hubris sendromudur. Güçten kaynaklanan bir tür "güç sarhoşluğu" ya da "güç zehirlenmesi" olarak ifade edilen hubris sendromu, liderlerin aşırı ve denetimsiz bir özgüven ile kibirli davranışlar sergilemeleri sonucunda gerçeklikten uzaklaşmalarıyla karakterize edilmektedir. Bu sendrom, bireyin kendisini eleştiren kişi veya görüşleri küçümsemesi, kişisel imajını ve bu imajın sunumunu ön plana çıkarması, hesap verebilirlikten uzaklaşması ve kendi düşüncelerine alternatif olan görüşleri dışlaması gibi davranış biçimleriyle kendini göstermektedir. Güç ile yakın bir ilişkiye sahip olan hubris sendromunun etkisi, bireyin gücü elinde bulundurma süresi ve sahip olduğu gücün düzeyi ile doğru orantılı olarak değişmektedir. Liderin uzun süre boyunca önemli bir gücü elinde bulundurması ve bu gücün herhangi bir denetim mekanizması tarafından sınırlandırılmaması, sendromun etkisinin daha belirgin hale gelmesine yol açmaktadır. Buna karşılık, bireyin sahip olduğu gücü kaybetmesi ya da güç kullanımının sınırlandırılması durumunda hubris sendromuna ilişkin belirtilerin zamanla azaldığı görülmektedir.

Hubris sendromu genel olarak, güce sahip bireylerde aşırı özgüven, kendine hayranlık ve başkalarını küçümseme eğilimi ile ortaya çıkan bir kişilik eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Özellikle liderler, yöneticiler ve karar verme yetkisine sahip bireyler arasında daha sık gözlemlendiği ifade edilmektedir. Literatürde hubris sendromunun spor, sağlık, akademi ve turizm gibi farklı sektörlerde çalışan bireyler üzerinde incelendiği görülmektedir. Bu sendrom, bireylerin eleştirileri dikkate almamasına, alternatif görüşleri göz ardı etmesine ve sağlıksız kararlar almasına neden olabilmektedir. Bu durum örgütsel açıdan değerlendirildiğinde, çalışma ortamını olumsuz yönde etkiler; çalışanların motivasyonunu düşürür, stres düzeylerini artırır, ve örgütsel verimliliğin azalmasına yol açar.

Hubris sendromunun ortaya çıkardığı riskler göz önüne alındığında, kurumların uygun önleme ve denetim mekanizmalarını uygulamaları kritik

öneme sahiptir. Liderlik bağlamında değerlendirildiğinde hubris sendromu, örgütsel dinamikler üzerinde önemli sonuçlar doğurabilecek bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır. Aşırı gurur, abartılı özgüven ve kendini olduğundan daha önemli görme eğilimi ile karakterize edilen bu davranış biçimi, lider veya yönetici konumundaki bireylerin özellikle karar verme süreçlerinde nesnel değerlendirme yapmalarını zorlaştırabilir. Bu durum, örgütsel faaliyetlerin yürütülmesi sırasında çeşitli risklerin ortaya çıkmasına zemin hazırlar. Hubris sendromu yalnızca özel sektör yöneticilerinde değil, aynı zamanda kamu yöneticileri ve siyasi liderler gibi geniş bir liderlik yelpazesinde görülebilen bir olgudur. Bu sendromdan etkilenen yöneticiler çoğu zaman kararlarını bireysel olarak alma eğilimi gösterir, bu kararlar yeterli denetime tabi tutulmaz ve farklı düşünceleri dile getiren kişiler küçümsenebilir. Sonuç olarak, bu tür yöneticilerin aldığı sorgulanmamış ve sağlıksız kararlar örgütler, kurumlar ve hatta toplumlar açısından ciddi ve yıkıcı sonuçlar doğurabilir.

Yönetim açısından, hubris sendromunun etkilerini azaltmak için liderlerin hesap verebilirlik mekanizmalarına tabi tutulması, kritik karar süreçlerinde denetim ve geribildirim sistemlerinin güçlendirilmesi önerilebilir. Kurumlar, liderlerin güce erişim süresini ve yetki alanlarını sınırlayarak aşırı güç birikimini önleyebilir ve örgütsel kültür içerisinde eleştirel düşünceyi teşvik edebilir. Ayrıca, liderlik eğitimleri ve psikolojik değerlendirmeler yoluyla potansiyel hubris eğilimleri erken dönemde tespit edilebilir.

Gelecekte yapılacak benzer çalışmalarda uygulamaya dönük araştırmalar yapılabilir. Bu çalışmalarda, hubris sendromunun farklı sektörlerdeki etkilerini nicel ve nitel yöntemlerle karşılaştırmak, sendromun kurumsal performans ve çalışan psikolojisi üzerindeki uzun vadeli etkilerini incelemek ve kültürel bağlamın rolünü araştırmak üzerine yoğunlaşabilir. Ayrıca, dijital ve hibrit çalışma ortamlarında hubris sendromunun nasıl tezahür ettiği ve sanal karar alma süreçlerini nasıl etkilediği de yeni araştırma alanları olarak değerlendirilebilir.

Sonuç olarak, güç ve hubris sendromu, sadece bireysel lider davranışlarını değil, örgütsel verimlilik, çalışan motivasyonu ve toplumsal düzeydeki karar süreçlerini de etkileyen kritik olgular olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle, hem akademik hem de uygulamalı düzeyde bu konuların sistematik olarak incelenmesi ve yönetilmesi, sağlıklı ve sürdürülebilir liderlik uygulamalarının geliştirilmesi açısından hayati öneme sahiptir.

Kaynakça

Abut Kahraman, A. ve Demirel, E. T. (2025). Narsisizm ve hubris sendromu arasındaki ilişkide kültürün düzenleyici etkisi. *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 9*(2), 113-140. https://doi.org/10.61524/fuuiibfdergi.1785192

Aktan, C. C. (2024). Siyasi hubris sendromu: Kamu tercihi, politik psikoloji ve politik psikiyatri perspektiflerinden haris ve hubris siyasi liderliğin psikopatolojik boyutu. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 16*(1), 1-22. https://izlik.org/JA65JF42MD

Altuntaş, H. ve Aytaç, T. (2025). Okul yöneticilerinde hubris sendromu varlığına ilişkin öğretmen görüşleri. *EKEV Akademi Dergisi, 102*, 101-124. https://doi.org/10.17753/sosekev.1607144

Arıcı, O. (2004). Thebai söyleminde uyum (harmony) ve ölçü (sophrisyne) düşüncesi. *Tiyatro Eleştirmenliği ve Dramaturji Bölümü Dergisi, 5*, 114-126. https://izlik.org/JA57NF53TS

Artan, İ. (2000). Örgütlerde güç kullanımı ve kaynakları. İçinde *Türkiye'de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları*. Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Batga Yurtsever, B. (2023). Güç ve hubris sendromu. İçinde Y. Gülbahar (Ed.), *Örgütsel davranış güncel konular*. Özgür Yayınları.

Bayrak, S. (2000). Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi I. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5*(2), 21-34. https://izlik.org/JA35ZX29FK

Bektaş, Ç. (2016). Liderlik yaklaşımları ve modern liderden beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi, 2*(7), 43-53. https://www.researchgate.net/publication/313114804_LIDERLIK_YAKLASIMLARI_VE_MODERN_LIDERDEN_BEKLENTILER

Boogaard, K. (2023). When a healthy ego goes rogue, hubris syndrome lurks. *Atlassian*. https://www.atlassian.com/ (Erişim Tarihi: 02.03.2026)

Bursalı, Y. ve Bağcı, Z. (2011). Yöneticilerin güç kaynaklarının çalışanların örgüte bağlılıkları üzerine etkisi: Çalışanların algılamalarına bağımlı analitik bir inceleme. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9*, 9-21. https://izlik.org/JA62WW49GJ

Claxton, G., Owen, D. ve Sadler-Smith, E. (2015). Hubris in leadership: A peril of unbridled intuition? *Leadership, 11*(1), 57-78. https://doi.org/10.1177/1742715013511482

Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (12. bs.). Beta Basım Yayım.

Esen, Ü. B. (2020). Liderlikte kibir ve aşırı pozitiflik: Bir literatür incelemesi. *İş ve İnsan Dergisi, 7*(2), 295-309. https://doi.org/10.18394/iid.648961

French, J. R. P. ve Raven, B. (1959). The bases of social power. İçinde D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power*. University of Michigan Institute for Social Research.

Gökkaya, D. ve Şenol, O. (2021). Yöneticilerin hubristik davranışlarının örgüt sağlığına yansımaları. İçinde R. Erdem ve M. Yelsiz (Ed.), *Yönetim hastalıkları* (ss. 449-478). Siyasal Kitabevi.

Gülova, A., Türesin Tetik, H. ve Dirik, D. (2018). Güç zehirlenmesine kavramsal bir bakış. *17. Uluslararası Katılımlı İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss. 1050-1054).

Gümüş, H. G. (2024). Modern organizasyonların karanlık tarafı: Hubris sendromu çalışmalarının bibliyometrik analizi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 45*, 11-28. https://doi.org/10.18092/ulikidince.1436956

Hayward, M. L. A. ve Hambrick, D. C. (1997). Explaining the premiums paid for large acquisitions: Evidence of CEO hubris. *Administrative Science Quarterly, 42*(1), 103-127. https://doi.org/10.2307/2393810

Karaöz, S. (2004). Hemşirelerin politik gücü. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 8*(1), 30-36. https://www.yumpu.com/tr/document/view/6593979/hemsirelerin-politik-gucu-sureyya-karaoz-

Keltner, D., Gruenfeld, D. H. ve Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review, 110*(2), 265-284. https://psycnet.apa.org/record/2003-00307-004

Merritt, A. C., Effron, D. A. ve Monin, B. (2010). Moral self-licensing: When being good frees us to be bad. *Social and Personality Psychology Compass, 4*(5), 344-357. https://compass.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1751-9004.2010.00263.x

Owen, D. (2008). Hubris syndrome. *Clinical Medicine, 8*(4), 428-432. https://doi.org/10.7861/clinmedicine.8-4-428

Owen, D. ve Davidson, J. (2009). Hubris syndrome: An acquired personality disorder? A study of US presidents and UK prime ministers over the last 100 years. *Brain, 132*(5), 1396-1406. https://doi.org/10.1093/brain/awp008

Özgüzel, S. ve Taş, S. (2016). Hubris sendromuna yakalanan yöneticilerde çocukluktaki aile içi iletişimin etkisinin incelenmesi. *21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum, 5*(13), 119-132. https://izlik.org/JA24HS27AN

Pfeffer, J. (1992). *Güç merkezli yönetim* (E. Özsayar, Çev.). Boyner Yayınları.

Picone, P. M., Dagnino, G. B. ve Minà, A. (2014). The origin of failure: a multidisciplinary appraisal of the hubris hypothesis and proposed research agenda. Academy of Management Perspectives, 28(4), 447-468. http://dx.doi.org/10.5465/amp.2012.0177

Raven, B. H. (1965). Social influence and power. İçinde I. D. Steiner ve M. Fishbein (Ed.), *Current studies in social psychology* (ss. 371-381). Cambridge University Press.

Roll, R. (1986). The hubris hypothesis of corporate takeovers, Journal of Business,59, 197-216. http://www.jstor.org/stable/2353017

Russell, B. (1990). *Power: A new social analysis* (M. Ergin, Çev.). Cem Yayınevi.

Russell, G. (2011). Psychiatry and politicians: The hubris syndrome. *The Psychiatrist, 35*(4), 140-145. https://doi.org/10.1192/pb.bp.110.031575

Sadler-Smith, E., Akstinaite, V., Robinson, G. ve Wray, T. (2017). Hubristic leadership: A review. *Leadership, 13*(5), 525-548. https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1742715016680666

Sadler-Smith, E., Robinson, G., Akstinaite, V. ve Wray, T. (2018). Hubristic leadership: Understanding the hazard and mitigating the risks. *Organizational Dynamics, 48*(2), 8-18. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.05.007

Söylemez, M. (2020). Kibirli (hubristik) liderlik. İçinde B. Çiçek (Ed.), *Liderliğin karanlık yönü* (ss. 141-157). Nobel Yayınları.

