

Çalışma Yaşamında Psikososyal Sendromlar: Örgütsel Davranış Perspektifi

Editör: Doç. Dr. Şerif DURMUŞ



Çalışma Yaşamında Psikososyal Sendromlar: Örgütsel Davranış Perspektifi

Editör:

Doç. Dr. şerif DURMUş



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.ozgurayinlari.com

✉ info@ozgurayinlari.com

Çalışma Yaşamında Psikososyal Sendromlar: Örgütsel Davranış Perspektifi

Editor: Doç. Dr. Şerif DURMUŞ

Language: Turkish-English

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): 978-625-8813-25-8

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1350>



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:

Durmuş, Ş. (ed) (2026). *Çalışma Yaşamında Psikososyal Sendromlar: Örgütsel Davranış Perspektifi*.

Özgür Publications. DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1350>. License: CC-BY-NC 4.0

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



Ön Söz

Küreselleşme, dijitalleşme, artan rekabet ve değişen örgütsel yapılar çalışma yaşamında pek çok değişikliğe neden olmaktadır. Tüm bu değişiklikler, üretim faktörlerinden emeği (insan kaynağı) her zamankinden daha fazla ön plana çıkarmaktadır. Günümüz çalışma hayatı yalnızca teknik bilgi ve mesleki yeterliliklerle açıklanamayacak kadar karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu noktada, çalışanların duygu, düşünce, tutum ve davranışlarının neden ve sonuçlarının bilinmesi önemli hale gelmektedir. Çalışma yaşamında ortaya çıkan psikososyal sendromlar da tam bu noktada, hem birey hem de örgüt açısından üzerinde dikkatle durulması gereken önemli olgular olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışanların maruz kaldığı ya da deneyimlediği sendromlar, bireysel ve örgütsel açıdan pek çok kritik değişkeni doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir. Bu sendromların göz ardı edilmesi, yalnızca bireysel düzeyde psikolojik sorunlara değil, aynı zamanda örgütsel düzeyde performans kayıplarına, çatışmalara ve sürdürülebilirlik sorunlarına yol açabilmektedir. Bu bağlamda, çalışma yaşamında yaşanan sendromların nedenlerini, sonuçlarını ve örgütsel hayata yansımalarını bilimsel bir bakış açısıyla ele almak, hem akademik çevreler hem de uygulayıcılar açısından büyük önem taşımaktadır.

Bu kitap, örgütsel davranış perspektifinden çalışma yaşamında sıkça karşılaşılan psikososyal sendromları kapsamlı ve bütüncül bir yaklaşımla incelemeyi amaçlamaktadır. Eserde; Yengeç Sepeti Sendromu, İmposter Sendromu, Boreout Sendromu, Midye Sendromu, Presenteeism Sendromu, Hobo Sendromu, Cam Uçurum Olgusu, Tükenmişlik Sendromu, Kibir (Hubris) Sendromu ve Silo Sendromu gibi güncel ve literatürde giderek daha fazla ilgi gören konulara yer verilmiştir. Kitapta yer alan bölümlerde ilgili sendromlar, kavramsal çerçevesi, ortaya çıkış nedenleri, bireysel ve örgütsel sonuçları ile literatürdeki ampirik bulgular ışığında ele alınarak, okuyucuya derinlemesine bir analiz sunulmaktadır.

Alanında deneyimli akademisyenlerin değerli katkılarıyla hazırlanan bu eser, örgütsel davranış literatürüne özgün ve güncel bir kaynak kazandırmayı hedeflemektedir. Aynı zamanda yöneticiler, insan kaynakları profesyonelleri ve araştırmacılar için yol gösterici bir başvuru kitabı olma niteliği taşımaktadır. Kitabın, çalışma yaşamında insan davranışlarını daha iyi anlamaya ve daha sağlıklı, verimli ve huzurlu örgütler inşa etmeye yönelik akademik ve pratik çalışmalara katkı sağlamasını temenni ederim.

Bu eserin ortaya çıkmasında emeği geçen tüm bölüm yazarlarına titiz ve özverili çalışmalarından dolayı teşekkür eder, kitabın okuyucularına faydalı olmasını dilerim.

İçindekiler

Ön Söz iii

Bölüm 1

Yengeç Sepeti Sendromu 1
Ayşe İspirli Turan
Selma Doğanalp Çoban

Bölüm 2

İmposter Sendromu: Örgütsel Davranış Perspektifinden Bir Değerlendirme 23
Hatice Güneş
Şerife Karagöz

Bölüm 3

Boreout Sendromu: Çalışma Yaşamında Sessiz Bir Kriz 37
Miğgan Yılmaz

Bölüm 4

Midye Sendromu 57
Şeref Maden

Bölüm 5

Presenteeism Sendromu 67
Buket Çetinkaya Duran

Bölüm 6

- Çalışma Yaşamında Hobo Sendromu: Örgütsel Davranış Temelli Bir İnceleme 93
Şerif Durmuş

Bölüm 7

- Kadınların Liderlik Yolculuğunda Yeni Bir Kariyer Engeli: Cam Uçurum Olgusu 107
Burcu Pekduyurucu
Yazbahar Çetin Doğan

Bölüm 8

- Örgütsel Davranış Perspektifinden Tükenmişlik Sendromu 131
Kübra Ağırkaya Çetintürk

Bölüm 9

- Çalışma Yaşamında Kibir (Hubris) Sendromu 149
Sevcan Fırn

Bölüm 10

- Silo Syndrome in Work Life: Organizational Blindness and Behavioral Barriers 161
Abdullah Zübeyr Akman

Yengeç Sepeti Sendromu

Ayşe İspirli Turan¹

Selma Doğanalp Çoban²

Özet

Yengeç sepeti sendromu, örgüt içerisinde çalışanların birbirlerini desteklemek yerine engellemeye çalıştıkları olumsuz bir davranış biçimini ifade etmektedir. Bir kovadan çıkmaya çalışan yengecin diğer yengeçler tarafından aşağı çekilmesi metaforuna dayanan bu kavram; örgütsel düzeyde çalışanların birbirlerinin kariyer gelişimini, performansını ve başarılarını sabote edici davranışlar sergilemeleri şeklinde ortaya çıkmaktadır. Sendromun oluşumunda bireysel faktörlerin yanı sıra; örgüt kültürü, yönetim anlayışı, adalet algısı ve rekabet ortamı gibi örgütsel unsurlar da doğrudan etkili olmaktadır. Yengeç sepeti sendromu; çalışan motivasyonu, iş doyumu, örgütsel bağlılık ve yenilikçilik kapasitesi üzerinde yıkıcı sonuçlar doğurabilmektedir. Ayrıca kraliçe arı sendromu, cam tavan sendromu ve sosyal baltalama gibi diğer örgütsel davranış kavramlarıyla da yakından ilişkilidir. Bu bölümde; yengeç sepeti sendromunun kavramsal çerçevesi, nedenleri, sonuçları ve ilişkili kavramlarla olan bağlantıları ele alınmaktadır.

1. Giriş

Yengeç sepeti sendromu; “ben yapamıyorsam kimse yapmasın”, “kimse benden daha başarılı olmasın” ve “örgüt içerisinde yükselen biri varsa aşağıya çekilsin” gibi anlayışlara dayanan, bir kovada yer alan yengeçlerin içerisinden dışarı çıkmaya çalışan yengecin diğer yengeçler tarafından aşağıya çekilmesi ve hiçbir yengecin kovadan çıkamaması hikayesinden yola çıkan örgütsel davranış kavramlarından biridir. Burada yengeç sepeti, genel olarak örgüt içerisinde bireylerin birbirlerinin yükselmesini ve başarısını engelleyen davranışların var olduğu sağlıklı bir örgüt ortamı olarak ifade edilmektedir.

- 1 Dr. Öğr. Üyesi, Samsun Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, ayse.ispirli@samsun.edu.tr, 0000-0002-1397-0730
- 2 Dr. Öğr. Üyesi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, selmacoban@kmu.edu.tr 0000-0003-1113-5931

Yapısal olarak bakıldığında, yengeç sepeti sendromunu şekillendiren bireysel ve örgütsel nedenlerin var olduğu söylenebilir. Kıskançlık, haset ve düşük benlik saygısı gibi faktörler yengeç sepeti sendromunun artmasına neden olan bireysel unsurlar olarak sıralanabilirken; örgüt yapısı ve örgüt kültürü gibi unsurlar ise örgütsel nedenler çatısı altında değerlendirilmektedir.

Yengeç sepeti sendromunun örgütsel bağlamdaki sonuçlarına bakıldığında; dedikodu, üretkenlik dışı iş davranışları, yenilikçilik karşıtlığı ve düşük örgütsel bağlılık olarak kendisini göstermektedir. Bunlar ise uzun vadede örgüt iklimini olumsuz olarak şekillendirmekte, verimi düşürmekte ve iş barışını bozabilmektedir. Alanyazında yengeç sepeti sendromu ile ilişkili kavramlara bakıldığında; kraliçe arı sendromu, cam tavan sendromu ve sosyal baltalama gibi kavramların yer aldığı görülmektedir.

“Kraliçe arı sendromu” terimi, üst düzey veya liderlik pozisyonlarına ulaşmış kadınların iş yerinde diğer kadınlara yardım etmekten kaçınmaları veya bu konuda ihmalkar davranışları, hatta engelleyici bir tutum sergilemeleri durumunu tanımlar. “Cam tavan sendromu” terimi ise, kadınların gerekli eğitim, uzmanlık ve deneyime sahip olsalar bile daha üst düzey yönetici pozisyonlarına yükselmesini engelleyen görünmez kurumsal engelleri ifade eder. Sosyal baltalama, bir iş arkadaşının iş verimini, itibarını veya işyerindeki ilişkilerini kasıtlı olarak zedelemek amacıyla yapılan eylemleri içerir. Bir bütün olarak ele alındığında, bu olaylar kadınların kurumsal bağlılığı, iş memnuniyeti ve kariyer gelişimi üzerinde zararlı bir etkiye sahip olabilecek ciddi yapısal ve duygusal engeller oluşturur.

Bu bağlamda yengeç sepeti sendromunun bireysel ve örgütsel yansımaları dikkate alındığında, bu çalışmanın temel amacı, yengeç sepeti sendromu kavramının kuramsal temelini açıklamak; kavramın ilişkili olduğu teorik çerçeveleri ve bağlantılı kavramları ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda kitabın bu bölümünde yengeç sepeti sendromu, bireysel ve örgütsel nedenleri ile sonuçları ve ilişkili kavramlar kapsamlı biçimde ele alınmıştır. Böylece bölüm, ilgili literatürün bütüncül bir çerçevede sunulmasıyla sonlandırılmıştır.

2. Yengeç Sepeti Sendromu

“Yengeç zihniyeti” kavramı, Siquijor’da olumsuz bir anlamda kullanılmakta olup; herkesin “aynı seviyede” olmasını isteyen ve bu nedenle başarılı olanları “aşağı çekmeye” ya da başarılarını paylaşarak sulandırmaya çalışan Filipin kültürünün sözde eğilimini tanımlamaktadır. Bu kavram, bir kovadaki yengeçlere yapılan bir benzetmeye atıfta bulunur; bu benzetmede, içlerinden biri kovadan çıkmaya çalışırsa, diğerleri de kendileri çıkmaya çabalarken onu geri aşağı çekerler. Filipinler’in birçok ülkede görülen refah seviyelerine

ulaşamamasının en sık dile getirilen nedenler arasında “yengeç zihniyet” yer almaktadır (Bulloch, 2013). Miller’a (2019) göre bu sendrom; dezavantajlı bireylerin başkalarının ilerlemesini sabote ettiği kültürel bir yönelim olup, dayanışma yerine engellemeye dayalı sağlıklı bir rekabet ortamı yaratmaktadır. Degruy’a (2017) göre psikolojik ve sosyolojik bir olgu olan yengeç sendromu; kökenleri itibarıyla kralları temsil eden Siyahi Amerikalıların, kölelik travmasının bir sonucu olarak birbirlerinin başarı ve saygınlık elde etmelerini engellemek amacıyla sergiledikleri içselleştirilmiş yıkıcı çabalar olarak sınıflandırılmaktadır.

Bireyin varoluşsal doğasından kaynaklanan içsel duygularla şekillenen yengeç zihniyeti hem kişinin kendisi hem de çevresi açısından ilerlemeyi sekteye uğratan son derece yıkıcı bir olgu olarak ifade edilebilir (Alkış Dedeoğlu, 2021). Yengeç zihniyetinin nedeninin kıskançlık ve kaynak kıtlığı nedeniyle sürekli rekabet olduğu düşünülürken, aynı zamanda insanların kendileri için dezavantajlı olduğunu bilmelerine rağmen sergiledikleri bir davranış özelliği gibi de görünmektedir (Soubhari ve Kumar, 2014). Bir çalışmada yengeç zihniyetine sahip bireylerin çalışmayı sevmeyen ve başkalarının da çalışmasını istemeyen kişiler olduğunu vurgulamışlardır (Ünal ve Levent, 2025). Bununla birlikte, yengeç sepeti sendromu yalnızca bireysel özelliklerle açıklanamayacak kadar çok boyutlu bir olgudur. Bireylerin düşünsel, duygusal ve davranışsal özelliklerinin yanı sıra örgütsel ve sosyal çevre koşulları da sendromun ortaya çıkmasında etkili olmaktadır. Bu nedenle kavramın yalnızca kişisel özellikler temelinde tanımlanması, kapsamının eksik değerlendirilmesine yol açabilmektedir (Fettahioğlu ve Alkış Dedeoğlu, 2021).

Yengeç zihniyeti, bencil ve dar görüşlü bir düşünme biçimi olarak ifade edilir. Bu davranışın öncülleri olarak egosantrizm, kıskançlık ve eşitsizlik belirlenmiştir. Örgütlerde bu düşüncenin varlığı, huzurlu bir çalışma ortamını, ekip çalışmasını ve verimliliği etkileyebilir. Ayrıca çalışanların iş yerindeki stresini önemli ölçüde artırabilir (Aydın ve Oğuzhan, 2019). Örgüt içerisinde yengeç sepeti sendromu; grup normlarını ihlal ederek işlevsizlik (iş göremezlik) yaratan düşük statülü bireylerin, çalışma ortamındaki diğer çalışanları olumsuz etkileme, küçük düşürme ve onların moral ve motivasyonlarını bozma yönündeki kasıtlı tutumları olarak tanımlanmaktadır (Pegues, 2018).

Yengeç sepeti zihniyetine sahip kimselerin genel özellikleri şu şekildedir; (Abrugar, 2014; Şahin, 2002).

1. Kibir ve Kendini Üstün Görme: Kendileriyle çok gurur duyarlar ve başkalarını kendilerinden aşağı görürler. Adeta “kraliyet kanı taşıdıklarını” düşünerek diğer insanlara tepeden bakabilirler. Özellikle kendi ülkelerindeki farklı bölgesel gruplara karşı bile ayrımcı ve küçümseyici bir tutum

sergileyebilirler. Küçük ya da büyük fark etmeksizin başarılarını sürekli öne çıkararak kendilerini üstün konumlandırma eğilimindedirler.

2. Kıskançlık ve Başkalarının Başarısına Tahammülsüzlük: Çevrelerindeki insanların mutlu olması veya ilerleme kaydetmesi onları rahatsız eder. Başkalarının yükselişi karşısında kıskançlık, haset ve kin geliştirebilirler. Bu durum, onları eleştirel ve yıkıcı davranışlara yöneltir; sosyal medyada kırıcı yorumlar yapabilirler. Başkalarının başarısını gölgelemek veya değersizleştirmek isteyebilirler.

3. “Ben yoksam kimse olmasın” Anlayışı: “Eğer ben sahip olamıyorsam, sen de sahip olamazsın” düşüncesi baskındır. Başkalarının da başarısız olmasını tercih edebilirler. Bu anlayış, “kovadaki yengeçler” metaforuyla açıklanır: Birbirini yukarı çekmek yerine aşağıya sürükleyerek kimsenin ilerlemesine izin vermemek.

4. Olumsuzluk Odaklı Bakış Açısı: Kendilerine karşı aşırı olumlu, başkalarına karşı ise aşırı olumsuzdurlar. Kendi güçlü yönlerini abartırken zayıf yönlerini görmezden gelirler. Başkalarının ise sadece hatalarını görüp olumlu yönlerini yok sayarlar. Bu nedenle eleştirileri çoğu zaman yapıcı olmaktan çok yıkıcı olabilir.

5. Suçlama ve Destek Yerine Yıkıcılık: Başarısızlık durumlarında sorumluluk almak yerine başkalarını suçlama eğilimindedirler. Zor zamanlarda destek olmak yerine mevcut durumu daha da kötüleştirebilirler. Bu durum hem bireysel ilişkilerde hem de toplumsal olaylarda ortaya çıkabilir.

6. Rekabetçi ve İş Birliğine Kapalı Tutum: İnsanları takım arkadaşı olarak değil rakip olarak görürler. İş birliği yerine rekabeti tercih ederler. Ortak başarı yerine bireysel öne çıkma isteği ağır basar. Bu nedenle ekip çalışmalarında uyum sağlamakta zorlanabilirler.

7. Empati Eksikliği: Başkalarının duygularını anlamakta zorlanırlar. Empati kurmakta yetersiz oldukları için, verdikleri zararların farkında olmayabilirler. Bu durum onları daha düşüncesiz ve kırıcı bir hale getirebilir.

8. Her Şeyi Bildiğini Düşünme ve Eleştiriye Kapalı Olma: Kendilerini her şeyi bilen kişiler olarak görürler. Eleştiriyi kabul etmekte zorlanır, başkalarının fikirlerine kapalı olabilirler. Tartışmalarda baskın çıkmaya çalışırlar ve farklı görüşleri kolayca reddederler.

9. Dedikodu ve Kişiler Üzerine Odaklanma: Zamanlarının büyük bir kısmını çözüm üretmek yerine insanlar hakkında konuşarak geçirirler. Yapıcı fikirler geliştirmek yerine, başkalarının hatalarını konuşmaya daha fazla ilgi gösterirler. Bu da toplumsal ilerlemeyi olumsuz etkileyebilir.

10. Davranışlarını Kabul Etmeme: En dikkat çekici özelliklerinden biri de bu tutumu reddetmeleridir. Böyle bir zihniyete sahip olduklarını kabul etmezler ve kendilerini bu eleştirilerin dışında görürler.

2.1. Yengeç Sepeti Sendromunun Nedenleri

2.1.1. Bireysel Nedenler

Yengeç sepeti sendromunun bireysel düzeydeki nedenleri; kıskançlık, korku ve kaygı gibi duygusal eğilimler ile bireyin benlik algısına ilişkin yaşadığı olumsuzluklar ve özellikle düşük özgüven sorunlarıyla ilişkilendirilmektedir (Özdemir ve Üzümlü, 2019). Bu çerçevede yengeç sepeti sendromu, bireyin içsel dünyasında yer alan ilkel benlik eğilimlerinin davranışa yansımaları olarak değerlendirilebilir. Sendrom kapsamında ortaya çıkan davranış örüntüleri, bireylerin başkalarının başarılarını desteklemek yerine, kıskançlık, rekabet ve bencilik temelli eğilimlerle diğer bireylerin gelişim ve ilerlemelerini engellemeye yönelik tutum ve davranışları kapsamaktadır (Özdemir ve Üzümlü, 2019).

Bireysel nedenlerden ilki haset ve kıskançlık, bireyler arası ilişkilerde önemli duygusal tepkiler olarak ele alınmaktadır. Haset, bireyin sahip olmadığı bir durum veya niteliğe başkasının sahip olduğunu algılamasıyla ortaya çıkan acı verici bir duygu olarak tanımlanırken (Schimmel, 2008:18), kıskançlık, değer verilen bir ilişkinin tehdit altında algılanmasıyla ortaya çıkan ve mutsuzluk, korku ve öfke gibi duygularla karakterize edilen bir durum olarak ifade edilmektedir (Salovey ve DeSteno, 1996). Klein (2014) ise kıskançlığı, başkasının sahip olduklarına yönelik kızgınlık ve onları elde etme ya da mahrum bırakma isteği şeklinde açıklamaktadır. Bu duyguların örgütsel düzeyde de önemli etkileri bulunmaktadır; bireyler arası düşmanlık, rekabet ve saldırgan davranışları artırarak örgüt içi ilişkileri olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Elçi ve ark., 2021). Günlük yaşamda ve iş ortamlarında sıklıkla karşılaşılan bu duygunun, özellikle işgörenler ve yöneticiler arasında görülmesinin örgütsel ve bireysel açıdan olumsuz sonuçlar doğurabileceği belirtilmektedir (Günalan, 2020). Ayrıca haset, iş yaşamında bireylerin ilişkilerini derinden etkileyebilen güçlü bir duygu olarak değerlendirilmektedir (Vecchio, 2007).

Bir diğer neden olan benlik saygısı, bireyin kendisini her anlamda başarılı ve yeterli görmesi, düşünce ve duygularına değer vermesi ve kendisine güvenmesiyle ortaya çıkan olumlu bir öz değerlendirme biçimi olarak tanımlanabilir (Açar, 2018). Yüksek benlik saygısına sahip bireyler gelişim süreçlerinde daha çok kendilerine ve hedeflerine odaklanırken, düşük benlik saygısına sahip bireyler hata yapmaktan kaçınmaya odaklandıkları için gelişim süreçlerinde daha fazla hata yapma eğiliminde olabilmektedirler (Ertürk, 2021). Düşük benlik saygısına sahip bireyler eleştirilere karşı daha tahammülsüz olup, başarısızlık

durumlarında yoğun duygusal tepkiler gösterebilmekte ve yapıcı eleştirileri dahi olumsuz algılama eğiliminde olmaktadır. Bu durum, bireylerde mutsuzluk, karamsarlık, stres ve kaygı gibi yoğun duygusal deneyimlere yol açabilmektedir (Balıca, 2025). Ayrıca düşük benlik saygısına sahip bireyler kendilerini yetersiz hissedip kıskançlık gibi duyguların etkisiyle hem kendi performanslarını olumsuz yönde etkileyebilecek hem de örgütsel bağlamda kurumun amaç ve hedeflerinden uzaklaşabilecek davranışlar sergileyebilmektedirler. Bu bağlamda düşük benlik saygısı, bireyde özgüven eksikliğine yol açarak kişinin kendini değersiz ve yetersiz hissetmesine, buna bağlı olarak stres yaşamasına ve çevresine uyum sağlamada güçlük çekmesine neden olabilmektedir (Korkmaz, 1996).

Yengeç sepeti sendromuna neden olan bireysel faktörlerden bir diğeri korku ve kaygı unsurlarıdır. Korku ve kaygı, bireyin bilişsel ve duygusal süreçlerini etkileyen önemli psikolojik değişkenler olarak ele alınmaktadır. Gençöz (1998:9), korkunun içinde bulunulan durumdan ziyade, bireyin bu duruma ilişkin geliştirdiği duygu ve düşüncelerin bir sonucu olduğunu ifade etmektedir. Kaygı ise Köknel'e (2004:16) göre, insanda doğuştan var olan, belirsiz ve gerçeklikle doğrudan bağlantısı olmayan, geleceğe yönelik ve rahatsızlık verici bir duygudur; bireyler kaygı yaşadıklarında gelecekte olumsuz bir durumla karşılaşacaklarına dair bir beklenti geliştirmektedirler. Bu duyguların iş yaşamına etkileri de oldukça belirgindir. Baykal (2020), özellikle yüksek konsantrasyon gerektiren ve tehlikeli işlerde aşırı kaygının bireyin problem çözme becerisini zayıflatıldığını ve performansını olumsuz yönde etkilediğini belirtmektedir. Benzer şekilde Zhou ve ark. (2018), aşırı kaygının iş verimliliğini düşürdüğünü ve sosyal ilişkilerde bozulmalara yol açıldığını ortaya koymuştur.

2.1.2. Örgütsel Nedenler

Örgütsel yapının bozuk olması, adaletsizlik, iş güvenliği yoksunluğu, ücret ve kariyer fırsatlarındaki eşitsizlikler, belirsiz rol tanımlarından kaynaklanan rol çatışmaları, iş yükünün adaletsiz dağılımı ile örgütte uygulanan hatalı politika ve süreçler gibi unsurlar, genel olarak olumsuz çalışan davranışlarının ortaya çıkmasında etkili olan örgütsel faktörler arasında yer almaktadır (Everton ve ark., 2007). Bu tür olumsuz örgütsel koşullar, çalışanlar arasında güvensizlik, rekabet ve çatışma ortamı oluşturarak yengeç sepeti sendromunun gelişmesine zemin hazırlayabilmektedir.

Yengeç sepeti sendromu, özellikle rekabetin yoğun olduğu örgütlerde daha fazla gelişim olanağı bulmaktadır (Miller, 2019). Rekabetçi ödül sistemlerinin benimsendiği iş ortamlarında çalışanlar aynı kaynaklara, ödüllere ve fırsatlara ulaşmaya çalıştıklarından bireyler arası kıskançlık ve engelleyici davranışlar

artabilmektedir. Benzer şekilde, hiyerarşik ve otoriter yönetim anlayışının hâkim olduğu örgütlerde üst düzey yöneticilerin sahip oldukları güç ve statüyü koruma eğilimleri, çalışanların gelişim ve yükselme fırsatlarını sınırlandırarak sendromun ortaya çıkmasını kolaylaştırabilmektedir (Şahin, 2025).

Örgüt kültürü ve yapısının şekillendirdiği adalet anlayışı, davranış kalıpları, görev ve ödül dağılımındaki eşitsizlikler, kayırmacılık ve fırsat eşitsizlikleri de yengeç sepeti sendromunun ortaya çıkmasını ve sürdürülmesini etkileyen temel örgütsel faktörlerdir. Bu nedenle örgüt kültürü ve yapısı, sendromun gelişiminde ve devamlılığında belirleyici bir role sahiptir (Yörük Karakılıç, 2024). Nitekim toplumsal değerlerden beslenen örgüt kültürü, yengeç sepeti sendromunun oluşumunda önemli bir etkiye sahiptir. Yengeç davranışlarını sergileyen bireyin, bu davranışları göstermesine olanak tanıyan bir örgüt kültürü ve yönetim anlayışıyla karşılaşması, söz konusu davranışların açık biçimde ortaya konulmasını desteklemektedir (Altan ve Filizöz, 2023: 81).

Elmacı ve Akıncı'ya (2012) göre örgüt kültürü, kurum içerisindeki davranışların tutarlılığını artırmakta; çalışanların görev ve sorumluluklarını, kabul edilebilir ve edilemez davranışları belirleyerek onların hem davranışlarını hem de duygusal durumlarını etkilemektedir. Bu bağlamda örgüt kültürü, yengeç sepeti sendromunu sınırlandırabilen veya teşvik edebilen önemli bir örgütsel mekanizma olarak değerlendirilebilir.

Öte yandan, bireyler yengeç davranışlarının kendilerine doğrudan bir avantaj sağlamayacağını bilseler dahi, örgüt içerisindeki kaynak kıtlığına bağlı olarak ortaya çıkan yoğun rekabet ve kıskançlık duyguları, sendromun gelişmesine katkıda bulunabilmektedir (Soubhari ve Kumar, 2014).

2.3. Yengeç Sepeti Sendromunun Sonuçları

Yengeç sepeti sendromu, örgütlerde çalışanlar arasındaki saygı ve iş birliğini zedeleyen çeşitli olumsuz davranış örüntüleriyle kendini göstermekte ve bu durum örgütsel iklimi doğrudan olumsuz etkilemektedir. Bu bağlamda sendromun varlığı; mobbing, zorbalık, dışlama, dedikodu ve saldırganlık gibi davranışlar ile bunların yol açtığı psikolojik sorunlar üzerinden kendini ortaya koymakta ve örgütsel düzeyde önemli bir gösterge niteliği taşımaktadır (Fettahlıoğlu ve Alkış Dedeoğlu, 2021).

Örgütsel adaletin zayıf olduğu ve güçlü bir örgüt kültürünün tesis edilemediği yapılarda yengeç sepeti sendromuna ilişkin davranışların daha yoğun görüldüğü, buna bağlı olarak saldırganlık, dedikodu, asılsız söylenti, psikolojik taciz, yalnızlaştırma ve üretim dışı davranışların artış gösterdiği ifade edilmektedir (Durmuş ve Özyılmaz, 2024). Bu durum, örgüt içinde

güven ortamının zedelenmesine ve çalışanlar arası ilişkilerin bozulmasına yol açmaktadır.

Benzer şekilde, yengeç sepeti benzeri bir zihniyetin bireyler arasında yerleşmesi rekabetin olumsuzlaşmasına, iş birliği yapmama eğiliminin güçlenmesine, kıskançlık ve iş yerinde komplo düşüncelerinin yaygınlaşmasına neden olmaktadır. Ayrıca bu zihniyetin düşmanlık, hırs, takıntı, saygısızlık ve nefret gibi duyguları artırarak bireylerde güvensizlik hissini pekiştirdiği ortaya konulmuştur (Soubhari ve Kumar, 2014).

Özellikle kadın çalışanlar bağlamında “yengeç sepeti” olgusunun, kariyer ilerlemesinin önündeki önemli engellerden biri olduğu vurgulanmaktadır. Bu çerçevede, bazı kadın çalışanların diğer kadınların başarı ve yükselme çabalarına karşı rekabetçi ve engelleyici tutumlar sergileyebildiği; bunun da kadınların zaten var olan cam tavan engelleri karşısındaki kariyer ilerleme süreçlerini daha da zorlaştırabildiği ifade edilmektedir (Marques, 2009).

Öte yandan yengeç sendromunun bireysel ve örgütsel çıktılar üzerinde de olumsuz etkiler yarattığı görülmektedir. Bu kapsamda, yengeç sendromunun yenilikçi davranışı negatif yönde etkilediği (Özkan ve ark., 2022), “yengeç zihniyeti sendromu”nun sağlık çalışanları arasında psikolojik güçlenmeyi önemli ölçüde azalttığı (Aydın ve Demir, 2025) ve kurumlarından memnun olmayan hemşirelerin yengeç sepeti sendromuna ilişkin daha yüksek davranış puanları sergilediği (Akbulut ve ark., 2025) tespit edilmiştir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, yengeç sepeti sendromu örgütlerde hem bireysel düzeyde psikolojik iyi oluşu hem de örgütsel düzeyde iş birliği, yenilikçilik ve güven ortamını olumsuz etkileyen çok boyutlu bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.4. Yengeç Sepeti Sendromu ile İlişkili Kavramlar

2.4.1. Kraliçe Arı Sendromu

Örgüt içindeki kadın yöneticilerin, ‘ben başaramıyorsam sen de başaramamalsın’ düşüncesiyle diğer kadın çalışanları pasifize etme ve buldukları konumdan aşağı çekme çabası, yengeç sepeti ile kraliçe arı sendromlarının kesişim noktasını oluşturur. Temelde yengeç sepeti sendromu, kraliçe arı davranışlarını da şemsiyesi altına alan daha kapsayıcı bir kavramdır. Kraliçe arı sendromunu bu genel çerçeveden ayırarak ona özgünlüğünü kazandıran temel fark ise; yıkıcı eylemi gerçekleştiren failin ve eyleme maruz kalan mağdurun bütünüyle kadınlardan oluşmasıdır (Alkış Dedeoğlu, 2021). Literatürde, kadınların örgütsel hiyerarşide üst kademelere yükseldikçe liderliğe kadınsı bir bakış açısı kazandırmaktan ziyade, liderliğin geleneksel olarak

erkeksi kabul edilen norm ve özelliklerine uyum sağlama eğiliminde oldukları belirtilmektedir (Derks vd., 2016). Staines ve arkadaşları (1974), çalışma yaşamında başarı elde eden bazı kadınların, sahip oldukları konumu korumak amacıyla diğer kadınlardan uzaklaşmaları ve onların kariyer gelişimlerini desteklememeleri durumunu “kraliçe arı sendromu” olarak tanımlamıştır. Abramson (1975), yönetimde zaten öne çıkmış ancak kadınlara karşı sistematik ayrımcılığın varlığını inkar etme eğiliminde olan kadınları tanımlamak için “kraliçe arı” terimini kullanmış olup, bu değerlerin, kadınların diğer kadınlara karşı sistematik ayrımcılığın varlığını kabul etmeleri durumunda kendi başarı düzeylerini baltalayacağı için benimsendiğini açıklamıştır. Baykal (2018), ise kraliçe arı sendromunu, özellikle erkek egemen çalışma ortamlarında belirli bir statü ve başarıya ulaşmış kadınların, sahip oldukları konumu korumak amacıyla diğer kadın çalışanlar ve yöneticilerle aralarına mesafe koymaları olarak tanımlamaktadır. Bu sendromun anlaşılmasında örgütsel özdeşleşme önemli bir kavramsal çerçeve sunmaktadır. “Kraliçe Arılar”, eril kurumsal kültürlerde kariyer hedeflerine ulaşırken kendilerini cinsiyetlerinden soyutlayan, aynı zamanda diğer kadınların cinsiyet kalıplaşmasına katkıda bulunan kıdemli kadınlardır ve bu sendrom kadın meslektaşlarına karşı ayrımcı olan kadınlarla ilgili stereotipi anlatmak için kullanılmaktadır (Derks vd., 2011, Place, 2011)

Kraliçe arı sendromuna yönelik Derks ve arkadaşları (2011) tarafından yapılan çalışmada kadınların sendroma dair davranışlarını üç telen yoldan yaptıkları ifade edilmiştir;

- **Kendini Erkeksi Sunma:** Kadınlar, erkek egemen örgütlerde üst mevkilere ulaşabilmek için atılganlık, rekabetçilik ve risk alma gibi geleneksel anlamda erkeksi kabul edilen tavır ve davranışları benimseme eğiliminde olabilmektedir. Bu durum, kadın liderlerin zamanla erkek liderlik normlarına ayak uydurmasına neden olmaktadır.
- **Diğer Kadınlardan Uzaklaşma:** Önemli pozisyonları elde eden kadın yöneticiler, kendilerini diğer kadınlardan daha üstün ve kariyer odaklı görerek kadın çalışanlardan psikolojik ve sosyal olarak uzaklaşabilmektedir. Bu uzaklaşma özellikle kariyerinde henüz ilerlememiş kadınlara yönelik ortaya çıkmaktadır.
- **Toplumsal Cinsiyet Hiyerarşisini Meşrulaştırma:** Kraliçe arı davranışı sergileyen kadınlar, kadınlara yönelik olumsuz kalıp yargıları destekleyebilmekte, iş yaşamındaki cinsiyet eşitsizliklerini görmezden gelebilmekte ve kadınların kariyer gelişimini destekleyen uygulamalara karşı çıkabilmektedir. Böylece mevcut cinsiyet temelli güç dengesinin sürdürülmesine katkıda bulunmaktadırlar.

Son yıllarda “kraliçe arı” etiketi yeniden yaygınlık kazanmıştır. Özellikle popüler basında, üst düzey kadınların diğer kadınlara yönelik olumsuz davranışlarını tanımlamak için sıklıkla kullanılmaktadır. Bu bağlamda kraliçe arı, gücünün diğer kadınlar tarafından tehdit edildiğini düşündüğünde “iğnesini kullanan”, yani saldırgan ve dışlayıcı davranışlar sergileyen kadın olarak tasvir edilmektedir (Mavin, 2006).

Kraliçe arı sendromuna neden olan faktörler aşağıdaki gibi ifade edilmiştir (Hasabnis, 2017);

- Statü koruma isteği: Mevcut konumu ve gücü kaybetmeme çabası.
- Kıt fırsat algısı: Üst pozisyonların sınırlı olduğu düşüncesiyle rekabet etme.
- Erkek egemen kültüre uyum: Başarı için örgütün erkek merkezli normlarını benimseme.
- Ayrıcalıklı konumu sürdürme: Üst düzeydeki tek kadın olmanın sağladığı avantajı koruma.
- Bireysel başarı anlayışı: Kendi yaşadığı zorlukları başkalarının da aşması gerektiğine inanma.
- Diğer kadınlardan farklılaşma: Kendini diğer kadın çalışanlardan ayrı ve özel görme.
- Kayırmacılık eleştirisinden kaçınma: Tarafli görünmemek için kadın çalışanlara mesafeli davranma.
- Kadınlar arası rekabet: Diğer kadınları potansiyel rakip olarak algılama.
- Liderlik kalıplarına uyum: Erkeksi liderlik özelliklerini benimseme eğilimi.
- Tehdit algısı: Daha genç veya başarılı kadınları konumu için risk olarak görme.

Khedr (2027) tarafından geliştirilen ve doğrulanan Kraliçe Arı Sendromu Ölçeği, kraliçe arı sendromunu iki temel boyut altında ele almaktadır. Bu boyutlar; Kısıtlayıcı İlişkiler/Olumsuz Davranışlar ve Kısıtlayıcı Yönetmelik Rol olarak tanımlanmıştır.

- Kısıtlayıcı davranışlar: Kraliçe arı davranışı sergileyen kadın yöneticilerin astlarıyla ilişkilerinde saygısızlık, aşağılama ve ayrımcılık gibi olumsuz tutum ve davranışlarda bulunmalarını ifade etmektedir.
- Kısıtlayıcı Yönetmelik Rol: Kadın yöneticilerin astlarının iş performansını ve kariyer gelişimini olumsuz etkilemeye yönelik uygulamalarını

kapsamaktadır. Bu davranışlar arasında çalışanlara yardım ve mentorluk sağlamaktan kaçınma, çalışanların ilerlemesini engelleme ve başarılarını takdir etmeyi reddetme gibi tutumlar yer almaktadır.

Bu davranışın kurum içerisinde doğrudan kadınlar üzerinde ve sonrasında örgütsel olarak etki ve sonuçları bulunmaktadır. Abalkhail (2020) kraliçe arı davranışının, kadın çalışanlarda kariyer engellenmişliği algısına yol açarak işten ayrılma niyetini artırmakta veya çalışanları mevcut duruma karşı mücadele etmeye yönelttiğini ifade etmektedir. Bunun sonucunda hem bireysel kariyer gelişimi hem de örgütsel verimlilik olumsuz etkilenmektedir. Bu davranışların sonucu olarak; genç kadın çalışanların yeteneklerini sorgulamalarına, ilham almaktan çok moral bozukluğu hissetmelerine ve daha fazla çaba gösterebilecekleri ödüllendirilmeyeceklerinden korktukları için terfi aramaktan kaçınmalarına neden olduğunu ifade etmektedir. Bu durum nitelikli kadın çalışanların kaybına neden olabilecektir. Nitekim bu kapsamda yöneticiler, kadın çalışanların kişilerarası sorunlarını bir kenara bırakarak etkili bir şekilde birlikte çalışamayacaklarını düşünerek onları aynı ekip veya projelerde görevlendirmekten kaçınabilmektedir. Bu durum kadın çalışanların ekip çalışmalarına katılımını ve kariyer gelişim fırsatlarını sınırlandırabilmekte, geçmişte kadın çalışma arkadaşlarıyla sorun yaşamış kadınların ise gelecekteki terfi ve gelişim olanaklarında göz ardı edilmelerine neden olabilmektedir (Sheppard ve Aquino. 2013). Kraliçe arı sendromu, bireylerin yükselmesini engelleyici yönüyle yengeç sepeti sendromuyla benzerlik göstermektedir. Her iki olgu da kariyer gelişimini olumsuz etkileyen davranışları içermektedir.

2.4.2. Cam Tavan Sendromu

Literatürde yengeç sepeti sendromu ve cam tavan olgusu, kadınların kariyer başarısını olumsuz etkileyen ve örgütsel eşitsizlikleri derinleştiren iki önemli engel olarak ele alınmaktadır. Hymowitz ve Schellhardt (1986), cam tavan kavramını kadınların kurumsal yapılarda üst pozisyonlara ilerleme süreçlerinde karşılaştıkları görünmez engelleri tanımlamak amacıyla geliştirmiştir. Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler, kadınların iş hayatındaki önemini sürekli olarak artırmıştır. Bu nedenle ülkeler, iş dünyasında daha fazla kadın çalışanı istihdam etmek için çeşitli politikalar, planlar ve stratejiler geliştirmeye başlamıştır. Kadın çalışan sayısının artmasına rağmen, üst düzey pozisyonlarda yeterince temsil edilmemektedirler. Bunun nedeni, “cam tavan” olarak adlandırılan bir engeldir (Bakan vd., 2022). Toplumsal cinsiyet ayrımcılığı, bireylerin cinsiyetleri nedeniyle hak, fırsat ve ayrıcalıklardan mahrum bırakılmasıdır. Bu ayrımcılık, gelişmiş ülkelerde dahi kadınların kariyer ilerlemelerini olumsuz etkilemekte; ücret, teşvik ve terfi gibi alanlarda eşitsizliklere yol açabilmektedir. Örneğin; tarihte, kadınların ve azınlıkların

uzun yıllar belirli mesleki alanlardan dışlanması, bu alanların erkeklere ait olduğu algısına neden olmuş; bu gruplar söz konusu alanlara girdiklerinde ise çoğu zaman örgütün doğal üyeleri olarak görülmemiştir. (Lee, 2002). Bu nedenle cam tavan, özellikle cinsiyet ve ırka dayalı eşitsizlikleri ifade eden, diğer eşitsizlik türlerinden farklı özellikler taşıdığı için ayrı olarak değerlendirilmesi gereken bir eşitsizlik biçimidir (Cotter vd., 2001). Jafari ve diğerleri (2023), yengeç sepeti sendromunu ve cam tavan olgusunu, kadın çalışanların kariyer başarısını ve işyerinde mutluluğunu olumsuz etkileyen iki önemli örgütsel engel olarak değerlendiriyor ve her iki değişkenin de kariyer başarısı ve işyerinde mutluluk üzerinde olumsuz etkileri olduğunu ortaya koymaktadır.

Abbas ve arkadaşları (2021), cam tavanın belirleyicilerini cinsiyet ayrımcılığı, örgütsel çevre, motivasyon ve iş doyumu, aile engelleri, erkek egemen kültür ve algılanan ayrımcılık olmak üzere altı başlık altında ele almıştır. Araştırma bulguları, özellikle erkek egemen kültür ile algılanan ayrımcılığın cam tavanın oluşumunda önemli rol oynadığını göstermektedir. Örneğin; Güney Asya ülkelerindeki kadınların, üst düzey kuruluşlarda bile cinsiyete dayalı terfi eğilimi nedeniyle engellerle karşılaştığını ortaya koymuştur. Üst düzey yönetim pozisyonlarında, özellikle idari görevlerde, erkeklere kadınlardan daha fazla öncelik verildiği ifade edilmektedir (Jabbar & Imran, 2013). Diğer taraftan kadın bireylere eğitim noktasında verilen imkanların kısıtlı oluşu, yeteri kadar deneyim fırsatı sunulmaması da bu noktada olumsuz algının diğer bazı sebeplerindendir. Nitekim; Abdullahi (2006), kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarında yer almasında sorun yaratan nedenlerden bazılarının, özel eğitim fırsatlarının eksikliği, yetersiz önceki deneyimler ve eğitim olduğunu belirtmiştir.

Cam tavan sendromunun ortaya çıkışına bazı engeller neden olabilmektedir. Bu engeller kaynaklandığı kişiye göre üç temel boyutta açıklanmıştır (Derin, 2020);

- **Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller:** Erkek yöneticilerin üst düzey pozisyonlar için erkek çalışanları kadınlara göre daha fazla tercih ettikleri ve erkeklerin kadınlardan daha başarılı liderlik sergilediğine yönelik inançların cam tavanın oluşumuna katkı sağlaması olarak ifade edilebilir (Al-Manasra, 2013).
- **Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller:** Bu engel kraliçe arı sendromuyla bağlantılı olup kadın çalışanların hemcinslerinin yükselmesine yönelik oluşturduğu engellerdir. Üst düzey konumlara ulaşan bazı kadın yöneticilerin yine kadın çalışanlardan uzaklaşarak mevcut cinsiyet temelli hiyerarşiyi sürdürümeyle bilinçli olarak tercih etmeleridir (Derks, 2011, Derks, 2016)

- **Kişinin Kendi Kendine Koyduğu Engeller:** Cam tavan sendromunda bireyden bağımsız engellerle birlikte doğrudan bilinçaltı ve kaygılarının da bir engel teşkil edebilmektedir. ABD çalışma istatistikleri bürosuna göre; kadınların iş gücündeki temsili artmasına rağmen üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmeleri hâlâ sınırlıdır. Araştırmalar, bu durumun oluşumunda örgütsel engellerin yanı sıra kadınların bazı tutumları ve kaygılarının da rol oynayabileceğini ortaya koymaktadır. Bu durum bireyin zihinsel dünyasının da bir engel oluşturabileceğini işaret etmektedir (Hutson, 2010).

Karaca (2007) tarafından yapılan araştırma neticesinde ise cam tavan engelleri Tablo1'deki gibi üç başlık altında incelenmiştir;

Tablo1. Kadın Yöneticilerde Cam Tavan Engelleri

Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	Örgütsel Faktörlerden	Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller
<ul style="list-style-type: none"> · Çoklu Rol Üstlenme · Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları 	<ul style="list-style-type: none"> · Örgüt Kültürü · Örgüt Politikaları · Mentol Eksikliği · Enformel İletişim Ağlarına (Networklara) Katılmama 	<ul style="list-style-type: none"> · Mesleki Ayrım · Stereotipler (Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar)

Kaynak: Karaca, 2007.

Tablo 1'e göre kadın çalışanların bireysel, örgütsel ve toplumsal olmak üzere üç temel engeli bulunmaktadır. Kadınların yalnızca çalışan değil anne, eş, iş kadını rolüne aynı anda bürünmeleri, kişisel endişe ve kaygılarıyla beraber iletme içerisinde bürokratik olarak karşılaştıkları zorluklar ve engeller ve cinsiyete dair kalıplaşmış önyargılar kadınların cam tavana maruz kalmalarının temel nedenleridir.

Yukarıda verilen bilgilerden yola çıkarak cam tavan sendromunun işletme veya çalışanlar açısından birçok sonucu bulunmaktadır. Bu bağlamda yengeç sepeti sendromunda yer alan kadın yönetici engelini de içerisine alarak cam tavan sendromu hem erkek hem kadın yönetici profili engelleri aracılığıyla kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarında yetersiz temsil edilmesine ve ücret eşitsizliklerinin sürmesine neden olduğunu belirtmektedir. Ayrıca kadınların üst yönetimde yeterince yer almaması, örgütlerin liderlik çeşitliliğinden ve nitelikli insan kaynağından tam olarak yararlanamamalarına yol açarak kurumsal performansı olumsuz etkileyebilmektedir (John, 2013). Diğer sonuçlara göz atıldığında ise; üst düzey pozisyonlarda çoğunlukla erkeklerin bulunduğu kuruluşlarda çalışan yönetici ve profesyonel kadınların, üst düzey pozisyonlarda

cinsiyet oranının daha az dengesiz olduğu kuruluşlardaki kadınlara kıyasla işlerinden daha az memnun oldukları ve işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğu ifade edilmektedir (Burke ve McKeen,1996). Bu süreçte kadın çalışanların sürece dair tutumlarına dair yapılan bir çalışmada kadınların cam tavana ilişkin algı ve tutumlarının kariyer başarıları üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir. Araştırmaya göre kadınların cam tavan karşısında mücadele etmeleri, durumu kabullenmeleri, inkâr etmeleri veya kariyer hedeflerinden vazgeçmeleri, başarı düzeyleriyle anlamlı şekilde ilişkili olduğu belirtilmektedir (Bayati ve Alavi, 2018).

Cam tavan sendromunun nedenleri ve sonuçlarından yola çıkarak bu sendromun kadın çalışanların iş sahalarında yükselme ve kariyer gelişiminin sağlanması noktasında kadın bireyler arası dayanışmayı, desteği azaltarak bu duruma neden olan engelleri sürdürülemesine katkı sağlayabilmektedir. Bu husus kadın çalışanların bireysel kariyer başarılarıyla beraber örgütsel verimlilik, örgütsel bağlılık ve yönetimde çeşitlilik açısından da olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

2.4.3. Sosyal Baltalama

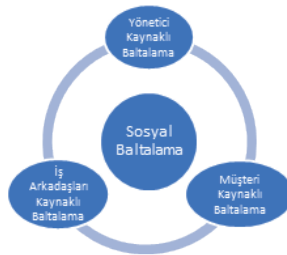
Yengeç sepeti sendromu ile yakından ilişkili kavramlardan biri olan sosyal baltalama, bireylerin başkalarının başarılarını, itibarlarını ve hedeflerine ulaşmalarını engellemeye yönelik davranışlarını ifade etmektedir. Literatürde sosyal zayıflatma olarak da anılab bu kavram, kişilerarası ilişkiler, herhangi bir organizasyonda neler olup bittiğinin, nasıl işlediğinin, temel görevlerini ne kadar etkili bir şekilde yerine getirdiğinin ve dış çevreye nasıl tepki verdiğinin kritik belirleyicileridir (Duffy vd., 2002). Bu bağlamda, kişilerarası ilişkileri zedeleyen davranışlardan biri de sosyal baltalamadır. Sosyal baltalama ise, hedef kişiye yönelik olumsuz duyguların (öfke veya hoşnutsuzluk) gösterilmesi, kişinin özellikleri, davranışları ve çabalarının olumsuz değerlendirilmesi (eleştirilmesi) ve kişinin hedeflerine ulaşmasını zorlaştıran ya da engelleyen davranışları içermektedir (Vinokur ve Ryn, 1993).

Sosyal baltalama, bir kişinin ilişkilerini, itibarını veya başarı şansını zaman içinde kademeli olarak zayıflatma ince davranışları ifade eder. Fiziksel şiddet gibi açık ve ciddi eylemlerin aksine, zayıflatma davranışları genellikle düşük yoğunluktadır ve bir veya iki kez meydana geldiğinde önemsiz görünebilir, ancak kümülatif etkileri zarar verici olabilir (Duffy vd., 2002). Bu bağlamda sosyal baltalama davranışları incelendiğinde, bir kişiyi veya fikirlerini küçümsemek, aşağılayıcı yorumlar yapmak, başkalarını dışlamak, önemli bilgileri veya desteği saklamak ve iş arkadaşlarını savunmamak gibi davranışları içerebilir. Bu davranışlar doğrudan veya dolaylı şekillerde ortaya çıkabilir ve kişilerarası

ilişkileri ve iş performansını olumsuz etkileyebilmektedir (Zahed, 2015). Yapılan bir araştırmada yönetici kaynaklı sosyal baltalama davranışlarının çalışan performansını olumsuz etkilerken, iş stresi ve duygusal tükenmişliği artırdığını göstermektedir. Ayrıca iş stresi ve duygusal tükenmişliği çalışan performansını düşürdüğü, iş stresi ile duygusal tükenmişlik arasında ise pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, iş stresinin sosyal baltalama ile çalışan performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiği ifade edilmiştir (Ülbeği vd., 2019). Benzer olarak baltalama davranışlarının çalışanların iş stresini artırdığını ve profesyonel etik standartları olumsuz etkilediğini göstermektedir. Ayrıca profesyonel etik standartların, sosyal baltalama ile iş stresi arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir. Bu durum, sosyal baltalamanın iş stresi üzerindeki etkisinin bir bölümünün profesyonel etik standartlardaki değişim yoluyla ortaya çıktığını göstermektedir (Battal ve Seyrek, 2022).

İş yerinde sosyal baltalama, yönetici ve iş arkadaşı kaynaklı olmak üzere iki düzeyde incelenmektedir. Ancak yöneticilerin sahip olduğu otorite ve yetki nedeniyle, yönetici kaynaklı sosyal baltalama çalışanlar üzerinde daha güçlü ve olumsuz etkiler yaratabilmektedir (Nahum-Shani vd., 2014). Duffy ve arkadaşları (2002) tarafından sosyal baltalamaya dair geliştirilen bir ölçek çalışmasında da bu durumu neden olan iki faktör yönetici ve iş arkadaşları merkezli olarak ikiye ayrılmaktadır. Her iki boyutta da genel olarak öne çıkan ifadeler; bireyin duygularını incitme, aşağılayıcı ve küçümseyici davranışlarda bulunma, dedikodu ve söylenti yayma, itibarını zedeleme, gerekli bilgi ve desteği sağlamama, iş performansını engelleme ve başarıya ulaşmasını zorlaştırma gibi davranışları kapsamaktadır.

Yoo ve Frankwick (2013) tarafından yapılan çalışmada ise yönetici ve iş arkadaşları kaynaklı sosyal baltalamaya ek olarak müşteri kaynaklı sosyal baltalama düzeyi eklenmiştir. (Şekil 1)



Şekil 1: İşyerinde Sosyal Baltalama Çeşitleri

Çalışma sonucunda ise saha çalışanlarının, müşterilerle aracı rolünde oldukları için, çeşitli potansiyel olumsuz davranış kaynaklarıyla etkileşimde bulduklarını ve diğer kurum içi çalışanlarına göre daha fazla stres yaşayabildiklerini ortaya çıkarmıştır.

Sosyal baltalamanın örgütsel olarak çalışanlar üzerindeki sonuçları incelendiğinde ise; sosyal baltalamanın çalışanlarda öfke duygusunu tetikleyerek intikam ve kaçınma davranışlarını artırabildiğini, buna karşılık uzlaşma eğilimini zayıflatabildiğini göstermiştir (Crossley, 2008). Aynı şekilde sosyal stresörlerin çalışanların iş doyumunu ve özgecil davranışlarını azaltırken işten ayrılma niyetlerini artırdığını belirterek, olumsuz kişilerarası ilişkilerin hem bireysel hem de örgütsel sonuçlar doğurabileceğini vurgulanmıştır (Harris, Harvey ve Kacmar, 2009). Battal ve Seyrek (2022), ise sosyal baltalamanın iş stresini artırdığını, profesyonel etik standartlarının ise bu etkiyi azaltıcı bir rol üstlendiğini ortaya koymuştur. Özellikle kadın çalışanlarda daha belirgin olan bu durum, etik çalışma ortamlarının sosyal baltalama davranışlarının olumsuz sonuçlarını hafifletebileceğini göstermektedir. Yine yöneticisinden aynı anda hem destek hem de baltalama gören çalışanların, özellikle riskten kaçınma eğilimi yüksekse, daha fazla işten ayrılma niyeti gösterdiğini ifade edilmektedir (Öztürk ve Karagonlar, 2017).

Bu sonuçlardan yola çıkarak sosyal baltalama, çalışanların kariye gelişimini ve mesleki başarılarını engelleme etkisi taşıdığını ifade eden yengeç sepeti sendromunun örgütsel davranış literatüründeki somut yansımalarından biri olarak ilişkilendirilmektedir.

3. Sonuç

Örgütsel davranış yazınında; yengeç sepeti sendromu ile bu olguyla yakından ilişkili olan kraliçe arı sendromu, cam tavan ve sosyal baltalama kavramları, bireyler arası etkileşimlerden örgütsel dinamiklerin şekillenmesine kadar geniş bir yelpazeye etki potansiyeli olan ana unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Söz konusu kavramlar yalnızca bireysel tutum ve davranışların bir yansıması olmayıp, aynı zamanda örgütsel yapı ve kurum kültürü tarafından da doğrudan şekillendirilmektedir.

Örgüt ikliminde gözlemlenen kıskançlık, yıkıcı rekabet, statü koruma güdüsü, dışlama ve engelleme gibi negatif yönelimli davranışlar; bireysel düzeyde çalışanların psikolojik iyi oluş hallerini tahrip ederken, örgütsel düzeyde ise güven, iş birliği, motivasyon ve verimlilik unsurlarını ciddi ölçüde zedelemektedir. Spesifik olarak ele alındığında; cam tavan ve kraliçe arı sendromları, kadın çalışanların dikey kariyer hareketliliğini kısıtlayan yapısal ve

sistemik engelleri somutlaştırmakta; sosyal baltalama ise bu yapısal engellerin günlük çalışma yaşamındaki davranışsal yansımalarını ortaya koymaktadır.

Bu bağlamda, bahsi geçen örgütsel olguların bütüncül bir perspektifle incelenmesi; daha adil, kapsayıcı ve destekleyici örgüt iklimlerinin inşa edilmesi noktasında hem teorik alanyazına hem de pratik yönetim süreçlerine kritik katkılar sunma potansiyeli taşımaktadır.

Kaynakça

- Abalkhail, J. M. (2020). Women managing women: Hierarchical relationships and career impact. *Career Development International*, 25, 389–413.
- Abbas, F., Abbas, N., & Ashiq, U. (2021). Cam tavan etkisi ve kadınların kariyeri: Yükseköğretim kurumlarında belirleyici faktörler. *SJESR*, 4(1), 1-8.
- Abdullahi, H. I. (2006). *Gender and adjustment in Nigerian manufacturing sectors* [Seminer bildirisi]. Centre for Social Science and Research Development.
- Abramson, J. (1975). *The invincible woman: Discrimination in the academic profession*. Jossey-Bass.
- Abrugar, V. Q. (2014). *10 signs that a person has a crab mentality*. <https://faq.ph/10-signsthat-a-person-has-a-crab-mentality/>
- 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*.
- Alkış Dedeoğlu, A. (2021). *Çalışma hayatında yengeç sepeti sendromuna yönelik ölçek geliştirme* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Al-Manasra, E. A. (2013). What are the “glass ceiling” barriers effects on women career progress in Jordan? *International Journal of Business and Management*, 8(6), 40–46.
- Altan, A., & Filizöz, B. (2023). Yengeç sepeti sendromu (YSS). *Örgütsel Davranış Kavramlar ve Araştırmalar-II*, 67.
- 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*.
- Aydın, G., & Oğuzhan, G. (2019). The “crabs in a bucket” mentality in health-care personnel: A phenomenological study. *Hittit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 618-630.
- Bakan, İ., Erşahan, B., & Şekkelî, Z. H. (2023). Cam tavan sendromunun kadınların çalışmasına karşı tutum üzerindeki etkisi. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 8(20), 250-268.
- Balıca, D. (2025). *Antrenörlerin öz yeterlilik düzeyleri ile yengeç sepeti sendromu arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Muş Alparslan Üniversitesi.
- Battal, F., & Seyrek, İ. H. (2022). Sosyal baltalama ve iş stresi arasındaki ilişki: Profesyonel etik standartlarının aracılık, cinsiyetin düzenleyici rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 2514–2529.
- Bayati, H., & Alavi, A. (2018). Relationship of glass ceiling and mental health with burnout in women working in Khansar and Golpayegan health care

- networks in 2018. *Journal of Social Behavior and Community Health*, 2, 265-274.
- Baykal Narcıkara, E. (2018). Sosyal kimlik teorisi perspektifiyle kraliçe arı sendromu. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 159-176.
- Baykal, E. (2020). COVID-19 bağlamında psikolojik dayanıklılık, kaygı ve yaşam doyum ilişkisi. *International Journal of Social and Economic Sciences*, 10(2), 68-80.
- Bulloch, H. C. M. (2013). Concerning constructions of self and other: Auto-racism and imagining Amerika in the Christian Philippines. *Anthropological Forum*, 23(3), 221-241.
- Burke, R. J., & McKeen, C. A. (1996). Do women at the top make a difference? Gender proportions and the experiences of managerial and professional women. *Human Relations*, 49, 1093-1104.
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social Forces*, 80(2), 655-681.
- Crossley, C. D. (2009). Emotional and behavioral reactions to social undermining: A closer look at perceived offender motives. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 14-24.
- DeGruy, J. (2017). *Post traumatic slave syndrome: America's legacy of enduring injury and healing*. Joy DeGruy Publications Inc.
- Derks, B., Ellemers, N., van Laar, C., & Groot, K. D. (2011). Do sexist organizational cultures create the queen bee? *British Journal of Social Psychology*, 50, 519-535.
- Derks, B., Van Laar, C., & Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 456-469.
- DeSteno, D. A., & Salovey, P. (1996). Jealousy and the characteristics of one's rival: A self-evaluation maintenance perspective. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 22, 920-932.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331-351.
- Durmuş, Ş., & Özyılmaz, A. F. (2024). Çalışanların A tipi kişilik özelliklerinin yengeç sendromu üzerine etkisi: Hizmet sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 15(41), 121-136.
- Elçi, M., Şener, İ., Erdilek Karabay, M., & Erman, H. (2021). İşyerinde kıskanma ve kıskanılma: Ölçek uyarlama ve ölçüt bağımlı geçerliliği. *İş ve İnsan Dergisi*, 8(2), 209-224.

