

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) fenomeni/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.