Şimşek, Ş. (2003). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Adım Matbaacılık.

von den Driesch, T., da Costa, M. E. S., Flatten, T. C. ve Brettel, M. (2015). How CEO experience, personality, and network affect firms' dynamic capabilities. *European Management Journal, 33*(4), 245-256. https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.01.003

Tıbbiye Bülteni. (2026). Güç zehirlenmesi: Hubris sendromu tehlikesi. https://tibbiyebulteni.com/guc-zehirlenmesi-hubris-sendromu-tehlikesi

Uçkun, S., Yüksel, A. ve Uçkun, C. G. (2022). Hubristik liderlik ve hubris sendromu ilişkisi. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences, 8*(52), 709-714. https://doi.org/10.29228/JOSHAS.62393

Uysal, Ş. A. ve Çelik, R. (2018). Sağlık meslek gruplarında hubris sendromunun varlığına ilişkin keşfedici bir çalışma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 17* (UİK Özel Sayısı), 103-118. https://doi.org/10.18092/ulikidince.432134

Uysal, Ş. A., Çelik, R. ve Üngüren, E. (2025). Hubristik liderlik ölçeği: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 16*(45), 194-210. https://doi.org/10.21076/vizyoner.1268400

Yılmaz, F., Yıldız, E. ve Koçyiğit, N. (2024). Hubris sendromu: Akademisyenler üzerine bir uygulama. *Tarsus Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5*(2), 170-192. https://doi.org/10.56400/tarsusiibfdergisi.1567272

Zhang, L., Ren, S., Chen, X., Li, D. ve Yin, D. (2018). CEO hubris and firm pollution: State and market contingencies in a transitional economy. *Journal of Business Ethics, 161*(2), 459-478. https://doi.org/10.1007/s10551-018-3987-y

Bölüm 6

Hava Yolu Örgütlerinde Yaygın Modern İş Yaşamı Sendromları ve Psikososyal Riskler

Sadiye Oya Işıkcı[1]

Özet

Çağdaş sivil havacılık sektörü, hata payının son derece düşük olduğu ve başarısızlığın sonuçlarının felaket olduğu, modern dünyanın en karmaşık sosyo-teknik sistemlerinden biri olarak faaliyet göstermektedir. Bu bağlamda hem kokpit hem de kabin ekibi üyeleri, hava taşımacılığı sektörünün benzersiz yapısal ve operasyonel taleplerinden kaynaklanan ve refahlarını, performanslarını ve verimliliklerini şekillendiren bir dizi psikososyal risklere maruz kalmaktadır. Bu bölüm, günümüz modern hava yolu örgütlerinde görev yapan uçucu ekip üyelerinin karşılaştığı yaygın psikososyal riskleri ve sendromları tanımlamakta; her bir sendromun nedenlerini, semptomlarını, modern örgütlerdeki yaygınlığını ele almaktadır. Bu bağlamda jet lag ve kronik yorgunluk, duygusal emek, tükenmişlik, örgütsel sessizlik, çoklu görev yorgunluğu ve iş-yaşam dengesizliği de dahil olmak üzere uçuş ekiplerini etkileyen yaygın işyeri sendromlarını analitik bir bakış açısıyla ele almaktadır. Yerleşik örgütsel psikoloji teorilerinden ve sivil havacılığa özgü araştırma ve düzenleyici dokümanlardan yararlanan bu bölümde, her bir olgu sivil havacılığın benzersiz sosyo-teknik ortamı içinde konumlandırarak irdelenmiştir. Bölüm, akademik ve sektörel bağlamda bütünleyici bir değerlendirme sunmaktadır. Genel olarak sivil havacılık sektöründe psikososyal risklerin yalnızca bireysel sağlık sorunu veya bireysel bir zayıflık değil, aynı zamanda emniyet, performans ve kurumsal sürdürülebilirlik açısından stratejik bir konu olduğunu ortaya koymaktadır. İnsan faktörünü merkeze alan bütüncül ve önleyici yaklaşımların gerekliliği vurgulanmaktadır. Psikolojik risklerin günümüzde özellikle de sivil havacılık sektöründe çalışanlar ve örgütler açısından hâlen önemli bir tehdit oluşturduğu, bu risklerin yalnızca bireysel refahı değil, aynı zamanda uçuş emniyeti, hizmet kalitesi ve örgütsel verimliliği de doğrudan etkilediği görülmektedir. Bu anlamda hava yolu işletmelerinin, çalışanların psikososyal risklerini sistematik olarak değerlendirmeleri, yönetmeleri, risk faktörlerini dikkate alan politikalarını iyileştirmeleri kritik öneme sahiptir.

1 Öğr. Gör. Dr., İstanbul Kültür Üniversitesi Meslek Yüksekokulu, Sivil Havacılık Kabin Hizmetleri Bölümü, s.isikci@iku.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1107-3550

https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1258.c5124

Giriş

Çalışma yaşamının doğasında yaşanan önemli değişimler ve dönüşümlerle birlikte işler artık daha az fiziksel güç gerektirirken, daha fazla psikolojik ve duygusal emek ve güç gerektirmektedir. Bu durum bilhassa hizmet sektöründe ağırlık kazanmaktadır (Arık, 2011). Özellikle hizmet sektörünün bazı alanlarında çalışma temposu sürekli yüksek seyretmektedir. 24 saat çalışma usulü, vardiyalı ve gece çalışmalarının yaygınlaşması ile birlikte standart dışı ve düzensiz çalışma biçimleri iş yaşamında giderek daha fazla yer almış ve normale dönüşmüştür (Demiral, 2004).

Hizmet sektörünün temel belirleyicisi insan unsurudur. Özellikle turizm, seyahat, ağırlama alanında faaliyet gösteren işletmelerde, yoğun rekabet ortamında öne çıkmanın en etkili yolu müşterilere sunulan hizmettir. Benzer şekilde hava yolu taşımacılığı sektöründe de rekabet avantajı büyük ölçüde yolcu deneyimine ve hizmet standartlarına, yani hizmeti sunan insanlara dayanmaktadır. Bu alanda hizmet sunumunun emek yoğun bir yapıya sahip olması, insan faktörünün belirleyici rolünü daha da artırmaktadır (Acar, 2016).

Havacılık, küresel kültürden lojistiğe kadar her şeyi etkileyen, ekonomik büyüme açısından en önemli sektörlerden biridir. Sonuçta havacılık, insanları ve ürünleri dünyanın çeşitli yerlerine taşımanın en hızlı, konforlu ve emniyetli yolunu sunmaktadır. Bugün sivil havacılık, insanlık tarihinde en emniyetli toplu taşıma yöntemlerinden biridir. Bu durum büyük ölçüde, son yüzyılda gelişen olağanüstü teknik hassasiyet, düzenleyici denetim ve insan performansı yönetimi standartlarıyla ilişkili görülebilecektir. Bununla birlikte, havacılık sektörü uçuş emniyeti ile ilgili çok sayıda zorlukla karşı karşıyadır. Mürettebat üyeleri, yolcuları ilgilendiren küçük olaylardan, bomba tehditlerine ve tıbbi acil durumlara kadar çok çeşitli durumlarla başa çıkmak zorundadır. Zira herhangi bir ihmal, uçuşlar sırasında hatalara yol açabilmekte ve potansiyel olarak kazalara veya olaylara neden olabilmektedir. Bunun yanı sıra, hava yolu taşımacılığının doğası gereği çalışma koşulları önemli fiziksel ve psikolojik zorlayıcılar barındırmaktadır. Havacılık ortamı, yüksek stres, sürekli değişen çalışma saatleri ve fiziksel ve zihinsel zorluklar gibi çeşitli faktörler altında yürütülmektedir. Özellikle kabin ekipleri ve kokpit personeli, düzensiz ve uzun çalışma saatleri, vardiyalı ve gece uçuşları, farklı zaman dilimlerine bağlı jet lag etkisi ve biyolojik ritmin bozulması gibi durumlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bununla birlikte, sürekli yüksek dikkat gerektiren görevler, hata toleransının son derece düşük olması ve yoğun sorumluluk duygusu çalışanlar üzerinde ciddi bir psikolojik baskı oluşturmaktadır. Yolcu memnuniyetini sağlama beklentisi, kriz anlarında soğukkanlı kalma zorunluluğu ve olası güvenlik tehditlerine karşı sürekli tetikte olma gerekliliği, duygusal emek düzeyini artırmaktadır. İş ve

özel yaşam arasındaki en ufak bir dengesizlik bile, kabin ekibi üyelerinin bu psikolojik travmayı yolculara yansıtmasına neden olabilmektedir. Bu faktörler personelin psikolojik durumunu etkileyebilmekle beraber, örgütsel ortama da yansıyabilmektedir. İnsan ve psikoloji, uçuş emniyetinin önemli bir bileşeni olduğundan, pilotların ve kabin ekibinin ruh sağlığı ve stres yönetimi, uçuş emniyeti üzerinde doğrudan etkilidir ve bu anlamda büyük bir öneme sahiptir (Köse ve Artar, 2024).

Bireysel yaşam koşulları, yapılan işin özellikleri ve iş çevresindeki değişkenler bedensel, ruhsal ve sosyal sağlığın temel belirleyicileridir. Bedensel, ruhsal ve sosyal sağlığın önemli bir bölümü de çalışma koşullarından ve çevresel faktörlerden etkilenmekte; fiziksel ve psikososyal riskler beraberinde getirerek çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlığını olumsuz yönde etkilemektedir (Kocabaş vd., 2018).

Uluslararası Çalışma Örgütü'ne (International Labour Organization-ILO) göre işle ilgili faktörler, güvenli olmayan çalışma ortamları, iş talepleri ve iş kontrolü, iş yükü ve iş temposu gibi işin tasarımı veya yönetimiyle ilgili unsurları kapsayabilmektedir. Ayrıca örgüt kültürü, kariyer gelişim olanakları, iş sağlığı ve güvenliği, işyerinde kişilerarası ilişkiler ve ev-iş arayüzü de işle ilgili faktörler arasında yer almaktadır. Tüm bunlar psikolojik sağlık için risk faktörleridir; psikososyal riskler olarak tanımlanmaktadır (ILO, 2024; Karaca ve Çevik, 2024). İş ortamından kaynaklanan psikososyal riskler çeşitli boyutlarda ortaya çıkmaktadır. İşin niteliği, ağır sorumluluklar, işin monotonluğu veya sadece küçük bir bölümünden sorumlu olma gibi durumlarla, ayrıca görevlerin çalışan yetkinliklerine uygun olmaması ve belirsizlikle ilişkilidir. İş yükü ve çalışma hızı, aşırı veya yetersiz iş verilmesi, yoğun tempo ve zaman baskısı altında çalışmayı içerirken, çalışma programı vardiyalı sistemler, gece çalışmaları, yoğun saatler, sık seyahatler ve ani fazla mesai gibi faktörlerden etkilenmektedir. Kontrol ve karar süreçlerine katılım eksikliği, çalışanların karar mekanizmalarına dahil edilmemesi ve çalışma programı üzerinde söz hakkının sınırlı olmasıyla bağlantılıdır. Fiziksel ortam ve donanım eksiklikleri, gerekli ekipmanların yetersizliği ve uygun olmayan çalışma koşulları da riskleri artırmaktadır. İletişim yetersizliği, sosyal destek eksikliği, mesleki gelişim fırsatlarının sınırlılığı ve kurum değerlerinin çalışanlar tarafından bilinmemesi öne çıkan sorunlardandır. Kişilerarası ilişkiler, çatışmalar ve yetersiz destek ile olumsuz etkilenmektedir. Son olarak, iş-yaşam dengesi iş ve özel yaşam arasındaki uyumsuzluk, sosyal desteğin eksikliği ve çift veya aile ilişkilerinde sorunlar ile etkilenmektedir (ILO, 2024; Karaca ve Çevik, 2024).

Bu çerçevede, çalışma hayatında ortaya çıkan bu türden durumların, çalışan bireylerin psikolojik iyi oluşu üzerinde çeşitli riskler yaratabileceği göz ardı

edilmemelidir (Dollard vd., 2019). Söz konusu değişkenlerin kapsamlı ve doğru biçimde analiz edilmesi, işyerlerinin yeni koşullara uyum sağlayabilmesi ve çalışanların esenliğinin sürdürülebilmesi açısından hayati bir öneme sahiptir (De Jonge ve Dormann, 2006; Taris ve Schaufeli, 2015; Şen, 2024).

Havacılık sektöründe bu riskler, sektörün benzersiz yapısal ve operasyonel özellikleriyle daha da artmaktadır. Özellikle sivil havacılık sektörü daima yüksek emniyet talepleri, sıkı operasyonel programlar, katı düzenleyici denetim ve sürekli yolcu etkileşimi ile karakterize edilen bir alandır. Sivil havacılık alanında faaliyet gösteren hava yolu yolcu taşımacılığı sektöründe görev yapan uçuş ekipleri, düzensiz programlar, zaman dilimi geçişleri, hiyerarşik yetki kademeleri ve emniyet baskısıyla şekillenen karmaşık bir sosyo-teknik ortamda çalışmaktadır. Ayrıca sürekli izleme ve yolcu hizmeti ile ilişkili örgütsel ve duygusal talepler de bu ortamın özellikleri arasında yer almaktadır.

Zira modern uçak kokpiti ve kabini, olağanüstü bilişsel, duygusal ve fizyolojik talepler içeren ortamlardır. Uçuş ekipleri, ileri teknoloji, karmaşık insan etkileşimleri ve öncelikli emniyet gerekliliklerinin kesiştiği noktada çalışırken, sirkadiyen ritim bozukluğu ve evden uzun süre uzak kalma gibi temel zorluklarla da mücadele etmektedir. Uçuş ekipleri için bu riskler, hava yolu operasyonlarının benzersiz özellikleriyle daha da artmaktadır. Düzensiz ve öngörülemeyen programlar, uzun süreli yüksek teyakkuz dönemleri, yoğun yolcu talepleri duygularına maruz kalma, gözetim sistemlerinin varlığı gibi durumlar altında görev yürütülmektedir.

Bu koşullar, geleneksel örgütsel ortamlarda gözlemlenenlerden yoğunluk ve tezahür açısından farklılık gösteren kendine özgü bir işyeri sendromu profili oluşturmakta hem bireysel hem de örgütsel sorunlar beraberinde getirmektedir.

Bu bölüm, çağdaş hava yolu kuruluşlarında pilotları ve kabin ekibini etkileyen yaygın işyeri sendromlarını ve psikososyal tehlikeleri incelemektedir. Konuya patolojik bir bakış açısıyla yaklaşılmamakta; çağdaş iş sağlığı psikolojisi ve örgütsel davranış bağlamında anlamayı amaçlamaktadır. Her biri farklı bir psikososyal sendromu, risk alanını ele alan başlıklar, bu olguları sivil havacılıkta insan faktörleri ve örgütsel emniyet alanı çerçevesine yerleştiren bütünleyici bir değerlendirme sunmaktadır. Bu çerçevede ele alınan jet lag, kronik yorgunluk, tükenmişlik, örgütsel sessizlik ve iş-yaşam dengesizliği gibi olgular, modern örgütlerde ortaya çıkan örgütsel sendromlar ve psikososyal riskler kapsamında değerlendirilmektedir.

