

Örgütlerde Tehlikeli Davranışların Anatomisi

Editör: Mukaddes Güler



Örgütlerde Tehlikeli Davranışların Anatomisi

Editör:

Mukaddes Güler



Published by

Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.

Certificate Number: 45503

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

☎ +90.850 260 09 97

📞 +90.532 289 82 15

🌐 www.ozguryayinlari.com

✉ info@ozguryayinlari.com

Örgütlerde Tehlikeli Davranışların Anatomisi

Editor: Mukaddes Güler

Language: Turkish-English

Publication Date: 2025

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): 978-625-5646-25-5

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub762>



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:

Güler, M. (ed) (2025). *Örgütlerde Tehlikeli Davranışların Anatomisi*. Özgür Publications.

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub762>. License: CC-BY-NC 4.0

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



Ön Söz

“Bir örgütü güçlü kılan, sadece bireylerin yetkinliği değil; o bireylerin ne zaman, nasıl ve neden tehlikeli davranışlara yöneldiğini anlayabilme kapasitesidir.”

Modern örgütlerde başarı yalnızca strateji ve performansla değil, aynı zamanda görünmeyen ama etkili olan davranış kalıplarıyla şekillenir. *“Örgütlerde Tehlikeli Davranışların Anatomisi”*, bireysel ve toplu davranışların nasıl patolojik bir hâl alabileceğini, kurum kültürüne nasıl sirayet ettiğini ve uzun vadede nasıl birer yıkım dinamiğine dönüşebileceğini inceliyor. Bu kitap; örgütsel dedikodu, kariyerizm, toksik liderlik, mobbing, örgütsel sessizlik, nepotizm, örgütsel yabancılaşma ve sessiz istifa gibi örgüt içi riskli davranış biçimlerini hem teorik hem de pratik çerçevede ele alarak yöneticilere, insan kaynakları profesyonellerine ve akademisyenlere yol gösteriyor. Sadece sorunları tespit etmekle kalmıyor, aynı zamanda çözüm odaklı yaklaşımlar sunarak örgütsel sağlığı yeniden inşa etmenin yollarını da ortaya koyuyor. Psikoloji, sosyoloji ve yönetim bilimlerini harmanlayan bu eser; iş dünyasında daha bilinçli, sağlıklı ve sürdürülebilir yapılar kurmak isteyen herkes için vazgeçilmez bir kaynak niteliğinde.

“Tehlikeyi tanımak, onu yönetmenin ilk adımıdır.”

İçindekiler

Ön Söz	iii
--------	-----

Bölüm 1

Örgütsel Dedikodu: Sessiz Tehdit ve Kurumsal Risk	1
<i>Harika Suklun</i>	

Bölüm 2

Kariyerizm	23
<i>Abdullah Karaçınar</i>	

Bölüm 3

Toksik Liderlik	37
<i>Şervat Nur Meriç</i>	
<i>Salih Yeşil</i>	

Bölüm 4

Mobbing	57
<i>Murat Durgun</i>	

Bölüm 5

Örgütsel Sessizlik: Sessizliğin Ardındaki Ses	73
<i>Cansu Bozdoğan</i>	

Bölüm 6

Nepotizm	103
<i>Aysegül Aslıhan Civek</i>	103

Bölüm 7

Örgütsel Yabancılaşma

127

İbrahim Fırat

Bölüm 8

İşletme Perspektifinden Örgütlerde Çalışanların Sessiz İstifası: Nedenleri,
Sonuçları ve Yönetim Stratejileri

143

Turhan Moç

Ercan İnce

Örgütsel Dedikodu: Sessiz Tehdit ve Kurumsal Risk

Harika Suklun¹

Özet

Bu bölüm, örgütsel yaşamda sıklıkla göz ardı edilen ancak etkisi giderek artan örgütsel dedikoduya odaklanmaktadır. Genellikle önemsiz ya da kaçınılmaz bir iletişim biçimi olarak değerlendirilen dedikodu belirli koşullarda tehlikeli bir davranış biçimine dönüşerek kurumlar için ciddi riskler doğurabilir. Bölümde dedikodunun tanımı ve işlevsel yönleri ele alınmakla birlikte bu davranışın örgütsel güven, kültür, iletişim ve çalışan psikolojisi üzerindeki olumsuz etkilerine de değinilmiştir. Dedikodunun bilgi kirliliği, güven kaybı, toksik kültür oluşumu, mobbing ve sinizm gibi yapılarla nasıl ilişkilendiği örnek olaylarla ortaya konulmuş ayrıca kurumsal itibarın zarar görmesi gibi dışa dönük sonuçlar da değerlendirilmiştir. Bu etkilerin ortaya çıkmasında belirsizlik, iletişim eksikliği, dijitalleşme ve güç mücadelesi gibi yapısal nedenler öne çıkmaktadır. Bölümde ayrıca dedikodunun gayriresmi sosyal ağlar üzerinden nasıl yayıldığı görsel modellerle gösterilmiş ve bu yayılımın kontrol altına alınabilmesi için stratejik öneriler sunulmuştur. Örgütsel dedikodu sadece bireysel davranışların değil aynı zamanda kurumsal yapıların ve yönetim tarzlarının da yansımasıdır. Bu nedenle etkili bir dedikodu yönetimi hem şeffaf iletişim kanallarının oluşturulmasını hem de etik kültürün güçlendirilmesini gerektirir. Bu bölüm yöneticilere, araştırmacılara ve insan kaynakları uzmanlarına örgütsel dedikodunun tehlikelerini anlamaları ve önleyici stratejiler geliştirmeleri açısından bütüncül bir çerçeve sunmayı amaçlamaktadır.

1. Giriş

Örgütsel dedikodu iş yaşamının kaçınılmaz ve çoğu zaman görünmeyen bir parçasıdır. İnsanlar arasındaki resmi olmayan bilgi paylaşımı olarak tanımlansa da bu iletişim biçimi zamanla örgütsel yapılar üzerinde belirgin

1 Doçent, Batman Üniversitesi, harika.suklun@batman.edu.tr,
ORCID ID: 0000-0003-1016-268X

etkiler yaratabilir. Bazı durumlarda dedikodu çalışanlar arasında sosyal bağ kurma, duygusal destek sağlama veya bilgi dolaşımını hızlandırma gibi işlevsel roller üstlenebilir. Ancak bu olumlu yönlerine rağmen örgütsel dedikodu kontrolsüz kaldığında kurum içinde güvensizlik, yanlış bilgi yayılımı, çalışanlar arası çatışma ve itibar kaybı gibi ciddi sorunlara yol açabilir. *Örgütlerde Tehlikeli Davranışların Anatomisi* başlıklı bu kitap kapsamında bu bölümde örgütsel dedikodunun özellikle yıkıcı ve tehlikeli yönleri ele alınarak ve bu davranış biçiminin örgütsel risk dinamikleri içerisindeki rolü analiz edilecektir.

1.1. Örgütsel Dedikodunun Tanımı

Dedikodu toplumsal yaşamın klasik bir unsuru olarak hem bireysel hem de kolektif düzeyde önemli işlevler üstlenmiştir. En temel haliyle bir kişi hakkında onun yokluğunda yapılan genellikle değer yargısı içeren bilgi alışverişi olarak tanımlanır (Foster, 2004). Örgütsel bağlamda ise dedikodu bireyler ya da kurum hakkında doğruluğu kesinleşmemiş bilgilerin, resmi olmayan kanallar aracılığıyla yayılması sürecidir. Bu yönüyle dedikodu hem kişiler arası iletişimin özel bir biçimi hem de örgüt içi dinamiklerin bir yansımasıdır. Michelson ve Mouly (2004), dedikoduyu örgütsel anlamda hem ahlaki açıdan tartışmalı hem de işlevsel sonuçlar doğurabilen bir iletişim biçimi olarak tanımlarken dedikodunun yalnızca bireyler arasında değil örgütsel yapıların ve kültürlerin içinde de kök saldığını belirtirler.

Dedikodu çoğunlukla gayriresmi yatay ilişkiler üzerinden yayılır ancak dikey iletişim biçimlerinde de kendine yer bulabilir. Özellikle hiyerarşik yapılarda astlar arasında yayılan söylentiler üst düzey yöneticiler hakkında bir tür güç boşalımı ve direnç aracı olarak kullanılabilir. Öte yandan yöneticiler de çalışanlar üzerindeki kontrolü sağlamak ya da bilgi manipülasyonu amacıyla dedikoduyu dolaylı biçimde teşvik edebilirler (Kurland & Pelled, 2000). Bu yönüyle örgütsel dedikodu yalnızca bireysel niyetlerle sınırlı bir davranış değil aynı zamanda kurumun yapısal dinamikleriyle iç içe geçmiş bir olgudur.

Örgütsel dedikodunun tanımı tekil bir davranış biçimi olmaktan ziyade çok boyutlu bir iletişim ve güç ilişkisi ağı olarak ele alınmalıdır. Resmi olmayan bilgi akışı ile duygusal boşalımın kesiştiği bu iletişim biçimi, bazı durumlarda kurum içi dayanışmayı güçlendirirken çoğu durumda kurumsal güveni ve yapısal istikrarı zedeleyen bir tehdide dönüşebilmektedir. Bu nedenle örgütsel dedikodunun tanımı yapılırken yalnızca içeriğine değil, üretildiği bağlama, yöneldiği hedefe ve yarattığı etkilere de dikkat edilmesi gerekmektedir.

1.2. Örgütsel Dedikodunun İşlevsel Yönleri

Örgütsel dedikodu çoğu zaman olumsuz, zarar verici ya da etik dışı bir iletişim biçimi olarak tanımlansa da belirli koşullar altında kurumsal işleyişe katkı sağlayabilecek işlevsel yönler de barındırabilir. Özellikle açık ve etkili iletişimin eksik olduğu belirsizliklerin yüksek olduğu veya çalışanların duygusal destekten yoksun kaldığı örgütlerde dedikodu bilgi akışını sağlama, psikolojik rahatlama, sosyal bağ kurma ve hatta normların içselleştirilmesine katkı sunma gibi roller üstlenebilir (DiFonzo & Bordia, 2007; Noon & Delbridge, 1993). Bu durum dedikodunun yalnızca bireysel bir davranış olmadığını aynı zamanda örgütsel bir iletişim stratejisi olarak da değerlendirilebileceğini göstermektedir.

İşlevsel açıdan bakıldığında dedikodu bireylerin kurum içindeki güç dengelerini ve sosyal yapıları anlamlandırmasına da yardımcı olabilir. Çalışanlar arasında yatay düzlemde gelişen bu tür bilgi alışverişi resmi açıklamalardan önce duyulan gelişmelerin yorumlanması olaylara ilişkin alternatif bakış açılarının geliştirilmesi ve örgütsel iklimin “gerçek yüzünün” açığa çıkması açısından önemli bir role sahiptir (Şekil 1). Ayrıca dedikodunun duygusal boyutu da göz ardı edilmemelidir. Bazı durumlarda dedikodu stresli veya belirsiz ortamlarda çalışanların psikolojik yüklerini hafifletmelerine olanak sağlayan bir “duygusal deşarj” aracı olarak işler (Waddington, 2012). Bu yönüyle dedikodu örgütsel dayanıklılığı artıran bir sosyal mekanizmaya dönüşebilir.

Yöneticiler açısından bakıldığında ise dedikodunun dikkatle izlenmesi kurum içindeki memnuniyetsizliklerin, kriz işaretlerinin ya da güç odaklarının erken tespiti için önemli ipuçları sunabilir. Waddington’un (2012) vurguladığı gibi dedikodu bazen örgüt içi “erken uyarı sistemi” olarak işlev görür. Bu bağlamda, dedikodunun tamamıyla bastırılması yerine içerdiği mesajların dikkatle analiz edilmesi örgütsel gelişim ve reform için fırsatlar yaratabilir. Ancak bu işlevsel yönlerin dedikodunun taşıdığı potansiyel tehditleri ortadan kaldırmadığı da unutulmamalıdır. İşlevsel sınırların ötesine geçildiğinde dedikodu hızla güven zedelenmesine, itibar kaybına ve örgütsel toksisiteye dönüşebilir.

Dolayısıyla bu bölümde dedikodunun yalnızca kurumsal bir “iletişim sorunu” değil aynı zamanda örgütsel yapıların sosyal dokusunda belirli işlevler taşıyabilen çift yönlü bir olgu olduğu vurgulanmaktadır. Yine de bu bölümde dedikodunun olumlu yönlerinden çok özellikle ihmal edildiğinde veya kötüye kullanıldığında ortaya çıkan yıkıcı etkilerine odaklanmak amaçlanmaktadır.

1.3. Örgütsel Dedikodunun Tehlikeli Yönleri

Her ne kadar dedikodu kimi durumlarda sosyal etkileşim ve bilgi dolaşımı açısından işlevsel roller üstlense de örgütsel bağlamda kontrolsüz bir şekilde yayılması halinde ciddi sonuçlara yol açabilecek tehlikeli bir davranış biçimi haline gelebilir. Öncelikle dedikodunun güvene dayalı ilişkileri zedeleyerek kurum içi iletişimi bozduğu, çalışanlar arasında gruplaşmalara, dışlanmalara ve psikolojik baskıya neden olduğu bilinmektedir (Kurland & Pelled, 2000). Bu türden etkileşimler zamanla örgütsel bağlılığı azaltmakta, aidiyet hissini zayıflatmakta ve çalışanlar arasında rekabetten çok çatışmaya dayalı bir ortam yaratmaktadır. Ayrıca dedikodunun çoğu zaman bilgi kirliliğiyle iç içe geçmesi, söylentilerin doğruluğunun test edilmeden yayılması, kurumun karar alma süreçlerini baltalayabilir ve kriz ortamlarının oluşmasına zemin hazırlayabilir (Michelson & Mouly, 2004).

Şekil 1. Örgütsel Dedikodunun İki Yüzü

<u>İşlevsel Yönler</u>	<u>Tehlikeli Yönler</u>
• Bilgi Paylaşımı • Sosyal Bağ Kurma • Kurumsal Nabız	• Bilgi Kirliliği • Güven Kaybı • Mobbing/Kutuplaşma

Dedikodunun tehlikeli yönlerinden biri de üstü örtülü bir biçimde kurumsal kültürü ve güç ilişkilerini şekillendirme potansiyelidir. Bu bağlamda dedikodu yalnızca bireyler arası bir iletişim türü değil aynı zamanda güç mücadelelerinin ve statü savaşlarının bir aracı haline gelir. Belirsizlik ortamlarında daha sık görülmesi dedikodunun yalnızca bireysel niyetlerle değil aynı zamanda yapısal sorunların bir sonucu olduğunu da gösterir (Şekil 1). Bu nedenle dedikodu örgütsel yapı içinde sistematik olarak incelenmesi gereken, görünmeyen ancak etkisi derin olan bir risk faktörü olarak ele alınmalıdır.

2. Dedikodunun Örgütsel Riskleri

Örgütsel dedikodu yalnızca bireyler arası ilişkileri değil kurumun bütünsel işleyişini de olumsuz etkileyebilen çoğu zaman göz ardı edilen bir risk faktörüdür. Yapılan güncel araştırmalar dedikodunun kontrolsüz biçimde yayılması halinde bilgi kirliliğine yol açarak karar alma süreçlerini zayıflatıldığını, çalışanlar arasında güvensizlik, yabancılaşma ve psikolojik tükenmişlik duygularını artırdığını göstermektedir (Foster, 2022). Özellikle kriz dönemlerinde yayılan söylentiler resmi bilgi kaynaklarının yerini alarak örgüt içinde panik havası ve spekülatif ortam yaratabilmektedir. Bunun

yanında dedikodu güç ilişkilerini manipüle etme, klikleşmeyi teşvik etme ve toksik bir işyeri kültürünün yerleşmesine katkı sunma gibi etkilerle örgüt kültürünü zayıflatır (Yildiz & Tanriverdi, 2023). Bu nedenle dedikodunun doğrudan gözlemlenemeyen ancak derinlemesine etkiler yaratan yönleri örgütsel sürdürülebilirlik ve çalışan refahı açısından ciddi tehditler oluşturmaktadır. Bu bölümde, dedikodunun neden olduğu başlıca örgütsel riskler alt başlıklar altında ele alınarak bu etkilerin boyutu kuramsal ve ampirik bulgular ışığında tartışılacaktır (Şekil 2).