- Elmacı, O., & Akıncı, A. (2012). Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada maliyet üstünlüğü stratejisi olarak inovasyon ve sofracı üretim işletmesinde bir araştırma örneği. *MÖDAV*, 4, 65-98.
- Everton, W. J., Jolton, J. A., & Mastrangelo, P. M. (2007). Be nice and fair or else: Understanding reasons for employees' deviant behaviors. *Journal of Management Development*, 26(2), 117-131.
- Fettahlıoğlu, Ö. O., & Alkış Dedeoğlu, A. (2021). Yengeç sepeti sendromu ve ölçek geliştirme çalışması. *Journal of International Social Research*, 14(77).
- Gençöz, T. (1998). Korku: Sebepleri, sonuçları ve baş etme yolları. *Kriz Dergisi*, 6(2), 9-16.
- Günalan, M. (2020). Olumsuz bir duygu olarak işyerinde kıskançlık ve örgüt algıları ilişkisi üzerine bir literatür incelemesi. *The Journal of Social Sciences*, 6, 323-335.
- Harris, K. J., Harvey, P., & Kacmar, K. M. (2009). Do social stressors impact everyone equally? An examination of the moderating impact of core self-evaluations. *Journal of Business and Psychology*, 24(2), 153-164.
- Hutson, B. (2010). Overcoming gender differences. *Black Enterprise, Academic Research Library*, 40, 56.
- Hymowitz, C., & Schellhardt, T. D. (1986, March 24). The glass ceiling. *The Wall Street Journal*.
- Jafari, S., Fereydouni Forouzande, N., Nadafzadeh Shirazi, L., & Ajam Zibad, M. (2023). The role of crab mentality syndrome and the glass ceiling phenomenon on the career success and happiness at work of female teachers with the mediation of turnover intention. *MEO*, 12(4), 2.
- Johns, M. L. (2013). Breaking the glass ceiling: Structural, cultural, and organizational barriers preventing women from achieving senior and executive positions. *Perspectives in Health Information Management*, 10(Winter).
- Karaca, A. (2007). *Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: Cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Selçuk Üniversitesi.
- Khedr, W. M. (2026). Validating the "queen bee syndrome" measure and exploring its phenomenon within the organizational Egyptian context. 28-1
- Klein, M. (2014). *Haset ve şükran* (O. Koçak & Y. Erten, Çev.). Metis Yayınları.
- Korkmaz, M. (1996). *Yetişkin örneklem için bir benlik saygısı ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlik çalışması* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Ege Üniversitesi.
- Köknel, Ö. (2004). *Korkular, takıntılar, saplantılar*. Altın Kitaplar Yayınevi.
- Lee, S. M. (2002). Do Asian American faculty face a glass ceiling in higher education? *American Educational Research Journal*, 39(3), 695-724.

- Marques, J. (2009). Sisterhood in short supply in the workplace: It's often the women who hold back their female colleagues. *Human Resource Management International Digest*, 17(5), 28-31.
- 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>
- Nahum-Shani, I., Henderson, M. M., Lim, S., & Vinokur, A. D. (2014). Supervisor support: Does supervisor support buffer or exacerbate the adverse effects of supervisor undermining? *Journal of Applied Psychology*, 99, 484-503.
- Özdemir, Y., & Üzüm, B. (2019). Yengeç sendromu. E. Kaygın & G. Kosa (Ed.), *Olumsuz boyutlarıyla örgütsel davranış* içinde (s. 125-138). Eğitim Yayınevi.
- Özkan, O. S., Üzüm, B., & Gülbahar, Y. (2022). Reflection of crab syndrome on innovative behaviors: Mediator role of perceived organizational support and an application in information technologies enterprises. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 23(2), 329-343.
- Öztürk, E. B., & Karagonlar, G. (2017). İlk yönetici baltalaması ile desteği arasındaki etkileşim: Önleme odağının biçimlendirici rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(1), 34-46.
- Pegues, D. A. (2018). *Professional and petty, an investigation into the social and individual conditions that promote instigated acts of workplace incivility between Black professionals* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Columbia University.
- Place, R. K. (2011). Power and gender of the crossroads: A qualitative examination of the rebus of power and gender in public relation. *Prism*, 8(1).
- Schimmel, S. (2008). Envy in Jewish thought and literature. R. H. Smith (Ed.), *Envy: Theory and research* içinde (s. 17-38). Oxford University Press.
- Mavin, S. (2006). Venus envy: Problematizing solidarity behaviour and queen bees. *Women in Management Review*, 21, 264.
- Sheppard, L. D., & Aquino, K. (2013). Much ado about nothing? Observers' problematization of women's same-sex conflict at work. *Academy of Management Perspectives*, 27, 52-62.
- Soubhari, T., & Kumar, Y. (2014). The CRAB-bucket effect and its impact on job stress: An exploratory study with reference to autonomous colleges. *International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication*, 2(10), 3022-3027.
- Staines, G., Tavris, C., & Jayaratne, T. E. (1974). The Queen Bee syndrome. *Psychology Today*, 7, 55-60.
- Şahin, K. (2002). Eğitimde özelleştirme ve özel eğitim kurumlarının sorunları. *Eğitim Araştırmaları*, 8, 44-53.

- Şahin, M. (2025). *Kamu spor örgütlerinde yengeç sepeti sendromu ve örgütsel adalet algı düzeyinin örgütsel özdeşleşmeye etkisi: Örgüt ikliminin aracı rolü* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Fırat Üniversitesi.
- Ülbeği, İ. D., İplik, E., & Yalçın, A. (2019). Sosyal baltalama ve çalışan performansı ilişkisinde iş stresi ve duygusal tükenmişliğin rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (41), 1-15.
- Ünalın, Y., & Levent, F. (2025). “Crabs in a bucket” phenomenon in school organizations: A qualitative research. *Ege Akademik Bakış*. <https://doi.org/10.21121/eab.20260201>
- Vecchio, R. P. (2007). It's not easy being green: Jealousy and envy in the workplace. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 13, 201–244.
- Vinokur, A. D., & Van Ryn, M. (1993). Social support and undermining in close relationships: Their independent effects on the mental health of unemployed persons. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(2), 350.
- Yoo, J., & Frankwick, G. L. (2013). Exploring the impact of social undermining on salesperson deviance: An integrated model. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 33(1), 79-90.
- Yörük Karakılıç, N. (2024). Örgütsel davranışta metaforik bir karanlık yön: Yengeç sepeti sendromu. V. Bayram & A. Özkanan (Ed.), *Örgütsel davranış içinde*. Özgür Yayınları. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub599>
- Zahed, R. K. (2015). The mediating effect of social undermining on the relationship between organizational justice and organizational silence (the case study: Tax organization of Fars province). *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 4(4), 752-760.
- Zhou, J., Yang, Y., Qiu, X., Yang, X., Pan, H., Ban, B., Qiao, Z., Wang, L., & Wang, W. (2018). Serial multiple mediation of organizational commitment and job burnout in the relationship between psychological capital and anxiety in Chinese female nurses: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 83, 75–82. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.03.016>

İmposter Sendromu: Örgütsel Davranış Perspektifinden Bir Değerlendirme

Hatice Güneş¹

Şerife Karagöz²

Özet

İlk olarak yaklaşık 40 yıl önce tanımlanan ve örgütsel davranış yazınında giderek artan bir ilgi gören imposter sendromu, bireyin nesnel başarı göstergelerine ve olumlu geri bildirimlere rağmen kendi yeterliliğini içselleştirememesi ve kendisini bir “sahtekâr” gibi algılaması durumudur. Bu olgu, çocukluk dönemindeki aşırı eleştirel tutumlar ve yüksek başarı beklentileri gibi ailevi etkenlerin yanı sıra, başarıyı içselleştirememe, düşük öz güven, mükemmeliyetçilik ve olumsuz değerlendirilme korkusu gibi bireysel özelliklerin etkisiyle ortaya çıkmaktadır. Bu eğilimler, rekabetçi iş ortamları, sürekli performans değerlendirmeleri, yüksek kurumsal beklentiler ve aidiyet duygusunu zayıflatan örgütsel koşullarla birleştiğinde daha da güçlenmektedir. İmposter sendromu yalnızca bireysel bir huzursuzluk kaynağı değil aynı zamanda çalışanların performansını, verimliliğini, psikolojik iyi oluşunu ve örgütsel bağlılığını etkileyen önemli bir örgütsel olgudur. Çalışanların iş tatminini, yaratıcılığını, örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve liderlik motivasyonunu azaltırken başarısızlık korkusunu ve işten ayrılma niyetini artırabilmektedir. Kendi yeterliliğinden kuşku duyan bireyler örgütleriyle güçlü bir duygusal bağ kurmakta zorlandıkları için duygusal bağlılıkları zayıflamakta ve örgütsel özdeşleşmeleri azalmaktadır. Bununla birlikte, örgütten ayrılmanın ekonomik, sosyal veya psikolojik maliyetlerini yüksek algıladıklarından devam bağlılıkları görece yüksek olabilmektedir. İşyerinde algılanan sosyal destek ise bu olumsuz etkileri azaltan koruyucu bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Sonuç olarak imposter sendromu, çalışanların potansiyellerini tam olarak ortaya koymalarını engelleyerek hem bireysel hem de örgütsel düzeyde önemli maliyetler doğurmaktadır. Bu nedenle öz

- 1 Arş. Gör. Dr., Muş Alparslan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü, h.yigit@alparslan.edu.tr, 0000-0003-2690-7578
- 2 Dr. Öğr. Üyesi, Avrasya Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, srfkrz1992@gmail.com, 0000-0002-2542-1026

yeterliliği güçlendiren bireysel destekler, gelişim odaklı yönetsel uygulamalar ve sosyal desteği artıran örgütsel politikalar, imposter eğilimlerinin önlenmesi ve etkilerinin azaltılmasında önemlidir. Dolayısıyla imposter sendromu, yalnızca bireysel değil örgütsel tasarım, liderlik ve insan kaynakları uygulamalarını da ilgilendiren stratejik bir konu olarak değerlendirilmelidir.

1. İmposter Sendromunun Kavramsal Çerçevesi

Neden bazı çalışanlar yüksek performans göstermelerine rağmen başarılarını içselleştiremez ve kendilerini yetersiz hissederler? Bu durum, imposter sendromu olarak adlandırılan ve kişinin başarılarını hak etmediğini düşünüp kendini yetersiz hissetmesiyle açıklanan bir olgudur.

İlk olarak yaklaşık 40 yıl önce tanımlanan ve örgütsel davranış yazınında giderek artan bir ilgi gören imposter sendromu, en kısa ifadeyle bireyin nesnel başarı göstergelerine ve dışarıdan gelen olumlu geri bildirimlere rağmen kendi yeterliliğini içselleştirememesi ve kendisini bir “sahtekâr” gibi algılaması durumudur. İngilizcede *imposter phenomenon* ya da *imposter syndrome* olarak anılan kavram, Türkçe literatürde “sahtekârlık fenomeni” ya da “sahtekârlık sendromu” olarak kullanılmaktadır (Gullifor et al., 2024, s. 234; Onan, 2023, s. 283).

Kavram, alanyazında bazı çalışmalarda sendrom (Aydın ve Yıldırım, 2023; Aparna & Menon, 2020; Güngör, 2025; Monus, 2025) bazı çalışmalarda ise fenomen (Bodo et al., 2026; Demirbaş & Çınar Altıntaş, 2023; Gullifor et al., 2024; Haar & de Jong, 2022; Husbands et al., 2025) olarak ele alınmaktadır. Kavramın fenomen olarak mı yahut sendrom olarak mı ele alınması gerektiği konusunda literatürde görüş farklılıkları bulunmakla birlikte kavramı ortaya atan Clance ve Imes (1978) “imposter fenomeni” olarak ele almaktadır. Clance ve Imes (1978, s. 2), bu deneyimi yaşayan bireylerin kaygı ve özgüven eksikliği, depresyon ve kendine koyduğu başarı standartlarını karşılayamamaktan kaynaklanan hayal kırıklığı gibi klinik semptomlar taşımakla birlikte bu deneyimin belirli bir tanı kategorisiyle özdeşleştirilemeyeceğini ifade etmektedir. Cerrahlar üzerine yapılan çalışmalardan birinde de kavram, kaygı, tükenmişlik ve hatta intihar düşüncesiyle ilişkilendirilen “psikolojik bir fenomen” olarak nitelendirilmektedir (Morales et al., 2024, s. 981). Öte yandan hem ulusal hem uluslararası yazında kavram sıklıkla “imposter sendromu” olarak da kullanılmakta ve iki terim çoğu çalışmada eş anlamlı biçimde ele alınmaktadır. Sonuç olarak, klinik bir tanı kategorisi oluşturulmaması nedeniyle kuramsal açıdan “fenomen” adlandırması daha isabetli görünse de “sendrom” kullanımı yerleşik ve yaygındır. Bu tartışma çalışmanın ana konularından birini oluşturmamakla birlikte, çalışmada her iki kavramsallaştırma da kullanılacaktır.

İmposter sendromu, kanıtların ve diğer kişilerin aksini belirtmesine rağmen kişilerin kendi başarılarını içselleştirememesi, başarılarından ve becerilerinden sürekli şüphe duymaları ve kariyerlerinin bir noktasında “sahtekâr” olarak ifşa edilmekten korkmaları şeklinde açıklanan psikolojik bir durum olarak ele alınmaktadır (Şentuna ve Yaşa, 2024, s. 12). Olguyu örgütsel bağlamda yeniden ele alan Gullifor ve arkadaşları (2024, s. 235) da imposter sendromunu, “bireyin yetkinliğine ilişkin açık kanıtlara rağmen başkalarını gerçekte olduğundan daha yetkin olduğuna inandırdığını düşünmesi temelinde yaşadığı entelektüel sahtekârlık ve ifşa edilme korkusu deneyimi” biçiminde tanımlamıştır.

Harvey ve Katz’a (1985) göre imposter sendromu (1) başkalarını kandırıldığına dair inanç, (2) sahtekar olarak ifşa edilme korkusu ve (3) kendi başarısını yetenek, zeka veya beceri gibi içsel niteliklere atfetme yetersizliği olmak üzere üç temel faktöre dayanmaktadır ve birinin sahtekar olarak kabul edilebilmesi için her üç kriterin de karşılanması gerekmektedir (Aktaran Sakulku & Alexander, 2011, s. 78).

Söz konusu olgunun belirleyici niteliği başarının zekâ ya da yeteneğe değil; şans, tesadüf veya aşırı çalışmaya atfedilmesidir. İmposter sendromu yaşayanlar övgüyü önemsemezler ve genellikle başarılarını şans ya da sıkı çalışmaya bağlarlar. Bununla birlikte imposter sendromu yüksek kaygı, mükemmeliyetçilik, düşük öz saygı, kendi kendine uygulanan başarı baskıları, öz şüphe ve kötü zihinsel sağlık gibi olumsuz psikolojik sonuçlar ve etkilerle de yakından ilişkilidir (Husbands et al., 2025, s. 671). Öte yandan insanların yaklaşık %70’inin hayatlarının en az bir döneminde imposter fenomenini deneyimledikleri öne sürülmektedir (Aktaran Sakulku & Alexander, 2011, s. 73)

İmposter sendromu ilk kez 1978 yılında ABD’li psikologlar Pauline Rose Clance ve Suzanne Imes tarafından, özellikle yüksek başarı göstermiş kadınlar üzerinde kavramsallaştırılmıştır (Clance & Imes, 1978). Başlangıçta belirli alanlarda çalışan başarılı kadınlara özgü bir durum olarak algılanan olgu, sonraki araştırmalarla erkeklerde, farklı mesleki ortamlarda ve farklı etnik gruplarda da görüldüğünün belirlenmesiyle daha geniş bir biçimde ele alınmaya başlanmıştır (Şentuna ve Yaşa, 2024, s. 13-14; Güngör, 2025, s. 31). Kavramın örgütsel davranış alanına taşınması ise nispeten yenidir. Pozitif psikolojinin etkisiyle uzun süre çalışanların iyi ve olumlu yönlerine odaklanılmışken son yıllarda çalışan davranışlarının “karanlık” tarafları da dikkat çekmeye başlamış, bu taraflara da yönelinmiş ve imposter fenomeni bu kapsamda incelenmeye başlanmıştır (Onan, 2023, s. 282). Nitekim kavramın çalışan performansı, kaygı, tükenmişlik, motivasyon ve psikolojik iyi oluş gibi işyeri tutum ve davranışları üzerinde önemli etkilere sahip bir olgu olduğu vurgulanmaktadır (Monus, 2025, s. 2).

2. İmposter Sendromunun Temel Özellikleri

İmposter sendromu, bireyin yetkinliğine, uzmanlığına ve başarılarına dair somut ve objektif kanıtlar bulunmasına rağmen, içsel olarak kendisini yetersiz, beceriksiz veya başarısız hissetmesi durumunu ifade eden psikolojik bir olgudur. Sahip olunan statü, akademik derece ve profesyonel başarıların birey tarafından içselleştirilememesiyle karakterize olan bu sendrom, bireyde yoğun bir kaygı ve önemli ölçüde duygusal sıkıntıya yol açmaktadır. Bu sendromu deneyimleyen kişiler, gerçekte sahip oldukları nitelik ve kazanımlara tezat oluşturacak şekilde, bir gün çevrelerindeki tarafından “sahte” olduklarının fark edileceği ve maskelerinin düşeceği korkusunu kronik olarak taşımaktadır. Dolayısıyla bu bireyler, objektif başarılarına ve takdir edilmelerine rağmen, kendilerini buldukları akademik ya da profesyonel ortamlara ait hissetmeme, oraya hileyle gelmiş gibi algılama eğilimi göstermektedir (Wang et al., 2019, s. 1). Tarihsel süreçte, çevreleri tarafından görülen ve takdir edilen yüksek başarılarına karşın kendilerini birer sahtekar gibi gören yüksek başarılı kadınları nitelikleme amacıyla klinik psikoloji tabanında geliştirilen bu olgu; günümüzde genel itibarıyla kariyerlerinde, yönetim kademelerinde veya akademik alanlarda oldukça başarılı olan tüm bireylerin deneyimleyebileceği endişe, çökkünlük ve kronik yetersizlik hislerini örgütsel bağlamda anlamlandırmaya katkı sağlamak üzere tercih edilmektedir (Grubb & McDowell, 2012, s. 1).

Konuyla ilgili güncel bağlamsal çalışmaları inceleyen Feenstra vd. (2020) de imposter sendromunun en temel özelliğinin, bireylerin nesnel başarılarına tezat oluşturacak şekilde bu kazanımları kendi emek ve yeteneklerine bağlayamamaları olduğunu vurgulamaktadır. Bu durumu deneyimleyen çalışanlar ve akademisyenler, elde ettikleri saygın konumları, ödülleri veya terfileri kendi yetkinliklerinin bir göstergesi olarak kabul etmek yerine; tamamen şans, doğru zamanda doğru yerde bulunma, hata payı veya dışsal faktörlerin bir sonucu olarak görme eğilimindedir. Dolayısıyla sendroma sahip bireyler, hak edilmiş başarıları üzerinde bir nevi yabancılaşma yaşamakta, sahip oldukları nesnel pozisyonları hak etmediklerini düşünmekte ve gerçek yeteneksizliklerinin er ya da geç başkaları tarafından açığa çıkarılacağı korkusunu iş yaşamının her aşamasında kronik ve yıpratıcı bir biçimde tecrübe etmektedir (Feenstra et al., 2020).

Literatürde yer alan kapsamlı ve sistematik incelemeler, imposter sendromunun etiyojisinde tek bir kaynağın olmadığını; aksine bireysel, ailesel ve makro sosyo-kültürel faktörlerin karmaşık ve dinamik bir etkileşimi bulunduğunu göstermektedir. Bireysel düzeyde; düşük öz saygı, yüksek nevroz, uyumsuz mükemmeliyetçilik ve buna bağlı gelişen gerçeküstü standartlar ile başarısızlık korkusu, kişilerin elde ettikleri somut

başarıları içselleştirmelerini ve kendileriyle gurur duymalarını engelleyen temel psikolojik mekanizmalardır. Ailesel dinamikler yönüyle bakıldığında; çocukluk dönemindeki ebeveynleştirilme (parentification) deneyimleri, çocuktan yetişkin rolü beklenmesi veya anne-babanın aşırı koruyucu, eleştirel ya da ilgisiz tutumlarının yetişkinlik dönemindeki iş yaşamında sahtekarlık döngüsünü tetiklediği belirlenmiştir. Bunların yanı sıra, bireyin içinde yaşadığı makro düzeydeki çevresel ve örgütsel faktörler de sendromun gelişiminde ve şiddetlenmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Özellikle eril iş kültürlerinde kadınların ya da etnik azınlık gruplarına mensup bireylerin maruz kaldığı ırksal/cinsiyete dayalı ayrımcılıklar, kalıp yargılar ve azınlık statüsü stresi, bireylerdeki psikolojik kırılma artıran ve aidiyet bağlarını kopararak imposter eğilimlerini doğrudan beslemektedir (Bravata et al., 2020). Söz konusu psikolojik, ailesel ve bağlamsal faktörlerin bir sonucu olarak ortaya çıkan sahtekarlık sendromu, sadece bireysel bir huzursuzluk kaynağı değil, aynı zamanda çalışanların performansını, verimliliğini ve genel psikolojik iyi oluşunu derinden sarsan önemli bir örgütsel olgudur. Bireylerin yetersizliklerinin fark edileceği endişesiyle hata yapmamak veya çevrelerine yeterliliklerini sürekli kanıtlamak amacıyla aşırı, obsesif bir çaba göstermeleri, iş-aile dengesini bozabilmektedir. Öte yandan, başarısızlık korkusunun yarattığı felç edici etki nedeniyle görevleri sürekli erteleme eğilimi sergilemeleri ve yetiştirememe korkusuyla normalden daha uzun süre verimsiz çalışmaları; kronik kaygı, klinik depresyon ve işten soğuma gibi tükenmişlik semptomlarının ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilmektedir. Ayrıca bu sendroma sahip bireyler, yetersizliklerinin ve “sahtekarlıklarının” tescilleneceği korkusuyla, aslında çok rahat yürütebilecekleri üst düzey kariyer gelişim fırsatlarından, liderlik rollerinden ve terfi süreçlerinden bilinçli olarak uzak durmaktadırlar. Bu kaçınma davranışı zamanla bireyin öz yeterlik algısının daha da zayıflamasına, yeteneklerinin körelmesine ve kendinden şüphe duyma eğiliminin kronikleşerek güçlenmesine neden olmaktadır. Tüm bunlarla birlikte, sahtekarlık sendromu yaşayan bireyler, dışarıdan yargılanma, zayıf görülme veya yetersiz bulunma korkusuyla yaşadıkları bu derin psikolojik açmazları ve izolasyonu çevreleriyle paylaşmaktan kaçınmakta, yardım aramamakta ve bu yıkıcı süreçleri iş ortamlarında çoğu zaman derin ve sessiz bir şekilde deneyimlemektedirler (Feigofsky, 2022, s. 861).

3. İmposter Sendromunun Nedenleri

Örgütsel ortamlar çalışanların gerek psikolojik gerekse iş yeri dinamiklerinden kaynaklanan birtakım duygusal süreçler yaşadığı alanlardır. Çalışanların hissettiği olumlu duygular kadar, doğurduğu olumsuz sonuçlar nedeniyle negatif hisler de çalışma hayatında oldukça önemli etkilere sahiptir. Bu doğrultuda, örgütsel

psikoloji literatüründe son yıllarda öne çıkan ve iş ortamlarında gözlenen olumsuz çalışan davranışlarından biri de imposter (sahtekarlık) fenomenini/sendromudur (Telli, 2026, s. 153). İmposter sendromu, çok boyutlu ve karmaşık kaynaklara dayanan bir olgudur. Sendromun ortaya çıkmasında bireysel ve çevresel faktörler birlikte rol oynamaktadır. Bu doğrultuda öne çıkan ilk çevresel etken, ailevi ilişkiler ve çocukluk dönemi yaşantılarıdır. Çocukluk evresindeki aşırı eleştirel yaklaşımlar ya da yüksek başarı beklentileri, bireyin öz saygısı ile öz değeri üzerinde olumsuz izler bırakabilmektedir (Aydın ve Yıldırım, 2023, s. 74). Erken dönem yaşantılarının yanı sıra başarıyı içselleştirememek, kendini yetersiz görmek ve kazanımları yetkinlik yerine şans gibi dışsal faktörlere bağlamak sendromun temel psikolojik nedenlerindedir. Bununla birlikte mükemmeliyetçilik, düşük öz güven, olumsuz değerlendirilme korkusu ve sürekli hata yapma kaygısı gibi bireysel özellikler sahtekarlık duygularını kronik olarak güçlendirmektedir. Söz konusu bireysel ve ailesel eğilimler, örgütsel etkenlerle karşılaştığında ise süreç daha da pekişmektedir (Telli, 2026). Özellikle rekabetçi iş ortamları, imposter sendromunun oluşmasında ve şiddetlenmesinde doğrudan tetikleyicidir. Performansın sürekli değerlendirildiği ve kurumsal karşılaştırmaların yapıldığı bu ortamlarda, bireyler kendilerini diğerleriyle kıyaslayarak başarılarını sorgulamaktadır. Bu durum, imposter sendromu yaşayan kişiler üzerindeki baskıyı artırmaktadır. Benzer şekilde, iş ortamında mükemmeliyetçiliğin ve yüksek standartların kurumsal bir kültür olarak teşvik edilmesi, bireylerin kendilerini sürekli yetersiz hissetmelerine ve nesnel başarılarına rağmen tatmin olmamalarına neden olmaktadır. Bu yapısal faktörlerin yanı sıra, iş yerinde azınlık durumunda (cinsiyet, etnik köken vb.) olan bireylerin de kurumsal aidiyet kurmakta zorlanarak imposter sendromuna daha yatkın hale geldikleri görülmektedir (Bravata et al., 2021).

Örgütlerde bu nedenlerle kök salan imposter sendromu, hem çalışanların psikolojik durumunu hem de örgütsel süreçleri olumsuz etkilemektedir. Çalışanların başarılarını kendi yeterliliklerine atfedememesi ve bir gün yetersizliklerinin ortaya çıkacağı korkusuyla hareket etmesi, iş yaşamında yoğun kaygı ve baskı yaratmaktadır. Bu durum zamanla işe yönelik motivasyonun azalmasına ve entelektüel performansta ciddi düşüşler yaşanmasına yol açabilmektedir (Downing et al., 2020). Bunun yanı sıra, sürekli olumsuz değerlendirilme veya eksikliklerin fark edilmesi endişesi, bireylerin iş süreçlerine katılım isteğini zayıflatmakta ve gerçek yetkinliklerini ortaya koymalarını engellemektedir. Örgütler açısından bu kronik sorunun kaynaklarının belirlenmesi ve destekleyici uygulamaların geliştirilmesi önem taşımaktadır. Çalışanlarda konuya ilişkin farkındalığın artırılması, sahtekarlık duygularının kalıcı hale gelmesini önleyebilecek temel adımlardan biridir. Bu nedenle örgütlerin imposter eğilimlerini erken dönemde fark etmeye yönelik

mekanizmalar geliştirmeleri ve çalışanları bilinçlendirmeleri, daha sağlıklı ve sürdürülebilir bir çalışma ortamının oluşturulmasına katkı sağlayacaktır (Gülbahar, 2023).

4. Örgütsel Davranış Bağlamında İmposter Sendromu ve Sonuçları

İmposter sendromu, örgütsel davranış alanında giderek artan bir ilgiyle incelenen ve örgütlerin başarısı ile sürdürülebilirliği açısından kritik bir faktör olarak kabul edilen bir olgudur (Demirbaş ve Çınar Altıntaş, 2023, s. 560). Gullifor ve arkadaşları (2024, s. 241) gerçekleştirdikleri kapsamlı sistematik derlemede imposter sendromunun örgütsel sonuçlarını detaylı şekilde ele almıştır. Duygusal örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılığın devamlılığı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, yaratıcılık, adanmışlık, işkoliklik, kariyer iyimserliği ve kariyer başarısı imposter sendromunun örgütsel sonuçları arasında yer almaktadır.

Vergauwe ve arkadaşlarının (2015), imposter sendromunu bir kişilik özelliği olarak konumlandıkları çalışması olgunun yalnızca bireysel bir tutum olmadığını, aynı zamanda iş tutumları ve davranışları üzerinde sistematik etkileri bulunan bir yapı olduğunu göstermektedir. Söz konusu çalışmanın bulguları imposter sendromunun sonuçlarının iş tatmini ile tutarlı biçimde ilişkilendirildiğini ortaya koymaktadır. Çalışma imposter eğilimi yüksek olan çalışanların iş tatmininin anlamlı biçimde düştüğünü ve daha düşük örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerini buna karşılık daha yüksek düzeyde devam bağlılığı gösterdiklerini ortaya koymuştur. Ancak işyerindeki algılanan sosyal desteğin imposter eğilimlerinin iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki olumsuz etkilerini azalttığı belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle destekleyici bir iş ortamı, imposter duygularının iş tatmini üzerindeki olumsuz etkisini tamponlayabilmektedir. Bu bulgu, olgunun salt bireysel bir kırılma olarak değil, örgütsel bağlamla etkileşim içinde değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Hudson ve González-Gómez (2021) de benzer şekilde imposter sendromunun daha düşük iş tatmini ve daha yüksek işten ayrılma niyetiyle ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte imposter eğilimi yüksek bireylerin özellikle başarısızlığı kendilerine atfettiklerinde belirgin biçimde daha fazla utanç yaşadıklarını ve bu duygunun onların yaratıcılığını düşürdüğünü (çünkü hatalarının görünmesinden çekinerek risk almaktan kaçınırlar) saptamışlardır. Öte yandan bu eğilimin iş performansını mutlaka olumsuz etkilemediğini, aksine örgütsel vatandaşlık davranışını artırabildiğini ve bu bireylerin yetersizlik korkusunu telafi etmek amacıyla daha fazla çaba gösterebildiğini ileri sürmektedir. Ayrıca imposter sendromunun ve onun

utanç şeklinde dışavurumunun etkili çalışma ve kariyer başarısı için gereken kişisel kaynakları tükettiğini, bu bireylerin bir kaynak kaybı sarmalına da girebildiklerini ifade etmektedir. Bu nüans ise “imposterler iş yaşamında başarılı olabilir mi?” sorusunu gündeme getirmekte ve olgunun sonuçlarının tek yönlü olmadığına işaret etmektedir.

Örgütsel bağlamda, imposter sendromunun incelendiği bir diğer önemli sonuç ise örgütsel bağlılıktır. Garcia (2019) imposter fenomeni ile örgütsel bağlılık (devam bağlılığı ve duygusal bağlılık) arasındaki ilişkiyi ele aldığı araştırmada imposter sendromu ile duygusal bağlılık arasında olumsuz, devam bağlılığı arasında ise olumlu ilişki tespit etmiştir. Yani kendisini içinde bulunduğu pozisyon için yetersiz gören ya da becerilerinden kuşku duyan bireyler, örgütleriyle güçlü bir duygusal bağ kurmakta zorlanmakta; ait olma ve özdeşleşme duyguları zayıflamaktadır. Kendisini yeterince “yeterli” hissetmeyen çalışanların, örgütle kurdukları duygusal bağın zayıflayabileceği; ait olma ve özdeşleşme duygularının olumsuz etkilenebileceğini değerlendirilmektedir. Garcia (2019), bu durumu imposter duygularına sıklıkla eşlik eden kaygı, düşük benlik saygısı ve güvensizlik gibi psikolojik yüklerle ilişkilendirmekte ve bu yüklerin bireyin işyerine duygusal olarak bağlanmasını engelleyebileceğini ileri sürmektedir. İmposter eğilimi yüksek bireylerin ise örgütten ayrılmanın maliyetine dayalı bir bağlılık geliştirdiğini ifade etmektedir. Becerilerine güvenmeyen ve hak etmedikleri bir konumda bulduklarını düşünen çalışanlar, başka yerde daha iyi bir alternatif bulabileceklerine inanmadıkları için mevcut işlerinde kalma eğilimi göstermektedir. Bu örüntü, imposter bireylerin örgüte duygusal bir bağlılıktan çok, algılanan seçenek yoksunluğu nedeniyle “mecburiyetten” bağlandığını düşündürmektedir. Bu durum, imposter eğiliminin yalnızca bireysel iyi oluşu değil, çalışanın örgütle ilişkisinin sürekliliğini de tehdit edebileceğini göstermektedir.

Neureiter ve Traut-Mattausch (2016) ise olgunun kariyer ve liderlik sonuçlarına odaklanmış, imposter eğiliminin daha düşük kariyer planlaması, kariyer çabası ve liderlik motivasyonu, buna karşın daha yüksek başarısızlık korkusuyla ilişkili olduğunu göstermiştir. Daha somut ifade etmek gerekirse imposter sendromunun iş tatmini, kariyer tatmini, algılanan içsel pazarlanabilirlik gibi çalışana ilişkin öznel çıktılarını olumsuz etkilediği saptanmış, bu durum kariyer iyimserliğindeki düşüşle açıklanmıştır. Yani imposter bireyler geleceğe dair daha az iyimser olduklarından işlerinden ve kariyerlerinden aldıkları doyum azalmaktadır. İkinci olarak ise imposter sendromunun maaş ve terfi sayısı gibi çalışana ilişkin ekonomik çıktılarla da olumsuz ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bu olumsuz ilişki imposter eğilimli bireylerin değişen koşullara uyum sağlama kaynaklarından ve dış fırsatlara ilişkin bilgiden yoksun kaldıkça, nesnel kariyer başarılarının da zayıfladığını göstermektedir. Bu örüntü yazarlar

tarafından azalan dışsal pazarlanabilirliğin kariyer güvensizliğini beslediği bir “kayıp sarmalı” olarak yorumlanmaktadır. Öte yandan örgütsel açıdan bakıldığında ise imposter sendromunun örgütsel vatandaşlık davranışıyla olumsuz ilişkili olduğu bulunmuş ve bu ilişkiye kariyer uyumluluğu aracılık etmiştir. Bu bulgular, imposter eğilimi yüksek çalışanların liderlik pozisyonlarına yönelmekten kaçınabileceğini ve olgunun örgüt içi yetenek gelişimi ile yönetsel ardıllık açısından önemli sonuçlar doğurabileceğini düşündürmektedir. Ayrıca imposter bireylerin örgütte kalma eğiliminin, algılanan dış pazarlanabilirliğin düşüklüğünden kaynaklanan bir kariyer güvensizliğiyle bağlantılı olabileceğini düşündürmektedir.

Savaş ve Uzunçarşılı (2025) da imposter sendromunun yalnızca bireysel bir duygu durumu değil performans, mükemmeliyetçilik ve erteleme davranışlarıyla iç içe geçerek örgütsel sonuçlar doğuran bir olgu olduğunu vurgulamaktadır. İmposter sendromunun işgören performansı, iş erteleme ve mükemmeliyetçilikle ilişkilerini araştırdıkları çalışmalarında imposter sendromunun iş erteleme ve mükemmeliyetçilik üzerinde pozitif yönlü, işgören performansı üzerinde ise negatif yönlü anlamlı etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Yani başarılarını içselleştiremeyen ve sahtekârlık duygusu yaşayan çalışanlar daha fazla erteleme ve mükemmeliyetçi davranış sergilemekte, performansları ise düşmektedir.

5. Örgütlerde Önleme ve Müdahale Stratejileri

İmposter sendromu örgütün en değerli sermayelerinden biri olan insan sermayesini yani çalışanlarını etkiler. İmposter eğilimleri özellikle kariyer tutumları ve örgütsel davranışlar üzerinde etkili olmaktadır. Olgu, tanımından da anlaşıldığı üzere nesnel olarak başarı gösteren bireylerde görüldüğünden müdahale edilmediğinde bu yetenekli çalışanlar potansiyellerini tam olarak gerçekleştirilemeyecek dolayısıyla örgütler de bu potansiyelden tam olarak faydalanamayacaktır. İmposter sendromuna müdahale edilmesi ve önlenmesi hem olgunun meydana getirdiği olumsuzlukların maliyetleri hem de bu maliyetlerin önlenmesi nedeniyle önemlidir. Dolayısıyla müdahaleyi anlamlı kılan nokta olumsuz sonuçların önlenmesi olacaktır. Söz konusu olguyu önleme ve müdahale etme stratejileri bireysel, yönetsel ve örgütsel düzeylerde değerlendirilebilir.

Bireysel düzeyde imposter eğilimlerinden olumsuz etkilenen çalışanların öz yeterliliklerini geliştirmeye ve mükemmeliyetçilik kaygılarını azaltmaya yönelik mentorluk programlarından fayda sağlayabilecekleri (Vergauwe et al., 2015), benlik kavramını güçlendirmeye yönelik çalışabilecekleri ifade edilebilir. Çünkü olumsuz benlik algısının yol açtığı imposter sendromu hem bireysel hem de örgütsel performans ve çıktıları olumsuz etkileyebilmektedir (Mir & Kamal, 2018).

Yönetimsel düzeyde ise imposter eğilimleri özellikle kariyer tutumları ve örgütsel davranışlarını etkilediğinden işe alım ve çalışan geliştirme süreçlerinde bu özgün kişilik örüntüsünün değerlendirilmesine daha fazla önem verilebileceği (Vergauwe et al., 2015) ve iş gücü piyasası bilgisi, kariyer uyumluluğunun güçlendirilmesi gibi kariyer öz-yönetimi faktörlerinin desteklenmesinin koruyucu bir strateji olabileceği (Neureiter & Traut-Mattausch, 2016) söylenebilir. Bununla birlikte insan kaynakları yöneticilerinin, kariyer koçlarının veya danışmanlarının bu faktörleri geliştirecek müdahaleler tasarlaması da önemlidir. Nitekim yalnızca tatmin olmuş ve bağlılığı yüksek çalışanlar uzun vadede iyi performans gösterebilecektir. Hudson ve González-Gómez (2021, s. 14) ise imposter sendromunu önlemeye yönelik olarak yöneticilere (1) çalışanlara geri bildirim verirken bu geribildirimi kişisel başarısızlık atıflarından kaçınarak, performansı iyileştirmeye odaklayacak şekilde vermeyi; (2) mekanik yerine organik örgüt ve ekip yapıları kurarak çalışanlar arasında yardımlaşmayı teşvik etmeyi ve (3) imposterlar kendilerini olduklarından düşük değerlendirdiklerinden değerlendirme ve terfi araçlarını öz değerlendirmeden ziyade dışarıdan değerlendirilen niteliklere ve nesnel ölçütlere (performansa) dayalı olarak tasarlamayı önermektedir. Yöneticilerin geri bildirimde çalışanların güçlü yönlerini görünür kılması, başarıları bireysel katkıyla ilişkilendirmesi ve yargılayıcı olmayan bir iletişim dili benimsemesi önemlidir (Savaş & Uzunçarşılı, 2025, s. 84).

Örgütsel düzeyde ise örgütler imposter eğilimlerini ve duygularını ele alarak çalışanların duygusal bağlılığını güçlendirebilecektir. Vergauwe ve arkadaşları (2015)'nın çalışmalarındaki iş yerinde algılanan sosyal desteğin imposter sendromunun olumsuz örgütsel sonuçları üzerinde yumuşatıcı etkisi olduğu bulgusundan da görüleceği üzere sosyal desteği artırmaya yönelik müdahaleler bu bağlamda önem taşımaktadır. Garcia (2019) da çalışanların güçlü yönlerine dayalı değerlendirme ve koçluk yaklaşımlarını ve algılanan örgütsel desteğin geliştirilmesini imposter eğilimlerini hafifletmenin yolları olarak önermektedir. Çalışanları düzenli olarak takdir eden, ödüllendiren ve olumlu iş deneyimleri sunan bir örgütsel ortam imposter eğilimlerini azaltarak duygusal bağlılığı artırabilecektir.

Bunların yanı sıra örgütler performans sorunlarını yalnızca çıktı odaklı değil psikolojik süreçleri de kapsayacak şekilde ele almalı, performans değerlendirme sistemleri, sadece hata ve eksikleri vurgulayan yapılardan çıkarılıp gelişim odaklı ve yapıcı geri bildirim içerecek şekilde yeniden tasarlanmalıdır (Savaş & Uzunçarşılı, 2025, s. 84).

Sonuç

Genel olarak değerlendirildiğinde, ele alınan çalışmalar imposter sendromunun örgütsel davranış açısından çok boyutlu sonuçlar doğurduğunu ortaya koymaktadır. Olgu; daha düşük iş tatmini, zayıflayan örgütsel bağlılık, azalan örgütsel vatandaşlık davranışı, düşük kariyer ve liderlik motivasyonu ve yükselen işten ayrılma niyetiyle ilişkilendirilmektedir. Bununla birlikte, sosyal desteğin hafifletici rolü ve performansın mutlaka olumsuz etkilenmemesi gibi bulgular, örgütlerin uygun destek mekanizmaları ve kültürel düzenlemelerle bu olgunun olumsuz sonuçlarını hafifletebileceğini göstermektedir. Dolayısıyla imposter sendromu, yalnızca bireysel düzeyde ele alınması gereken bir mesele değil, örgütsel tasarım, liderlik ve insan kaynakları uygulamalarını da ilgilendiren stratejik bir konu olarak değerlendirilmelidir.

İmposter sendromuna müdahale edilmesi örgütler açısından bir “iyi niyet” meselesi değil, yetenek kaybını, inovasyon eksikliğini, zayıf bağlılığı ve liderlik boşluğunu önlemeye yönelik stratejik bir gerekliliktir. Nitekim olgu, doğru destek mekanizmaları ve insan kaynakları uygulamalarıyla yönetilebilir niteliktedir.

Kaynakça

- Aparna, K. H. ve Menon, P. (2020). Impostor syndrome: An integrative framework of its antecedents, consequences and moderating factors on sustainable leader behaviors. *European Journal of Training and Development*, 44(8/9), 847–860. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2019-0138>
- Aydın, B. N. ve Yıldırım, E. (2023). Örgütlerde imposter sendromu. C. Durmuşkaya (Ed.), *Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Seçme Yazılar-VII* (s. 67–89). Değişim Yayınları.
- Bodó, V., Urbán, R., Él, Z., Demetrovics, Z. ve Kun, B. (2026). Impostor phenomenon beyond self-esteem, anxiety, and perfectionism: Factor structure and correlates. *Personality and Individual Differences*, 257, 113774. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2026.113774>
- Bravata, D. M., Watts, S. A., Keefer, A. L., Madhusudhan, D. K., Taylor, K. T., Clark, D. M., ... & Hagg, H. K. (2020). Prevalence, predictors, and treatment of impostor syndrome: a systematic review. *Journal of general internal medicine*, 35(4), 1252-1275.
- Clance, P. R., & Imes, S. A. (1978). The impostor phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 15, 241–247. <https://doi.org/10.1037/h0086006>
- Demirbas, H., & Çınar Altıntaş, F. (2023). Mapping the landscape of impostor phenomenon research in organizational behavior: a bibliometric study between 2003 and 2022. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 560-572. <https://doi.org/10.37880/cumuiibf.1331149>
- Downing, M. S., Arthur-Mensah, N., ve Zimmerman, J. (2020). Impostor Phenomenon: Considerations for leadership practice. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 23(2), 173–187. <https://doi.org/10.1108/ijotb-05-2019-0065>.
- Feenstra S, Begeny CT, Ryan MK, Rink FA, Stoker JI and Jordan J (2020) Contextualizing the Impostor “Syndrome”. *Front. Psychol.* 11:575024. doi: 10.3389/fpsyg.2020.575024
- Feigofsky, S. (2022). Imposter syndrome. *HeartRhythm Case Reports*, 8(12), 861–862. <https://doi.org/10.1016/j.hrcr.2022.11.001>
- Garcia, L. G. (2019). *Am I enough?: Impostor phenomenon and organizational commitment* [Yüksek lisans tezi]. Azusa Pacific University. (Yayın No. 13900416) ProQuest Dissertations Publishing.
- Grubb, W. L., & McDowell, W. C. (2012). The impostor phenomenon’s impact on citizenship behavior and employee commitment: flying under the radar. *Journal of Business Issues*, 1(1), 1-10.
- Güllbahar, Y. (2023). Sahtekârlık Sendromu. *Yönetim & Organizasyon Alanında Seçme Yazılar*, Özgür Yayınları

- Güngör, T. Ş. (2025). *Acil servis bekimlerinde görülen tükenmişlik sendromu ve imposter sendromlarının organik nedenler ile ilişkisinin araştırılması* [Uzmanlık tezi]. Bursa Uludağ Üniversitesi.
- Gullifor, D. P., Gardner, W. L., Karam, E. P., Noghani, F ve Cogliser, C. C. (2024). The impostor phenomenon at work: A systematic evidence-based review, conceptual development, and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 234–251. <https://doi.org/10.1002/job.2733>
- Haar, J. & de Jong, K. (2024). Imposter phenomenon and employee mental health: what role do organizations play?. *Personnel Review*, Vol. 53 No. 1 pp. 211–227, doi: <https://doi.org/10.1108/PR-01-2022-0030>
- Harvey, J. C., & Katz, C. (1985). *If I'm so successful, why do I feel like a fake?*. New York, NY: Random House.
- Hudson, S., & González-Gómez, H. V. (2021). Can impostors thrive at work? The impostor phenomenon's role in work and career outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 128, 103601. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103601>
- Husbands, D., Linceviciute, S. ve Yetkili, O. (2025). The impostor phenomenon among racially minoritised university students: 'who knows how to get rid of this?'. *Race Ethnicity and Education*, 28(5), 670–688. <https://doi.org/10.1080/13613324.2024.2386949>
- Mir, I., & Kamal, A. (2018). Role of workaholism and self-concept in predicting impostor feelings among employees. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 33(2), 413–427.
- Monus, Y. (2025). Narsistik kişilik özellikleri ve imposter sendromunun benzer ve farklı yönleri. M. Seyhan (Ed.), *Örgütsel Davranış: Dijital Kaygı, Kişilik Çatışmaları ve Tükenmişlik Ekseninde Güncel Araştırmalar* (ss. 43-71). Özgür Yayınları.
- Morales Ojeda, L., & Arcila, S. M. (2024). The scalpel and the self: a call of action to embrace impostor syndrome in surgeon leaders. *Journal of the American College of Surgeons*, 238(5), 981–982. <https://doi.org/10.1097/XCS.0000000000000943>
- Neureiter, M., & Traut-Mattausch, E. (2016). Inspecting the dangers of feeling like a fake: An empirical investigation of the impostor phenomenon in the world of work. *Frontiers in Psychology*, 7, 1445. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01445>
- Onan, G. (2023). Çalışma hayatında sahtekârlık fenomeni. B. Hırlak (Ed.), *Örgütsel davranış kavramlar ve araştırmalar-I içinde* (s. 281–296). Özgür Yayınları. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub79.c135>
- Sakulku, J., & Alexander, J. (2011). The impostor phenomenon. *International Journal of Behavioral Science*, 6(1), 73–92. https://www.sciencetheearth.com/uploads/2/4/6/5/24658156/2011_sakulku_the_impostor_phenomenon.pdf

- Savaş, B. G., & Uzunçarşılı, Ü. (2025). İmpostor fenomeninin bir incelemesi: iş ertelemeye işgören performansı üzerindeki etkisi ve mükemmeliyetçilik ile ilişkisi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(50), 65-91. <https://doi.org/10.35343/kosbed.1811987>
- Şentuna, M. ve Yaşa, B. (2024). Spor kulübü yöneticilerinin impostor sendromu düzeylerinin belirlenmesi. *Kafkas Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 4(1), 12–24.
- Telli, E. (2026). Örgütsel bağlamda impostor fenomeninin yansımaları: Nitel bir araştırma. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(1), 152–168.
- Vergauwe, J., Wille, B., Feys, M., De Fruyt, F., & Anseel, F. (2015). Fear of being exposed: The trait-relatedness of the impostor phenomenon and its relevance in the work context. *Journal of Business and Psychology*, 30, 565–581. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9382-5>
- Wang, K. T., Sheveleva, M. S., & Permyakova, T. M. (2019). Imposter syndrome among Russian students: The link between perfectionism and psychological distress. *Personality and Individual Differences*, 143, 1–6.

Boreout Sendromu: Çalışma Yaşamında Sessiz Bir Kriz

Müjgan Yılmaz¹

Özet

Boreout sendromu, çalışanın iş yerinde yetersiz zorlanma, ilgisizlik ve can sıkıntısını uzun süreli ve yoğun biçimde deneyimlemesi sonucu ortaya çıkan bir çalışma yaşamı sorunudur. Burnout kavramı akademik yazında uzun yıllardır geniş biçimde incelenmesine rağmen, boreout sendromu görece yeni bir araştırma alanı olarak dikkat çekmektedir. Bu bölümün amacı, boreout sendromunun kavramsal temellerini, tarihsel gelişimini, temel bileşenlerini, nedenlerini, belirtilerini ve sonuçlarını kapsamlı biçimde incelemek; ayrıca kavramı Endüstri 4.0 ve Endüstri 5.0 bağlamında değerlendirmektir. Bu doğrultuda Rothlin ve Werder'in özgün boreout yaklaşımı, Schaufeli ve Salanova'nın çalışma psikolojisi perspektifi, Stock'un ampirik ölçüm modeli ve güncel uluslararası araştırmalar birlikte ele alınmıştır. Bölümde boreout sendromunun yetersiz zorlanma, ilgisizlik ve can sıkıntısından oluşan üç temel bileşeni açıklanmış; burnout, sessiz istifa, presentecism ve içsel istifa gibi kavramlarla ilişkisi tartışılmıştır. Ayrıca iş tasarımı, örgütsel uygulamalar, aşırı nitelik ve kişi-iş uyumsuzluğu gibi nedenler değerlendirilmiş; psikolojik, davranışsal ve örgütsel sonuçları incelenmiştir. Literatür bulguları boreout sendromunun çalışanların ruhsal iyilik hâli, iş performansı, inovatif davranışları ve örgütsel bağlılıkları üzerinde önemli olumsuz etkiler yarattığını göstermektedir. Endüstri 4.0 sürecinde dijitalleşme ve otomasyonun boreout riskini artırabileceği; buna karşılık Endüstri 5.0'in insan merkezli yaklaşımının anlamlı iş tasarımı, iş şekillendirme ve çalışan refahı odaklı uygulamalar yoluyla bu riski azaltma potansiyeli taşıdığı değerlendirilmektedir. Sonuç olarak boreout sendromunun bireysel bir sorun olmaktan öte, örgütsel ve yapısal boyutları bulunan önemli bir çalışma psikolojisi sorunu olduğu vurgulanmaktadır.

1 Öğr. Gör. Dr., Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Çerkezköy Meslek Yüksekokulu, mujganyilmaz@nku.edu.tr, 0000-0001-8777-9077

1. GİRİŞ

Stres, günümüz çalışma yaşamının kaçınılmaz bir parçası hâline gelmiştir. Öyle ki yoğun çalışmak ve stresli olmak, sosyal olarak arzu edilen ve kabul gören bir davranış biçimine dönüşmüştür (Rothlin ve Werder, 2014). Bu söylemin gölgesinde kalan farklı bir gerçeklik ise şudur: Çalışanların önemli bir kesimi stresin değil; tam tersinin, yani yetersiz zorlanmanın, ilgisizliğin ve can sıkıntısının pençesinde olduğundan söz etmektedir. Uluslararası insan kaynakları araştırmalarında Kelly Services tarafından yürütülen bir çalışmaya göre Avrupa çapındaki çalışanların yalnızca %27'si kendini gerçek anlamda stresli hissetmektedir (Rothlin ve Werder, 2014). Bu bulgu, çalışma psikolojisinin odaklanması gereken başka bir sorun alanının varlığına işaret etmektedir: boreout sendromu.

Boreout sendromu, çalışanın yetersiz zorlanma, ilgisizlik ve can sıkıntısı duygularını bir arada ve sürekli biçimde yaşadığı bir durumu tanımlamaktadır (Rothlin ve Werder, 2014). Burnout'un (tükenmişlik) zihinsel kaynakların aşırı talep karşısında tükenmesinden doğmasına karşın boreout, tam tersine bu kaynakların kullanılmamasından, potansiyelin ziyan olmasından beslenmektedir (Schaufeli ve Salanova, 2014). Her iki sendromun da benzer belirtiler sergilemesi -yorgunluk, motivasyon kaybı, düşük performans- tanı sürecini güçleştirmekte ve boreout'un görünmez kalmasına zemin hazırlamaktadır.

Türkçe akademik yazınında boreout sendromu giderek daha fazla ilgi görmektedir. Yavuz (2024), Türkiye bağlamında yürütülmüş 19 bilimsel çalışmayı kapsayan içerik analizinde bu ilginin somut kanıtlarını sunmuştur; ancak araştırmanın kavramsal derinlik, teorik çerçeveleme ve güncel bağlamlarla ilişkilendirme açısından hâlâ önemli boşluklar barındırdığını ortaya koymuştur. Bu bölüm söz konusu boşluğu doldurmayı hedeflemektedir. Bölümün özgün katkısı şu üç eksen üzerine kuruludur: boreout'un kavramsal çerçevesini İş Talepleri-Kaynaklar (JD-R) modeli ve çalışma psikolojisi literatürüyle ilişkilendirmek; Endüstri 4.0 ve Endüstri 5.0 bağlamında boreout riskini yapısal olarak değerlendirmek; ve Türkiye'den ampirik verilerle ulusal bağlamı aydınlatmak.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Boreout Sendromunun Tanımı ve Tarihsel Gelişimi

Boreout kavramının kökleri, çalışma psikolojisinde boredom (can sıkıntısı) araştırmalarına uzanmaktadır. Hugo Münsterberg, 1913 yılında iş yerinde can sıkıntısını bilimsel incelemeye değer bir konu olarak tanımlamıştır. İkinci Dünya Savaşı öncesinde ve sırasında yürütülen ilk ampirik çalışmalar, insan faktörleri

perspektifinden görev performansı üzerine odaklanmış; boredom'u laboratuvar ortamında incelemiştir. 1960'lı ve 1970'li yıllara kadar ise boredom örgütsel bağlamda sistematik biçimde araştırılmamış; 2014 itibarıyla yayımlanan bilimsel çalışma sayısı 400'ü geçmemektedir (Schaufeli ve Salanova, 2014). Fisher (1993), iş yerinde boredom üzerine en kapsamlı erken dönem kuramsal çalışmalardan birini ortaya koymuş; görev özellikleri, çalışma ortamı, bireysel özellikler ve kişi-iş uyumu boyutlarını bütünlük bir çerçevede ele alan bir model önermiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde, boredom araştırmalarındaki bu uzun ihmal dönemi, boreout kavramının neden burnout'a kıyasla çok daha geç akademik gündeme girdiğine ışık tutmaktadır.

Boreout kavramının sistematik ve bütüncül olarak tanımlanması 2007 yılına aittir. Philippe Rothlin ve Peter R. Werder, "Diagnose Boreout" adlı çalışmalarında bu sendromu; çalışanların iş yerinde yetersiz zorlanma, ilgisizlik ve can sıkıntısından kaynaklanan bir durum olarak tanımlamıştır (Rothlin ve Werder, 2014). Kavramın Türkçe karşılığı konusunda ortak bir terminoloji henüz oluşmamış olmakla birlikte, Türkçe yazında kavram çoğunlukla "boreout sendromu" olarak kullanılmakta (Karadal ve Erdem, 2018); bazı çalışmalarda ise "iş yerinde sıkılma" veya "iş yeri sıkılganlığı" şeklinde ifade edilmektedir (Ülku, 2024).

Loukidou ve diğerleri (2009), kapsamlı literatür derlemesinde boredom öncüllerini dört ana tema çevresinde örgütlemiştir: işe ilişkin özellikler, bireysel farklılıklar, sosyal bağlam ve hedefler/baş etme süreçleri. Boredom; yaşam kalitesinin düşmesi, depresyon, iş tatminsizliği, iş gerginliği, devamsızlık, devir hızı ve üretkenlik karşıtı davranışlar gibi bireysel ve örgütsel sonuçlarla tutarlı biçimde ilişkilendirilmektedir. Yazarlar, boredom araştırmalarının temel çabasının bu çok boyutlu yapıyı bütünlükten entegratif bir açıklamayı geliştirmek olduğunu vurgulamaktadır.

Misun ve Hudakova (2010), sendromun temel özelliği olarak çalışanın aşırı yoğunluk görüntüsü sergilediği hâlde gerçekte boş olduğu, meşgul görünme performansı içinde olduğu durumu tanımlamış; bunu "uzun vadeli stres" biçiminde nitelendirmiştir. Schaufeli ve Salanova (2014) ise çalışma psikolojisi literatüründe boredom'u "yetersiz uyarıcı bir çalışma ortamına bağlı olarak ortaya çıkan, görece düşük uyarılma düzeyi ve tatminsizlikle karakterize hoş olmayan bir duygusal durum" olarak tanımlamaktadır; bu tanım boreout sendromunun iş sıkıntısı (job boredom) boyutuyla doğrudan örtüşmektedir.

2.2. Temel Bileşenler: Yetersiz Zorlanma, İlgisizlik ve Can Sıkıntısı

Rothlin ve Werder (2007), boreout sendromunun üç temel unsurunu birbirinden ayırt etmekte ve aralarındaki döngüsel ilişkiyi vurgulamaktadır.