1. Jet Lag ve Kronik Yorgunluğun Örgütsel Davranışlara Etkisi

Jet lag (uçak yolculuğu sonrası sersemlik hali) ve kronik yorgunluk, hava yolu taşımacılığı gibi vardiyalı ve düzensiz çalışma koşullarında ortaya çıkan

fiziksel ve psikolojik yorgunluk kaynaklı risklerdir. Uçuş ekibinin karşılaştığı psikososyal risklerin belki de en yaygın, en tehlikeli ve en temel sendromlarından birini jet lag ve ilişkili kronik yorgunluk oluşturmaktadır. Çünkü hava yolu taşımacılığı hem kokpit hem de kabin ekibi üyeleri çoğu zaman kıtalararası seyahat, düzensiz ve öngörülemez programlar, gece uçuş operasyonları, uzun görev süreleri ve hızlı zaman dilimi geçişleriyle tanımlanan bir çalışma ortamında faaliyet göstermektedir.

Havacılık bağlamında yorgunluk, uzun bir günün doğal sonucu olan basit yorgunluktan farklı olarak, düşünmeyi bulanıklaştıran, tepkileri yavaşlatan ve rutin görevleri potansiyel tehlikelere dönüştüren, biriken fiziksel ve zihinsel tükenme durumudur (Constantin, 2025). Birçok mesleki stres faktörünün öncelikle psikolojik mekanizmalar aracılığıyla işlemesinin aksine, burada sirkadiyen bozulma, biliş, duygu ve fiziksel sağlık üzerinde zincirleme etkilerle temel biyolojik süreçlere etki etmektedir.

Jet lag, zaman dilimleri arasında hızlı seyahat etmenin sonrasında iç biyolojik saat ile dış ışık-karanlık döngüsü arasındaki senkronizasyon bozukluğundan kaynaklanan bir durumdur. Uyku bozukluğu, gündüz yorgunluğu, bilişsel performansta bozulma ve gastrointestinal rahatsızlık gibi belirtiler, sirkadiyen ritim düzenleyicisinin yeni zaman dilimine hemen uyum sağlayamaması nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Bu eksik uyum, sağlık ve performans üzerinde biriken etkileriyle kronik sirkadiyen uyumsuzluğa neden olmaktadır (Sun vd., 2025). Bu sorun uçucu ekiplerde çok belirgindir. Stefanska vd. (2025) tarafından hava yolu personeli üzerinde yapılan kapsamlı bir çalışma, görevlilerin önemli bir bölümünün uyku bozukluğundan ve yorgunluktan etkilendiğini ve bunların örneklemdeki en yaygın semptomlar olduğunu ortaya koymuştur. Uçuş ekipleri için yorgunluğun nedenleri, yirmi dört saatlik bir süre boyunca uyanıklık-uyku döngülerini ve bilişsel performansı düzenleyen iç biyolojik saat olan sirkadiyen ritmin bozulmasıyla temelde bağlantılıdır (Wen vd., 2023).

Önceki araştırmalar, kabin ekibinin yorgunluk ve uykusuzluklarını hafife aldığını ve genellikle iş günlerine yeterince dinlenmeden başladığını ortaya koymuştur (Smolensky vd., 1982; Roma vd., 2010; Wen vd., 2021). Ancak bireylerin sürekli olarak önerilen yedi ila sekiz saatten daha az uyku alması durumunda uyku borcu adı verilen bir fenomen ortaya çıkmaktadır. Uçuş görevlileri için, birçoğunun sadece dört ila altı saatlik uykuyla görevlerini yerine getirdiği tahmin edilmektedir, bu da önemli bir yorgunluk ve bununla ilişkili bilişsel bozulmaları beraberinde getirmektedir (Nesthus vd., 2007). Laboratuvar araştırmaları, uzun süreli uyanıklıktan sonraki performansın, yasal olarak sarhoş sayılabilecek kandaki alkol seviyelerinde gözlemlenen performansa benzediğini göstermektedir (Dawson ve Reid, 1997). Bu

eşdeğerlik bağlamsal olsa da karşılaştırma yorgunlukla ilişkili bozulmanın büyüklüğünü göstermektedir.

Anlık bilişsel bozuklukların ötesinde, bu kronik fizyolojik zorlanmanın uzun vadeli metabolik ve sistemik sağlık sonuçları da derindir. Vardiyalı çalışma ve buna bağlı sirkadiyen uyumsuzluk, kardiyovasküler hastalıklar, gastrointestinal şikayetler, yüksek vücut kitle indeksi ve diyabetle ilişkilidir (Wen vd., 2023). Kronik sirkadiyen ritim bozukluğu, metabolik bozukluklar, kardiyovasküler hastalıklar, gastrointestinal rahatsızlıklar ve bağışıklık fonksiyonunda bozulma ile ilişkilendirilmiştir (Åkerstedt, 2003).

Bilişsel açıdan ise yorgunluk ve uyku hali, havayolları için operasyonel olarak ve kabin ekibi için kişisel olarak önemli riskler oluşturmaktadır, çünkü uyku ve yorgunluk kabin ekibinin yaşam kalitesine ve psikolojik sağlığına katkıda bulunan önemli faktörlerdir (Chung ve Chung, 2009; Wen vd., 2021). Yorgunluk reaksiyon süresini, çalışma belleğini ve üst düzey yürütücü işlevleri önemli ölçüde bozmaktadır. Bu bilişsel alanlar, özellikle anormal veya yüksek iş yükü koşullarında uçuş operasyonları için merkezi öneme sahiptir (Caldwell vd., 2009). Araştırmalar, mürettebat üyelerinin yakıt yanlış hesaplaması veya yanlış pistlere iniş denemesi gibi operasyonel hataların temel nedenleri olarak yorgunluğu ve uyku kaybını gösterdiği, artan sayıda emniyet olayında yorgunluğun birincil faktör olduğunu göstermektedir (Minoretti ve Emanuele, 2023).

Bu bilişsel bozuklukların emniyet üzerindeki etkileri kaza soruşturmalarında açık biçimde belgelenmektedir. 16.000'den fazla emniyet raporunun incelendiği bir çalışmada, yorgunlukla ilişkili olayların raporlanma olasılığının düşük olmasına rağmen emniyet olaylarının önemli bir kısmında yorgunluk faktörünün bulunduğu görülmüş; ayrıca 2005-2022 yılları arasında meydana gelen 31 uçak kazasında yorgunluğun katkı sağlayan bir unsur olduğu belirlenmiştir (Sieberichs vd., 2024). Benzer şekilde Amerikan Uyku Tıbbı Akademisi tarafından Federal Havacılık İdaresi (Federal Aviation Administration-FAA) uzman paneline sunulan raporda, 10.000'den fazla kontrolörün 700.000'i aşkın çalışma saati verisine dayanan analizler sonucunda son yirmi yıldaki büyük havacılık kazası soruşturmalarının %21-23'ünde yorgunluğun muhtemel bir neden olarak gösterildiği belirtilmektedir (Robards, 2025). Bu durum kronik yorgunluğun yalnızca biyolojik bir sorun değil, aynı zamanda çalışanların dikkatini, karar verme süreçlerini ve genel esenliğini etkileyen önemli bir psikososyal risk faktörü olduğunu göstermektedir.

Jet lag ve kronik yorgunluğun yönetimi, düzenleyici, organizasyonel ve bireysel düzeylerde entegre yaklaşımlar gerektirmektedir. Sivil havacılık otoriteleri yorgunluğu, Emniyet Yönetim Sistemleri (Safety Management

System-SMS) kapsamında yönetilmesi gereken sistemik bir tehlike olarak kabul etmektedir. Bu doğrultuda Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (International Civil Aviation Organization -ICAO), Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (International Air Transport Association -IATA), FAA ve Avrupa Birliği Havacılık Emniyet Ajansı (European Union Aviation Safety Agency-EASA) tarafından uygulanan Uçuş Süresi Sınırlamaları (Flying Time Restrictions-FTL), uçuş ve görev sürelerini sınırlamakta ve minimum dinlenme sürelerini belirleyerek yorgunluğun önlenmesini amaçlamaktadır. Bunun yanında Yorgunluk Risk Yönetim Sistemleri (Fatigue Risk Management System-FRMS), uyku ve sirkadiyen ritim prensiplerini planlama süreçlerine entegre ederek yorgunluğun izlenmesi ve azaltılmasına yönelik veri temelli bir çerçeve sunmaktadır. FRMS bağımsız olarak veya SMS kapsamında uygulanabilmekte; bireysel düzeyde ise uyku hijyeni, stratejik şekerleme ve sirkadiyen uyum stratejilerine yönelik eğitimler yorgunluk yönetimine katkı sağlamaktadır (Sky Brary, 2026). Türkiye'de de Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM), FRMS Uyumluluk Kontrol Listesi yayımlayarak işletmelerin FRMS politikalarını talimatlar ve gereklilikler doğrultusunda tanımlamasını zorunlu kılmıştır (SHGM, 2019).

2. Örgütsel Bağlamda Duygusal Emek

Duygusal emek olgusu, hizmet sektörünün temel bir unsuru olarak uzun zamandır kabul edilmektedir. İlk olarak Arlie Hochschild'in (1983) uçuş görevlileri üzerine yaptığı çığır açıcı çalışmasında ortaya koyduğu duygusal emek, belki de en canlı tezahürünü çağdaş havacılık sektöründe bulmaktadır.

Duygusal emek, çalışanların işlerinin gerektirdiği duygusal gösterimleri sağlamak noktasında duyguları, beden dilini, ifadelerini yönetme, bastırma ve gerektiğinde duygularını saklayarak farklı duygular sergileme sürecini ifade etmektedir. Bu durum, yüzeysel oyunculuk (duyguları taklit etme) veya derin oyunculuk (hissedilen duyguları değiştirme) yoluyla kendini göstermektedir. Yüz ifadeleri ve beden dili yoluyla duygusal ifadelerin yönetilmesini içermektedir (Hochschild, 1983).

Duygusal emek, özellikle yakın müşteri ilişkileri gerektiren sektörlerde, kişinin duygularını iş kriterlerini karşılayacak şekilde performans sergilemek üzere dönüştürmeyi içermektedir. Bu anlamda hizmet sektörü, özellikle de hava yolu taşımacılığı öne çıkmaktadır (Karaman, 2017; Mumlu Karanfil ve Çoban, 2024). Kokpit ve kabin ekipleri, şirket hizmet politikalarına uygun hareket etmek ve genellikle iç dünyalarındaki olumsuz duyguları açığa çıkarmadan kaliteli hizmet sunmak zorunda olan duygusal olarak yoğun bir meslek icra etmektedir (Özel ve Hacıoğlu, 2021).

Uçuş operasyonları sırasında pilotlar, yüksek riskli kararlar alırken, otomatik sistemleri yönetirken ve hava trafik kontrolü ve kabin ekibiyle iletişim kurarken duygusal sakinliklerini her daim korumalı, gerektiğinde hissettiği duyguları bastırmalıdır (Tichon vd., 2014). Ancak kabin ekibi üyeleri yalnızca emniyet prosedürlerini uygulamaktan değil, aynı zamanda yolcuların ihtiyaçlarını sıcak bir gülümseme ve nazik bir tavırla karşılamaktan da sorumlu bulunmaktadır. Bu nedenle duygusal ifadeleri, yolcular ve giderek artan biçimde yönetim tarafından çeşitli izleme mekanizmaları aracılığıyla sürekli olarak değerlendirilmektedir. Bu durum kabin ekibinin çalışma ortamını, literatürde "gösterim bölgesi" ya da "bir sahne" olarak tanımlanan bir alan haline getirmektedir.

Uçuş görevlileri için bu, yolcularda belirli bir duygusal durum yaratmak için (genellikle sakin bir güven, güler yüz, kibarlık ve misafirperverlik) duygusal gösterinin sürekli olarak düzenlenmesini içermektedir. Örneğin, aslında hissettiği yorgunluğa ve uzun bir uçuşa rağmen, kabin görevlisi yolcularla iletişim kurarken bunu hissettirmeden enerjik şekilde gülümsemek zorundadır. Bu duygusal performans, acil durumlar ve aksaklıklar sırasında da devam etmektedir; bu tür durumlarda dahi ekip üyeleri, içsel olarak tedirginlik, korku ve kaygıyı yönetirken sakin bir yetkinlik sergilemek zorundadır. Bu anlamda kabin görevlileri, kendilerinden göstermeleri beklenen bu tür duyguları her zaman gerçekten hissetmeyebilecekleri için (örneğin, arkadaş canlısı görünmeleri gerekirken gerçekte aslında o an kendini sinirli hissetmek gibi), bu gösterim standartlarına uygun olarak duyguları ve ifadeleri düzenlemek için duygusal emek stratejileri kullanmaktadır (Hochschild, 1983; Grandey, 2003; Gabriel vd., 2015; Pamuk ve Marşap, 2025).

Duygusal emek davranışı bağlamında, çalışanların duygularını kontrol etmek ve yönetmek, hedeflenen amaçlara ulaşmak, performansı artırmak, hedef kitle üzerinde iyi bir izlenim bırakmak ve müşteri memnuniyetini garanti altına almak da dahil olmak üzere çeşitli faydalı örgütsel sonuçları beraberinde getirmektedir. Fakat insanlar duygusal varlıklardır. Duygular davranışları doğrudan etkilemektedir, bu nedenle onları görmezden gelmek insanların performanslarını olumsuz etkilemektedir. Duygusal emekten kaynaklanan çalışan duygusal uyumsuzlukları, yani, hissedilen ve sergilenen duygular arasındaki uyumsuzluklar bir süre sonra kronik stres, tükenmişlik, iş memnuniyetinde azalma ve işten ayrılma niyeti gibi istenmeyen sonuçlara yol açmaktadır (Gürel ve Bozkurt, 2016; Duman, 2017). Duyguların bastırılması duygusal çatışmalara, memnuniyetsizliğine ve çalışanların duygusal kaynaklarının tükenmesine neden olabilmektedir (Ezilmez, 2018; Mumlu Karanfil ve Çoban, 2024).