Şekil 2. Dedikodunun Örgütsel Sonuçları



2.1. Bilgi Kirliliği ve Yanlış Söylentiler

Dedikodunun en temel risklerinden biri doğruluğu teyit edilmemiş bilgilerin hızla yayılmasıyla birlikte ortaya çıkan bilgi kirliliğidir. Bu durum özellikle kurumsal belirsizliklerin yaşandığı dönemlerde daha belirgin hale gelir ve örgüt içinde resmi açıklamaların yerini söylentiler almaya başlar (DiFonzo & Bordia, 2007). Kurumsal dedikodular, çoğu zaman “duyduğuma göre” ya da “bize öyle söylendi” gibi ifadelerle yayılırken bilgi kaynağı belirsiz olduğu için çalışanlar arasında kafa karışıklığına ve yanlış yönlendirmelere neden olur. Bu türden söylentiler sadece bireylerin değil, yöneticilerin de karar alma süreçlerini olumsuz etkileyebilir çünkü yönetsel eylemler, eksik ya da çarpıtılmış bilgilere dayalı olarak şekillenebilir (Zhou, Zhao & Wang, 2022). Ayrıca bilgi kirliliği yalnızca yönetsel verimliliği değil aynı zamanda örgüt içi güven ortamını da doğrudan tehdit eder. Yanlış söylentiler nedeniyle ortaya çıkan çelişkili anlatılar çalışanların birbirine ve kuruma olan güvenini sarsar ve bu da iş performansı, takım çalışması ve bağlılık gibi temel unsurları zayıflatır. Sosyal medya, e-posta grupları ve

mesajlaşma uygulamaları aracılığıyla yayılan dijital dedikodular bu süreci daha da hızlandırmakta ve kontrolü zorlaştırmaktadır. Özellikle örgütteki sessizlik kültürü ya da resmi bilgilendirme eksikliği yanlış bilgilerin yayılması için elverişli bir zemin hazırlar. Bu nedenle bilgi kirliliği dedikodunun görünmeyen ama en etkili tehditlerinden biri olarak değerlendirilmelidir.

2.2. Güven Kaybı ve Çalışan Psikolojisi

Dedikodu ortamı örgüt içinde güven temelli ilişkileri doğrudan zedeleyen bir unsur olarak karşımıza çıkar. Güven örgütlerin sağlıklı işleminde temel bir dinamik olarak görülmekte ve çalışanlar arasında açık iletişim, karşılıklı saygı ve iş birliğine dayalı ilişkilerin gelişmesini mümkün kılmaktadır. Ancak dedikodunun yoğun olduğu ortamlarda bu güven ilişkisi büyük ölçüde erozyona uğrar (Waddington, 2012). Çalışanlar haklarında konuşulduğu ya da yanlış bilgilerle değerlendirildikleri hissine kapıldıklarında kuruma karşı içsel bir mesafe geliştirir ve bu durum psikolojik güvensizlik duygusuyla birleşerek tükenmişlik, kaygı ve sosyal izolasyon gibi sorunlara zemin hazırlar.

Son dönem araştırmalar güven kaybının çalışanların sadece duygusal sağlığını değil aynı zamanda örgütsel bağlılık düzeyini ve üretkenliğini de olumsuz etkilediğini göstermektedir (Matsuo, 2023). Özellikle yüksek belirsizlik ortamlarında örgüt içindeki söylentiler ve dedikodular çalışanların motivasyonunu düşürmekte, iş arkadaşlarına ve yöneticilere olan güveni zayıflatmaktadır. Güvensizlik ortamı bireylerde savunmacı davranışları artırmakta açıklık, paylaşım ve geri bildirim süreçlerini tıkamaktadır. Bu bağlamda dedikodu sadece bireysel bir stres kaynağı değil aynı zamanda örgütsel düzeyde psikolojik güvenlik iklimini tehdit eden sistematik bir problemdir. Bu tür ortamlarda çalışanlar kendilerini baskı altında hisseder, sosyal izolasyon yaşar ve örgütsel vatandaşlık davranışları gözle görülür biçimde azalır (Lutgen-Sandvik vd., 2022).

2.3. Toksik Kültürün İnşasında Dedikodunun Rolü

Toksik örgüt kültürü genellikle açık iletişimin zayıf olduğu, güvensizlik, korku ve bastırılmış duyguların hâkim olduğu kurumsal ortamlarda gelişir. Bu tür kültürlerde dedikodu yalnızca bir iletişim aracı değil aynı zamanda baskı, dışlama ve hizalanma mekanizması olarak işlev görür. Dedikodunun sistematik ve yaygın olduğu örgütlerde çalışanlar fikirlerini açıkça dile getirmek yerine kapalı devre konuşmalarla pozisyon almaya yönelir bu da örgüt içinde şeffaflık yerine ikircikli bir söylem kültürü oluşturur (Kurland & Pelled, 2000). Özellikle üst yönetimin sessiz kaldığı veya yönetim mekanizmalarının zayıf olduğu yapılarda dedikodu bir tür “sessiz yönetim

aracı” haline gelir ve zamanla toksik kültürün normalleştirilmesine katkı sağlar.

Dedikodu toksik kültürü yalnızca yansıtmakla kalmaz aynı zamanda yeniden üretir. Çalışanlar arasında ayrımcılık, kayırmacılık ya da etik dışı uygulamalara yönelik söylentiler, kurum içinde kalıcı algıların oluşmasına neden olur. Bu algılar yönetime olan güveni azaltırken örgüt içi mikro-politikaların önünü açar. Örneğin dedikodunun belli gruplar üzerinden yoğunlaşması, kurum içinde kutuplaşma yaratabilir ve çalışanlar arasında biz-onlar ayrımını derinleştirebilir (Harvey vd., 2021). Böyle ortamlarda çalışanlar stratejik sessizliğe yönelebilir ve bu da hem bireysel refahı hem de örgütsel inovasyon kapasitesini zayıflatır. Tüm bu unsurlar dedikodunun bir sonuçtan çok toksik kültürün kurucu öğelerinden biri olduğunu göstermektedir.

2.4. Mobbing, Sinizm ve Dedikodu Bağlantısı

Örgütlerde dedikodu çoğu zaman bireyler arası ilişkilerde masum bir bilgi paylaşımı gibi görünse de belirli koşullarda sistematik dışlama, karakter aşındırma ve psikolojik şiddet biçimlerine evrilebilir. Bu süreç özellikle dedikodunun hedefe yönelik kasıtlı ve süreklilik arz eden biçimlerde kullanılması durumunda ortaya çıkar ve mobbing davranışlarına doğrudan zemin hazırlar. Araştırmalar dedikodunun örgütsel dışlama stratejileri içinde sıklıkla kullanıldığını bu yol ile bireyin itibarının zedelendiğini ve sosyal izolasyona itildiğini göstermektedir (Salin, 2021). Hedef alınan birey zamanla mesleki yeterliliği sorgulanan, güvensizleştirilen bir konuma sürüklenir ve bu da psikolojik açıdan ciddi travmalara ve işten ayrılmaya kadar uzanan bir sürece neden olabilir.

Diğer yandan dedikodunun yaygın ve görünür olduğu ortamlarda çalışanların örgüte yönelik sinik tutumlar geliştirdiği gözlemlenmektedir. Sinizm çalışanların kurumlarına karşı yabancılaşma, alaycılık ve umursamazlık geliştirmesiyle tanımlanır ve örgütsel bağlılık ile üretkenliği doğrudan zayıflatır (Dean vd., 1998). Dedikodu yoluyla yayılan olumsuz anlatılar çalışanlarda sürekli bir adaletsizlik, eşitsizlik ve güven eksikliği algısı yaratır. Bu durum zamanla çalışanların yalnızca örgüte değil, çalışma arkadaşlarına karşı da duygusal mesafe geliştirmesine neden olur. Böylece dedikodu hem hedefteki bireylerin maruz kaldığı psikolojik yıkımı hem de genel örgütsel moralin çöküşünü tetikleyen bir araca dönüşür.

2.5. Kurumsal İtibar ve Liderlik Açısından Tehditler

Dedikodu sadece bireyleri değil kurumların dışa dönük algısını ve içsel liderlik yapılarını da derinden etkileyen bir risk faktörüdür. Özellikle yöneticiler ve liderlik pozisyonundaki bireyler hakkında yayılan dedikodular çalışanlar arasında liderliğe olan güveni sarsabilir ve bu da doğrudan otorite zayıflamasına, kararların sorgulanmasına ve liderliğin sembolik değerinin aşınmasına neden olur (Kuo vd., 2022). Liderliğe ilişkin söylentiler liyakatsizlik, kayırmacılık ya da etik dışı davranışlar üzerine kurulduğunda yöneticilerle çalışanlar arasındaki mesafeyi artırmakta ve örgüt içinde gizli direnç biçimlerinin gelişmesine yol açmaktadır.

Öte yandan örgüt dışına sızan dedikodular, kurumsal itibarı zedeleyen ciddi sonuçlar doğurabilir. Özellikle dijital çağda sosyal medya aracılığıyla yayılan söylentiler şirketlerin marka değerine zarar verebilecek boyutlara ulaşabilmektedir. Kurum kültürü, iç iletişim zaafı veya içsel çatışmalar hakkında yayılan spekülatif bilgiler paydaşlar nezdinde güven kaybına neden olur (Mousa & Puhakka, 2023). Bu da yatırımcılar, müşteriler veya kamuoyu nezdinde kurumun kırılma noktasına, kriz yönetimi süreçlerinin daha da zorlaşmasına neden olabilir. Dolayısıyla dedikodu sadece içeriden gelen bir tehdit değil aynı zamanda kurumu dış dünyada temsil eden liderlik ve itibar mekanizmalarını da doğrudan hedef alan bir risk alanıdır.

3. Dedikodunun Nedenleri

Örgütsel dedikodu bireylerin kişisel eğilimlerinin ötesinde belirli kurumsal koşullarda daha sık ortaya çıkan yapısal bir iletişim sorunu olarak değerlendirilmelidir. Literatür dedikodunun belirli nedenler altında yoğunlaştığını özellikle bilgi eksikliği, belirsizlik, güç dengesizlikleri, zayıf liderlik ve güvensizlik gibi durumların dedikodunun zeminini hazırladığını ortaya koymaktadır (Kniffin & Wilson, 2021). Bu koşullar çalışanların resmi olmayan yollardan bilgi arayışına girmesine, örgüt içi dinamikleri kendi aralarında yorumlamasına ve bu yorumları sosyal dolaşıma sokmasına neden olur. Bu nedenle dedikodu sadece bireysel bir davranış biçimi değil; örgütsel yapının belirli zayıflıklarının bir dışavurumu olarak da görülmelidir.



Şekil 3. Dedikodunun Kaynakları

Özellikle açık iletişim kültürünün gelişmediği, şeffaflığın düşük olduğu ve liderliğin edilgen kaldığı ortamlarda dedikodu çalışanların hem kendilerini ifade etme hem de örgütsel gelişmeleri anlamlandırma aracı haline gelir. Bu durum zamanla dedikodunun örgüt içi güç mücadelesinde bir stratejiye dönüşmesine yol açabilir. Bu bölümde, dedikodunun ortaya çıkışına neden olan başlıca örgütsel faktörler dört alt başlık altında ele alınacaktır: belirsizlik ortamları, iletişim eksiklikleri, güç ilişkileri ve dijitalleşmenin etkileri.

3.1. Belirsizlik Ortamları

Belirsizlik örgütsel dedikodunun en yaygın ve güçlü tetikleyicilerinden biridir. Özellikle değişim süreçleri, kriz anları, yeniden yapılanma, işten çıkarmalar ya da stratejik belirsizliklerin hâkim olduğu dönemlerde çalışanlar bilgiye olan ihtiyaçlarını resmi olmayan kanallar aracılığıyla gidermeye yönelirler. Bu durum örgüt içinde söylentilerin hızla yayılmasına ve dedikodunun neredeyse “zorunlu bir iletişim biçimi” haline gelmesine neden olur (DiFonzo & Bordia, 2007). Çalışanlar belirsizlik karşısında açıklama arayışına girerken kendilerine sunulmayan bilgiyi varsayımlar ve çıkarımlarla doldurur ve bu da örgüt içinde kontrolsüz bilgi dolaşımına yol açar.

Belirsizlik ortamında yayılan dedikodular sadece bilgi boşluklarını doldurmakla kalmaz aynı zamanda çalışanların duygu durumunu da etkiler. Bu tür ortamlarda bireyler kaygılarını bastırmak, riskleri anlamlandırmak ve sosyal bağ kurmak amacıyla daha yoğun dedikodu yapma eğilimindedir (Rosnow et al., 2020). Dolayısıyla dedikodu belirsizlik altında yalnızca bilgi akışı değil aynı zamanda duygusal baş etme stratejisi olarak da işlev görür. Ancak bu sürecin uzun sürmesi dedikodunun kalıcılılaşmasına ve zamanla örgütsel güvenin aşınmasına neden olabilir. Bu nedenle belirsizlik dönemlerinde yalnızca içerik değil, içeriksizlik de dedikoduyu körükleyen önemli bir faktör haline gelir.

3.2. İletişim Eksikliği ve Yönetim Zafiyetleri

Dedikodunun yaygınlaştığı örgütlerin ortak özelliklerinden biri, açık, zamanında ve güvenilir iletişim kanallarının zayıf ya da işlevsiz olmasıdır. Resmi bilgilendirme süreçlerinin yetersiz kaldığı, iletişim kopukluklarının sık yaşandığı ya da yönetim katmanlarının çalışanlara karşı şeffaf davranmadığı ortamlarda, dedikodu kaçınılmaz bir şekilde bilgi boşluklarını dolduran baskın bir araç haline gelir (Grosser vd., 2019). Yöneticilerin kriz, değişim veya stratejik kararlar karşısında geç ya da eksik bilgi paylaşımları çalışanların söylentilere daha fazla kulak vermesine, kendi aralarında alternatif açıklamalar üretmesine ve örgütsel gerçeklik algısını bu gayriresmi bilgiler üzerinden inşa etmesine neden olur.

İletişim eksikliğine ek olarak yönetim zafiyetleri de dedikodunun sistematikleşmesine zemin hazırlar. Özellikle otoriter ya da mesafeli liderlik tarzlarının hâkim olduğu örgütlerde çalışanlar kendilerini ifade edemedikleri için iletişimi dolaylı ve kapalı biçimlerde sürdürme eğilimindedir. Bu da dedikodunun bir tür dolaylı protesto ya da “duygusal boşalma” biçimine dönüşmesine neden olur (Yildiz & Tanriverdi, 2023). Ayrıca yöneticilerin kendi aralarındaki çatışmaların çalışanlara yansması, hiyerarşik belirsizlik ya da liyakat eksikliği gibi faktörler dedikodunun kurumsal düzeyde meşruiyet kazanmasına yol açabilir. Bu nedenle dedikodu yalnızca bireylerin değil iletişim politikalarını sağlıklı şekilde kuramayan yönetim yapılarının da bir sonucudur.