Stock (2015) ise bu unsurları ampirik ölçüme uyarlarken farklı fakat örtüşen bir kavramsallaştırma geliştirmiştir. İki çerçeveyi birlikte okumak, sendromunun hem betimleyici hem açıklayıcı boyutlarını kavramayı kolaylaştırmaktadır:

- **Yetersiz zorlanma (Underchallenge) (Rothlin ve Werder, 2007):** Çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri ve deneyimin iş gereklilikleri tarafından yeterince kullanılmamasıdır. Bu durum hem nicelik (yeterli iş bulunmaması) hem nitelik (görevlerin çok basit kalması) boyutlarında kendini gösterir. Stock'un (2015) ölçeğinde bu unsur, kariyer ve kişisel gelişim fırsatlarının önünün tıkandığını yansıtan Büyüme Krizi (Crisis of Growth) boyutuyla ölçülmektedir.
- **İlgisizlik (Disinterest) (Rothlin ve Werder, 2007):** Çalışanın yürüttüğü işe, çalıştığı sektöre ve kuruma karşı duyduğu derin kayıtsızlık ve anlam yitimi hâlidir. Stock'un (2015) ölçeğinde bu boyut Anlam Krizi (Crisis of Meaning) olarak kavramsallaştırılmakta; uzun vadeli anlam krizlerinin çalışanların işten ayrılmalarına doğrudan zemin hazırladığı bilinmektedir (Ülkü, 2024).
- **Can sıkıntısı (Boredom) (Rothlin ve Werder, 2007):** Çalışanın ne yapacağını bilemediği, zamanın geçmediği, içsel anlamda durağan kaldığı duygusal hâldir. Schaufeli ve Salanova (2014), iş sıkıntısını (job boredom) yetersiz uyarıcı bir çalışma ortamına bağlı olarak ortaya çıkan, görece düşük uyarılma düzeyi ve tatminsizlikle karakterize hoş olmayan bir duygusal durum olarak tanımlamaktadır; bu tanım Stock'un (2015) İş Sıkıntısı (Job Boredom) boyutuyla örtüşmektedir.

Bu üç unsurun etkileşimi döngüsel bir nitelik taşımaktadır: Yetersiz zorlanma yaşayan çalışan zamanla anlam krizine düşmekte; anlam krizine düşen çalışan ise can sıkıntısı içinde tutunma stratejileri geliştirmektedir. Rothlin ve Werder (2014), bu dinamiği bireyleri birbirini besleyen bir kısır döngüye hapseden yapısal bir süreç olarak tanımlamaktadır. Rothlin ve Werder'in (2007) bu üç unsuru ile Stock'un (2015) ölçek boyutları şu şekilde örtüşmektedir: Underchallenge-Crisis of Growth, Disinterest-Crisis of Meaning ve Boredom-Job Boredom. Bu eşleştirme, özgün kavramsallaştırma ile ampirik ölçüm arasında güçlü bir tutarlılık bulunduğunu göstermektedir.

2.3. Burnout ile Karşılaştırma: Benzer Belirtiler, Farklı Kökler

Boreout ve burnout, işlevsel karşıtlıklarına karşın birçok belirtisi itibarıyla birbirine benzemektedir; bu durum tanı sürecini karmaşık hâle getirmektedir. Maslach ve Jackson'ın (1981) burnout tanımında üç temel boyut yer almaktadır: duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissini azaltması. Burnout, iş taleplerinin kaynakları aştığı durumlarda gelişen enerji tükenme

sürecidir (Schaufeli ve Salanova, 2014). Boreout ise tam tersi bir dinamiği işaret etmektedir: Kaynaklar mevcuttur, ancak iş gereklilikleri bu kaynakları kullanmaya olanak tanımamaktadır.

Schaufeli ve Salanova (2014), çalışan iyilik hâlini haritalamak için duygusal döngü modelini (circumplex model) kullanmaktadır. Bu modelde tüm duygusal durumlar hoşluk-hoşnutsuzluk ve etkinleşme-devre dışı kalma eksenlerinde konumlandırılmaktadır. Modele göre boredom ve burnout her ikisi de aynı köşede -hoşnutsuzluk ve düşük etkinleşme kesişiminde- yer almaktadır. Aralarındaki fark niteliksel değil yoğunluk bakımındandır: Burnout yaşayan çalışan boredom yaşayan çalışana kıyasla daha negatif ve daha düşük enerji düzeyinde konumlanmaktadır. Buna karşın her iki durum da benzer örgütsel ve bireysel sonuçlar doğurmaktadır. Bu yakınlık, boreout'un gözden kaçmasının yapısal nedenini de açıklamaktadır: Burnout ile paylaştığı belirtiler onu burnout'un hafif ya da başlangıç evresi gibi görünmesine yol açmaktadır.

İki sendromu birbirinden ayıran şey mekanizmadır. Burnout, iş taleplerinin kaynakları aştığı durumlarda gelişen enerji tükenme sürecinden doğarken; boreout tam tersi bir dinamiği işaret etmektedir: Mevcut kaynakların yeterince kullanılmaması, enerjinin boşa akması ve potansiyelin ziyan olması. Cürten (2013), burnout ve boreout'un karşıt nedenlere rağmen aynı belirtileri paylaştığını vurgulamaktadır. Mekanizma farkı açıktır: burnout aşırı talepten, boreout ise yetersiz zorlanmadan beslenmektedir.

Harju ve diğerleri (2022), 1730 çalışanla yürüttükleri iki dalgalı panel araştırmalarında boredom ile burnout arasındaki ilişkinin çift yönlü seyrettiğini ortaya koymuştur. Yapısal eşitlik modellemesi bulguları, bürokratik engellerin (red-tape) hem boredom hem burnout'u yordadığını; iş yükünün ise yalnızca burnout'u yordadığını göstermiştir. Öte yandan boredom ve burnout birbirini pozitif biçimde yordamakta; bu durum iki sendromun zamanla birbirini besleyen bir döngüye girebileceğine işaret etmektedir.

Toscanelli ve diğerleri (2024), İsviçre'de 452 yetişkin çalışan üzerinde yürüttükleri araştırmada boredom ile tükenme arasındaki ilişkide sinizmin aracı rol üstlendiğini göstermiştir. Boredom yaşayan çalışanlar; görevleri anlamsız ve önemsiz olarak algılayan bir sinizm sürecine girmekte, bu sinizm zamanla tükenmeye zemin hazırlamaktadır. Araştırmacılar bu süreci Kaynak Koruması Teorisi çerçevesinde açıklamakta; boredom koşullarının kaynak bakımından zaten yetersiz bir ortamda kaynak erozyonunu hızlandırdığını vurgulamaktadır.

Hillert ve diğerleri (2020), 15.000'den fazla yayını kapsayan değerlendirmelerinde burnout'un tanısal ölçütler açısından hâlâ tartışmalı bir kavram olduğunu vurgulamıştır. Abubakar ve diğerleri (2022), 1990-

2020 yılları arasında yayımlanan 111 makaleyi kapsayan meta-analitik derlemelerinde burnout ve boreout'un ters orantılı kavramlar olmakla birlikte benzer öncüllere ve sonuçlara sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu, iki sendromun birbirinin yerine kullanılmasının ciddi bir tanı ve uygulama sorunu oluşturduğunu göstermektedir. Cürten'in (2013) tanımladığı sözde-burnout stratejisi bu belirsizliği daha da derinleştirmektedir: Boreout yaşayan çalışanlar var olmayan iş yükünden şikâyet ederek yeni görev almayı engellerken aynı zamanda burnout görüntüsü çizmekte; bu davranış boreout'un gözlemciler açısından burnout'tan ayırt edilmesini güçleştirmektedir.

2.4. İlgili Kavramlar: Sessiz İstifa, Presenteeism ve İçsel İstifa

Boreout sendromu; sessiz istifa (quiet quitting), presenteeism ve içsel istifa kavramlarıyla örtüşen ancak bu kavramların hiçbirine tam olarak indirgenemeyen özgün bir yapı sergilemektedir. Sessiz istifa, çalışanların iş tanımlarının gerektirdiği asgari sorumluluklarla sınırlı kalarak ek çaba göstermemeyi bilinçli olarak tercih etmesini ifade etmektedir. Ülkü (2024), uzun vadeli boreout sürecinin çalışanı önce örgütten duygusal olarak koparmaya, ardından işten ayrılmayı düşünmeye yönlendirdiğini göstermektedir. Bu örüntü kavramsal düzeyde sessiz istifayla örtüşmektedir: Her iki durumda da çalışan, bağlılığını yitirmiş biçimde asgari katılımı süreçte kalmaktadır.

İçsel istifa, çalışanın örgütten duygusal ve zihinsel olarak uzaklaşmasını ifade ederken, presenteeism çalışanın fiziksel olarak işyerinde bulunduğu hâlde üretken biçimde çalışmadığı durumu tanımlamaktadır. Boreout sendromunda presenteeism özellikle belirgindir: Çalışan, meşgul görünme stratejileri aracılığıyla fiziksel varlığını sürdürmekte; ancak zihinsel ve duygusal olarak işinden tamamen kopmuş durumdadır (Rothlin ve Werder, 2014).

3. BOREOUT SENDROMUNUN BELİRTİLERİ

3.1. Psikolojik ve Fiziksel Belirtiler

Boreout sendromu, başlangıçta yalnızca iş ortamında hissedilen bir rahatsızlık olarak kendini gösterse de kronikleştikçe bireyin tüm yaşam alanlarına yayılan ciddi belirtilere dönüşmektedir. Cürten (2013), Alman Çalışan Sigorta Kassa'sının (DAK) 243.000 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği sağlık raporuna atıfla, 15-29 yaş grubundaki çalışanların en sık karşılaştığı tanının somatoform bozukluk olduğunu; aynı çalışmada katılımcıların %56'sının işlerinde yeterince zorlanmadığını ifade ettiğini aktarmaktadır. Bu veriler, boreout'un bireysel sağlık üzerindeki yükünü somut biçimde ortaya koymaktadır.

Özşungur (2020), Türkiye'deki Ticaret Odaları'nda görev yapan 186 çalışan üzerinde karma yöntemle yürüttüğü araştırmada boreout ile depresyon, anksiyete ve stres arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif ilişkiler tespit etmiştir. Araştırmanın nitel bulgularına göre çalışanlar stresi üç ana tepki biçiminde deneyimlemektedir: uzaklaşma (kaçınma), kabul etme ve mücadele. Bu bulgular, boreout'un yalnızca iş doyumsuzluğunun ötesinde, çalışanların ruhsal iyilik hâlini de etkileyen bir sendrom olduğunu göstermektedir.

Cürten (2013), boreout belirtilerini sistematik biçimde sıralamıştır: sırt, mide ve baş ağrıları gibi psikosomatik şikâyetler; sinirlilik, hoşnutsuzluk ve yorgunluk; uyku bozuklukları, tinnitus ve huzursuzluk; güdülenme bozukluğu, yaşam sevincinin yitilmesi ve düşük özgüven. Ayrıca etkilenen bireylerin eski dayanıklılık düzeylerini koruyamadığı ve işe gitmekten giderek kaçındığı da belirtilmektedir. Kompanje (2018) ise YBÜ ortamında boreout geliştiren bir hekimin vakasını aktararak, varlıksal anlam yitimiyle birleşen boreout'un burnout ve compassion fatigue ile iç içe geçen klinik bir tablo yarattığını göstermiştir.

3.2. Davranışsal Belirtiler: Meşgul Görünme Stratejileri

Boreout sendromunun en dikkat çekici boyutu, çalışanların içinde buldukları durumu örtbas etmek için geliştirdikleri sistematik davranış repertuarıdır. Bu davranışların ortak amacı meşgul görünmek, yöneticiden ek görev almamak ve işini kaybetmemektir. Rothlin ve Werder (2014), boreout yaşayan çalışanların durumlarını gizlemek için başvurduğu davranış örüntülerini ayrıntılı biçimde belgelemektedir. Bu davranışlar arasında şunlar yer almaktadır:

- **Tamamlanmış işi geç teslim etmek:** Çalışan, kendisine verilen görevi gerçekte çok kısa bir sürede tamamlasa da, bunu günlerce üzerinde çalışıyormuş gibi göstererek geç teslim eder.
- **İşi yapay biçimde yaymak:** Kısa sürede bitirilebilecek bir görev, kasıtlı olarak günlere veya haftalara yayılarak sürekli meşgul görünme sağlanır.
- **Yeni görev almaktan kaçınmak:** Çalışan, kendisine ek iş verilmesini önlemek için çeşitli bahaneler ve gerekçeler üretir.
- **Toplantıları stratejik biçimde planlamak:** Ofis dışındaki toplantılar, bitiminde ofise geri dönmenin anlamsız görüneceği saatlere (öğleden sonraya veya günün sonuna yakın) planlanır; böylece çalışan toplantı sonrasında doğrudan eve gider.

- **Gereksiz yazışma ve belge üretmek:** İçeriği önemli olmayan, gereğinden uzun belgeler hazırlanıp geniş bir alıcı listesine e-posta yoluyla gönderilerek yoğun çalışıldığı görüntüsü oluşturulur.
- **Tepkisizliği bir strateji olarak kullanmak:** Çalışan herhangi bir girişimde bulunmaktan bilinçli olarak kaçınır; ilgisizlik ve tepkisizlik, dikkat çekmemenin bir yolu hâline gelir.
- **Var olmayan iş yükünden şikâyet etmek:** Çalışan, gerçekte sahip olmadığı bir iş yükünden şikâyet ederek hem yeni görev almaktan kaçınır hem de yorgun ve meşgul bir görüntü çizer.
- **Çalışıyormuş gibi ses çıkarmak:** Klavye sesleri, telefon görüşmesi taklidi veya benzeri ortam sesleriyle aktif çalışma izlenimi pekiştirilir.

Bu davranışlara ek olarak ‘meşgul görünme’ eğilimi genel olarak; bilgisayar ekranında işle ilgili bir belgeyi sürekli açık tutmak, masayı dosya ve klasörlerle doldurmak ve eve giderken yanında (boş veya dolu) bir evrak çantası taşıyarak işi eve götürdüğü izlenimi vermek gibi biçimlerde de kendini göstermektedir. García-González ve diğerleri (2018), Meksika’daki çalışanlar üzerinde yürüttükleri araştırmada benzer davranış örüntülerini gözlemlemiş; çalışanların düşük performanslarını gizlemek için elden ele kâğıt taşıma, iş telefonu görüşmesi yapıyormuş gibi davranma ve aşırı iş yükünden şikâyet etme gibi davranışlara başvurduğunu belgelemiştir.

4. BOREOUT SENDROMUNUN NEDENLERİ

4.1. İş Tasarımı Kaynaklı Nedenler

Schaufeli ve Salanova (2014), boredom’un geleneksel olarak monoton ve tekrarlayan görevlerle -özellikle mekanik montaj, denetim ve izleme işleriyle- ilişkilendirildiğini belirtmektedir. Aynı çalışmada zihinsel yetersiz uyarılma (mental underload), çalışan becerilerinin iş taleplerini aşması (skill underutilization) ve bürokratikleşmeden kaynaklanan davranışsal kısıtlamaların da boreout öncülleri arasında sayıldığı belirtilmektedir. Araştırmanın özellikle dikkat çekici bir bulgusu, yardım mesleklerinde çalışan profesyonellerin (hekim, hemşire, sosyal çalışan) gerçek yardım becerilerini kullanmak yerine form doldurma ve rapor yazmayla vakit geçirmek zorunda kaldıklarında belirgin biçimde sıkıldıklarını göstermesidir. Yazarlar önemli bir çekinceyi de vurgulamaktadır: bu öncüllere ilişkin bulgular her zaman tutarlı değildir, çünkü bazı çalışanlar tekrarlayan işlerden gerçekten hoşlanmaktadır; dolayısıyla yetersiz zorlanmanın her çalışan için aynı derecede olumsuz bir deneyim olduğu söylenemez.

Harju (2017), 87 Fin kuruluşunda 11.468 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği boylamsal araştırmasında dikkat çekici bir bulgu ortaya koymuştur: İş sıkıntısı yalnızca mavi yakalı, tekrarlayan işlerde değil; beyaz yakalı ve yüksek eğitilmiş çalışanlarda da farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır. Beyaz yakalı bağlamlarda, çalışanların tam kapasitelerini kullanmalarını engelleyen çeşitli durumların farklı sıkıntı türleri doğurduğu gözlemlenmiştir. Bu bulgu, boreout'un sektör ve eğitim düzeyinden bağımsız olarak ortaya çıkabilen evrensel bir risk olduğunu göstermektedir.

Jessurun ve diğerleri (2020), SAGE Open dergisinde kronik görece yetersiz performans (chronic relative underperformance - CRU) kavramını boreout ve yetenek kullanımıyla ilişkilendirmiştir. Çalışanın yeteneklerinin işin gereklilikleri tarafından sistematik biçimde kullanılmaması, kişi-iş uyumsuzluğunun özgün bir örneği olan CRU tablosunu doğurmaktadır; bu durum uzun vadede hem bireysel hem örgütsel verimsizliğe dönüşmektedir. CRU kavramı, aşırı nitelik ile boreout arasındaki bağı klinik psikoloji literatürüyle de ilişkilendirerek zenginleştirmektedir.

Ayrıca Harju'nun (2017) çalışmasının üç yıllık boylamsal boyutu, kritik bir kısır döngüyü gözler önüne sermektedir: İş sıkıntısı ne kadar sık yaşanırsa, çalışanlar o kadar düşük iyilik hâli ve işten ayrılma niyeti bildirmektedir. Öte yandan iş sıkıntısı, gelecekteki iş şekillendirme (job crafting) faaliyetlerini de azaltmaktadır; yani sıkılan çalışan durumunu değiştirmek için gereken enerjiyi de yitirmekte ve sıkıntı kendisini besleyen bir döngüye dönüşmektedir.

4.2. Örgütsel Nedenler

Cürten (2013), örgütsel düzeyde boreout'un başlıca öncüllerini şu başlıklar altında sıralamıştır: Yöneticilerin çalışanlara sıkıcı veya bilgi düzeylerinin altında kalan görevler vermesi; gerçek iş deneyimiyle örtüşmeyen abartılı iş ilanı vaatleri; yetersiz yönetim (liderlik boşluğu, sosyal beceri eksikliği, çalışanlara ilgisizlik); yöneticilerin katı kural yapısıyla çalışan inisiyatifini bastırması; anlam yoksunluğu ve takdir kültürünün yokluğu.

Dortmund Alman Federal Çalışma ve İş Sağlığı Enstitüsü'nün (BAuA) 19.000'den fazla çalışan üzerinde yürüttüğü araştırmaya göre her yedi çalışandan biri (%13,7) iş yerinde mesleki bilgi ve becerilerinin altında görevler üstlendiğini bildirirken, yalnızca %4,6'sı aşırı zorlandığını belirtmiştir (Cürten, 2013). Bu veri, çalışanların yetersiz zorlanma deneyiminin aşırı zorlanma deneyiminden üç katından fazla daha yaygın olduğunu göstermekte ve yönetim pratiklerinin yeniden değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Özsungur'un (2020b) Türkiye'deki üretim sektörü çalışanlarıyla yürüttüğü araştırma, boreout ile mobbing arasındaki ilişkiyi de gündeme taşımıştır.

Yapısal eşitlik modeli analiziyle elde edilen bulgular, mobbingin boreout'u pozitif yönde etkilediğini ve boreout'un mobbing ile hizmet inovasyonu performansı arasındaki ilişkide kısmi aracı bir rol üstlendiğini göstermiştir. Bu bulgu, boreout'un yalnızca bireysel bir iş doyumsuzluğu meselesi olmadığını; yönetim kalitesi ve örgütsel iklimle de bağlantılı olabileceğini göstermektedir.

4.3. Bireysel Nedenler: Aşırı Nitelik ve Kişilik Özellikleri

Schaufeli ve Salanova (2014), bireyin uyarılma ihtiyacıyla iş ortamı arasındaki uyumsuzluğun boreout gelişiminde belirleyici bir kişilik faktörü olduğunu vurgulamaktadır. Araştırmacılar, duyum arayışı (sensation seeking) boyutu yüksek kişilerin tekrarlayan ve zorlamayan işlerde özellikle savunmasız olduğunu ortaya koymuştur; çünkü bu bireyler, çeşitli, yeni ve karmaşık deneyimlere yüksek düzeyde ihtiyaç duymaktadır.

Watt ve Hargis (2010), 110 sağlık çalışanı üzerinde yürüttükleri çalışmada boredom eğiliminin (boredom proneness) önemli bireysel sonuçlarını ortaya koymuştur. Boredom eğilimi yüksek çalışanlar; işlerini yetersiz istihdam (subjective underemployment) olarak algılamakta, örgütsel destek algıları düşmekte ve yöneticilerin performans değerlendirmelerinde daha düşük puanlar almaktadır. Bu bulgular, boreout riskine olan bireysel yatkınlığın kişi seçimi ve eğitim programlarının tasarımında dikkate alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Katsoula'nın (2021) aşırı nitelik ve boreout ilişkisini mercek altına aldığı çalışması, aşırı niteliğin (overqualification) boreout'un anlamlı bir öncülü olduğunu göstermiştir. Çalışmada kariyer beklentilerinin sinizmi azalttığı; özerklik ve kariyer beklentilerinin ise iş şekillendirme (job crafting) davranışını artırdığı bulunmuştur. Bu bulgular, bireyin sahip olduğu yetkinlikler ile iş gereklilikleri arasındaki uçurumun boreout açısından yapısal bir risk taşıdığını göstermektedir.

4.4. Kuşaklar Arası Farklılıklar

García-González ve diğerleri (2018), Meksika'da baby boomer, X kuşağı ve milenyum kuşağı çalışanlar arasında boreout düzeylerini karşılaştırdıkları çalışmalarında beklentilerin tersine boreout düzeylerinin kuşaklar arasında istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaşmadığını saptamıştır ($F(2, 265) = 2,597, p > .05$). Bu bulgu, boreout'un belirli bir kuşağa özgü bir sorun olmaktan çok, çalışma koşullarına ilişkin kişi-iş uyumsuzluğundan kaynaklanabileceğine işaret etmektedir. Yazarlar, bu çalışmanın konuya ilişkin ilk yaklaşımlardan biri olduğunu ve sonuçların sınırlı biçimde yorumlanması gerektiğini belirtmektedir. Araştırmacılar, boreout değerlendirme yöntemlerinin çeşitli

popülasyonlar için geliştirilmesi ve etkin müdahale araçlarının tasarlanması gerektiğini vurgulamıştır.

5. ENDÜSTRİ 4.0 BAĞLAMINDA BOREOUT SENDROMU

5.1. Endüstri 4.0: Dijitalleşme, Otomasyon ve Değişen İş Yapısı

Endüstri 4.0 kavramı; dijital teknolojiler, nesnelerin interneti (IoT), büyük veri analitiği, yapay zeka ve robotik sistemlerin üretim ve hizmet süreçlerine entegrasyonu ile tanımlanan dördüncü sanayi devrimini ifade etmektedir. Bu dönüşüm iş gücü piyasaları üzerinde köklü etkiler yaratmaktadır. Schaufeli ve Salanova (2014), çalışma psikolojisi literatüründe boredom araştırmalarının geleneksel olarak montaj hattı ve izleme işleri gibi monoton mavi yakalı işler üzerinde yoğunlaştığını belirtmektedir. Bu bölümde tartışılan güncel kaynaklar (Cummings vd., 2016; Klaue vd., 2025) ise, otomasyon ile birlikte bu tablonun dönüştüğünü ve boredom riskinin daha geniş bir çalışma kesimine yayılabileceğini öne sürmektedir.

Cummings ve diğerleri (2016), otomasyon düzeyinin arttığı denetim odaklı çalışma ortamlarında boredom'un yapısal biçimde derinleştiğini göstermiştir. Havacılık kontrolörleri, tren mühendisleri ve proses kontrol operatörleri gibi yüksek riskli bağlamlarda düşük görev yükü ve yüksek otomasyon düzeyinin boredom'u kaçınılmaz kıldığı belgelenmiştir. Yazarlara göre otomasyon arttıkça insan katkısı azalmakta, monotonluk yoğunlaşmakta ve boredom sorunu büyümektedir; bu dinamik Endüstri 4.0 sürecinde mavi ve beyaz yakalı işlerin geniş bir yelpazesinde kendini göstermektedir.

Öte yandan Organization dergisinin "İş Yerinde Sıkıntı" özel sayısı çağrısında (2019), çevik çalışma, gig ekonomisi ve mikro iş parçalanmasının iş yerinde sıkıntıyı daha belirgin ve yaygın bir sorun hâline getirdiği ifade edilmekte; çalışanların günlük iş pratikleriyle beledikleri anlam arasında giderek artan bir uçurum oluştuğu vurgulanmaktadır. Bu durum şu şekilde yorumlanabilir: Endüstri 4.0'da otomasyon bir yandan tekrarlayan görevleri devralırken, diğer yandan insana kalan işler kimi zaman daha da parçalı, anlamsız ve izole bir nitelik kazanabilmektedir.

5.2. Endüstri 4.0'ın Boreout Riskini Artıran Dinamikleri

Otomasyon teknolojilerinin temel etkisi tekrarlayan ve öngörülebilir görevlerin makinelere devredilmesidir. Teorik olarak bu durum, çalışanları yaratıcı, analitik ve sosyal beceri gerektiren üst düzey görevlere yönlendirme potansiyeli taşımaktadır. Ancak uygulamada pek çok çalışan, otomasyonun devralmadığı kısmi, rutin ve parçalı görevlerde kalmakta; ne makinenin

kapasitesini ne de kendi potansiyelini tam anlamıyla kullanabildiği belirsiz bir alanda sürmektedir. Schaufeli ve Salanova'nın (2014) ortaya koyduğu boreout öncülleri -monoton ve tekrarlayan işler, zihinsel yetersiz uyarılma, davranışsal kısıtlamalar- dijital dönüşümde ortadan kalkmamakta; biçim değiştirerek sürmektedir.

Kawada ve diğerleri (2023), Japonya'da 1019 tam zamanlı çalışanla yürüttükleri üç dalgalı boylamsal araştırmalarında boredom ile işe bağlılığın (work engagement) ampirik olarak birbirinden ayrılan kavramlar olduğunu göstermiştir. JD-R modeline dayanan bulgulara göre boredom, iş talepleri ve iş kaynaklarıyla negatif ilişkilidir - yani düşük talep ve düşük kaynak içeren işlerde boredom yükselmektedir; işe bağlılık ise yalnızca iş kaynaklarıyla pozitif ilişkilidir. Boredom psikolojik sıkıntı ve işten ayrılma niyetini artırırken işe bağlılık bu sonuçları azaltmaktadır. Bu ampirik ayırım, boreout'un işe bağlılığın yokluğuyla özdeşleştirilmemesi gerektiğini; kendi özgün dinamikleri olan ayrı bir psikolojik durum olduğunu göstermektedir.

Harju'nun (2017) araştırması, beyaz yakalı ortamlarda boreout'un farklı iş bağlamlarından beslenen çok katmanlı bir yapı sergilediğini ortaya koymuştur. Bilgi yoğun işlerde bile çalışanların tam kapasitelerini kullanmalarının önünde çeşitli örgütsel ve teknik engellerin yer aldığı görülmektedir. Dijital çalışma araçları bu engelleri azaltmak yerine kimi zaman pekiştirebilmektedir: Sürekli kesintiler (task-related interruptions), işbirliği sorunları (cooperation problems) ve tekrarlayan dijital raporlama görevleri ile otomasyonun devraldığı süreçlerin geriye bıraktığı anlamsız ara görevler boreout riskini artıran Endüstri 4.0'a özgü etkenler arasında sayılabilir.

Rothlin ve Werder (2014), 2014 yılına ait bir blog gönderisine atıfla, günlük 8,5 saatlik mesai süresinin 6-7 saatini gerçek anlamda verimli çalışan bir çalışanın geri kalan zamanı presenteeism, gereksiz toplantılar, e-posta yanıtlama ve vakit geçirmeyele doldurmak zorunda kaldığını aktarmıştır. Bu tablo şu şekilde yorumlanabilir: Endüstri 4.0'ın getirdiği dijital iletişim araçları, bu blog gönderisinde tarif edilen iş yükünü yoğunlaştırmadan önce bile var olan yapısal boreout zeminini daha da derinleştirebilir.

5.3. Endüstri 5.0: İnsan Merkezli Yaklaşım ve Boreout'a Çözüm Zemini

Klaue ve diğerleri (2025), operasyon yönetimi alanındaki mavi yakalı çalışanlara yönelik boreout araştırmalarındaki boşluğa dikkat çeken derlemelerinde, özellikle otomasyonun ve standartlaşmış iş süreçlerinin yaygın olduğu sipariş toplama ve son mil teslimat gibi operasyonel faaliyetlerde boreout riskini artıracı koşulların bulunduğunu belirtmektedir. Yazarlar, İş

Talepleri-Kaynaklar (JD-R) modelinin bireylerin boreout'a verdikleri tepkileri anlamada yararlı bir çerçeve sunduğunu, ancak modelin boreout olgusunu doğrudan ele almadığını vurgulamaktadır. Bu tespitten hareketle, Endüstri 4.0'ın yaygınlaştırdığı otomasyon, standartlaşma ve izleme temelli çalışma uygulamalarının boreout riskini yalnızca beyaz yakalı çalışanlar için değil, mavi yakalı çalışanlar için de önemli bir çalışma yaşamı sorunu hâline getirebileceği değerlendirilmektedir.

Endüstri 4.0'ın ardından gündeme gelen Endüstri 5.0 kavramı, verimliliği ön plana çıkaran önceki paradigmadan farklı olarak insan merkezliliği, sürdürülebilirliği ve dayanıklılığı temel değerler olarak benimsemektedir. Avrupa Komisyonu'nun 2021 yılında yayımladığı raporda Endüstri 5.0, teknolojiyi insanlığın hizmetine sokan ve çalışan refahını üretim hedefleriyle eşdeğer gören bir paradigma olarak tanımlanmıştır (European Commission, 2021). Bu yaklaşım, boreout sendromunun önlenmesi açısından kritik bir zemin sunmaktadır.

Harju'nun (2017) boylamsal araştırması, proaktif iş şekillendirmenin (job crafting) boredom'u azalttığını göstermiştir; özellikle daha fazla zorluk arayışının gelecekteki boreout'u önlemede etkili olduğu görülmüştür. Endüstri 5.0'ın öngördüğü insan-makine iş birliği modeli, rutinleri makinelere devrederken yaratıcılık ve karar verme süreçlerini insanların elinde tutmayı hedeflemektedir (European Commission, 2021). Bu vizyon pratiğe yansıtılabilirse, bireyin anlamlı görevlere yönelme ve işini şekillendirme kapasitesi güçlenebilir; bu da boreout riskini yapısal olarak azaltma potansiyeli taşımaktadır.

6. BOREOUT SENDROMUNUN SONUÇLARI

6.1. Bireysel Sonuçlar

Boreout sendromunun bireysel sonuçları, psikolojik ve fiziksel sağlık üzerindeki doğrudan etkilerden mesleki kimlik erozyonuna uzanan geniş bir yelpazede ele alınmaktadır. Özsungur (2020), Türkiye'deki Ticaret Odaları çalışanlarıyla gerçekleştirdiği araştırmasında boreout ile depresyon, anksiyete ve stres arasında anlamlı pozitif ilişkiler ortaya koymuştur. Aynı çalışmanın nitel boyutu, boreout'un çalışanları yöneticilerden, çalışma koşullarından ve bireysel psikolojik faktörlerden kaynaklanan üç boyutlu bir baskı altında bıraktığını göstermiştir.

Schaufeli ve Salanova (2014), boredom'un bireysel düzeydeki olumsuz sonuçlarını şöyle sıralamaktadır: sıkıntı (hoşnutsuzluk, düşmanlık), alkol ve madde kullanımı, iş kazaları, devamsızlık, işten ayrılma niyeti, düşük performans ve üretkenlik karşıtı iş davranışları. Söz konusu sonuçların burnout'unkilerle

büyük ölçüde örtüştüğü; ancak boreout'un ayırt edici sonucu olarak üretkenlik karşıtı iş davranışlarının (kasıtlı hata yapma, sabotaj, geri çekilme ve hırsızlık) özellikle öne çıktığı vurgulanmaktadır. Bu bulgular, bireyin sıkıntı dolu çalışma ortamına verdiği tepkinin pasif bir çöküş değil; bazen aktif ve yıkıcı biçimler de alabileceğini göstermektedir.

Sousa ve Neves (2021), 152 katılımcıyla üç ölçüm noktasını kapsayan zaman gecikmeli tasarımlarında boredom'un tükenmeye yol açma mekanizmasını incelemiştir. Affektif ruminasyon aracılığıyla boredom, iki hafta sonra duygusal tükenme ve işten kopuşu artırmaktadır. Öte yandan boredom, iş yüklenmesinin aksine psikolojik uzaklaşmayı kolaylaştırarak tükenmeyi kısmen hafifletmektedir; bu bulgu boredom'un tükenmeye uzanan yolunun iş yüklenmesinden farklılaştığını göstermektedir.

Harju (2017), boylamsal araştırmasında boredom'un işten ayrılma niyetiyle güçlü bir ilişki içinde olduğunu; iş sıkıntısı arttıkça iyilik hâlinin düştüğünü ortaya koymuştur. Kompanje (2018), yoğun bakım ortamındaki boreout vakasını aktarırken varlıksal anlam yitimiyle birleşen sıkıntının mesleki kimliği derinden sarstığını ve profesyonel yetkinlik duygusunu yok ettiğini belgelemiştir.

6.2. Örgütsel Sonuçlar: Verimlilik Kaybı ve İnovasyon Düşüşü

Boreout sendromunun örgütsel maliyeti, verimlilik kaybının çok ötesine geçmektedir. Rothlin ve Werder (2014), bu maliyeti somut biçimde rakamlaştırmıştır: Salary.com ve AOLun hesaplamalarına göre boreout ve bağlı zaman kayıplarının ABD ekonomisine yıllık maliyeti 750 milyar doları aşmakta; Gallup araştırmasına dayanan tahminlere göre ise Almanya'da bu rakam 250 milyar Euro olarak öngörülmektedir. Aynı araştırmalarda, boreout yaşayan çalışanların işte günde iki ve üzeri saati özel işlere ayırdığı da saptanmıştır.

Stock (2015), hizmet sektöründe 142 ön cephe çalışanıyla yürüttüğü araştırmada boreout'un üç boyutunu inovatif iş davranışına etkisi açısından birbirinden bağımsız olarak test etmiştir. Kaynak Koruması Teorisi'ne (COR) dayanan bulgular, anlam krizinin ve büyüme krizinin inovatif iş davranışını anlamlı biçimde engellediğini ortaya koymuştur. Dikkat çekici bir nüans olarak iş sıkıntısı (job boredom) boyutunun tek başına inovatif davranış üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır; müşteri desteği ise bu ilişkilerde moderatör rol üstlenmektedir. Özsungur'un (2020b) Türkiye üretim sektöründeki araştırması boreout'un mobbingin inovasyon üzerindeki olumsuz etkisini kısmen aracıladığını göstermiştir. Bu bulgular bir arada, boreout'un inovasyon kapasitesini aşındırmada anlam ve büyüme krizlerinin kritik risk faktörleri olduğunu ortaya koymaktadır.

6.3. Sessiz İstifa ile İlişki

Güncel literatür, boreout sendromuyla sessiz istifa (quiet quitting) arasında güçlü bir kavramsal ve ampirik bağ ortaya koymaktadır. Sessiz istifa, çalışanların iş tanımlarının gerektirdiği asgari sorumluluklarla sınırlı kalarak ek çaba göstermemeyi bilinçli olarak tercih etmesini ifade etmektedir. Abubakar ve diğerleri (2025), iki bağımsız çalışmada boreout'un sessiz istifanın anlamlı bir öncülü olduğunu ampirik olarak göstermiştir. Hem boreout hem de sessiz istifa, işin anlamlılık algısıyla -anlam, kişisel değerlerle uyum ve büyüme fırsatları- derinden bağlantılıdır; bu niteliklerin yokluğu çalışanların zihinsel ve duygusal geri çekilmesine yol açmaktadır. Ülkü (2024), boreout yaşayan çalışanların örgütle duygusal bağlarını yitirerek aşamalı biçimde ayrılma sürecine girdiklerini göstermektedir.

7. BOREOUT SENDROMUNDAN KORUNMA STRATEJİLERİ

7.1. Bireysel Düzeyde Stratejiler: İş Şekillendirme

Harju (2017), bireylerin boreout'la başa çıkmada en etkili yöntemin proaktif iş şekillendirme (job crafting) olduğunu boylamsal verilerle göstermiştir. Araştırma bulguları, daha fazla zorluk arayışının gelecekteki boreout'u azalttığını; buna karşın boreout'un kendisinin gelecekteki job crafting kapasitesini de düşürdüğünü göstermiştir. Bu kısır döngüden çıkış yolu olarak Harju, işlerin bireyin kapasitelerine ve kişisel değerlerine göre uyarlanması ile çalışanların daha anlamlı ve ilham verici işler yaratmalarının önünün açılması gerektiğini önermektedir.

Cürten (2013), bireysel düzeyde atılabilecek ilk ve en kritik adımın sessizliği kırmak olduğunu vurgulamaktadır: Çalışan, kendi yetersiz zorlanma durumunu örtbas etmeyi bırakmalı; yöneticisiyle açık ve erken bir iletişim kurarak daha zorlu görevler ve sorumluluklar talep etmelidir. Bu girişimin karşılıksız kalması durumunda şirket içi pozisyon değişikliği ya da işveren değişikliği, boreout sarmalından çıkmanın meşru ve sağlıklı alternatifleri olarak değerlendirilmelidir.

7.2. Örgütsel Stratejiler: İş Zenginleştirme ve Yönetici Farkındalığı

Schaufeli ve Salanova'nın (2014) belirttiği boreout öncülleri -zihinsel yetersiz uyarılma, beceri kullanılmaması (skill under-utilization) ve bürokratikleşmeden kaynaklanan davranışsal kısıtlamalar- örgütsel düzeyde tersine çevrilebilir etkenlerdir. Bu çerçevede iş zenginleştirme (job enrichment) yaklaşımı, özerkliği artıran, beceri çeşitliliğini genişleten ve anlamlı geri bildirim

mekanizmaları sunan iş tasarımlarıyla boreout riskini başlangıçtan itibaren azaltmayı hedefleyen bir örgütsel müdahale olarak değerlendirilebilir.

Cürten (2013), örgütsel önlemler bağlamında sistemik yaklaşımlara özellikle dikkat çekmektedir: Uygunluk analizleri, iş potansiyeli değerlendirmeleri ve liderlik yetkinlik programları gibi yapısal yatırımların yapılmadığı örgütlerin boreout'u yalnızca reaktif biçimde ele alabildiğini ve uzun vadeli maliyetlerini kontrol edemediğini belirtmektedir. Boreout belirtilerini erken aşamada fark edebilecek yöneticiler yetiştirmek; davranışsal sinyalleri (motivasyon düşüklüğü, kopukluk, düşük enerji) tanıyabilen bir liderlik kültürü oluşturmak örgütsel erken müdahalenin temel araçlarıdır.

7.3. İK Düzeyinde Stratejiler: Kişi-İş Uyumu ve Erken Uyarı

Bölümün önceki kısımlarında ele alınan kişi-iş uyumsuzluğu (P-E misfit) ve aşırı nitelikli bulguları (Jessurun vd., 2020; Katsoula, 2021) ışığında, işe alım sürecinde kişi-iş uyumunun titizlikle değerlendirilmesi, boreout riskini başlangıçta azaltabilecek bir İK uygulaması olarak değerlendirilebilir.

Salik Ata'nın (2023) Kerce'ye (1985) dayandırarak aktardığı örgütsel önlemler şunlardır: Monoton ve tekrarlayan işler için toleransı yüksek veya nevroitikliği düşük bireyler seçmek; görselleştirmeye yatkın kişileri seçip bu eğilimlerini acil durum provaları gibi alanlara yönlendirecek eğitimler vermek; sıkıcı işleri uyarıların sıklığını, karmaşıklığını ve çeşitliliğini artırarak yeniden tasarlamak; kariyer gelişimini ve işin anlamını ön plana çıkararak çalışanların görevler üzerinde denetim sahibi olmalarını sağlamak; ve görev çeşitliliği gibi başa çıkma teknikleri konusunda bireyleri eğitmek.

8. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Boreout sendromu, çalışma yaşamında uzun süre görmezden gelinmiş; burnout'un aksine dramatik bir çöküş değil, sessizce büyüyen bir ilgisizlik ve can sıkıntısı olarak kendini gösterdiği için yöneticilerin, klinisyenlerin ve araştırmacıların radarına çok daha geç girmiştir. Bu bölümde ele alınan bulgular, boreout'un yalnızca bireysel bir psikolojik deneyim olmadığını; iş tasarımı, örgütsel kültür ve teknolojik dönüşümün kesişim noktasında şekillenen yapısal bir sorun olduğunu ortaya koymaktadır.

Schaufeli ve Salanova'nın (2014) duygusal iyilik hâli modelinden Rothlin ve Werder'in (2014) boreout öncüllerine; Harju'nun (2017) boylamsal bulgularından Özsungur'un (2020) Türkiye'ye özgü ampirik verilerine uzanan geniş bir literatür, boreout'un ciddi ve yaygın bir çalışma psikolojisi sorunu olduğunu tutarlı biçimde belgelemektedir. Hizmet sektöründen üretim sektörüne, beyaz yakalı bilgi çalışanlarından mavi yakalı operatörlere kadar

geniş bir kesimi etkileyen bu sendrom, sektör veya kuşak ayrımı gözetmeksizin kişi-iş uyumsuzluğunun bulunduğu her ortamda ortaya çıkabilmektedir (García-González vd., 2018).

Endüstri 4.0 süreci, boreout riskini yapısal olarak artırma potansiyeli taşımaktadır: Otomasyonun rutin görevleri devraldığı ama geriye anlamlı insan işleri bırakmadığı bir çalışma düzeni, boreout'un en verimli yetiştirme ortamını oluşturmaktadır. Endüstri 5.0'in insan merkezli paradigması bu riske karşı önemli bir çerçeve sunmaktadır; ancak bu vizyonun pratiğe yansımaları, işletmelerin ve politika yapımcıların bilinçli ve somut adımlar atmasına bağlıdır.

Türkiye bağlamında boreout araştırmaları henüz emekleme aşamasındadır. Yavuz'un (2024) 19 Türkiye çalışmasını kapsayan içerik analizine göre Türkiye boreout literatüründe nicel araştırma yöntemi ağırlıklı olmakla birlikte teorik çeşitlilik sınırlı kalmaktadır. Özsungur'un (2020) Ticaret Odaları çalışanlarıyla, Özsungur'un (2020b) üretim sektörüyle yürüttüğü araştırmalar, Yavuz'un (2024) literatür haritası ve Ülkü'nün (2024) kavramsal katkısı, Türkçe yazında önemli adımları temsil etmektedir. Bununla birlikte teorik derinlik, boylamsal tasarımlar, sektörel karşılaştırmalar ve özellikle Endüstri 4.0 bağlamında boreout'u inceleyen nicel araştırmalar açısından ciddi boşluklar sürmektedir. Gelecek araştırmaların bu alanlara odaklanması, Türkiye'nin iş gücü piyasası dinamiklerine uygun koruma ve müdahale stratejilerinin geliştirilmesine önemli katkılar sunacaktır.

Son olarak şunu vurgulamak gerekmektedir: Boreout sendromu, bir zayıflığın ya da tembelliğin değil; çalışanın kapasitesiyle çalışma koşulları arasındaki yapısal uyumsuzluğun kaçınılmaz bir ürünüdür. Boreout yaşayan çalışanlar tembel değil; tam anlamıyla çalışma imkânı bulamamaktadır (Rothlin ve Werder, 2014). Bu perspektiften bakıldığında, sendromla mücadelenin sorumluluğu yalnızca bireye yüklenemez; işletmelerin, insan kaynakları profesyonellerinin ve politika yapımcıların ortak sorumluluğu olarak ele alınmalıdır.

Kaynakça

- Abubakar, A. M., Rezapouraghdam, H., Behraves, E. ve Megeirhi, H. A. (2022). Burnout or boreout: A meta-analytic review and synthesis of burnout and boreout literature in hospitality and tourism. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 31(4), 458–503. <https://doi.org/10.1080/19368623.2022.1996304>
- Abubakar, A. M., Turunç, Ö., Soliman, M. ve Sukhov, A. (2025). Exploring the role of information systems-induced depletion, boreout syndrome, social media use on quiet quitting among digital cohorts. *International Journal of Information Management*, 84, 102911. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2025.102911>
- Cummings, M. L., Gao, F. ve Thornburg, K. M. (2016). Boredom in the workplace: A new look at an old problem. *Human Factors*, 58(2), 279–300. <https://doi.org/10.1177/0018720815609503>
- Cürten, S. (2013). Boreout-Syndrom und Coaching. *Organisationsberatung Supervision Coaching*, 20(4), 473–478. <https://doi.org/10.1007/s11613-013-0347-8>
- European Commission, Directorate-General for Research and Innovation, Breque, M., De Nul, L. ve Petridis, A. (2021). Industry 5.0: Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2777/308407>
- Fisher, C. D. (1993). Boredom at work: A neglected concept. *Human Relations*, 46(3), 395–417. <https://doi.org/10.1177/001872679304600305>
- García-González, B. E., Villavicencio-Ayub, E. ve García, M. (2018). Síndrome de boreout en trabajadores baby boomers, x y millennials de la Ciudad de México. *Psicología Iberoamericana*, 26(2). <https://doi.org/10.48102/pi.v26i2.231>
- Harju, L. (2017). Taming the beast of boredom: Exploring boredom at work and the role of job crafting [Doktora tezi]. Aalto Üniversitesi & KU Leuven.
- Harju, L. K., Van Hootegeem, A. ve De Witte, H. (2022). Bored or burning out? Reciprocal effects between job stressors, boredom and burnout. *Journal of Vocational Behavior*, 139, 103807. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103807>
- Hillert, A., Albrecht, A. ve Voderholzer, U. (2020). The burnout phenomenon: A résumé after more than 15,000 scientific publications. *Frontiers in Psychiatry*, 11, 519237. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2020.519237>
- Jessurun, J. H., Weggeman, M. C. D. P., Anthonio, G. G. ve Gelper, S. E. C. (2020). Theoretical reflections on the underutilization of employee talents in the workplace and the consequences. *SAGE Open*, 10(3). <https://doi.org/10.1177/2158244020938703>

- Karadal, H. ve Erdem, A. T. (2018). Boreout sendromunun kariyer uyumluluğu ve kariyer iyimserliği arasındaki ilişki bağlamında analizi üzerine bir uygulama. *Journal of Academic Value Studies*, 4(18), 30–38.
- Katsoula, F. (2021). Boreout and its relationship with the job-related skills and knowledge of working people [Yüksek lisans tezi]. Utrecht Üniversitesi.
- Kawada, M., Shimazu, A., Miyanaka, D., Tokita, M., Sakakibara, K., Mori, N., Hamsyah, F., Yuheng, L., Shojima, K. ve Schaufeli, W. B. (2023). Boredom and engagement at work: Do they have different antecedents and consequences? *Industrial Health*. <https://doi.org/10.2486/indhealth.2023-0028>
- Klaue, R. C., Mandolfo, M., Seghezzi, A., Perotti, S. ve Klumpp, M. (2025). Boreout in blue-collar work environments: A theory innovation review. *IFAC PapersOnLine*, 59(10), 1826–1831. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2025.09.307>
- Kompanje, E. J. O. (2018). Burnout, boreout and compassion fatigue on the ICU: it is not about work stress, but about lack of existential significance and professional performance. *Intensive Care Medicine*, 44(5), 690–691. <https://doi.org/10.1007/s00134-018-5083-2>
- Loukidou, L., Loan-Clarke, J. ve Daniels, K. (2009). Boredom in the workplace: More than monotonous tasks. *International Journal of Management Reviews*, 11(4), 381–405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00267.x>
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113.
- Misun, J. ve Hudakova, I. (2010). The bore out syndrome: Current knowledge. MPRA Paper No. 54277. <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/54277/>
- Özsungur, F. (2020a). The effects of boreout on stress, depression, and anxiety in the workplace. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(2), 1391–1423. <https://doi.org/10.15295/bmij.v8i2.1460>
- Özsungur, F. (2020b). The mediating role of boreout in the effects of mobbing on service innovation performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(2), 177–192. <https://doi.org/10.1108/APJIE-12-2019-0085>
- Rothlin, P. ve Werder, P. R. (2014). *Unterfordert: Diagnose Boreout* (3. baskı). Redline Verlag. [İlk baskı: *Diagnose Boreout*, 2007]
- Salik Ata, N. (2023). İşyerinde yaşanan boreout sendromu. İçinde (Bölüm 7). Özgür Yayınları. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub136.c745>
- Schaufeli, W. B. ve Salanova, M. (2014). Burnout, boredom and engagement in the workplace. İçinde M. C. W. Peeters, J. de Jonge ve T. W. Taris (Ed.), *An introduction to contemporary work psychology* (ss. 293–320). Wiley-Blackwell.

- Sousa, T. ve Neves, P. (2021). Two tales of rumination and burnout: Examining the effects of boredom and overload. *Applied Psychology: An International Review*, 70(3), 1018–1044. <https://doi.org/10.1111/apps.12257>
- Stock, R. M. (2015). Is boreout a threat to frontline employees' innovative work behavior? *Journal of Product Innovation Management*, 32(4), 574–592.
- Toscanelli, C., Urbanaviciute, I., De Witte, H. ve Massoudi, K. (2024). Better bored than burned-out? Cynicism as a mediator between boredom at work and exhaustion. *British Journal of Guidance and Counselling*, 52(2), 274–285. <https://doi.org/10.1080/03069885.2023.2219376>
- Watt, J. D. ve Hargis, M. B. (2010). Boredom proneness: Its relationship with subjective underemployment, perceived organizational support, and job performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 163–174. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9138-9>
- Yavuz, A. (2024). İş yaşamında sessiz düşman: Boreout kavramı üzerine yapılan çalışmaların Türkiye bağlamında incelenmesi. *Asya Studies*, 8(30), 325–336. <https://doi.org/10.31455/asya.1544845>
- Ülki, T. (2024). Modern çalışma hayatının gizli çöküşü: Boreout. *İçinde* (Bölüm 13). *Özgür Yayınları*. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub599.c2576>

Midye Sendromu

Şeref Maden¹

Özet

Günümüz işletmeleri, küreselleşme, dijital dönüşüm, sürdürülebilirlik uygulamaları ve artan rekabet koşullarının etkisiyle sürekli değişim baskısı altında faaliyet göstermektedir. Ancak örgütlerin değişim süreçlerinde karşılaştıkları en önemli engellerden biri, bireysel ve örgütsel düzeyde ortaya çıkan değişime direnç davranışlarıdır. Bu bağlamda, çalışmada değişime karşı direnç olgusunu açıklamak amacıyla geliştirilen “Midye Sendromu” kavramı ele alınmaktadır. Midye Sendromu, çalışanların ve yöneticilerin değişime karşı savunmacı bir tutum sergileyerek mevcut uygulama ve alışkanlıkları sürdürme eğilimini, yeniliklerden kaçınmayı, konfor alanını korumayı ve örgütsel statükonun devamlılığını sağlamaya yönelik davranışlarını ifade eden metaforik bir örgütsel davranış kavramıdır.

Bölümde, liderlik ve örgütsel davranış perspektiflerinden hareketle Midye Sendromunun ortaya çıkış nedenleri, örgütsel etkileri ve değişim yönetimi üzerindeki sonuçları incelenmektedir. Özellikle otoriter liderlik anlayışı, yetersiz iletişim, düşük psikolojik güvenlik, örgütsel atalet, riskten kaçınma eğilimi ve öğrenmeye kapalı örgüt kültürlerinin bu sendromun oluşumunu desteklediği değerlendirilmektedir. Bunun yanında sendromun yalnızca bireysel bir direnç davranışı olmadığı, aynı zamanda örgütsel kültür tarafından beslenen ve kolektif düzeyde yaygınlaşabilen çok boyutlu bir yapı olduğu vurgulanmaktadır.

Çalışma, Midye Sendromunu değişime direnç, statüko yanlılığı, örgütsel atalet ve yenilikten kaçınma davranışları ile ilişkilendirerek kavramsal bir çerçeve sunmaktadır. Ayrıca liderlerin değişim odaklı vizyon geliştirmesi, katılımcı yönetim anlayışını benimsemesi, psikolojik güvenliği desteklemesi ve öğrenen örgüt kültürünü teşvik etmesinin sendromun etkilerini azaltmada kritik rol oynadığı ileri sürülmektedir. Sonuç olarak Midye Sendromu, işletmelerde değişime karşı direncin anlaşılması ve yönetilmesine yönelik özgün bir metafor olarak değerlendirilmekte ve gelecekte yapılacak teorik ve ampirik araştırmalar için yeni bir tartışma alanı sunmaktadır.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, seref.maden@ibu.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-4946-5445,

1. Giriş

Örgütsel davranış çalışmalarının alanyazında daha net, anlaşılabilir şekilde karşılık bulabilmesi, analogi, metafor ve benzeşim gibi kavramsal araçlar aracılığıyla farklı disiplinlerle ilişkilendirilmesiyle mümkün olmakta; bu yaklaşım ilgili alanyazını açısından anlam bütünlüğünün sağlanmasına katkı sunmaktadır. Bu bağlamda metaforlar, örgütsel süreçlerin ve davranış kalıplarının daha anlaşılır biçimde yorumlanmasına olanak sağlayan önemli açıklayıcı araçlar olarak değerlendirilmektedir (Ertem, 2017; Ghazinoory & Aghaei, 2024).

Yönetim faaliyetlerinin etkinliğini, verimliliğini ve etkililiğini sağlamaya yönelik olarak birçok yöntem ele alınmakta, örgüt yapısını ve dinamiklerini açıklamada ise metafor kullanımına yönelik giderek artan bir eğilimin olduğu görülmektedir (Waldman & Sparr, 2023). Örgütsel davranış literatüründe karmaşık örgütsel süreçlerin anlaşılmasını kolaylaştıran metaforik yaklaşımlar, soyut kavramların somutlaştırılmasına katkı sağlamakta ve örgütlerde ortaya çıkan davranış örüntülerinin daha açık biçimde yorumlanmasına imkân tanımaktadır (Xenikou & Furnham, 2022). Örgütler varlıklarını sürdürebilmek için çevreleriyle dinamik ve organik bir ilişki kurmakta; bu nedenle değişen koşullara uyum sağlayarak sürekli gelişim göstermeleri gerekmektedir (Durmuş, 2025). Ancak örgüt içinde yer alan bireyler her zaman bu uyum sürecine aynı ölçüde katılım göstermeyebilir.

Bu çerçevede, örgütsel yapılarda değişime uyum sağlama amacı taşıyan süreçlere karşı geliştirilen direnç biçimlerini açıklamak üzere kullanılan “midye sendromu” metaforu, literatürde giderek daha fazla dikkat çeken kavramsal açıklamalardan biri olarak değerlendirilmektedir.

1.1. Midye Sendromu

Örgütsel bağlamda midye sendromu, bireylerin veya örgütlerin mevcut uygulama ve alışkanlıklarını sürdürme eğilimi göstererek değişim girişimlerine mesafeli yaklaşmalarını ifade etmektedir. Bu durum, yeni fikirlerin benimsenmesini zorlaştırmakta, örgütsel öğrenme kapasitesini sınırlandırmakta ve çevresel değişimlere uyum sağlama süreçlerini yavaşlatabilmektedir. Dolayısıyla midye sendromu, yalnızca bireysel bir direnç davranışını değil, aynı zamanda örgütsel dönüşüm süreçlerini etkileyebilen önemli bir yönetim ve liderlik sorunu olarak değerlendirilmektedir. Bu yönüyle söz konusu metafor, örgütlerde değişime karşı geliştirilen korumacı tutumların ve statükoyu sürdürme eğilimlerinin anlaşılmasına katkı sağlayan açıklayıcı bir kavramsal çerçeve sunmaktadır. Bu bağlamda midye sendromu, bazı çalışanların yenilik ve değişim süreçlerine karşı kendilerini dış etkilere kapatarak kapalı bir sistemi

andıran direnç davranışları sergilemelerini ifade eden metaforik bir açıklama olarak değerlendirilmektedir (Altan, 2018).

Her ne kadar kullanım yaygınlığı henüz sınırlı olsa da, günümüzün hızlı değişim ve dönüşüm dinamikleri dikkate alındığında gelecekte literatürde daha geniş bir yer bulacağı öngörülmektedir. Midyelerin yaşam döngüleri boyunca belirli bir yüzeye bağlanarak varlıklarını sürdürmeleri ve değişen çevresel koşullara rağmen buldukları konumu koruma eğilimleri, örgütsel davranış literatüründe değişime direnç olgusunu açıklayan metaforik bir çerçeve olarak yorumlanmaktadır. Bu bağlamda midye sendromu, özellikle liderlik ve örgütsel değişim araştırmalarında bireylerin ve örgütlerin yeniliklere karşı geliştirdikleri korumacı tutumları açıklamak için kullanılmaktadır (De Vries, 2006).

1.2. Değişime Direncin Ana Unsurları

Rekabet ortamının hızlı biçimde değiştiği, sosyal eğilimlerin ve iletişim kanallarının statik olmadığı günümüz koşullarında, örgütlerde değişime direnç olgusu önemli bir araştırma alanı olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda “midye sendromu” metaforu; alışkanlıklar, güvenlik ihtiyacı, ekonomik kaygılar ve bilinmeyene yönelik korku gibi bireysel kaynakların yanı sıra, yapısal durağanlık, değişime sınırlı odaklanma, grup düzeyinde ataletsel eğilimler ve uzmanlığa yönelik tehdit algısı gibi örgütsel kaynakları içeren çok boyutlu bir direnç yapısını ifade etmektedir (Robbins & Judge, 2019). Değişime direnç, bireysel yaratıcılık üzerinde olumsuz etkiler yaratmakta; stres düzeyini artırarak hem bireysel hem de örgütsel performansa zarar verebilmektedir (Beger, 2020). Bu nedenle değişime direnç yalnızca bir uyumsuzluk durumu değil, aynı zamanda bireylerin psikolojik iyi oluşunu ve örgütsel çıktılarını etkileyen kritik bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

Değişime direnç aktif veya pasif olarak ortaya çıkabilir fakat bu durum bireylerin veya kurumların kendini yenileyememesi olarak karşılık bulan örgütsel atalet ile veya yeniliklere ayak uydurama fenomeni olarak ifade edilen dinozorlaşma sendromu ile benzeşim gösterse de karakteristik olarak farklılaşmaktadır (Şekkeli, 2025; Tekinarslan, 2025). Midye sendromunda kavramsal yakınsama olarak yapılan iş ve eyleme yönelik yeni fikirler geliştirme veya değişimlere destek verme durumu söz konusu olmadığı gibi kendilerini buldukları pozisyona bağımlı hale getirmeleri, dış dünya ile irtibatı kesmeleri karakteristik özelliklerinden biri olarak ifade edilebilir (Nohut & Balaban, 2023).