Kabin ekibi arasında, özellikle de uzun uçuşlar sırasında yolcu taleplerini ve potansiyel çatışmaları yönetirken olumlu duygusal ifadeleri daimî olarak sürdürme gerekliliği, psikolojik kaynaklar üzerinde önemli bir yük oluşturmaktadır. Bu durum, özellikle yorgunluğun duygusal düzenlemeyi daha da zorlaştırdığı ultra uzun menzilli operasyonlarda daha da belirgindir (Ra, 2025).

Duygusal emek hem bireysel refah hem de örgütsel verimlilik üzerinde derin bir olumsuz etkiye sahiptir. Uzun süreli duygusal baskılama, somatik şikayetler ve uyku bozukluklarıyla ilişkilendirilmiştir (Brotheridge ve Lee, 2002; Hülsheger ve Schewe, 2011). Duygusal emek psikolojik refahı ve fiziksel sağlığı aşındırarak kaygı, depresyon hali oluşturmaktadır. Örgütsel olarak, bunlar devamsızlık, işten ayrılma ve emniyetin tehlikeye atılması gibi sonuçlara yol açmaktadır (Görlich ve Stadelmann, 2020). Yorgunluk risk yönetiminin düzenleyici bir öncelik olduğu havacılıkta (ICAO, 2016), duygusal tükenme, sirkadiyen uyumsuzlukla etkileşime girerek farkındalığı, dikkati ve bilişsel işlevleri bozabilmektedir (Chang ve Chiu, 2009; Baruah ve Reddy, 2018; Karanfil ve Çoban, 2024).

3. Örgütlerde Tükenmişlik

Tükenmişlik, günümüzde hem iş hem de sosyal hayatı etkileyen psikolojik bir sorundur (Öztürk, 2020). Maslach ve Jackson'ın (1981) kavramsallaştırdığı tükenmişlik kavramı, uzun süreli zorlu kişilerarası iş durumlarına maruz kalmanın sonucu olarak ortaya çıkan bir durumdur. Literatürde genel olarak, bireyin işiyle ilgili olarak yaşadığı uzun süreli stresin bir sonucu olarak ortaya çıkan fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenme durumu olarak tanımlanmaktadır. En yaygın kabul gören modellerden biri olan Maslach Tükenmişlik Envanteri'ne göre bu sendrom; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma olmak üzere üç temel boyutta incelenmektedir. Söz konusu üç boyutlu model, günümüzde de tükenmişliğin ölçülmesinde ve açıklanmasında en yaygın başvurulan çerçeve olmaya devam etmektedir (Maslach ve Jackson, 1986; Günay, 2016).

Duygusal tükenme, duygusal kaynakların tükenmesi ve kapasitenin ötesinde zorlanma hissini ifade etmektedir. Duyarsızlaşma, kişinin işinin alıcılarına karşı alaycı, mesafeli veya insanlık dışı tutumlar geliştirmesini ifade etmektedir. Kişisel başarıda azalma, kişinin mesleki rolündeki yetkinlik ve üretkenlik duygusunun azalmasını ifade etmektedir (Gökbulut ve Dindaş, 2022).

Tükenmişlik sendromu, özellikle ön saflarda hizmet veren kabin ekibi üyeleri arasında kritik bir iş yeri sendromudur. İnsanlarla yoğun etkileşim gerektiren hizmet sektörlerinde çalışan bireylerin tükenmişlik deneyimini açıklamada

yaygın biçimde kullanılmaktadır. Tüm mesleklerde olduğu gibi, yapısal ve operasyonel özellikleri gereği havacılık sektöründe de tükenmişlik durumları sıklıkla gözlemlenmektedir. Zira havacılık sektöründe çalışanlar sürekli yolcu etkileşimi, hizmet sunumu ve kriz yönetimi gerektiren görevleri nedeniyle bu sendromun etkilerine açık bir meslek grubudur (Köse ve Artar, 2024).

Tükenmişlik bir süreçtir ve bu süreçte birey, iş ortamı ve koşulları nedeniyle yoğun stres altında kalmaktadır. Bir süre sonra bu durumu kaldıramayarak, işinden uzaklaşmakta, duygusuzlaşmakta, işini zamanında yapacak enerjiyi bulamamakta ve kendini başarısız hissetmektedir. Havacılık sektörünün yapısı, sürekli zaman baskısı, aşırı stres, yüksek sorumluluk, yoğun çalışma temposu ve vardiya sistemi üzerine kurulu olduğundan, çalışanları maksimum tükenmişliğe karşı savunmasız hale getirmektedir. Hem uçuş ekibi ve kabin görevlilerinde hem de yer hizmetleri personelinde görülebilmektedir. Sonuç olarak, tükenmişlikten kaynaklanan stres ve başarısızlık hissi, düşük enerji, sürekli yorgunluk ve bitkinlik hissi gibi sorunlar ortaya çıkarmaktadır (Öztürk, 2020).

Bilhassa tükenmişliğin temel boyutu olan duygusal tükenme, iş taleplerini karşılamak için gereken duygusal kaynakların tükenmesini ifade etmektedir. Uçuş ekibi için bu tükenme türü, yolcu etkileşimlerine, emniyet gözetimi gerekliliklerine ve uçuşun fiziksel taleplerine tekrar tekrar maruz kalma yoluyla birikmekte ve kişiyi içten içe tüketmektedir (Ra, 2025).

Çalışanlar işlerine, çalıştıkları kuruma ve işe dair olumsuz ve yıkıcı düşüncelere kapılmaya başladıklarında, şüpheci bir tavırla bir şeylerin yanlış olduğunu dile getirebilmelidir. Bu durumda, çok geç olmadan, bunun kaynağının bireysel mi yoksa kurumsal mı olduğunu anlayabilmeli ve buna göre mücadele tarzını belirlemelidir. Kokpit ve kabin ekibinde yer alan kişiler, çalışma koşullarını ve saatlerini, ücretleri, iletişim becerilerini ve insanlarla iyi geçinme yeteneklerini bilerek ulaşılabilir ve gerçekçi hedefler belirlemelidir. Aksi takdirde, kişisel başarı duygularının azalması ve tükenmişlik yaşamaları olasıdır. Zira, yoğun bir çalışma temposunda insanlarla yüz yüze ilişkiler içinde olan çalışanlar genellikle duygusal tükenmeye maruz kalmaktadır ve hava yolu sektörü buna uygun bir alandır. Uçuş operasyonu sırasında, sorunlu yolcularla başa çıkmak, acil durumlarda yolcuların güvenliğini sağlamak, farklı zaman dilimlerinde uzun süre uçmak veya kültürel farklılıkları olan çok çeşitli insanlara hizmet etmek gibi yorucu, yıpratıcı, stresli ve tükenmişliğe yol açabilecek birçok olumsuzlukla karşılaşılabilmektedir (Günay, 2016; Özel ve Hacıoğlu, 2021). Örneğin kabin ve kokpit ekibi bir taraftan son derece hassas ve katı kurallar altında emniyet görev ve sorumluluklarını yerine getirmektedir. Diğer taraftan gecikmeler nedeniyle kızgın olan yolcuları duygularını bastırarak memnun

etmeye çalışmak ve yolcuların antisosyal davranışları ile sözlü saldırılarına maruz kalmak, ekip üyelerinde aşırı stres ve gerginliğe neden olmaktadır (Choy, 2002; Özel ve Hacıoğlu, 2021).

Tükenmişlik sendromunun sonuçları hem çalışanlar hem de hava yolu şirketleri açısından oldukça ciddidir. Tükenmişlik yaşayan çalışanların işe odaklanamaması ve yolcuya verilen hizmet kalitesinin düşmesi, şirketler için maliyet ve imaj kaybına neden olmaktadır (Kızılcan ve Demiral, 2021).

Tükenmişliğin yaygınlığı, emniyet açısından da önemli sonuçlar doğurmaktadır (Öztürk, 2020). Tükenmişlik yaşayan ekip üyeleri, durumsal farkındalıkta azalma, karar verme yeteneğinde bozulma ve emniyet prosedürlerine uyumda düşüş gibi olumsuz özellikler, tutum ve davranışlar göstermektedir. Tükenmişliğin karakteristik özelliği olan duygusal mesafelenme, ekip iletişimini ve koordinasyonunu tehlikeye atarak, emniyetli uçuş operasyonları için gerekli olan iş birliği süreçlerini baltalayabilmektedir. Dahası, tükenmişlik yaşayan ekip üyelerinin, ortaya çıkan riskleri belirleyen ve azaltan proaktif emniyet davranışlarında bulunma olasılıkları da daha düşük olmaktadır (Ra, 2025).

Tükenmişlik hissi yaşayan bir hizmet çalışanı, iş yerinde yolcularla iletişim kurmakta ve onlarla başa çıkmakta zorlanacaktır. Bu durum, verimlilik ve karlılık üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olup, havayollarının verimliliği ve karlılığı temel başarı faktörleri olduğundan şirket için zararlı olacaktır (Dinçer vd., 2017; Özel ve Hacıoğlu, 2021).

Tükenmişlik durumlarının kabin ekibinin performansını düşürdüğü ve olumsuz etkilediği bilinmektedir. Çalışmalar, duygusal tükenmedeki önemli bir artışın psikolojik iyilik hali davranışlarını doğrudan azalttığını göstermiştir. Tükenmişlik, uçuş görevlileri üzerinde olumsuz kişisel, zihinsel ve davranışsal etkilere sahipken, aynı zamanda örgütsel bir bakış açısıyla ticari hava yolu çalışanları arasında verimlilik ve performans düşüşlerine yol açmaktadır. Örgütsel ortama yansımalar, hava yolunun hizmetlerini doğrudan etkileyebilmekte yolcu-hava yolu ilişkisini olumsuz yönde etkileyebilmekte ve potansiyel olarak önemli halkla ilişkiler zararına yol açabilmektedir. Havacılık psikolojisinde gözden kaçan bir eksiklik, uzun vadeli şirket için önemli ekonomik kayıplara, bunun yanı sıra emniyet zafiyetlerine neden olabilmektedir (Köse ve Artar, 2024). Dolayısıyla tükenmişlik, erken aşamada fark edilmezse hem kuruluş hem de birey için yıkıcı etkileri olabilmektedir (Öztürk, 2020).

4. Örgütsel Sessizlik

Örgütsel sessizlik, çalışanların örgütsel sorunlar, durumlar, olaylar veya işle ilgili endişelerin, görüşlerin, soruların veya fikirlerin gizlenmesi anlamına gelmektedir (Morrison, 2014). Örgütsel koşulları değiştirme ve iyileştirme

potansiyeline sahip bireylerin, örgüte ilişkin davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmelerini içten ve açık bir biçimde dile getirmemesi ya da bilinçli olarak geri tutmasıdır (Pinder ve Harlos, 2001). Kavramsal açıdan sessizlik çoğu zaman edilgen bir tutum olarak değerlendirilse de bu durum bütünüyle pasif bir davranış biçimi değildir (Scott, 1993). Nitekim sessizlik, kimi zaman belirli bir amaç doğrultusunda, kasıtlı, bilinçli ve aktif bir tercih olarak da ortaya çıkabilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001). Bu durum, bilinçli ve proaktif bir tutum olarak bireyin kendisini dışsal tehditlere karşı koruma eğiliminin bir yansımasıdır. Kişinin kendini savunma güdüsü ve mevcut ya da ortaya çıkabilecek sorunlardan sorumlu tutulma endişesi, bu davranışın temelini oluşturmaktadır. Bu korku doğrultusunda çalışanlar, yapılan hatalar veya karşılaşılan durumlarla, problemlerle ilgili bilgileri açıklamak yerine gizleme eğilimi gösterebilmektedir (Dyne vd., 2003; Alparslan ve Kayalar, 2012).

Havacılık alanında da çalışanların karşılaştıkları adaletsizlikleri dile getirmekten kaçınmaları, çoğu zaman üstlerinin otoriter, savunmacı tutumları, cezalandırma korkusu veya kariyer kaygısı gibi etkenlere dayanmaktadır (Taşkıran, 2010; Karacan ve Eryılmaz, 2025). Uçuş ekibi için sessizlik birçok şekilde kendini gösterebilmektedir. Yardımcı pilot, emniyet endişeleri mevcut olsa bile, kaptanın kararını sorgulamaktan çekinebilmektedir. Kabin ekibi, yolcu davranış sorunlarını veya kendi yorgunluk seviyelerini bildirmekten kaçınabilmektedir. Pilotlar, görevden alınmaktan veya bildirimde bulunmanın idari yükünden kaçınmak için yorgunluğu olduğundan az bildirebilmektedir (Under ve Gerede, 2021; Pacheco vd., 2025).

Açık komuta ve kontrol için gerekli olan hiyerarşik yapılar, kıdemli ve kıdemsiz ekip üyeleri arasındaki iletişimi engelleyebilmektedir. Misilleme, ceza alma veya herhangi bir müeyyide ile karşılaşma ya da kariyere zarar verebilecek olası sonuçlardan duyulan korku, ayrıca operasyonel baskılardan kaynaklanan tedirginlik, hataların veya emniyet endişelerinin bildirilmesini engelleyebilmektedir. Bunun yanında, işbirlikçi problem çözme yerine otoriteye saygıyı ön plana çıkaran örgütsel kültürler ve ekip üyelerinin tutumları da sessizliği pekiştiren önemli faktörler arasında yer almaktadır (Özeren, 2025).