3.3. Rekabet, Kıskançlık ve Sosyal Statü Mücadeleleri

Örgütlerde çalışanlar arasındaki görünür ya da örtük rekabet kıskançlık duyguları ve statü arayışları dedikodunun en sık beslendiği sosyal dinamikler arasında yer alır. Terfi, ödül, görünürlük veya yönetimle yakın ilişki gibi örgütsel avantajlara ulaşma arzusu bireylerin birbirlerini değerlendirme, karşılaştırma ve hatta itibarsızlaştırma eğilimlerini artırabilir (Beersma & Van Kleef, 2012). Bu tür bağlamlarda dedikodu sadece bilgi paylaşımı değil aynı zamanda sembolik güç mücadelesinin bir aracı haline gelir. Çalışanlar doğrudan rekabet edemedikleri ya da açıkça dile getiremedikleri memnuniyetsizliklerini dedikodu yoluyla dolaylı olarak ifade eder bu da hem bireyler arası ilişkileri zedeler hem de örgüt içi mikro-politikaları körükler.

Kıskançlık, özellikle performans odaklı kültürlerde, dedikodunun yönünü belirleyen temel motivasyonlardan biri haline gelebilir. Örneğin, bir çalışanın yöneticilerle daha iyi ilişkilere sahip olması, görünür projelere seçilmesi ya da kurumsal ödüllere layık görülmesi, diğer çalışanlar arasında onun hakkında olumsuz dedikoduların başlamasına yol açabilir (Ellwardt

vd., 2012). Bu süreçte dedikodu hem kıskançlığın dışı vurumu hem de sosyal cezalandırma biçimi olarak işler. Sonuç olarak örgüt içinde statü mücadelesi arttıkça dedikodunun niteliği daha zarar verici, daha hedefli ve daha stratejik hale gelir. Bu durum sadece bireylerin ilişkilerini değil örgütün genel sosyal dokusunu da tehdit eden bir yapı yaratır.

3.4. Dijitalleşmenin Dedikodu Dinamiklerine Etkisi

Dijital teknolojilerin iş yaşamına entegre olması örgütsel iletişimin biçimini olduğu kadar dedikodunun doğasını da köklü biçimde dönüştürmüştür. Geleneksel yüz yüze dedikodu artık e-posta zincirleri, mesajlaşma grupları, kurumsal sosyal ağlar ve hatta anonim paylaşım platformları aracılığıyla dijital ortama taşınmış durumdadır. Bu dönüşüm dedikodunun hızını, görünürlüğünü ve erişim alanını önemli ölçüde genişletmiş ancak aynı zamanda denetlenmesini ve sınırlandırılmasını da zorlaştırmıştır (van Oortmerssen vd., 2019). Özellikle WhatsApp, Slack, Teams gibi mecralarda gerçekleşen kapalı grup konuşmaları hem içerik hem de niyet açısından izlenemediği için dijital dedikodu örgütsel şeffaflığa doğrudan bir tehdit haline gelmiştir.

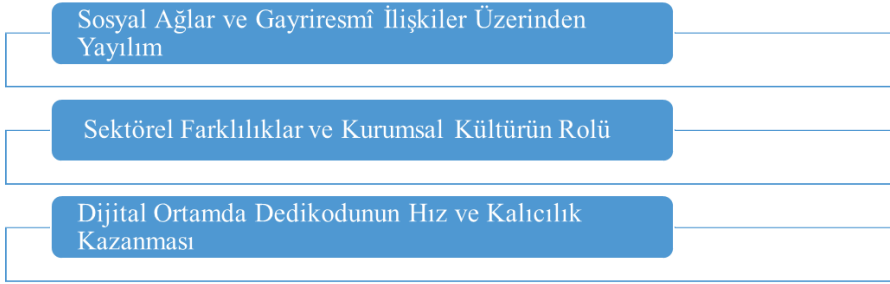
Dijital dedikodu hız ve kalıcılık özellikleri nedeniyle geleneksel dedikodudan daha yaygın ve potansiyel olarak daha tehlikelidir. Bir kez yazılı hale gelen bilgi ekran görüntüsü alınarak çok daha geniş bir kitleye ulaşabilir yanlış anlaşılmalara zincirleme etki yaratabilir ve örgüt dışına sızması durumunda kurumsal itibar ciddi biçimde zarar görebilir (Bisel vd., 2020). Ayrıca dijital platformlarda iletilen dedikodular yüz yüze iletişimin taşıdığı ses tonu, mimik, bağlam gibi tamamlayıcı unsurlardan yoksun olduğu için yanlış yorumlamaya daha açıktır. Bu durum ilişkilerde güvensizlik ve kırılganlık yaratmakta örgüt içi çatışmaları derinleştirmektedir. Dolayısıyla dijitalleşme dedikodunun örgütsel dinamikler üzerindeki etkisini artırmakta ve yeni türden yönetim sorunlarını beraberinde getirmektedir.

4. Örgütsel Zemin ve Dedikodunun Yayılma Dinamikleri

Dedikodu örgüt içinde rastgele değil belirli yapısal, kültürel ve sosyal bağlamlarda tekrar eden iletişim örüntüleri içinde ortaya çıkar (Şekil 4). Bireysel niyetlerin ötesinde dedikodunun yayılmasını etkileyen temel faktörler arasında örgüt yapısı, hiyerarşi düzeyi, iletişim kanallarının türü ve çalışanlar arası ilişki ağları yer almaktadır (Ellwardt vd., 2012). Özellikle yüksek hiyerarşik yapılanmalarda alt kademelere bilgi akışının sınırlı olması söylenti üretimini tetiklerken daha yatay yapılarda dedikodular genellikle gruplaşmaların kontrolünde yayılır. Bu bağlamda dedikodu örgütün sosyal dokusuyla birlikte şekillenen bir iletişim biçimidir.

Ayrıca örgüt kültürü ve iklimi de dedikodunun yayılma dinamiklerini belirleyen önemli değişkenlerdendir. Açıklığa, güvene ve iş birliğine dayalı bir iklimde dedikodu daha az görünürken korku, belirsizlik ya da rekabetin baskın olduğu kültürlerde dedikodu iletişimin temel unsurlarından biri haline gelebilir (Bisel vd., 2020). Kurumun neyi ödüllendirdiği, hangi davranışları tolere ettiği ve resmi olmayan ilişkileri ne ölçüde meşrulaştırdığı gibi faktörler dedikodunun hem varlığını hem de biçimini etkiler. Bu bölümde dedikodunun yayılmasını kolaylaştıran kurumsal zemin üç alt başlık altında incelenecektir: sosyal ağlar, sektörel farklar ve dijitalleşme sonrası yeni ortamlardaki yayılma biçimleri.

Bir örgütün yapısı dedikodunun hangi hızla ve ne tür içeriklerle yayılacağını büyük ölçüde belirler. Özellikle yüksek hiyerarşik yapılarda bilgi akışı yukarıdan aşağıya doğru ve sınırlı şekilde gerçekleştiğinden çalışanlar arasında bilgi eksikliklerini doldurma çabası gayriresmi iletişim kanallarına yönelme ile sonuçlanır. Bu durum söylentilere dayalı içeriklerin hızla çoğalmasına ve dedikodunun kurumsal boşlukları dolduran bir iletişim biçimine dönüşmesine neden olur (Michelson & Mouly, 2004). Hiyerarşik baskının yoğun olduğu yapılarda çalışanlar üst yönetimle doğrudan iletişim kurmakta zorlandıkça duyduklarını doğrulama yerine yeniden üretmeye eğilimli hâle gelirler.



Şekil 4. Örgütsel Zemin ve Dedikodunun Yayılma Dinamikleri

Öte yandan bürokratik yapıların katı kuralları ve formel süreçleri çalışanların kendilerini ifade edebileceği alanları daralttığı için dedikodu bir tür “alternatif söylem üretim alanı” olarak ortaya çıkar. Resmi kanalların yavaşlığı belirsizlik durumlarında hızla devreye giren söylenti akışını engelleyemez bu da dedikodunun görünürlük kazanmasına ve kurumsal hafızaya yerleşmesine neden olur (Kuo vd., 2022). Çalışanların doğrudan bilgiye ulaşabildiği ve yönetimle ilişki kurabildiği daha esnek yatay ve iletişime açık yapıların dedikoduya daha az zemin sunduğu gözlemlenmektedir. Bu

bağlamda dedikodu örgüt yapısının açık ya da kapalı olmasına bağlı olarak ya bastırılmış ya da teşvik edilmiş bir iletişim biçimi olarak ortaya çıkar.

4.1. Sosyal Ağlar ve Gayriresmi İlişkiler Üzerinden Yayılım

Dedikodu, bireyler arası sosyal ilişkilerle yakından bağlantılı bir iletişim biçimidir ve örgüt içinde genellikle gayriresmi sosyal ağlar aracılığıyla yayılır. Bu ağlar çalışanların birbirleriyle kurduğu yakınlık, güven, geçmiş deneyimler ve paylaşılan kimlikler üzerine kurulur. Özellikle fiziksel olarak yakın çalışan benzer görevleri yürüten ya da aynı alt kültür içinde yer alan bireyler arasında dedikodu daha sık ve yoğun biçimde görülür (Wu vd., 2021). Bu durum dedikodunun sadece bireysel eğilimlere değil aynı zamanda sosyal ilişki ağlarının yapısına da bağlı olduğunu gösterir.

Gayriresmi gruplar içinde dedikodu bir tür “grup içi bağ kurma aracı” olarak işlev görebilir ancak grup dışına yönelik olumsuz anlatıların yayılması durumunda ayrımcılığı, ötekileştirmeyi ve dışlayıcılığı da teşvik edebilir. Bu nedenle dedikodu bir yandan sosyal bağları güçlendirme potansiyeli taşıırken öte yandan gruplaşma, klikleşme ve hizalanma yoluyla örgüt içinde kutuplaşmalara neden olabilir (Qin vd., 2022). Ayrıca bu ağlar aracılığıyla yayılan dedikodu sadece bilgi değil, duygu da taşır ve kızgınlık, hayal kırıklığı, kıskançlık gibi duygular anlatının içeriğini ve tonunu belirler. Sonuç olarak sosyal ağlar dedikodunun sadece taşıyıcısı değil aynı zamanda biçimlendiricisi ve hızlandırıcısıdır.

4.2. Sektörel Farklılıklar ve Kurumsal Kültürün Rolü

Dedikodunun örgüt içindeki doğası, yalnızca yapısal ve bireysel faktörlere değil aynı zamanda örgütün faaliyet gösterdiği sektör ve kurumsal kültür özelliklerine de bağlı olarak şekillenir. Örneğin, hizmet sektörü özellikle de eğitim, sağlık, medya ve kamu yönetimi gibi insan odaklı alanlarda dedikodu çok daha yaygındır. Çünkü bu tür sektörlerde etkileşim yoğunluğu yüksektir, çalışanlar arası ilişkiler kişiseldir ve örgütsel değişimler daha görünür bir şekilde deneyimlenir (Demir & Budak, 2021). Bu durum söylentilerin hızlıca yayılmasını kolaylaştırırken çalışanların kurumla ilgili algılarının da gayriresmi yollardan şekillenmesine neden olur.

Kurumsal kültür ise dedikodunun meşrulaşma düzeyini belirleyen en önemli unsurlardan biridir. Açık iletişimi ve katılımıcılığı teşvik eden kültürlerde dedikodu genellikle daha sınırlı kalır çünkü çalışanlar kendilerini doğrudan ifade etme şansı bulurlar. Ancak otoriter kontrolcü ya da cezalandırıcı bir kültürel iklimde dedikodu bir tür “savunma iletişimi” haline gelir (Tench vd., 2022). Ayrıca bireysel başarıya ve rekabete aşırı önem verilen organizasyonlarda dedikodu genellikle “başkalarını aşağı çekme”

stratejisine dönüşebilir. Bu bağlamda dedikodu hem sektörün doğasına hem de kurum içi normlara göre anlam kazanır ve aynı davranış farklı kurumlarda bambaşka sonuçlar doğurabilir.

4.3. Dijital Ortamda Dedikodunun Hız ve Kalıcılık Kazanması

Dijitalleşme örgüt içi iletişimi daha hızlı ve kayıt altına alınabilir hale getirirken, dedikodunun biçimini de yazılı, kalıcı ve daha geniş kitlelere ulaşabilir bir yapıya dönüştürmüştür. Özellikle mesajlaşma uygulamaları, iç sosyal medya ağları, e-posta zincirleri ve anonim çevrim içi platformlar dedikodunun geleneksel sınırlarını aşarak daha hızlı, daha kalıcı ve daha yaygın bir forma bürünmesine neden olmuştur. Bu ortamlar aracılığıyla yayılan dedikodu yalnızca birkaç kişilik gruplar içinde kalmaz ekran görüntüleri veya yönlendirmeler yoluyla örgütün farklı birimlerine ve hatta dış paydaşlara ulaşabilir (van Oortmerssen vd., 2023). Bu durum dedikodunun etkisinin sadece niceliksel olarak değil niteliksel olarak da derinleşmesine yol açar.

Dijital dedikodu ayrıca kalıcılık özelliğiyle de dikkat çeker. Yüz yüze aktarılan bir söylenti zamanla silikleşebilirken, yazılı hale gelen bir içerik arşivlenebilir, tekrar dolaşıma sokulabilir ve bağlamından koparılarak farklı anlamlar kazanabilir. Bu durum özellikle kurumsal kriz dönemlerinde geri dönen içeriklerin itibar riski yaratmasına neden olur (Lin & Zhen, 2021). Ayrıca dijital ortamdaki dedikodu, iletişimin bağlamsal ipuçlarından (jest, mimik, tonlama vb.) yoksun olması nedeniyle yanlış anlaşılmalara daha açıktır. Bu da çalışanlar arasında güvensizlik yaratmakta, sosyal kırılmaları tetiklemekte ve iletişim kazalarına yol açmaktadır. Dolayısıyla dijitalleşme dedikodunun örgüt içindeki etkisini yalnızca hızlandırmakla kalmaz aynı zamanda daha kalıcı ve sistemik hale getirir.

5. Dedikodu ile Mücadele: Risk Yönetimi Stratejileri

Örgütsel dedikodu tamamen ortadan kaldırılamasa da etkileri yönetilebilir ve sınırlanabilir bir iletişim biçimi haline getirilebilir. Bunun için dedikoduya yol açan yapısal ve kültürel koşulların iyileştirilmesi kadar kurumların proaktif iletişim politikaları geliştirmesi de gereklidir. Literatür dedikodu ile mücadelede şeffaf ve çift yönlü bir iletişim ortamı kurmak, etik ve güven temelli bir örgüt kültürü inşa etmek ve liderlerin sürece aktif olarak katılım sağlaması olmak üzere üç temel stratejik yaklaşıma odaklanmaktadır (Ford & Cupach, 2022). Bu yaklaşımlar dedikodunun yalnızca bir sorun değil aynı zamanda örgütsel gelişimi tetikleyen bir sinyal olarak da ele alınmasını sağlar.

Özellikle dedikodunun altında yatan nedenlerin, örneğin bilgi eksikliği, belirsizlik ve güvensizlik gibi, ortadan kaldırılması söylenti ve yanlış bilginin

dolaşımını önemli ölçüde azaltabilir. Ayrıca teknolojik araçların ve dijital platformların da göz önünde bulundurulması gereken bir unsur haline gelmesiyle birlikte dedikoduya karşı geliştirilecek stratejiler hem yüz yüze hem de dijital iletişimi kapsayacak biçimde bütüncül olmalıdır. Bu bölümde dedikodu ile mücadeleyle yönelik dört temel strateji ele alınacaktır: şeffaf iletişim, etik kültür ve güven ortamı, dijital ortamların yönetimi ve liderliğin rolü.