Değişime direnç, örgütlerde yalnızca bireysel tepki düzeyinde ortaya çıkan bir durum olmayıp; değişim sürecinde yer alan aktörlerin, örgütsel yapıların ve sistemsel dinamiklerin etkileşimiyle şekillenen çok boyutlu bir olgu olarak

değerlendirilmektedir. Bu direnç; bilişsel, duygusal ve davranışsal unsurlar içerebilmekte, ayrıca bireysel ya da kolektif düzeyde açık, örtük, aktif veya pasif biçimlerde değişim girişimlerine yönelik uyumsuzluk ve bağıllık eksikliği şeklinde kendini gösterebilmektedir (Mikel-Hong vd. 2024). Bu bağlamda bu kavram, birçok bilim alanı ve farklı iş sektöründe dile pelesenk olmaya aday olarak düşünülebilir. Nitekim değişime direnç psikolojik, davranışsal ve fiziksel özellikler ile bütünleşik olarak insanların konfor alanı ve alışkanlıkları ile bağlantılı olduğundan birçok alanda olağan şekliyle karşımıza çıkmaktadır.

Öğrenen örgüt kültürü ile değişim yönetiminin sistematik ve planlı biçimde ele alınması, değişime yönelik aktif direncin azaltılmasına katkı sağlayarak “ya değiş ya öl” yaklaşımının proaktif bir kazanıma dönüşmesini mümkün kılmakta; bu süreç örgütün dinamik ve sürdürülebilir yaşam perspektifini desteklemektedir. Nitekim değişime direnç gösterilmesi statükonun korunması ve değişimin olası olumsuz sonuçlarına karşı kendini veya pozisyonunu koruma isteğinden kaynaklı aşırı cılık değişim kültürünün bir çatışmaya dönüşmesine zemin hazırlar. Bu nedenle kaygıların anlaşılması ve uygun değişim stratejilerinin geliştirilmesi, direnç yönetiminde kritik bir rol oynamaktadır (Yağcı, 2016). Ayrıca örgütsel iletişimin niteliğinin, değişime direnç üzerinde belirleyici bir etkisi olduğu ve süreci olumlu yönde etkileyebildiği ifade edilmektedir (Yener, 2021).

1.3. Midye Sendromunun Boyutları

Midyenin dış çevreden gelebilecek tehditlere karşı kabuğunu kapatarak kendini koruma refleksi göstermesi, örgütlerde çalışanların ve yöneticilerin belirsizlik, risk ve değişim karşısında sergiledikleri korumacı davranışlarla benzerlik göstermektedir. Ancak bu metafor yalnızca değişime direnç davranışını açıklamakla sınırlı olmayıp, aynı zamanda bireylerin bilişsel değerlendirmelerini, duygusal tepkilerini ve örgütsel çevre ile kurdukları sosyal etkileşimleri de kapsamaktadır. Bu nedenle Midye Sendromunun daha kapsamlı biçimde anlaşılabilmesi amacıyla Şekil 1’de değişime direnç, örgütsel atalet, statüko yanlılığı ve yenilikten kaçınma davranışlarına ilişkin teorik yaklaşımlardan yararlanılarak oluşturulan kavramsal boyutlara yer verilmiştir.

Şekil 1: Midye Sendrom Metaforu Boyutları

Boyut	Açıklama
Kabuk Davranışı	Dış çevreye kapanma
Statüko Koruma	Mevcut sistemi sürdürme
Kültürel Katılık (Çevresel Farkındalık)	Esnek olmayan normlar
Yenilik Kaçınması (Öğrenme)	Riskli fikirlerden uzak durma
Pasif Direnç	Sessiz sabotaj (İletişimden kaçınma)

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 1’de sunulan Midye Sendromu metaforuna ilişkin boyutlar, örgütlerde değişime direnç olgusunu açıklayan güncel teorik yaklaşımlar ve ampirik bulgulardan hareketle geliştirilmiştir. Bu boyutların, çalışan ve yöneticilerin değişim karşısında sergiledikleri davranışsal, bilişsel ve psikososyal tepkileri bütüncül bir bakış açısıyla açıklayabilecek kavramsal bir çerçeve sunduğu ve örgütsel davranış literatüründe değişime direnç dinamiklerinin anlaşılmasına katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir. Söz konusu boyutlar birbirinden bağımsız yapılar olarak değil, karşılıklı etkileşim içerisinde örgütsel davranış örüntülerini şekillendiren tamamlayıcı unsurlar olarak ele alınmaktadır. Aşağıda her bir boyutun kapsamı, örgütsel yansımaları ve Midye Sendromunun ortaya çıkışındaki rolü kuramsal temeller çerçevesinde açıklanmaktadır.

Sosyal izolasyon uygulamalarının özellikle bulaşıcı ve ölümcül hastalıkların yaygınlaştığı dönemlerde artış göstermesi, bireylerin dış çevreden gelebilecek tehditlere karşı korumacı reflexler geliştirdiğini ortaya koymaktadır (Brown & Leite, 2023). Benzer şekilde örgütlerde de değişim ve yenilik girişimlerine karşı sergilenen direnç davranışları, bireylerin belirsizlikten kaçınma ve mevcut durumu koruma eğilimleriyle açıklanabilmektedir. Bu durum, midye sendromunun temel varsayımlarından biri olan “kabuğa çekilme” davranışı ile örtüşmektedir. Midyelerin dış tehdit algıladıklarında kabuklarını kapatarak çevreyle etkileşimlerini sınırlandırmaları gibi, bazı çalışanlar da değişim süreçlerinde kendilerini yeni bilgi, deneyim ve etkileşimlere kapatarak savunmacı davranışlar sergileyebilmektedir.

Midye sendromunun bir diğer boyutu, mevcut konuma ve alışılmış uygulamalara aşırı bağlılık olarak ifade edilebilir. Bu boyutta bireyler, geçmişte başarılı olmuş yöntemleri sürdürme eğilimi göstererek yeni uygulamaların sağlayabileceği faydaları göz ardı edebilmektedir. Örgütsel değişim literatüründe bu durum, statükonun korunmasına yönelik psikolojik bağlılık ve alışkanlık temelli direnç olarak açıklanmaktadır (Işkın & Türk, 2026).

Üçüncü boyut, çevresel farkındalığın azalmasıdır. Midyelerin yaşamlarını sürdürdükleri yüzeye sıkı biçimde tutunmaları nedeniyle hareket kabiliyetlerinin sınırlı olması gibi, örgütlerde de bazı bireyler dış çevrede meydana gelen teknolojik, ekonomik ve sosyal değişimleri yeterince takip edememekte veya bilinçli olarak gelişmelerden soyutlanmaktadır. Bu durum, örgütün çevresel fırsat ve tehditleri zamanında algılamasını zorlaştırarak stratejik körlüğe neden olabilmektedir (Şekkeli, 2025).

Bir diğer boyut ise öğrenmeye ve yeniliğe kapalılık olarak değerlendirilebilir. Değişim süreçlerinin gerektirdiği yeni bilgi ve becerilerin kazanılmasına yönelik isteksizlik, bireylerin mevcut yeterlilik alanlarını koruma çabasından kaynaklanabilmektedir. Özellikle uzmanlık alanlarının tehdit altında olduğu algısı, çalışanların yenilikçi uygulamalara karşı direnç göstermelerine neden olabilmektedir (Balaban & Yıldırım, 2025).

Son olarak midye sendromu, örgütsel iletişimden ve etkileşimden uzaklaşma boyutunu da içermektedir. Bu boyutta çalışanlar, değişim süreçlerine ilişkin görüş paylaşımını sınırlandırmakta, geri bildirim mekanizmalarına katılım göstermemekte ve örgütsel öğrenmeyi destekleyen bilgi paylaşımından kaçınabilmektedir. Böylece bireysel düzeyde başlayan direnç davranışları zamanla grup normlarına dönüşebilmekte ve örgütsel değişim süreçlerinin başarısını olumsuz etkileyebilmektedir (Şekkeli, 2025).

Midye sendromu, bireysel ve örgütsel düzeyde ortaya çıkan korunmacı eğilimlerin; statükoya bağlılık, çevresel farkındalık kaybı, öğrenmeye kapalılık ve etkileşimden uzaklaşma davranışlarıyla birleşerek değişim süreçlerine yönelik sistematik bir direnç oluşturduğu çok boyutlu bir örgütsel davranış fenomenidir. Bu fenomen, örgütlerin değişen çevresel koşullara uyum sağlama kapasitesini sınırlandırırken, örgütsel öğrenme, yenilikçilik ve dönüşüm süreçlerini zayıflatarak uzun vadede sürdürülebilir örgütsel performans üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

Sonuç

Midye Sendromu, örgütlerde değişime karşı geliştirilen savunmacı tutumları, yenilikten kaçınma davranışlarını ve statükonun korunmasına yönelik eğilimleri açıklamada kullanılabilecek özgün bir örgütsel davranış metaforu olarak değerlendirilebilir. Günümüz işletmelerinin dijital dönüşüm, sürdürülebilirlik, teknolojik yenilikler ve küresel rekabet gibi dinamik çevresel koşullar altında faaliyet gösterdiği düşünüldüğünde, çalışanların ve yöneticilerin değişim karşısında sergiledikleri davranışların anlaşılması örgütsel başarı açısından kritik önem taşımaktadır. Midyenin dış çevreden gelen tehditler karşısında kabuğunu kapatarak kendini koruma davranışı ile örgütlerin belirsizlik ve risk

karşısında geliştirdikleri direnç mekanizmaları arasındaki benzerlik, değişime direnç olgusunun daha somut ve anlaşılır biçimde değerlendirilmesine katkı sağlamaktadır. Bu yönüyle Midye Sendromu; değişime direnç, örgütsel atalet, statüko yanlılığı ve yenilikten kaçınma gibi kavramları bütüncül bir bakış açısıyla ele alan açıklayıcı bir çerçeveye sunmaktadır.

Bununla birlikte Midye Sendromunun yalnızca bireysel davranışlardan kaynaklanan bir olgu olmadığı, liderlik anlayışı, örgüt kültürü, iletişim yapısı, öğrenme iklimi ve çevresel farkındalık gibi örgütsel unsurların etkileşimi sonucunda ortaya çıkan çok boyutlu bir yapı olduğu görülmektedir. Bu nedenle örgütlerin değişim süreçlerinde psikolojik güvenliği destekleyen, katılımcılığı teşvik eden, öğrenmeyi ve yenilikçiliği ödüllendiren liderlik yaklaşımlarını benimsemeleri büyük önem taşımaktadır. Kavramın henüz teorik gelişim aşamasında olması, gelecekte gerçekleştirilecek ampirik araştırmalar için önemli fırsatlar sunmaktadır. Özellikle Midye Sendromuna ilişkin ölçüm araçlarının geliştirilmesi, farklı sektörlerdeki örgütsel davranış örüntüleriyle ilişkisinin incelenmesi ve liderlik stilleri, örgütsel çeviklik, inovasyon performansı ve sürdürülebilirlik uygulamaları üzerindeki etkilerinin araştırılması, kavramın bilimsel geçerliliğinin güçlendirilmesine katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda Midye Sendromunun, örgütlerde değişime direnç dinamiklerini açıklamaya yönelik yeni bir kuramsal tartışma alanı oluşturabileceği ve örgütsel davranış literatürüne özgün katkılar sunabileceği değerlendirilmektedir.

Kaynakça

- Altan, S. (2018). Eğitim Örgütlerinde Midye Sendromu. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 35-45.
- Balaban, N., & Yıldırım, M. (2025). Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi ve Değişime Direnç: Türkiye’de Yapılan Lisansüstü Tezler Üzerine Bir İnceleme. *Sosyoekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2(2), 209-234.
- Beger, G. A. (2020). Değişime Direnç ve Çalışan Yaratıcı Davranışı Arasındaki İlişkide Stresin Aracı Rolü. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25), 34-50.
- Brown, A., & Leite, A. C. (2023). The Effects of Social and Organizational Connectedness on Employee Well-Being and Remote Working Experiences During The COVID-19 Pandemic. *Journal of Applied Social Psychology*, 53(2), 134-152.
- De Vries, M. F. K. (2006). *The Leadership Mystique: Leading Behavior In The Human Enterprise*. Pearson Education.
- Durmuş, Ş. (2025). Örgütsel Dayanıklılık Kavramı: Bibliyometrik Bir Analiz. *Business & Management Studies: An International Journal*, 13(1), 49-69.
- Ertem, M. (2017), Yönetim ve Organizasyon Alanında Metaforlar, *International Journal of Academic Value Studies*, Vol: 3, Issue:9; pp:209-220.
- Ghazinoory, S., & Aghaei, P. (2024). Metaphor Research As A Research Strategy in Social Sciences and Humanities: S. Ghazinoory and P. Aghaei. *Quality & Quantity*, 58(1), 227-248.
- Işkın, H. E., & Türk, D. (2026). Örgütsel Dinamikler Çerçevesinde Yenilikçi ve Statükocu Yönetim. *Örgütsel Davranışta İkilik: Karşıt Kavramların Gerilim ve Etkileşimi—Cilt 2*, 93.
- Mikel-Hong, K., Li, N., Yu, J., & Chen, X. (2024). Resistance to Change: Unraveling the Roles of Change Strategists, Agents, and Recipients. *Journal of Management*, 50(6), 1984-2011.
- Nohut, F. & Balaban, Ö. (2023). *Yönetim ve Organizasyon Sendromları*. Kaygın, E., Topçuoğlu, E., & Torun, B. T. (Eds.), Midye Sendromu (s. 21-34). Eğitim Yayınevi.
- Robbins, S., & Judge, T. A. (2019). *Örgütsel Davranış/Organizational Behavior*. İ. Erdem (Ed.), Örgütsel Değişim ve Stres Yönetimi (s. 589-629). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Şekkeli, Z. H. (2025). Örgütsel Değişim, Direnç ve Güç Dönüşümleri. *Örgütlerde Güç Mücadeleleri ve Politik Davranışlar*, 61.
- Tekinarslan, M. (2025). Dinosaur Syndrome and Resistance to Change: Barriers to Innovative Transformation in Healthcare Organizations and Solution Strategies. *Contemporary Global Issues at The Intersection of Health Systems, Political Power, and Ethical Governance*, 61.

- Waldman, D. A., & Sparr, J. L. (2023). Rethinking Diversity Strategies: An Application of Paradox and Positive Organization Behavior Theories. *Academy of Management Perspectives*, 37(2), 174-192.
- Xenikou, A., & Furnham, A. (2022). Leadership and Organizational Culture. *Handbook of Research Methods for Organisational Culture*, 23-38.
- Yağcı, K. (2016). *Toplam Kalite Yönetimi-Örgütsel Mükemmellik için-: Toplam Kaliteye Giriş*. Goetsch, D. L., Davis, S., Goetsch, D., Doğan, İ., Topoyan, M., & Argun, N. (Eds). *Kalite Kültürü: Alışkanlıkları, Düşünceleri ve Tutumları Değiştirmek* (s.82-95). Nobel Akademik Yayınları.
- Yener, S. (2021). Düzenleyici Odakların Değişime Direnç Üzerindeki Etkisinde Örgütsel İletişimin Aracı Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (30), 197-210.

Presenteeism Sendromu

Buket Çetinkaya Duran¹

Özet

Presenteeism, çalışanların fiziksel veya psikolojik sağlık sorunları yaşamalarına rağmen işlerine devam etmeleri sonucu ortaya çıkan ve çalışan refahı, iş performansı ve örgütsel verimlilik üzerinde önemli etkiler yaratan bir çalışma yaşamı olgusudur. Başlangıçta absenteeismın karşıtı olarak değerlendirilen presenteeism, zamanla çalışanların iş yerinde bulunmalarına rağmen sağlık sorunları nedeniyle performans kaybı yaşamalarını açıklayan çok boyutlu bir kavram hâline gelmiştir. Küresel rekabetin yoğunlaşması, iş güvencesine ilişkin kaygılar, değişen çalışma biçimleri ve dijital teknolojilerin yaygınlaşması presenteeismın çalışma yaşamındaki görünürlüğünü ve önemini artırmıştır.

Presenteeism kavramının tarihsel gelişimi, etimolojik kökeni ve literatürde yer alan farklı tanımları incelenmiş; gönüllü ve zorunlu presenteeism ile hastalık temelli ve verimlilik temelli yaklaşımlar çerçevesinde kavramın farklı boyutları açıklanmıştır. Presenteeismın ortaya çıkmasında etkili olan kişisel, örgütsel ve çevresel faktörler değerlendirilmiş; kişilik özellikleri, işkoliklik, iş güvencesizliği, örgüt kültürü, liderlik uygulamaları, dijitalleşme ve uzaktan çalışma gibi değişkenlerin rolü ele alınmıştır. Ayrıca çalışan sağlığı, performans, verimlilik, iş kalitesi, iş kazaları ve ekonomik maliyetler üzerindeki etkileri çalışan, örgüt ve ekonomi perspektifinden değerlendirilmiştir.

Tükenmişlik sendromu, işkoliklik, teknostres, dijital yorgunluk, sessiz istifa, işe yabancılaşma ve iş yeri anksiyetesi gibi presenteeism ile yakından ilişkili kavramlar arasındaki bağlantılar incelenmiş; dijital çalışma ortamlarının yaygınlaşmasıyla ortaya çıkan dijital presenteeism olgusu güncel çalışma yaşamı bağlamında tartışılmıştır. Son olarak çalışanların fiziksel ve psikolojik iyilik hâllerini destekleyen bireysel, yönetsel ve örgütsel müdahaleler ele alınmış; çalışan sağlığını önceleyen uygulamaların sürdürülebilir performans, örgütsel etkinlik ve uzun dönemli başarı açısından taşıdığı önem vurgulanmıştır.

1 Öğr. Gör. Dr., Selçuk Üniversitesi, bctinkaya@selcuk.edu.tr, 0000-0001-9542-3484

1.GİRİŞ

Çalışma yaşamında uzun yıllar boyunca çalışan sağlığına ilişkin değerlendirmeler büyük ölçüde devamsızlık olgusu üzerinden yapılmış, çalışanların işe gelememelerinin örgütsel sonuçları üzerinde durulmuştur. Ancak küresel rekabetin yoğunlaşması, çalışma yaşamının giderek daha performans odaklı bir yapıya dönüşmesi ve bilgi teknolojilerinin iş süreçlerine entegrasyonu, çalışanların yalnızca iş yerinde bulunup bulunmadıklarından ziyade, işlerini ne ölçüde sağlıklı ve verimli bir şekilde yerine getirebildiklerini önemli bir araştırma konusu hâline getirmiştir. Bu bağlamda presenteeism, çalışanların fiziksel veya psikolojik sağlık sorunları yaşamalarına rağmen işlerine devam etmelerini ifade eden ve çalışan refahı ile örgütsel performansı doğrudan etkileyen önemli bir olgu olarak öne çıkmaktadır. Özellikle son yıllarda iş sağlığı, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanlarında gerçekleştirilen araştırmalar, presenteeism'in görünürde devamsızlığı azaltmasına karşın çalışan sağlığı, iş performansı ve örgütsel verimlilik üzerinde önemli olumsuz sonuçlar doğurabildiğini ortaya koymaktadır (Johns, 2010: 521; Miraglia ve Johns, 2016: 6).

Dijital dönüşüm süreçlerinin hız kazanması, uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin yaygınlaşmasıyla birlikte presenteeism kavramı yeni bir boyut kazanmıştır. Geleneksel presenteeism davranışında çalışanlar sağlık sorunlarına rağmen fiziksel olarak iş yerinde bulunurken, dijital presenteeismde çalışanlar hasta, yorgun veya psikolojik açıdan iyi durumda olmadıkları hâlde çevrim içi sistemler aracılığıyla çalışmaya devam etmektedirler. Mobil iletişim teknolojileri, bulut tabanlı çalışma sistemleri ve sürekli çevrim içi olmayı teşvik eden dijital çalışma kültürü, çalışanların işten psikolojik olarak uzaklaşmalarını zorlaştırmakta ve sağlık sorunları karşısında dinlenme yerine çalışmayı sürdürmelerine neden olabilmektedir. Bu durum yalnızca fiziksel ve psikolojik iyilik hâlini değil, aynı zamanda dijital yorgunluk, teknostres ve tükenmişlik gibi çağdaş çalışma yaşamının önemli sorunlarını da beraberinde getirmektedir (Molino vd., 2020: 1; Fauville vd., 2021: 1).

Bu çerçevede presenteeism sendromu, yalnızca hasta hâlde işe gelme davranışını ifade eden dar bir kavram olarak değil; bireysel özellikler, örgütsel uygulamalar, liderlik anlayışı, çalışma kültürü ve dijital çalışma ortamlarının etkisiyle şekillenen çok boyutlu bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Çalışanların sağlıklarını ikinci plana iterek işlerine devam etmeleri kısa vadede iş sürekliliğini destekliyor gibi görünse de, uzun vadede sağlık sorunlarının ağırlaşmasına, performans kayıplarına, örgütsel maliyetlerin artmasına ve sürdürülebilir çalışma yaşamının zarar görmesine yol açabilmektedir. Bu nedenle presenteeism ve dijital presenteeism olgularının nedenlerinin, sonuçlarının ve

ilişkili olduğu değişkenlerin incelenmesi, çalışan refahını koruyan ve örgütsel sürdürülebilirliği güçlendiren politikaların geliştirilmesi açısından önemli bir gereklilik hâline gelmiştir (Biron vd., 2022: 2; Lohaus & Habermann, 2019: 2).

Sonuç olarak presenteeism kavramı, başlangıçta hasta iken işe gitme davranışını ifade eden dar kapsamlı bir yaklaşım olarak ortaya çıkmış; zamanla sağlık sorunlarının üretkenlik üzerindeki etkilerini açıklayan daha kapsamlı bir kavrama dönüşmüştür. Günümüzde presenteeism, çalışan sağlığı, örgütsel verimlilik, iş yaşam kalitesi ve sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi açısından önemli bir araştırma alanı olarak kabul edilmektedir.

2. PRESENTEEISM KAVRAMI

Presenteeism sendromunun anlaşılması açısından kavramın tanımlarına, etimolojik kökenine, kavramın tarihsel gelişimine ve türlerine değinilmiştir.

2.1. Presenteeism Tanımı ve Tarihsel Gelişimi

Presenteeism kavramının Türkçe karşılığı konusunda literatürde tam bir görüş birliği bulunmamakla birlikte, kavram genellikle “işte var olamama”, “hasta iken işe gelme”, “işte bulunmacılık” veya “işte mevcut olma” şeklinde ifade edilmektedir. Kavramın kökeni, İngilizcede fiziksel olarak bir yerde bulunmayı veya hazır olmayı ifade eden “presentee” sözcüğüne dayanmaktadır. Oxford İngilizce Sözlüğü’nde bu terim, hazır bulunma, mevcut olma ve fiziksel olarak bir ortamda yer alma anlamlarıyla açıklanmaktadır (Çiftçi, 2010, s. 155). Tarihsel açıdan değerlendirildiğinde, “presentee” teriminin ilk kez Amerikalı yazar Mark Twain tarafından kaleme alınan *The American Claimant* adlı eserde kullanıldığı belirtilmektedir. Daha sonraki yıllarda ise kavram, işletme ve çalışma yaşamına ilişkin çeşitli yayınlarda zaman zaman yer almış, ancak bugünkü anlamını henüz kazanmamıştır. Presenteeism kavramının ilk kullanımları incelendiğinde, çoğunlukla absenteeism (işe devamsızlık) karşıtı olarak değerlendirildiği görülmektedir. Özellikle 1930’lu ve 1940’lı yıllarda yayımlanan bazı işletme ve çalışma yaşamı odaklı kaynaklarda kavram, çalışanların işe düzenli devam etmeleri veya yüksek katılım göstermeleri anlamında kullanılmıştır. Bu dönemde presenteeism, olumlu bir çalışan davranışı olarak yorumlanmış ve işe devamlılığın göstergesi olarak kabul edilmiştir. Ancak kavramın günümüzdeki anlamına yaklaşan tanımlamalar 1980’li yıllardan itibaren ortaya çıkmaya başlamıştır (Johns, 2010, s. 520).

1980’lerden sonra çalışma yaşamında yaşanan dönüşümler ve çalışan sağlığına ilişkin farkındalığın artmasıyla birlikte presenteeism farklı bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Bu süreçte araştırmacılar, çalışanların sağlık sorunları

nedeniyle işe devamsızlık göstermelerinden ziyade, sağlık problemlerine rağmen işe gelmeye devam etmelerinin örgütler açısından önemli sonuçlar doğurduğunu vurgulamışlardır. Böylece kavram, “hasta olduğu hâlde işe gitme davranışı” ile ilişkilendirilmeye başlanmıştır (Yeşiltaş ve Ayaz, 2019, s. 744).

1990’lı yıllarda küresel ölçekte yaşanan ekonomik değişimler, iş gücü piyasalarındaki dönüşümler ve artan rekabet koşulları presenteeism araştırmalarına olan ilgiyi daha da artırmıştır. Özellikle işsizlik oranlarının yükselmesi, kamu ve özel sektörde yeniden yapılanma uygulamalarının yaygınlaşması, iş güvencesinin azalması, geçici istihdam biçimlerinin artması ve çalışanların işlerini kaybetme endişesi yaşamaları gibi faktörler, çalışanların sağlık sorunlarına rağmen işe devam etmelerine neden olmuştur. Bu gelişmeler sonucunda presenteeism, yalnızca bireysel bir davranış değil, aynı zamanda ekonomik, örgütsel ve sosyal boyutları bulunan önemli bir çalışma yaşamı olgusu olarak değerlendirilmeye başlanmıştır (Aronsson vd., 2000, s. 502).

Presenteeism kavramının çağdaş anlamda literatüre yerleşmesinde önemli katkıları bulunan Cary Cooper, kavramı çalışanların işyerinde gereğinden fazla zaman geçirmeleri veya yüksek performans göstermeseler dahi çalışıyormuş izlenimi oluşturmaları bağlamında ele almıştır. Bu bakış açısına göre presenteeism, yalnızca işe devamlılık davranışını değil, aynı zamanda örgütsel kültürün ve performans beklentilerinin etkisiyle ortaya çıkan görünürde çalışma davranışlarını da ifade etmektedir (Cooper ve Lu, 2016: 218; Johns, 2010: 521).

Presenteeism kavramının gelişmesine önemli katkı sağlayan araştırmacılardan biri olan Johns (2010), kavramın iki farklı bakış açısıyla değerlendirildiğini belirtmektedir. Birinci yaklaşım, çalışanın sağlık problemi yaşadığı hâlde işe gelmesini merkeze alırken; ikinci yaklaşım, sağlık sorunlarının iş performansında yarattığı olumsuz etkileri vurgulamaktadır. Günümüzde araştırmacılar tarafından daha çok ikinci yaklaşım benimsenmekte ve presenteeism, çalışanın işyerinde bulunmasına rağmen tam kapasiteyle çalışamaması sonucu ortaya çıkan verimlilik kaybı olarak ele alınmaktadır.

Presenteeism, çalışanın fiziksel olarak işyerinde bulunmasına rağmen sağlık sorunları, psikolojik rahatsızlıklar veya çeşitli bireysel ve örgütsel nedenler nedeniyle performansını tam olarak ortaya koyamaması sonucu yaşanan üretkenlik kaybını ifade eden çok boyutlu bir kavram olarak kabul edilmektedir. Bu yönüyle presenteeism, yalnızca işe devam etme davranışını değil, aynı zamanda çalışan sağlığı, örgütsel verimlilik ve sürdürülebilir performans arasındaki ilişkiyi açıklayan önemli bir araştırma alanı hâline gelmiştir (Öztürk, 2026: 201).

2.2. Presenteeism Türleri

Presenteeism kavramı literatürde farklı araştırmacılar tarafından farklı bakış açılarıyla ele alınmıştır. Bazı araştırmacılar çalışanların işe devam etme nedenlerine odaklanırken, bazıları sağlık sorunlarının iş performansı üzerindeki etkilerini veya kavramın teorik boyutlarını ön plana çıkarmıştır. Bu nedenle presenteeism'e ilişkin sınıflandırmalar birbirlerinin alternatifi değil, aksine birbirini tamamlayan yaklaşımlar olarak değerlendirilmektedir.

Aronsson ve Gustafsson'un (2005) sınıflandırması, çalışanların hasta olmalarına rağmen neden işe gitmeye devam ettiklerini açıklamaya odaklanmaktadır. Bu yaklaşımda temel ayrım, işe devam etme davranışının kişinin kendi isteğiyle mi yoksa dışsal baskılar nedeniyle mi gerçekleştiğidir.

Gönüllü presenteeism: Çalışanın herhangi bir zorlayıcı unsur bulunmamasına rağmen mesleki sorumluluk duygusu, örgütsel bağlılık veya işine duyduğu adanmışlık nedeniyle sağlık sorunları yaşarken işe devam etmesini ifade etmektedir. Bu durumda işe gitme davranışı büyük ölçüde bireysel tercih ve içsel motivasyonlardan kaynaklanmaktadır.

Zorunlu presenteeism: Çalışanın iş güvencesizliği, yoğun iş yükü, yönetsel baskılar veya personel eksikliği gibi nedenlerle hasta olduğu hâlde işe gitmek zorunda hissetmesi durumudur. Bu tür presenteeismde çalışanın davranışı gönüllü olmaktan ziyade örgütsel koşullar tarafından şekillendirilmektedir.

Koopman ve arkadaşları (2002) presenteeismi, çalışanların işe gelip gelmemesinden çok, sağlık sorunlarının iş performansı üzerindeki etkileri açısından değerlendirmiştir. Bu yaklaşım, presenteeism'in üretkenlik boyutuna odaklanmakta ve çalışanların işte buldukları süre içerisinde performanslarını nasıl sürdürdüklerini incelemektedir.

İşi Tamamlama (Completed Work): Çalışanın sağlık sorunları yaşamasına rağmen iş görevlerini yerine getirme konusundaki istekliliğini ve çabasını ifade etmektedir. Bu boyutta çalışan, mevcut sağlık problemlerinin işini yapmasına önemli ölçüde engel oluşturmadığını düşünmekte ve görevlerini sürdürmeye odaklanmaktadır. Dolayısıyla burada temel vurgu, çalışanın hastalık durumuna rağmen iş sorumluluklarını ne derece etkili bir şekilde yerine getirebildiği üzerindedir. Bununla birlikte, çalışan iş yerinde bulunmaya ve görevlerini tamamlamaya devam etse de, sağlık sorunları nedeniyle performansında düşüş yaşanabilmekte; bu durum örgütsel verimlilik kayıplarına ve dolaylı maliyetlerin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

İşe yoğunlaşamama (Avoiding Distraction): Çalışanın sağlık sorunları yaşarken işine odaklanabilme ve dikkatini görevleri üzerinde sürdürebilme konusundaki algısını ifade etmektedir. Bu boyut, çalışanın hastalık nedeniyle

ortaya çıkan fiziksel veya psikolojik rahatsızlıkların dikkat dağıtıcı etkilerine rağmen iş hedeflerine yönelme ve iş süreçlerine konsantre olma becerisini değerlendirmektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanın sağlık sorunlarının işine olan dikkatini ve zihinsel katılımını ne ölçüde etkilediğini ortaya koymaktadır. İş tamamlama boyutu daha çok iş sonuçlarına odaklanırken, işe yoğunlaşamama boyutu çalışanın görevlerini yerine getirirken yaşadığı bilişsel ve davranışsal süreçleri değerlendirmektedir. Bu nedenle söz konusu boyut, çalışanın sağlık sorunlarına rağmen işine ne derece odaklanabildiğini ve dikkatini sürdürebildiğini yansıtan süreç odaklı bir gösterge niteliği taşımaktadır.

John's (2010) sınıflandırması, presenteeism araştırmalarında kullanılan temel teorik yaklaşımları açıklamaktadır. Bu yaklaşım, kavramın hem davranışsal yönünü hem de sonuçlarını birlikte değerlendirmesi nedeniyle literatürde önemli bir yere sahiptir.

Hastalık temelli presenteeism (Sickness Presenteeism): Çalışanın fiziksel veya psikolojik bir sağlık sorunu yaşamasına rağmen işe devam etmesi durumunu ifade etmektedir. Bu yaklaşımın odak noktası, çalışanın hasta olduğu hâlde iş yerinde bulunmasıdır.

Verimlilik kaybı temelli presenteeism (Productivity-Based Presenteeism): Sağlık sorunlarının çalışan performansı üzerindeki olumsuz etkilerine odaklanmaktadır. Bu yaklaşımda önemli olan çalışanın işe gelmesi değil, sağlık problemleri nedeniyle iş performansında meydana gelen düşüş ve üretkenlik kaybıdır.

Özetle, Aronsson ve Gustafsson (2005) presenteeism'in ortaya çıkış nedenlerini, Koopman ve arkadaşları (2002) sağlık sorunlarının performans üzerindeki etkilerini, Johns (2010) ise presenteeism'in teorik ve kavramsal boyutlarını açıklamaktadır. Bu nedenle söz konusu sınıflandırmalar birlikte değerlendirildiğinde presenteeism'in yalnızca hasta hâlde işe gelme davranışı olmadığı; çalışan motivasyonları, sağlık durumu ve performans sonuçlarını içeren çok boyutlu bir örgütsel davranış olduğu anlaşılmaktadır (Miraglia & Johns, 2016).

2.3. Presenteeismi Etkileyen Faktörler

Presenteeism, bireysel özelliklerden örgütsel uygulamalara ve dış çevre koşullarına kadar uzanan çok sayıda faktörün etkisi altında ortaya çıkan karmaşık bir davranıştır. Çalışanların sağlık sorunlarına rağmen işe devam etme eğilimleri yalnızca sağlık durumlarıyla açıklanamamakta; kişisel özellikler, çalışma ortamı ve ekonomik-sosyal koşullar da bu davranışın oluşumunda belirleyici rol oynamaktadır. Bu nedenle presenteeism'in nedenlerini açıklayabilmek için faktörlerin kişisel, örgütsel ve çevresel boyutlar çerçevesinde değerlendirilmesi gerekmektedir (Johns, 2010; Miraglia & Johns, 2016).

Tablo 1: Presenteeismi Etkileyen Faktörler

Kişisel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Çevresel Faktörler
<ul style="list-style-type: none"> • Kişilik • Demografik özellikler <ul style="list-style-type: none"> -Yaş -Cinsiyet -Eğitim -Meslek • Aile • İşkoliklik • İşsiz kalma korkusu • Psikolojik durum • Ağrı 	<ul style="list-style-type: none"> • İş ortamı • Aşırı iş yükü ve fazla mesai • Rol çatışması ve rol belirsizliği • İnisiyatif ve görevlendirme • Ücret kaybı • Küçülme • Örgüt kültürü • Yönetim ve Liderlik tarzı • İş tatmini • Mobbing • İş kazaları ve meslek hastalıkları • Eşitsizlik ve ayrımcılık • İş güvensizliği • Personel Yetersizliği 	<ul style="list-style-type: none"> • Ekonomik sorunlar ve Siyasi, Politik Belirsizlikler • Çevre ve Trafik Sorunu • Dijitalleşme • Uzaktan Çalışma

Kaynak: Çetinkaya, 2024: 27.

2.3.1. Kişisel Faktörler

Presenteeism davranışının ortaya çıkmasında çalışanların bireysel özellikleri önemli bir rol oynamaktadır. Sağlık durumu, kişilik yapısı, demografik özellikler, aile sorumlulukları ve psikolojik durum gibi bireye özgü unsurlar, çalışanların sağlık sorunları yaşamalarına rağmen işe devam etme kararlarını etkileyebilmektedir. Literatürde bu faktörler presenteeism en önemli belirleyicileri arasında gösterilmektedir (Johns, 2010; Miraglia ve Johns, 2016).

Kişilik: Kişilik özellikleri, çalışanların sağlık sorunları karşısında sergiledikleri davranışları etkileyen önemli unsurlardan biridir. Özellikle sorumluluk duygusu yüksek, mükemmeliyetçi ve başarı odaklı bireyler, sağlık problemleri yaşamalarına rağmen işlerini aksatmamak amacıyla işe devam etme eğilimi gösterebilmektedir. Bunun yanında, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar da görevlerini yerine getirme konusunda kendilerini daha fazla sorumlu hissedebilmektedir. Bu durum presenteeism davranışının ortaya çıkma olasılığını artırmaktadır (Lohaus ve Habermann, 2019: 45).

Yaş: Yaş faktörü presenteeism üzerinde farklı şekillerde etkili olabilmektedir. İleri yaş gruplarında kronik sağlık sorunlarının görülme sıklığının artması presenteeism davranışını tetikleyebilmektedir. Buna karşın genç çalışanlar ise kariyerlerini geliştirme, performanslarını kanıtlama ve iş yerindeki

konumlarını güçlendirme isteği nedeniyle sağlık sorunlarına rağmen işe devam edebilmektedirler. Bu nedenle yaş ile presenteeism arasındaki ilişkinin doğrusal olmadığı ve farklı koşullara bağlı olarak değişebildiği belirtilmektedir (Aronsson vd., 2000: 505).

Cinsiyet: Araştırmalar cinsiyetin presenteeism üzerinde etkili olabileceğini göstermektedir. Özellikle kadın çalışanlar, iş sorumluluklarının yanı sıra aile ve bakım yükümlülüklerini de üstlenmeleri nedeniyle sağlık sorunlarını ikinci plana atabilmektedirler. Erkek çalışanlarda ise toplumsal roller ve güçlü görünme eğilimi nedeniyle hastalık durumunda işe devam etme davranışının ortaya çıkabileceği ifade edilmektedir. Ancak cinsiyetin etkisinin kültürel ve sektörel koşullara göre değişebileceği belirtilmektedir (Aronsson vd., 2000: 505).

Eğitim: Eğitim düzeyi arttıkça çalışanların iş sorumlulukları ve uzmanlık gerektiren görevleri de artabilmektedir. Özellikle uzmanlık bilgisine dayalı işlerde çalışan bireyler, görevlerinin başka kişiler tarafından kolaylıkla yerine getirilemeyeceğini düşündüklerinden sağlık sorunlarına rağmen işe devam etme eğilimi gösterebilmektedirler. Bununla birlikte eğitim düzeyi yüksek çalışanların sağlık farkındalıklarının daha yüksek olması bazı durumlarda presenteeismi azaltıcı bir etki de yaratabilmektedir (Aronsson ve Gustafsson, 2005: 962).

Meslek: Mesleğin niteliği presenteeism davranışını etkileyen önemli değişkenlerden biridir. Özellikle sağlık çalışanları, öğretmenler ve kamu hizmeti sunan meslek gruplarında çalışanlar, hizmet verdikleri kişilere karşı duydukları sorumluluk nedeniyle hasta olduklarında dahi işe devam edebilmektedirler. İnsan odaklı hizmet sektörlerinde presenteeism davranışının daha yaygın olduğu görülmektedir (Aronsson ve Gustafsson, 2005:962).

Aile: Aile yapısı ve aile sorumlulukları çalışanların presenteeism davranışlarını etkileyebilmektedir. Çocuk sahibi olmak, yaşlı veya hasta aile bireylerinin bakımını üstlenmek ve aile bütçesine katkı sağlama zorunluluğu, çalışanların işe devam etme kararlarında etkili olabilmektedir. Özellikle aile gelirinin önemli bir kısmını sağlayan çalışanlar, sağlık sorunları yaşasalar dahi işe gitmeyi tercih edebilmektedirler (Caverley vd., 2007).

İşkoliklik: Bireyin çalışmaya karşı kontrol edilmesi güç bir bağımlılık geliştirmesi ve sürekli çalışma ihtiyacı hissetmesi olarak tanımlanmaktadır. İşkolik çalışanlar sağlık sorunları yaşadıklarında bile çalışmaya devam etmeyi tercih etmekte, dinlenme ve iyileşme süreçlerini erteleyebilmektedirler. Bu nedenle işkolikliğin presenteeism davranışını artırıcı önemli bireysel faktörlerden biri olduğu kabul edilmektedir (Schaufeli vd., 2008, s. 175).

İşsiz Kalma Korkusu: İş güvencesine ilişkin kaygılar çalışanların hasta olmalarına rağmen işe devam etmelerinde etkili olabilmektedir. Özellikle

ekonomik belirsizlik dönemlerinde çalışanlar devamsızlığın performans değerlendirmelerini olumsuz etkileyebileceğini veya işlerini kaybetmelerine neden olabileceğini düşünebilmektedirler. Bu nedenle işsiz kalma korkusu presenteeismi artıran önemli psikososyal faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir (Caverley vd., 2007: 318).

Psikolojik Durum: Çalışanların psikolojik iyi oluş düzeyleri presenteeism davranışını doğrudan etkileyebilmektedir. Depresyon, anksiyete, tükenmişlik ve stres gibi psikolojik sorunlar yaşayan çalışanlar, iş yerinde bulunmalarına rağmen performans kaybı yaşayabilmektedirler. Bununla birlikte, bazı çalışanlar psikolojik sorunlarını gizlemekten veya işlerinden uzak kalmaktan sakınma isteği nedeniyle çalışmaya devam etmektedirler. Bu durum presenteeism özellikle ruh sağlığı açısından önemli bir risk faktörü olduğunu göstermektedir (Hemp, 2004: 2).

Ağrı: Presenteeism en sık görülen nedenlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Özellikle baş ağrısı, migren, bel ve boyun ağrıları ile kas-iskelet sistemi rahatsızlıkları çalışanların iş performansını olumsuz etkileyebilmektedir. Ağrı yaşayan çalışanlar çoğu zaman iş yerinde bulunmaya devam etmekte, ancak dikkat, konsantrasyon ve üretkenlik düzeylerinde azalma yaşamaktadırlar. Bu nedenle ağrı kaynaklı presenteeism, örgütler açısından önemli verimlilik kayıplarına yol açabilmektedir (Hemp, 2004:3; Koopman vd., 2002).

2.3.2. Örgütsel Faktörler

Presenteeism davranışının ortaya çıkmasında örgütsel faktörler önemli bir belirleyici role sahiptir. Çalışma ortamının özellikleri, yönetim uygulamaları, örgüt kültürü ve çalışma koşulları, çalışanların sağlık sorunları yaşamalarına rağmen işe devam etme kararlarını etkileyebilmektedir. Araştırmalar, çalışanların çoğu zaman bireysel tercihlerden ziyade örgütsel baskılar ve iş ortamından kaynaklanan nedenlerle presenteeism davranışı sergilediklerini göstermektedir (Johns, 2010; Aronsson ve Gustafsson, 2005).

İş Ortamı: Çalışma ortamının fiziksel ve psikososyal özellikleri presenteeism davranışını etkileyebilmektedir. Güvensiz, stresli, destekleyici olmayan veya çalışanların kendilerini baskı altında hissettikleri iş ortamlarında sağlık sorunlarına rağmen işe devam etme eğilimi artabilmektedir. Buna karşılık, çalışan sağlığını önemseyen ve destekleyici bir çalışma ortamı presenteeism davranışını azaltabilmektedir (Lohaus & Habermann, 2019: 48).

Aşırı İş Yükü ve Fazla Mesai: Aşırı iş yükü ve uzun çalışma saatleri, çalışanların dinlenme ve iyileşme süreçlerini olumsuz etkileyen önemli faktörlerdir. Çalışanlar görevlerini tamamlayamamaya veya işlerin birikmesine endişe ettikleri için hasta olduklarında bile işe devam etmeyi tercih edebilmektedirler.

Özellikle sürekli fazla mesai yapılan iş yerlerinde presenteeism davranışının daha sık görüldüğü belirtilmektedir (Johns, 2010: 526).

Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği: Rol çatışması, çalışandan birbiriyle uyumsuz beklentilerin yerine getirilmesinin istenmesi durumunu ifade ederken, rol belirsizliği, görev ve sorumlulukların yeterince açık olmaması durumunu ifade etmektedir. Bu tür belirsizlikler çalışanlarda stres ve kaygı yaratmakta, performanslarını koruma çabasıyla sağlık sorunlarına rağmen işe devam etmelerine neden olabilmektedir (Aronsson vd., 2021, s. 410).

İnisiyatif ve Görevlendirme: Çalışanların iş süreçleri üzerinde kontrol sahibi olmaları ve karar alma süreçlerine katılabilmeleri sağlık ve iyilik hâllerini olumlu etkileyebilmektedir. Buna karşılık, çalışanların düşük düzeyde inisiyatifte sahip olmaları ve görevlerinin tamamen yöneticiler tarafından belirlenmesi, iş baskısını artırarak presenteeism davranışını tetikleyebilmektedir. İş üzerinde kontrol algısının düşük olması, çalışanların hasta olduklarında bile işlerini bırakmakta zorlanmalarına yol açabilmektedir (Johns, 2010: 527).

Ücret Kaybı: Bazı örgütlerde hastalık nedeniyle işe gelmeyen çalışanların ücretlerinde kesinti yapılabilen veya prim ve teşviklerden yararlanmaları engellenebilmektedir. Bu durum çalışanların gelir kaybı yaşamamak amacıyla sağlık sorunlarına rağmen işe devam etmelerine neden olabilmektedir. Özellikle performansa dayalı ücretlendirme sistemlerinin presenteeism davranışını artırdığı belirtilmektedir (Aronsson ve Gustafsson, 2005: 960).

Küçülme: Örgütsel küçülme süreçleri çalışanlar üzerinde önemli bir baskı yaratabilmektedir. İşten çıkarılma riskinin arttığı dönemlerde çalışanlar, örgüte bağlılıklarını göstermek ve işlerini korumak amacıyla hasta olsalar bile işe gelmeye devam edebilmektedirler. Bu nedenle küçülmenin presenteeism davranışını artıran önemli örgütsel faktörlerden biri olduğu ifade edilmektedir (Caverley vd., 2007: 305).

Örgüt Kültürü: Örgüt kültürü çalışanların devamsızlığa ve sağlık sorunlarına yönelik tutumlarını şekillendirmektedir. Özellikle devamsızlığın olumsuz karşılandığı, sürekli çalışmanın ödüllendirildiği ve çalışanlardan yüksek özveri beklendiği örgütlerde presenteeism daha yaygın görülebilmektedir. Buna karşılık, çalışan sağlığını destekleyen örgüt kültürleri presenteeism davranışını azaltabilmektedir (Johns, 2010: 532).

Yönetim ve Liderlik Tarzı: Yöneticilerin çalışanlara yönelik tutumları ve liderlik anlayışları presenteeism üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Otoriter ve baskıcı liderlik tarzları çalışanların devamsızlık yapmaktan kaçınmalarına neden olurken, destekleyici ve çalışan odaklı liderlik anlayışı çalışanların sağlıklarını ön planda tutmalarını teşvik edebilmektedir. Yönetici desteğinin düşük

olduğu örgütlerde presenteeism düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir (Karanika ve Cooper, 2018: 21).

İş Tatmini: İş tatmini ile presenteeism arasında karmaşık bir ilişki bulunmaktadır. İşinden memnun olan çalışanlar örgüte bağlılıkları nedeniyle hasta olduklarında dahi işe gelmeye devam edebilmektedir. Ancak düşük iş tatmini yaşayan çalışanlar da işlerini kaybetme korkusu veya performanslarını kanıtlama isteği nedeniyle presenteeism davranışı gösterebilmektedirler. Bu nedenle iş tatmininin presenteeism üzerindeki etkisi farklı koşullara göre değişebilmektedir (Baysal vd., 2014, s. 137).

Mobbing: İş yerinde psikolojik taciz olarak tanımlanan mobbing, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarını olumsuz etkileyen önemli bir örgütsel sorundur. Mobbinge maruz kalan çalışanlar işten uzak kalmaları durumunda daha fazla baskıyla karşılaşabileceklerini düşündüklerinden, sağlık sorunlarına rağmen işe devam edebilmektedirler. Bu durum presenteeism davranışının artmasına ve çalışan sağlığının daha da kötüleşmesine yol açabilmektedir (Yavan, 2017, s. 255).

İş Kazaları ve Meslek Hastalıkları: İş kazaları veya meslek hastalıkları nedeniyle sağlık sorunları yaşayan çalışanlar, işlerini kaybetme korkusu ya da iş yükünün artacağı endişesiyle tam olarak iyileşmeden işe dönebilmektedirler. Bu durum hem presenteeismi artırmakta hem de çalışanların sağlık sorunlarının kronikleşmesine neden olabilmektedir (Yavan, 2017, s. 255).

Eşitsizlik ve Ayrımcılık: Çalışanların örgüt içinde adaletsizlik, ayrımcılık veya dışlanma algılamaları, kendilerini sürekli performans göstermek zorunda hissetmelerine yol açabilmektedir. Özellikle dezavantajlı gruplara mensup çalışanlar işlerini kaybetme veya olumsuz değerlendirilme kaygısıyla sağlık sorunlarına rağmen işe devam edebilmektedirler (Miraglia ve Johns, 2016: 26).

İş Güvensizliği: İş güvensizliği, presenteeism'in en güçlü örgütsel belirleyicilerinden biri olarak kabul edilmektedir. Çalışanlar işlerini kaybetme riskinin yüksek olduğunu düşündüklerinde devamsızlık yapmaktan kaçınmakta ve sağlık sorunlarına rağmen işe devam etmektedirler. Araştırmalar iş güvensizliği ile presenteeism arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Caverley vd., 2007: 305).

Personel Yetersizliği: Personel sayısının yetersiz olması çalışanlar üzerinde ek sorumluluk ve iş yükü oluşturmaktadır. Çalışanlar işe gelmediklerinde iş yükünün çalışma arkadaşlarına aktarılacağını veya hizmet sunumunun aksayacağını düşündüklerinde, hasta olsalar bile, işe devam etmeyi tercih edebilmektedirler. Bu durum özellikle sağlık, eğitim ve kamu hizmetleri

gibi insan gücüne dayalı sektörlerde daha sık görülmektedir (Aronsson ve Gustafsson, 2005: 960).

2.3.3. Çevresel Faktörler

Presenteeism davranışı yalnızca bireysel ve örgütsel etkenlerden kaynaklanmamakta, aynı zamanda çalışanların içinde bulunduğu ekonomik, teknolojik ve toplumsal çevreden de etkilenmektedir. Özellikle ekonomik dalgalanmalar, politik belirsizlikler, ulaşım sorunları ve dijitalleşmeyle birlikte değişen çalışma biçimleri, çalışanların sağlık sorunlarına rağmen işe devam etme eğilimlerini artırabilmektedir. Bu nedenle çevresel faktörler, presenteeism'in ortaya çıkmasında dolaylı fakat güçlü etkiler yaratan unsurlar olarak değerlendirilmektedir (Johns, 2010).

Ekonomik Sorunlar ve Siyasi/Politik Belirsizlikler: Ekonomik krizler, yüksek enflasyon, işsizlik oranlarının artması ve siyasi belirsizlikler çalışanların gelecek kaygılarını artırabilmektedir. Bu tür dönemlerde çalışanlar işlerini kaybetme riskinin yükseldiğini düşünerek sağlık sorunları yaşasalar bile işe devam etme eğilimi göstermektedirler. Özellikle ekonomik daralma ve istihdam güvencesinin zayıfladığı dönemlerde çalışanlar devamsızlığın performans değerlendirmelerini olumsuz etkileyebileceğini veya işten çıkarılmalarına neden olabileceğini düşünebilmektedir. Bu nedenle ekonomik ve politik belirsizlikler, presenteeismi artıran önemli çevresel risk faktörleri arasında yer almaktadır (Caverley vd., 2007; Johns, 2010).

Çevre ve Trafik Sorunları: Çalışanların günlük yaşam koşulları ve fiziksel çevre koşulları da presenteeism davranışını etkileyebilmektedir. Özellikle büyük şehirlerde yaşanan yoğun trafik, uzun işe ulaşım süreleri, hava kirliliği ve çevresel stres faktörleri çalışanların fiziksel ve psikolojik yorgunluk düzeylerini artırabilmektedir. Sürekli yorgunluk ve stres altında çalışan bireyler, sağlık sorunları yaşamalarına rağmen işlerini aksatmamak amacıyla işe devam etmekte, ancak iş performanslarında düşüş yaşayabilmektedirler. Ayrıca uzun ulaşım süreleri çalışanların dinlenme ve iyileşme süreçlerini olumsuz etkileyerek presenteeism riskini artırabilmektedir (Johns, 2010: 530).

Dijitalleşme: Dijital teknolojilerin iş yaşamına giderek daha fazla entegre olması çalışma biçimlerinde önemli değişiklikler yaratmıştır. Mobil cihazlar, bulut sistemleri ve çevrim içi iletişim araçları çalışanların işlerine her yerden erişebilmelerine olanak sağlamaktadır. Ancak bu durum, çalışanların sağlık sorunları yaşadıkları dönemlerde dahi işlerini sürdürmelerine neden olabilmektedir. Dijitalleşme sayesinde çalışanlar fiziksel olarak iş yerinde bulunmasalar bile işlerini devam ettirebildiklerinden, presenteeism davranışı

yeni bir boyut kazanmıştır. Bu durum özellikle dijital presenteeism kavramı kapsamında değerlendirilmektedir (Molino vd., 2020: 3).

Uzaktan Çalışma: COVID-19 sonrası dönemde yaygınlaşan uzaktan çalışma modeli, presenteeism davranışının görünümünü değiştirmiştir. Geleneksel çalışma düzeninde çalışanların hasta olduklarında işe gidip gitmedikleri daha kolay gözlemlenebilirken, uzaktan çalışma sisteminde çalışanlar sağlık sorunları yaşamalarına rağmen evlerinden çalışmaya devam edebilmektedirler. Bu durum, çalışanların dinlenme ve iyileşme süreçlerini geciktirebilmekte ve sağlık sorunlarının uzun vadede daha ciddi sonuçlar doğurmasına neden olabilmektedir. Araştırmalar uzaktan çalışma koşullarında çalışanların hastalık izinlerini kullanmak yerine çalışmaya devam etme eğilimlerinin arttığını göstermektedir (Kniffin vd., 2021: 15; Molino vd., 2020: 2).

Sürekli Erişilebilirlik Kültürü: Dijital iletişim araçlarının yaygınlaşmasıyla birlikte çalışanlardan her an ulaşılabilir olmalarının beklendiği bir çalışma kültürü ortaya çıkmıştır. E-posta, mesajlaşma uygulamaları ve çevrim içi toplantılar sayesinde çalışanlar mesai saatleri dışında, izin dönemlerinde veya hastalık süreçlerinde dahi işle ilgili taleplere yanıt verebilmektedirler. Sürekli erişilebilirlik kültürü çalışanların iş ve özel yaşam sınırlarının belirsizleşmesine neden olmakta, dinlenme fırsatlarını azaltmakta ve sağlık sorunlarına rağmen çalışmaya devam etmelerini teşvik etmektedir. Bu durum uzun vadede dijital yorgunluk, teknostres ve tükenmişlik riskini artırarak presenteeism davranışını güçlendirebilmektedir (Fauville vd., 2021: 1).

Çevresel faktörler incelendiğinde presenteeism yalnızca iş yeri sınırları içerisinde şekillenen bir davranış olmadığı görülmektedir. Ekonomik ve politik koşullar, ulaşım ve çevre sorunları ile dijitalleşmenin çalışma yaşamında yarattığı dönüşüm çalışanların sağlık sorunları karşısındaki davranışlarını etkileyebilmektedir. Özellikle uzaktan çalışma uygulamalarının yaygınlaşması ve sürekli erişilebilirlik kültürünün güçlenmesi, presenteeism geleneksel biçimlerinden farklı olarak dijital ortamlarda da ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır (Kniffin vd., 2021; Molino vd., 2020).

2.4. Presenteeism Sonuçları

Presenteeism, çalışanların sağlık sorunları yaşamalarına rağmen işlerine devam etmeleri nedeniyle ortaya çıkan ve bireysel, örgütsel ve ekonomik düzeylerde önemli sonuçlar doğuran bir olgudur. İlk bakışta çalışanın iş yerinde bulunmaya devam etmesi örgüt açısından olumlu bir durum olarak algılanabilse de araştırmalar, presenteeism uzun vadede çalışan sağlığını olumsuz etkilediğini, örgütsel performansı düşürdüğünü ve önemli ekonomik maliyetler yarattığını göstermektedir (Hansen ve Andersen, 2008, s. 958).

2.4.1. Kişisel Sonuçlar

Çalışanların işte olmaması gerekirken bulunmasından dolayı birçok sağlık sorunu ortaya çıkmaktadır. Bunlar arasında kas-iskelet sistemi rahatsızlıkları, bel ve boyun ağrıları, migren ve kronik baş ağrıları, diyabet, hipertansiyon, kardiyovasküler hastalıklar, solunum yolu enfeksiyonları, gastrointestinal sistem rahatsızlıkları, egzama ve diğer kronik sağlık sorunları yer almaktadır. Bunun yanı sıra depresyon, anksiyete, tükenmişlik, duygusal yorgunluk ve uyku bozuklukları gibi psikolojik ve davranışsal sağlık problemlerinin de presenteeism ile yakından ilişkili olduğu belirtilmektedir (Aronsson vd., 2000: 507; Lohaus ve Habermann, 2019: 52).

Özellikle ruh sağlığı sorunları presenteeism'in hem nedeni hem de sonucu olarak değerlendirilmektedir. Depresyon ve anksiyete yaşayan çalışanlar sıklıkla işe devam etmeyi tercih etmekte, ancak bu durum zaman içerisinde psikolojik belirtilerin ağırlaşmasına ve iş performansının daha fazla düşmesine yol açabilmektedir. Benzer şekilde, kronik stres ve tükenmişlik düzeyindeki artışın da presenteeism davranışını güçlendirdiği ve çalışanların genel iyilik hâlini olumsuz etkilediği ifade edilmektedir. Presenteeism davranışı gösteren çalışanlarda en sık görülen sağlık problemlerinin yorgunluk, hafif depresif belirtiler ile bel ve boyun ağrıları olduğu belirtilmektedir. Yapılan araştırmalar, uzun süreli presenteeism'in yalnızca mevcut sağlık sorunlarını ağırlaştırmakla kalmayıp, kardiyovasküler hastalıklar ve kronik metabolik rahatsızlıklar gibi daha ciddi sağlık riskleriyle de ilişkili olabileceğini ortaya koymuştur (Aronsson vd., 2000: 507).

Presenteeism'in yalnızca örgütsel performans üzerinde değil, çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlıkları üzerinde de önemli etkiler yarattığı görülmektedir. Dolayısıyla presenteeism'in yönetimi, yalnızca verimlilik kayıplarını azaltmaya yönelik değil, aynı zamanda çalışanların uzun dönemli sağlık ve iyilik hâllerini korumaya yönelik stratejilerin geliştirilmesini de gerekli kılmaktadır.

2.4.2. Örgütsel Sonuçlar

Presenteeism'in etkileri yalnızca çalışanların sağlık ve performanslarıyla sınırlı kalmamakta, aynı zamanda örgütsel süreçler, hizmet kalitesi, verimlilik ve kurumsal performans üzerinde de önemli sonuçlar doğurmaktadır. Çalışanların fiziksel olarak iş yerinde bulunmalarına rağmen sağlık sorunları nedeniyle görevlerini tam kapasiteyle yerine getirememeleri, örgütlerde görünmeyen ancak önemli boyutlara ulaşabilen performans kayıplarına neden olabilmektedir. Bu nedenle presenteeism günümüzde örgütsel etkinliği ve sürdürülebilir rekabet avantajını etkileyen önemli bir yönetim sorunu olarak değerlendirilmektedir (Johns, 2010: 522).