Ancak havacılık gibi yüksek emniyet gerektiren sektörlerde, emniyet açısından önemli bilgilerin serbest akışı tehlike tespiti ve risk azaltma için hayati önem taşıdığından, sessizlik operasyonel emniyet verimliliği açısından doğrudan bir tehdit oluşturmaktadır (Bienefeld ve Grote, 2012). Sessizlik kültürünün baskın olduğu ortamda çalışanlar, hata ve olası riskleri dile getirmekten uzak durmakta; bu durum ise bilgi paylaşımını ve örgütsel öğrenme süreçlerini zayıflatarak emniyet uygulamalarında ciddi eksikliklere yol açabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Bu çerçevede özellikle havacılık

açısından örgütsel sessizlik, emniyet kültürünün güçlenmesini engelleyen ve emniyetli davranışların sürekliliğini riske atan önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Karacan ve Eryılmaz, 2025).

Sessizliğin sonuçları, bireysel vakaların ötesine, sistemik emniyet başarısızlıklarına kadar uzanmaktadır. Birçok kaza, mürettebat üyelerinin seslerini çıkarmamalarının yıkıcı sonuçlar doğurabileceğini göstermiştir. Örneğin sivil havacılık alanında en bilindik kazalardan olarak kabul edilen 1977 Tenerife felaketi, Los Rodeos Havaalanı pistinde iki Boeing 747 uçağının çarpışması ve 583 kişinin hayatını kaybetmesiyle sonuçlanmış, kazanın sebepleri içerisinde önemli bir bölümünün iletişimsizlikten kaynaklandığı göstermiştir. Ancak kısmen yardımcı pilotunun, belirsiz iletişim sonucu kaptanın kalkışa başlama kararını etkili bir şekilde sorgulayamamasına bağlanmıştır. Bu başarısızlık, kaptanın muazzam prestiji ve otoritesi ile muhalefeti psikolojik olarak zorlaştıran bir kokpit kültürü tarafından şekillendirilmiştir (Helmreich vd., 1999; Strother, 1999).

Özellikle havacılık sektöründe emniyetle doğrudan ilişkileri bulunan uçuş ekibi, kontrolör ve bakım ekipleri emniyetsiz gördükleri konuda kararlı ısrarcılık içerisinde olmalıdır. Emniyetsiz olduğu görülen, hissedilen durumlarda ve olaylarda çekingen davranarak sessiz kalmak, havacılıkta hayatlara mal olabilecek bir husustur (Kabasakal, 2017).

Bu konuya, özellikle de güç mesafesi açısından yaklaşan ve her daim açık iletişimi, kararlı bir ısrarcılığı önleyen Ekip Kaynak Yönetimi (Crew Resource Managemement-CRM) eğitimlerine rağmen, bu sorun devam etmekte ve uçuş emniyeti için hala bir risk oluşturmaktadır. Bu sorunu çözmek için, mürettebat üyelerinin neden konuşmak yerine sessiz kalmayı tercih ettiklerini daha iyi anlamayı gerektirmektedir (Bienefeld ve Grote, 2012).

5. Örgütlerde Çoklu Görev Yorgunluğu, Bilişsel Yük ve Performans İzleme Dinamikleri

Özellikle tıp, polis hizmetleri, hava trafik yönetimi ve kurtarma hizmetleri gibi mesleklerde, çoklu görev yeteneği düzenli çalışma kültürünün bir parçasıdır. Bu işler, aynı anda birden fazla bilgi üzerinde eş zamanlı önceliklerle çalışmayı ve kısa süre içinde birden fazla görevi yerine getirmeyi gerektirmektedir (Zehra ve Malik, 2025).

Günümüzdeki hava yolu operasyonları, üst düzey insan performansına dayalıdır. Uçuş operasyonları, özellikle kalkış, iniş ve anormal durumlar gibi yüksek iş yükü aşamalarında sürekli görev yönetimi gerektirmektedir. Kokpit ekibi, otomatik sistemleri izlemeli, hava trafik kontrolüyle iletişim kurmalı, uçak sistemlerini yönetmeli ve hava durumu, trafik ve arazi hakkında durumsal

farkındalığı korumalıdır. Kabin ekibi yolcuların ihtiyaçlarını karşılamalı, kabin güvenliğini ve emniyetini izlemeli, hizmet sunumunu yönetmeli ve kokpitle iletişimi sürdürmelidir. Uzun çalışma süreleri boyunca sürdürülen bu çoklu görev ortamının bilişsel talepleri, yalnızca fizyolojik yorgunluktan farklı olarak, özel bir yorgunluk türü üretmektedir. Wickens'in (2008) Çoklu Kaynak Teorisi, benzer bilişsel kaynakları kullanan eş zamanlı görevlerin bilişsel yorgunluğa sebep olarak müdahale ve hata olasılığını artırdığını açıklamaktadır. İnsanların sınırlı dikkat kapasitesine sahip olduğu kabul edilmektedir. Dikkat kaynaklarının işlem aşamaları ve farklı modaliteler (görsel, işitsel, uzamsal ve sözel) arasında paylaştırıldığı, aynı kaynağı gerektiren eş zamanlı görevlerin ise performans düşüşüne yol açtığı öne sürülmektedir.

Modern bir ticari uçağın kokpiti, belki de profesyonel dünyanın en tipik çoklu görev ortamıdır. Pilotların uçuş yönetim, navigasyon ve iletişim sistemlerini aynı anda izlemesi ve yönetmesi gerekmektedir. Bunun yanında çevredeki hava sahası, hava durumu ve araziye ilişkin durumsal farkındalığın korunması ile kontrol listelerinin uygulanması ve standart işletim prosedürlerine uyulması beklenmektedir. Ayrıca hava trafik kontrolüyle iletişim kurulması, yakıt durumu ve sistem anormalliklerinin yönetilmesi ve diğer mürettebat üyesiyle etkili koordinasyon sağlanması da önemlidir. Tüm bunlar, tutum, irtifa ve yönü koruma gibi temel havacılık görevlerini yerine getirirken yapılmaktadır. Uçuşun yüksek iş yükü aşamalarında, özellikle olumsuz koşullarda yaklaşma ve iniş sırasında, bu görev taleplerinin eşzamanlılığı ve kritikliği, insan dikkat kapasitesinin üst sınırlarına yaklaşan seviyelere ulaşmaktadır.

Kabin ekibinin çoklu görev talepleri, yapısal olarak kokpitinkinden farklı olsa da kabin operasyonunun yüksek iş yükü aşamalarında bilişsel olarak daha az yoğun değildir. Dar gövdeli bir uçakta, kabin görevlisi dar bir çalışma alanında yiyecek ve içecek servisi sırasında aynı anda envanteri ve yolcu taleplerini takip edebilmelidir. Ayrıca mutfak ekipmanlarını yönetmeli, çağrı düğmesi aktivasyonlarına yanıt vermeli ve kabinde emniyet ile ilgili anormallikleri izlemelidir. Bunun yanında emniyet farkındalığını sürdürmeli (yolcu sıkıntısını tarama, çıkış yollarını izleme, kabin basıncı ve sıcaklık anormalliklerine dikkat etme) ve yolcu etkileşimi için gerekli duygusal emeği göstermelidir. Bu görevler portföyü, bölünmüş dikkat ve çalışma belleği üzerinde önemli talepler oluşturmaktadır.

ICAO'ya (2025) göre bu sürekli bilişsel talep, azalmış dikkat, azalmış farkındalık ve karmaşık sorunları çözme yeteneğinde bozulma ile karakterize edilen bilişsel yorgunluğa yol açmaktadır. Bu yorgunluk, fiziksel yorgunluktan farklıdır ve yüksek operasyonel karmaşıklığa sahip kısa mesafeli uçuşlarda bile gelişebilmektedir. Bu durum çalışma belleğini etkilemekte, işlem süresini

uzatmakta ve karar verme kalitesini kötüleştirmekte; sonuç olarak zihinsel verimlilikte ve genel iş performansında düşüşe yol açmaktadır. Bu nedenle işyeri ortamındaki değişen taleplerle birlikte, çalışanların sağlığını ve örgütsel performansı korumak için çoklu görev yapmanın bilişsel etkisini tanımak kritik önem taşımaktadır (Levine vd., 2020). Bu çoklu görev etkisinin, özellikle stres seviyeleri yüksek olduğunda, bilişsel performansa zararlı olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Yoğun taleplere düzenli maruz kalma, daha fazla zihinsel yorgunluk, duygusal azalma ve tükenmişlik belirtileriyle ilişkilendirilmektedir. Nörobilişsel çalışmalar, bilişsel yükü artırdığını ve dikkat, hafıza ve yürütücü işlev bölgelerinde uzun vadeli yapısal ve fonksiyonel değişikliklere katkıda bulunduğunu göstermektedir. Örgütte koruyucu önlemler olmadığında, kişiyi ilerleyen yaşla bilişsel gerilemeye, dikkat eksikliğine ve hatta nörodejeneratif hastalığa yatkın hale getirebilmektedir (Mack vd., 2022). Zihinsel kapasiteye verilen zararın yanı sıra, ek baskıdan dolayı hata oranlarının artmasına da neden olmaktadır. Bu olgu, durumsal farkındalığı, hafıza hatırlama yeteneğini ve eleştirel düşünme ile problem çözme gibi üst düzey bilişsel işlevleri yerine getirme kapasitesini bozabilmektedir (Lovett vd., 2023). Bu nedenle, özellikle havacılık gibi hata payının az olduğu ve ciddi sonuçlar doğurabileceği mesleklerde büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle uzun vadeli bilişsel verimlilik ve dayanıklılığı nasıl etkilediğini de dikkate almak gereklidir (Zehra ve Malik, 2025).

Diğer taraftan, uçuş operasyonları mürettebat performansının kapsamlı bir şekilde izlenmesiyle karakterizedir. Uçuş verisi izleme sistemleri, uçak parametrelerini sürekli olarak kaydederek uçuş yollarının yeniden oluşturulmasına ve standart prosedürlerden sapmaların belirlenmesine olanak tanımaktadır. Kabin gözetim sistemleri, öncelikle emniyet amacıyla gerekçelendirilmiş olsa da hizmet ve emniyet görevleri sırasında mürettebat performansını da izlemektedir (Khoshkhoo vd., 2018; Li vd., 2024). Giderek artan bir şekilde, bu izleme sistemleri gözlemsel denetimler, yolcu memnuniyeti anketleri ve mürettebat faaliyetlerinin elektronik takibi ile desteklenmektedir. Emniyet, yolcu memnuniyeti, operasyonel rutinler, prosedürler çerçevesinde yürütülen tüm süreçlerde bu izleme ortamının psikolojik etkisi ister istemez bir baskı ortamı tesis etmektedir. Aslında uçuş verisi izleme programları, sistemik riskleri belirleyerek ve hedefli eğitim müdahalelerini mümkün kılarak emniyet iyileştirmelerine önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır. Ancak buradaki zorluk, izlemenin psikolojik bağlamında yatmaktadır. Bilişsel yükün zaten yüksek olduğu bir çalışma ortamında, performansın sürekli izlenmesi ve değerlendirilmesi, çalışan üzerinde ek bir psikolojik talep ve algılanan baskı oluşturabilmektedir.

6. Örgütsel Bağlamda İş-Yaşam Dengesizliği

İş-yaşam dengesi, çalışanların işleriyle ilgili profesyonel sorumlulukları ile kişisel yaşamları, aile ve günlük yaşam sorumlulukları arasında sağlıklı bir denge kurabilme yeteneğini ifade etmektedir. Bu denge, çalışanların iş gereksinimlerini etkin bir şekilde karşılamalarının yanı sıra, ailelerine, hobilerine, sağlıklarına, dinlenmeye ve eğlenmeye de yeterli zaman ve enerji ayırabilmelerini kapsamaktadır (Öztırak, 2023). Diğer bir ifade ile bireyin iş ve iş dışı (aile, kişisel ve sosyal) rollerini aynı anda ve sürdürülebilir bir şekilde yerine getirebilme kapasitesini içermektedir. Buradaki denge, alanlar arası çatışmanın düşük, iş ve yaşamın birbirini zenginleştirmesinin yüksek ve algılanan uyumun tatmin edici olmasını gerektirmektedir. Dengenin temelinde zamansal uyum, gerilim ve enerji yönetimi, davranışsal uyum ile bireysel tercihler ile örgütsel uygulamalar arasındaki uyum gibi faktörler yer almaktadır (Lee ve Sirgy, 2019). Bireyler, her iki yaşam alanında da birbirini tamamlayan bir denge kurabildiklerinde, her iki alana da yeterli zamanı ayırabildiklerinde hem iş hem de kişisel yaşamlarından daha yüksek doyum elde edebilmektedir (Clark, 2000; Altıntaş ve Altıntaş, 2026). Bu anlayış, yalnızca bireysel refah açısından değil, aynı zamanda örgütsel verimlilik ve sürdürülebilir performans açısından da kritik bir öneme sahiptir.

İş-yaşam dengesizliğinin tezahürü, iş rolünün taleplerinin aile rolünün talepleriyle çatıştığı bir sendrom olan iş-aile çatışmasıdır. Özel yaşamına daha fazla önem veren bireyler, iş hayatındaki rollerini tam anlamıyla yerine getirmekte zorlanabilirken, iş yaşamına aşırı odaklanan bireyler ise özel ve aile yaşamlarına yeterli zaman ayıramayabilmektedir. Bu durum, iş ve özel yaşam rollerinin birbirine müdahale etmesiyle rol çatışmalarına ve dolayısıyla bir dengesizliğe yol açmaktadır. Bununla birlikte, bireylerin iş-yaşam dengesini sağlama yeteneği yalnızca kişisel tercihlere bağlı değildir; örgütsel koşullar ve sektörün yapısal özellikleri de bu dengeyi önemli ölçüde etkileyebilmektedir (Polat ve Duran, 2026). Bireylerin kontrolü dışında ortaya çıkan faktörler nedeniyle iş-yaşam dengesizliklerini güçlendirebilmektedir. Bu bağlamda, iş-yaşam çatışmalarının yalnızca bireysel bir sorun değil, aynı zamanda örgütsel ve yapısal koşulların da şekillendirdiği bir olgu olduğu söylenebilmektedir.