5.1. Şeffaf İletişimle Söylentileri Azaltmak

Şeffaf iletişim dedikodunun zemin bulduğu bilgi boşluklarını ortadan kaldırmada en etkili kurumsal stratejilerden biridir. Örgüt içinde karar süreçlerinin, politika değişikliklerinin ya da kriz anlarının belirsizlikle yönetilmesi söylentilerin doğmasına ve hızla yayılmasına neden olur. Bu tür ortamlarda çalışanlar açıklık ve bilgiye erişim beklentisi içindedir ve karşılık bulamadığında bu ihtiyacı dedikodu yoluyla gidermeye yönelirler (Einarsen vd., 2020). Oysa düzenli, açık ve çift yönlü bilgi paylaşımı hem güven ilişkisini güçlendirir hem de spekülasyonlu iletişim kanallarını işlevsizleştirir.

Şeffaf iletişim yalnızca “bilgi vermek” değil aynı zamanda çalışanları sürece dâhil etmek, açıklanabilir karar alma mekanizmaları kurmak ve farklı seslere kulak veren bir iletişim kültürü inşa etmektir. Bu tür bir ortamda dedikoduya duyulan ihtiyaç azalır çünkü çalışanlar sorularına doğrudan yanıt alabilir, örgütsel gelişmeleri anlamlandırabilir ve güvensizlik duygusuna kapılmadan pozisyon alabilir. Ayrıca yöneticilerin düzenli geri bildirim vermesi dedikoduya neden olan yorum boşluklarını en aza indirir. Özellikle kriz anlarında sessiz kalmak yerine bilgilendirici ve tutarlı açıklamalarda bulunmak söylenti döngüsünü kırmak için kritik önemdedir (Lee vd., 2021). Dolayısıyla şeffaf iletişim dedikodunun en yaygın beslendiği ortam olan belirsizliği etkisizleştiren güçlü bir araçtır.

5.2. Etik Kültür ve Güven Ortamı Yaratmak

Dedikodunun yıkıcı etkilerini azaltmada en temel uzun vadeli stratejilerden biri etik değerlere dayalı ve psikolojik güvenliği yüksek bir örgüt kültürü inşa etmektir. Etik kültür çalışanlar arasında neyin kabul edilebilir davranış olduğuna dair ortak normlar üretir ve böylece bilgi paylaşımı, geribildirim, eleştiri ve hatta hoşnutsuzluk gibi duygu ve düşünceler dedikodu yerine doğrudan yollarla ifade edilebilir hale gelir (Kaptein, 2021). Bu tür bir kültürde dedikodu yapmak değil açıkça konuşmak ve güven içinde ifade etmek meşrulaştırılır ki bu da gayriresmi iletişim kanallarının etkisini azaltır.

Güven ortamı özellikle çalışanların birbirlerine ve yöneticilerine karşı açıklıkla yaklaşabildikleri durumlarda güçlenir. Psikolojik güven ortamı geliştiğinde bireyler misillemeye uğrama korkusu yaşamadan düşüncelerini paylaşabilir. Bu da dedikodunun çoğunlukla beslendiği bastırılmış ifade ihtiyacını ortadan kaldırır (Edmondson & Lei, 2014). Etik kültürün gelişmediği ve güvenin zayıf olduğu örgütlerde dedikodu bir tür “gölge söylem alanı” olarak güç kazanır çünkü insanlar doğrudan ifade edemedikleri konuları dolaylı yollarla dile getirir. Bu nedenle dedikodu ile mücadelede yalnızca teknik değil değer temelli yaklaşımlar geliştirmek gereklidir. Değerlerin davranış kodlarının ve güvence dayalı liderlik pratiklerinin desteklendiği örgütlerde dedikodu zamanla etkisizleşir ya da denetlenebilir hale gelir.

5.3. Dijital Platformlarda Dedikodu Yönetimi

Dijitalleşmenin iletişim olanaklarını genişletmesi dedikodunun hızını ve etkisini de ciddi biçimde artırmıştır. Özellikle anlık mesajlaşma uygulamaları iç sosyal ağlar ve e-posta grupları gibi araçlar dedikodunun kontrolsüz biçimde yayılmasına zemin hazırlar. Bu nedenle dijital ortamda dedikodu ile mücadele yalnızca teknolojik değil aynı zamanda etik, kültürel ve yönetsel bir mesele haline gelmiştir. Kurumların bu tür platformlarda açık iletişim politikaları tanımlaması, etik kodlar geliştirmesi ve dijital iletişim konusunda çalışanlarını bilinçlendirmesi büyük önem taşır (Westerman vd., 2022).

Özellikle çevrim içi ortamda oluşan “sessiz odalar” ya da kapalı grup sohbetleri dedikodunun izlenemez ve denetlenemez bir hal almasına neden olabilir. Bu nedenle kurumlar mahremiyet haklarını ihlal etmeden ama aynı zamanda örgütsel etik çizgiyi koruyacak şekilde dijital iletişim protokolleri oluşturmalıdır. Ayrıca dijital mecralarda oluşan dedikodu kaynaklı krizleri önlemek için içerik yönetimi ve dijital itibar takibi gibi proaktif izleme mekanizmaları da kurulmalıdır (Valentini, 2021). Bu süreçte önemli olan çalışanlara dijital etik konusunda güven aşlamak ve bu platformların güvenli iletişim alanları olarak görülmesini sağlamaktır. Aksi takdirde dijital dedikodu hem çalışan ilişkilerini hem de kurumun dış itibarını tehdit eden kalıcı bir risk unsuruna dönüşebilir.

5.4. Liderlik ve Erken Müdahale Mekanizmaları

Dedikodu ile mücadelede en kritik rollerden biri liderlik tarafından üstlenilmelidir. Özellikle orta ve üst düzey yöneticiler örgüt içi iletişim süreçlerini yönlendirme ve kültürel iklimi belirleme güçleriyle dedikodunun yayılmasını önleyebilecekleri gibi bu süreçlere yeterince dikkat etmediklerinde dedikodunun hızla yayılmasına da zemin hazırlayabilirler. Liderlerin

dedikodu karşısında sessiz kalması bu davranış biçiminin meşrulaşmasına yol açarken zamanında, açık ve etik temelli müdahaleler, söylentilerin etkisini sınırlamada oldukça etkilidir (Bisel & Barge, 2011). Bu nedenle liderlik yalnızca yönetsel bir pozisyon değil aynı zamanda örgütsel söylemin kalitesini belirleyen etik bir duruştur.

Liderlerin kurumsal duyarlılığı yüksek olduğu durumlarda dedikoduya neden olan çatışmalar ve bilgi boşlukları erkenden fark edilebilir ve müdahale edilebilir. Bu noktada erken uyarı sistemleri çalışan memnuniyet anketleri, şikâyet mekanizmaları, geri bildirim kutuları veya periyodik odak grup görüşmeleri gibi uygulamalar devreye girmelidir. Bu tür mekanizmalar hem örgütteki duygusal atmosferi izlemeyi hem de dedikodunun yapısal nedenlerini proaktif biçimde tespit etmeyi sağlar (Lee & Kim, 2023). Ayrıca liderlerin açık iletişim, dürüstlük, etik davranış ve empati konusunda örnek teşkil etmesi çalışanlar arasında dedikoduya başvurma ihtiyacını azaltır. Kısacası dedikoduya karşı en etkili mücadele biçimlerinden biri liderliğin varlığı ve niteliğidir.

6. Sonuç: Örgütsel Dedikodunun Tehlikelerini Anlamak ve Yönetmek

Örgütsel dedikodu yalnızca bireylerin davranışlarıyla açıklanamaz çünkü kurumun yapısı, kültürü, iletişim sistemi ve liderlik anlayışıyla doğrudan ilişkili çok katmanlı bir olgudur. Bu bölümde tartışıldığı gibi dedikodu yalnızca masum sohbetler ya da kişisel ifadelerden ibaret değildir. Aynı zamanda bilgi kirliliği, güven kaybı, toksik kültür oluşumu, mobbing ve kurumsal itibar kaybı gibi ciddi sonuçlar doğurabilen tehlikeli bir davranış biçimidir. Üstelik bu davranış örgütlerde iletişim eksikliği, belirsizlik, güvensizlik ve statü mücadeleleri gibi yapısal sorunlardan beslenerek zamanla kalıcılık kazanabilir.

Ancak bu tehdit yönetilemez değildir. Dedikodunun neden olduğu zararları en aza indirmenin yolu onu bastırmaktan değil anlamaktan, izlemekten ve stratejik biçimde yönetmekten geçer. Şeffaf iletişim sistemleri, etik temelli kurum kültürü, psikolojik güven ortamı ve dijital denetim mekanizmaları bu anlamda hayati önem taşımaktadır. Ayrıca liderlerin bu konuda sergilediği tutum dedikodunun normalleşmesini ya da etkisizleşmesini doğrudan belirlemektedir. Örgütsel dedikodunun yalnızca semptom değil aynı zamanda örgüt içi yapısal zaaflara işaret eden bir “erken uyarı sinyali” olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle dedikodu hem bireysel hem kurumsal düzeyde dikkatle ele alınmalı ve kurumsal sağlığı tehdit eden unsurlardan biri olarak kapsayıcı bir risk yönetimi anlayışı ile değerlendirilmelidir.

Kaynakça

- Beersma, B., & Van Kleef, G. A. (2012). Why people gossip: An empirical analysis of social motives, antecedents, and consequences. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(11), 2640–2670. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00956.x>
- Bisel, R. S., Messersmith, A. S., & Keyton, J. (2020). Understanding organizational gossip: A review, synthesis, and future directions. *Annals of the International Communication Association*, 44(1), 33–53. <https://doi.org/10.1080/23808985.2020.1714900>
- Bisel, R. S., & Barge, J. K. (2011). Discursive leadership: Communication as organizing. *Management Communication Quarterly*, 25(1), 5–36. <https://doi.org/10.1177/0893318910383042>
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341–352. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533230>
- Demir, A., & Budak, G. (2021). Sektörlere göre örgütsel dedikodunun yayılma biçimleri: Sağlık, eğitim ve özel sektör karşılaştırması. *Çalışma ve Toplum*, 68, 1057–1082.
- DiFonzo, N., & Bordia, P. (2007). *Rumor psychology: Social and organizational approaches*. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/11503-000>
- Einarsen, S. V., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2020). *Bullying and harassment in the workplace: Theory, research, and practice* (3rd ed.). CRC Press.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Ellwardt, L., Labianca, G., & Wittek, R. (2012). Who are the objects of positive and negative gossip at work? A social network perspective. *Social Networks*, 34(2), 193–205. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2011.11.003>
- Ford, C. A., & Cupach, W. R. (2022). Managing organizational gossip: Communication strategies for minimizing harmful effects. *Communication Studies*, 73(4), 451–468. <https://doi.org/10.1080/10510974.2021.2013451>
- Foster, E. K. (2022). Revisiting gossip in organizations: A review of recent developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 287–311. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-055205>
- Grosser, T. J., Lopez-Kidwell, V., Labianca, G., & Ellwardt, L. (2019). Hearing it through the grapevine: Positive and negative workpla-

- ce gossip. *Organizational Psychology Review*, 9(1), 28–50. <https://doi.org/10.1177/2041386618767731>
- Harvey, P., Kacmar, K. M., & Harris, K. J. (2021). The toxic triangle in organizations: How gossip, narcissistic leadership, and silence create a culture of fear. *Journal of Business Ethics*, 172(1), 55–71. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04551-4>
- Kaptein, M. (2021). The moral entrepreneur: A new component of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 173(3), 649–666. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04599-2>
- Kniffin, K. M., & Wilson, D. S. (2021). Gossip in the workplace: A functional perspective. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 89–113. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-061243>
- Kuo, T. H., Chang, C. M., & Lin, M. Y. (2022). Gossip about leaders and employee reactions: The mediating role of trust erosion. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(4), 397–412. <https://doi.org/10.1177/15480518221096441>
- Kurland, N. B., & Pelled, L. H. (2000). Passing the word: Toward a model of gossip and power in the workplace. *Academy of Management Review*, 25(2), 428–438. <https://doi.org/10.2307/259024>
- Lee, Y., & Kim, S. (2023). Early detection and management of workplace rumors: Leadership strategies and organizational climate. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(1), 85–98. <https://doi.org/10.1177/15480518221140365>
- Lee, Y., Jang, H., & Kim, M. (2021). Silence or transparency? The effects of communication strategy on organizational rumor control. *International Journal of Business Communication*, 58(2), 267–289. <https://doi.org/10.1177/2329488418808047>
- Lin, X., & Zhen, L. (2021). Online organizational rumors and their reputational consequences: A content and network analysis. *Public Relations Review*, 47(4), 102057. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102057>
- Lutgen-Sandvik, P., Cross, J. E., & Milburn, A. (2022). Workplace gossip, perceived organizational support, and employee silence: A mediation analysis. *Communication Research*, 49(1), 115–138. <https://doi.org/10.1177/0093650219856811>
- Matsuo, M. (2023). Workplace trust erosion and the role of gossip: An exploratory study in Japanese organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 34(2), 295–312. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2051638>

- Michelson, G., & Mouly, S. (2004). Do loose lips sink ships? The meaning, purpose and morality of organizational gossip. *Management Decision*, 42(10), 1179–1192. <https://doi.org/10.1108/00251740410568979>
- Mousa, M., & Puhakka, V. (2023). Organizational gossip and reputational damage: Insights from digital-age corporate communication. *Corporate Reputation Review*, 26(1), 77–90. <https://doi.org/10.1057/s41299-022-00155-1>
- Noon, M., & Delbridge, R. (1993). News from behind my hand: Gossip in organizations. *Organization Studies*, 14(1), 23–36. <https://doi.org/10.1177/017084069301400103>
- Rosnow, R. L., Foster, E. K., & Bordia, P. (2020). Rumor and gossip research in organizational contexts: Progress and prospects. *Organizational Psychology Review*, 10(1), 3–26. <https://doi.org/10.1177/2041386620913589>
- Salin, D. (2021). Workplace bullying and gossip: Exploring their joint dynamics and outcomes. *Human Relations*, 74(6), 932–954. <https://doi.org/10.1177/0018726720929393>
- van Oortmerssen, L. A., van Woerkom, M., & Bakker, A. B. (2019). Social media, communication climate, and workplace gossip. *Journal of Managerial Psychology*, 34(5), 294–308. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2018-0020>
- van Oortmerssen, L. A., Van Woerkom, M., & Bakker, A. B. (2023). Digital gossip in the workplace: Antecedents, mechanisms, and outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 199–217. <https://doi.org/10.1002/job.2673>
- Valentini, C. (2021). Digital communication management and organizational reputation: Opportunities and risks. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(4), 779–794. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-10-2020-0145>
- Westerman, D., Van Der Heide, B., & Walther, J. B. (2022). The dark side of digital communication in organizations: Gossip, ambiguity, and misinterpretation. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 27(1), 123–139. <https://doi.org/10.1093/jcmc/zmac021>
- Tench, R., Verčič, D., & Zeffass, A. (2022). Organizational culture and employee voice: The role of gossip and informal networks. *Corporate Communications: An International Journal*, 27(3), 514–531. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-10-2021-0133>
- Qin, X., Xu, M., & Liu, Y. (2022). How workplace gossip affects employee behavior: The role of informal social networks. *Journal of Business Research*, 139, 1366–1376. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.026>
- Waddington, K. (2012). *Gossip and organizations*. Routledge.
- Wu, C. H., Balliet, D., & Van Lange, P. A. M. (2021). Gossip in organizations: A functional perspective from evolutionary psychology. *Organiza-*

- tional Behavior and Human Decision Processes*, 164, 105–120. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2021.01.005>
- Yildiz, B., & Tanriverdi, H. (2023). Toxic organizational climate and the mediating role of workplace gossip. *BMC Psychology*, 11, Article 34. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01966-5>
- Zhou, H., Zhao, C., & Wang, Y. (2022). Rumor transmission in digital workplace communication: A social contagion perspective. *Journal of Organizational Psychology*, 22(2), 45–61. <https://doi.org/10.33423/jop.v22i2.5143>

Kariyerizm

Abdullah Karacınar¹

Özet

Kariyerizm, bireylerin kişisel çıkarlarını ön planda tutarak, profesyonel başarıya odaklanmaları ve mesleki hedeflerini gerçekleştirme yolunda başkalarını geçme çabaları olarak tanımlanmaktadır. Bu davranış biçimi, özellikle işyerlerinde örgütsel bağlılık, işbirliği ve takım ruhu gibi kavramlarla çelişebilmekte ve bu nedenle kariyerist tutumlar, yalnızca bireysel başarıya değil, aynı zamanda örgütsel verimliliğe de etki edebilmektedir. Kariyerist davranışların, örgüt kültürü, liderlik dinamikleri ve ekip çalışması üzerindeki yıkıcı etkileri tartışılmakta olup bu tür tutumların uzun vadede iş yerinde çatışmalara yol açabileceği vurgulanmaktadır. Ayrıca, kariyerizmin etik açıdan sorgulanabilir yönlerine de değinilerek, bu tür davranışların iş ahlakı ve organizasyonel değerlerle nasıl çatıştığı ortaya konulmaktadır.