Verimlilik Kaybı: Presenteeism'in örgütler açısından en belirgin sonucu verimlilik düzeyinde meydana gelen azalmadır. Çalışanlar iş yerinde bulunmaya devam etseler de sağlık sorunları nedeniyle fiziksel, bilişsel ve duygusal kapasitelerini tam olarak kullanamamaktadırlar. Bu durum görevlerin daha yavaş tamamlanmasına, iş süreçlerinde aksamalara ve üretkenliğin düşmesine yol açmaktadır. Özellikle bilgi yoğun işlerde çalışanların konsantrasyon ve karar verme becerilerindeki azalma, örgütsel çıktılarının miktar ve niteliğini olumsuz etkileyebilmektedir. Araştırmalar, presenteeism kaynaklı üretkenlik kayıplarının bazı durumlarda devamsızlığın neden olduğu kayıplardan daha yüksek olabileceğini göstermektedir (Hemp, 2004: 1).

Performans Düşüklüğü: Presenteeism'in en belirgin ve en sık araştırılan sonuçlarından biri olarak kabul edilmektedir. Presenteeism davranışı sergileyen çalışanlar fiziksel olarak iş yerinde bulunmalarına rağmen sağlık sorunları nedeniyle görevlerini beklenen etkinlik ve verimlilik düzeyinde yerine getirememektedirler. Özellikle fiziksel rahatsızlıklar, kronik ağrılar, yorgunluk, depresyon ve anksiyete gibi sağlık problemleri çalışanların dikkat, konsantrasyon, karar verme ve problem çözme becerilerini olumsuz etkileyebilmektedir. Bu durum çalışanların iş performansında azalmaya, görevlerini daha yavaş tamamlamalarına ve iş süreçlerinde daha fazla hata yapmalarına neden olmaktadır. Dolayısıyla presenteeism, çalışanın iş yerinde bulunmasına rağmen üretkenlik kapasitesinin tam olarak kullanılamaması sonucu ortaya çıkan gizli bir performans kaybı olarak değerlendirilmektedir (Koopman vd., 2002: 14; Johns, 2010: 524).

Hata Oranlarında Artış: Presenteeism, çalışanların bilişsel performanslarını olumsuz etkileyerek hata yapma olasılığını artırmaktadır. Sağlık sorunlarına bağlı olarak ortaya çıkan dikkat eksikliği, unutkanlık, yavaş karar verme ve koordinasyon problemleri iş süreçlerinde çeşitli aksaklıklara neden olabilmektedir. Özellikle finans, sağlık, üretim ve ulaştırma gibi hata maliyetinin yüksek olduğu sektörlerde bu durum ciddi operasyonel riskler yaratabilmektedir. Artan hata oranları aynı zamanda düzeltme maliyetlerini yükselterek örgütsel kaynakların etkin kullanımını engelleyebilmektedir (Lohaus ve Habermann, 2019: 53).

İş Kazaları ve Güvenlik Riskleri: Çalışanların hasta, yorgun veya psikolojik olarak zorlanmış durumda çalışmaya devam etmeleri iş güvenliği açısından önemli riskler doğurmaktadır. Performanstaki düşüş ve dikkat dağınıklığı iş kazalarının meydana gelme olasılığını artırabilmektedir. Özellikle üretim, inşaat, madencilik, ulaştırma ve sağlık gibi yüksek risk içeren sektörlerde presenteeism yalnızca çalışanların değil, hizmet alan bireylerin ve diğer çalışanların da güvenliğini tehdit edebilmektedir. Bu nedenle presenteeism, iş sağlığı ve

güvenliği açısından kritik bir risk faktörü olarak değerlendirilmektedir (Johns, 2010: 529).

Müşteri Memnuniyetsizliği ve Kurumsal İtibar Kaybı: Çalışan performansındaki düşüşün örgütsel sonuçlarından biri de müşteri memnuniyetinin azalmasıdır. Sağlık sorunları nedeniyle verimli çalışamayan çalışanlar müşterilerin taleplerine zamanında ve etkin şekilde yanıt vermekte zorlanabilmektedir. Hizmet kalitesindeki düşüş, iletişim hataları ve işlem gecikmeleri müşteri deneyimini olumsuz etkileyebilmektedir. Özellikle hizmet sektöründe müşteri memnuniyetindeki azalma, örgütün itibarına zarar verebilmekte ve müşteri sadakatinin azalmasına yol açabilmektedir (Hemp, 2004: 3).

Yenilikçilik ve Örgütsel Öğrenmede Azalma: Yenilikçilik; çalışanların yaratıcılıklarını, bilişsel esnekliklerini ve problem çözme becerilerini etkin biçimde kullanmalarını gerektirmektedir. Ancak presenteeism nedeniyle fiziksel ve zihinsel açıdan zorlanan çalışanların yeni fikir geliştirme, yaratıcı düşünme ve yenilikçi çözümler üretme kapasiteleri zayıflayabilmektedir. Bunun sonucunda örgütsel öğrenme süreçleri yavaşlamakta ve yenilikçi faaliyetlerin etkinliği azalabilmektedir. Uzun vadede bu durum örgütlerin değişen çevre koşullarına uyum sağlama ve rekabet avantajı elde etme yeteneklerini olumsuz etkileyebilmektedir (Karanika ve Cooper, 2018: 18).

Sonuç olarak presenteeism, örgütler açısından yalnızca bireysel performans kaybı anlamına gelmemekte; verimlilik, kalite, iş güvenliği, müşteri ilişkileri, yenilikçilik ve örgütsel bağlılık gibi birçok kritik örgütsel çıktıyı etkileyen çok boyutlu bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle presenteeism'in yönetimi, çalışan sağlığının korunmasının yanı sıra örgütsel etkinliğin ve sürdürülebilir performansın sağlanması açısından da stratejik önem taşımaktadır.

3. PRESENTEEİSM SENDROMU İLE İLİŞKİLİ SENDROMLAR

Presenteeism sendromu, çalışanların sağlık sorunlarına rağmen işlerine devam etmeleriyle sınırlı bir davranış olarak değerlendirilmemekte; bireysel, psikolojik ve örgütsel birçok değişkenle karşılıklı etkileşim içerisinde gelişen karmaşık bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bu bağlamda presenteeism, bazı kavramlarla neden-sonuç ilişkisi içerisinde bulunurken, bazı kavramlarla da eşzamanlı olarak ortaya çıkabilmektedir. Özellikle günümüz çalışma yaşamında öne çıkan tükenmişlik sendromu (burnout), dijital yorgunluk (digital fatigue), teknostres (technostress), sessiz istifa (quiet quitting), boreout sendromu, impostor sendromu, işkoliklik (workaholism), işe yabancılaşma, iş yeri anksiyetesi, zoom tükenmişliği presenteeism'in anlaşılmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Bu nedenle presenteeism sendromu ile ilişkili diğer

sendromların incelenmesi, presenteeism'in çalışma yaşamındaki dinamiklerini daha iyi anlamaya ve etkili yönetim stratejileri geliştirmeye katkı sağlamaktadır.

Tablo 2: Presenteeism Sendromu ile İlişkili Sendromlar

Sendrom	Presenteeism ile İlişkisi
Tükenmişlik Sendromu	Duygusal tükenme ve enerji kaybı çalışanların işte bulunmalarına rağmen performans düşüklüğü yaşamalarına neden olmaktadır.
Dijital Yorgunluk	Sürekli ekran maruziyeti ve çevrim içi çalışma bilişsel yorgunluğu artırmaktadır.
Teknostres	Teknoloji kullanımına bağlı stres çalışan verimliliğini azaltmaktadır.
Boreout Sendromu	İş yükünün yetersizliği ve monotonluk motivasyon kaybı oluşturmaktadır.
Impostor Sendromu	Yetersizlik hissi nedeniyle çalışanların aşırı çaba göstermesine ve sağlık sorunlarına rağmen çalışmasına neden olabilmektedir.
İşkoliklik	Çalışanların hasta olduklarında dahi işe devam etmelerine neden olabilmektedir.
Zoom Tükenmişliği	Sürekli çevrim içi toplantılar bilişsel ve duygusal yorgunluk yaratmaktadır.

Kaynak: Schaufeli, 2008; Molino vd., 2020; Fauville vd. 2021; Kniffin vd., 2021.

Tablo 1'de yer alan sendromlar, presenteeism davranışının ortaya çıkmasında etkili olan güncel psikolojik ve örgütsel risk faktörlerini yansıtmaktadır. Bunlar arasında en fazla araştırılan kavramlardan biri olan tükenmişlik sendromu, çalışanların duygusal kaynaklarının tükenmesi, işe karşı ilgilerinin azalması ve kişisel başarı algılarının zayıflamasıyla karakterize edilmektedir. Tükenmişlik yaşayan çalışanlar işlerine devam etseler bile dikkat, enerji ve performans düzeylerinde belirgin düşüşler yaşayabilmektedir. Bu nedenle tükenmişlik, presenteeism'in en önemli öncüllerinden biri olarak kabul edilmektedir (Schaufeli, 2008: 175).

Teknostres, çalışanların yeni teknolojileri kullanma, sürekli güncellenen dijital sistemlere uyum sağlama ve artan bilgi yükünü yönetme sürecinde yaşadıkları stres olarak tanımlanmaktadır. Özellikle dijital dönüşüm süreçlerinde çalışanlar teknolojik baskılar nedeniyle zihinsel yorgunluk yaşayabilmekte ve bu durum presenteeism davranışını tetikleyebilmektedir (Molino vd., 2020). Benzer şekilde, dijital yorgunluk ve Zoom tükenmişliği, uzun süreli ekran kullanımı, çevrim içi toplantı yoğunluğu ve sürekli bağlantıda kalma baskısı sonucunda ortaya çıkan bilişsel ve duygusal tükenme durumlarını ifade etmektedir. Bu durum çalışanların işte bulunmalarına rağmen dikkatlerini

südürmelerini ve verimli çalışmalarını güçleştirmektedir (Fauville vd., 2021: 1).

İşkoliklik sendromu ise bireyin çalışma yaşamına aşırı derecede bağlı olması ve çalışmayı bir zorunluluk olarak görmesiyle ilişkilidir. İşkolik çalışanlar sağlık sorunları yaşasalar dahi işe devam etmeyi tercih edebilmekte ve bu durum presenteeism davranışının önemli nedenlerinden biri olarak değerlendirilmektedir (Clark vd., 2020: 8). Benzer biçimde impostor (sahtekârlık) sendromuna sahip bireyler başarılarını yeterince hak etmediklerini düşünmekte ve yetersiz görünme korkusuyla aşırı çalışma eğilimi gösterebilmektedir. Bu durum çalışanların sağlıklarını ihmal ederek işte bulunmalarına yol açabilmektedir (Bravata vd., 2020: 1252). Boreout sendromu ise yoğun iş yükünden değil, aksine yetersiz iş yükü, monoton görevler ve anlam eksikliği nedeniyle ortaya çıkan bir motivasyon kaybı durumudur. Çalışanlar iş yerinde zaman geçirmelerine rağmen potansiyellerini kullanamadıkları için verimlilik kaybı yaşayabilmektedirler (Damayanti vd., 2026: 101).

Sonuç olarak bu kavramlar birlikte değerlendirildiğinde, presenteeism yalnızca bireysel bir sağlık sorunu olmadığı; örgütsel iklim, çalışma koşulları, dijitalleşme düzeyi ve psikolojik iyi oluş ile yakından ilişkili çok boyutlu bir olgu olduğu anlaşılmaktadır.

4. PRESENTEEISM'İN ÖNLENMESİNE YÖNELİK STRATEJİLER

Çalışanların sağlıklarını koruyabilecekleri çalışma koşullarının oluşturulması, yöneticilerin destekleyici uygulamalar geliştirmesi ve örgütlerin çalışan refahını önceleyen politikalar benimsemesi presenteeism davranışının azaltılmasında önemli rol oynamaktadır. Literatürde presenteeism önlenmesine yönelik stratejiler genel olarak bireysel, yönetici ve örgütsel düzeyde ele alınmaktadır (Johns, 2010: 1).

4.1. Kişisel Olarak Uygulanabilecek Stratejiler

Sağlık Farkındalığı: Presenteeism önlenmesinde çalışanların sağlık farkındalıklarının geliştirilmesi önemli bir yere sahiptir. Sağlık farkındalığı, bireylerin fiziksel ve psikolojik sağlık durumlarını değerlendirebilmeleri, hastalık belirtilerini erken dönemde fark edebilmeleri ve gerekli önlemleri alabilmeleri anlamına gelmektedir. Sağlık sorunlarının göz ardı edilmesi ve çalışma performansının sağlık durumunun önüne geçirilmesi presenteeism davranışını artırabilmektedir. Buna karşılık, çalışanların sağlıklarını korumaya yönelik bilinç düzeylerinin yükseltilmesi, hastalık durumunda uygun dinlenme ve tedavi süreçlerine yönelmelerini kolaylaştırabilmektedir. Bu nedenle sağlık

okuryazarlığının artırılması ve çalışanların sağlık konusunda bilinçlendirilmesi presenteeism riskinin azaltılmasına katkı sağlayabilmektedir (Lohaus ve Habermann, 2019: 54).

Stres Yönetimi: Belli bir düzeydeki stresin motivasyonu artıran itici bir güç olabileceği kabul edilmekle birlikte, kronik ve aşırı stresin önlenmesinde yönetsel stratejiler kritik bir rol oynamaktadır. Yöneticiler iş stresini azaltmaya yönelik olarak çalışanların yönetime katılmasını, örgütsel güven ikliminin kurulmasını ve kurumsal bağlılığın güçlendirilmesini, mesleki eğitim programları aracılığıyla çalışanların yetkinliklerinin artırılmasını ve kurumsal psikolojik danışmanlık hizmetlerinin sunulmasını sağlayabilir (Şimşek ve Çelik, 2017, s. 291).

Psikolojik Dayanıklılık: Belirsizlik, artan iş yükü, örgütsel dönüşümler ve sağlıkla ilgili güçlükler gibi zorlayıcı koşullarla baş edebilme becerisi, presenteeism davranışının önlenmesinde bireyin sahip olduğu önemli bir kaynak olarak görülmektedir. Psikolojik dayanıklılığı yüksek olan kişiler, olumsuz durumları daha etkili şekilde yönetebilmekte ve sağlıklarına zarar verebilecek davranış kalıplarına daha az başvurmaktadır. Bu kişiler, sağlık problemlerini gizlemek veya görmezden gelmek yerine bu sorunlara yönelik işlevsel başa çıkma yolları geliştirebilmekte, ihtiyaç duyduklarında yardım istemekte ve kendi iyileşme süreçlerine gereken önemi vermektedir. Bu nedenle çalışanların öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık düzeylerini güçlendirmeye yönelik uygulamalar presenteeism azaltılmasında önemli bir önleyici işlev görmektedir (Oğuz, 2023: 1020).

4.2. Yönetici Olarak Uygulanabilecek Stratejiler

Destekleyici Liderlik: Yöneticilerin çalışan sağlığına karşı gösterdikleri tutum, iş yerinde presenteeism davranışının ortaya çıkmasında ya da engellenmesinde en temel etkidir. Çalışanların sadece üretim ve performans rakamlarıyla değerlendirilmediği, sağlık durumlarının ve insani ihtiyaçlarının da önemsendiği yönetim modelleri, iş yerindeki güven duygusunu artırır. Bu tür destekleyici ortamlarda çalışanlar, rahatsızlıklarını gizlemek zorunda hissetmezler; tam aksine, amirleriyle paylaşarak tedavi ve dinlenme süreçlerine rahatça yönelebilirler. Ancak yüksek performans baskısının yoğun olduğu ve işe gelmemenin olumsuz karşılandığı organizasyonlarda, çalışanlar iş kaygısı nedeniyle sağlıklarını ikinci plana atarak hasta olsalar bile işe gelme eğilimi gösterirler. Bu nedenle, yöneticilerin çalışan refahını destekleyen, güvene dayalı ve insan odaklı bir liderlik yaklaşımı benimsemeleri, presenteeism sorununu ve buna bağlı verimlilik kayıplarını azaltmada kritik bir öneme sahiptir (İnan ve Ayazlar, 2026: 321).

Açık İletişim: Çalışanların yaşadıkları sağlık sorunlarını, iş yükünden kaynaklı zorlanmaları veya psikolojik ihtiyaçlarını çekinmeden ifade edebilmeleri, presenteeismın önlenmesine katkı sağlayan önemli bir örgütsel koşuldur. İletişim kanallarının güçlü olduğu örgütlerde çalışanlar, sağlık sorunlarının performanslarını etkilediğini yöneticileriyle paylaşabilmekte ve ihtiyaç duydukları desteği daha kolay alabilmektedirler. Böyle bir ortam aynı zamanda sorunların erken dönemde tespit edilmesine ve gerekli müdahalelerin zamanında gerçekleştirilmesine olanak tanımaktadır. Buna karşılık, çalışanların seslerini duyuramadıkları veya olumsuz değerlendirilme korkusu yaşadıkları örgütlerde presenteeism davranışı daha sık görülebilmektedir (İnan ve Ayazlar, 2026: 332).

Esnek Çalışma: Çalışma zamanının ve çalışma biçiminin belirli ölçüde uyarlanabilmesi, çalışanların sağlık gereksinimleri ile iş sorumlulukları arasında denge kurmalarını kolaylaştırmaktadır. Özellikle kronik hastalıklar, geçici sağlık sorunları veya ailevi yükümlülükler söz konusu olduğunda çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı çalışma düzenlemeleri iyileşme süreçlerini desteklemektedir. Böylece çalışanlar sağlıklarını riske atacak şekilde işlerine devam etmek yerine, uygun koşullarda görevlerini sürdürebilmekte veya gerekli durumlarda dinlenme fırsatı bulabilmektedirler. Bu nedenle esneklik sağlayan uygulamalar presenteeismın azaltılmasında etkili araçlardan biri olarak değerlendirilmektedir (İnan ve Ayazlar, 2026: 333).

4.3. Örgütsel Düzeyde Uygulanabilecek Stratejiler

Sağlıklı Çalışma Kültürünün Oluşturulması: Presenteeismın önlenmesinde en etkili yaklaşımlardan biri, çalışan sağlığını örgütsel öncelikler arasına yerleştiren bir çalışma kültürünün oluşturulmasıdır. Çalışanların sağlık sorunları yaşadıklarında dinlenme ve tedavi süreçlerine yönelmelerinin desteklendiği, hastalık nedeniyle işe gelememenin olumsuz bir davranış olarak değerlendirilmediği örgütlerde presenteeism davranışının daha düşük düzeylerde görüldüğü belirtilmektedir. Buna karşılık, sürekli çalışmanın özveri göstergesi olarak kabul edildiği, devamsızlığın olumsuz algılandığı ve çalışanların sağlıklarından önce performanslarının değerlendirildiği örgütlerde presenteeism davranışı zamanla kurumsal bir norm hâline gelebilmektedir. Böyle bir kültür yalnızca çalışanların sağlıklarını olumsuz etkilemekle kalmamakta, aynı zamanda uzun vadede örgütsel verimlilik ve sürdürülebilir performans üzerinde de olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu nedenle örgütlerin çalışan refahını destekleyen, psikolojik güvenliği teşvik eden ve sağlıklı çalışma davranışlarını ödüllendiren bir kültürel yapı geliştirmeleri büyük önem taşımaktadır (Çoban ve Harman, 2012: 172).

İş Yükünün Etkin Yönetimi: Aşırı iş yükü, zaman baskısı ve personel eksikliği presenteeism'in ortaya çıkmasında en sık karşılaşılan örgütsel nedenler arasında yer almaktadır. Çalışanlar, görevlerini yetiştirememeye veya işlerin birikmesi endişesiyle sağlık sorunları yaşamalarına rağmen çalışmaya devam edebilmektedirler. Özellikle görev dağılımının dengesiz olduğu ve performans beklentilerinin çalışan kaynaklarını aştığı iş ortamlarında presenteeism davranışının daha yaygın olduğu görülmektedir. Bu nedenle iş talepleri ile çalışanların fiziksel ve zihinsel kapasiteleri arasında sürdürülebilir bir denge kurulması gerekmektedir. İş yükünün gerçekçi biçimde planlanması, görevlerin adil dağıtılması, yeterli personel istihdam edilmesi ve çalışanların dinlenme ihtiyaçlarının dikkate alınması hem çalışan sağlığının korunmasına hem de presenteeism davranışının azaltılmasına katkı sağlamaktadır. İş Talepleri-Kaynakları Modeli de (Job Demands-Resources Model) çalışanların maruz kaldıkları aşırı taleplerin sağlık sorunlarını ve tükenmişliği artırarak presenteeism davranışını tetikleyebileceğini vurgulamaktadır (Demerouti vd., 2009: 52).

Çalışan Destek Programlarının Yaygınlaştırılması: Çalışanların karşılaştıkları sağlık, psikolojik veya sosyal sorunlarla başa çıkabilmelerini destekleyen kurumsal uygulamalar presenteeism'in önlenmesinde önemli araçlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Özellikle psikolojik danışmanlık hizmetleri, sağlık danışmanlığı, kariyer desteği ve kriz müdahale programları çalışanların sorunlarını erken dönemde fark etmelerine ve profesyonel destek almalarına olanak sağlamaktadır. Bu tür uygulamalar yalnızca mevcut sorunların çözümüne katkıda bulunmamakta, aynı zamanda çalışanların örgüt tarafından desteklendiklerini hissetmelerini sağlayarak örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir. Araştırmalar, çalışan destek programlarından yararlanan bireylerde stres düzeylerinin azaldığını, psikolojik iyi oluşun arttığını ve presenteeism davranışının daha düşük düzeylerde görüldüğünü ortaya koymaktadır (Demerouti vd., 2009: 64).

Çalışan İyi Oluşunun (Well-Being) Desteklenmesi: Çalışanların yalnızca fiziksel sağlıklarının değil, psikolojik, sosyal ve duygusal iyilik hâllerinin de desteklenmesi, presenteeism davranışının önlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu kapsamda fiziksel aktivite programları, ergonomik çalışma düzenlemeleri, ruh sağlığı destek hizmetleri, bilinçli farkındalık uygulamaları, iş-yaşam dengesi programları ve sağlıklı yaşam girişimleri çalışanların genel iyilik hâllerini güçlendirebilmektedir. İyi oluş odaklı uygulamalar sayesinde çalışanlar sağlık sorunlarını daha erken fark edebilmekte, tükenmişlik ve stres düzeyleri azalmakta ve iş yaşamında daha sürdürülebilir bir performans sergileyebilmektedirler. Günümüzde çalışan refahını destekleyen örgütlerin yalnızca presenteeism oranlarını azaltmakla kalmadıkları, aynı zamanda çalışan

bağlılığı, iş tatmini ve örgütsel performans açısından da önemli avantajlar elde ettikleri belirtilmektedir (Demirbulat ve Bozok, 2015: 12).

Presenteeismın önlenmesi, yalnızca çalışanların bireysel davranışlarını değiştirmeye yönelik uygulamalarla mümkün değildir. Etkili bir mücadele için çalışanların sağlıklarını koruyabilecekleri bireysel becerilerin geliştirilmesi, yöneticilerin destekleyici uygulamaları benimsemesi ve örgütlerin çalışan refahını merkeze alan politikalar geliştirmesi gerekmektedir.

Kaynakça

- Aronsson, G., Hagberg, J., Bjorklund, C., Aboagye, E., Marklund, S., Leineweber, C., & Bergstrom, G. (2021). Health and Motivation As Mediators of The Effects of Job Demands, Job Control, Job Support, and Role Conflicts at Work And Home on Sickness Presenteeism and Absenteeism. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 94(3), 409-418. <https://doi.org/10.1007/s00420-020-01591-w>
- Aronsson, G., & Gustafsson, K. (2005). Sickness Presenteeism: Prevalence, Attendance-Pressure Factors, and An Outline of A Model for Research. *J Occup Environ Med*, 47(9), 958-966. <https://doi.org/10.1097/01.jom.0000177219.75677.17>
- Aronsson, G., Gustafsson, K., & Dallner, M. (2000). Sick but yet at work. An empirical study of sickness presenteeism. *J Epidemiol Community Health*, 54(7), 502-509. <https://doi.org/10.1136/jech.54.7.502>
- Baysal, İ. A., Baysal, G., Gökhan, A., & Nurşah, A. (2014). Presenteeism (İşte Var Olamama Sorunu) ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Adnan Menderes Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Uygulama. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 4(3), 134-152.
- Bravata, D.M., Watts, S.A., Keefer, A.L. et al. Prevalence, Predictors, and Treatment of Impostor Syndrome: a Systematic Review. *J GEN INTERN MED* 35, 1252–1275 (2020). <https://doi.org/10.1007/s11606-019-05364-1>
- Caverley, N., Cunningham, J. B., & MacGregor, J. N. (2007). Sickness presenteeism, sickness absenteeism, and health following restructuring in a public service organization [Article]. *Journal of Management Studies*, 44(2), 304-319. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00690.x>
- Clark, M. A., Smith, R. W., & Haynes, N. J. (2020). The Multidimensional Workaholism Scale: Linking the conceptualization and measurement of workaholism. *Journal of Applied Psychology*, 105(11), 1281–1307. <https://doi.org/10.1037/apl0000484>
- Cooper, C. L., & Lu, L. (2016). Presenteeism as a global phenomenon: Unraveling the psychosocial mechanisms from the perspective of social cognitive theory. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(2), 216-231. <https://doi.org/10.1108/CCSM-09-2015-0106>
- ÇETİNKAYA, B. (2024). *Presenteeism ile absenteeism arasındaki ilişkide işe adanmışlığın aracı ve çalışma yeterliliğinin düzenleyici etkisi: İSO 500 araştırması* (Tez No. 851648) [Doktora tezi, SELÇUK ÜNİVERSİTESİ]. Ulusal Tez Merkezi.
- Çiftçi, B. (2010). İşte Var Olamama Sorunu ve İşletmelerin Uygulayabileceği Çözüm Önerileri. *Çalışma ve Toplum*, 1(24), 153-174. <https://izlik.org/JA83LE93FG>

- Çoban, Ö., & Harman, S. (2012). PRESENTEEISM: NEDENLERİ, YARATTIĞI ÖRGÜTSEL SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ ÜZERİNE BİR ALANYAZIN TARAMASI. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(23), 157-178. <https://izlik.org/JA52ZJ86JD>
- Damayanti, N., Ramadhi, R., & Andrefson, E. (2026). Disengagement in the Digital Era: Unpacking the Mediating Role of Technostress Between Job Insecurity, Digital Workload, Boreout, and Digital Presenteeism. *Journal of Enterprise and Development (JED)*, 8(1), 98–114. <https://doi.org/10.20414/jed.v8i1.14723>
- Demirbulat, Ö. G., & Bozok, D. (2015). Presenteeism (İşte Varolamama) İle Yaşam Doyumu, Fiziksel ve Ruhsal İyilik Halinin Etkileşimine Yönelik Seyahat Acentası İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2015(1), 7-13. <https://doi.org/10.18493/kmusekad.44589>
- Fauville, G., Luo, M., Queiroz, A. C., Bailenson, J. N., & Hancock, J. (2021). Zoom exhaustion & fatigue scale. *Computers in Human Behavior Reports*, 4, 100119. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2021.100119>
- Hansen, C. D., & Andersen, J. H. (2008). Going ill to work - What personal circumstances, attitudes and work-related factors are associated with sickness presenteeism? [Article]. *Social Science & Medicine*, 67(6), 956-964. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2008.05.022>
- Hemp, P. (2004). Presenteeism: at work-but out of it. *Harvard Business Review*, 82(10), 49-58.
- İnan, R., & Ayazlar, G. (2026). Dönüşümcü Liderlik ve Presenteeism İlişkisinde İş Yaşam Dengesinin Aracılık Rolü: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 74, 318-340. <https://doi.org/10.30794/pausbed.1776264>
- Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda [Review]. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 519-542. <https://doi.org/10.1002/job.630>
- Karanika-Murray, M., & Cooper, C. L. (2018). Presenteeism: An Introduction to a Prevailing Global Phenomenon. In C. L. Cooper & L. Lu (Eds.), *Presenteeism at Work* (pp. 9–34). chapter, Cambridge: Cambridge University Press
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, E., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Keskibir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., Ozelik, H., ... Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *The American psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>

- Koopman, C., Pelletier, K. R., Murray, J. F., Sharda, C. E., Berger, M. L., Turpin, R. S., Hackleman, P., Gibson, P., Holmes, D. M., & Bendel, T. (2002). Stanford presenteeism scale: health status and employee productivity. *J Occup Environ Med*, 44(1), 14-20. <https://doi.org/10.1097/00043764-200201000-00004>
- Lohaus, D., & Habermann, W. (2019). Presenteeism: A review and research directions. *Human Resource Management Review*, 29(1), 43-58. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.010>
- Miraglia, M., & Johns, G. (2016). Going to Work Ill: A Meta-Analysis of the Correlates of Presenteeism and a Dual-Path Model [Article]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(3), 261-283. <https://doi.org/10.1037/ocp0000015>
- Molino, M., Ingusci, E., Signore, F., Manuti, A., Giancaspro, M. L., Russo, V., Zito, M., & Cortese, C. G. (2020). Wellbeing Costs of Technology Use during Covid-19 Remote Working: An Investigation Using the Italian Translation of the Technostress Creators Scale. *Sustainability*, 12(15), 5911. <https://doi.org/10.3390/su12155911>
- Oğuz, Y. A. (2023). Dış ticaret sektöründe psikolojik dayanıklılığın presenteeizme etkisinin incelenmesi. *Uluslararası Akademik Birikim Dergisi*, 6(5).
- Öztürk, F. (2026). Presenteeizm ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkide İş Stresinin Aracılık Rolü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 36 (Özel Sayı: Kadın Araştırmaları), 193-206. <https://doi.org/10.18069/firatsbed.1727788>
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology-an International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale*, 57(2), 173-203. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x>
- Şimşek, M. Ş., & Çelik, A. (2017). *Yönetim ve Organizasyon* (19 ed.). Eğitim Yayınevi.
- Yavan, Ö. (2017). Çalışanların İşe Gitmeme ve Çalışıyormuş Gibi Görünme Davranışları Üzerine Bir Araştırma: Zonguldak Taşkömürü Kurumu Örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 19, 249-276. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.265442>
- Yeşiltaş, M. D., & Ayaz, E. (2019). İş Stresi ve Rol Belirsizliğinin Presenteeizm (İşte Var Olamama) Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*. <https://doi.org/10.26466/opus.601608>

Çalışma Yaşamında Hobo Sendromu: Örgütsel Davranış Temelli Bir İnceleme

Şerif Durmuş¹

Özet

Bu bölümde, örgütsel davranış perspektifinden hobo sendromu ele alınmakta, çalışanların mantıklı gerekçelere dayanmaksızın ve devamlılık arz eden iş değiştirme eğilim ve davranışlarını açıklamaya yönelik kavramsal ve ampirik bir değerlendirme sunulmaktadır. Bu kapsamda bölümde hobo sendromu kavramının tanımı ve kapsamına yer verilmektedir. Konu hakkında kısıtlı sayıda ampirik araştırmanın olduğu görülmekte, bu kapsamda araştırmalar hakkında özet bilgi verilmekte, araştırmaların bulguları ışığında sendromun neden ve sonuçları irdelenmektedir.

Çalışmada, hobo sendromu bağlamında ortaya çıkan, gönüllü şekilde ve mantıklı gerekçelerin dışındaki işten ayrılmaların, örgütsel sürdürülebilirlik açısından önemli maliyetler doğurduğu vurgulanmaktadır. Çalışmada, hobo sendromunun sadece sık iş değiştirme davranışından ibaret olmadığı, bu davranışın tutumsal, kişisel ve algısal dinamiklerden oluşan çok boyutlu bir olgu olduğu üzerinde durulmaktadır. Bununla birlikte sendromun görülme durumunun sektör, örgütsel konum ve kuşaklar arası farklılaşabildiğine dair bulgulara yer verilmektedir. Öte yandan alan yazında hobo sendromu ile benzer kavramların bulunduğu fakat kavramların birbirinden ayrıştığı noktaların olduğu vurgulanmaktadır.

Tüm bu değerlendirmeler ışığında, hobo sendromunun yalnızca işten ayrılmaya dair bireysel bir tercih değil, kişilik özellikleri, algısal değerlendirmeler ve önceki deneyimlerin etkileşimiyle şekillenen karmaşık bir örgütsel davranış olgusu olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Çalışma, örgütlerin insan kaynakları uygulamalarında bu eğilimi erken aşamada fark etmelerinin ve uygun yönetim stratejileri geliştirmelerinin önemine dikkat çekerek, hem uygulayıcılara hem de araştırmacılara yol gösterici bir çerçeve sunmaktadır.

1 Doç. Dr., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi/Kazım Karabekir MYO, serifdurmus@kmu.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-1906-5528

1. Giriş

Bir örgütte iş gücü devir oranının yüksek olmasının görece bazı olumlu yönleri bulunmaktadır. Bunlar; farklı deneyimlere ve bakış açılarına sahip çalışanların örgüte katılması, düşük performanslı ve uyumsuz çalışanların ayrılması, esnek insan kaynağı ile değişimlere hızlı uyum sağlama ve yeni işe alımlarda daha düşük ücret vb. gibi mali açıdan olumlu durumlar şeklinde sıralanabilir. Ancak çalışan seçme, işe alım, eğitim ve işe alıştırma süreçleri örgütler açısından ciddi zaman ve maliyet gerektirmektedir. Ayrıca örgüte dair bilgi ve becerilere sahip tecrübeli çalışanların kaybedilmesi, yeni katılanların bu bilgi ve beceri seviyesine ulaşma sürecinde zaman ve üretim kaybı gibi olumsuz durumlar ortaya çıkabilmektedir. Bununla birlikte işten sık ayrılmalar neticesinde çalışanlarda aidiyet duygusunun oluşmaması ve mevcut çalışanlar arasında güvensizlik hissinin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. İşten ayrılmaların her ne kadar bazı olumlu tarafları olsa da genel olarak örgütler için maliyetli ve istenmeyen bir durum olduğu düşünülmektedir.

Örgütlerde işten ayrılmaların, düşük ücret, kariyer imkânlarının yetersizliği, iş-yaşam dengesizliği, yönetim ve liderlikten duyulan hoşnutsuzluk ve iş güvencesizliği gibi çeşitli nedenleri olabilmektedir. Bununla birlikte çalışan, mantıklı bir nedene bağlı olmaksızın içten gelen bir arzu neticesinde belirli aralıklarla işten ayrılabilir. Bu durumun öne çıkan nedenlerinden biri de hobo sendromudur.

Hobo sendromu, çalışanın sık iş değiştirmesini tanımlamanın yanında, davranışın altında yatan tutumsal, kişisel ve algısal nedenleri de içine alan çok boyutlu bir kavramı ifade etmektedir. Çalışanların iş ortamındaki memnuniyetsizlikleri, değişime ve yeni deneyimlere açıklık, kaçış motivasyonu ve önceki iş hareketliliği gibi faktörler, sendromun anlaşılmasında önemli rol oynamaktadır. Öte yandan hobo sendromu, sonuçları açısından bazı kavramlarla benzetmekle birlikte altında yatan nedenler ve kapsamı açısından benzer kavramlardan ayrılmaktadır. Hobo sendromu, bireysel ve örgütsel açıdan önemli sonuçlar doğurmaktadır. Tüm bu nedenlerle sendromun kavramsal çerçevesinin netleştirilmesi, neden ve sonuçlarının bütüncül olarak değerlendirilmesi önem arz etmektedir.

Kitabın bu bölümünde hobo sendromu, örgütsel davranış perspektifinden ele alınmış, kavramın tanımı ve kapsamı üzerinde durulmuş, konu hakkındaki ampirik çalışmaların bulguları değerlendirilmiş, sendromun neden ve sonuçları irdelenmiş ve birtakım önerilerde bulunulmuştur. Çalışmanın, gerek çalışma hayatındaki profesyoneller gerekse de alan yazınla ilgilenen araştırmacılar için önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

2. Hobo Sendromu Kavramı, Tanımı ve Kapsamı

Hobo sendromu, ilk kez Ghiselli tarafından 1974 yılında kaleme alınan “*Some Perspectives for Industrial Psychology*” adlı çalışmada ele alınmıştır (Ghiselli, 1974). Çalışma, konuya yeni bir bakış açısı getirmiş ve hobo sendromunun incelenmesine zemin hazırlamıştır. Ghiselli (1974: 81) hobo sendromunu, “belirli aralıklarla, bir yerdeki işten başka bir yerdeki başka bir işe geçme isteği” olarak tanımlamaktadır. Sendrom, belli bir eğitim veya beceri gerektirmeyen işlerden, üst düzey pozisyonlara kadar farklı meslek ve kademelerde görülebilmektedir. Dürtünün altında, maksatlı ve mantıklı bir düşünceden ziyade göçmen kuşların göç etmesi gibi doğal ve güçlü içgüdüsel bir dürtü yatmaktadır.

Hobo sendromu, çalışanın içten gelen bir dürtü ile belirli periyotlarla iş değiştirmesidir. Davranış, mantıksal bir neden olmaksızın içgüdüsel bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Çalışan, bu davranışı kariyer gelişimi veya kariyer fırsatlarını değerlendirme amacından ziyade bir kaçış motivasyonu (mevcut iş ortamından duyduğu hoşnutsuzluk) ile gerçekleştirmektedir (Ghiselli, 1974; Woo, 2011; Gulati, 2016; Lake, Highhouse & Shrift, 2018). Bazı araştırmalarda, kişisel özellikler, işin zorluğu ve kariyer çeşitliliği gibi faktörlerin hobo sendromunu etkileyebildiği ortaya konulmuştur. Örneğin zor işlerde çalışanların daha fazla iş değiştirme eğiliminde olduğu, kaygı, endişe, korku, depresif ruh hali gibi nevrotik kişilik sergileyen çalışanların daha sıklıkla iş değiştirdiği görülmüştür (McGinley, 2026).

Ghiselli (1974), çalışanların gezme isteğiyle veya mevcut işlerinden belli bir süre sonra başka bir işe geçme arzusuyla, nedeni tam olarak açıklanamayan güçlü bir dürtü ile hareket ettiklerini ileri sürmektedir. Nitekim Judge ve Watanabe (1995) tarafından yapılan araştırmada, çalışanın geçmişteki işten ayrılma davranışının, mevcut işten ayrılma davranışının önemli bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Yani geçmişte sıkça iş değiştiren bir çalışan daha sonraki çalıştığı yerlerde de benzer davranışlar sergileme eğiliminde olabilmektedir.

Ghiselli'nin gözlemlerine göre dünya ekonomik buhranı sırasındaki yüksek işsizlik ortamında bile bazı çalışanlar kendi isteğiyle işlerinden ayrılmışlardır. Bu durum, günümüz çalışma hayatında da gözlemlenmekte ve bazı çalışanlar örgüt faktörlerinden bağımsız olarak gönüllü bir şekilde işten ayrılmaktadır (Woo, 2011). Dolayısıyla çalışanın işten ayrılma eğilimi işsizlik, yeni bir iş bulmanın zorluğu veya örgütsel faktörlerin etkisinden bağımsız olarak şekillenebilmektedir.

Özetle hobo sendromu, çalışanların belirli aralıklarla iş değiştirme isteğini ifade eden bir kavramdır. Bu sendrom, mantıklı bir neden olmaksızın,

içgüdüsel bir dürtü ile ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar, kariyer fırsatlarını değerlendirmekten ziyade, mevcut iş ortamlarından duydukları hoşnutsuzluk nedeniyle iş değiştirirler. Araştırmalar, kişisel özellikler ve işin zorluğu gibi faktörlerin bu sendromu etkileyebileceğini göstermektedir. Ayrıca geçmişte sıkça iş değiştiren bireyler, gelecekte de benzer davranışlar sergileme eğiliminde olmaktadır. Hobo sendromu, ekonomik koşullardan bağımsız olarak, bireylerin işten ayrılma eğilimlerini belirleyen güçlü bir motivasyon kaynağıdır. Sonuç olarak hobo sendromu, iş yaşamında çalışanların içsel motivasyonları ve dışsal faktörlerden bağımsız olarak iş değiştirme davranışlarını anlamak için önemli bir kavramdır.

3. Sendrom İle İlgili Yapılmış Araştırmalar

Literatür incelendiğinde hobo sendromunu konu alan az sayıda ampirik araştırmanın olduğu görülmektedir. Ampirik araştırmalar sonucunda elde edilen bulgular, sendromun neden ve sonuçlarının anlaşılmasında önemli katkılar sunmaktadır. Bu kapsamda, yapılan araştırmalar ve sonuçları ele alınmaya çalışılacaktır.

Kerckhofs, Vandenhoute ve Hardies (2022) tarafından yapılan araştırma, çalışanların kişisel özelliklerinin işten ayrılma ve iş istikrarsızlığı üzerindeki etkisinin ortaya konulmasına yönelik kuramsal ve ampirik bir çerçeveye sunmaktadır. Araştırmada 348 kariyer başlangıcı safhasında olan kişiye yönelik aydınlık ve karanlık kişilik özelliklerinin hobo sendromu üzerine etkileri incelenmiştir. Hobo sendromunu davranışsal ve tutumsal olarak iki boyutta ele alan araştırmaya göre psikopatının hobo sendromunun her iki boyutuyla ilişkili olduğu görülmüştür. Öte yandan deneyime açıklığın tutumsal boyutla, uyumluluk ve dışadönüklüğün davranışsal boyutla ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu çalışanın sık iş değiştirmeye yönelik niyetlerinin, bu duruma ilişkin tutumlarından daha güçlü bir biçimde gerçek işten ayrılma davranışını yordadığını göstermektedir.

Hobo sendromu Farooq, Alam ve Rehman (2018) tarafından Pakistan bağlamında ele alınmış, sağlık, bankacılık ve kalkınma sektörlerinde karşılaştırmalı çalışma ortaya konulmuştur. 228 çalışan üzerinde yapılan araştırma sonucunda, algılanan alternatif iş fırsatları ve hobo sendromu arasında pozitif ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca hobo sendromu ile deneyime açıklık arasında pozitif ilişkiler olduğu ortaya konulmuştur. Araştırma kapsamında sektörler arası karşılaştırma yapılmış, bankacılık sektöründe çalışanların diğer sektör çalışanlarına göre daha yüksek düzeyde hobo sendromu sergiledikleri belirlenmiştir. Ayrıca hobo sendromu, orta ve üst

kademe yöneticilere göre yönetici olmayan çalışanların daha fazla görüldüğü tespit edilmiştir.

Lake, Highhouse ve Shrift (2018) tarafından yürütülen araştırma, çalışanların iş değiştirme motivasyonlarını tespit etmeyi amaçlamıştır. 221 öğrenci ve 1528 yetişkin üzerinde yapılan çalışmada, bireylerin kaçış motivasyonunun, olumsuz tepkisellik (dürtüsellik, olumsuz duygu) ve senaryo tabanlı işten ayrılma kararları göz önünde bulundurularak incelenmiştir. Araştırmanın bulgularına göre bireylerin iş değiştirmesinin altında, demografik, kariyer gelişimi ve örgütsel değişkenlerden ziyade bireylerin iş değiştirme tecrübelerinin etkili olduğu ileri sürülmüştür.

Saleem, Saleem ve Jalil (2014) hobo sendromunu Pakistan'da bankacılık, sağlık ve kalkınma sektörlerinde karşılaştırmalı olarak ele almışlardır. Araştırma kapsamında her sektörden 76 çalışan, toplamda 228 çalışandan elde edilen veriler analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre hobo sendromu, algılanan alternatif istihdam olanakları ve deneyime açıklık ile pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilerin olduğu ortaya konulmuştur. Bununla birlikte sektör bazında bankacılık sektörü çalışanlarının, sağlık ve kalkınma sektörü çalışanlarına göre daha yüksek düzeyde hobo sendromu sergiledikleri tespit edilmiştir. Ayrıca yönetici olmayanların yönetici olanlarla kıyaslandığında daha fazla hobo sendromu sergiledikleri belirlenmiştir.

Onay (2013) tarafından yürütülen çalışmada, Manisa ve İzmir'de elektronik ve elektrik sektörlerinde faaliyet gösteren dört fabrikada görev yapan mavi yakalı çalışanlar örneklem olarak belirlenmiştir. Araştırma, Ghiselli'nin ve Woo'nun yapmış oldukları çalışmaların paralelinde, hobo sendromuna sahip çalışanların tespitine yönelik yürütülmüştür. Araştırma bulgularına göre hobo sendromunu sergileyen çalışanların sık iş değiştirmelerinde, örgütsel ve durumsal faktörlerin yanında kişisel özellikler de etkili olmaktadır. Araştırmada, çalışanların değişikliğe, yeni deneyimlere ve fırsatlara açık olmalarının hobo sendromu sergilemesine, mevcut işlerinden ayrılarak iş değiştirmesine ve farklı kariyer planlamaları yapmalarına neden olduğu vurgulanmıştır. Araştırma, örgütlerin insan kaynakları uygulamalarında hobo eğilimi gösteren çalışanları erken aşamada tespit etmelerinin ve bu yönde gerekli önlemler alarak bu yönde eğilimi olan çalışanları örgütte tutmaya çalışmalarının öneme dikkat çekmektedir.

Woo (2011) tarafından yürütülen çalışmada, Ghiselli'nin ortaya koyduğu hobo sendromuna dair literatürdeki kavramsal ve operasyonel belirsizlikleri gidermek ve sendromun ampirik geçerliliğini test etmek amaçlanmıştır. Araştırmada, hobo sendromunun sadece sık iş değiştirmeye ilişkili bir kavram olmadığı bununla birlikte davranışa yönelik olumlu tutumların varlığıyla

da ilişkili olabileceği ve kariyer hareketliliği, değişken kariyerler gibi benzer kavramlardan ayrıştırılması gerektiği ileri sürülmüştür. Bu kapsamda ABD’de 944 çalışan çalışandan oluşan bir örneklem gizli sınıf kümeleme analizi ile incelenmiş, sık iş değiştiren ve hobo profili sergileyen küçük bir grubun varlığı tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda, hobo sendromunun sadece dürtüsellikle açıklanamayacağı, deneyime açıklık kişilik özelliği ile ilişkili olduğu ve hobo profiline uyumlu çalışanların işe dair olumsuz düşüncelerinin çalışanın işten ayrılma eğilimini etkilediği ortaya konulmuştur.

Becton, Carr ve Judge (2011) tarafından yapılan çalışmada, çalışanın iş değiştirme geçmişi ile gelecekteki işten ayrılma davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. İki farklı sağlık kuruluşundan 393 çalışandan oluşan örneklem kullanılarak yapılan analizler sonucunda, geçmişteki iş değişikliklerinin sonraki işten ayrılma olasılığını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca işin karmaşıklığının, geçmişteki iş değişiklikleri ile işten ayrılma olasılığı arasındaki ilişkide düzenleyici rolünün olduğu belirlenmiştir. Geçmişte iş değişikliği yapan ve karmaşık işlerde çalışanların işten ayrılma olasılıklarının daha yüksek olduğu ortaya konulmuştur.

Munasinghe ve Sigman (2004) tarafından yapılan çalışmada, bireylerin geçmiş iş hareketliliğinin ücret düzeyleri ve gelecekteki işten ayrılma olasılıkları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmada, iş hareketliliğinin hem ücretler hem de işten ayrılma davranışı açısından sistematik ve kalıcı etkiler yarattığı ortaya konulmuştur. Araştırma bulgularına göre sık iş değiştiren çalışanların, uzun süreli (kalıcı) çalışanlara göre daha düşük ücret aldığı ve bu olumsuz etkinin özellikle işgücü piyasasında daha fazla deneyime sahip çalışanlar arasında daha belirgin hale geldiğini göstermektedir. Ayrıca dışarıdan gelen ücret teklifleri, örgütteki ücret artış oranları gibi değişkenler dikkate alındığında bile, kalıcı olan çalışanların sık değiştirenlere göre daha yüksek kazanç elde etme olasılığının arttığı tespit edilmiştir.

Judge ve Watanabe (1995), Ghiselli’nin ortaya attığı hobo sendromunu ampirik olarak incelemişlerdir. Araştırmada, geçmişte sık iş değiştirmiş kişilerin gelecekte de işten ayrılma olasılıklarının olup olmadığı test edilmiştir. Ulusal uzun dönemli işgücü verisi kullanılarak gerçekleştirilen çalışmada olay geçmişi (event history) ve hazard modellerinden yararlanılmıştır. Araştırma sonuçları, çalışanların önceki işten ayrılma deneyimlerinin daha sonraki işten ayrılmalarını anlamlı şekilde yordadığını, bu durumun diğer nedenler (yaş, eğitim, iş deneyimi, alternatif iş olanakları) göz önünde bulundurulduğunda da geçerli olduğunu göstermiştir. Araştırma, söz konusu sık iş değiştirmenin altında kişilik özellikleri ve bireysel eğilimlerin etkili olabileceğini, bazı kişilerin

istikrarlı çalışma yaşamı sürdürmekte zorlandıklarını ve hobo sendromu olarak adlandırılan bir davranış örüntüsü sergilediklerini ileri sürmüşlerdir.

Yukarıda bahsedilen araştırmalarda hobo sendromu ele alınmış, hobo sendromunun varlığı, ortaya çıkma nedenleri ve sonuçları ortaya konulmuştur. Öte yandan alan yazında hobo sendromuna benzer kavramlar olan iş atlama (job hopping) ve işten ayrılma niyeti kavramları ile ilgili araştırmalara da rastlanmaktadır.

Chand ve Mishra (2026) yapmış oldukları araştırmada, acemilik davranışının iş atlama üzerinde önemli düzeyde bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Hindistan'da Endüstri 5.0' da çalışan Z kuşağı çalışanlar üzerine yapılan araştırmada acemi davranışının sosyal yabancılaşma yoluyla iş atlama üzerinde dolaylı bir etkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Araştırma ayrıca Z kuşağı çalışanları ile önceki kuşak çalışanları arasında tutku, merak, deneme, çoklu görev, yeniliğe açıklık açısından farkların olduğunu vurgulamaktadır.

Selem, Khan, Tan ve Selim (2026) tarafından 806 otel çalışanı üzerine yapılan araştırmada, iş yerinde başarılı olmanın şef ve şef yardımcıları arasında iş atlama davranışına etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma bulgularına göre cinsiyet ve yaşın iş değiştirme eğilimlerini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca iş yerinde başarılı olmanın, iş atlama davranışını azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada örgütteki sağlıklı iletişim kanallarının varlığı ve çalışan etkileşiminin önemi vurgulanmaktadır.

Arlita ve Sari (2026) tarafından yapılan araştırmada iş atlama olgusunu kuşaklar arasında karşılaştırmalı bir biçimde ele alınmıştır. İş atlamayı etkilen faktörler kuşaklar açısından bakıldığında, Y kuşağının başlıca iş değiştirme nedenleri iş baskısı, daha fazla gelir elde etme isteği, iş yerinin konumu ve yöneticilerle ilişkiler olarak sıralanmıştır. Z kuşağı çalışanlarının başlıca iş değiştirme nedenleri; iş değiştirme isteği, iş-yaşam dengesizliği, iş tatminsizliği, örgüt kültür ve değerleri ile uyumsuzluk olduğu belirtilmiştir. X kuşağı çalışanların da ise iş değiştirme isteği, kariyer gelişimi talepleri, ücret ve tazminat konuları, eğitim ve gelişim imkânlarının yetersizliği, olumsuz çalışma ortamı ve yeni görev beklentileri gibi faktörler iş değiştirme nedenleri arasında yer almaktadır. Araştırmada ayrıca Y, Z ve X kuşakları arasında en fazla iş değiştirme niyetinin Y kuşağında olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bahri (2026) araştırmasında çeşitli hizmet, bankacılık ve imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 150 Z kuşağı çalışanını örneklem olarak belirlemiştir. Araştırmada Z kuşağı bireylerin iş ihtiyaçları, tercihleri ve işlerine yönelik algılarını tespit etmeyi amaçlamış ve bu kapsamda görüşme ve grup tartışması şeklinde karma yöntem uygulamıştır. Araştırma sonucunda, insan

odaklı iş zenginleştirmenin çalışanların iş bağlılığını ve iş doyumunu artırdığını öte yandan çalışanın iş değiştirme niyetini azalttığını tespit etmiştir.

Dharmawansha ve Thennakoon (2014) tarafından Sri Lanka'da yapılan araştırmada, iş değiştirmenin nedenleri, zorlukları ve sonuçlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma bulgularına göre, çalışanların iş değiştirmesinin ilk beş nedeninin; maaş, kariyer fırsatları, örgüt ortamı ve kültürü, örgüt imajı ve iş güvenliği olduğu yönündedir. Araştırmada ayrıca, cinsiyet, eğitim düzeyi, örgütün faaliyet alanı ve çalışanların belirsizlikten kaçınma davranışlarının iş değiştirmede etkili olabildiği vurgulanmıştır.

Rahman (2012) tarafından yapılan araştırmada alternatif iş imkânları, işten ayrılma kültürü, ücret, işyerindeki görev gibi değişkenler iş değişikliğini etkilediği tespit edilmiştir. Bu değişkenlerden iş değişikliğini etkileyen en önemli etkenlerin işten ayrılma kültürü ve işyerindeki görevin mahiyeti olduğu vurgulanmaktadır.

Alan yazında hobo sendromu, iş atlama ve işten ayrılma niyeti üzerine çalışmalara rastlanmaktadır. Bu kavramların tümü çalışanın işi bırakması veya bırakma yönündeki niyetlerini açıklamak için kullanılsa da altında yatan nedenler, süreklilik durumu ve sonuçları açısından birbirinden ayrılmaktadır. Hobo sendromu, çalışanın bir işte istikrarlı bir şekilde devam edememesi, iş değiştirmeye yönelik olumlu tutumlar içinde olması, yeni deneyim ve fırsat arayışı eğilimi ile karakterize olan, sürekli tekrar eden ve rasyonellikten uzak bir davranış örüntüsü olduğu yapılan çalışma sonuçlarından anlaşılmaktadır. Öte yandan iş atlama davranışı, çalışanların daha iyi maaş, çalışma koşulu, kariyer fırsatları, iş güvencesi, eğitim ve gelişim olanakları gibi nedenlerle işten ayrılmasını ifade eden bir kavramdır. Ayrıca bu davranış hobo sendromundaki gibi süreklilik gösteren bir davranış olmamaktadır. İşten ayrılma niyeti ise çalışanın işten veya iş yerinden memnuniyetsizliği sonucunda işten ayrılmayı düşünmesi ve bu yönde eğilim geliştirmesidir. Dolayısıyla hobo sendromu ve iş atlama kavramları işten ayrılma davranışı ile son bulan bir durum iken, işten ayrılma niyeti daha çok bilişsel ve tutumsal bir durum olup her zaman fiili bir işten ayrılma davranışına dönüşmesi gerekmemektedir.

4. Hobo Sendromunun Nedenleri ve Sonuçları: Ampirik Bulgular Işığında Bir Değerlendirme

Bir önceki başlık altında kavram ile ilgili yapılmış ampirik çalışmalara yer verilmiştir. Bu kapsamda alan yazında yer alan araştırma sonuçları göstermektedir ki hobo sendromu, çalışanların sadece zorunlu ya da rasyonel nedenlere bağlı olarak değil genel olarak devamlı bir şekilde işten ayrılma niyetiyle karakterize olan bir davranış örüntüsüdür. Ampirik çalışmalar sendromun kişisel, algısal

ve bağlamsal değişkenlerin etkisiyle ortaya çıktığını göstermektedir. Özellikle çalışanların kişisel özellikleri, algılanan alternatif iş imkânları ve geçmiş iş hareketliliği sendromun ortaya çıkmasında önemli belirleyiciler olarak öne çıkmaktadır.

Yapılan araştırmalar, hobo sendromunun temelinde kişilik özelliklerinin olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmalarda, kişilik özelliklerinden deneyime açıklık hobo sendromu ile ilişkilendirilmesi açısından dikkat çekicidir. Çalışanların değişime, yeni deneyimlere ve fırsatlara açıklık düzeyleri, mevcut işlerinden memnun olmamalarına ve iş değiştirme eğilimlerinin artmasına neden olabilmektedir. Bununla birlikte psikopati, dürtüsellik ve olumsuz duygulanım gibi karanlık kişilik özelliklerinin, çalışanların iş değiştirme eğilimlerini güçlendirdiği anlaşılmaktadır. Alan yazındaki çalışmaların geneline bakıldığında, hobo sendromunun anlık kararlarla veya plansız bir şekilde ortaya çıkmadığı, çalışanın kişilik özelliklerinin sonucu olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Nitekim, Woo (2011) çalışmasında, sendromun sadece dürtüsellik ile açıklanamayacağını, çalışanın kişilik özellikleri ve işe dair olumsuz düşüncelerinin işten ayrılma eğilimini etkilediğini vurgulamaktadır.

Hobo sendromunun ortaya çıkışında bağlamsal ve algısal faktörler de etkili olmaktadır. Alternatif istihdam imkânlarının algılanması, işsiz kalma riskinin düşük olduğu düşüncesine ve iş değiştirme davranışının cazip hale gelmesine neden olabilmektedir. Nitekim Farooq vd. (2018) ve Saleem vd. (2014) çalışmalarında bankacılık sektöründe diğer sektörlerle nazaran hobo sendromunun daha fazla görüldüğü tespiti, bu algısal mekanizmayı desteklemektedir. Aynı araştırmalardaki yönetici olmayan çalışanların yöneticilere kıyasla daha fazla hobo sendromu sergilediği sonucu, hobo sendromu eğilimine örgütsel konum ve kariyer kontrol algısının da etkilediğini düşündürmektedir.

Çalışanların geçmişteki iş hareketliliği tecrübeleri hobo sendromunun bir başka nedeni olarak karşımıza çıkmaktadır. Geçmişte sık iş değiştirmenin, gelecekteki işten ayrılma olasılığını artırdığı yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur (Becton vd., 2011; Munasinghe ve Sigman, 2004; Judge ve Watanabe, 1995). Bu bulgular, iş değiştirmenin zamanla öğrenilmiş bir davranışa veya alışkanlığa dönüşebileceğini düşündürmektedir. Bu bağlamda Judge ve Watanabe (1995) çalışmalarında, önceki işten ayrılma deneyimlerinin sonraki işten ayrılma davranışını güçlü biçimde yordadığını ve bu ilişkinin diğer değişkenler kontrol edildiğinde dahi geçerliliğini koruduğunu göstermiştir. Bu durum, hobo sendromunun süreklilik arz eden davranış örüntüsü olduğunu göstermektedir.