İş-yaşam dengesi ya da dengesizliği konusu özellikle zamansal ve duygusal taleplerin yoğun olduğu sektörlerde geniş bir uygulama alanı bulmaktadır. Havacılık sektörü ise, yapısal koşulları, operasyonların kapsamı ve işin yürütülüş biçimi açısından, iş-yaşam dengesizliğinin en belirgin biçimde gözlemlendiği çalışma ortamlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Yoğun çalışma temposu, vardiya düzensizlikleri ve yüksek düzeyde duygusal çaba gerektiren hizmet yapısı hem iş hem de özel yaşam rollerini eşzamanlı

olarak yürütmek zorunda kalan çalışanlar için dengesizlikler yaratmaktadır. Havacılık programlarının benzersiz doğası, sağlıklı bir iş-yaşam dengesini sürdürmeyi zorlaştırmakta; yedi gün, 24 saat kesintisiz hizmet sunan bu sektör, öngörülemeyen çalışma saatleri ve sosyal yaşamdan uzak kalma olasılığı nedeniyle iş-yaşam dengesizliğinin özellikle öne çıktığı alanlardan biri olarak öne çıkmaktadır (Çolak ve Kaya, 2026).

Özellikle çalışma günleri, saatleri düzensiz ya da belirsiz olduğunda, hayatın diğer yönlerini dengelemek ekstra çaba gerektirmektedir (Arseven ve Yurdakul, 2024). Bu nedenle hava yolu çalışma yapısı, iş-yaşam dengesi açısından temel zorluklar sunmaktadır. Uçuş ekibi üyeleri düzensiz saatlerde çalışmaktadır, çalışma saatleri sürekli değişebilmektedir. Bu bireyler uzun süre evden uzakta kalmaktadır ve kişisel planlamayı zorlaştıran program belirsizliği yaşamaktadır. Uzun uçuşlar, gece vardiyaları, belirsizlikler ve farklı zaman dilimlerinde çalışmaya ilişkin bu yapısal özellikler, kişisel ilişkiler, sağlık davranışları ve psikolojik refah üzerinde sonuçları olan iş-yaşam dengesizliğine yol açmaktadır. Uçucu personelin sık sık seyahat etmeleri kişisel ve profesyonel yaşamları arasında denge kurmakta zorlanmalarını beraberinde getirmektedir. Programlar öngörülemez olduğundan veya uzun süreli uzaklık gerektirdiğinden, mürettebat üyeleri önemli aile etkinliklerini kaçırmakta, ilişkilerini sürdürmekte zorlanmakta, sorumlulukları ötelemek zorunda kalmakta ve iş ile aile rolleri arasında çatışma yaşamaktadır. Günlük yaşamdan, ailelerinden uzun süre ayrı kalmak, sosyal ilişkilerini ve hobilerini sürdürmelerini zorlaştırabilmektedir (Köse ve Artar, 2024).

Uzun uçuşlar, yerel saat farkından kaynaklanan jet lag ve sık sık değişen uçuş programları, kabin ekibini ve kokpit ekibini etkilediği gibi, günlük yaşamdan uzak kalmakla beraber, ailelerinden ve arkadaşlarından uzun süre ayrı kalan ve sosyal yaşam eksikliği çeken uçuş ekibi, bu durumla ilişkili olarak fizyolojik bozukluklar ve zihinsel yorgunlukla karşı karşıya kalmaktadır (Cabon vd., 2012). Zamanla bu durum, aile içi çatışmalara, gerginliğe ve strese yol açabilmekte; gerginlik ve stres kısa sürede tükenmişlik sendromuna da katkıda bulunabilmektedir. Sinirlilik, gereksiz ve şiddetli tartışmalar, depresyon ve ilgili sağlık sorunları ortaya çıkabilmektedir (Boksem vd., 2006; Günay, 2016; Özel ve Hacıoğlu, 2021).

İş-yaşam dengesinin bozulması, bir çalışanın temel refahını ve iş memnuniyetini de doğrudan etkilemektedir. Yapılan araştırmalar, iş-yaşam dengesi kötü olduğunda, bunun kişisel güçlü yönleri baltaladığını, daha düşük memnuniyete ve daha büyük psikolojik kırılganlığa yol açtığını ortaya koymuştur. Bu durum, yorgunluk ve düzensiz çalışma saatleri ile gece vardiyasından kaynaklanan bozulmuş sirkadiyen ritimler gibi fiziksel stres

faktörleriyle daha da kötüleşmektedir (Kumari ve Aithal, 2022; Arseven ve Yurdakul, 2024; Aerviva, 2025).

Hava yolu çalışanları genellikle günlerce evden uzakta oldukları için, kendi hayatlarında misafir gibi hissedebilmekte; bu da ilişkisel gerginliğe ve varoluşsal yalnızlık duygusuna yol açmaktadır (Allen vd., 2000; Kahveci ve Nichols, 2006). Özellikle kariyerlerinin erken aşamalarında olanlar için, profesyonel sorumlulukları kişisel yaşamla (aile, sağlık ve ilişkiler) dengeleme mücadelesi hem kariyeri hem günlük yaşamı olumsuz yönde etkileyen hızlı bir tükenmişliğe yol açabildiği bilinmektedir (Aswin, 2025). Bakıma muhtaç durumdaki yakınları, çocukları veya yaşlı akrabaları olan uçuş ekibi için, evden uzakta geçirilen zaman ve bunun sonucunda eşlere veya vekil bakıcılara yüklenen yük, sürekli bir suçluluk duygusu, ilişki gerginliği ve ebeveynlik rolü çatışması kaynağı oluşturmaktadır. Bu durum da ikili ilişkilerde sorunlar meydana getirmektedir (Ernst Kossek ve Ozeki, 1998; Avis vd., 2019; Aijaz vd., 2020).

Görüldüğü gibi sivil havacılığa özgü koşullar yalnızca bireysel düzeyde yorgunluk, stres ve tükenmişlik riskini artırmakla kalmamaktadır. Aynı zamanda aile içi ilişkiler, sosyal yaşam ve ebeveynlik rolleri üzerinde de belirgin baskılar oluşturmaktadır. Bu nedenle hava yolu işletmelerinin yalnızca operasyonel verimliliğe değil, çalışan refahını destekleyen uygulamalara da odaklanması önem taşımaktadır.

Değerlendirme ve Sonuç

Geleneksel çalışma anlayışından modern iş yaşamına geçiş süreciyle birlikte çalışma biçimlerinde, örgüt yapılarında ve beklentilerde köklü değişimler yaşanmıştır. Bu dönüşüm yalnızca işin yapılış şeklini değil, çalışanların rol algılarını, sorumluluk düzeylerini ve performans ölçütlerini de önemli ölçüde etkilemiştir. İş yaşamında ortaya çıkan bu değişimler, hem somut göstergeler (üretkenlik, hız, çıktı miktarı gibi) üzerinden bireylere daha yüksek verimlilik standartlarını zorunlu kılmıştır. Ayrıca soyut boyutlar (başarı algısı, rekabet baskısı, sürekli gelişim beklentisi gibi) da bu baskıyı pekiştirmektedir. Bir taraftan teknolojik gelişmeler ve küreselleşmenin etkisiyle yeni uzmanlık alanları ve görev tanımları hızla ortaya çıkarken; diğer taraftan bu görevlerin gerektirdiği bilgi, beceri ve yetkinliklerin çalışanlar tarafından karşılanmasında çeşitli güçlükler yaşanmaya başlanmıştır. İşlerin kapsamının genişlemesi, sorumlulukların artması ve performans beklentilerinin yükselmesi, çalışanların iş yükünü, stresini ve psikolojik baskı düzeyini artırabilmektedir. Dolayısıyla modern iş yaşamı, fırsatlarla birlikte belirsizlikleri ve uyum sorunlarını da beraberinde getiren çok boyutlu bir dönüşüm sürecini ifade etmektedir (Erdem ve Alkan, 2022).

İş yaşamıyla, mesleğin icra edilişi ve doğasıyla ilişkili muhtelif faktörlerin sebebiyet verdiği sendromlar ve psikososyal riskler, çalışma hayatında giderek önem kazanan başlıca halk sağlığı sorunlarından biri olarak kabul edilmektedir. İş yaşamına ilişkin unsurlar; uzun çalışma süreleri, çalışma ortamının niteliği, iş yükü ve tempo ile tekdüze görevler gibi faktörler çalışanların ruhsal iyilik hâlini olumsuz etkileyebilmektedir. Benzer şekilde, örgütsel yapıya bağlı etmenler; rol belirsizliği, kurum kültürü, yönetsel kararlara katılım düzeyi ve kariyerle ilgili güçlükler de ruhsal iyilik hâlini olumsuz etkileyen diğer faktörler arasında yer almaktadır. Bu nedenle tüm sektörlerde ve işyerlerinde psikososyal risklerin sistemli biçimde belirlenmesi ve değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, bu risklerin önlenmesine yönelik politikaların ve düzenlemelerin geliştirilmesi ile uygulamada etkin şekilde hayata geçirilmesi gerekmektedir (Karaca ve Çevik, 2024).

Psikososyal risk merceğinden bakıldığında, sivil havacılık alanında özellikle uçuş operasyonlarında kabin ve kokpit, insan sınırlarının örgütsel taleplerle kesiştiği ve derin etkiler yarattığı ortamlar olarak ortaya çıkmaktadır. Havacılık sisteminin "canlı varlık" bileşeni olan mürettebat çeşitli faktörlerden kaynaklanan psikososyal risklerin doğurduğu sürekli bir baskı altındadır.

Bu bölümde, hava yolu örgütlerinde yaygın olarak gözlemlenen modern iş yaşamı sendromları ve psikososyal riskler, sivil havacılığın kendine özgü yapısal ve operasyonel özellikleri çerçevesinde ele alınmıştır. Hizmet sektörünün duygusal emek yoğun doğası, havacılıkta yüksek emniyet beklentisi, sıfır hata toleransı, vardiyalı ve düzensiz çalışma sistemi ile birleştiğinde; uçuş ekipleri için benzersiz bir psikososyal risk profili ortaya çıkarmaktadır.

Bölüm kapsamında öncelikle jet lag ve kronik yorgunluk olgusu, sirkadiyen ritim bozulmaları ve bunların bilişsel performans, karar verme ve emniyet üzerindeki etkileri bağlamında incelenmiştir. Yorgunluğun yalnızca bireysel bir fizyolojik durum değil, aynı zamanda sistemik bir emniyet riski olduğu vurgulanmıştır. Tükenmişlik olgusu, yüksek iş yükü, zaman baskısı, sürekli dikkat gereksinimi ve yoğun sorumluluk altında çalışan uçuş ekipleri açısından önemli bir risk alanı olarak değerlendirilmiştir. Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel yeterlilik algısında azalma gibi boyutlarıyla tükenmişliğin hem bireysel iyi oluşu hem de emniyetle ilişkili performans göstergelerini olumsuz etkileyebileceği ifade edilmiştir. Öte yandan örgütsel sessizlik, havacılıkta kritik öneme sahip bilgi paylaşım süreçlerini zayıflatabilecek bir başka psikososyal risk olarak ele alınmıştır. Hiyerarşik yapı, otorite algısı ve olası yaptırım korkusu nedeniyle çalışanların emniyetle ilgili endişelerini dile getirmemesi, risklerin erken aşamada tespit edilmesini engelleyebilmektedir. Bu bağlamda açık iletişim ve psikolojik güvenlik ikliminin önemi vurgulanmıştır. Ayrıca modern kokpit

ve kabin ortamlarında çoklu görev gereklilikleri, yüksek bilişsel yük ve sürekli performans izleme uygulamaları da değerlendirilmiş; bu unsurların, zaten yoğun olan dikkat ve karar verme süreçleri üzerinde ek bir zihinsel baskı oluşturabildiği belirtilmiştir. Bu durumun uzun vadede bilişsel yorgunluk ve hata olasılığı üzerinde etkili olabileceği ifade edilmiştir. Son olarak iş-yaşam dengesizliği ve iş-aile çatışması, düzensiz programlar, uzun süreli evden uzak kalma ve sosyal izolasyon bağlamında ele alınmış; bu durumun hem bireysel refah hem de örgütsel sürdürülebilirlik açısından kritik sonuçlar doğurduğu ortaya konmuştur.

Bu bölümde incelenen psikososyal riskler, modern uçuş ekibinin karşı karşıya kaldığı karmaşık ve birbirine bağlı bir zorluklar sistemini oluşturmaktadır. Bilimsel literatür, çeşitli risk faktörlerinin hem bireyler hem de örgütler için olumsuz sonuçları olduğuna işaret etmektedir.