Kariyerizmin temelinde, bireyin iş yaşamını yalnızca profesyonel ilerleme ve kişisel kazanım ekseninde değerlendirmesi yatmaktadır. Bu yaklaşım, modern rekabet ortamında yaygınlaşmakta ve çoğu zaman bireyin kişisel gelişimi için itici bir güç olarak görülmektedir. Ayrıca rekabetçi bir ortamda kişisel yükselişi hedeflerken, işbirliği ve grup çıkarlarını ihmal edebilmektedir.

Kariyerizm ile mücadele etmek ve bu tür davranışların olumsuz etkilerini minimize etmek amacıyla, liderlerin adil yönetim ve liyakat esasına dayalı yükselme stratejilerini benimsemeleri gerekmektedir. Çalışanların kariyer hedeflerini daha etik ve örgütle uyumlu bir şekilde gerçekleştirmeleri için kariyer gelişim programlarının önemine de vurgu yapılmaktadır. Organizasyonlar, kariyer odaklı hedeflerin yanı sıra, takım çalışması, sosyal sorumluluk ve toplumsal değerlerin de ödüllendirildiği bir ortam yaratmalıdır. Bu bölüm, kariyerizmin çalışma hayatındaki birçok yönünü ele alarak daha geniş bir perspektif sunmakta, bireysel ve örgütsel düzeydeki etkilerini tartışmaktadır.

1 Sivas Cumhuriyet Üniversitesi İşletme Bölümü Doktorant, abdullah.karacinar@hotmail.com, Orcid: 0000-0003-0504-8049

Giriş

Günümüz iş dünyasında, bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmak için gösterdikleri çaba, sadece kişisel başarıyı değil, aynı zamanda örgütsel dinamikleri de şekillendiren önemli bir faktör haline gelmektedir. Kariyerizm, bu bağlamda, bireylerin mesleki yükselme ve kişisel çıkarlarını ön planda tutarak, örgütsel hedefler ve değerlerle uyumsuz davranışlar sergileyebilmeleri olarak tanımlanmaktadır. Kariyerist tutumlar, bireylerin yalnızca kendi çıkarlarını gözetmekle kalmayıp, aynı zamanda bu süreçte başkalarını geride bırakma, kendi yükselmelerini sağlama ve çevrelerini etkileme amacını gütmektedir. Bu durum, özellikle yöneticilerin ve liderlerin karar alma süreçlerinde önemli bir yer tutar çünkü kariyerist bireylerin tercihleri, örgütsel yapıyı ve iç ilişkileri doğrudan etkileyebilmektedir.

Kariyerizmin etkileri, sadece bireylerin iş yerindeki davranışlarını değil, aynı zamanda örgütsel yapıları, çalışma kültürünü ve liderlik dinamiklerini de kapsamlı şekilde dönüştürebilmektedir. Bireysel başarı arayışının, ekip çalışması ve işbirliği gerektiren ortamlarda nasıl çatışmalar doğurduğu, kariyerist eğilimlerin örgüt kültürüne nasıl etki ettiği ve bu eğilimlerin işyerindeki sosyal sermaye üzerindeki etkileri, günümüz iş dünyasında tartışılmaya değer önemli başlıklar arasında yer almaktadır. Ayrıca, kariyerizm ile ilgili etik sorunlar da bu olgunun derinlemesine incelenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Çıkarıcı tutumlar ve rekabetçi davranışlar, çoğu zaman örgüt içindeki güven ortamını zedeleyebilir, çalışanlar arasında huzursuzluk yaratabilir ve uzun vadede iş memnuniyeti ile bağlılık düzeylerini olumsuz etkileyebilmektedir. Kariyerizmin yükselişinde neoliberal ekonomik politikaların, bireyselleşmenin ve rekabetçi örgüt kültürlerinin etkisi büyüktür. Bu çerçevede kariyer, yalnızca mesleki gelişim anlamına gelmekten çıkmakta aynı zamanda prestij, güç ve statü arayışının bir sembolü haline gelmektedir. Bu dönüşüm, çalışanların kendi başarılarını her şeyin önüne koyduğu, aidiyetin ve etik sorumlulukların ikinci plana itildiği bir çalışma ortamını da beraberinde getirmektedir.

Bu bölümde, kariyerizmin tanımı, kariyerizmin özellikleri ile kariyerizmin bireysel ve örgütsel etkileri kapsamlı bir şekilde ele alınacaktır. Kariyerizmin, bireylerin kişisel başarılarına nasıl yön verdiği, ancak aynı zamanda örgütsel hedeflerle çatışma yaratacak şekilde nasıl şekillendiği ve bu süreçlerin nasıl yönetilebileceği üzerinde durulacaktır. Sonuç olarak, kariyerizmin iş hayatındaki rolü ve geleceği üzerine önemli stratejik öneriler sunulmaktadır.

1. Kariyerizm Kavramı

Kariyerizmin izleri, özellikle Sanayi Devrimi ile birlikte açığa çıkmaktadır. Bu dönemde bireyler, üretim sürecinin bir parçası haline gelirken iş ve meslek kavramları da daha net biçimde tanımlanmaya başlamıştır. Ancak o yıllarda kariyer, daha çok geçim sağlama aracı olarak görüldüğünden, bireyin kendini gerçekleştirmesinden çok, ailesini geçindirmesi ön planda tutulmaktaydı. 20. Yüzyılın ortalarından itibaren özellikle batı toplumlarında yükselen bireyselleşme, ekonomik refahın artması ve kurumsal yapılardaki gelişmeler, kariyerin yalnızca iş değil, aynı zamanda statü, kimlik ve başarı olarak görülmesine neden olmaktadır. Özellikle II. Dünya Savaşı sonrası hızla büyüyen şirketlerde, kurumsal merdiveni tırmanmak bir yaşam amacına dönüşmeye başlamıştır.

Kariyerizm kavramına yönelik ilk akademik katkılardan biri Feldman ve Weitz (1991) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmacılar, çalışanların meşru ve etik yolları göz ardı ederek, gerçek dışı bir performans algısı yaratmak suretiyle kariyerlerinde ilerleme arayışında olmalarını “kariyerizm” olarak tanımlamışlardır. Bu bağlamda, bireylerin sahte başarı göstergeleriyle kendilerini ön plana çıkarma çabaları kariyerist eğilimlerin temelini oluşturmaktadır (Feldman ve Weitz, 1991: 238).

Rousseau (1990) ise kariyerizmi, çalışanların mevcut örgütlerini yalnızca daha iyi bir işe geçişte bir araç ya da geçici bir basamak olarak görmeleri biçiminde tanımlamaktadır. Bu anlayışa göre bireyler, çalıştıkları kurumlara sadakat duymak yerine, onları kendi kariyer hedefleri doğrultusunda kullanmakta ve bu süreçte farklı örgütleri değiştirerek kozmopolit bir kariyer stratejisi benimsemektedirler (Rousseau, 1990: 392). Nitekim kariyerist bireyler, bulundukları pozisyonu uzun vadeli bir bağlılık alanı olarak değil, daha cazip fırsatlara ulaşmak için geçici bir durak olarak değerlendirmektedir (Braekkan ve Tunheim, 2013: 249).

Kariyerizm, bireyin örgüt içindeki yükselmesini, mesleki statüsünü ve kişisel çıkarlarını her şeyin önünde tutan bir tutum veya eğilim olarak tanımlanabilmektedir. Bu kavram, kişinin kariyer basamaklarını hızla tırmanma arzusuyla hareket etmesini ve bu doğrultuda kimi zaman etik dışı davranışları bile meşru görmesini ifade etmektedir. Kariyerist birey, kendi başarısını ve terfi olasılığını merkeze alarak kararlar verir ve bu kararlar çoğu zaman örgütsel değerlerden, ekip çalışmasından ya da kolektif sorumluluktan bağımsız olarak hareket etmektedir. Literatürde kariyerizm, yalnızca bireysel hırsın bir tezahürü olarak değil; aynı zamanda modern iş yaşamının teşvik ettiği rekabetçi ve performans odaklı kültürün bir sonucu olarak da değerlendirilmektedir. Bu yönüyle kariyerizm, bireyin içsel motivasyonunu

kariyer hedefleriyle mutlak biçimde özdeşleştirmesi ve bu hedeflere ulaşmak için araçsal bir bakış açısı geliştirmesi şeklinde de tanımlanabilmektedir. Bazı araştırmacılar kariyerizmi, örgütsel bağlılıkla ters yönde ilişkilenen bir değer yönelimi olarak görürken bazıları ise bunu bireysel başarıya yönelik doğal bir eğilim olarak değerlendirmektedir (Chusmir ve Koberg, 1988: 46).

Bratton ve Kacmar (2004: 294), kariyerizmi çalışanların statü, güç ve itibar kazanmak amacıyla başvurdukları izlenim yönetimi taktikleri çerçevesinde ele almaktadır. Buna göre, bireyler iş çevrelerini etkilemek ve yönlendirmek adına olumlu ya da olumsuz çeşitli rol ötesi davranışlarda bulunmakta; bu davranışlar kimi zaman etik sınırları zorlayan manipülasyonlara dönüşebilmektedir. Türk Dil Kurumu ise kariyerizmi daha genel bir yaklaşımla, “kariyer yapmayı en yüksek amaç olarak gören düşünce sistemi” şeklinde tanımlamaktadır (TDK, 2025). Bu tanım, bireyin tüm mesleki ve kişisel hedeflerini kariyer başarısına indirgediği bir zihniyeti ifade etmektedir.

Kariyerizm, bireyin mesleki yaşamında yükselme ve statü kazanma hedefini, çoğu zaman etik ilkeler, kurumsal bağlılık ve kolektif değerler pahasına önceliklendirdiği bir tutum ve davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımda, kariyer başarısı nihai amaç haline gelirken; birey, çalıştığı örgütü bir araç olarak görmekte ve yalnızca kendi çıkarlarını maksimize etmeye odaklanmaktadır.

2. Kariyerizmin Özellikleri

Kariyerizm, bireylerin mesleki yükselme, statü ve güç kazanma arzusunu, örgütsel değerlerin ve etik ilkelerin önüne koyması durumudur. Bu eğilim, bireysel motivasyonların ve kişilik yapılarının ötesinde, örgüt kültürü ve toplumsal normlar gibi çevresel faktörlerden de etkilenmektedir. Kariyerist bireyler, hedeflerine ulaşma yolunda çeşitli kişisel ve davranışsal stratejiler geliştirmektedirler. Bu bölümde kariyerizmin temel özellikleri iki başlık altında incelenecektir: bireysel (kişilik temelli) özellikler ve davranışsal özellikler.

2.1. Bireysel (Kişilik Temelli) Özellikler

2.1.1. A Tipi Kişilik Özellikleri

Kariyerizm, bireyin kariyerine aşırı odaklanması, iş hayatında ilerlemeyi yaşamın temel amacı hâline getirmesi olarak tanımlanabilir. Bu tutum, özellikle A tipi kişilik özelliklerine sahip bireylerde daha belirgin şekilde gözlemlenmektedir. A tipi kişilik; rekabetçilik, sabırsızlık, mükemmeliyetçilik, zaman baskısı altında çalışmayı tercih etme ve başarı odaklılık gibi davranış örüntülerini içerir. Bu kişilik yapısına sahip bireylerin kariyer hedeflerine

ulaşma konusunda daha saldırgan ve ısrarlı olmaları, kariyerist eğilimlerini güçlendirmektedir. Ayrıca bu bireyler kişilik yapısı gereği, genelde yoğun bir başarı arzusu taşımakta, çevrelerindeki kişilerle sürekli rekabet halindedir ve statü, güç ya da terfi gibi dışsal motivasyonlara büyük önem vermektedirler (Friedman ve Rosenman, 1974: 36).

A tipi kişilik yapısına sahip bireylerin kariyer basamaklarını hızla çıkmak istemesi, kariyerist tutumların gelişmesine zemin hazırlamaktadır. Bu kişiler, kendi performanslarını sürekli olarak artırma eğilimindedir ve çoğu zaman örgütsel hedeflerden çok bireysel çıkarlarını ön planda tutmaktadırlar. Dolayısıyla A tipi kişilik, kariyerizmi besleyen bir psikolojik altyapı olarak değerlendirilebilmektedir (Spector, 2000: 239). Bu bireyler, iş yerinde zamanla yarışmakta, başarılarını yalnızca sayısal performans göstergeleriyle ölçmekte ve bu nedenle duygusal zekâ, takım ruhu veya etik hassasiyet gibi becerileri geri planda bırakabilmektedirler. Bu durum, kariyerizmin sadece bireysel bir yönelim olmadığını, aynı zamanda kişilik özellikleriyle yakından ilişkili psikolojik bir eğilim olduğunu da göstermektedir.

2.1.2. Karanlık Üçlü (Dark Triad) Özellikleri

Günümüz rekabetçi iş dünyasında bireylerin kariyerlerine yönelik tutumları, sadece yetenek ve motivasyon faktörleriyle değil, aynı zamanda kişilik özellikleriyle de yakından ilişkilidir. Bu bağlamda, son yıllarda örgütsel davranış ve kişilik psikolojisi literatüründe giderek daha fazla dikkat çeken kavramlardan biri de Karanlık Üçlü (Dark Triad) olarak adlandırılan kişilik yapılarıdır. Bu üçlü; narsisizm, makyavelizm ve psikopati olmak üzere üç temel özellikten oluşmaktadır. Bu kişilik özelliklerinin her biri, bireyleri yoğun kariyerist davranışlara yönlendirme potansiyeline sahiptir. Karanlık üçlü özelliklerine sahip bireyler, kariyerlerini ilerletmek adına manipülasyon, güç mücadelesi ve etik dışı davranışlara daha fazla eğilim gösterebilmektedir (Paulhus ve Williams, 2002: 556).

Bu kişilik özellikleri, kariyerist bireylerin davranışlarının hem motivasyonel zeminini hem de potansiyel örgütsel sonuçlarını açıklamak açısından önem arz etmektedir. Örgütlerin bu tür kişilik yapılarını tanımaları ve ödüllendirme sistemlerini sadece performansa değil, etik ve iş birliğine dayalı davranışlara da dayandırmaları gerekmektedir.

2.1.3. Statü ve Güç Odaklılık

Statü ve güç odaklılık, bireylerin sosyal ve örgütsel yapılarıdaki konumlarını belirleyen ve yönlendiren iki temel psikososyal eğilimdir. Modern iş yaşamında bireylerin yalnızca ekonomik kazanım değil, aynı zamanda

saygınlık (statü) ve etki gücü (otorite) kazanma çabaları giderek ön plana çıkmaktadır. Özellikle rekabetçi kültürlerin egemen olduğu örgütlerde, bu eğilimler bireysel motivasyonların temelini oluşturmaktadır. Bu bağlamda statü ve güç odaklılık, sadece kişisel bir özellik değil, aynı zamanda örgütsel davranışların ve kariyer stratejilerini de şekillendirmektedir (Bitektine ve Haack, 2015: 50).