Hobo sendromunun hem birey hem de örgütler açısından önemli sonuçları bulunmaktadır. Munasinghe ve Sigman (2004) yaptıkları çalışma bulgularına göre, sık iş değiştirme davranışının uzun vadede daha düşük ücret almaya neden olduğu, aksine işgücü piyasasında deneyim ve işteki kıdem arttıkça ücretlerin arttığı görülmektedir. Sık iş değiştiren çalışanlar, kısa vadede yeni deneyimler ve fırsatlar elde etseler de uzun vadede kalıcı çalışanlara göre daha düşük kazanç elde etmeyle karşı karşıya kalabilmektedir. Örgütsel açıdan bakıldığında hobo sendromu, işe alım ve eğitim maliyetleri, artan işgücü devir oranları, bilgi ve deneyim kaybı, olumsuz örgüt imajı, örgütsel aidiyet ve bağlılığın azalması gibi olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Birey ve örgüt açısından olumsuz sonuçları olan hobo sendromunun erken aşamada tespit edilmesi ve bu yönde uygun insan kaynakları uygulamalarının devreye alınması kritik önem taşımaktadır.

5. Sonuç

Kitabın bu bölümünde, örgütsel davranış perspektifinden hobo sendromu kavramsal ve ampirik boyutlarıyla ele alınmıştır. Çalışma yaşamında sık iş değiştirme olgusunun yalnızca rasyonel, ekonomik ya da örgütsel nedenlerle açıklanamayacağı bunun ötesinde bireyin kişilik özelliklerine, algılarına ve geçmiş deneyimlerine dayalı, süreklilik gösteren bir davranış örüntüsü olarak ortaya çıkabildiği görülmektedir. Alan yazında yer alan bulgular, hobo sendromunun özellikle deneyime açıklık, dürtüsellik ve bazı karanlık kişilik özellikleriyle ilişkili olduğunu, bununla beraber algılanan alternatif istihdam olanakları ve önceki iş hareketliliği deneyimlerinin bu eğilimi güçlendirdiğini ortaya koymaktadır.

Ampirik çalışmalar birlikte değerlendirildiğinde, her ne kadar benzer gibi görünse de hobo sendromunun iş atlama ve işten ayrılma niyeti gibi kavramlardan belirgin şekilde ayrıştığı anlaşılmaktadır. Hobo sendromu, geçici veya durumsal bir karar olmaktan ziyade, tekrar eden ve bireyin istikrarlı bir kariyer oluşturmasını güçleştiren bir eğilim niteliği taşımaktadır. Bu da, bireylerin uzun vadede daha düşük ücret almasına, olumsuz kariyer gelişimine ve iş tatminsizliğine neden olabilmektedir. Örgütsel açıdan ise iş gücü devir oranlarının artmasına, yetişmiş bilgi ve deneyime sahip çalışan kaybına, işe alım, eğitim gibi insan kaynakları maliyetlerine, işe yeni başlayanın yetiştirilmesine kadarki geçen zamanda verim düşüklüğünden kaynaklı maliyetlere sebep olabilmektedir.

Sonuç olarak hobo sendromu, hem bireysel hem de örgütsel açıdan önemli sonuçları olması nedeniyle dikkate alınması gereken bir olgudur. Örgütlerin bu durumu işe alım süreci ve sonrasındaki insan kaynakları uygulamalarında

göz önünde bulundurması, bu eğilimi erken aşamada tespit edebilecek araçlar geliştirmesi, işe ve örgüte bağlılığı artıracak uygulamalara ağırlık vermesi önemli bir husus olmaktadır. Alan yazın açısından bakıldığında, hobo sendromu hakkındaki ampirik araştırmaların yetersiz sayıda olduğu farklı sektörler, farklı örneklemeler (yaş, cinsiyet, bölge, ülke vb.) ve farklı değişkenler ile yapılacak yeni ampirik çalışmaların, sendromunun nedenlerini ve sonuçlarını daha bütüncül şekilde ortaya koyarak literatüre önemli katkılar sunacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Arlita, E., & Sari, P. O. (2026). Intensi job hopping pada generasi X, Y dan Z di kota Surakarta. *PENG: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 3(1), 966-976.
- Bahri, T. Y. (2026). Job enrichment model development human-centered design in reducing job hopping intention of generation z employees in North Sumatra. *Economics and Digital Business Review*, 7(1), 22-31.
- Becton, J. B., Carr, J. C., & Judge, T. A. (2011). Is the past prologue for some more than others? The hobo syndrome and job complexity. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 448-460.
- Chand PK, Tandon U, Mishra N (2026). Get cold feet: job hopping a conundrum in the stable employment of Gen Z employees at Industry 5.0. *Kybernetes*, 55(2), 1037-1058, doi: <https://doi.org/10.1108/K-04-2024-0943>
- Dharmawansa, P., & Thennakoon, D. (2014). An exploratory study on job hopping in Sri Lanka: A study on generation 'Y' employees. In IRCMF 2014: 9th International Research Conference on Management and Finance.
- Farooq, U., Alam, M., & Rehman, I. U., (2018). A Comparative research on the hobo syndrome in various sectors such as healthcare, banking and development sector at non-management, middle management and senior management level. *Indo American Journal of Pharmaceutical Sciences*, 5(5), 4197-4203.
- Ghiselli, E. E. (1974). Some perspectives for industrial psychology. *American Psychologist*, 29(2), 80-87. <https://doi.org/10.1037/h0036077>
- Gulati, S., (2016). Looking beyond longevity: an insight to job hopping. *EPR International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR)*, 2(10), 67-72.
- Judge, T. A., & Watanabe, S. (1995). Is the past prologue? A test of Ghiselli's hobo syndrome. *Journal of Management*, 21(2), 211-229. [https://doi.org/10.1016/0149-2063\(95\)90056-X](https://doi.org/10.1016/0149-2063(95)90056-X)
- Kerckhofs, L., Vandenhoute, M. L. & Hardies, K. (2022). Changing jobs like changing clothes: the hobo syndrome among career starters. *Discover Psychology*, 2(1). <https://doi.org/10.1007/s44202-022-00036-4>
- Lake, C. J., Highhouse, S., & Shrift, A. G. (2018). Validation of the Job-Hopping Motives Scale. *Journal of Career Assessment*, 26(3), 531-548. <https://doi.org/10.1177/1069072717722765>
- McGinley, S. (2026). Job mobility in the time of recovery: an examination of how job threats influence turnover intentions. *Cornell Hospitality Quarterly*, 67(1), 84-96.
- Munasinghe, L. & Sigman, K. (2004). A hobo syndrome? Mobility, wages, and job turnover. *Labour Economics*, 11(2), 191-218.
- Onay, M. (2013). Çalışanın iş devir hızı: yönetim için iyi veya kötü bir tutum mudur?. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(2), 226-237.

- Rahman, R. B. A. B., (2012). *A study on turnover intention trend in commercial banks in Penang*, Doctoral Dissertation, Malaysia.
- Saleem, T., Saleem, S., & Jalil, A. (2014). Unweaving hobo syndrome in banking, health and development sector. *Gomal Journal of Medical Sciences*, 12(4), 227-232.
- Selem, K. M., Khan, M. A., Tan, C. C. & Selim, S. M. (2026). From thriving to staying: exploring psychological mechanisms behind job hopping within eco-floating hotels. *Curr Psychol*, 45 (953), 1-16. <https://doi.org/10.1007/s12144-026-09482-y>
- Woo, S. E. (2011). A study of Ghiselli's hobo syndrome. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 461-469. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.02.003>

Kadınların Liderlik Yolculuğunda Yeni Bir Kariyer Engeli: Cam Uçurum Olgusu

Burcu Pekduyurucu¹

Yazbahar Çetin Doğan²

Özet

Kadınların çalışma yaşamına katılım oranlarının artması ve yönetim kademelerinde daha fazla yer almaya başlamaları, toplumsal cinsiyet eşitliği açısından önemli gelişmeler olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, kadınların liderlik pozisyonlarına erişimindeki artış, örgütlerdeki eşitsizliklerin tamamen ortadan kalktığını göstermemektedir. Son yıllarda yapılan araştırmalar, kadınların yalnızca üst yönetim pozisyonlarına ulaşma sürecinde değil, bu pozisyonlara atanma koşulları bakımından da erkeklerden farklı deneyimler yaşadıklarını ortaya koymaktadır. Bu açıdan cam uçurum olgusu, kadınların özellikle örgütsel kriz, belirsizlik ve yüksek başarısızlık riski içeren dönemlerde liderlik pozisyonlarına atanma eğilimini ifade etmektedir.

Bu bölümde cam uçurum kavramının ortaya çıkışı, kuramsal temelleri ve gelişim süreci ele alınmıştır. Ayrıca cam tavan, cam yürüyen merdiven, cam asansör, cam labirent ve kraliçe arı gibi ilişkili kavramlarla bağlantısı açıklanmış; cam uçurumun ortaya çıkmasında etkili olan bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörler değerlendirilmiştir. Bunun yanında ulusal ve uluslararası literatürde gerçekleştirilen araştırmalar incelenerek cam uçurum olgusuna ilişkin güncel bulgular ve tartışmalar ortaya konulmuştur. İncelenen çalışmalar, kadınların liderlik pozisyonlarında temsil edilmelerinin tek başına eşitliğin göstergesi olmadığını, bu pozisyonlara hangi koşullarda getirildiklerinin ve nasıl değerlendirildiklerinin de önem taşıdığını göstermektedir. Sonuç olarak cam uçurum, çalışma yaşamında toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin günümüzde daha örtük biçimlerde devam eden önemli yansımalarından biri olarak değerlendirilmektedir.

1 Öğr. Gör. Dr., Mersin Üniversitesi, burcupekdüyurucu@mersin.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-3087-1224>

2 Öğr. Gör. Dr., Mersin Üniversitesi, yazbaharctetin@mersin.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-4894-345X>

Giriş

Kadınların eğitim düzeylerinin yükselmesi, iş gücüne katılım oranlarının artması ve yönetim kademelerinde daha görünür hâle gelmeleri, çalışma yaşamında önemli dönüşümleri beraberinde getirmiştir. Bununla birlikte, kadınların iş yaşamındaki görünürlüğünün artması, liderlik ve karar alma mekanizmalarında erkeklerle eşit düzeyde temsil edildikleri anlamına gelmemektedir. Günümüzde birçok ülkede kadınlar iş gücü piyasasında daha aktif rol almalarına rağmen, üst düzey yöneticilik ve stratejik karar alma pozisyonlarında erkeklere kıyasla daha düşük oranlarda temsil edilmektedirler. Bu durum, çalışma yaşamında fırsat eşitliği ve kadınların kariyer gelişimleri konusundaki tartışmaların güncelliğini korumasına neden olmaktadır (Sabharwal, 2015; Dorsey, 2023).

Kadınların kariyer yolculuklarında karşılaştıkları engeller uzun yıllar boyunca cam tavan kavramı çerçevesinde açıklanmıştır. Cam tavan, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına yükselmelerini engelleyen görünmez bariyerleri ifade etmekte ve çalışma yaşamındaki cinsiyet temelli eşitsizliklerin önemli göstergelerinden biri olarak kabul edilmektedir (Cotter vd., 2001; Ögüt, 2006). Ancak zaman içerisinde gerçekleştirilen araştırmalar, kadınların yalnızca yönetsel pozisyonlara erişim sürecinde değil, bu pozisyonlara ulaştıktan sonra karşılaştıkları örgütsel koşullar bakımından da erkeklerden farklı deneyimler yaşadıklarını ortaya koymuştur. Bu durum, kadınların liderlik deneyimlerini açıklamak için yeni kavramsal yaklaşımların geliştirilmesine zemin hazırlamıştır. Bu yaklaşımlardan biri olan cam uçurum (glass cliff) kavramı, kadınların özellikle örgütsel performansın düştüğü, belirsizliklerin arttığı ve başarısızlık riskinin yükseldiği dönemlerde liderlik pozisyonlarına atanma eğilimini ifade etmektedir (Ryan ve Haslam, 2005). Cam uçurum yaklaşımı, kadınların yönetim pozisyonlarına erişmelerinden çok, bu pozisyonlara hangi koşullar altında getirildiklerine odaklanmaktadır. Böylece kadınların liderlik rollerinde karşılaştıkları sorunların yalnızca temsil eksikliğiyle açıklanamayacağını; örgütlerin yapısal özellikleri, liderlik algıları ve kurumsal karar alma süreçlerinin de bu deneyimlerin oluşumunda etkili olduğunu göstermektedir (Ryan vd., 2016).

Cam uçurum kavramı ilk kez Ryan ve Haslam'ın (2005) çalışmalarıyla literatüre kazandırılmıştır. Araştırmacılar, Londra Borsası'nda işlem gören şirketleri inceleyerek kadın yöneticilerin çoğunlukla örgütsel performansın düştüğü dönemlerde göreve getirildiklerini ortaya koymuşlardır. Bu bulgudan hareketle geliştirilen cam uçurum yaklaşımı, ilerleyen yıllarda işletme yönetimi başta olmak üzere siyaset, eğitim, kamu yönetimi, spor ve güvenlik gibi farklı alanlarda yapılan araştırmalarla desteklenmiş ve geliştirilmiştir (Bruckmüller

ve Branscombe, 2010; Ryan vd., 2010b; Schulz, 2024). Günümüzde cam uçurum, kadınların liderlik pozisyonlarında karşılaştıkları görünmez kariyer engellerini açıklayan önemli kavramlardan biri olarak kabul edilmektedir.

Literatürde cam uçurumun ortaya çıkışını açıklamak amacıyla çeşitli kuramsal yaklaşımlar geliştirilmiştir. Liderliğin geleneksel olarak erkeklerle özdeşleştirilmesi, kadın ve erkeklere atfedilen toplumsal roller, kriz dönemlerinde liderlerden beklenen özellikler ve örgütsel karar alma süreçlerinde etkili olan önyargılar, cam uçurumun oluşumunda belirleyici unsurlar arasında gösterilmektedir. Bu nedenle cam uçurum, yalnızca bireysel kariyer tercihleriyle açıklanamayacak; örgütsel, kültürel ve toplumsal dinamiklerle şekillenen çok boyutlu bir olgu olarak değerlendirilmektedir.

Bu bölümde, kadınların liderlik yolculuklarında karşılaştıkları görünmez kariyer engellerinden biri olan cam uçurum olgusu kuramsal ve kavramsal açıdan ele alınmaktadır. Bu kapsamda öncelikle cam uçurum kavramının ortaya çıkışı ve kuramsal temelleri açıklanmakta, ardından cam uçurumla ilişkili kavramlar ile olgunun ortaya çıkmasında etkili olan bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörler değerlendirilmektedir. Ayrıca ulusal ve uluslararası literatürde gerçekleştirilen araştırmalar incelenerek cam uçurum olgusuna ilişkin mevcut bilgi birikimi ortaya konulmakta ve konuya ilişkin güncel tartışmalar değerlendirilmektedir.

1. Cam Uçurum Kavramına Kuramsal Bir Bakış

Kadınların çalışma yaşamında daha görünür hale gelmesi ve yönetim kademelerinde yer almaya başlaması, toplumsal cinsiyet eşitsizliğine dayalı kariyer engellerinin farklı biçimlerde ortaya çıkmasına neden olmuştur. Özellikle yönetim alanında kadınların karşılaştığı görünmez engeller, yalnızca üst pozisyonlara ulaşma süreciyle sınırlı kalmamakta; aynı zamanda bu pozisyonlarda hangi koşullarda görev aldıklarıyla da ilişkilendirilmektedir. Bu nedenle cam uçurum kavramı, kadın yöneticilerin kriz, risk ve belirsizlik ortamlarında liderlik pozisyonlarına getirilmesini açıklayan önemli kuramsal yaklaşımlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Kuramsal açıdan cam uçurum; toplumsal cinsiyet rolleri, örgütsel önyargılar, liderlik algıları ve erkek egemen yönetim anlayışı ile ilişkilendirilmektedir. Başarısızlık durumunda sorumluluğun kadın yöneticilere yüklenmesi ise cam uçurumun görünmez fakat güçlü bir kariyer engeli olarak değerlendirilmesine neden olmaktadır.

1.1. Cam Uçurum Kavramı

Uzun yıllar boyunca kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşmasını engelleyen “cam tavan” kavramı ön planda yer alırken, günümüzde kadınların

bu engelleri aşsalar dahi farklı ve daha karmaşık sorunlarla karşılaştıkları görülmektedir. Bu noktada “cam uçurum” kavramı önem kazanmaktadır. Cam tavan, kadın çalışanların üst düzey yönetim pozisyonlarına yükselmesini sınırlandıran, örgütsel yapı ve toplumsal önyargılardan beslenen görünmez kariyer engelleri olarak tanımlanmaktadır (Öğüt, 2006: 58; Yıldız vd. 2016a: s.1120). Cam tavan olgusunun devamı niteliğinde ele alınan cam uçurum kavramı ise kadınların üst yönetim pozisyonlarına ulaşabildikleri durumlarda dahi, çoğunlukla başarısızlık riskinin yüksek olduğu kriz dönemlerinde ve güvencesiz liderlik pozisyonlarında görevlendirilmelerini ifade etmektedir (Ryan ve Haslam, 2005: 81). Başka bir ifadeyle cam uçurum, kadınların cam tavan engelini aşmalarına rağmen, yüksek risk ve başarısızlık olasılığı taşıyan üst düzey yönetim görevlerine atanması durumunu açıklamaktadır (Dzanic, 2009: 10). Bu yönüyle kavram, görünmez engelleri aşarak üst yönetim kademelerine ulaşan kadınların, örgütsel kırılmanın yoğun olduğu dönemlerde liderlik sorumluluğunu üstlenmek zorunda bırakılmalarını ifade eden bir ayrımcılık biçimi olarak değerlendirilmektedir (Ryan vd., 2010a: 485). Sabharwal’a (2015) göre yöneticilik rolünün geleneksel olarak erkeklerle özdeşleştirilmesi ve liderlik, risk alma, karar verme ve otorite kullanma gibi özelliklerin çoğunlukla erkeklere atfedilmesi, kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına erişimini zorlaştırabilmektedir.

Cam uçurum yaklaşımı, kadınların liderlik pozisyonlarına erişmelerinden çok bu pozisyonlara hangi koşullar altında getirildiklerine odaklanmaktadır (Yıldız vd., 2016b: 511). Nitekim kadın yöneticiler çoğu zaman kriz, belirsizlik ve başarısızlık riskinin yüksek olduğu dönemlerde liderlik pozisyonlarına getirilmektedir. Bu durum ise kadınların olası başarısızlıklarla özdeşleştirilmesine ve toplumsal cinsiyete dayalı önyargıların güçlenmesine neden olabilmektedir (İpçioğlu ve Taşdemir, 2024: 172). Chambers (2011), cam uçurum kavramını; kriz dönemindeki işletmelerde üst düzey yöneticilik pozisyonlarına kadınların atanması ve olası başarısızlık sonrasında “kadından yönetici olmaz” anlayışının güçlendirilmesi amacıyla ortaya çıkan bir yönetim yaklaşımı olarak açıklamaktadır (Chambers, 2011: 4-5; İpçioğlu ve Taşdemir, 2024: 172).

Cam uçurum kavramı, 2005 yılında psikologlar Michelle K. Ryan ve S. Alexander Haslam tarafından ortaya atılmıştır. Judge’ın (2003) kadınların yönetim kurullarına atanmasının şirket performansını olumsuz etkileyebileceği yönündeki değerlendirmeleri, kadın liderlerin örgütlerdeki konumuna ilişkin önemli tartışmaları da beraberinde getirmiştir. Bu tartışmalardan hareketle Ryan ve Haslam (2005), kadınların yalnızca üst pozisyonlara ulaşıp ulaşamadıklarını değil, hangi koşullar altında bu pozisyonlara getirildiklerini inceleyerek cam uçurum yaklaşımını geliştirmişlerdir. Literatürde cam uçurumun,

şirket performansının düştüğü ve örgütsel krizlerin yaşandığı dönemlerde kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına erkeklere kıyasla daha fazla atanmasıyla ilişkilendirildiği görülmektedir (Vongas, 2009: 1). Bu durum, kadın yöneticilerin başarısızlık ihtimali yüksek pozisyonlara yönlendirilmesi ve olası olumsuz sonuçların kadın liderlik yeterlilikleriyle ilişkilendirilmesi riskini de beraberinde getirmektedir. Nitekim bazı araştırmacılar, kadınların kriz dönemlerinde yönetim pozisyonlarına getirilmesinin, şirket başarısız olduğunda “kadından yönetici olmaz” biçimindeki toplumsal önyargıları güçlendirebildiğini ve bu sürecin erkek egemen yönetim anlayışını yeniden üreten bir mekanizma olarak işlediğini ileri sürmektedir (Chambers, 2011: 4-5).

Gupta (2018), kadın yöneticilerin kariyerlerinde yükselme sürecinde benzer koşullardaki erkek yöneticilerle karşılaştırıldığında farklı uygulamalarla karşı karşıya kaldıklarını belirtmektedir. Özellikle örgütsel sorunların, yönetsel hataların ya da krizlerin ortaya çıktığı durumlarda kadınların liderlik pozisyonlarına atanma olasılığının erkeklere kıyasla daha yüksek olduğu ifade edilmektedir. Bu durum, kadın yöneticilerin başarısızlık riski yüksek görevlere yönlendirilmesi yoluyla kariyer gelişimlerinin olumsuz etkilenmesine ve kimi zaman çalışma yaşamından uzaklaşmalarına neden olabilen bir “cam uçurum” stratejisi olarak değerlendirilmektedir. Ryan vd. (2007), örgüt çalışanlarının cam uçurum olgusuna ilişkin algılarını inceledikleri araştırmalarında, kadın katılımcıların bu durumu cinsiyet temelli eşitsizlik ve sınırlı kariyer fırsatlarının bir sonucu olarak değerlendirme eğiliminde olduklarını ortaya koymuştur. Buna karşılık erkek katılımcılar, kadınların kriz dönemlerinde liderlik pozisyonlarına atanmasını daha çok liderlik yeterlilikleri ve örgütsel gereklilikler çerçevesinde açıklamış, söz konusu uygulamayı ayrımcılık olarak değerlendirmeye daha az eğilim göstermiştir. Ayrıca her iki cinsiyet grubunun da kriz dönemlerinde kadınların iletişim, uzlaştırıcılık ve kişilerarası ilişki yönetimi gibi özelliklerinin liderlik açısından avantaj sağlayabileceğini düşündükleri belirlenmiştir.

1.1.1. Cam Uçuruma İlişkin Kuramsal Yaklaşımlar

1.1.1.1. Sosyal Rol Kuramı

Cam uçurum olgusunu açıklamada yararlanılan kuramsal yaklaşımlardan biri Sosyal Rol Kuramı’dır. Eagly ve arkadaşları tarafından geliştirilen bu kurama göre kadın ve erkeklere ilişkin davranış kalıpları biyolojik özelliklerden ziyade toplumsal yaşam içerisinde öğrenilen rollerin bir sonucudur (Eagly ve Karau, 2002; Wood ve Eagly, 2002: 699; Keskin ve Uluşan, 2016: 54; Güvendi, 2023:552). Toplumlar kadın ve erkeklerden farklı beklentilere sahip olmakta; kadınlar daha çok bakım verme, iş birliği kurma ve ilişkileri

sürdürme gibi özelliklerle ilişkilendirilirken, erkekler bağımsızlık, rekabetçilik ve otorite gibi özelliklerle özdeşleştirilmektedir (Dulin, 2007: 105; Karakılıç vd., 2008: 222). Bu toplumsal rol beklentileri zamanla liderlik algılarını da şekillendirmektedir. Sosyal Rol Kuramı açısından değerlendirildiğinde, kriz ve belirsizlik dönemlerinde kadınların iletişim becerileri, uzlaştırıcı yaklaşımları ve ilişki odaklı özellikleri nedeniyle liderlik pozisyonları için daha uygun görülebilmeleri, cam uçurum olgusunun ortaya çıkışını açıklayan unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir (Wood ve Eagly, 2002: 699; Wood ve Eagly, 1999: 412).

1.1.1.2. Rol Uyuşmazlığı/Çatışması Kuramı

Cam uçurumu açıklamada yararlanılan bir diğer yaklaşım Rol Uyuşmazlığı Kuramı'dır. Bu kurama göre bireyin sahip olduğu özellikler, değerler, beklentiler ve yetkinlikler ile kendisinden beklenen rol arasında uyumsuzluk bulunması durumunda rol çatışması ortaya çıkmaktadır (Dökmen, 2008: 146; Arslan, 2016:13). Çalışanın kişisel değerleri ve yeterlilikleri ile örgütün kendisine yüklediği sorumlulukların örtüşmemesi, karar verme süreçlerinde kararsızlık, stres ve performans baskısına neden olabilmektedir (Başaran, 2008: 346). Cam uçurum açısından değerlendirildiğinde, kadın yöneticilerin kriz ve başarısızlık riski yüksek pozisyonlara atanmaları, kendilerinden beklenen liderlik rolü ile örgütsel koşullar arasındaki uyumsuzluğu artırabilmektedir. Bu durum, kadın liderlerin görevlerini yerine getirirken daha yoğun baskı altında kalmalarına ve performanslarının daha fazla sorgulanmasına yol açabilmektedir. Rol Uyuşmazlığı Kuramı, bu yönüyle kadın yöneticilerin riskli liderlik pozisyonlarında karşılaştıkları güçlükleri açıklamada yararlanılan kuramsal yaklaşımlardan biri olarak değerlendirilmektedir (Biddle, 1979: 74; Griffin ve Moorhead, 1989: 187).

1.1.1.3. Think Manager-Think Male Kuramı

Schein (1973) tarafından geliştirilen ve sonraki araştırmalarla desteklenen Think Manager-Think Male yaklaşımı, başarılı yöneticilerde bulunması gereken özelliklerin çoğunlukla erkeklerle özdeşleştirildiğini ileri sürmektedir. Bu yaklaşıma göre liderlik; otorite, rekabetçilik, kararlılık ve bağımsızlık gibi geleneksel olarak eril kabul edilen özelliklerle ilişkilendirilmekte, bu nedenle yönetici pozisyonları çoğu zaman erkeklere daha uygun görülmektedir. Schein ve arkadaşlarının farklı ülkelerde gerçekleştirdikleri araştırmalar, başarılı yöneticilerin sahip olması gereken özelliklerin erkeklere atfedilen özelliklerle büyük ölçüde örtüşüğünü ortaya koymuştur (Schein, 1973; Schein vd., 1996). Cam uçurum literatüründe bu yaklaşımın karşılığı sıklıkla "Think Crisis-Think Female" anlayışıyla açıklanmaktadır. Buna göre örgütler

başarılı ve istikrarlı dönemlerde liderliği erkeklerle özdeşleştirirken, kriz ve belirsizlik dönemlerinde kadınların daha uzlaştırıcı, ilişki odaklı ve değişim yaratabilecek liderler olarak algılanması söz konusu olabilmektedir. Böylece kadınlar normal koşullarda liderlik için yeterince uygun görülmezken, örgütsel riskin ve başarısızlık olasılığının arttığı dönemlerde liderlik pozisyonları için daha uygun adaylar olarak değerlendirilebilmektedir. Bu durum, cam uçurum olgusunun kuramsal açıklamalarından biri olarak kabul edilmektedir.

1.2. Cam Uçurum ile İlişkili Kavramlar

Cam uçurum kavramı, kadınların yönetim pozisyonlarında karşılaştıkları zorlukları açıklayan önemli bir yaklaşım olmakla birlikte, bu olgunun daha iyi anlaşılabilmesi için kadınların kariyer süreçlerinde karşılaştıkları diğer görünmez engellerin de ele alınması gerekmektedir. Çalışma yaşamında toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin farklı yansımalarını açıklamak amacıyla geliştirilen **cam tavan**, **cam yürüyen merdiven**, **cam asansör**, **cam labirent** ve **kraliçe arı** sendromu gibi kavramlar, kadınların kariyer gelişimlerini farklı boyutlarıyla değerlendirmektedir. Cam uçurum ise bu kavramlardan farklı olarak, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına ulaşmalarından sonra karşı karşıya kaldıkları riskli ve belirsiz koşullara odaklanmaktadır. Bu nedenle cam uçurumun ortaya çıkışını ve işleyişini daha iyi açıklayabilmek için, onunla ilişkili kavramların incelenmesi yararlı olacaktır.

1.2.1. Cam Tavan

Cam tavan (glass ceiling) kavramı, özellikle kadın çalışanların kariyer yaşamlarında üst yönetim pozisyonlarına yükselmelerinin ve ücret artışlarından eşit biçimde yararlanmalarının önünde bulunan görünmez engelleri açıklamak amacıyla geliştirilmiştir. Kavram, cinsiyet ve kimi zaman ırk temelli ayrımcılık nedeniyle nitelikli çalışanların örgüt yapısında belirli bir seviyenin üzerine çıkamamasını ifade etmektedir. “Tavan” metaforu kariyer ilerlemesini sınırlandıran engelleri temsil ederken, “cam” ifadesi ise bu engellerin açık biçimde görülmemesine rağmen çalışanlar tarafından hissedilen yapısını vurgulamaktadır. Bu nedenle cam tavan, resmi kurallarda yer almayan ancak örgütsel uygulamalar ve toplumsal kalıplar aracılığıyla etkisini sürdüren görünmez bariyerler bütünü olarak değerlendirilmektedir (Cotter vd., 2001: 656).

Cam tavan kavramını açıklamak amacıyla literatürde ve popüler yönetim yazınında sıklıkla kullanılan benzetmelerden biri “pire örneği”dir. Bu anlatıda, cam bir engelle karşılaşan pirelerin zamanla daha yükseğe sıçramaktan vazgeçtikleri ve engel ortadan kaldırılrsa bile eski sınırlarının üzerine çıkamadıkları ifade edilmektedir. Her ne kadar bu anlatının deneysel

temelleri tartışmalı olsa da, bireylerin karşılaştıkları engelleri zamanla içselleştirebilmelerini açıklayan bir metafor olarak kullanılmaktadır. Cam tavan olgusu açısından değerlendirildiğinde bu benzetme, kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları görünmez engellerin zamanla psikolojik sınırlara dönüşebileceğini göstermektedir. Özellikle üst yönetim pozisyonlarına yükselme süreçlerinde karşılaşılan önyargılar ve ayrımcı uygulamalar, bazı kadın çalışanların kariyer hedeflerini sınırlandırmalarına ve belirli pozisyonlara ulaşamayacaklarına ilişkin bir algı geliştirmelerine neden olabilmektedir. Bu nedenle cam tavan, yalnızca örgütsel engelleri değil, bireylerin zamanla içselleştirebildikleri görünmez kariyer sınırlarını da ifade etmektedir.

1.2.2. Cam Yürüyen Merdiven ve Cam Asansör

Cam yürüyen merdiven (glass escalator) ya da bazı çalışmalarda kullanılan ifadeyle cam asansör (glass elevator), erkek çalışanların özellikle kadınların yoğun olarak yer aldığı mesleklerde görünmez avantajlardan yararlanarak kariyer basamaklarında daha hızlı ilerlemelerini ifade etmektedir (Alhas, 2016: 25). Bu kavram, örgütlerde belirli grupların diğer çalışanlara kıyasla daha kolay terfi etmelerini ve yönetsel pozisyonlara daha hızlı ulaşmalarını açıklamak amacıyla kullanılmaktadır.

Williams'a (1992) göre erkek çalışanlar, kadın egemen mesleklerde sayısal olarak azınlıkta olmalarına rağmen kariyer süreçlerinde çeşitli avantajlara sahip olabilmektedir. Özellikle sınıf öğretmenliği, ebelik ve anaokulu öğretmenliği gibi kadınların yoğun olarak çalıştığı alanlarda erkeklerin daha hızlı terfi ettikleri ve yönetsel görevlere daha kolay erişebildikleri görülmektedir. Araştırmalar, erkeklerin yalnızca daha hızlı yükselmekle kalmadıklarını, aynı zamanda kariyer gelişimi açısından erkek yoğun sektörlerdeki ilerlemelerinden daha avantajlı bir konuma ulaşabildiklerini göstermektedir. Benzer şekilde Mondal'a (2016) göre kadınlar yönetsel pozisyonlara ulaşmak için kariyer süreçlerinde adım adım ilerlemek zorunda kalırken, erkekler görünmez avantajlar sayesinde aynı pozisyonlara daha kısa sürede ulaşabilmektedir. Bu durum, kadınların kariyer yolculuğunu merdivenle çıkmasına, erkeklerin ise adeta bir asansör yardımıyla üst kademelere taşınmasına benzetilmektedir. Erkeklerin kadın yoğun mesleklerde dahi liderlik ve yöneticilik özellikleriyle ilişkilendirilmeleri, onların kariyer ilerlemelerinde avantajlı bir konuma sahip olmalarına katkı sağlayabilmektedir. Cognard-Black'e (2012) göre bu durum, kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına erişimlerini zorlaştıran görünmez mekanizmalardan biri olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla cam yürüyen merdiven ya da cam asansör etkisi, örgütlerde fırsat eşitliğinin yalnızca sayısal temsil ile sağlanmadığını ve toplumsal cinsiyet temelli ayrıcalıkların kadın egemen mesleklerde de etkisini sürdürdürebildiğini göstermektedir.

1.2.3. Cam Labirent

Kadınların çalışma yaşamında ve özellikle liderlik pozisyonlarına yükselme süreçlerinde karşılaştıkları engelleri açıklamak amacıyla geliştirilen kavramlardan biri de cam **labirent (labyrinth)** metaforudur. Eagly ve Carli (2007), kadınların kariyer gelişimlerini açıklamak için uzun yıllar kullanılan “cam tavan” metaforunun, kadınların karşılaştıkları engellerin karmaşıklığını tam olarak yansıtmadığını ileri sürmüş ve bunun yerine “labirent” metaforunu önermiştir. Yazarlara göre üst düzey liderlik pozisyonlarına ulaşmayı hedefleyen kadınlar için kariyer yolu, tek bir engelin aşılmasıyla sonuçlanan doğrusal bir süreç değil; aksine çok sayıda engel, dönüş ve çıkmazın bulunduğu karmaşık bir yolculuktur.

Labirent metaforu, kadınların kariyerleri boyunca karşılaştıkları görünür ve görünmez engellerin çok boyutlu yapısına dikkat çekmektedir. Bu engellerin önemli bir kısmı toplumsal cinsiyet kalıp yargılarından kaynaklanmaktadır. Liderlik özelliklerinin geleneksel olarak erkeklerle özdeşleştirilmesi, kadınların liderlik yeterliliklerinin daha fazla sorgulanmasına ve üst düzey pozisyonlar için daha az uygun görülmesine neden olabilmektedir. Bunun sonucunda kadınlar, terfi süreçlerinden performans değerlendirmelerine kadar birçok alanda örtük veya açık ayrımcılıkla karşı karşıya kalabilmektedirler. Ayrıca kadınların iş ve aile yaşamı arasındaki dengeyi sağlama sorumluluğuna ilişkin toplumsal beklentiler de kariyer gelişimlerini etkileyen önemli faktörler arasında yer almaktadır. Özellikle çocuk ve aile bakımına ilişkin yükümlülüklerin büyük ölçüde kadınlar tarafından üstlenilmesi, birçok kadın için kariyer yolculuğundaki en zorlu dönemeçlerden birini oluşturmaktadır. Bununla birlikte labirent metaforu, kadınların liderlik pozisyonlarına ulaşmalarının imkânsız olduğunu ileri sürmemektedir. Aksine, kadınların karşılaştıkları engellerin çeşitliliğini ve sürekliliğini vurgularken, bu engellerin aşılabileceğine de işaret etmektedir. Eagly ve Carli’ye (2007) göre her labirentin merkezine ulaşmayı sağlayan bir yol bulunmaktadır. Bu nedenle kadınların liderlik pozisyonlarına yükselmeleri mümkün olmakla birlikte, söz konusu süreç erkeklere kıyasla daha uzun, daha karmaşık ve daha fazla çaba gerektiren bir kariyer yolculuğu niteliği taşımaktadır. Bu yönüyle labirent metaforu, kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları yapısal, kültürel ve bireysel engellerin bir bütün olarak değerlendirilmesine olanak sağlayan kapsamlı bir yaklaşım sunmaktadır.

1.2.4. Kraliçe Arı

Kraliçe Arı (Queen Bee) kavramı, Staines, Tavris ve Jayaratne (1973) tarafından erkek egemen örgütlerde üst düzey pozisyonlara ulaşan bazı kadınların diğer kadın çalışanlardan uzaklaşmaları, onları desteklememeleri veya

olumsuz değerlendirmeleri eğilimini tanımlamak amacıyla ortaya konulmuştur. Kavram, üst düzey kadın yöneticilerin örgütteki diğer kadınlara karşı mesafeli, eleştirel veya destekleyici olmayan tutumlarını ifade etmektedir (Mavin, 2008: 75–79). Bu yaklaşım, kadınların örgütsel yaşamda karşılaştıkları engelleri aşma süreçlerinde geliştirdikleri davranış kalıplarını anlamaya yönelik önemli bir çerçeve sunmaktadır.

Kraliçe Arı Fenomeni üzerine yapılan araştırmalar, bu olgunun üç temel davranış örüntüsüyle karakterize edildiğini göstermektedir. Buna göre kraliçe arı olarak nitelendirilen kadınlar, öncelikle erkeklere özgü kabul edilen özellikleri benimseme ve bu özellikleri başarıyla ilişkilendirme eğilimi göstermektedir. İkinci olarak, kendilerini diğer kadınlardan farklı ve ayrıcalıklı bir konumda değerlendirerek bireysel başarılarını ön plana çıkarmaktadırlar. Son olarak ise örgütlerde var olan cinsiyet temelli hiyerarşik yapıları kabul etmekte ve bu yapıların sürdürülmesine dolaylı olarak katkıda bulunmaktadırlar (Derks, Van Laar ve Ellemers, 2016; Derks, 2017: 1297–1298). Literatürde bu davranış örüntülerinin, kadınların erkek egemen çalışma ortamlarında karşılaştıkları ayrımcılık, önyargı ve kariyer engelleri karşısında geliştirdikleri uyum mekanizmalarıyla ilişkili olabileceği değerlendirilmektedir.

Kraliçe Arı Sendromu'nun etkileri yalnızca bu davranışları sergileyen kadınlarla sınırlı değildir. Sendrom, aynı zamanda kadın çalışanların kariyer gelişimleri, örgüt içindeki ilişkileri ve kadınların bir grup olarak örgütsel konumları üzerinde de önemli sonuçlar doğurmaktadır. Erkek egemen örgütlerde üst düzey pozisyonlara ulaşan ve kraliçe arı davranışları sergileyen kadınlar, bireysel kariyer başarılarını sürdürmede avantaj elde edebilseler de, özellikle kariyerlerinin başlangıç aşamasındaki kadın çalışanlar tarafından destekleyici ve etkili liderler olarak algılanmamaktadırlar (Derks, 2017: 1299). Bu durum, kadınlar arasındaki dayanışmanın ve mentorluk ilişkilerinin zayıflamasına, kadın çalışanların örgütsel destek algılarının azalmasına ve uzun vadede kadınların kolektif olarak güçlenmelerinin önünde önemli bir engel oluşmasına yol açabilmektedir. Dolayısıyla Kraliçe Arı Fenomeni, yalnızca bireysel tutum ve davranışlarla açıklanabilecek bir olgu değil; aynı zamanda erkek egemen örgütsel yapıların, toplumsal cinsiyet normlarının ve kariyer süreçlerinde yaşanan eşitsizliklerin bir sonucu olarak ortaya çıkan çok boyutlu bir örgütsel davranış sorunudur. Bu nedenle güncel çalışmalar, kraliçe arı davranışlarını bireysel bir eksiklikten ziyade, kadınların eşitsiz örgütsel koşullara verdikleri bir uyum tepkisi olarak değerlendirmektedir.

2. Cam Uçuruma Neden Olan Unsurlar

Cam uçurum olgusunun ortaya çıkmasında tek bir neden bulunmamakta; bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeyde çeşitli faktörler birlikte etkili olmaktadır. Literatürde kişilik özellikleri ve liderlik algıları gibi bireysel unsurların yanı sıra örgütsel performans, örgüt kültürü, grup dinamikleri, toplumsal cinsiyet kalıp yargıları, ataerkil kültür ve kadın yöneticilere yönelik önyargıların bu süreci şekillendiren temel faktörler arasında yer aldığı belirtilmektedir (Karakuş, 2021; Alhas, 2020; Alhas, 2021; Akbaş ve Taner, 2017; Yıldız vd., 2016a; Ersoy, 2009; Uyar, 2011; Ak Kurt, 2011). Cam uçuruma zemin hazırlayan unsurlar, daha sistematik bir değerlendirme yapabilmek amacıyla bireysel ve örgütsel-toplumsal boyutlar altında incelenmiştir.

2.1. Bireysel Unsurlar

Cam uçurumun ortaya çıkmasında bireysel faktörler önemli bir yere sahiptir. Literatürde kişilik özellikleri, toplumsal cinsiyet rolleri, öğrenilmiş çaresizlik, kraliçe arı sendromu, çoklu rol üstlenme ve bireysel kariyer tercihleri gibi unsurların kadınların yönetsel pozisyonlara erişimlerini ve bu pozisyonlardaki deneyimlerini etkileyebildiği belirtilmektedir (Örücü vd., 2007; Düzgün ve Hayalioğlu, 2006; Gökaya, 2015; Yılmaz, 2013).

Kişilik özellikleri, kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları engellerle mücadele etme biçimlerini etkileyen önemli unsurlardan biridir. Özgüven eksikliği, kararsızlık ve kariyer hedeflerinin net olmaması gibi özellikler kadınların yönetsel pozisyonlara yönelmesini zorlaştırabilmektedir (Örücü vd., 2007: 119). Benzer şekilde öğrenilmiş çaresizlik, bireyin geçmiş deneyimlerinden hareketle karşılaştığı sorunları değiştiremeyeceğine inanması ve harekete geçmekten kaçınması olarak tanımlanmaktadır (Düzgün ve Hayalioğlu, 2006: 405). Ataerkil toplum yapısı içerisinde kadınlara aktarılan toplumsal cinsiyet rolleri, zaman zaman bu algının güçlenmesine neden olabilmektedir. Cam uçurumun bireysel boyutunda öne çıkan unsurlardan biri de kadınların **liderlik** pozisyonları için uygun görülmesine ilişkin algılardır. Etkili bir yöneticinin teknik bilgiye sahip olması, çalışanları yönlendirebilmesi, iletişim ve diplomasi becerilerini kullanabilmesi beklenmektedir (Laios vd., 2003: 152). Ancak literatürde kadınların çoğu zaman işletmelerin başarılı dönemlerinden ziyade kriz ve belirsizlik dönemlerinde yönetim pozisyonları için daha uygun adaylar olarak değerlendirildikleri görülmektedir (Simpson vd., 2002: 2). Bu durum, kadınların olumlu performans dönemlerinde cam tavan engeliyle karşılaşırken, olumsuz performans dönemlerinde cam uçurum olgusuna maruz kalabilmelerine yol açmaktadır. Bireysel faktörler kapsamında değerlendirilen bir diğer unsur liderlik yeteneğine ilişkin algılardır. Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik tarzları

arasında farklılıklar bulunduğu ve kadınların daha çok iletişim, iş birliği, empati ve destekleyicilik gibi özelliklerle ilişkilendirildiği belirtilmektedir (Yıldız, 2017:132). Bu nedenle kriz dönemlerinde kadınların uzlaştırıcı ve dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip oldukları düşünülmekte, bazı durumlarda erkek yöneticilere kıyasla daha başarılı kriz yöneticileri olabilecekleri algısı ortaya çıkabilmektedir (Brenner vd., 1989: 662). **Güven unsuru** da cam uçurumun oluşumunda etkili olabilmektedir. Liderlerin takipçileri tarafından güvenilir bulunması, etkili liderliğin temel koşullarından biri olarak kabul edilmektedir. Özellikle kriz ve belirsizlik dönemlerinde çalışanların yöneticilerine duydukları güven daha fazla önem kazanmaktadır. Bu nedenle bazı araştırmalar, kriz dönemlerinde kadın liderlere duyulan güvenin artabildiğini ve bunun kadınların riskli liderlik pozisyonlarına atanma olasılığını yükseltebildiğini göstermektedir (Chambers, 2011: 7). Dolayısıyla kadınların iletişim becerileri, empati düzeyleri ve uzlaşmacı liderlik özellikleriyle ilişkilendirilmeleri, kriz dönemlerinde liderlik pozisyonları için tercih edilmelerinde etkili olabilmektedir.

2.2. Örgütsel ve Toplumsal Unsurlar

Örgütsel faktörler de cam uçurumun ortaya çıkmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bazı işletmelerde hâkim olan yönetim anlayışı ve örgütsel yapı nedeniyle, işletmenin karşılaştığı başarısızlıkların sorumluluğu çoğu zaman kadın yöneticilere yüklenebilmektedir. Bu durum, kadın yöneticilerin başarısızlığın temel nedeni olarak görülmesine, daha yoğun eleştirilere maruz kalmalarına ve kimi zaman haksız biçimde suçlanmalarına yol açabilmektedir (Majidli ve Budak, 2017: 149). Ayrıca kadın çalışanlar ve yöneticiler, çalışma yaşamında cinsiyetlerinden dolayı asılsız söylentiler, hakaretler, imalar, dışlayıcı davranışlar ve çeşitli yıldırma uygulamalarıyla karşı karşıya kalabilmektedir. Bunun yanında sahip oldukları yetki ve sorumlulukların sınırlandırılması, karar alma süreçlerinden uzaklaştırılmaları ve daha alt düzey görevlerde kalmaları yönünde baskı görmeleri de karşılaşılan sorunlar arasında yer almaktadır (Erdoğan, 2009: 321). Bununla birlikte örgütlerin benimsediği politika ve uygulamalar, kadınların kariyer gelişim süreçleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İşe alım ve terfi süreçlerinde liyakatin esas alınması, çalışanlara eşit fırsatlar sunan bir örgüt kültürünün oluşturulması, destekleyici bir örgüt ikliminin sağlanması ve mentorluk uygulamalarının yaygınlaştırılması kadınların yönetsel pozisyonlara erişimini destekleyen unsurlar arasında yer almaktadır. Ayrıca çalışanların örgüt içindeki sosyal ve mesleki ilişki ağlarına katılımlarının teşvik edilmesi de kariyer gelişimlerini güçlendiren önemli uygulamalardan biri olarak değerlendirilmektedir (Erkılınc, 2011: 21; Yılmaz, 2013: 24; Karcıoğlu ve Leblebici, 2014).

Örgütsel faktörlerin yanı sıra toplumsal unsurlar da cam uçurumun ortaya çıkmasında etkili olmaktadır. Kadınların liderlik pozisyonlarına erişiminde karşılaştıkları güçlükler çoğu zaman bireysel yetersizliklerden değil, toplumsal cinsiyet kalıp yargıları ve yapısal eşitsizliklerden kaynaklanmaktadır (Dorsey, 2023). Kadınların liderlik, otorite ve karar verme gibi özelliklerle erkeklere kıyasla daha az ilişkilendirilmesi, üst düzey yönetim pozisyonlarına erişimlerini zorlaştırabilmektedir. Bu durum yalnızca kadınların kariyer gelişimlerini değil, aynı zamanda örgütlerin etkinliğini ve toplumsal kalkınmayı da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bunun sonucunda ortaya çıkan gelir ve fırsat eşitsizlikleri, kadınların ekonomik bağımsızlıklarını sınırlandırmakta ve toplumsal eşitlik hedeflerine ulaşılmasını güçleştirmektedir (Aelenei vd., 2020). Cam uçurum ve cam tavan gibi olguların devamlılığında toplumsal önyargılar, rol model eksikliği ve bilinçli ya da bilinçsiz ayrımcı uygulamalar önemli bir yer tutmaktadır (Aelenei vd., 2024). Özellikle kadınların annelik rolleriyle ilişkilendirilmesi ve aile sorumluluklarının kariyerlerinin önünde engel oluşturacağı yönündeki önyargılar, liderlik pozisyonlarına yükselmelerini zorlaştırabilmektedir. Bunun yanında kadınların profesyonel mentorluk ve destek mekanizmalarına erişimlerinin daha sınırlı olması da kariyer gelişimlerini olumsuz etkileyebilmektedir. Evli kadınların örgüt içindeki sosyal ve profesyonel ağlardan dışlanmaları ise kariyer fırsatlarına erişimlerini kısıtlayarak üst düzey yöneticilik pozisyonlarına geçişlerini güçleştirebilmektedir (Esposito, 2021).

3. Cam Uçurum Üzerine Yapılan Araştırmalar

Cam uçurum kavramının Ryan ve Haslam tarafından ortaya atılmasının ardından, farklı ülkelerde ve sektörlerde çok sayıda araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalar, kadınların liderlik pozisyonlarına atanma süreçlerinde örgütsel performans, toplumsal cinsiyet kalıp yargıları ve liderlik algılarının önemli rol oynadığını ortaya koymaktadır. Literatürde yer alan araştırmalar incelendiğinde, cam uçurum olgusunun yalnızca işletme yönetimiyle sınırlı olmadığı; siyaset, eğitim, güvenlik ve spor gibi farklı alanlarda da gözlemlenebildiği görülmektedir. Bu kapsamda uluslararası ve ulusal literatürde elde edilen bulgular aşağıda değerlendirilmiştir.

3.1. Uluslararası Literatürde Cam Uçurum Araştırmaları

Cam uçurum olgusuna ilişkin araştırmalar, kadınların liderlik pozisyonlarına atanma süreçlerinde örgütsel koşulların ve toplumsal cinsiyet kalıp yargılarının önemli rol oynadığını göstermektedir. Cam uçurum kavramına ilişkin ilk ampirik çalışma Ryan ve Haslam (2005) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmacılar Londra Borsası'nda işlem gören FTSE 100 şirketlerini inceleyerek, kadın yöneticilerin genellikle şirket performansının düşüş gösterdiği dönemlerde

göreve getirildiklerini ortaya koymuşlardır. Ashby, Ryan ve Haslam (2006), hukuk öğrencileriyle gerçekleştirdikleri araştırmada, düşük riskli davalarda kadın ve erkek adayların benzer düzeyde tercih edildiğini; buna karşın yüksek risk içeren davalarda kadın adayların baş danışman olarak seçilme olasılığının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu, kadınların riskli ve başarısızlık olasılığı yüksek görevlerle ilişkilendirilebildiğini göstermektedir. Benzer şekilde Haslam ve Ryan (2008), yönetim öğrencileri, lise öğrencileri ve yöneticiler üzerinde yürüttükleri deneysel çalışmalarda, işletme performansının kötüleştiği durumlarda kadın adayların liderlik pozisyonları için tercih edilme olasılığının arttığını tespit etmiştir. Ryan ve Haslam'ın (2007) sonraki çalışmaları da, güvencesiz ve başarısızlık riski yüksek liderlik pozisyonlarında kadınların tercih edilme olasılığının erkeklere kıyasla daha yüksek olduğunu desteklemektedir. Cam uçurumun altında yatan algısal süreçleri inceleyen Ryan, Haslam, Hersby ve Bongiorno (2011), başarılı örgütlerde liderlik rolünün geleneksel olarak erkeklerle özdeşleştirildiğini, buna karşılık başarısızlık yaşayan örgütlerde kadınların liderlik için daha uygun görülebildiğini ortaya koymuştur. Araştırmacılar, kriz dönemlerinde kadınların lider olarak tercih edilmesinde toplumsal cinsiyet stereotiplerinin etkili olduğunu ve kadınların değişim yaratabilecek liderler olarak algılanabildiğini belirtmektedir.

Cam uçurum olgusunun siyasal alandaki yansımaları da araştırılmıştır. Ryan, Haslam ve Kulich (2010), seçim kazanma ihtimalinin yüksek olduğu güvenli bölgelerde erkek adayların daha fazla tercih edildiğini, buna karşılık seçim başarısının daha düşük görüldüğü riskli bölgelerde kadın adayların tercih edilme olasılığının arttığını belirlemiştir. Bu bulgu, cam uçurumun yalnızca işletmelerde değil, siyasal liderlik süreçlerinde de görülebildiğini göstermektedir. Bruckmüller ve Branscombe (2010) tarafından gerçekleştirilen araştırmada ise cam uçurumun oluşumunda liderlik geçmişi ve toplumsal cinsiyet stereotiplerinin etkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçları, başarılı örgütlerde erkek liderlerin tercih edildiğini, kriz dönemlerinde ise kadın liderlerin daha uygun görüldüğünü ortaya koymuştur. Ayrıca araştırmacılar, cam uçurumun ortaya çıkmasında kadınlara ilişkin olumlu stereotiplerden ziyade liderliğin erkeklerle özdeşleştirilmesine yönelik geleneksel algıların etkili olabileceğini ileri sürmüştür.

Kurumsal düzeyde yapılan araştırmalar da benzer sonuçlar ortaya koymaktadır. Mulcahy ve Linehan (2014), işletmelerde ciddi performans kayıplarının ardından yönetim kurullarındaki kadın temsiline arttığını belirlemiş ve bu durumu cam uçurum olgusunu destekleyen bulgular arasında değerlendirmiştir. Ryan ve arkadaşları (2016), cam uçurum araştırmalarının ilk on yılını değerlendirdikleri çalışmalarında, cam uçurum olgusunun çok boyutlu ve karmaşık bir yapıya sahip olduğunu ve farklı koşullar altında

ortaya çıkabildiğini belirtmişlerdir. Cam uçurumun kadınların kariyer tercihleri üzerindeki etkisini inceleyen Darouei ve Pluut (2018), kariyer özyeterliliği düşük kadınların riskli liderlik pozisyonlarını kariyer gelişimi açısından bir fırsat olarak değerlendirmeye daha yatkın olduklarını ortaya koymuştur.

Son yıllarda yapılan araştırmalar, cam uçurum olgusunun farklı sektörlerde de varlığını sürdürdüğünü göstermektedir. Schulz (2024), polis teşkilatlarında görev yapan kadın yöneticilerin çoğu zaman sorunlu ve yüksek risk taşıyan kurumların başına getirildiklerini belirtmiştir. Benzer şekilde Cao vd. (2024), kadın liderliği ile kurumsal yönetim arasındaki ilişkiyi cam uçurum perspektifinden inceleyerek, kadınların zorlu örgütsel koşullarda liderlik pozisyonlarına atanma eğilimine dikkat çekmiştir.

3.2. Türkiye’de Cam Uçurum Araştırmaları

Ulusal literatürde gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde, cam uçurum olgusuna ilişkin bulguların uluslararası araştırmalara kıyasla daha farklı sonuçlar ortaya koyduğu görülmektedir. Yıldız, Sakal ve Alhas (2016b), cam uçurum olgusunun Türk çalışma yaşamında Batı ülkelerinde elde edilen bulgular kadar belirgin olmayabileceğini ileri sürmüştür. Benzer şekilde Yıldız ve Vural (2019), kötü performans gösteren işletme senaryolarında katılımcıların kadın adayları üst düzey yöneticilik pozisyonları için erkek adaylara kıyasla daha fazla tercih etmediklerini tespit etmişlerdir. Öte yandan Akbaş ve Taner (2017), Türkiye’deki ataerkil toplumsal yapının ve geleneksel cinsiyet rollerinin kadınların yönetsel pozisyonlara erişimini zorlaştırdığını, bunun da cam uçurum benzeri uygulamaların ortaya çıkmasına zemin hazırlayabildiğini belirtmiştir. Alhas (2020a), cam uçurum ile mobbing arasındaki ilişkiyi ele aldığı çalışmada, kadın yöneticilerin her iki olguyu da başlangıç aşamasında fark etmekte güçlük yaşayabileceklerini ifade etmiştir. Ece (2020) tarafından gerçekleştirilen araştırmada ise gençlerin üst düzey yöneticilik pozisyonları için kadın adayları erkek adaylara göre daha fazla tercih etme eğiliminde oldukları belirlenmiştir. Alhas (2020b) ise cam uçurum, cam yürüyen merdiven ve cam asansör kavramlarını birlikte ele aldığı çalışmada, erkeklerin kariyer ilerleme fırsatlarını artırmak amacıyla kadınların yoğun olarak bulunduğu meslek alanlarına yönelme eğilimi gösterebildiklerini ortaya koymuştur.

Genel olarak değerlendirildiğinde, Türkiye’de cam uçurum olgusuna ilişkin araştırmaların sayısının sınırlı olduğu ve elde edilen bulguların tam anlamıyla tutarlılık göstermediği söylenebilir. Bununla birlikte çalışmalar, kadınların yönetsel pozisyonlara erişim ve bu pozisyonlarda görev alma süreçlerinin toplumsal cinsiyet normları, kültürel değerler ve örgütsel uygulamalardan etkilendiğini ortaya koymaktadır. Bu durum, cam uçurum olgusunun

Türkiye’de daha kapsamlı ve farklı sektörleri kapsayan araştırmalarla incelenmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Sonuç

Kadınların çalışma yaşamında ve özellikle yönetim kademelerinde daha görünür hâle gelmesi, toplumsal cinsiyet eşitliği açısından önemli bir gelişme olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, kadınların liderlik pozisyonlarına erişimindeki artış, çalışma yaşamındaki eşitsizliklerin tamamen ortadan kalktığı anlamına gelmemektedir. Nitekim kadınlar, yalnızca yönetim kademelerine yükselme sürecinde değil, bu pozisyonlarda görev aldıkları koşullar bakımından da erkeklerden farklı deneyimlerle karşılaşabilmektedir. Bu açıdan cam uçurum kavramı, kadınların liderlik rollerinde karşılaştıkları daha örtük ve karmaşık engelleri açıklayan önemli yaklaşımlardan biri olarak öne çıkmaktadır. Cam uçurumun kadın yöneticiler üzerinde kariyer belirsizliği, yoğun performans baskısı, tükenmişlik ve liderlik yeterliliklerinin sürekli sorgulanması gibi sonuçlar doğurabildiği görülmektedir.

Literatürde cam uçurum, kadınların özellikle örgütsel performansın düştüğü, belirsizliğin arttığı ve başarısızlık riskinin yükseldiği dönemlerde liderlik pozisyonlarına atanma eğilimini ifade etmektedir. Bu durum, kadınların yönetim kademelerine ulaşmalarının her zaman eşit fırsatların bir göstergesi olmadığını, bazı durumlarda ise riskli ve kırılgan pozisyonlara yönlendirildiklerini ortaya koymaktadır. Böylece kadınlar bir yandan üst düzey yönetim deneyimi ve liderlik fırsatı elde ederken, diğer yandan başarısızlık olasılığının yüksek olduğu koşullarda görev yapmaları nedeniyle daha yoğun eleştiri ve sorumlulukla karşı karşıya kalabilmektedirler.