Goode (2003), Amerika Birleşik Devletleri'nde ticari hava yolu pilotlarının çalışma programları ile kaza riski arasındaki ilişkiyi araştırmış ve çalışma saati sınırlarının önemini vurgulamıştır. Caldwell vd. (2009), uzun çalışma saatleri, düzensiz programlar, uyku yoksunluğu ve sirkadiyen ritim bozukluğunun yorgunluğu artırdığını ve bunun durumsal farkındalığı düşürerek emniyet zaaflarına yol açtığını belirtmiş; bu sorunları ele almak için bilimsel temelli FRMS ve kurumsal iyileştirmelerin gerekli olduğunu savunmuştur. Bendak ve Rashid (2020) yorgunluğun çok faktörlü nedenlerini ve bilişsel gerileme yollarını ortaya koyarak, özelleştirilmiş program yönetimi ve yorgunluk azaltma stratejilerine duyulan ihtiyacı vurgulamıştır. Son yıllarda yapılan çalışmalar, uzun ve ultra uzun menzilli uçuşlarda kabin görevlileri ve pilotların yaşadığı kronik yorgunluk, uyku bozukluğu, iş yükü ve sirkadiyen ritim bozukluğunun hem zihinsel/fiziksel sağlık hem de emniyetle ilişkili davranışlar (prosedür uyumluluğu, acil durum müdahalesi) ve hizmet performansı (duygusal tutarlılık, yanıt kalitesi) üzerinde olumsuz etkiler yarattığını göstermektedir (Van den Berg vd., 2020; Wen vd., 2023; Signal vd., 2024). Ayrıca, duygusal emek nedeniyle tükenmişlik ve azalan örgütsel bağlılığın, çalışma ortamındaki sosyal davranışları olumsuz etkilediği bildirilmektedir (Ko, 2013; Lee vd., 2015; Joo ve Kim, 2017). Bu bulgular, vardiyalı çalışma ve programlardan kaynaklanan yorgunluğun uçuş ekibinin emniyet bilinci ve verimliliği üzerinde ciddi etkiler yarattığını ve yasal/kurumsal düzenlemeler ile bilimsel temelli bir yorgunluk yönetim sistemine duyulan ihtiyacı ortaya koymaktadır (Lee ve Hwang, 2012; Bae vd., 2022; Ra, 2025).

Havacılık profesyonellerinin psikolojik dünyası adeta bir paradoksla karakterize durumdadır. Bir yandan aşırı zihinsel dayanıklılık ve istikrar gerekliliği, önemli bir psikolojik sıkıntı kaynağı olan işyeri ortamıyla tezat

oluşturmaktadır. Ruh sağlığı bozuklukları, özellikle depresyon ve anksiyete, sektörde yaygın olmakla birlikte genellikle gizli kalmaktadır. Kabin ekibi arasında depresyon prevalansının genel nüfusa göre en az iki kat daha fazla olduğu tahmin edilmektedir ve aktif uçuş görevlilerinin %40'ına kadarının ciddi depresyon öyküsü bulunmaktadır (Wen vd., 2021). Bu riskler, bireysel refah ve örgütsel emniyet açısından da önemli sonuçlar doğurmaktadır. Bu riskleri anlamak ve ele almak, yalnızca bireysel psikosağlık değil, sürdürülebilir ve emniyetli havacılık operasyonları için de temel bir gerekliliktir.

Ele alınan psikososyal sendromlar esasında ayrı ayrı olgular olmaktan ziyade birbirine bağımlı, birbirini etkileyen faktörler olabilmektedir. Örneğin duygusal emek tükenmişliğe katkıda bulunabilmektedir; tükenmişlik, örgütsel vatandaşlık davranışlarına katılma motivasyonunu azaltarak sessiz kalma olasılığını artırabilmektedir. Jet lag ve kronik yorgunluk, bilişsel ve duygusal işlevleri destekleyen temel biyolojik süreçleri bozmaktadır, yorgunluk bilişsel aşırı yüklenmeyi şiddetlendirebilmekte, çoklu görev yapmanın bilişsel maliyetlerini artırmaktadır. İş-yaşam dengesizliği mesleki stresi kişisel hayata yayarak tükenmeyi hızlandırabilmektedir. Yorgunluk, duygusal düzenlemeyi bozarak duygusal emeği daha zor hale getirmekte; tükenmişliğe ve yorgunluğa karşı koruma sağlayan uyku ve sosyal bağlantı fırsatlarını azaltmaktadır. Tüm bu stres faktörlerinin kümülatif ağırlığı, insan dayanıklılığının sınırlarını zorlayan şekillerde uçuş ekibi üyesi olan sivil havacılık profesyonellerinde bir araya gelerek bir yük oluşturmaktadır.

Literatür ışığında yapılabilecek temel bir çıkarım, hava yolu kuruluşlarında psikososyal risklerin etkili biçimde yönetilebilmesi için farklı örgütsel düzeylerde geliştirilen müdahale stratejilerinin eşgüdüm içinde uygulanması gerektiğidir. Bu kapsamda düzenleyici çerçeveler, asgari koruma standartlarını belirlemeli ve proaktif bir emniyet kültürünün gelişimini sürekli olarak desteklemelidir. Hava yolu şirketi düzeyinde ise politika ve yönetim uygulamaları; iş yükü yönetimi, planlama, izleme, iletişim ve destek alanlarında kanıta dayalı yaklaşımları esas almalıdır. Ekip düzeyindeki uygulamalar, kokpit ve kabin ekipleri içinde psikolojik dayanıklılığı, sosyal desteği, açık iletişimi ve karşılıklı desteği güçlendirmeyi hedeflemelidir. Bireysel düzeyde sunulan kaynaklar da mürettebat üyelerini, yüksek sorumluluk gerektiren bu mesleğin kaçınılmaz taleplerini etkili biçimde yönetebilmeleri için gerekli bilgi, beceri ve destekle donatmalıdır.

Arseven ve Yurdakul'un (2024) dikkat çektiği üzere, özellikle uçucu personelin psikolojik sağlığı ve refahı konusunda önleyici ve geliştirici bir kültür oluşturmak önemlidir. Bu yaklaşım, havayollarının psikolojik riskleri ele almak için kullandığı teknikler aracılığıyla uçuş emniyetini iyileştirmenin

bir yolu olarak değerlendirilmektedir. Kapsamlı bir risk yönetimi yaklaşımı, eğitimleri geliştirerek ve bu eğitimlere psikososyal riskler, psikolojik sermaye ile farkındalık konularını dahil ederek desteklenebilecektir. Ayrıca operasyonlara adil kültürü içeren bir raporlama sisteminin entegre edilmesi, emniyet yönetim sistemine benzer bir psikososyal risk faktörleri yönetim sistemi oluşturulmasını sağlayacaktır.

Sonuç olarak, hava yolu örgütlerinde modern iş yaşamı sendromları ve psikososyal riskler, yalnızca bireysel sağlık sorunu değil; stratejik bir emniyet ve sürdürülebilirlik meselesidir. Bu bölümde ele alınan ve bunlara ek olarak çoğaltılabilecek türlü riskleri anlamaya ve ele almaya yönelik güçlü bir kurumsal yatırım, yalnızca çalışanlara karşı yerine getirilmesi gereken bir özen yükümlülüğü olarak görülmemelidir. Bu yatırım aynı zamanda kurumsal performans, emniyet ve sürdürülebilirlik açısından da stratejik bir öneme sahiptir. Modern havacılıkta psikososyal riskler, bireysel zayıflıklar olarak değil, sistem tasarımının ve örgütsel yapının doğal çıktıları olarak değerlendirilmelidir. Düzenleyici çerçeveler, emniyet yönetim sistemleri, yorgunluk risk yönetimi uygulamaları, adil ve açık iletişime dayalı örgüt kültürü, gerçekçi performans beklentileri ve iş-yaşam dengesini destekleyen insan kaynakları politikaları bütüncül bir yaklaşım içinde ele alınmalıdır.

Mürettebatın psikolojik sağlığı ile havacılık operasyonlarının emniyeti ve kalitesi arasında güçlü ve doğrudan bir ilişki bulunmaktadır; bu durum hem yolcuları hem ailelerini hem mürettebatı hem de uçağı ilgilendirmektedir. Bu nedenle, mürettebatın psikolojik sağlığı operasyonel açıdan da stratejik bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir. İnsan faktörünü merkeze alan, bilimsel temelli ve önleyici yaklaşımlarla desteklenen bir örgütsel anlayış hem çalışanların esenliğini hem de havacılık sisteminin emniyetini güçlendirecektir.

Kaynaklar

Acar, A. (2016). *Çalışma yaşam kalitesinin tükenmişlik sendromu üzerindeki etkileri konaklama işletmelerinde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Aerviva (2025). *Turbulence within: Why pilots fear talking about mental health*. https://www.linkedin.com/pulse/turbulence-within-why-pilots-fear-talking-mental-health-aerviva-y59lc/

Aijaz, M., Shahab, S., Khan, S., & Nawab, E. S. (2020). Life of females in Pakistani aviation: assessing the relationship of work-family conflict with stress and job satisfaction. International *Journal of Business and Economic Affairs, 5*(4), 170-183.

Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(2), 278.

Alparslan, A., ve Kayalar, M. (2012). Örgütsel sessizlik: Sessizlik davranışları, örgütsel ve bireysel etkileri. *Mehmet Akif Ersoy University Journal of Social Sciences Institute, 6,* 136-147.

Altıntaş, M., ve Altıntaş, B. (2026). Aile ve denge: Havayolu kabin memurlarında iş yaşam dengesi, teknostres ve kariyer stresi ilişkisi. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12*(Aile Özel Sayısı), 318-337.

Arık, H. (2011). *Çalışma yaşamında psikososyal etmenlerin koroner kalp hastalığı risk skoru ve risk etmenleri ile ilişkisi*. Tıpta Uzmanlık Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Arseven, G. K., & Yurdakul, E. (2024). Commercial airline pilots' psychosocial risk factors: Evaluating the mechanisms influencing job satisfaction. *Human Factors in Aviation and Aerospace, 1*(1), 1-19.

Aswin, S. (2025). *Balancing work & personal life in the airline industry: A realistic guide*. Zealwings, https://zealwings.com/balancing-work-personal-life-in-the-airline-industry/https://zealwings.com/balancing-work-personal-life-in-the-airline-industry/

Avis, T., Bor, R., & Eriksen, C. (2019). The impact of work on pilots' personal relationships: A qualitative study. *Aviation Psychology and Applied Human Factors, 9*(1), 31-41.

Åkerstedt, T. (2003). Shift work and disturbed sleep/wakefulness. *Occupational Medicine, 53*(2), 89-94.

Bae, I., Baik, H., & Park, J. (2022). A study on the counter measures of the enforcement of fatigue management act of flight dispatcher. *Journal of Korean Society for Aviation and Aeronautics, 30*, 92-97.

Baruah, R., & Reddy, K. J. (2018). Implication of emotional labor, cognitive flexibility, and relational energy among cabin crew: A review. *Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine, 22*(1), 2-4.

Bendak, S., & Rashid, H. S. (2020). Fatigue in aviation: A systematic review of the literature. *International Journal of Industrial Ergonomics, 76,* 102928.

Bienefeld, N., & Grote, G. (2012). Silence that may kill: When aircrew members don't speak up and why. *Aviation Psychology and Applied Human Factors, 2*(1), 1-10.

Boksem, M. A., Meijman, T. F., & Lorist, M. M. (2006). Mental fatigue, motivation and action monitoring. *Biological Psychology, 72*(2), 123-132.

Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology, 7*(1), 57.

Cabon, P., Deharvengt, S., Grau, J. Y., Maille, N., Berechet, I., & Mollard, R. (2012). Research and guidelines for implementing Fatigue Risk Management Systems for the French regional airlines. *Accident Analysis & Prevention, 45,* 41-44.

Caldwell, J. A., Mallis, M. M., Caldwell, J. L., Paul, M. A., Miller, J. C., & Neri, D. F. (2009). Fatigue countermeasures in aviation. *Aviation, Space, and Environmental Medicine, 80*(1), 29-59.

Chang, C. P., & Chiu, J. M. (2009). Flight attendants' emotional labor and exhaustion in the Taiwanese airline industry. *Journal of Service Science and Management, 2*(4), 305-311.

Choy, D. (2002). *Job satisfaction, and some explanatory variables, among flight attendants.* Doctoral Dissertation. The University of Sarasota, Florida.

Chung, C. T., & Chung, U. L. (2009). An exploration of quality of life and related factors among female flight attendants. *Journal of Nursing Research, 17*(3), 212-220.

Clark, S. C. (2000). *Work/family border theory: A new theory of work/family balance*. Human Relations, 53(6), 747-770.

Constantin, M. (2025). *Understanding fatigue in aviation*. https://fpu-romania.dk/understanding-fatigue-in-aviation/

Çolak, S., ve Kaya, Y. (2026). İş-yaşam dengesinin işe angaje olmaya etkisinde psikolojik sermayenin aracı rolü: Havacılık sektöründe kadın çalışanlar üzerine bir araştırma. *Havacılık ve Uzay Çalışmaları Dergisi, 6*(1), 45-53.

Dawson, D., & Reid, K. (1997). Fatigue, alcohol and performance impairment. *Nature, 388*(6639), 235-235.

De Jonge, J., & Dormann, C. (2006). Stressors, resources, and strain at work: A longitudinal test of the triple-match principle. *Journal of Applied Psychology, 91*(6), 1359.

Demiral, Y. (2004). Çalışma yaşamında psikososyal etmenler. *TTB Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi, 5*(20), 22-26.

Dinçer, H., Hacıoğlu, Ü., & Yüksel, S. (2017). Balanced scorecard based performance measurement of European airlines using a hybrid multicriteria decision making approach under the fuzzy environment. *Journal of Air Transport Management, 63*, 17-33.

Dollard, M. F., Dormann, C., & Idris, M. A. (2019). Psychosocial safety climate: A new work stress theory and implications for method. In *Psychosocial safety climate: A new work stress* theory (pp. 3-30). Cham: Springer International Publishing.

Duman, N. (2017). Duygusal emek: bir literatür değerlendirmesi. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries, 1*(1), 29-39.

Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies, 40*(6), 1359-1392.

Erdem, İ., ve Alkan, A. (2022). Modern iş yaşamı perspektifinden görev bilinci. Erdem, R., ve Korucu, K. S. (Ed.), *Modern iş yaşamının eleştirisi* içinde (ss. 1-26). Ankara. Nobel Akademik Yayıncılık.