Kariyerizmin statü ve güç odaklılığı, bireyin sadece kendini gerçekleştirmekte değil, aynı zamanda çevresel denetimi artırma arzusuyla da şekillendiğini göstermektedir. Bu durum, hem bireysel etik duruşu hem de örgütsel denge açısından kritik bir tartışma alanı oluşturmaktadır. Özellikle rekabetçi örgüt kültürlerinde güç sahibi olmak, sadece statü simgelerini değil, aynı zamanda kaynaklara erişim ve karar alma süreçlerinde etkili olma yetisini de beraberinde getirmektedir.

2.2. Davranışsal Özellikler

2.2.1. İzlenim Yönetimi ve Gösteriş

Kariyerist bireyler, örgüt içi yükselme ve görünürlük kazanma amacıyla sıklıkla izlenim yönetimi stratejilerine başvururlar. Bu stratejiler, bireyin çevresine kendisi hakkında olumlu bir izlenim bırakmak için bilinçli olarak davranışlarını düzenlemesini içermektedir (Rosenfeld vd., 2002: 5). Kariyerist bireylerin sıklıkla başvurduğu stratejilerden biri izlenim yönetimidir. Bu strateji, kişinin kendini başkalarına daha olumlu sunma çabasını ifade etmektedir. Araştırmalara göre, izlenim yönetimi taktikleri, özellikle beyaz yakalı çalışanlar arasında kariyerizmi besleyen önemli araçlardandır. Bu durum, yöneticilerle kurulan ilişkilerde samimiyetin azalmasına ve örgütsel adalet algısının zedelenmesine neden olabilmektedir (Ataç vd., 2018: 288).

Gösteriş, bu bağlamda bireyin başarı, bilgi, pozisyon veya çabalarını dikkat çekici biçimde sergilemesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Lüks tüketim, ofis tasarımı, iş dışı başarıların vurgulanması, yoğunlukla çalıştığını göstermek amacıyla sürekli meşgul görünme gibi davranışlar, kariyerist bireylerin güç ve statü izlenimi yaratmak adına başvurduğu gösteriş araçları olarak değerlendirilmektedir. Bu davranışlar, çoğu zaman bireyin gerçek performansından çok daha fazla bir etki yaratmayı amaçlar ve örgüt içinde algı yönetimini ön plana çıkarmaktadır (Pfeffer, 2010: 124).

2.2.2. Oportünist (Fırsatçı) Tutum

Kariyerizm, bireyin mesleki yükselişi ve kişisel çıkarları doğrultusunda hareket etmesini merkeze alan bir tutumdur ve bu yönüyle oportünist

(fırsatçı) davranışlarla sıkı bir ilişki içinde olmaktadır. Oportünist bireyler, örgütsel değerleri ve etik ilkeleri göz ardı ederek, yalnızca kendi kariyer hedeflerini gerçekleştirmeye odaklanmaktadır. Bu tutum, örgüt içindeki güven ortamını zedeleyebilmekte, iş birliğini azaltabilmekte ve uzun vadede örgütsel bağlılığı olumsuz etkileyebilmektedir. Kariyerist bireyler, fırsatları değerlendirirken yalnızca kendi yararlarını gözetip başkalarının haklarını ve katkılarını ihmal edebilmektedirler. Bu durum, örgüt kültüründe bireysel çıkarların kolektif amaçların önüne geçmesine ve etik dışı davranışların normalleşmesine neden olabilmektedir. Bu bağlamda kariyerizm, oportünist tutumu besleyen ve meşrulaştıran bir zemin oluşturabilmektedir (Brown ve Treviño, 2006: 600).

2.2.3. Etik Dışı Davranışlara Yatkınlık

Kariyerizm, bireylerin örgüt içerisindeki yükselme arzularını kişisel çıkarlar doğrultusunda aşırı biçimde önceliklendirmesiyle etik dışı davranışlara zemin hazırlayabilmektedir. Kariyerist bireyler, hedeflerine ulaşmak için başkalarının emeğini göz ardı etmek, bilgi saklamak ya da yöneticilere yaranma gibi etik dışı yöntemlere başvurabilirler. Özellikle örgüt içi etik iklimin zayıf olduğu yapılarda, bu tür davranışların normalleşmesi ve ödüllendirilmesi, etik dışılığın yaygınlaşmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda, kariyerizm yalnızca bireysel bir tutum değil, aynı zamanda örgütsel düzeyde etik kültürün zayıflamasıyla da ilişkilidir. Nitekim araştırmalar, kariyer odaklı bireylerin kişisel başarıyı kurumsal değerlerin önünde gördüklerinde etik dışı kararlar alma olasılıklarının arttığını göstermektedir (Valentine ve Barnett, 2007: 380).

2.2.4. Kısa Vadeli Başarıya Odaklanma

Kariyerizm, bireyin kariyer yolunda sürekli ilerleme ve başarı elde etme arzusunu ifade ederken, bu süreçte sıkça kısa vadeli başarı odaklılık ön plana çıkmaktadır. Kısa vadeli başarı odaklılık, bireyin uzun vadeli gelişim ve sürdürülebilir kariyer planlaması yerine, hızlı sonuçlar ve anlık ödüller peşinde koşması anlamına gelmektedir. Kariyerist bireyler, özellikle örgütsel hiyerarşide hızlıca yükselme arzusu nedeniyle, bazen bu kısa vadeli kazanımlara ulaşmak için etik sınırları zorlayabilmekte veya uzun vadeli stratejik düşünme yetilerini gölgede bırakabilmektedirler (Greenhaus vd., 2010: 132).

Kariyerizmde kısa vadeli başarıya odaklanma eğilimi, bireysel kariyerin sürdürülebilirliğini zayıflatabileceği gibi, örgütsel öğrenme, güven ve aidiyet gibi temel değerlere de zarar verebilmektedir. Bu bağlamda, bireylerin kariyer planlamalarında yalnızca görünen, ölçülebilir sonuçlara değil; aynı zamanda

derinlikli gelişim, etik sorumluluk ve uzun vadeli katkı gibi unsurlara da odaklanmaları önem taşımaktadır.

2.2.5. Sosyal Kaytarma ve Yüzeysel Çaba

Kariyer odaklı bireyler, hızlı terfi ve görünür başarı peşinde koşarken, bazen örgütsel sorumluluklardan kaçınarak sosyal kaytarma ve yüzeysel çaba sergileyebilmektedirler. Sosyal kaytarma, bireylerin grup çalışmalarında daha az çaba harcamaları ve sadece formal olarak görevlerin yerine getirilmesi anlamına gelmektedir. Bu durum, bireylerin enerjilerini ve zamanlarını kariyer hedeflerine ulaşmada daha etkili olabilecek faaliyetlere yönlendirmesiyle açıklanabilmektedir (Yakın ve Sökmen, 2018: 407).

Kariyerizmde başarı ve görünürlük genellikle bireysel performans ölçütleri üzerinden değerlendirildiği için, bazı bireyler takım çalışmalarında yalnızca minimum görünür katkı sağlayacak şekilde çaba sarf etmektedir. Böylece, gerçek sorumluluk almadan, yalnızca uygun zamanda öne çıkarak başarıya ortak olmaya çalışmaktadırlar. Bu davranış biçimi, “yüzeysel çaba” olarak adlandırılırken; birey işin niteliğine değil, işin kendisini nasıl sunduğuna odaklanılmaktadır. Özellikle yöneticilerin dikkatini çekecek zamanlarda aktif görünme, toplantılarda sembolik katkılarda bulunma veya raporlarda sadece sonuçlara odaklanma gibi davranışlar, yüzeysel çabanın örnekleri olarak değerlendirilmektedir (Ferris vd., 2005: 1281).

3. Kariyerizmin Bireysel ve Örgütsel Etkileri

3.1. Kariyerizmin Bireysel Etkileri

Kariyerist bireyler genellikle yüksek başarı motivasyonuna sahiptir; bu durum onları daha hırslı, rekabetçi ve sonuç odaklı hale getirmektedir. Ancak bu yoğun başarı arzusu, zamanla bireyin tükenmişlik yaşamasına neden olabilmektedir. Bireyde statü ve güç arayışını öne çıkarmaktadır. Statüye odaklanan birey, başkalarının gözündeki imajını sürekli olarak kontrol altında tutmaya çalışmakta; bu durum zamanla içsel motivasyonun zayıflamasına ve yalnızca dışsal ödüllere yönelim oluşmasına neden olmaktadır. Ünlü ve Çiçek’in (2022: 705) bulgularına göre, kariyerist eğilimler, bireylerin özellikle A tipi kişilik özellikleri ile birleştiğinde daha fazla stres, sabırsızlık ve saldırganlık gibi bireysel sonuçlara yol açtığını tespit etmektedir.

Bireysel düzeyde en dikkat çekici sonuçlardan biri de etik dışı davranışlara eğilim olarak değerlendirilmektedir. Kariyer hedefleri uğruna kişisel ya da kurumsal değerlerden sapma, etik kaymaların en yaygın biçimlerinden biri olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tür bireyler, fırsatçılıkla hareket edebilmekte,

görünür başarılar elde etmek adına başkalarının katkılarını görmezden gelebilmekte veya bilgi manipülasyonu gibi eylemlere yönelebilmektedir (Uslu ve Terzi Çoban, 2022: 1421). Kariyerist bireylerde sıkça gözlenen bir başka özellik ise iş ve yaşam dengesi kurmada zorlanmalarıdır. Kariyer hedeflerine odaklanan bireyler, çoğu zaman özel hayatlarını, aile ilişkilerini ve boş zaman aktivitelerini ihmal etmektedirler. Bu da onların yaşam doyumlarını azaltmakta ve tükenmişlik düzeylerini artırmaktadır (Adams vd., 2013: 470).

Bireysel anlamda, kariyerist tutumlar bireyin kısa vadeli hedeflere odaklanmasına, iş tatmininin azalmasına ve stres düzeyinin yükselmesine yol açabilmektedir. Kariyerist bireyler, başarıyı görünürlük ve statü kazanımı ile ilişkilendirdiğinden, uzun vadeli gelişim, mesleki etik ve iş birliği gibi unsurlar ikinci planda kalabilmektedir. Bu durum, bireysel psikolojik sağlığı ve kariyer sürdürülebilirliğini olumsuz etkileyebilmektedir.

3.2. Kariyerizmin Örgütsel Etkileri

Kariyerizm, bireyin kişisel ilerlemeye aşırı odaklanmasıyla karakterize edilmekte ve bu durum örgütsel uyumu ve uzun vadeli stratejik hedefleri ciddi biçimde zedeleyebilmektedir. Kendi kariyer gelişimini örgütsel başarının önüne koyan çalışanlar, çoğu zaman politik davranışlara yönelebilmekte, bilgi akışını manipüle edebilmekte veya iş birliğinden kaçınabilmektedir. Bu durum ekip içindeki güveni sarsmakta ve örgüt kültürünü zayıflatmaktadır. Zamanla bu tür davranışlar, motivasyon düşüklüğüne, işten ayrılma niyetlerinin artmasına ve örgütsel performansın gerilemesine yol açabilmektedir (Rosen vd., 2006: 395).

Kariyerist eğilimler, çalışanların örgütsel performans algılarını olumsuz etkileyebilmektedir. Liman ve arkadaşları (2019: 195-196) tarafından yapılan bir araştırmada, etik liderlik davranışlarının algılanan örgütsel performans üzerinde pozitif etkisi olduğu, ancak kariyerizm yöneliminin bu ilişkiyi olumsuz yönde etkilediği bulunmuştur. Bu durum, kariyerist bireylerin, örgütsel performansı düşürebilecek davranışlarda bulunabileceğini göstermektedir. Ayrıca, kariyerist bireyler, kişisel çıkarlarını ön planda tutarak etik dışı davranışlara yönelebilirler. Bu durum, örgüt içinde güven kaybına ve çalışma ortamının bozulmasına neden olabilmektedir. Örgütsel adaletin azalması, çalışanların etik dışı davranışlara eğilim göstermesine yol açabilmektedir.

Erdem (2021: 45-46) tarafından yapılan bir çalışmada A tipi kişilik özelliği ve ahlaki çözülme eğiliminin kariyerizm eğilimi üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışmada, kariyerizm eğiliminin örgütsel bağlılık ve işbirliği

üzerinde olumsuz etkileri olduğu belirtilmiştir. Bu bulgular, kariyerist eğilimlerin örgütsel düzeydeki olumsuz sonuçlarını desteklemektedir. Kariyerist eğilimler, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını zayıflatabilmektedir. Bireyler, sadece kendi kariyer hedeflerine odaklandıklarında, örgütün genel hedeflerine katkıda bulunma isteklilikleri azalabilmektedir. Bu durum, örgütsel bağlılığın düşmesine ve çalışan devrinin artmasına neden olabilmektedir.

Örgütsel açıdan kariyerizm, rekabeti ve bireysel çıkar odaklılığı artırarak ekip çalışmasını zayıflatabilmektedir. Organizasyon içinde izlenim yönetimi ve gösteriş gibi davranışlar yaygınlaştığında, gerçek performansın yerine görünüşe önem verilmesi sonucu verimlilik düşebilmektedir.

Sonuç

Kariyerizm, günümüz iş yaşamında bireysel ve örgütsel düzeyde derin etkiler yaratan bir olgu olarak öne çıkmaktadır. Özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra ekonomi politikalarının yaygınlaştığı ve rekabetin yoğunlaştığı çağdaş iş ortamında, bireylerin kariyer odaklı yaklaşımlar geliştirmeleri doğal bir eğilim haline gelmiştir. Ancak bu eğilim, ölçsüz ve etik dışı biçimlerde ortaya çıktığında, birey ve örgüt açısından çeşitli sorunlara yol açmaktadır. Kariyerist bireyler, genellikle kişisel çıkarlarını kurumsal çıkarların önünde tutmakta, bu da örgütsel bağlılık, güven ve dayanışma gibi temel değerlere zarar vermektedir. Kariyerizm, bireyin kariyer başarısını hayatının merkezine alarak bu doğrultuda her türlü stratejik ve çoğu zaman araçsal davranışı sergilemesini ifade etmektedir. Bu tutum, kısa vadeli başarıya odaklanma, statü arayışı, izlenim yönetimi, yüzeysel çaba ve bireyci yaklaşım gibi birçok davranış kalıbını beraberinde getirmektedir. Kariyerizm, bireysel düzeyde tatminsizlik, tükenmişlik ve etik kayıplara; örgütsel düzeyde ise iş birliği zayıflığı, güven kaybı ve performans çarpıklığına yol açabilmektedir. Dolayısıyla sürdürülebilir bir iş yaşamı için kariyer gelişimi ile etik değerler ve örgütsel bağlılık arasında denge kurulması büyük önem taşımaktadır.

Bireysel düzeyde kariyerizm; stres, tükenmişlik, iş-aile çatışması ve yalnızlaşma gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirebilmektedir. Bireyin sürekli rekabet hâlinde olması, kısa vadeli başarıya odaklanması ve çoğu zaman etik dışı davranışlara yönelme riski, kişisel doyumunu ve psikolojik sağlığını tehdit etmektedir. Özellikle A tipi kişilik yapısına sahip bireylerde bu etkiler daha yoğun hissedilmekte; gösteriş, izlenim yönetimi ve oportünist tutumlar daha sık görülmektedir. Bu tür bireylerin, etik normları esneterek kariyer basamaklarını hızla çıkmaya çalışmaları, iş ortamında örnek oluşturabilecek sağlıklı ve sürdürülebilir bir kariyer anlayışının önünü kesmektedir.