Cam uçurumun ortaya çıkışı yalnızca örgütlerin performans düzeyiyle açıklanabilecek bir olgu değildir. Araştırmalar, liderliğe ilişkin geleneksel rol beklentilerinin, örgüt kültürünün, kurumsal uygulamaların ve cinsiyetlendirilmiş liderlik algılarının bu sürecin şekillenmesinde belirleyici rol oynadığını göstermektedir. Özellikle kadınların iletişim becerileri, uzlaşmacı yaklaşımları ve kriz dönemlerinde sergileyebilecekleri yönetsel yeterlilikler nedeniyle zor zamanlarda daha uygun liderler olarak değerlendirilmeleri, onların riskli pozisyonlara atanmasını kolaylaştırabilmektedir. Ancak başarısızlık durumunda sorumluluğun kadın yöneticilere yüklenmesi ve liderlik yeterliliklerinin daha sık sorgulanması, çalışma yaşamında varlığını sürdüren örtük ayrımcılık mekanizmalarına işaret etmektedir. Cam uçurum, cam tavan, cam labirent ve kraliçe arı gibi kavramlarla birlikte değerlendirildiğinde çalışma yaşamındaki toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinin farklı boyutlarını ortaya koymaktadır. Benzer şekilde labirent yaklaşımı kadınların kariyer yolculuklarında karşılaştıkları çok

boyutlu güçlükleri açıklarken, kraliçe arı olgusu erkek egemen örgütlerde kadınlar arası ilişkilerin nasıl şekillenebildiğini ortaya koymaktadır. Bu kavramların tümü, çalışma yaşamındaki eşitsizliklerin farklı boyutlarını görünür kılmakta ve kadınların kariyer süreçlerinde karşılaştıkları zorlukların yalnızca bireysel tercihlerle açıklanamayacağını göstermektedir.

Ulusal ve uluslararası literatür birlikte değerlendirildiğinde, cam uçuşunun farklı kültürlerde ve sektörlerde değişen düzeylerde ortaya çıkmasına rağmen benzer dinamiklerle şekillendiği görülmektedir. Kadın liderlerin özellikle kriz, dönüşüm ve belirsizlik dönemlerinde liderlik pozisyonlarına atanma olasılıklarının erkeklere kıyasla daha yüksek olduğunu gösteren çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Bununla birlikte bu durumun ortaya çıkışında örgütsel yapıların özellikleri, yönetim anlayışları, kurumsal karar alma süreçleri ve liderliğe ilişkin yerleşik kabuller önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla cam uçuşu, yalnızca bireysel kariyer tercihleriyle açıklanamayacak kadar karmaşık ve çok boyutlu bir olgudur.

Sonuç olarak cam uçuşu, kadınların yönetim pozisyonlarında karşılaştıkları sorunların yalnızca üst kademelere erişimle sınırlı olmadığını ortaya koymaktadır. Kadınların liderlik görevlerine hangi koşullarda getirildikleri, bu görevlerde ne tür beklentilerle karşılaştıkları ve performanslarının nasıl değerlendirildiği de en az temsil oranları kadar önem taşımaktadır. Çalışma yaşamında gerçek anlamda fırsat eşitliğinin sağlanabilmesi için kadınların yalnızca yönetim pozisyonlarında yer almaları değil, aynı zamanda bu pozisyonlarda adil, destekleyici ve sürdürülebilir koşullar altında görev yapabilmeleri gerekmektedir. Bu doğrultuda liyakat temelli atama süreçlerinin güçlendirilmesi, kapsayıcı örgüt kültürlerinin geliştirilmesi, liderliğe ilişkin önyargılı yaklaşımların azaltılması ve kurumsal destek mekanizmalarının yaygınlaştırılması büyük önem taşımaktadır. Böylece kadınların liderlik pozisyonlarında yalnızca temsil edilmeleri değil, aynı zamanda başarılı olabilecekleri eşit ve sürdürülebilir çalışma koşullarına sahip olmaları da mümkün olabilecektir.

Kaynakça

- Aelenci, C., Assilaméhou-Kunz, Y., Iacoviello, V. ve Kulich, C. (2024). The Political Glass Cliff: When Ethnic, Racial And Immigration Minority Participants Choose Minority Candidates For Hard-To-Win Seats. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 34(6), e70014. <https://doi.org/10.1002/casp.70014>
- Aelenci, C., Assilaméhou-Kunz, Y., Iacoviello, V., ve Kulich, C. (2020). The Political Glass Cliff: When Left-Wing Orientation Leads To Minority Candidate Choices For Hard-To-Win Seats. *European Review of Applied Psychology*, 70(3), 100514. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2020.100514>
- Ak Kurt, D. (2011). Glass Cliff In Relationship to Hostile and Benevolent Sexism (Master's thesis, Middle East Technical University). Middle East Technical University.
- Akbaş, N. ve Taner, B. (2017). Yönetim ve Cinsiyet: Cam Uçurum'un Ötesi. *LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 193-214.
- Alhas, F. (2016). Cam Tavan ve Cam Uçurum Olgusunun İncelenmesi: Öğrenciler Üzerinde Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kars, Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alhas, F. (2020a). Cam Uçurum mu? Mobbing mi? Bilinmeyene Yolculuk. *Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 4 (6), 26- 45.
- Alhas, F. (2020b). Kadınların Üst Düzey Yönetici Olmasına Engel Olan Nedenler: Cam Uçurum, Cam Yürüyen Merdiven ve Cam Asansör Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (2), 101-113.
- Alhas, F. (2021). Gizemli Bir Yükseliş: Cam Uçurum. *Atatürk Üniversitesi Kadın Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 64-74. <https://doi.org/10.51621/atakad.881088>
- Arslan, S. (2016). Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi: Alanya Belediyesi'nde Bir Uygulama (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ashby, J. S., Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2006). Legal Work and The Glass Cliff: Evidence That Women Are Preferentially Selected to Lead Problematic Cases. *Wm. & Mary J. Women & L.*, 13, 775.
- Başaran, İ. E. (2008). Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü. Ekinoks Eğitim Danışmanlık, Ankara.
- Biddle, B. J. (1979). *Role Theory: Expectations, Identities and Behaviors*. Academic Press, Newyork.
- Brenner, O.C., Tomkiewicz, J. ve Schein, V. E. (1989). The Relationship Between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics Revisited, *Academy of Management Journal*, 32 (3), 662-669.

- Bruckmüller, S. ve Branscombe, N. R. (2010). The Glass Cliff: When and Why Women are Selected as Leaders in Crisis Contexts. *British Journal of Social Psychology*, 49 (3), 433-451.
- Cao D, Tahir SH, Rizvi SMR, Khan KB (2024) Exploring The Influence of Women's Leadership and Corporate Governance On Operational Liquidity: The Glass Cliff Effect. *PLoS ONE*, 19(5): e0302210. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0302210>
- Chambers, K. (2011). The Glass Cliff: The Contribution of Social Identity and Gender Stereotypes in Predicting Leadership Preference and Trust (Doctoral dissertation, Carleton University). Carleton University.
- Cognard-Black, A. J. (2012). Riding The Glass Escalator to the Principals Office. *Teorija in praksa*, 49(6), 879-900.
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S. ve Vanneman, R. (2001). The Glass Ceiling Effect. *Social Forces*, 80(2), 655–681. <https://doi.org/10.1353/sof.2001.0091>
- Darouei, M. ve Pluut, H. (2018). The Paradox of Being on the Glass Cliff: Why Do Women Accept Risky Leadership Positions?. *Career Development International*, 23 (4), 397-426.
- Derks, B., Van Laar, C. ve Ellemers, N. (2016). The Queen Bee Phenomenon: Why Women Leaders Distance Themselves From Junior Women. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 456–469.
- Derks, B. (2017). Queen Bee Syndrome. In S. G. Rogelberg (Ed.), *The SAGE encyclopedia of industrial and organizational psychology* (2nd ed.). SAGE.
- Dorsey, K. D. (2023), "From Glass Ceilings to Glass Cliffs: A Guide to Jumping, Not Falling", *MIT Sloan Management Review*, 64(3), 1-5.
- Dökmen, Ü. (2008). *Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çalışmaları ve Empati. Remzi Kitabevi, İstanbul.*
- Dulin, A.M. (2007). "A Lesson on Social Role Theory: An Example of Human Behavior in the Social Environment Theory", *Advances in Social Work*, Vol. 8, No.1, 104-112.
- Düzgün, Şükrü ve Halil Hayalioğlu (2006), "Öğrencilerde Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeyinin Bazı Değişken Açısından İncelenmesi", *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13: 404-413.
- Dzanic, L. (2009). *The Role of Women in Business: The Case of Bosnia and Herzegovina* (Diploma thesis, University of Ljubljana, Faculty of Economics). University of Ljubljana.
- Eagly, A. H., ve Karau, S. J. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598.

- Eagly, A. H., ve Wood, W. (2002). The Origins of Sex Differences in Human Behavior: Evolved Dispositions Versus Social Roles. *Psychological Bulletin*, 128(5), 699–727. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.128.5.699>
- Eagly, A. H. ve Carli, L. L. (2007). *Through The Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. Harvard Business School Press
- Ece, S. (2020). An Empirical Research on the Possibilities of Young People to Make Decision Supporting the Glass Cliff Phenomenon. *Journal of Human Sciences*, 17 (1), 304-314.
- Erdogan, G. (2009). Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz. *TBB Dergisi*, (83), 318-352.
- Erkılınç, N. (2011). *The Role of Breaking the Glass Ceiling Strategies On Women's Career Advancement* (Master's thesis, Marmara University). Marmara University.
- Ersoy, Ersan (2009), “Cinsiyet Kültürü İçerisinde Kadın ve Erkek Kimliği: Malatya Örneği”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (2): 209-230.
- Esposito, S. E. (2021). Glass Cliffs At Middle Management Levels: An Experimental Study. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 40(7), 838–858. <https://doi.org/10.1108/EDI-10-2020-0303>
- Gökkaya, V. B. (2015). Çaresizliği Öğrenen Kadın: Öğrenilmiş Çaresizlik. *Electronic Turkish Studies*, 10(14).
- Griffin, R. W. ve Moorhead, G. (1989). *Organizational Behavior*. Houghton Mifflin Company, Boston.
- Gupta, S. (2018). Glass Ceiling in 21st Century: Women in Management. *International journal of management studies*, 3(5), 83-93.
- Güvendi, N. E. (2023). Toplumsal Cinsiyet Rollerini Bağlamında Türk Kültüründe Kadın: Kuramsal Bir Tartışma. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 27(3), 551-564.
- Haslam, S. A. ve Ryan, M. K. (2008). The Road to The Glass Cliff: Differences in The Perceived Suitability of Men and Women for Leadership Positions in Succeeding and Failing Organizations. *Leadership Quarterly*, 19 (5), 530-546.
- İpçioğlu, İ. ve Taşdemir, A. (2024). Cam Uçurumu Üzerine Bir Literatür İncelemesi. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 7(1), 171-182, <https://doi.org/10.33712/mana.1445171>
- Judge, E. (2003, November 8). Women On Board: Help or Hindrance? *The Times*. Retrieved June 1, 2026, from <https://www.thetimes.co.uk>
- Karakılıç, M., Alay, S., Koçak, S. (2008). “Kadın ve Yönetici: Aday Yöneticiler Yönetimsel Becerilerde Cinsiyete Özgü Kalıplara Sahip midirler?”, *Hacettepe Spor Bilimleri Dergisi*, 19 (4), 220-237.

- Karakuş, E. (2021). Türkiye’de İş Hayatında Yönetimde Kadın Olmak: Cam Tavan ve Cam Uçurum Kavramları Üzerine Nitel Bir Araştırma [Being a woman in management in business life in Turkey: A qualitative study on the concepts of glass ceiling and glass cliff]. *Akdeniz Kadın Çalışmaları ve Toplumsal Cinsiyet Dergisi*, 4(2), 244–264. <https://doi.org/10.33708/ktc.998183>
- Karcıoğlu, F. ve Leblebici, Y. (2014), “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 28 (4): 1-20.
- Keskin, F. ve Ulusan, A. (2016). Kadının Toplumsal İnşasına Yönelik Kuramsal Yaklaşımlara Dair Bir Değerlendirme. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (26), 47-68.
- Laios, A., Theodorakis, N. ve Gargalianos, D. (2003). Leadership and Power: Two Important Factors for Effective Coaching, *International Sport Journal*, 7 (1), 150-154.
- Majidli, F. ve Budak, G. (2017). Mobbing İle Mücadelede Farklılıkların Yönetimi Stratejileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisâdi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 129-161.
- Mavin, S. (2008). Queen Bees, Wannabees and Afraid to Bees: No More ‘Best Enemies’ for Women in Management? *British Journal of Management*, 19, 75–84. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00573.x>
- Mondal, J. (2016). Inequalities At Workplace: The Glass Ceiling Phenomenon on the Present Scenario And Factors Intrinsic. *Journal of management and technology*, (6), 36-43.
- Mulcahy, M. ve Linehan, C. (2014). Females and Precarious Board Positions: Further Evidence of The Glass Cliff. *British Journal of Management*, 25 (3), 425-438.
- Öğüt, Adem (2006), “Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler Cam Tavan Sendromu”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1 (1), 56-78.
- Örücü, Edip, Recep Kılıç ve Taşkın Kılıç (2007), “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği”, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14 (2): 117-135
- Ryan, M. K. ve Haslam, S. A. (2005). The Glass Cliff: Evidence That Women Are Overrepresented In Precarious Leadership Positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81–90.
- Ryan, M. K. ve Haslam, S. A. (2007), “The Glass Cliff: Exploring The Dynamic Surrounding The Appointment of Women to Precarious Leadership Positions”, *Academy of Management Review*, 32(2): 549-572.

- Ryan, M. K., Haslam, S. A., ve Postmes T. (2007), “Reactions to the Glass Cliff: Gender Differences in the Explanations for the Precariousness of Women’s Leadership Positions”, *Journal of Organizational Change Management*, 20(2): 182-197
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Kulich, C.,Trojanowski, G. ve Atkins,C., (2010a). “Investing with Prejudice: The Relationship Between Women’s Presence on Company Boards and Objective and Subjective Measures of Company Performance”. *British Journal of Management*, (21):484-497.
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., ve Kulich, C. (2010b). Politics and The Glass Cliff: Evidence that Women are Preferentially Selected to Contest Hard-to-Win Seats. *Psychology of Women Quarterly*, 34 (1), 56-64.
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. T. ve Bongiorno, R. (2011). Think Crisis-Think Female: the Glass Cliff and Contextual Variation in the Manager-Think Male Stereotype. *Journal of Applied Psychology*, 96 (3), 470-484.
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Morgenroth, T., Rink, F., Stoker, J. ve Peters, K. (2016). Getting on Top of the Glass Cliff: Reviewing A Decade of Evidence, Explanations, and Impact. *The Leadership Quarterly*, (27), 446-455.
- Sabharwal, M. (2015). From Glass Ceiling to Glass Cliff: Women in Senior Executive Service. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25 (2), 399-426.
- Schein, V. E. (1973). The Relationship Between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57(2), 95–100.
- Schein, V. E., Mueller, R., Lituchy, T. ve Liu, J. (1996). Think Manager–Think Male: A Global Phenomenon?. *Journal of Organizational Behavior*, 17(1), 33–41.
- Schulz, D. M. (2024) When Will Women Chiefs Break the Brass Ceiling Without Falling Off the Glass Cliff? *A Journal of Policy and Practice*, Volume 18, 2024, paae039, <https://doi.org/10.1093/police/paae039>
- Simpson, P., French, R. ve Harvey, C.E. (2002). Leadership and Negative Capability, *Human Relations*, 55 (10), 1209-1226.
- Staines, G., Tavris, C. ve Jayaratne, T. E. (1973). The Queen Bee Syndrome. In C. Safilios-Rothschild (Ed.), *Toward a Sociology of Women*. Lexington Books.
- Uyar, E. (2011). The Glass Cliff: Differences in Perceived Suitability and Leadership Ability of Men and Women for Leadership Positions in High and Poor Performing Companies (Master’s thesis, Middle East Technical University). Middle East Technical University.
- Vongas, J. G., (2009). “Glass Cliff, Empathy, and Biology:A Functional Magnetic Resonance Imaging Study in Leadership”. *Academy of Management*, 1(1): 1-6.

- Williams, C. L. (1992). The Glass Escalator: Hidden Advantages For Men in the 'Female Professions'. *Social Problems*, (39), 253-267.
- Wood, W., Eagly, A. H. (1999). The Origins of Sex Differences in Human Behavior: Evolved Dispositions Versus Social Roles. *American Psychologist*, 54(6), 408-423.
- Yılmaz, T. (2013). Kadın ve Erkek Eğitim Yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Algıları (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldız, S., Alhas, F., Sakal, Ö., ve Yıldız, H. (2016a). Cam Uçurum: Kadın Yöneticiler Cam Tavamı Ne Zaman Aşar?. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 71(4), 1119-1146.
- Yıldız, S., Sakal, Ö., ve Alhas, F. (2016b). Cam Tavandan Cam Uçurum'a: Kriz Düşün Kadın Düşün. *İçinde 24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, İstanbul, Türkiye, 509-519.
- Yıldız, S. (2017). Toplumsal Cinsiyetin Şirketlere Yansımada Ortaya Çıkan Ayrımcılık Davranışlarının Ardılları Üzerine Bir Model Önerisi, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18 (1), 121-138.
- Yıldız, S. ve Vural, M. F. (2019). A Cultural Perspective of the Glass Cliff Phenomenon. *Ege Akademik Bakış*, 19 (3), 309-321.

Örgütsel Davranış Perspektifinden Tükenmişlik Sendromu

Kübra Ağırkaya Çetintürk¹

Özet

Tükenmişlik sendromu, günümüz çalışma yaşamının en önemli psikososyal sorunlarından biri olup çalışanların fiziksel, psikolojik ve sosyal iyi oluşunu etkileyen çok boyutlu bir olgudur. Başlangıçta bireysel bir stres tepkisi olarak ele alınan tükenmişlik, zaman içerisinde örgütsel yapı, çalışma koşulları ve iş çevresiyle ilişkili karmaşık bir süreç olarak değerlendirilmiştir. Bu bölümde tükenmişlik sendromu örgütsel davranış perspektifinden ele alınarak kavramın tarihsel gelişimi, kuramsal temelleri ve temel boyutları incelenmiştir. Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma boyutları ayrıntılı biçimde açıklanmış; bireysel, çevresel ve örgütsel belirleyiciler değerlendirilmiştir. Ayrıca iş yükü, rol belirsizliği, performans baskısı, mobbing, iş güvencesizliği ve duygusal emek gibi psikososyal risk faktörlerinin tükenmişlikle ilişkisi tartışılmıştır. Tükenmişliğin iş tatmini, örgütsel bağlılık, performans, devamsızlık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri ele alınmış; liderlik, örgütsel adalet, sosyal destek, çalışan güçlendirme ve iş-yaşam dengesi gibi örgütsel müdahale alanları incelenmiştir. Sonuç olarak tükenmişlik, bireysel bir sorun olmanın ötesinde, sağlıklı ve sürdürülebilir çalışma yaşamı için örgütsel düzeyde yönetilmesi gereken önemli bir örgütsel davranış sorunu olarak değerlendirilmektedir.

1. Giriş

Bireylerin çalışma hayatında meydana gelen yapısal dönüşümler, örgütlerin artan rekabet baskısı altında daha yüksek performans beklentisinin oluşmasına, teknolojik değişimlerin iş süreçlerini hızlandırmasına ve çalışanlardan beklenen rollerin giderek çeşitlenmesine neden olmuştur. Bu dönüşüm, çalışanlara fiziksel iş yükü getirmesinin yanı sıra; zaman baskısı, performans ölçümleri, rol çatışmaları, belirsizlikler, iş güvencesizliği ve yoğun kişilerarası etkileşimlerden

1 Öğr. Gör. Dr. Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, kubraagirkaya@isparta.edu.tr, Orcid: 0000-0001-6951-3814

kaynaklanan psikolojik taleplerle de karşı karşıya kalmasına yol açmaktadır. Bu nedenle psikososyal risk faktörleri, günümüz çalışma yaşamının çalışan sağlığı, örgütsel davranış ve kurumsal sürdürülebilirlik açısından en önemli tartışma alanlarından biri haline gelmiştir (Bakker ve Demerouti, 2007).

Bu bağlamda tükenmişlik sendromu, çalışma yaşamında ortaya çıkan psikososyal sorunlar arasında hem bireysel hem de örgütsel sonuçları bakımından öne çıkan temel kavramlar arasında yer almaktadır. Tükenmişlik; çalışanların ruhsal ve fiziksel iyi oluşunu, iş doyumunu, örgütsel bağlılığını, performansını ve işte kalma niyetini etkileyebilen çok boyutlu bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla tükenmişlik yalnızca bireyin yaşadığı geçici bir yorgunluk ya da motivasyon kaybı olarak değil, çalışma koşulları ve örgütsel süreçlerle ilişkili daha kapsamlı bir psikososyal sendrom olarak ele alınmalıdır.

Dünya Sağlık Örgütü'nün tükenmişliği ICD-11 kapsamında, kronik işyeri stresinin başarılı biçimde yönetilememesi sonucunda ortaya çıkan işle ilişkili bir olgu olarak tanımlaması, kavramın çalışma yaşamı bağlamındaki önemini güçlendirmiştir (WHO, 2019). Bu yaklaşım, tükenmişliğin yalnızca bireysel deneyimler veya kişisel dayanıklılık düzeyiyle açıklanamayacağını; aynı zamanda işin örgütlenme biçimi, çalışma koşulları, rol beklentileri, psikososyal riskler ve örgütsel çevreyle birlikte bir bütün olarak değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Bu bölümde öncelikle tükenmişlik kavramının tarihsel gelişimi ve kuramsal temelleri ele alınmakta, ardından tükenmişliği oluşturan temel boyutlar açıklanmaktadır. Devamında tükenmişliğin ortaya çıkışında etkili olan bireysel, çevresel ve örgütsel faktörler değerlendirilmekte; çalışma yaşamında öne çıkan psikososyal risk faktörleri ile tükenmişlik arasındaki ilişki incelenmektedir. Bölümün ilerleyen kısımlarında tükenmişliğin bireysel ve örgütsel sonuçları tartışılmakta ve son olarak tükenmişlikle mücadelede örgütsel düzeyde geliştirilebilecek yaklaşımlar üzerinde durulmaktadır. Buradan hareketle tükenmişlik sendromu, örgütsel davranış perspektifinden bütüncül bir çerçevede değerlendirilmektedir.

2. Tükenmişlik Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Tükenmişlik kavramı, 1970'li yıllarda bireylerin çalışma yaşamında ortaya çıkan fiziksel, duygusal ve zihinsel yıpranmasını açıklamak amacıyla ortaya çıkan bir kavramdır. Kavramın bilimsel literatürde ayrı bir olgu olarak ele alınmasında 1974 yılında Herbert J. Freudenberger'in çalışmalarında tükenmişliği ayrı bir kavram olarak tanımlamış (Freudenberger, 1974: 159); bu tarihten sonra tükenmişlik sendromu ve ilişkili konuların popülerliğini artırdığı görülmektedir.

(Paine, 1982; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001; Schaufeli, Leiter ve Maslach, 2009).

Freudenberger'in yaklaşımında tükenmişlik, bireyin sahip olduğu enerji, güç ve kaynakların aşırı iş talepleri karşısında giderek azalmasıyla ortaya çıkan bir yıpranma ve bitkinlik durumu olarak değerlendirilmektedir (Freudenberger, 1974: 159). Bu bağlamda tükenmişlik yalnızca geçici bir yorgunluk hali değil; uzun süreli iş stresi, yüksek beklentiler ve sürekli performans baskısı sonucunda gelişen daha derin bir psikososyal süreç olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte erken dönem tükenmişlik literatüründe kavram; aşırı taleplerin bireyin enerji, güç ve kaynaklarını tüketmesiyle ilişkili bir tükenme hali olarak açıklanmakta ve yüksek iş talepleri ile yetersiz kaynaklar arasındaki dengesizliğin tükenmişliğin temel belirleyicilerinden biri olduğu ortaya koyulmaktadır (Demerouti vd., 2001: 501-503).

Tükenmişlik sendromu, özellikle yoğun kişilerarası etkileşim gerektiren ve insanlarla doğrudan çalışma temeline dayanan meslek gruplarında ortaya çıkan, bireyin mesleki işlevselliğini ve psikososyal iyi oluşunu olumsuz yönde etkileyen çok boyutlu bir sendrom olarak tanımlanmaktadır (Maslach ve Jackson: 1981: 99). Bu sendrom; bireyin uzun süreli ve kronik iş stresi karşısında duygusal, bilişsel ve davranışsal kaynaklarının tükenmesi sonucunda gelişmekte olup, özellikle sağlık çalışanları, öğretmenler, sosyal hizmet uzmanları, akademisyenler, psikologlar ve müşteri ilişkileri alanında çalışan bireylerde daha sık görülmektedir (Maslach vd, 2001: 397-399).

Tükenmişlik sendromu, Dünya Sağlık Örgütü tarafından ICD-11 kapsamında, kronik işyeri stresinin başarılı biçimde yönetilememesi sonucunda ortaya çıkan işle ilişkili bir olgu olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre tükenmişlik üç temel boyuttan oluşmaktadır: enerji kaybı veya bitkinlik hissi, bireyin işine karşı zihinsel mesafesinin artması ya da işiyle ilgili olumsuz ve alaycı tutumlar geliştirmesi ve mesleki yeterlilikte azalma. Dünya Sağlık Örgütü, tükenmişliğin yalnızca mesleki bağlamda ele alınması gerektiğini; yaşamın diğer alanlarındaki deneyimleri tanımlamak için kullanılmaması gerektiğini vurgulamaktadır (WHO, 2019).

3. Tükenmişlik Sendromunun Boyutları

Tükenmişlik sendromu, çalışma yaşamındaki kronik duygusal ve kişilerarası stresörlere verilen uzun süreli bir tepki olarak tanımlanan çok boyutlu bir sendromdur (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 397). Maslach ve Jackson (1981), tükenmişliği özellikle insanlarla yüz yüze çalışılan mesleklerde görülen; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma boyutlarından oluşan bir yapı olarak ele almıştır (Maslach ve Jackson, 1981: 99-100). Daha

sonraki çalışmalar da bu üç boyutlu yapının tükenmişlik literatüründe en yaygın kabul gören modellerden biri olduğunu göstermektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 399–403).

3.1. Duygusal Tükenme

Duygusal tükenme, tükenmişlik sendromunun merkezinde yer alan ve en belirleyici bileşen olarak kabul edilmektedir. Bu boyut, bireyin duygusal kaynaklarının tükenmesi, işin taleplerini karşılayabilecek enerjiyi kendisinde bulamaması ve sürekli bir yorgunluk hissi yaşaması ile karakterizedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 399–400). Duygusal tükenme yaşayan çalışanlar, işlerine karşı başlangıçta sahip oldukları ilgi, heyecan ve motivasyonu zamanla kaybedebilmekte; görevlerini yerine getirmek için gerekli psikolojik enerjiyi üretmekte zorlanabilmektedir. Güncel çalışmalar, duygusal tükenmenin özellikle yüksek iş talepleri, yoğun iş yükü ve yetersiz örgütsel kaynaklarla ilişkili olduğunu göstermektedir (Maslach ve Leiter, 2016: 103–111; Salvagioni vd., 2017: 2).

Maslach, Schaufeli ve Leiter (2001: 406–407), duygusal tükenmeyi bireyin kronik iş stresine verdiği temel tepki olarak ele almakta ve bu boyutun özellikle iş yükü ve örgütsel taleplerle yakından ilişkili olduğunu belirtmektedir. Yoğun performans hedeflerinin, zaman baskısının ve nicel başarı ölçütlerinin baskın olduğu örgütlerde çalışanlar, işin gerektirdiği duygusal ve bilişsel enerjiyi sürdürmekte zorlanabilmektedir. Bu durum özellikle aşırı iş yükü, rol belirsizliği, rol çatışması ve yetersiz örgütsel destek koşullarında daha belirgin hâle gelmektedir (Maslach ve Leiter, 2016; Schaufeli ve Enzmann, 1998).

Lee ve Ashforth'un (1996) meta-analitik çalışması, duygusal tükenmenin özellikle iş yükü ve iş baskısı gibi iş talebi değişkenleriyle güçlü biçimde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgu, duygusal tükenmenin yalnızca bireysel dayanıklılık ya da kişisel özelliklerle açıklanamayacağını; işin talepleri, örgütsel koşullar ve çalışanlara sunulan kaynaklarla yakından ilişkili olduğunu göstermektedir (Lee ve Ashforth, 1996: 123–126; Demerouti vd., 2001: 499–501).

Duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişilerarası boyutunu ifade etmekte ve bireyin işine, çalışma arkadaşlarına ya da hizmet sunduğu kişilere karşı olumsuz, mesafeli ve ilgisiz tutumlar geliştirmesi olarak tanımlanmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981: 99–101). Bu boyut, çalışanların yoğun duygusal talepler karşısında kendilerini korumak amacıyla geliştirdikleri psikolojik bir uzaklaşma tepkisi olarak değerlendirilmektedir (Maslach ve Leiter, 2016: 103–111). Daha sonraki çalışmalarda, özellikle hizmet sektörü dışındaki meslek gruplarında

duyarsızlaşma boyutunun “sinizm” kavramı ile de ifade edildiği belirtilmiştir (Schaufeli, vd. 2009: 207–209).

Duyarsızlaşma yaşayan çalışanlar, hizmet sundukları kişilere karşı empati kurmakta zorlanabilmekte ve onları bireysel özellikleri olan kişilerden ziyade iş sürecinin bir unsuru olarak algılayabilmektedir. Bu durum zamanla örgütsel iletişimi, ekip çalışmasını ve hizmet kalitesini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Özellikle yoğun kişilerarası etkileşim, zaman baskısı ve duygusal emek gerektiren işlerde çalışanların işlerinden ve çevrelerindeki insanlardan psikolojik olarak uzaklaşma eğilimi artabilmektedir (Hülshager ve Schewe, 2011; Salvagioni vd., 2017).

3.3. Kişisel Başarı Hissinde Azalma

Kişisel başarı hissinde azalma, bireyin işindeki yeterliliğini, üretkenliğini ve mesleki başarısını olumsuz değerlendirmesiyle karakterize edilen tükenmişlik boyutudur (Maslach ve Jackson, 1981: 99–101). Bu boyutta çalışan, kendisini etkisiz, başarısız ve yetersiz algılamakta; zamanla yaptığı işin anlamını, mesleki rolünü ve örgüte sağladığı katkıyı sorgulamaya başlamaktadır. Bu yönüyle kişisel başarı hissindeki azalma, yalnızca bireyin öz güveninde meydana gelen bir zayıflama değil; işin anlamı, mesleki yeterlilik algısı ve öz yeterlilik duygusuyla ilişkili daha geniş bir psikososyal süreci ifade etmektedir (Halbesleben, Eschleman ve Bowling, 2009; Maslach ve Leiter, 2016).

Maslach, Jackson ve Leiter’e (1996) göre kişisel başarı hissinde azalma, çalışanın mesleki yeterlilik algısının zayıflaması ve işinde başarılı olma duygusunun azalmasıyla ilişkilidir. Bu boyut, bireyin yalnızca kendi performansına ilişkin olumsuz değerlendirmelerini değil; aynı zamanda yaptığı işin anlamı, mesleki rolü ve örgüte sağladığı katkıya ilişkin algısını da kapsamaktadır (Maslach ve Leiter, 2016: 104–106).

Özellikle çalışanların başarılarının görünür kılınmadığı, düzenli geri bildirim alamadığı, ödüllendirme süreçlerinin adil işlemediği ve karar alma süreçlerine katılımının sınırlı kaldığı örgütsel ortamlarda mesleki yeterlilik algısı zayıflayabilmektedir (Spreitzer, 1995: 1444–1447; Maslach ve Leiter, 2016: 106).

Tükenmişlik boyutları birbirinden bağımsız değil, birbiriyle ilişkili yapılarıdır. Duygusal tükenme çoğu zaman sürecin başlangıç noktası olarak değerlendirilmekte; çalışan, artan iş talepleri ve azalan psikolojik kaynaklar karşısında önce enerji kaybı yaşamakta, ardından işiyle ve hizmet sunduğu kişilerle arasına duygusal mesafe koyabilmektedir. Bu süreç zamanla çalışanın kişisel başarı ve mesleki yeterlilik algısında zayıflamaya yol açabilmektedir (Taris, vd., 2005: 238; Maslach ve Leiter, 2016: 103).

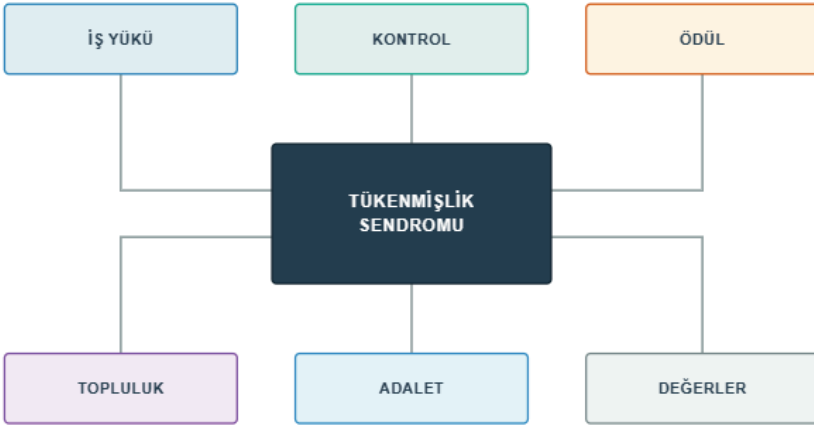
4. Tükenmişliğin Belirleyicileri

Tükenmişlik sendromu, tek bir nedene bağlı olarak ortaya çıkan bir olgu değildir; bireysel özellikler, çevresel koşullar ve örgütsel faktörlerin etkileşimi sonucunda gelişen çok boyutlu bir süreçtir. Maslach, Schaufeli ve Leiter'e göre tükenmişlik, bireyin işle kurduğu ilişkinin bozulmasıyla ortaya çıkan ve örgütsel bağlam içinde değerlendirilmesi gereken bir stres olgusudur (Maslach vd., 2001: 397-399).

Bireysel faktörler, çalışanların tükenmişliğe yatkınlığını etkileyen kişisel özellikleri kapsamaktadır. Yaş, cinsiyet, kişilik özellikleri, öz yeterlilik algısı, beklenti düzeyi ve stresle başa çıkma becerileri bu kapsamda değerlendirilebilir. Özellikle nevrozizm, düşük öz saygı, dış kontrol odağı ve düşük duygusal dayanıklılık gibi kişilik özelliklerinin tükenmişlikle ilişkili olduğu belirtilmektedir (Alarcon vd., 2009). Bununla birlikte bireysel faktörler tek başına açıklayıcı değildir; çalışanların içinde buldukları iş ve örgüt koşulları bu yatkınlıkların tükenmişliğe dönüşmesinde belirleyici rol oynamaktadır.

Çevresel faktörler, bireyin çalışma yaşamı dışında veya çalışma yaşamıyla kesişen sosyal koşullarını ifade etmektedir. Sosyal destek eksikliği, aile-iş çatışması, ekonomik belirsizlikler, iş güvencesine ilişkin kaygılar ve toplumsal beklentiler çalışanların stres düzeylerini artırabilmektedir. İş Talepleri-Kaynakları Modeli'ne göre, çalışanların karşılaştığı talepler arttığında ve bu talepleri dengeleyecek kaynaklar yetersiz kaldığında tükenmişlik riski yükselmektedir (Bakker ve Demerouti, 2007: 312-315). Bu açıdan sosyal destek, geri bildirim, özerklik ve gelişim fırsatları gibi kaynaklar, tükenmişliğe karşı koruyucu işleve sahip olabilmektedir.

Örgütsel faktörler ise tükenmişliğin ortaya çıkışında en güçlü belirleyiciler arasında yer almaktadır. Aşırı iş yükü, zaman baskısı, rol belirsizliği, rol çatışması, düşük kontrol, yetersiz ödüllendirme, örgütsel adalet eksikliği ve değer çatışmaları tükenmişliğin gelişiminde önemli rol oynamaktadır. Maslach vd. tükenmişliğin özellikle iş yükü, kontrol, ödül, aidiyet/topluluk, adalet ve değerler alanlarında birey ile iş çevresi arasında yaşanan uyumsuzluklardan kaynaklanabileceğini belirtmektedir (Maslach vd., 2001: 413-415).



Şekil 1. Tükenmişliğe Yol Açan İş Yaşamı Alanlarındaki Uyumsuzluklar

Kaynak: Maslach ve Leiter (1997) ile Maslach, Schaufeli ve Leiter (2001: 413)'ten uyarlanarak hazırlanmıştır.

Tükenmişliğin örgütsel bağlamda açıklanmasında, çalışan ile iş çevresi arasındaki uyum düzeyi temel belirleyicilerden biri olarak değerlendirilmektedir. Maslach ve Leiter'in iş yaşamı alanları yaklaşımına göre tükenmişlik, yalnızca bireysel dayanıklılık eksikliğiyle değil; iş yükü, kontrol, ödül, topluluk, adalet ve değerler alanlarında ortaya çıkan uyumsuzluklarla ilişkilidir. Bu ilişki Şekil 1'de gösterilmiştir. Bu çerçevede aşırı iş yükü, çalışanın zaman, enerji ve psikolojik kaynaklarını aşan taleplerle karşı karşıya kalmasına neden olmakta; kontrol eksikliği ise çalışanın işi üzerindeki özerkliğini ve karar süreçlerine katılımını sınırlayarak stres algısını güçlendirmektedir. Benzer şekilde, emeğin karşılığında yeterli maddi, manevi ya da sosyal ödülün alınmaması, çalışanın motivasyonunu, mesleki doyumunu ve örgüte yönelik olumlu tutumlarını zayıflatabilmektedir. İş Talepleri-Kaynakları Modeli de bu açıklamayı desteklemekte; yüksek iş taleplerinin duygusal tükenmeyle, iş kaynaklarındaki yetersizliklerin ise işten uzaklaşma ve motivasyon kaybıyla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Demerouti vd., 2001).

Sonuç olarak tükenmişliğin belirleyicileri bireysel, çevresel ve örgütsel düzeylerde ele alınmalıdır. Çalışanın kişisel özellikleri tükenmişlik riskini etkileyebilmekle birlikte, bu riskin ortaya çıkmasında işin örgütlenme biçimi, çalışma koşulları, örgütsel destek mekanizmaları ve psikososyal kaynakların yeterliliği belirleyici olmaktadır. Bu nedenle tükenmişliğin önlenmesi, yalnızca

bireysel başa çıkma becerilerinin geliştirilmesiyle değil; aynı zamanda örgütsel koşulların iyileştirilmesiyle mümkün olabilmektedir.

5. Çalışma Yaşamında Psikososyal Risk Faktörleri ve Tükenmişlik

Çalışma yaşamında psikososyal risk faktörleri, işin yapısı, örgütsel süreçler, çalışma koşulları ve kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan; çalışanların psikolojik iyi oluşunu, iş doyumunu ve örgütsel davranışlarını etkileyen unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Bu faktörler uzun süreli ve yoğun biçimde devam ettiğinde çalışanların fiziksel, duygusal ve bilişsel kaynaklarını zorlamakta ve tükenmişlik sendromunun gelişimine zemin hazırlayabilmektedir (Maslach vd., 2001; Bakker & Demerouti, 2007).

Bu risk faktörleri arasında iş yükü, tükenmişlikle en güçlü ilişkilendirilen unsurlardan biridir. Aşırı iş yükü, çalışanlardan beklenen görev ve sorumlulukların mevcut zaman, enerji ve kaynakları aşması durumunda ortaya çıkmaktadır. İş taleplerinin sürekli yüksek düzeyde seyretmesi, özellikle duygusal tükenme boyutunu güçlendirmekte ve çalışanın işini sürdürebilmek için gerekli psikolojik enerjiyi zamanla kaybetmesine yol açmaktadır. İş Talepleri-Kaynakları Modeli'ne göre yüksek iş talepleri, yeterli örgütsel kaynaklarla dengelenmediğinde çalışanların fiziksel ve psikolojik kaynaklarını tüketerek tükenmişlik riskini artırmaktadır (Demerouti vd., 2001; Bakker ve Demerouti, 2007).

İş yükünün yanı sıra rol belirsizliği de çalışanların stres algısını artıran önemli bir psikososyal risk faktörüdür. Rol belirsizliği, çalışanın görev, yetki ve sorumluluklarına ilişkin beklentileri açık biçimde algılayamaması durumunu ifade etmektedir. Çalışanın kendisinden ne beklediğini, hangi ölçütlere göre değerlendirileceğini ya da hangi karar alanlarında yetkili olduğunu net biçimde bilememesi, kontrol kaybı duygusunu güçlendirmektedir. Bu durum iş doyumunda azalma, motivasyon kaybı ve tükenmişlik belirtilerinin artmasıyla sonuçlanabilmektedir. Lee ve Ashforth'un (1996) meta-analitik bulguları, rol belirsizliği ve rol çatışması gibi iş stresörlerinin tükenmişliğin özellikle duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarıyla ilişkili olduğunu göstermektedir.

Psikososyal risk faktörleri yalnızca işin yapısından değil, örgüt içindeki kişilerarası ilişkilerden de kaynaklanabilmektedir. Bu bağlamda mobbing, çalışanın iş yerinde sistematik ve tekrarlayan biçimde psikolojik baskı, dışlama, küçük düşürme, yıldırma ya da itibarsızlaştırma davranışlarına maruz kalmasıdır. Mobbing süreci, çalışanın örgüte duyduğu güveni zayıflatmakta, kişilerarası ilişkileri bozmakta ve psikolojik iyi oluş üzerinde yıpratıcı etkiler yaratmaktadır. Leymann'ın (1996) çalışmaları, mobbingin iş yaşamında süreklilik gösteren olumsuz davranışlar yoluyla geliştiğini ve çalışanın psikolojik sağlığı üzerinde ciddi sonuçlara yol açabileceğini ortaya koymaktadır. Bu

yönüyle mobbing, tükenmişlik riskini artıran önemli bir psikososyal tehlike olarak değerlendirilmelidir.

Örgütsel ilişkilerin yanı sıra çalışma yaşamındaki belirsizlikler de tükenmişlik açısından önemli bir zemin oluşturmaktadır. İş güvencesizliği, çalışanın mevcut işini kaybetme ya da çalışma koşullarında olumsuz değişikliklerle karşılaşma ihtimaline ilişkin algısını ifade etmektedir. Ekonomik krizler, örgütsel küçülme, yeniden yapılanma süreçleri ve esnek istihdam biçimleri iş güvencesizliği algısını artırabilmektedir. İş güvencesizliği, çalışanlarda belirsizlik ve kontrol kaybı duygusu oluşturarak iş doyumunu, örgütsel bağlılığı ve ruh sağlığını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Sverke vd., 2002).

Belirsizliklerin yanında günümüz örgütlerinde giderek belirginleşen bir diğer risk faktörü performans baskısıdır. Çalışanlardan sürekli daha yüksek çıktı, hızlı sonuç ve ölçülebilir başarı beklenmesi, işin psikolojik taleplerini artırmaktadır. Performansın nicel göstergelerle sürekli izlenmesi, hedeflerin düzenli biçimde yükseltilmesi ve çalışanların rekabetçi değerlendirme sistemlerine tabi tutulması, uzun vadede psikolojik baskıyı artırabilmektedir. Sürekli yüksek talepler ile sınırlı kaynaklar arasındaki dengesizlik, tükenmişliğin gelişiminde temel mekanizmalardan biri olarak kabul edilmektedir (Maslach vd., 2001; Bakker ve Demerouti, 2007).

Son olarak, özellikle insanlarla yoğun etkileşim gerektiren işlerde duygusal emek tükenmişlik açısından önemli bir risk alanı oluşturmaktadır. Duygusal emek, çalışanların işin gerektirdiği duygusal ifadeleri sergileyebilmek için kendi duygu ve davranışlarını düzenlemeleri sürecidir. Hizmet sektörü, müşteri ilişkileri, eğitim, sağlık ve insan kaynakları gibi alanlarda çalışanlardan belirli duyguları göstermeleri, bazı duygularını ise bastırmaları beklenebilmektedir. Hochschild'in (1983) kavramsallaştırmasına göre duygusal emek, örgütsel beklentilere uygun duygu gösterimlerinin üretilmesiyle ilişkilidir. Duygusal emeğin sürekli ve yoğun biçimde sürdürülmesi, çalışanın gerçek duyguları ile sergilemek zorunda kaldığı duygular arasında gerilim yaratabilmekte ve duygusal tükenme riskini artırabilmektedir. Hülshager ve Schewe'nin (2011) meta-analitik bulguları da duygusal emek ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak çalışma yaşamındaki psikososyal risk faktörleri, tükenmişliğin ortaya çıkışında birbirini besleyen bir yapı oluşturmaktadır. İş yükü ve performans baskısı çalışanların enerji kaynaklarını tüketirken; rol belirsizliği ve iş güvencesizliği kontrol kaybı duygusunu artırmakta, mobbing örgütsel güveni zedelemekte, duygusal emek ise çalışanların duygusal kaynaklarını zorlamaktadır. Bu nedenle tükenmişliğin önlenmesi, yalnızca bireysel başa çıkma becerilerinin geliştirilmesiyle sınırlı kalmamalı; işin tasarımı, rol açıklığı,

örgütsel destek, adalet, güvenli çalışma ortamı ve çalışanların psikososyal ihtiyaçlarını dikkate alan örgütsel politikalarla desteklenmelidir.

6. Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel ve Bireysel Sonuçları

Tükenmişlik sendromu, yalnızca bireyin yaşadığı psikolojik zorlanma ile sınırlı olmayıp, aynı zamanda örgütsel işleyişi, çalışan performansını ve hizmet kalitesini etkileyen önemli bir mesleki risk faktörüdür. Tükenmişlik, çalışma yaşamındaki kronik duygusal ve kişilerarası stresörlere verilen uzun süreli bir tepki olarak tanımlanmakta; duygusal tükenme, duyarsızlaşma/sinizizm ve kişisel başarı hissinde azalma boyutlarıyla ortaya çıkmaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 397–399).

Tükenmişliğin en önemli sonuçlarından biri iş tatmininin azalmasıdır. Tükenmişlik yaşayan çalışanlar zamanla işlerini daha az anlamlı bulmakta, yaptıkları işe yönelik ilgilerini kaybetmekte ve çalışma ortamına karşı olumsuz tutumlar geliştirebilmektedir. Meta-analitik çalışmalar, tükenmişlik düzeyinin artmasıyla iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın azaldığını, buna karşılık işten ayrılma niyetinin arttığını göstermektedir (Alarcon, 2011: 554; Lee ve Ashforth, 1996: 126–130).

Tükenmişlik, çalışanların verimlilik ve performans düzeylerini de olumsuz etkilemektedir. Sürekli yorgunluk, dikkat dağınıklığı, motivasyon kaybı ve işe karşı isteksizlik, çalışanların görevlerini etkin ve verimli bir biçimde yerine getirmelerini zorlaştırmaktadır. Yüksek tükenmişlik düzeylerinin düşük iş performansı, artan devamsızlık ve işten ayrılma davranışları ile ilişkili olduğu bildirilmektedir (Halbesleben ve Buckley, 2004: 861–863; Schaufeli, Leiter ve Maslach, 2009: 209–212).

Tükenmişliğin olumsuz etkileri yalnızca çalışanlarla sınırlı kalmamakta, örgütlerin hizmet sunum süreçlerini ve kurumsal etkinliklerini de etkilemektedir. Özellikle insan odaklı mesleklerde tükenmişlik; hizmet kalitesinde düşüşe, çalışan-hizmet alan ilişkilerinin zayıflamasına ve örgütsel maliyetlerin artmasına yol açabilmektedir (Maslach ve Leiter, 2016: 103–111). Bu nedenle tükenmişlik, bireysel iyilik halini olduğu kadar örgütsel verimlilik ve sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi açısından da önemli bir risk faktörü olarak değerlendirilmektedir.

Tükenmişliğin örgütler açısından en önemli sonuçlarından biri işten ayrılma niyetinin artmasıdır. Çalışanlar iş ortamını sürekli stres, baskı ve yıpranma kaynağı olarak algıladıklarında mevcut işlerinden uzaklaşma ve farklı iş seçenekleri arama eğilimi gösterebilmektedir. Bu durum örgütler açısından personel kaybı, yeni çalışan bulma, işe alıştırma ve eğitim maliyetleri gibi ek yükler doğurmaktadır (Maslach ve Leiter, 2016).

Devamsızlık da tükenmişlik sendromunun önemli örgütsel sonuçları arasında yer almaktadır. Fiziksel yorgunluk, psikolojik zorlanma, işe gitmekte isteksizlik ve sağlık sorunları çalışanların işe devamlılığını olumsuz etkileyebilmektedir. Devamsızlığın artması ise iş süreçlerinin aksamasına, iş yükünün diğer çalışanlara aktarılmasına ve ekip içi dengenin bozulmasına neden olabilmektedir (Salvagioni vd., 2017).

Tükenmişlik, örgütsel bağlılık üzerinde de olumsuz etkiler yaratmaktadır. Tükenmişlik düzeyi yükseldikçe çalışanların örgütle kurdukları psikolojik bağ zayıflamakta, kuruma yönelik aidiyet duyguları azalmakta ve örgütsel amaçlara katkı sunma motivasyonları düşmektedir. Bu durum, yalnızca bireysel performansı değil, örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve ekip içi iş birliğini de olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Alarcon, 2011).

Tükenmişliğin bireysel düzeydeki en önemli sonuçları ise ruh sağlığı üzerinde ortaya çıkmaktadır. Uzun süre devam eden tükenmişlik; kaygı, depresif belirtiler, uyku sorunları, sinirlilik, yaşam doyumunda azalma ve genel psikolojik iyi oluşta bozulma ile ilişkilidir. Maslach ve Leiter, tükenmişliğin yalnızca işe ilişkin bir sorun olmadığını, bireyin ruhsal ve işlevsel durumunu da etkileyen bir süreç olduğunu vurgulamaktadır (Maslach ve Leiter, 2016).

Sonuç olarak tükenmişlik sendromu, bireysel ve örgütsel düzeyde çok yönlü sonuçlar doğuran önemli bir çalışma yaşamı sorunudur. İş tatmininin azalması, verimlilik kaybı, işten ayrılma niyetinin artması, devamsızlık, örgütsel bağlılığın zayıflaması ve ruh sağlığının bozulması, tükenmişliğin en temel sonuçları arasında yer almaktadır. Bu nedenle tükenmişliğin önlenmesi yalnızca bireysel dayanıklılık ya da stresle baş etme becerileriyle sınırlı görülmemeli; iş yükü, rol belirsizliği, yönetim tarzı, sosyal destek ve örgütsel adalet gibi yapısal çalışma koşulları da dikkate alınmalıdır.

7. Tükenmişlikle Mücadelede Örgütsel Yaklaşımlar

Tükenmişlik sendromunun çalışanlar ve örgütler üzerindeki olumsuz etkilerinin anlaşılmasıyla birlikte, bu sorunun yalnızca bireysel baş etme stratejileriyle çözülemeyeceği ve örgütsel düzeyde müdahalelerin gerekli olduğu görüşü giderek önem kazanmıştır. Günümüzde tükenmişlik; iş yükü, örgütsel yapı, yönetim anlayışı, çalışma koşulları ve kurumsal kültür ile yakından ilişkili bir olgu olarak değerlendirilmektedir (Maslach ve Leiter, 2016: 353). Bu doğrultuda örgütlerin, çalışanların psikolojik ve sosyal gereksinimlerini dikkate alan uygulamalar geliştirmeleri ve sağlıklı çalışma ortamları oluşturmaları gerektiği vurgulanmaktadır.

Örgütsel düzeyde tükenmişliğin önlenmesinde liderlik önemli bir yere sahiptir. Destekleyici, adil ve katılımcı liderlik anlayışı çalışanların kendilerini

değerli hissetmelerine katkı sağlarken; otoriter, belirsizlik yaratan veya çalışan gereksinimlerini göz ardı eden liderlik yaklaşımları tükenmişlik riskini artırabilmektedir (Shanafelt ve Noseworthy, 2017: 131). Özellikle yöneticilerin çalışanların mesleki gelişimlerini desteklemeleri, geri bildirim mekanizmalarını etkin biçimde kullanmaları ve çalışanların karar alma süreçlerine katılımını teşvik etmeleri, tükenmişlik belirtilerinin azaltılmasında önemli rol oynamaktadır (Shanafelt ve Noseworthy, 2017: 138).

Örgütsel adalet algısı da tükenmişlik üzerinde etkili olan temel faktörlerden biridir. Çalışanların ücretlendirme, terfi, ödüllendirme ve görev dağılımı gibi süreçlerin adil biçimde yürütüldüğüne inanmaları, örgüte olan güvenlerini artırmakta ve tükenmişlik riskini azaltmaktadır. Buna karşılık adaletsizlik algısı, çalışanlarda sinizm, örgütsel yabancılaşma ve duygusal tükenme düzeylerinin yükselmesine neden olabilmektedir (Leiter ve Maslach, 2004: 98). Maslach ve Leiter'in İş Yaşamı Alanları Modeli'nde de adalet, tükenmişliğin ortaya çıkışında belirleyici örgütsel alanlardan biri olarak ele alınmaktadır (Maslach ve Leiter, 2016: 354).

Sosyal destek mekanizmaları da çalışanların tükenmişlik düzeylerini azaltan önemli örgütsel kaynaklar arasında yer almaktadır. İş arkadaşlarından, yöneticilerden ve kurumdan alınan destek, çalışanların iş talepleriyle daha etkili biçimde başa çıkmalarına yardımcı olmaktadır. İş Talepleri-Kaynakları Modeli'ne göre sosyal destek, çalışanların sahip olduğu temel iş kaynaklarından biridir ve yüksek iş taleplerinin olumsuz etkilerini azaltabilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2007: 314). Ayrıca örgüt içerisinde güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çalışanların sorunlarını paylaşabilmelerine ve mesleki stresle daha etkili mücadele edebilmelerine olanak sağlamaktadır (Schaufeli, Bakker ve Van Rhenen, 2009: 899).

Çalışanların iş süreçlerine katılımının artırılması ve karar verme mekanizmalarında söz sahibi olmaları da önemli bir koruyucu faktör olarak değerlendirilmektedir. İş üzerinde kontrol sahibi olma ve özerklik duygusu, çalışanların iş taleplerini daha yönetilebilir algılamalarına katkı sağlamaktadır. Özellikle çalışan güçlendirme uygulamalarının bireylerin öz yeterlilik algılarını artırdığı, işlerine yönelik anlam duygularını güçlendirdiği ve tükenmişlik düzeylerini azalttığı belirtilmektedir (Spreitzer, 1995: 1444). Bunun yanında çalışanların becerilerini kullanabilecekleri ve geliştirebilecekleri çalışma ortamlarının oluşturulması, işe bağlılığı ve motivasyonu artırmaktadır (Leiter ve Maslach, 2004:100).

Çalışma yaşamı ile özel yaşam arasındaki dengenin korunması da tükenmişliğin azaltılmasında kritik öneme sahiptir. İş ve özel yaşam arasındaki sınırların belirsizleşmesi, çalışanların sürekli iş baskısı hissetmelerine ve zamanla

tükenmişlik belirtileri göstermelerine neden olabilmektedir. İş-aile çatışmasının iş tatmini, psikolojik iyi oluş ve işle ilgili tutumlar üzerinde olumsuz sonuçlar doğurduğu belirtilmektedir (Allen vd., 2000, s. 280). Bu kapsamda esnek çalışma uygulamaları son yıllarda giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma, hibrit çalışma modelleri ve çalışanların çalışma zamanları üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmalarını sağlayan düzenlemeler, iş ve özel yaşam arasındaki çatışmayı azaltabilmektedir (Kossek vd., 2011: 293).

Tükenmişlikle mücadelede iş tasarımına yönelik uygulamalar da önemli bir yer tutmaktadır. İş yükünün dengelenmesi, rol belirsizliğinin azaltılması, görev tanımlarının netleştirilmesi ve çalışanların sahip oldukları becerilere uygun görevlerde istihdam edilmesi, tükenmişlik riskini azaltan uygulamalar arasında gösterilmektedir (Schaufeli ve Enzmann, 1998: 141). Özellikle aşırı iş yükünün azaltılması ve çalışanlara yeterli dinlenme olanaklarının sunulması, duygusal tükenmenin önlenmesinde etkili stratejiler arasında yer almaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 417).

Bunun yanı sıra çalışanların bireysel değerleri ile örgütsel değerler arasındaki uyumun güçlendirilmesi de önem taşımaktadır. Çalışanların yaptıkları işi anlamlı bulmaları, örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşmeleri ve kurumsal aidiyet geliştirmeleri, tükenmişlik belirtilerinin azalmasına katkı sağlamaktadır. Buna karşılık bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumsuzluk, çalışanlarda yabancılaşma duygusunu artırarak tükenmişlik riskini yükseltebilmektedir (Maslach ve Leiter, 2016: 355).

Kurumsal ruh sağlığı politikaları da giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Dünya Sağlık Örgütü, çalışanların ruh sağlığının korunmasını güvenli ve sağlıklı çalışma ortamlarının temel unsurlarından biri olarak değerlendirmektedir. Bu kapsamda psikolojik danışmanlık hizmetleri, çalışan destek programları, stres yönetimi eğitimleri ve ruh sağlığını destekleyen kurumsal uygulamalar çalışanların psikolojik dayanıklılıklarını güçlendirebilmekte ve tükenmişlik riskini azaltabilmektedir (WHO, 2022).

Sonuç olarak tükenmişlikle mücadelede örgütsel yaklaşımlar, bireysel müdahalelerin ötesine geçerek çalışma ortamının iyileştirilmesini hedeflemektedir. Destekleyici liderlik anlayışının benimsenmesi, örgütsel adaletin sağlanması, sosyal destek mekanizmalarının güçlendirilmesi, çalışanların karar süreçlerine katılımının artırılması, iş-yaşam dengesinin korunması, esnek çalışma uygulamalarının geliştirilmesi ve kurumsal ruh sağlığı politikalarının hayata geçirilmesi, tükenmişliğin önlenmesinde ve çalışan refahının artırılmasında etkili stratejiler arasında yer almaktadır.

8. Sonuç ve Değerlendirme

Tükenmişlik sendromu, günümüzde çalışma yaşamının en önemli psikososyal sorunlarından biri olarak çalışanların fiziksel, psikolojik ve sosyal iyilik hâllerini etkileyen çok boyutlu bir olgu niteliği taşımaktadır. Tarihsel süreç içerisinde bireysel bir stres tepkisi olarak değerlendirilen tükenmişlik, zamanla örgütsel yapı, çalışma koşulları ve iş çevresi ile ilişkili karmaşık bir süreç olarak ele alınmaya başlanmıştır. Bu doğrultuda tükenmişlik, yalnızca bireysel dayanıklılık eksikliğiyle açıklanabilecek bir sorun olmaktan ziyade; iş yükü, kontrol düzeyi, ödüllendirme sistemi, örgütsel adalet, sosyal ilişkiler ve değer uyumu gibi çalışma yaşamının temel alanlarıyla ilişkili çok boyutlu bir örgütsel davranış sorunu olarak ele alınmaktadır.