Ernst Kossek, E., & Ozeki, C. (1998). Work–family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology, 83*(2), 139.

Ezilmez, B. (2018). Duygusal emek: Öncülleri ve ardılları. *Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2*(2), 185-210.

Gabriel, A. S., Daniels, M. A., Diefendorff, J. M., & Greguras, G. J. (2015). Emotional labor actors: A latent profile analysis of emotional labor strategies. *Journal of Applied Psychology, 100*(3), 863-879.

Goode, J. H. (2003). Are pilots at risk of accidents due to fatigue?. *Journal of Safety Research, 34*(3), 309-313.

Gökbulut, B., ve Dindaş, S. (2022). Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik ve teknostres düzeylerinin incelenmesi. *International Journal of Eurasia Social Sciences (IJOESS), 13*(47), 42-59.

Görlich, Y., & Stadelmann, D. (2020). Mental health of flying cabin crews: Depression, anxiety, and stress before and during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology, 11,* 581496.

Grandey, A. A. (2003). When 'the show must go on': Surface acting and deep acting as determinants ofemotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal, 46*(1), 86-96.

Günay, A. (2016). *Kabin ekiplerinde iş doyumu ve tükenmişlik sendromu*. Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Gürel, E. B., ve Bozkurt, Ö. Ç. (2016). Duyguların yönetilmesinin, iş tatmini ve duygusal tükenmişlik düzeyi üzerine etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8*(14), 133-147.

Helmreich, R. L., Merritt, A. C., & Wilhelm, J. A. (2017). The evolution of Crew Resource Management training in commercial aviation. In *Human error in aviation* (pp. 275-288). Routledge.

Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.

Hülsheger, U. R., & Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research. *Journal of Occupational Health Psychology, 16*(3), 361.

ICAO (2025). *Cognitive fatigue and information overload in the digital cockpit: Mitigating emerging human performance risks.* International Civil Aviation Organization, https://www.icao.int/sites/default/files/Meetings/a42/Documents/WP/wp_083_en.pdf

ILO (2024). *Occupational safety and health*. https://libguides.ilo.org/occupationalsafety-and-health-en

Joo, E. K., & Kim, I. S. (2017). The effects of flight attendants' job demand and ostracism on job engagement and social behaviors. *Journal of Tourism Sciences, 41*(6), 205-218.

Kabasakal, S. C. (2017). Hava aracı bakımlarında insan faktörlü hataların incelenmesi. *Hava Kuvvetleri Komutanlığı 2017 Havacılık Emniyeti Yönetim Sistemi (HEYS 2017) Sempozyumu* içinde (ss. 127-275). 12-13 Nisan 2017, Hv.K.K.lığı Uçş.Yer Emn.Değ. ve Dent.D.Bşk.lığı.

Kahveci, E., & Nichols, T. (2006). Work/life balance, fatigue and isolation from family and friends. In *The other car workers: Work, organisation and technology in the maritime car carrier industry* (pp. 143-158). London: Palgrave Macmillan UK.

Karaca, N., ve Çevik, C. (2024). Çalışma yaşamında psikososyal riskler ve bu risklerin yol açtığı sorunlar. *Sosyal Aktörler ve Deneyimler Dergisi, 3,* 78-90.

Karacan, A., ve Eryılmaz, İ. (2025). Emniyetli davranışta örgütsel güvenin ve örgütsel sessizliğin rolü: Havacılık sektöründe bir araştırma. *Journal of Organizational Behavior Review, 8*(1), 33-52.

Karanfil, S. M., & Çoban, R. (2024). Emotional labor in aviation: A phenomenological research on cabin crew. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty, 11*(4), 1303-1326.

Karaman, N. (2017). Çalışma yaşamında duygusal emek. *İş ve Hayat, 3*(5), 30-56.

Khoshkhoo, R., Jahangirian, A., & Sharafbafi, F. (2018). Analysis of fleet type impact on the threats and errors of an airline using line operations safety audit (LOSA). *Aviation, 22*(1), 31-39.

Kızılcan, S., ve Demiral, G. (2021). Kabin ekibinin mesleki tükenmişlik düzeyinin incelenmesi: bir özel havayolu şirketi örneği. *Havacılık ve Uzay Çalışmaları Dergisi, 2*(1), 17-46.

Ko, S. H. (2013). Effect of emotional labor on the burnout and organizational commitment among flight attendants. *The Journal of the Korea Contents Association, 13*(7), 395-405.

Kocabaş, F., Aydın, U., Özgüler, V. C., İlhan, M. N., Demirkaya, S., Ak, N., ve Özbaş, C. (2018). Çalışma ortamında psikososyal risk etmenlerinin iş kazası, meslek hastalıkları ve işle ilgili hastalıklarla ilişkisi. *Sosyal Güvence, 14,* 28-62.

Köse, G., & Artar, O. K. (2024). Psychological processes of cabin crews and the effect of burnout on aviation. *Journal of Industrial Policy and Technology Management, 7*(2), 161-170.

Kumari, P., & Aithal, P. S. (2022). Impact of emotional labour, work-life balance, and job satisfaction on cabin crews' job performance. *International Journal of Management, Technology, and Social Sciences (IJMTS), 7*(2), 225-240.

Lee, C., An, M., & Noh, Y. (2015). The effects of emotional display rules on flight attendants' emotional labor strategy, job burnout and performance. *Service Business, 9*(3), 409-425.

Lee, D. J., & Joseph Sirgy, M. (2019). Work-life balance in the digital workplace: The impact of schedule flexibility and telecommuting on work-life balance and overall life satisfaction. In *Thriving in digital workspaces: Emerging issues for research and practice* (pp. 355-384). Cham: Springer International Publishing.

Lee, K. H., & Hwang, H. W. (2012). A study on the legal proposal of crew's fatigue management in the aviation regulations. *The Korean Journal of Air & Space Law and Policy, 27*(1), 29-73.

Lee, K. H. (2013). A study on international standards and trends in crew fatigue management. In *45th Spring Conference of the Korean Aerospace Medical Association* (pp. 43-44). Aerospace Medical Association of Korea, Seoul, Korea.

Levine, D. A., Gross, A. L., Briceño, E. M., Tilton, N., Kabeto, M. U., Hingtgen, S. M., ... & Galecki, A. T. (2020). Association between blood pressure and later-life cognition among black and white individuals. *JAMA Neurology, 77*(7), 810-819.

Li, W. C., Nichanian, A., Lin, J., & Braithwaite, G. (2024). What can we learn from severity index on flight data monitoring? Analysis of safety resilience in flight operations during COVID-19 disruptions. *Ergonomics, 67*(8), 1164-1176.

Lovett, R., Filec, S., Bonham, M., Benavente, J. Y., O'Conor, R., Russell, A., ... & Wolf, M. (2023). Long-term impact of the COVID-19 pandemic on self-management of chronic conditions among high-risk adults in the

USA: protocol for the C3 observational cohort study. *BMJ Open, 13*(10), e077911.

Mack, M., Stojan, R., Bock, O., & Voelcker-Rehage, C. (2022). Cognitive-motor multitasking in older adults: A randomized controlled study on the effects of individual differences on training success. *BMC Geriatrics, 22*(1), 581.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior, 2*(2), 99-113.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986). *Maslach burnout inventory.* Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

Minoretti, P., & Emanuele, E. (2023). Health in the skies: A narrative review of the issues faced by commercial airline pilots. *Cureus, 15*(4), e38000.

Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*(1), 173-197.

Morrison, E. W., & Milliken, F. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in apluralistic world. *Academy Of Management Review, 25*(4), 706-725.

Mumlu Karanfil, S., & Çoban, R. (2024). Emotional labor in aviation: A phenomenological research on cabin crew. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty, 11*(4), 1303-1326.

Nesthus, T. E., Schroeder, D. J., Connors, M. M., Rentmeister-Bryant, H. K., & DeRoshia, C. A. (2007). *Flight attendant fatigue (No. DOTFAAAM0721)*. Washington, DC: Federal Aviation Administration (FAA).

Özel, E., & Hacıoğlu, U. (2021). Examining the relationship between burnout and job satisfaction of flight crew: An analysis on the critical fatigue risk factors in the aviation industry. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy, 3*(1), 1-20.

Özeren, Ö. Ç. (2025). Power distance, communication, and safety: A study on aircraft maintenance workers. *Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 20,* 49-75.

Öztırak, M. (2023). Sivil havacılıkta kabin memurlarının iş yaşam dengelerinin mesleki tükenmişlikleri üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *Karadeniz Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 4*(1), 25-43.

Öztürk, Y. E. (2020). Burnout syndrome of airline crews during crisis and Covid 19 in the world and Turkey. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy, 2*(4), 36-42.

Pacheco, D. C., de Serpa Arruda, A. I. D., Caldeira, S. N., & da Silva, O. D. L. (2025). Employee silence and psychological safety: Insights from an aviation company with broader organizational applications. *Tourism & Management Studies, 21*(2), 97-111.

Pamuk, M. M., & Marşap, A. (2025). Emotional labor of flight attendants: The role of occupational interest, happiness at work and job crafting. *Journal of Organizational Behavior Review, 7*(2), 108-137.

Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In *Research in personnel and human resources management*. Emerald Group Publishing.

Polat, F., ve Duran, C. (2026). İşyeri ergonomisi ve iş-yaşam dengesinin işletme performansına etkisi. *Uluslararası Afro-Avrasya Araştırmaları Dergisi, 11*(22), 36-57.

Ra, M. J. (2025). Stressors and their effects on safety and service performance: An integrative review of aviation human factors. *The Korean Journal of Aerospace and Environmental Medicine, 35*(3), 118-123.

Robards, K. (2025). *Taking steps toward safer skies.* American Academy of Sleep Medicine, https://aasm.org/taking-steps-toward-safer-skies/

Roma, P. G., Mallis, M. M., Hursh, S. R., Mead, A. M., & Nesthus, T. E. (2010). *Flight attendant fatigue recommendation 2: Flight attendant work/rest patterns, alertness, and performance assessment (No. DOTFAAAM1022)*. Washington, DC: Federal Aviation Administration (FAA).

Scott, R. L. (1993). Dialectical tensions of speaking and silence. *Quarterly Journal of Speech, 79*(1), 1-18.

SHGM (2019). *Aşırı Yorgunluk Risk Yönetimi (FRMS) Uyumluluk Kontrol Listesi*. https://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/formlar/ucus_operasyon_dairesi/ucus_operasyon_md/kontrol_formu/FR.116.docx

Sieberichs, S., Corrigan, S., & McDonald, N. (2024). How pilot fatigue affects operational flight risk in scheduled commercial aviation. *Aviation Psychology and Applied Human Factors, 14*(2), 78-90.

Signal, T. L., van den Berg, M. J., Zaslona, J. L., Wu, L., Hughes, M., Johnston, B., ... & Glover, M. (2024). Managing the challenge of fatigue for pilots operating ultra-long range flights. *Frontiers in Environmental Health, 2*, 1329203.

Sky Brary (2026). *Fatigue Risk Management System (FRMS)*. https://skybrary.aero/articles/fatigue-risk-management-system-frms

Smolensky, M. H., Lee, E., Mott, D., & Colligan, M. (1982). A health profile of American flight attendants (FA). *Journal of Human Ergology, 11*(Supplement), 103-119.

Stefańska, O., Barbarska, O., & Minkiewicz-Zochniak, A. (2025). Health implications of shift work in airline pilots and cabin crew: A narrative review and pilot study findings. *Nutrients, 17*(24), 3906.

Strother, J. B. (1999). Communication failures lead to airline disasters. In *Proceedings 1999 IEEE International Professional Communication Conference* (pp. 29-34). IEEE.

Sun, J., Liao, Y., Sun, R., Lu, F., Zhou, Y., & Jia, H. (2025). An empirical study investigating pilot sleep recovery patters after different time zone flights. *Journal of Air Transport Management, 125*, 102798.

Şen, S. (2024). Çalışma yaşamında esenlik ve psikososyal riskler: değişen dinamiklerle başa çıkma stratejileri. *OHS Academy, 7*(1), 54-63.

Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2015). The job demands-resources model. In *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of occupational safety and workplace health* (pp. 155-180). Wiley.

Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma.* Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Tichon, J. G., Wallis, G., Riek, S., & Mavin, T. (2014). Physiological measurement of anxiety to evaluate performance in simulation training. *Cognition, Technology & Work, 16*(2), 203-210.

Under, I., & Gerede, E. (2021). Silence in aviation: Development and validation of a tool to measure reasons for aircraft maintenance staff not reporting. *Organizacija, 54*(1), 3-16.

Van den Berg, M. J., Signal, T. L., & Gander, P. H. (2020). Fatigue risk management for cabin crew: the importance of company support and sufficient rest for work-life balance-A qualitative study. *Industrial Health, 58*(1), 2-14.

Wen, C. C., Cherian, D., Schenker, M. T., & Jordan, A. S. (2023). Fatigue and sleep in airline cabin crew: A scoping review. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 20*(3), 2652.

Wen, C. C., Nicholas, C. L., Clarke-Errey, S., Howard, M. E., Trinder, J., & Jordan, A. S. (2021). Health risks and potential predictors of fatigue and sleepiness in airline cabin crew. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 18*(1), 13.

Wickens, C. D. (2008). Multiple resources and mental workload. *Human Factors, 50*(3), 449-455.

Zehra, S. R., & Malik, M. (2025). The cognitive cost of multitasking in high-stress professions: Implications for mental efficiency, error rates, and long-term cognitive health. *The Critical Review of Social Sciences Studies, 3*(2), 2469-2487.

Sendromlar:
Modern Örgütlerde Psikososyal Sorunlar

Editörler:
Selvi VURAL
Mehmet Fatih VURAL

ÖZGÜR
YAYINLARI