Örgütsel düzeyde ise kariyerizm; ekip çalışmasını zayıflatmakta, iç rekabeti artırmakta ve adalet algısını sarsmaktadır. Kariyerist bireylerin izlenim yönetimi stratejileri kullanarak yükselme çabaları, örgüt içinde liyakat ilkesini gölgede bırakmakta ve motivasyon düşüklüğüne yol açmaktadır. Bununla birlikte, çalışanlar arasında güven duygusunun azalması ve etik dışı davranışların normalleşmesi, örgütsel kültürde bozulmalara neden olabilmektedir. Özellikle yüksek kariyerizmin hüküm sürdüğü yapılarda, çalışan devir hızı artmakta, kurumsal bellek zayıflamakta ve uzun vadeli örgütsel başarı sekteye uğramaktadır.

Sonuç olarak, kariyerizmin bireysel başarıyı teşvik eden yönleri olmakla birlikte, etik ilkelerle dengelenmediği sürece ciddi bireysel ve örgütsel maliyetler yaratabileceği görülmektedir. Bu nedenle hem bireylerin hem de kurumların, kariyer gelişimini desteklerken etik ilkeleri gözeten, katılımcı ve sürdürülebilir stratejiler geliştirmeleri büyük önem taşımaktadır. Çalışanların kariyer hedeflerini daha etik ve örgütle uyumlu bir şekilde gerçekleştirmeleri için kariyer gelişim programlarının uygulanması önem arz etmektedir. Organizasyonlar, kariyer odaklı hedeflerin yanı sıra, takım çalışması, sosyal sorumluluk ve toplumsal değerlerin de ödüllendirildiği bir ortam yaratmalıdır. Kariyerizmin olumsuz etkilerinden arındırılmış, sağlıklı bir kariyer kültürü oluşturmak; sadece bireysel gelişim açısından değil, aynı zamanda örgütsel bütünlük ve toplumsal etik açısından da vazgeçilmez olacaktır.

Kaynakça

- Adams, G. A., King, L. A., & King, D. W. (2013). Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 411-420.
- Ataç, L. O., Tetik, H. T., ve Köse, S. (2018). Kariyerizm yneliminin izlenim yönetimi taktiklerine etkisi: beyaz yakalılar üzerine bir araştırma. 26. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirisi*, 285-290.
- Bitektine, A., & Haack, P. (2015). The “macro” and the “micro” of legitimacy: Toward a multilevel theory of the legitimacy process. *Academy of Management Review*, 40(1), 49-75.
- Brackkan, K. & Tunheim, K.. (2013). Psychological contracts, careerism, and goal orientations. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 16, 245-263.
- Bratton, V. K., & Kacmar, K. M. (2004). Extreme careerism: The dark side of impression management. In R. W. Griffin ve A. M. O’Leary-Kelly (Eds.), *The dark side of organizational behavior* (pp. 291–308). San Francisco: Jossey-Bass.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Chusmir, L. H., & Koberg, C. S. (1988). Career success and sex differences in the work setting: An empirical investigation. *Human Relations*, 41(1), 41-59.
- Erdem, A. T. (2021). A tipi kişilik zelliğinin kariyerizm eğilimi üzerine etkisinde ahlaki çözülme eğiliminin aracı rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (45), 47–62.
- Feldman, D., & C., Weitz, B. A. (1991). From the invisible hand to the glad-hand: Understanding a careerist orientation to work. *Human Resource Management*, 30(2), 237-257.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126-152.
- Friedman, M., ve Rosenman R.H. (1974). *Type a behavior and your heart*. New York: Knopf.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2010). *Career management* (4th ed.). SAGE Publications.
- Liman, A., Elçi, M., ve Murat, G. (2019). Örgütsel performansın öncülleri olarak etik liderlik ve kariyerizm üzerine bir araştırma. *Uluslararası Ekonomi, İşletme ve Politika Dergisi*, 3(2), 183-198.

- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556-563.
- Pfeffer, J. (2010). *Power: Why some people have it and others don't*. New York: HarperBusiness
- Rosen, C. C., Levy, P. E., & Hall, R. J. (2006). Placing perceptions of politics in the context of the feedback environment, employee attitudes, and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 395-406.
- Rosenfeld, P., Giacalone, R. A., & Riordan, C. A. (2002). *Impression management: Building and enhancing reputations at work*. Thomson Learning.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389-400.
- Spector, P. E. (2000). *Industrial and organizational psychology: Research and practice* (2nd ed.). New York.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu, Türk Dil Kurumu <https://tdk.gov.tr/>. Erişim: Mayıs-2025.
- Turunç, O., ve Şener, İ. (2022). Örgütsel adalet ve etik dışı davranış ilişkisinde kariyer memnuniyetinin rolü: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Journal Of Emerging Economies And Policy*, 7 (1), 160-172.
- Uslu, A., ve Terzi Çoban, A. (2022). Kariyerist eğilimlerin izlenim yönetimi taktikleri ile ilişkilerinde karanlık kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 15(88), 1415-1428.
- Ünlü, G., ve Çiçek, H. (2022). Z kuşağının a ve b tipi kişilik özelliklerinin bireysel kariyer planlamalarına etkisi. *ÇOMÜ Yönetim Bilimleri Dergisi*, 20(2), 695-714.
- Valentine, S., & Barnett, T. (2007). Perceived organizational ethics and the ethical decisions of sales and marketing personnel. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27(4), 373-388.
- Yakın, B., ve Sökmen, A. (2018). Sosyal kaytarma davranışlarının örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde zorunlu vatandaşlık davranışının aracılık rolü. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 399-416.

Toksik Liderlik 8

Şevval Nur Meriç¹

Salih Yeşil²

Özet

Yürütme, yöneltme veya bir başka isimle -liderlik- yönetim sürecinin en etkin aşamalarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerin başarıya ulaşmalarındaki temel faktör çalışanların başarısından geçmektedir. Çalışanların başarısı ise doğru ve etkin bir yönetim ve yönlendirilme ile mümkün olabilmektedir. Ancak bu doğru ve etkin yönetim sürecini tersine çeviren ve önce çalışanları sonra da beraberinde örgütü başarısızlığa sürükleyen bir liderlik tarzı vardır ki o da “toksik liderlik” tir. Kavramın literatüre kazandırılması on yılı aşkın bir süre olsa da liderliğin sadece pozitif yönünün değil -karanlık/yıkıcı/istenmeyen/toksik yönünün- de olduğu son yıllarda artan çalışmalarla gözler önüne serilmekte ve farklı sektör ve çalışanlar üzerinde yapılan saha araştırmaları ile de desteklenmektedir. “Toksik liderlik” kavramı ile ilgili çalışanlara “sistemli” şekilde yıkıcı ve negatif davranışlarda bulunarak onları ve beraberinde örgütü başarısızlığa sürüklemek olarak genel bir tanımlama yapılabilmektedir. Çalışanların, üretkenlik karşıtı davranışlar sergilemesinin en önemli sebeplerinden biri olan toksik liderlik kavramı ile liderliğin ne yazık ki olumsuz tarafının da olduğu hem çalışanlar hem de örgüt bağlamında göz ardı edilemeyecek kadar önemli ve ciddi sonuçlar doğurabilme potansiyeli taşıdığı vurgulanmak istenmiştir. Bu çalışma ile kavramın tarihsel gelişimi, tanımı, boyutları, özellikleri, etkileri, sonuçları ve mücadele stratejilerine yer verilerek toksik liderlik kavramı detaylı şekilde işlenmiştir.

- 1 Arş. Gör., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü Öğretim Elemanı, E-mail: sevalnurmeric@ksu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-8672-0591
- 2 Prof. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü Öğretim Üyesi, E-mail: syes66@hotmail.com, ORCID: 0000-0003-3237-2258

1. Liderlik Kuramlarına Genel Bakış

1.1. Klasik ve Modern Liderlik Kuramları

Klasik liderlik kuramları; özellikler, davranışsal ve durumsal liderlik olarak üç başlık altında incelenmektedir. Herhangi bir ortamda sıradan bir kişiye -lider kimdir?- sorusu sorulduğunda muhtemelen cevap olarak -zeki, karizmatik, güçlü, özgüvenli, kararlı vs. kişi- tarzında nitelikler sayarak bir tanımlama yapacaktır. İşte bu cevap türleri aslında liderliğin özellikler teorisinin topluma yansımasıdır (Çetin, 2016: 300). Carlye tarafından 1840 yılında “Büyük Adamlar Teorisi” üzerine şekillenen teoride “büyük adamlar” olarak nitelendirilen ve tarihin gidişatına düşünceleriyle yön veren -güçlü- insanların olduğu vurgulanmaktadır. Özellikler teorisinin temeli bir kişinin, fiziksel veya kişisel özelliklerini kullanarak başka kişileri belirli davranışları gerçekleştirme doğrultusunda yönlendirebilmesine dayanmaktadır (Spector, 2016: 250; Erdem, 2020: 304). Ancak “özelliklerin” bir lideri tanımlamada yeterli olamayacağı ileri sürülmüş ve bu özelliklerin hepsini taşıyan insanların liderlik vasfı taşımadığı eleştirisi üzerine liderin “davranışları” inceleme konusu olmuştur. Davranışsal teori ise liderlik vasfının doğuştan gelen özelliklerden ziyade davranış ve hareketlere bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Bu tezi doğrulamak için birtakım çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Ohio State çalışmaları ile liderin iş odaklı ve insan odaklı olma yönünde davranışlar sergilediği (Hollander, 1979: 58); McGregor’un X ve Y çalışması ile liderlerin ılımlı ve katı olmak üzere iki farklı türde davranış sergilediği (McGregor, 1960: 358); Rensis Likert’in Sistem 1- Sistem 4 modeli ile yine liderlerin otokratik-katılımcı-yardımsever-demokratik- gibi farklı davranış türleri sergilediği (Reilly, 1978: 11); Blake ve Mouton’un Yönetimsel İzgara modeli ile yoksun yönetim ile ekip yönetimi arasında değişen liderlik davranış türleri ile ilgili çalışmalar davranışsal teorisinin temelini açıklayan yaklaşımlardır (Şimşek vd., 2011: 256-257). Son olarak liderliğin, belirli özellikler veya davranış kalıpları ile değil de duruma göre farklılaşan ve sergilenen bir vasıf olduğu ileri sürülmüş ve Durumsal Liderlik Teorisi ile liderin değişen durumlar karşısında farklılaşan tepkileri bu teorisinin konusu olmuştur (Turunç ve Turgut, 2017: 133). Bu teorilerin ortaya çıkışı da tıpkı yönetim yaklaşımlarında olduğu gibi -bir önceki teorisinin eksikğini tamamlamak üzere yeni teorilerin gelişmesi- yönüyle paralellik göstermektedir.

Modern liderlik yaklaşımları arasında ise başlıca dönüşümcü liderlik, lider-üye etkileşimi ve hizmetkar liderlik sayılabilmektedir. Dönüşümcü liderlik teorisi temelde çalışanları etkileyerek, onlara ilham verip-motive ederek ve performans ve verimliliklerini artırarak onları geliştirme amacı taşımaktadır (Gumusluoglu ve İlsev, 2009: 462). Lider-üye etkileşimi teorisi

ise lider ile çalışanları arasında kurulan ilişkilerin farklılığını esas almaktadır. Her üye ile olan iletişimin yoğunluğu farklıdır. Kimi üye ile daha yüzeysel ilişkiler ile ilerlerken bir diğer üye ile ilişkiler daha yakın ve samimi şekilde ilerlemektedir. Bunun nedenleri arasında ise ihtiyaç ve beklentilerdeki farklılıklar, zaman ve kaynak sınırı ve ilk izlenimde edinilen intiba sayılabilir (Dienesch ve Liden: 621). Hizmetkar liderlik ise R. Greenleaf tarafından geliştirilmiş bir yaklaşım olup temelde liderin, çalışanlarının istek-ihtiyaç-beklentilerini kendi istek-ihtiyaç-beklentilerinden üstte tutup bu şekilde bir çalışma ortamı oluşturmaya dayanmaktadır (Eva vd. 2019: 111).

1.2. Olumsuz Liderlik: Kavramsal Yerleşimi

Liderlik, pozitif yönleriyle ele alınan ve alanyazında bu “pozitifliğiyle” geniş bir yer kaplayan kavram olmasına karşın son on yıllık bir zaman diliminde yavaş yavaş liderliğin “karanlık/olumsuz/istenmeyen yönleri” nin konu olmaya başlaması artık kavramın “çok yönlü” bir anlam taşıdığının ve farklı perspektiflerden bakılması gerektiğinin göstergesi olmuştur (McCleskey, 2013: 35). Liderliğin negatif tarafına ilişkin tanımlamalara yer verilmesi aslında yaklaşık on yıl öncesine dayanmasına rağmen kavram üzerine fikir birliğine varılmış ortak bir tanımlama bulunmamaktadır (Bublitz-Berg vd. 2024; Mehracin vd., 2023: 741; Yıldız ve Wolff, 2023) Ancak son yıllarda artan çalışmalar (Burns, 2017; Cao vd., 2023; Gallus vd., 2013; Hattab vd., 2022; Indradevi, 2016; Walker ve Watkins, 2022) ışığında geniş bir bakış açısıyla bakıldığında genel kabul görebilecek karanlık yön olarak nitelendirilen -olumsuzluk- esasında liderin çalışanlarına karşı sürekli olarak “istenmeyen -toksik- davranışlar” sergilemesi ve dolayısıyla çalışanların motivasyonunda bir kayıp yaratması anlamına gelmektedir (Uslu, 2021: 904). Bununla birlikte, yapılan çalışmalar kurumlardaki çalışanların %65’i ile %75’inin işlerinde yaşadıkları en kötü durumların liderleriyle yaşadıkları durumlar olduğunu belirttikleri bulgulanmıştır (Hogan ve Kaiser, 2005).

Toksik liderlik kavramı ise -olumsuz liderlik- türlerinden biri olarak nitelendirilebilecek olup liderin istenmeyen -yıkıcı- davranışlar sergileyerek çalışanlarının demotive olmasına sebebiyet vermesi ve üretkenlik-verimlilik-performans-motivasyon-tatmin-yaratıcılık gibi olumlu davranışlarda düşme meydana getirmesiyle negatif çıktılara neden olması olarak tanımlanabilmektedir (Ahmed vd. 2024: 5).

1.3. Toksik Liderlik ve Karanlık Üçlü Kişilik Özellikleri

Literatürde karanlık üçlü (makyavelizm-narsisizm-psikopati) -dark triad- olarak yer edinmiş olan bu kavram Paulhus ve Williams (2002) tarafından ortaya atılmıştır. Kişiliğin -karanlık- taraflarını kaleme alan Paulhus ve

Williams'ın bu ayrımı birçok farklı disiplin içerisinde dikkat çekmiş ve birçok araştırmacı için de merak ve çalışma konusu olmuştur (Furnham vd., 2013; Harms ve Spain, 2015; LeBreton vd., 2018; Özdemir ve Sunaoğlu, 2023; Özsoy ve Ardiç, 2017; Yıldız vd., 2024). Makyavelizm, kısaca *manipülatif kişilik yapısı* olarak ifade edilmekte olup Richard Christie tarafından Machiavelli'nin kitaplarından seçilip ortaya çıkarılmıştır. Narsisizm, Raskin ve Hall'un (1979) kişilik bozukluğunun subklinik bir yönünü araştırma girişiminde ortaya çıkmış olup "büyüklenme-baskınlık-üstünlük kurma" gibi birtakım özellikleri barındırmaktadır. Psikopati ise "düşük empati ve yüksek kaygı düzeyi" özelliklerini içinde barındıran bir kişilik özelliği olup genel olarak bu üç tür kişilik özelliğinde de -ben odaklı olma ve duygusal dengesizlik- durumları ön plana çıkmaktadır (Paulhus ve Williams, 2002: 556-557).