Tükenmişliğin ortaya çıkışında bireysel özellikler belirli ölçüde etkili olmakla birlikte, örgütsel ve çevresel faktörlerin belirleyici rol oynadığı görülmektedir. Özellikle aşırı iş yükü, rol belirsizliği, rol çatışması, düşük karar verme yetkisi, yetersiz sosyal destek, performans baskısı, mobbing ve iş-yaşam dengesinin bozulması gibi psikososyal risk faktörleri çalışanların duygusal ve bilişsel kaynaklarını tüketerek tükenmişlik sürecini hızlandırmaktadır. Rol belirsizliği, rol çatışması, performans baskısı, mobbing ve iş-yaşam dengesinin bozulması gibi psikososyal risk faktörleri de çalışanların duygusal ve bilişsel kaynaklarını zayıflatarak tükenmişlik riskini artırmaktadır (Brotheridge ve Grandey, 2002; Einarsen vd., 2003). Bu durum, tükenmişliğin bireysel bir sorun olmaktan öte çalışma ortamının niteliğiyle yakından ilişkili bir örgütsel risk alanı olduğunu ortaya koymaktadır.

Tükenmişliğin etkileri bireysel ve örgütsel düzeylerde önemli sonuçlar doğurmaktadır. Çalışanlarda iş doyumunun azalması, motivasyon kaybı, psikolojik iyi oluşun zayıflaması, devamsızlık ve işten ayrılma niyetinin artması gibi sonuçlar görülürken; örgütler açısından verimlilik kaybı, hizmet kalitesinde düşüş, personel devir hızında artış ve kurumsal performansın olumsuz etkilenmesi gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu yönüyle tükenmişlik, yalnızca çalışan sağlığını değil, aynı zamanda örgütlerin etkinliği, sürdürülebilirliği ve rekabet gücünü de etkileyen önemli bir yönetim sorunu olarak değerlendirilmektedir.

Tükenmişliğin önlenmesinde bireysel baş etme yöntemleri önemli olmakla birlikte, kalıcı ve sürdürülebilir çözümler büyük ölçüde örgütsel müdahalelere bağlıdır. Destekleyici ve katılımcı liderlik anlayışının benimsenmesi, örgütsel adaletin güçlendirilmesi, sosyal destek mekanizmalarının geliştirilmesi, çalışanların karar süreçlerine katılımının artırılması, iş yükünün dengelenmesi, iş-yaşam dengesini destekleyen uygulamaların yaygınlaştırılması ve çalışan ruh sağlığını korumaya yönelik kurumsal politikaların hayata geçirilmesi bu kapsamda öne çıkan stratejiler arasında yer almaktadır.

Sonuç olarak tükenmişliğin etkili biçimde yönetilebilmesi, bireysel ve örgütsel faktörlerin birlikte değerlendirilmesini gerektirmektedir. Çalışanların psikolojik dayanıklılıklarını artırmaya yönelik uygulamalar ile sağlıklı, adil ve destekleyici çalışma ortamlarının oluşturulmasını hedefleyen örgütsel politikaların bütüncül bir yaklaşımla ele alınması, tükenmişliğin önlenmesinde ve çalışan refahının geliştirilmesinde temel bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşım aynı zamanda örgütlerin uzun dönemli başarısına, kurumsal sürdürülebilirliğine ve çalışma yaşamının niteliğinin geliştirilmesine önemli katkılar sağlayacaktır.

Kaynakça

- Alarcon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, attitudes, and behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 549–562. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.007>
- Allen, T. D., Herst, D. E. L., 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), 278–308. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.278>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work”. *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17–39. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1815>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (Eds.). (2003). *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*. Taylor & Francis.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- Halbesleben, J. R. B., & Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of Management*, 30(6), 859–879. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.004>
- Halbesleben, J. R. B., Eschleman, K. J., & Bowling, N. A. (2009). Relationships between personality variables and burnout: A meta-analysis. *European Journal of Personality*, 23(3), 244–263. <https://doi.org/10.1002/per.716>
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.
- Hülshager, 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), 361–389. <https://doi.org/10.1037/a0022876>
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64(2), 289–313. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01211.x>

- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology, 81*(2), 123–133. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.123>
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2004). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. In P. L. Perrewé & D. C. Ganster (Eds.), *Research in occupational stress and well being* (Vol. 3, pp. 91–134). Elsevier.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 5*(2), 165–184. <https://doi.org/10.1080/13594329608414853>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior, 2*(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.
- Maslach, C., & 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>
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach burnout inventory manual* (3rd ed.). Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Paine, W. S. (1982). The burnout syndrome in context. In J. W. Jones (Ed.), *The burnout syndrome: Current research, theory, interventions* (pp. 1–29). London House Press.
- Salvagioni, D. A. J., Melanda, F. N., Mesas, A. E., González, A. D., Gabani, F. L., & Andrade, S. M. (2017). Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies. *PLOS ONE, 12*(10), e0185781. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0185781>
- Schaufeli, W. B., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. Taylor & Francis.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior, 30*(7), 893–917. <https://doi.org/10.1002/job.595>
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International, 14*(3), 204–220. <https://doi.org/10.1108/13620430910966406>
- Shanafelt, T. D., & Noseworthy, J. H. (2017). Executive leadership and physician well-being: Nine organizational strategies to promote engagement

- and reduce burnout. *Mayo Clinic Proceedings*, 92(1), 129–146. <https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2016.10.004>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242–264. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.3.242>
- Taris, T. W., Le Blanc, P. M., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2005). Are there causal relationships between the dimensions of the Maslach Burnout Inventory? A review and two longitudinal tests. *Work & Stress*, 19(3), 238–255. <https://doi.org/10.1080/02678370500270453>
- World Health Organization. (2019, May 28). *Burn-out an occupational phenomenon: International Classification of Diseases*. World Health Organization.
- World Health Organization. (2022). *WHO guidelines on mental health at work*. World Health Organization.

Çalışma Yaşamında Kibir (Hubris) Sendromu

Sevcan Fırın¹

Özet

Modern çalışma yaşamında yöneticilik süreçleri ve yönetsel kararları karakterize eden hastalık bağlamında incelen dinamiklerden biri kibir (hubris) sendromudur. Güç ve başarıyla özdeşleşen, aşırı kibir, özgüven ve küçümseme gibi kavramlarla birlikte tanımlanan fenomen bir hastalıktır. Rekabetin hissedilebilirliği arttıkça ayakta kalmanın güç olduğu günümüzde, yöneticilerin ve liderlerin kolay bir şekilde yakalandıkları bir hastalık olarak örgütleri ve işgörenleri etkisi altına aldığı görülmektedir. Kontrolsüz güce sahip olan liderler ve yöneticiler, örgütleri hem finansal hem de itibar açısından büyük bir felakete sürüklemektedirler. Kibirli liderlerin ve yöneticilerin yönettiği örgütlerde bazen an altta yer alan işgörenler dalgaların gelebileceğini ön görmekte iken; üst kademedeki yöneticiler ise sadece kendi başarılarının ve aşırı özgüveninin cazibesi arasında gidip gelmektedir. Bu bağlamda kibir (hubris) sendromu, örgütlerde yaşanan psikososyal sendromlar kapsamında son yıllarda literatürde dikkat çeken kavramlardan biri olarak gelişim göstermektedir.

Bu bölümünün amacı, hubris sendromu kavramının temellerini, işgören ve örgütsel yansımalarını ve bu sendromla mücadeleyi araştırmayı amaçlamaktadır. Çalışma kapsamında sendrom, üst kademe kuramı çerçevesinde iç çevre ve dış çevre bağlamında değerlendirilmiştir. Ayrıca kibir sendromunun belirtileri sayılabilecek, yöneticilerde ve liderlerde bulunabilecek özelliklere yer verilmiştir. Sendromun etkilerini detaylandırarak psikolojik güvenlik, yenilikçilik, tükenmişlik ve işyeri nezaketsizliği gibi tetikleyiciler bağlamında incelenmiştir. Bu sendromla birlikte mücadele araçlarının ve yüksek güvenilirlikli örgütlenme prensiplerinin önemi vurgulanmıştır. Sonuç bölümünde ise işgörenler ve örgütler için çıkarımlarda bulunulmuştur.

1 Dr.Öğr.Üyesi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Altıntaş Meslek Yüksekokulu, sevcan.firin@dpu.edu.tr, 0000-0001-8914-100X

1. Kibir (Hubris) Sendromu Nedir?

Antik Yunan kültürüne dayanan hubris kavramı, aşırı kibirli, gururlu ve özgüvenli olma anlamlarında kullanılmaktadır (Owen, 2008: 428). Başka bir ifadeyle güçlü liderlerin aşırı kibir ve özgüven sonrasında gelen aşağılama olgusu olarak ifade edilmektedir (Garrard vd., 2013: 167-168). Kavram, modern dönemde Owen ve Davidson tarafından kibir sendromu olarak evrilmiş; lider psikolojisi bağlamında uzun süre güce sahip kişilerin sergilemeye başladıkları davranışlar olarak açıklanmaktadır. Aşırı kibirli davranışın, belirli bir tetikleyici tarafından ortaya çıkarılan ve güç azaldığında ortadan kalkan bir dizi özellikten oluşan sendrom olarak görülmektedir (Owen ve Davidson, 2009: 1397). Güce sahip olan bireylerin yanılmaz ve diğerlerinden daha iyi olduklarına inanmaları gibi kendi hata ya da eksikliklerini de görmemeleri kibir (hubris) sendromu kapsamında açıklanabilir. Kibrin en ünlü örneklerinden biri Napolyon'un 1812 Rusya seferi gösterilmektedir. Seferde ordusunu ve imparatorluğunu kaybettiği ifade edilmektedir (Kroll, Toombs ve Wright, 2000: 117).

Örgütlerde ortaya çıkan sonuçların üst düzey yöneticilerin bilişsel ve kişilik özelliklerinin anlaşılması Üst Kademe Kuramı'yla açıklanmaktadır (Hambrick ve Mason, 1984: 193). Kuramda, örgütün üst düzey yöneticilerin kendine özgü özelliklerinin stratejik kararları ve örgütsel performansı açıklamada veya tahmin etmede önemli bir rol oynadığı öne sürülmektedir (Bekos ve Chari, 2026: 1). İlgili kuram, karmaşık stratejik kararların büyük ölçüde davranışsal faktörlerin sonunda ortaya çıktığını varsaymakla birlikte liderin ve yöneticinin kişilik özellikleri arasında lider ve yönetici kibrinin de bulunduğu ifade edilmektedir. Bu durumun örgütsel sonuçların ana belirleyicisi olduğu vurgulanmaktadır (Hambrick ve Mason, 1984: 196).

Tablo 1'de Üst Kademe Kuramı çerçevesine yer verilmiştir. Tabloda iç çevre ve dış çevre koşullarının örgütleri etkilediği; ancak üst kademe yöneticilerin ve liderlerin, problemleri çözme tarzı, algılama şekli, yaşları, eğitimleri, deneyimleri ve değerleri gibi değişkenler bağlamında farklı yorumlamalar geliştirebilir. Bu yorumlamalar örgütlerin stratejik seçimlerini ve performansını da şekillendirebilen önemli unsurlar olarak görülebilir.

Tablo 1: Üst Kademe Kuramı Çerçevesi

Nesnel Durum	Üst Kademe Özellikleri		Stratejik Seçimler	Performans
İç Çevre Dış Çevre	A-Psikolojik Özellikler	B-Gözlemlenebilir Özellikler	*Ürün yeniliği	*Karlılık
		*Yaş *Kariyer geçmişi *Diğer kariyer deneyimleri *Eğitim *Sosyo-ekonomik kökler *Finansal durum *Grup özellikleri	*İlgisiz çeşitlendirme *İlgili çeşitlendirme *Kazanma *Sermaye yoğunluğu *Tesis ve ekipman yeniliği *Geriyeye entegrasyon *İleri entegrasyon *Finansal kaldıraç *Yönetimsel karmaşıklık * Tepki verme hızı	*Karlılıkta dalgalanmalar *Büyüme *Hayatta kalma

Kaynak: Hambrick ve Mason (1984: 198)

Kibir (hubris) sendromu, şu özelliklere sahip bireylerde görülebilen davranış modeli olarak formüle edilmektedir (Owen ve Davidson, 2009: 1398): (i) dünyayı güç kullanımı yoluyla kendini yüceltme alanı olarak görür; (ii) önceliği kişisel imajını geliştirmek için hareket eder; (iii) imaj ve sunuma abartılı bir şekilde önem verir; (iv) konuşmasında yüce bir güce sahip gibi bir coşku sergiler; (v) kendini örgütle özdeşleştirir; (vi) konuşmasında bir imparator gibi 'biz' kullanır; (vii) aşırı özgüven gösterir; (viii) başkalarına açıkça saygısızlık gösterir; (ix) kendini yasalardan ve kurallardan üstün görür; (x) çıkacağı mahkemede de haklı çıkacağına sonsuz inanır; (xi) gerçeklikle bağlantısını koparır; (xii) huzursuzluk gibi olumsuz durumlara başvurur; (xiii) kafasındaki kararın mutlak doğru olduğuna inanır; (xiv) yasal prosedürleri küçümser ve beceriksizlik olarak tanımlar.

2. Kibir Sendromunun Kuramsal Temelleri ve Oluşumu

Sadler-Smith ve arkadaşları (2017: 525), kibir sendromunu, iki perspektifle değerlendirmektedirler. Birincisi, psikolojik ve davranışsal bir perspektiften, aşırı özgüven (temel öz değerlendirme ve narsisizmle ilişkisi); ikincisi, psikiyatrik bir perspektiften (başlangıç önemli bir gücün elde edilmesiyle ilişkili olan) kendine özgü bir dizi semptom olarak açıklamaktadırlar. Owen ve Davidson (2009: 1397-1398) ise sadece sendromun belirtilerini bilmenin yetersiz

olduğu, güç ortamı, iktidarda kalması ve sonradan edinilen kişilik eğilimleriyle ilişkilendirmektedirler. Sendromun oluşumunda liderin ve yöneticinin üzerinde minimal düzeyde kısıtlamanın bulunması kısaca denetimsizliğin olması gücü zehre dönüştürmesini kolaylaştıran bir unsur olarak görülmektedir. Örgütlerde dış kontrol mekanizmalarının verimsizliği ya da eksik uygulanması yönetsel kibrin oluşumunu tetiklemektedir (Hallow, 2014: 164). Petit ve Bollaert (2012: 266) ise sendromu, gücü elinde bulunduran liderleri ve yöneticileri bilişsel ve davranışsal perspektifle ele almaktadırlar. Tablo 2’de liderlerin ve yöneticilerin kibirini anlatan bir çerçeve sunulmuştur.

Tablo 2: Üst Düzey Yönetici Kibrinin Çerçevesi

Bağlam	Kapsam	Bilişsel Yönler	Davranışsal Yönler
Güç	Benlikle ilişki	Kendine aşırı güven	Gösterişli iletişim tarzı
		Kendi başarısı ve gücünü abartması	Görkemli projeler ve kötü kararlar
		Kendisini eşsiz ve nitelikli görmek	Bulunduğu konumu sağlama stratejileri
	Başkalarıyla ilişki	Kendisini diğer bireylerden üstün görme	Eleştiriyi reddetme
	Dünya ile ilişki	Kendini her şeyin üstünde görmesi (kanun, Tanrı)	Denetleyici otoritelere küçümseyici tavır takınma

Kaynak: Petit ve Bollaert (2012: 270).

Hayward ve Hambrick (1997: 107-109) ise son dönemde örgütte üst üste yaşanan başarılar, medyanın aşırı övgüsü ve yüksek özgüven bileşenlerinin bir araya gelmesi liderlerin ve yöneticilerin kibir sendromunun oluşumunda önemli olarak görmektedirler.

3. Kibrin Örgütler ve İşgörenler Üzerindeki Yansımaları

Kibir, dünya çapında önemli görülen ciddi bir sorun olarak vurgulanmaktadır (Aslam ve Siddiqui, 2023). Bu sorun, kitleleri peşinden sürükleyen, örgütleri yöneten liderlerin ve yöneticilerin verdikleri kararlarla şekillenmektedir. Liderlerin ve yöneticilerin hem bilişsel hem de kişilik sorunları çatısı altında ilerleyen kibir; bir virüs gibi örgütün bütünsel iklimini yavaş yavaş tehdit eden bir düzeye ulaşabilir. Örgütte alınan bir kararda ya da sergilenen davranışlarda liderlerin ve yöneticilerin etkisi düşünüldüğünde, bu durum birçok yıkıcı yansımalara zemin hazırlaması da kaçınılmaz olabilir. Örgütün sürdürülebilirliği, büyümesi ve hayatta kalması için kibirli yöneticilerin ve liderlerin sosyal sermayeye duyulan ihtiyacı hafife alma ihtimalleri yüksek olmaktadır (Haynes vd., 2015: 486).

Kibir (Hubris) sendromuna yakalanan liderler ve yöneticiler, sahip oldukları güç aracılığıyla, kendi kişisel imajını parlatmak için hareket etmekte ve bundan dolayı da yersiz kaygılara kapılmaktadırlar (Uysal ve Çelik, 2018: 105). Bu imajı parlatma çalışması çevrelerindeki gelişmelere karşı körleştiği, duyarsızlaştığı ve bu durumun örgütlerde birçok olumsuz sonuçları doğurabildiği ifade edilmektedir (Yılmaz vd., 2024: 171). Liderlerin kibir (hubris) sendromuna yönelik davranışlar sergilemesi liderliğin karanlık yüzünü ortaya çıkarmaktadır (Uçkun vd., 2022: 711). Bu yansımalar örgütlerde, iletişimin, işgören psikolojisinin ve adalet mekanizmasının aşınması gibi görülebilir. Diğer bir yandan ise keskin bir bıçak gibi hem yapıcı hem de yıkıcı sayılabilecek durumlarla karşı karşıya bırakan bir fenomen bir hastalıktır. Yöneticilerin ve liderlerin kibir (hubris) sendromuna tutulmaları ve istenmeyen davranışlar sergilemesi örgütleri sağlıklı ve başarılı bir duruma sürüklemektedir (Gökkaya ve Şenol, 2021: 467). Dolayısıyla kibir sendromu, çok yönlü etkileriyle derinlemesine incelenmesi gereken önemli bir olgudur (Şendoğdu vd., 2024: 131).

Psikolojik Güvenlik: Günümüzde işgörenlerin yöneticilerden taleplerinden biri, psikolojik güvenliğin örgütlerde yaşanmasıdır. Psikolojik güvenlik işgörenlerin, örgütlerde risk almanın güvenli olduğu, fikrini söylemekten çekinmediği aynı zamanda reddedilmeyeceği veya cezalandırılmayacağı algısı olarak ifade edilmektedir (Kolbe vd., 2020 :164). Edmondson ve Lei (2014: 36-37) tarafından geliştirilen kavram çerçevesinde, işgörenlerin riskli bir durumla karşılaştıklarında fikirlerini dile getirmeleri, yardım istemeleri ve geri bildirim sunmaları psikolojik olarak güvenli bir ortam içerisinde oldukları inancıyla ilişkilendirilmektedir. Dolayısıyla hiyerarşik yapının yüksek olduğu örgütlerde, yöneticilerin kibirli tutum ve davranışları örgütlerde psikolojik güvenlik algısını zedeleyeceği ve işgörenlerin konuşmamayı tercih edeceği anlamına gelmektedir. Yöneticiler ve liderler destekleyiciyse, koçluk odaklıysa ve zorluklara karşı savunmacı olmayan cevaplar veriyorsa, işgörenler güvenli bir ortamda olduğu sonucuna ulaşmaktadırlar (Edmondson, 1999: 356).

Yenilikçilik: Kibirli liderlerin veya yöneticilerin aşırı özgüveni, hırsı, yüksek düzeydeki öz saygısı ve işgörenlerine, hissedarlarına karşı örgütün yaratıcısı ve hâkimi algısıyla birleştiğinde örgütlerin performansı ve gelecekteki başarısı için tehlike arz etmektedir (Orhan Şimşek ve Coşar, 2023: 1). Tehlikelerin başında otorite kılığında gizlenmiş bir sıradanlığın olduğu bu da yeniliğin sistematik olarak azaldığı, etik ihallerin yaygınlaştığı ve yetenekli çalışanların susturulduğu bir örgüt kültürü oluşumudur (Furnham, 2017: 69). Chowdhury (2014: 129), General Motor ve Toyota'nın rekabet kapsamında zirveden düşüşünün analizinde, yöneticinin kibri ile örgütsel bağlamlar arasında etkileşim olduğunu bu durumun istenmeyen sonuçlar doğuracağını öne sürmektedir.

Başka bir bakış açısına göre yenilikçi projeler zor ve riskli olmasına rağmen kibirli yönetici ve liderler, zorluk etkisine yatkın olduklarından yenilikçi projeleri üstlenmek isterler (March, 1991: 71; Griffin ve Tversky, 1992: 411). Özetle kibir sendromu olan yöneticilerin ve liderlerin davranışları, örgüt içinde astlarla doğrudan temas halinde olmasından ötürü birçok olumsuz algılara ve yıkıcı etkilere sebep olabilirken; örgüt dışında bu durum kolay bir şekilde rakiplere meydan okuyabilmesi gibi birçok proaktif davranışlar sergileyebilmesi açısından da daha yapıcı bir durum olarak açıklanabilir.

Tükenmişlik: Çalışma ortamında artan talepler, çalışma koşulları, yöneticilerin ve liderlerin sergilediği davranışlar sonucu ortaya çıkan kavramlardan biri tükenmişlik kavramıdır (Yaşar vd., 2023: 1224). Kibir (hubris) sendromuna yakalanan liderlerin ve yöneticilerin gözetimi altında çalışan işgörenler stres altında çalışmaktadırlar (Aslam ve Siddiqui, 2023). Bu sebeple işgörenler, düşük moral seviyelerine, düşük geri bildirim düzeylerine sahip olmakta ve yüksek düzeyde tükenmişlikle algısıyla karşı karşıya kalmaktadırlar (Borden vd., 2018: 348). Örgütlerde kibirli davranışların sergilenmesi, tükenmişliği hızlandıran stresli ve yıpratıcı çalışma ortamları olarak görülmektedir (Sharei, 2026: 5).

İşyeri Nezaketsizliği: Yöneticilerin ve liderlerin kibri, çalışma ortamındaki iletişim iklimini bozan bir unsur olarak görülmektedir. Örgütün iklimi kapsamında zarar gören ilişkiler, işgörenler için kaba bir ortamın oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Pazarcık ve Kanten, 2025: 151). Oluşan bu kaba ortam işyeri nezaketsizliği olarak adlandırılmaktadır. İşyeri nezaketsizliği, duygusal, fiziksel, psikolojik şiddet veya sapkın ve antisosyal tutumlar gibi bazı davranışlarla şekillenen örgütteki genel kötü muameleyi kapsamaktadır (Alramadan ve Zhang, 2023: 19). Nezaketsizlik, bireydeki kibrin en üst düzeyi olarak ifade edilmektedir. Örgüt içinde yaşanan nezaketsizlik, yaygın bir uygulama haline gelmesiyle işgörenlerin örgütten ayrılmayı tercih etmelerine yol açan tetikleyici bir faktör olarak görülmektedir (Aliane ve Sadiq, 2023: 276).

4. Kibir (Hubris) Sendromu ile Nasıl Mücadele Edilir?

Örgütleri yönetirken kullandıkları güç zamanla yöneticiler ve liderler için, cazibeli hale gelmektedir. Bu cazibe zamanla kibir (hubris) sendromunun oluşumuna zemin hazırlamaktadır. En başta görünürlüğü az olan bu sendrom, hem iç çevrede hem de dış çevrede görünür olabilmektedir. Bu görünürlük, örgütlerin karşılaşabileceği durumların, tehlike ve riskli olabileceğinin sinyalleri olarak algılanabilir. Bu problemlili ve riskli durumların aşılması ise sadece işgörenleri değil bütün örgütü ilgilendirmektedir.

Örgütlerde kibrin ortaya çıkmasını engellemek için dört araç (Sadler-Smith vd., 2019: 12);

1. Yüksek güvenilirlikli örgütlenme,
2. İşbirliğine dayalı karar alma süreçleri,
3. Zayıf sinyalleri dinlemek,
4. Yönetici ve lideri teşhis etme, yöneticinin ve liderin gerçeklerle yüzleşmesinin, dış dünyayla temas edebilmesinin sağlanması önerilmektedir.

Kibir (hubris) sendromuyla mücadelede yüksek güvenilirlikli örgütlerin (HRO) prensipleri aşağıda yer almaktadır (Roberts ve Bea, 2001: 74-76; Sadler-Smith vd., 2019: 13).

Bilgi: Örgütün tüm üyeleri bilmediklerini öğrenmek için çaba göstermeli, alışılmadık bir durum karşısında açık iletişim kurulmalı; öngörülemeyen olaylarda ise aşırı özgüvenli stratejik seçimlerin istenmeyen sonuçlarına hazırlıklı olunmalıdır.

İletişim: Örgütün hedefleri tutarlı ve anlaşılır olmalı, bütün örgüt üyeleri büyük resimde nerede ve nasıl yer aldığını bilmeli; seçimlerin zincirleme etkileri öngörülmelidir.

Ödül ve teşvik: Uygulanacak sistemler; kısa vadeli kazançları uzun vadeli kazançlara tercih edilmeden ve başarısızlıkların maliyetini, güvenilirliğin, sürdürülebilirliğin faydalarını tanımayı teşvik edecek şekilde tasarlanmalı; liderin ve yöneticinin pervasızca aldığı kararlara meydan okuyan işgörenlerin, örgüt içinde tanınması ve ödüllendirilmesi sağlanmalıdır.

5. Sonuçlar ve Öneriler

Yönetim psikolojisinde zamanla görünürlüğü artan kibir (hubris) sendromu, sadece işgörenleri değil bütün örgütü etkisi altına alabilen bir sendromdur. Bu sendrom yönetici ve liderin sahip olduğu gücün cazibesıyla örgütün sürdürülebilirliğini ve geleceğini tehdit eden yönetsel hastalıktır. Bu sendromda, aşırı özgüven, pervasızca alınan kararlar, gerçeklikten uzaklaşma ve asları küçümseme gibi birçok belirtiler dikkat çekmektedir. Bu bölümde hubris diye adlandırılan kibir sendromu, kuramsal temellerle ve örgütsel davranış perspektifiyle ele alınmaktadır. Bu bağlamda örgüt üzerindeki yıkıcı etkilerinin varlığı, literatürdeki ampirik çalışmalarla da desteklenmektedir (Hayward ve Hambrick, 1997; Owen, 2008; Petit ve Bollaert, 2012; Yılmaz vd., 2014; Uysal ve Çelik, 2018; Gökkaya ve Şenol, 2021).

Örgütler için bu sendromun kaçınılmaz bir son olmadığı; örgütlerde uygulanabilen prensiplerle ve yöntemlerle böyle bir hastalığın önüne geçilebileceği ön görülmektedir. Bu bağlamda kibir riskine karşı bazı savunma mekanizmaları sunulmaktadır. Liderlerin ve yöneticilerin örgütte alması gereken stratejik kararlarda işbirlikçi karar alma süreçlerini uygulaması, örgütlerde mutlak otorite algısını engellemektedir. Bu mekanizmaların işlevselliği, örgüt içindeki şeffaf iletişim kanallarının etkin olabilmesi ve hiyerarşik yapının iki yönlü olması gibi yönelik sistemlerle mümkün olmaktadır (Sadler-Smith vd., 2016; Roberts ve Bea, 2001). Özetle, bu sendrom örgütlerde önceden sinyal verebilen bir hastalıktır. Dolayısıyla yöneticilerin ve liderlerin bu durumu körleşmeden, sağırlaşmadan atlatabilmesinde iç çevreden ve dış çevreden gelen en ufak uyarıları bile dikkate alması, hem işgörenler hem de örgütler açısından hayati olmaktadır. Sinyallerin farkına varılmasında tersine mentorluk yöntemi örgütlerde uygulanabilir. Bu yöntemde, deneyimli yönetici ve lider, örgüte yeni katılmış alt kademede yer alan bir işgöreni mentor olarak seçebilir. Böylece farkına varılmayan, görülemeyen bir problem görünür hale gelebilir. Ayrıca bu kadar hayati öneme sahip konu çerçevesinde örgütler, liderlerin ve yöneticilerin seçimlerinde psikometrik testler uygulayabilirler. Yöneticilerin ve liderlerin örgütte elde ettikleri başarıda sadece 'ben' ifadesi değil 'biz' ifadesini kullanabilmesi, örgütün birlik ve bütünlüğü açısından etkili bir ayrıntı olarak görülmelidir. Örgütler bu sayede kibrin yıkıcı etkisinden kolay kurtulabilir ve örgütün geleceği için daha güvenle proaktif bir bakış açısı geliştirebilirler.

Ulusal yazında kibir (hubris) sendromu ve yansımaları konusunda yapılan nicel ve nitel araştırmaların gelişim aşamasında olduğu görülmektedir. Gelecek çalışmalar için araştırmacılar, kibir (hubris) sendromunu tetikleyen değişkenleri ve bu sendromun çıktılarını sağlık, eğitim ve finans gibi farklı sektör dinamikleri alanında araştırılabilirler. Örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgütsel sessizlik, psikolojik sözleşme, kişilik, performans yönetimi, iletişim, etik, yabancılaşma ve yalnızlaşma gibi birçok değişkenle birlikte inceleyebilirler.

Kaynakça

- Aliane, N. & Sadiq, M. (2023). Determinant of unethical pro-organizational behaviour: role of co-worker uncivility, supervisor incivility and trust. *International Journal of Criminal Justice Sciences*, 18(2), 275-293.
- Alamadan, A., & Zhang, M. (2023). How Does workplace incivility in the public higher learning institution in Saudi influence the job satisfaction of the faculty employees?. *Public Administration Research*, 11(2), 1-19.
- Aslam, S. ve Siddiqui, D. A. (2023). How leader's arrogance affects subordinates' morale, burnout, emotional exhaustion, and wellbeing: the mediatory role of feedback environment complemented by organizational support and feedback orientation (April 20, 2023). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4432044> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4432044>
- Bekos, G.& Chari, S. (2026) *Upper echelons theory: A review*. In S. Papagiannidis (Ed), TheoryHub Book. Available at <https://open.ncl.ac.uk> / ISBN: 9781739604400
- Borden, L., Levy, P. E., & Silverman, S. B. (2018). Leader arrogance and subordinate outcomes: The role of feedback processes. *Journal of Business and Psychology*, 33(3), 345–364. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9501-1>
- Chowdhury, S. D. (2014). Strategic roads that diverge or converge: GM and Toyota in the battle for the top. *Business Horizons*, 57(1), 127-136.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 23-43.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Furnham, A. F. (2017). Management failure and derailment. In The new psychology of management (pp. 69–92). *Springer International*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57255-0_4
- Garrard, P., Rentoumi, V., Lambert, C., & Owen, D. (2014). Linguistic biomarkers of Hubris syndrome. *Cortex*, 55, 167-181.
- Gökkaya, D. & Şenol, O. (2021). Yöneticilerin hubristik davranışlarının örgüt sağlığına yansımaları. R. Erdem & M. Yelsiz (Ed.), *Yönetim hastalıkları içinde* (ss. 5-551). Siyasal Kitabevi.
- Griffin, D., & Tversky, A. 1992. The weighing of evidence and the determinants of confidence. *Cognitive Psychology*, 24: 411-435.
- Hambrick, D.C. & Mason, P.A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9 (2), 193-206.

- Haynes, K. T., Hitt, M. A., & Campbell, J. T. (2015). The dark side of leadership: Towards a mid-range theory of hubris and greed in entrepreneurial contexts. *Journal of management studies*, 52(4), 479-505.
- Hayward, M. L., & 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>
- Hollow, M. (2014). The 1920 Farrow's Bank failure: a case of managerial hubris?. *Journal of management history*, 20(2), 164-178.
- Kolbe, M., Eppich, W., Rudolph, J., Meguerdichian, M., Catena, H., Cripps, A. & Cheng, A. (2020). Managing psychological safety in debriefings: a dynamic balancing act. *BMJ simulation & technology enhanced learning*, 6(3), 164-171.
- March, J. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2: 71-87.
- Orhan Şimşek, N. & Coşar, B. (2023). *A scale development study on hubristic leadership: A multi-faceted perspective*. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 55, 1-20. <https://doi.org/10.30794/pausbed.1129122>
- Owen, D. (2008). Hubris syndrome. *Clinical Medicine*, 8(4), 428-432.
- Owen D. & 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: 1396-406.
- Pazarcık, Y., & Kanten, P. (2025). Effects of managerial hubris on workplace incivility: A Quantitative study on administrative staff at a state university. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 22(4), 148-163.
- Petit, V., & Bollaert, H. (2012). Flying too close to the sun? Hubris among CEOs and how to prevent it. *Journal of Business Ethics*, 108(3), 265-283.
- Roberts, K. H., & Bea, R. (2001). Must accidents happen? Lessons from high-reliability organizations. *Academy of Management Perspectives*, 15(3), 70-78.
- Sadler-Smith, E., Akstinaite, V., Robinson, G., & Wray, T. (2017). Hubristic leadership: A review. *Leadership*, 13(5), 525-548.
- Sharei, A. (2026). Hubris in educational leadership: toxic leadership as a mechanism linking power and teacher burnout. *International Society that Learn Journal*, 3(1), 01-21. <https://doi.org/10.64782/istlj.316601-21>
- Şendoğdu, A. A., Koçyiğit, N., & Yıldız, E. (2024). Organizational effects of hubris syndrome and potential solutions within managerial educational processes. *The Universal Academic Research Journal*, 6(3), 129-142.
- Uysal, Ş. A. & Çelik, R. (2018). Sağlık meslek gruplarında hubris sendromunun varlığına ilişkin keşfedici bir çalışma. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 17. ÜİK Özel Sayısı, 103-118.

- Uçkun, S.; Yüksel, A. & Uçkun, C.G. (2022). Hubristik liderlik ve hubris sendromu ilişkisi, *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 8(52):709-714.
- Yaşar, E., Gündoğan, H.R., Alkan, B.N. & Aydın Alakuş, N. (2023). The effect of colleague arrogance perception on intra-organizational feelings and behaviors. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25 (3), 1218-1248.
- 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.

Silo Syndrome in Work Life: Organizational Blindness and Behavioral Barriers

Abdullah Zübeyr Akman¹

Abstract

Silo syndrome constitutes a multidimensional organizational pathology that simultaneously affects the structural, behavioral, and digital dimensions of work life. This chapter systematically examines the conceptual foundations, organizational manifestations, and strategic remedies of silo syndrome within the contemporary context of digital transformation and Society 5.0. Drawing on established organizational behavior literature, the chapter argues that silo formation is not merely a structural dysfunction, but an intricate phenomenon deeply intertwined with organizational culture, leadership orientations, and individual work attitudes.

The analysis demonstrates that silo syndrome operates as a significant antecedent of several adverse workplace outcomes, including knowledge-hiding behavior, workplace ostracism, technostress, and the emerging phenomenon of quiet quitting. Moreover, the chapter establishes a conceptual linkage between silo mentality and organizational blindness, wherein habituated routines and fragmented information systematically impair an organization's capacity to perceive risks, opportunities, and environmental changes. Empirical evidence cited in the chapter indicates that many executives acknowledge the detrimental impact of silos on organizational performance and cross-functional collaboration.

The chapter further contends that dismantling silo structures necessitates the simultaneous pursuit of cultural transformation, transformational and servant leadership development, and the adoption of knowledge-sharing infrastructures aligned with digital collaboration tools. It is concluded that breaking down silo barriers represents an indispensable precondition for organizations aspiring to achieve the human-centered, technology-integrated organizational models envisioned by the Industry 5.0 and Society 5.0 paradigms. Accordingly, this chapter contributes to both academic discourse and managerial practice by offering an integrative framework for understanding and addressing silo syndrome in organizational life.

1 Doç. Dr., Necmettin Erbakan Üniversitesi, azakman@erbakan.edu.tr, 0000-0001-6392-1884

1. Introduction

Organizations are continually compelled to restructure their internal dynamics in order to sustain their existence and gain competitive advantage. In this restructuring process, the effectiveness of information flow, the alignment of units with one another, and employees' commitment to organizational goals assume a decisive role. However, many organizations find themselves confronted with invisible walls -silo structures- that gradually emerge between different units. These structures profoundly affect both individual behaviors and organizational processes, thereby negatively shaping the quality of working life and organizational performance (de Waal et al., 2019).

Another source of "silo syndrome" which has been observed in many organizations, irrespective of their for-profit status is employees who foster an "us versus them" mentality, and managers who reinforce this division by favoring certain units. This tendency becomes particularly evident in the presence of units that either do not recognize the authority of top management or can manipulate decision-making processes to their own advantage. Operating outside the control of the official hierarchy, these units weaken organizational cohesion and increase the likelihood of silo syndrome (Özgül & Mengi, 2018). Although silo syndrome has a well-established history in the organizational literature, it nonetheless remains a critically relevant concept that necessitates reexamination within the framework of digital transformation processes and the human-centered, integrated organizational understanding emphasized by the Society 5.0 paradigm. While Society 5.0's human-machine collaboration-based production philosophy amplifies organizations' need for horizontal and open communication channels, silo structuring positions itself in direct opposition to this very need (European Commission, 2021). When evaluated within the context of technostress, the operation of digital systems in a non-integrated manner gives rise to increased cognitive load and perceptions of ambiguity among employees, a condition that further deepens the individual-level manifestations of silo syndrome (Tarafdar et al., 2007).

In this chapter, silo syndrome is systematically examined with respect to its conceptual framework, its effects on organizational behavior, and the strategies for its dissolution. The primary purpose of this chapter is to demonstrate that the silo phenomenon in working life constitutes not merely a structural problem, but rather an integrated organizational problematic encompassing cultural, behavioral, and digital dimensions alike.

2. Silo Syndrome: Conceptual Framework and Organizational Reflections

2.1. Definition, Scope, and Core Dimensions

In its original sense, the concept of silo refers to closed structures used for grain storage that maintain highly limited connectivity with the outside world. Within the organizational behavior literature, the concept was first employed to describe the disconnected functioning of departments; subsequent studies have treated it as an indicator of organizational dysfunction, fragmentation, cross-functional disconnectedness, and a lack of collaboration (Cilliers & Greyvenstein, 2012). In the organizational literature more broadly, this metaphor is used to denote the phenomenon whereby units, departments, or groups operate in an insular manner, avoid sharing information and resources with others, and prioritize their own sub-goals over those of the organization (Lencioni, 2006). In this sense, silo syndrome ought to be regarded not merely as a structural problem, but rather as a multi-layered pathology constituted by the interplay of organizational culture, leadership philosophy, and individual attitudes.

The term “silo syndrome” is used to describe a state of functional breakdown in which departments or units within an organization effectively retreat behind an invisible wall, refusing to collaborate with one another. This condition results in the inability to share knowledge and experience, as well as the severing of interactions grounded in mutual motivation. The underlying cause lies in the unwillingness of employees within units to share their knowledge with other stakeholders across the organization. This mindset ultimately gives rise to the emergence of structural barriers between departments, leading units to pursue their own priorities exclusively rather than shared institutional goals (Serrat, 2017, p. 711).

Schein (2010) defines organizational culture as shared assumptions, values, and behavioral patterns, and further emphasizes that these cultural elements may, over time, facilitate the formation of silo structures. Accordingly, organizational climates in which the distinction between “us” and “them” is reinforced constitute the cultural substrate upon which silo syndrome thrives. In a similar vein, Argyris and Schön (1978), in the context of organizational learning, advance the concept of “defensive routines,” characterizing units’ tendency to conceal failures and withhold information as one of the primary triggers of silo behavior.

When the core dimensions of silo syndrome are examined, three primary axes emerge: (1) knowledge insulation, that is, the containment of information

flow within unit boundaries and the obstruction of its dissemination across the organization; (2) goal misalignment, that is, the unit's objectives conflicting with or being prioritized over the organization's strategic goals; and (3) identity overidentification, that is, employees identifying themselves exclusively with their own unit rather than with the organization as a whole (de Waal et al., 2019; Lencioni, 2006). These three dimensions constitute a mutually reinforcing cycle that, over time, renders the functional dysfunctions within the organization permanent.

When approached from a digital transformation perspective, silo syndrome becomes further intertwined with issues of corporate data architecture and system integration. The independent use of ERP (Enterprise Resource Planning) and CRM (Customer Relationship Management) systems by different units gives rise to data inconsistencies, duplicate record creation, and informational asymmetry in decision-making processes (Davenport, 1998). In this context, the human-data-technology integration envisioned by Society 5.0 can be meaningfully operationalized only within organizations in which silo structures have been dismantled (Akman & Tiryaki Yenilmez, 2025).

Perhaps the least visible among the barriers to digital transformation is that which originates from the silo syndrome that organizations generate internally. It has been argued that organizational silos constrain knowledge sharing and thereby exert a detrimental effect on both performance and workplace culture (Jeske & Olson, 2025; Jones et al., 2024). In the worst-case scenario, the silo mentality evolves into a structure in which departments are unwilling to share knowledge and information, thereby undermining internal collaboration and organizational learning, and consequently constituting a serious impediment to high performance and organizational sustainability. In this regard, digital transformation is not merely a matter of technological investment; rather, it necessarily demands organizational openness and an integrated culture of knowledge sharing.

2.2. Effects on Employee Behaviors

Silo syndrome profoundly affects not only organizational structure but also employees' behaviors and motivations, with the most well-documented manifestation of this effect emerging as knowledge-hiding behavior. Connelly et al. (2019) demonstrated that knowledge hiding manifests in the forms of evasive hiding, rationalized hiding, and playing dumb, and that these behaviors are observed more frequently in silo culture environments characterized by high competition and low trust. Indeed, it has been emphasized that competitive organizational climate constitutes one of the significant macro-level determinants of knowledge hiding (Shrivastava et al., 2018).

Leaders are not always inclined toward collaboration and openness; that is, they themselves may generate silos both within and across organizations. This silo mentality reveals that departments within a company maintain a guarded stance toward knowledge sharing and establish internal barriers that impede data flow. Although this tendency is primarily addressed within the context of intra-organizational dynamics, it also emerges as a decisive factor when inter-institutional collaborations and strategic partnerships are at stake (Cilliers & Greyvenstein, 2012). Accordingly, senior executives—such as CEOs and board chairs—by exercising strong dominance over open data and data-sharing mechanisms, suppress the cultivation of collaborative big data infrastructures and the conversion of the innovation capacity that may emerge from such structures into tangible value. When the attitudes of SMEs toward platform integration are examined, it becomes apparent that enterprises of this scale do not demonstrate autonomous willingness to participate in such structures unless compelled by the pressure of an original equipment manufacturer or a key customer or supplier (Friedrich et al., 2025).

On the other hand, the relationship between workplace ostracism and silo syndrome must not be overlooked. Workplace ostracism, as conceptualized by Ferris et al. (2008), may manifest as employees being ignored by colleagues outside unit boundaries and being excluded from communication and collaboration. In organizations where silo structuring is pronounced, this ostracism dynamic becomes more conspicuous; in particular, employees engaged in cross-unit projects are observed to experience a weakening sense of belonging and a decline in organizational citizenship behaviors (Podsakoff et al., 2000).

When evaluated from the perspective of the technostress literature, the non-integrated digital systems to which employees are exposed to silo environments feed the “techno-overload” and “techno-complexity” dimensions as defined by Tarafdar et al. (2007). Employees who are compelled to work with multiple, disconnected software platforms experience increases in cognitive load, declines in job satisfaction, and symptoms of burnout. This finding clearly demonstrates that silo syndrome is not merely a structural problem, but also an organizational risk factor that threatens individual psychological well-being.

The phenomenon of quiet quitting is likewise considered to bear a meaningful connection to silo syndrome. In a silo culture, employees come to feel that their contributions go unrecognized and that they are unable to generate value; this condition leads to the dysfunction of the motivating factors defined in Herzberg’s (1968) motivation-hygiene theory. As a result, employees tend toward minimum-level performance rather than leaving

their jobs outright, and their organizational commitment gradually erodes (Gallup, 2022).

2.3. The Blindness Effect on Organizations

Organizational blindness is a phenomenon frequently encountered in organizational contexts yet characterized by a relatively low level of awareness. This concept refers to the condition in which employees, because of gradually becoming accustomed to the practices and ways of doing business within their organization, become unable to perceive problems, risks, and opportunities (Altınay et al., 2012). Organizational blindness may give rise to numerous obstacles and overlooked problems within institutions, thereby inflicting serious harm on both the organization and its employees (Akar, 2025). Consequently, organizations may find themselves confronted with adverse conditions across multiple dimensions.

Seymen et al. (2016) have defined this phenomenon more comprehensively as the inability to perceive risks, opportunities, threats, problems, and changes in both the internal and external environment, owing to the influence of habits, routines, adaptation mechanisms, concentration on specific domains, and individual as well as organizational factors such as culture, leadership style, and industry structure. In other words, routine and repetitive organizational experiences rigidify individuals' cognitive schemas; this, in turn, paves the way for organizational blindness to become normalized as a cultural output and for organizations to lose their capacity to adapt to changes in their environment (Kump & Scholz, 2022).

Yeşil and Özbağış (2022), in their study, demonstrated that although the dimensions of institutional blindness exert differentiated effects on employee attitudes, job satisfaction, and job performance, the institutional and sectoral dimensions positively influence employee attitudes and work outcomes, whereas the individual dimension produces a negative effect on both job satisfaction and job performance. Kump and Scholz (2022), for their part, argue that organizational routines constitute a direct source of ethical blindness, asserting that such routines cause decision-makers to overlook ethical dimensions through cognitive mechanisms.

Although this phenomenon may be observed across all levels of the organizational hierarchy, it manifests in a considerably more pronounced and functionally costlier manner in managerial positions. Indeed, managers preoccupied with day-to-day problems may, due to organizational blindness, experience difficulty in generating solutions even to problems that could otherwise be resolved with relative ease; moreover, with respect to matters

directly pertaining to the organization's future, their inability to perceive emerging opportunities or anticipate risks may result in significant losses or deprive the organization of substantial gains (Altınay et al., 2012).

3. Breaking Silo Syndrome: Cultural Transformation and Solution Strategies

3.1. Organizational Culture and Leadership Approaches

Breaking silo syndrome necessitates, above all else, a fundamental transformation in organizational culture. Structural or technological changes implemented in the absence of cultural transformation are insufficient to prevent the reproduction of silo dynamics. In this context, Kotter and Heskett (1992) emphasize that the adaptive culture possessed by high-performing organizations is grounded in open communication, shared values, and a sense of collective responsibility. The absence of these characteristics paves the way for silo syndrome to become chronic.

Leadership style constitutes a decisive factor in either dismantling or reinforcing silo culture. When evaluated within the framework of transformational leadership theory (Bass, 1985), leaders who are visionary, inspirational, and capable of uniting employees around a common purpose can erode the artificial boundaries between units and strengthen the sense of shared identity. By contrast, managerial philosophies that evaluate unit performance independently of one another and rely on competitive incentive systems structurally reward silo behaviors, thereby encouraging the reproduction of silo syndrome (Lencioni, 2006). Furthermore, the servant leadership approach offers an effective framework for dismantling silo culture. In this approach, as conceptualized by Greenleaf (2002), the leader prioritizes serving the needs of both employees and the organization, foregrounding collective welfare rather than the interests of their own unit. Since servant leaders internalize behaviors such as bridge-building between units, active listening, and empathy, they increase interpersonal trust among employees and thereby create the conditions for knowledge sharing. In this regard, Carmeli and Gittel (2009) demonstrated that in organizations where units are built upon high-quality relationships grounded in shared goals, shared knowledge, and mutual respect, vertical hierarchy loosens while horizontal collaboration is reinforced. Consequently, leadership style ought to be treated as a strategic variable that directly shapes not only individual performance but also the organization's holistic coordination capacity.

From the perspective of organizational democracy, the dismantling of silo syndrome requires the adoption of managerial philosophies that foreground

employee participation and collective decision-making processes. Fotaki and Prasad (2015) demonstrate that democratic organizational models increase knowledge sharing and reinforce the sense of trust between units. In these models, employees are positioned not merely as bearers of their own units but as stakeholders of the organization. Within the Industry 5.0 framework, the adaptation of the human-centered design principle to organizational structures necessitates the construction of a participatory organizational architecture in which every employee can contribute meaningfully to processes of process improvement and knowledge generation (European Commission, 2021).

3.2. Knowledge Sharing and Collaboration-Based Organizational Models

The redesign of knowledge management infrastructure assumes a critical function in overcoming silo syndrome. Nonaka and Takeuchi's (1995) SECI model -socialization, externalization, combination, and internalization- systematically explains how knowledge circulates from individuals to the organization and across units. In silo structures, this cycle is observed to break down particularly at the "combination" stage; the absence of open and reliable knowledge-sharing platforms prevents individual and unit-level knowledge from being converted into organizational knowledge.

In the process of digital transformation, technological infrastructures that support knowledge sharing -such as enterprise social media platforms, shared knowledge repositories, instant messaging, and collaboration tools- carry the potential to overcome silo culture. However, the effectiveness of these tools depends not solely on the mere existence of the technology, but on whether the employees who use them have internalized sharing norms (Leonardi, 2014). For this reason, the deployment of digital collaboration platforms must be carried out concurrently with cultural transformation efforts.

The "super-smart society" model, which emerges prominently within the context of the Society 5.0 vision, foregrounds the symbiotic relationship among individuals, organizations, and technology. The organizational-level counterpart of this vision consists of integrated organizational models in which the flow of knowledge between units is ensured in an uninterrupted and secure manner, human-artificial intelligence collaboration is operated at an optimal level, and every employee's contribution is rendered visible. Organizations that have overcome silo syndrome occupy a structurally and culturally more prepared position in transitioning to this model, which in turn provides them with a sustainable competitive advantage (Akman & Erdirençelebi, 2024).

Toffler asserts that the formation of silos, a factor contributing to organizational blindness, can be mitigated by the establishment of a common objective to which all units are aligned. However, the successful implementation of such a shared objective necessitates effective coordination, integrating physical, financial, and human resources. Achieving such coordination is conducive to generating value and contributing to social well-being. Ensuring such coordination, however, is contingent upon a continuously and effectively functioning information system, a robust and shared organizational culture, managers' unbiased approach to differing viewpoints, and the establishment of a culture of transparency (Özgül & Mengi, 2018).

Cross-functional teams constitute one of the most frequently employed organizational interventions aimed at reducing silo syndrome. Bringing together employees from different units in shared projects increases mutual understanding, breaks down preconceptions, and reinforces the sense of organizational identity (Parker, 2003). However, the functionality of these teams is contingent upon clear role definition, a robust project management structure, and leadership support. When these conditions cannot be met, cross-functional teams face the risk of devolving into a form of resource consumption that increases coordination costs.

For cross-functional teams to function effectively, leaders are needed who can manage teams with diverse functions, facilitating collaboration, and aligning the team's efforts with organizational goals (Chikezie et al., 2024). In this context, role clarity is expected to clarify expectations, reduce ambiguity, and minimize potential conflicts, enabling team members to understand how their expertise aligns with broader collaboration objectives, and thereby nurturing a sense of ownership and accountability. Indeed, the incorporation of structural knowledge-sharing practices into governance mechanisms for the purpose of facilitating knowledge sharing and coordination reinforces cross-functional collaboration and accelerates organizational learning (Yeboah, 2023).

4. Conclusion

Silo syndrome is a complex and multi-layered phenomenon that simultaneously affects the organizational, behavioral, and digital dimensions of working life. This chapter has demonstrated that silo syndrome is not merely a structural problem; rather, it exists in profound interaction with organizational culture, leadership philosophy, employee behaviors, and digital transformation processes. As one of the sources from which such contemporary organizational problems as knowledge hiding, workplace ostracism, quiet

quitting, and technostress are nourished, silo syndrome merits comprehensive attention from both academic and applied management perspectives.

The silo effect, characterized by limited communication between specialized business units, has long been a pervasive problem in organizations. Research findings also quantitatively demonstrate the impact of silo syndrome on organizational life. In a study conducted by de Waal et al. (2019) involving 11 different organizations, 83% of participants acknowledged the existence of silo structures within their organizations, while 97% stated that this situation had a negative impact on organizational performance. Quantitative studies on this topic demonstrate that the silo effect produces statistically significant negative outcomes on organizational performance, productivity, innovation capacity, and organizational climate. These findings collectively highlight that the silo effect constitutes a significant challenge that organizations must address to improve their operations and collaborative capacity (Shah et al., 2025).

The human-technology integration envisioned by the Industry 5.0 and Society 5.0 paradigms clearly demonstrates that it is not possible for organizations to fully adapt to this transformation without first overcoming silo structures. In this context, the following recommendations are offered to both researchers and practitioners: First and foremost, organizational culture transformation must be treated as a prerequisite for structural or technological changes. Subsequently, leadership development programs ought to be redesigned with a view to reinforcing transformational and participatory leadership competencies. Finally, the implementation of digital collaboration tools must be carried out concurrently with cultural interventions that support employee behaviors and sharing norms. The dismantling of silo syndrome constitutes an indispensable prerequisite for greater organizational agility, stronger employee engagement, and the sustainable, human-centered organizational structures envisioned by Society 5.0.

Kaynakça

- Akar, H. (2025). The effect of psychological safety on organizational blindness among teachers: The mediating roles of organizational silence and innovative work behavior. In Ş. Koca (Ed.), *International academic research and studies in educational sciences* (pp. 73–91). Serüven Yayınevi.
- Akman, A. Z., & Erdirencelebi, M. (2024). A human-centered digital transformation: A bibliometric analysis of society 5.0 and industry 5.0. *Istanbul Management Journal*, (96), 1-16. <https://doi.org/10.26650/imj.2024.96.1361480>
- Akman, A. Z., & Tiryaki Yenilmez, D. (2025). Dijital iş yeri ve çalışanlara etkisi. N. Aloğlu (Ed.), *Dijital dönüşümün örgütsel yansımaları: İnsan-teknoloji etkileşimi* içinde (ss. 21–40). Kriter Yayınevi.
- Altınay, A., Mercan, N., Aksanyar, Y., & Sert, S. (2012). İşletme körlüğü, silo sendromu ve çözüm önerisi olarak örgütsel zeka [Operational blindness, silo syndrome and organizational intelligence as a solution proposal]. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 13–19.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). Organizational learning: A theory of action perspective. *Reis: Revista Española de Investigaciones Sociológicas*.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 709–729. <https://doi.org/10.1002/job.565>
- Chikezie, P. M., Achumie, G., Adams, A., Ifeanyi, O., & Chukwunweike, M. (2024). Developing a cross-functional team coordination framework: A model for optimizing business operations. *International Journal of Frontline Research in Multidisciplinary Studies*, 4(1), 15-34. <https://doi.org/10.56355/ijfrms.2024.4.1.0030>
- Cilliers, F., & Greyvenstein, H. (2012). The impact of silo mentality on team identity: An organisational case study. *SA Journal of Industrial Psychology*, 38(2), 1-9.
- Connelly, C. E., Cerne, M., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2019). Understanding knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64–88. <https://doi.org/10.1002/job.737>
- Davenport, T. H. (1998). Putting the enterprise into the enterprise system. *Harvard Business Review*, 76(4), 121–131.
- De Waal, A., Weaver, M., Day, T., & Van der Heijden, B. (2019). Silo-busting: Overcoming the greatest threat to organizational performance. *Sustainability*, 11(23), 6860.
- European Commission. (2021). Industry 5.0: towards a sustainable, human-centric and resilient european industry. *Publications Office of the European Union*.

- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). The development and validation of the Workplace Ostracism Scale. *Journal of Applied Psychology, 93*(6), 1348–1366. <https://doi.org/10.1037/a0012743>
- Friedrich, L., Leutheuser, V., Mertel, M., & Voigt, K. I. (2025). Exploring uncharted territory: CEOs as gatekeepers in utilizing industrial platforms through data sharing. *R&D Management, 55*(4), 1400-1411. <https://doi.org/10.1111/radm.12760>
- Fotaki, M., & Prasad, A. (2015). Questioning neoliberal capitalism and economic inequality in business schools. *Academy of Management Learning & Education, 14*(4), 556–575.
- Gallup. (2022). State of the global workplace: 2022 report. Gallup Press.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees* (Vol. 65). Boston, MA: Harvard Business Review.
- Jeske, D., & Olson, D. (2025). Silo mentality in teams: emergence, repercussions and recommended options for change. *Journal of Work-Applied Management, 17*(1), 20-33.
- Jones, A. A., Uhd, J., Kabore, C. D., & Cornett, K. A. (2024). Breaking down silos in the workplace: A framework to foster collaboration. *Journal of Public Health Management and Practice, 30*(6), 306-311.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press.
- Kump, B., & Scholz, M. (2022). Organizational routines as a source of ethical blindness. *Organization Theory, 3*(1), 1-24. <https://doi.org/10.1177/26317877221075640>
- Lencioni, P. (2006). *Silos, politics and turf wars: A leadership fable about destroying the barriers that turn colleagues into competitors*. Jossey-Bass.
- Leonardi, P. M. (2014). Social media, knowledge sharing, and innovation: Toward a theory of communication visibility. *Information Systems Research, 25*(4), 796–816.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Özgül, B., & Mengi, B. T. (2018). İşletme körlüğü ve çözüm önerisi olarak güvenilir danışman “İç Denetim” [Business blindness and a reliable consultant “Internal Auditing” as a solution proposal]. *Muhasebe ve Denetime Bakış, 18*(54), 125-138.
- Parker, G. M. (2003). *Cross-functional teams: Working with allies, enemies, and other strangers*. Jossey-Bass.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Serrat, O. (2017). *Bridging organizational silos*. In *Knowledge solutions: Tools, methods, and approaches to drive organizational performance* (pp. 711-716). Singapore: Springer Singapore.
- Seymen, O. A., Kılıç, T., & Kinter, O. (2016). Örgütsel körlüğün (örgüt miyopisi) ayrıntılı kavramsal analizi ve ölçümü: Geliştirilen bir ölçek yardımıyla değerlendirme [Detailed conceptual analysis and measurement of organizational blindness (organizational myopia): an evaluation through the developed scale]. *Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal*, 1, 212-222.
- Shah, P., Kull, T., Kirche, E., & Finkenshtadt, D. J. (2025). 3 types of silos that stifle collaboration-and how to dismantle them. *Harvard Business Review*.
- Shrivastava, S., Nagdev, K., & Rajesh, A. (2018). Redefining HR using people analytics: The case of Google. *Human Resource Management International Digest*, 26(2), 3-6.
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S., & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 301–328.
- Yeboah, A. (2023). Knowledge sharing in organization: A systematic review. *Cogent business & management*, 10(1), 2195027.
- Yeşil, S., & Özbağış, A. (2022). Kurumsal körlüğün çalışanlar üzerindeki etkisi: Bir alan araştırması [The Effect of institutional blinding on employees: A field research]. *Kabramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(21. Uluslararası İşletmecilik Kongresi” Özel Sayısı), 182-202.

Çalışma Yaşamında Psikososyal Sendromlar: Örgütsel Davranış Perspektifi

Editör:

Doç. Dr. Şerif DURMUŞ