Bu tür olumsuz duygu ve davranışların örgüt içerisinde çalışanlarına karşı bir lider tarafından sergilenmesi literatürde -toksik liderlik- şeklinde karşılık bulmakta ve bu özellikleri taşımaları sebebiyle de karanlık üçlü kavramıyla ilişkilendirilip liderlerin -karanlık- yönlerinin de var olduğuna dikkat çekmek amaçlanmaktadır.

2. Toksik Liderlik: Kavramsal Çerçeve

2.1. Toksik Liderlik Kavramı

Blake Ashforth 1994 yılında yayımladığı *Petty Tyranny in Organizations* -Örgütlerde Küçük Tiranlık- isimli makalesinde negatif yönetim tarzlarının varlığına dikkat çekmiş ve bu durumun yaratıcılarına ilişkin olarak "küçük tiranlar" benzetmesini yapmıştır. Tiran, kelime anlamı olarak Webster's New Collegiate Dictionary' de "bir yöneticinin gücünü baskıcı veya acımasız bir biçimde kullanması" şeklinde ifade edilmektedir. Genel olarak bu tarz kişilerin özellikleri; yakın denetim içinde bulunan, şüphe duyan, güvensizlik duygusunu hissettiren, samimi davranışlardan yoksun, kişilere kendini kötü hissettirecek duyguları yaşatan, gelişimlerine "taş koyan", fikirleri önemsemeyen hatta küçümseyen vb. şeklinde sıralanabilmektedir (Ashforth, 1994: 757-757). Ashforth, bu şekilde aslında örgütlerde uzun zamandır var olan -olumsuz liderlik- türünün de olduğunun temelini atmış ancak sadece yöneticinin direk kötü davranışlar sergilemesini kaleme alarak daha mikro çerçevede ele almıştır.

Whicker ise daha sonra 1996 yılında bu durumu geniş bir çerçevede ele alıp değerlendirerek *toksik liderlik* kavramını literatüre kazandırmıştır. Whicker toksik liderleri "zararlı bireyler" olarak tanımlamış ve sahip oldukları güç ve otoriteyi hem bireylere hem de kurumlara zarar verecek şekilde kullanan,

çalışanlarını desteklemek ve güçlenmelerini sağlamak yerine onları bastırarak başarı göstermelerini engelleyen kişiler olarak tanımlamaktadır (Reed, 2004: 67). Whicker bu çalışmasıyla literatüre kazandırdığı toksik liderlik kavramı ile birlikte liderliğin olumsuz yönlerinin de olduğunu vurgulayarak çalışmaların bu tarafa evrilmesine sebep olmuş ve kavramın farklı alanlarda çalışılmasının önünü açmıştır.

Toksik kavramı Yunanca -ok zehri- anlamına gelen “toxikon” kelimesinden türemiş olup “bilinçli/kasıtlı bir şekilde öldürmek” anlamına gelmektedir. Bu anlamdan hareketle yönetim alanında literatürde yer edinmiş olan “toksik liderlik” kavramı da “kurumu/örgütü bilinçli olarak tahrip eden kişi/kişiler” anlamına gelmektedir (Karthikeyan, 2017: 336).

Wilson-Starks (2003: 2) toksik liderlik kavramını, bireylerin performansını doğrudan etkileyen motivasyon, özerklik, yaratıcılık, yenilikçilik hissi gibi duyguları zehirleyerek bireylere engel olmak dolayısıyla örgütün de başarısını etkileyerek iki tarafa da zarar vermek olarak tanımlamaktadır.

Lipman-Blumen, (2005: 2) ise toksik liderler için; onlar sadece güvenilmez siyasetçiler, oldukça katı ebeveynler veya şikâyet edilen eşler değil daha fazlası olan tahrip edici davranışları ve zarar verici kişilik özellikleri sebebiyle liderlik pozisyonu üstlendikleri aileler, örgütler, toplumlar için kalıcı ve ciddi şekilde zehirleyici etkiye sahip kişiler şeklinde bir tanımlama yapmıştır.

Price (2005: 177), *Understanding Ethical Failures in Leaders* -Liderlerde Etik Başarısızlıkları Anlamak- isimli kitabında liderlerin olumsuz davranışlarını sebebini etik çerçevede ele almış ve etik dışı davranışlar kapsamına giren bu davranışları sergilemelerinin nedeni, yanlış olduğunu bilmeleri ancak kendileri için bu durumun geçerli olmadığı kanısına varıp bu tür davranışlar sergilemekten kaçınmamalarını kendileri için bir “istisna” olarak görmelerinden kaynaklı olduğunu ileri sürmektedir. Etik dışı davranan liderler, sergiledikleri bu davranışların ahlaka/kurallara/prosedürlere vs. aykırılığı konusunda kendi içlerinde herhangi bir şüpheye yer bırakmazlar.

Yukarıda yer alan tanımlamalardan hareketle genel olarak toksik liderlik kavramı dolaylı ve doğrudan olmak üzere hem çalışanlara hem örgüte -sistematik- olarak tekrarlı bir şekilde zarar verme üzerine yönelik davranışlar toplamıdır (Hadadian ve Sayadpour, 2018: 137). İstismarcı denetim, yıkıcı liderlik gibi kavramlar da ilişkilendirilen toksik liderlik bir kereye mahsus olmadığı sistematik şekilde uygulandığı için çalışanların psikolojik sağlığı için ciddi tehdit unsuru olup bir dizi olumsuz davranışlar sergilemektedirler. Bunlardan bazıları, narsisizm (kibir), makyavelizm (manipülasyon), psikopati, zorbalık, istismar edici etik dışı davranışlar vb. şeklindedir (Webster

vd., 2016: 346). Bazı araştırmacılar toksik liderler için -cehennemden gelen patron- tanımlamasını dahi yapmıştır (Karthikeyan, 2017: 337).

Toksik liderler, diğer -pozitif- liderlik türleri kapsamında yer alan liderlerden farklı olarak çalışanlarını etkileyip iş yaptırmak için “karanlık taraflarını” kullanırlar. Yukarıda sözü geçen narsisizm-makyavelizm-psikopati olarak üçleme şeklinde literatürde yer edinmiş olan karanlık üçlü modellemesinin özelliklerini taşımakta ve bu özellikler kapsamında davranışlar sergilemektedirler (McMurray, 2023: 16).

3.3. Toksik Liderlik Kavramı Boyutları

Toksik liderlik, birçok farklı anlamı ve davranış biçimini içinde barındıran bir kavram olsa da Çelebi ve ark. (2015) kavramı 4 boyut şeklinde bir sınıflandırmaya tabi tutmuştur (Çelebi vd., 2015; 257; Karaca ve Aksoy, 2024: 136). Bu boyutlar aşağıda sıralandığı şekildedir:

1) **Değer Bilmezlik:** Bu boyut, toksik liderlerin karşısındaki kişilere saygı duymaması, değer vermemesi, küçümsemesi, yapılan yanlışları doğrudan acımasız şekilde yüzlerine vurması ile ilgilidir.

2) **Çıkarıcılık:** Bu boyut, toksik liderlerin kendi çıkarlarını, örgütün ve çalışanların çıkarlarından üstün tutması ile ilgilidir. Bu şekilde liderler, kendi menfaatini ön planda tutup karşısındakileri istek ve ihtiyaçlarını göz ardı etmektedir. Çalışanların başarılı olduğu durumları kendisine mal edip başarısızlık durumunda herhangi bir sorumluluk üstlenmezler.

3) **Bencillik:** Bu boyut, toksik liderlerin yalnızca kendilerini düşünmeleri ve bu şekilde hareket etmeleriyle ilgili olup bu davranış biçimine sahip liderlerin iyi niyet ve hoşgöründen uzak olduklarına vurgu yapmaktadır.

4) **Olumsuz Ruhsal Durum:** Bu son boyut, genel olarak istenmeyen davranışlar sergileyen liderler olarak lanse edilen toksik liderlerin, yıkıcı ve manipülatif davranışlar sergileyerek dikkatleri kendilerinde toplayıp daha sonra “sinsi” bir şekilde çalışanlarının başarısız olmaları için çaba göstermelerini açıklamaktadır.

3. Toksik Liderlik Türleri

Toksik liderlik, birçok farklı olumsuz davranış türünü barındıran bir kavram olup çalışanlarına ve örgüte yaşattığı olumsuzlukların kapsam ve boyutuna göre bir sınıflandırmaya tabi tutulmuştur (Karaca, 2023: 37; Williams, 2005: 6).

3.1 Pasif-Agresif Lider

Johnson ve Klee (2007), Amerikan Psikoloji Derneği'nden yaptığı alıntıyla pasif-agresif liderlerin özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır: Bu tür kişiler iş ile ilgili görev ve sorumluluklarını yerine getirmede direnç gösterirler, çatışmaya meyilli olup sürekli huzursuzluk çıkarma eğilimindedirler, kendisinden daha iyi şartlarda veya konumda olan kişilere karşı kıskançlık duygusu beslerler, kendilerinin sürekli şanssız olduğunu ve başarısız olma durumlarının da bu sebepten ileri geldiğini savunurlar tıpkı -dış denetim odaklı kişiler- gibi. Bu tip liderlik davranışı sergileyen kişiler de ön plana çıkan diğer özellikler ise çalışanlarına karşı düşmanca tavır takınmaları, her olay veya durumda süreklilik arz eden isyankâr davranış ve sitemleri ve kıskançlıklarıdır (Johnson ve Klee, 2007: 131; Uygur ve Gümüştekin, 2019: 2556).

3.2. Katı Lider

Katı liderler, değişime karşı direnç gösteren, yenilik ve farklılıklara -kapalı- olan, içinde bulunan şartlar ve zamanın direttiği -dönüşüm-sürecinin bir parçası olmaktan kaçınan ve tüm bu salt düşüncelerinden dolayı da kendilerini haklı gören kişilerdir. Örgüt içerisinde yer alan diğer kişilerin duygu-düşünce-inanç-değerlerine önem vermeyen ve onlardan gelebilecek eleştirilere karşı hem düşünce hem de davranış olarak “kapalı” bir duruş sergileyip kendi düşüncelerini destekleyecek ve -yapıcı da olsa- eleştiri de bulunmayacak kişileri etraflarında tutmayı tercih ederler ve “hayır” diyebilmek onlar için en kolaydır (Karaca, 2023: 39).

3.3. Paranoyak Lider

Paranoyak liderlerin en temel özelliği “kuşkuculuk” tur. Bu tür kişiler çevrelerinde gerçekleşen olaylara karşı sürekli şüpheli şekilde yaklaşım sergilemekte ve kişiler arası ilişkilerde daha soğuk bir tavır takınmaktadırlar. Çevresindeki herkesi potansiyel “güvenilmez” olarak ilan ederler ve her zaman birilerinin kendilerine karşı kötü/olumsuz bir şeyler yapabileceklerini düşünürler. Çalışanlarından kendilerine karşı gelen olumlu düşünce veya davranışların altında bile bir tehdit veya art niyet algırlarlar. Örgüt içerisinde birilerinin -yetkin olma/kontrolü ele alma- istek veya çabasını hissettiklerinde bu kişilere karşı düşmanca bir tavır sergileyebilirler (Ballı ve Çakıcı, 2019: 160; Williams, 2005: 7-8).

3.4. Denetleyici Lider

Katı liderlerin de özelliklerini içinde barındıran bu liderlik vasıflarına sahip kişiler durumu bir ileri aşamaya taşımış ve katılımın derecesini de artırmışlardır. Yapılan her işin -net- olmasını isterler ve hiyerarşik düzende aksaklık olmamasını çalışanların da buna uygun hareket etmesini isterler. Kararların büyüklük derecesi önemli olmaksızın her adımı denetler, sorgular ve sonunda kendileri karar verirler. İlgi düzeyleri örgütün başarısı veya geleceği üzerine çok olmasa da yine de işlerin dizayn, yapıma şekli ve süreçleriyle -oldukça- yakından ilgilenirler. Çalışanlar üzerine çok fazla etkin denetim gerçekleştirdikleri için bu durum zaman içerisinde çalışanların örgütten ayrılmalarını istemelerine dahi sebep olabilmektedir (Karaca, 2023: 40).

3.5. Zorlayıcı Lider

Zorlayıcı lider, işlerin dizaynı ve gerçekleştiği süreçleri katı kurallar, sıkı denetim ve -aşırı- ölçüde planlanmış şekilde ilerleten lider modelidir (Karthikeyan, 2017: 337). Güç kaynağı olarak gördüğü otoritesinin kullanımında aşırıya kaçtıkları için -otoriter lider- olarak da literatürde yer edinmiştir. Söylediklerinin ikiletmeden, direkt olarak yapılmasını ve süreç olarak da uzamamasını isterler. İş en küçük detaylarına kadar inceledikleri için çalışanların kendi kontrol ve özerk alanına müdahaleci davranışlarından dolayı örgütsel esnekliği de kısıtlamaktadırlar. Zorlayıcı liderler, çalışanlarının inisiyatif alma, yetki kullanma haklarını sınırlandırır ve bu durumun sonucu olarak da çalışanlarının performans kaybı yaşamasına neden olurlar. Kısacası tipik bir -güç sarhoşluğu- yaşamaktadırlar (Uslu, 2021: 905).

3.6. Duyarsız Lider

“Laissez-faire” olarak yabancı literatürde yer edinmiş olan duyarsız liderlik kavramı esasen liderliğin -yokluğunu- anlatmaktadır. Bu davranış tarzına sahip olan kişiler, çalışanların istek, ihtiyaç, his ve düşüncelerine karşı isteksiz kalan, beklentileri karşılamayan ve herhangi bir girişimde de bulunmayan empati duygusundan yoksun hem iş hem de ikili ilişkiler bazında olması gereken bağı kuramayan liderlerdir. “Hands-off leadership” olarak da tanımlanan bu liderlik tarzı olaylara müdahil olmayan, uzak duran ve karar verme noktasında sorumluluk almamayı tercih eden kişileri tanımlamaktadır. Kısaca herhangi bir olumlu etki ve katkısı olmadan sadece fiziki olarak yer işgal eden liderlerdir (Ekizler ve Bolelli, 2020: 4628).

4.Toksik Liderin Özellikleri

Yaşanan olay/durumlara göre derecesi farklılık gösterse de genel olarak toksik liderlerin öne çıkan belirgin özellikleri aşağıdaki gibidir (Akbulut ve Yavuz, 2022: 110; Holloway ve Kusy, 2010: 336; Rivera Perez, 2012: 58)

- Çalışanlarının özgüvenini zedeler ve bir şeyleri başarabilme inanç ve yeteneklerini yok etme üzerine davranışlar sergilerler.
- Çalışanları demotive etme üzerine gösterilen çaba sonucunda örgütün etkinlik ve verimliliğinde düşüşe sebebiyet verirler.
- Kendi güç ve otoritelerini kaybetmeme uğruna çalışanların refah düzeyini göz ardı ederler.
- Başarısızlıkların neden ve sonuçlarını üstlenmez ve bu durumun sebebinin çalışanlar olduğunu iddia ederler.
- “Ben” odaklıdır ve narsist kişilik özellikleri sergilerler.
- Sorunların veya sorunlara zemin oluşturan olay/durumların farkındalardır ancak herhangi bir çözüme kavuşturma yönünde girişimde bulunmazlar.
- Kendilerine karşı yapılan eleştirileri kabullenmezler hatta direkt kapalı sistem rolü oynarlar ancak çalışanlarını -acımazsızca- eleştirmekten kaçınmazlar.
- Herhangi bir konu ile ilgili çalışanların fikirlerini sormaz; kendileri konuşur ve kararı verirler.
- Süreklilik arz eden olumsuz davranışlar sergilerler ve “negatif” örgüt atmosferi oluştururlar.
- İkili ilişkilerde oldukça yıkıcı bir tavır sergilerler ve karşısındaki kişilerin duygu ve düşüncelerini aşağılamaktan kaçınmazlar.
- Duyuşsal ve bilişsel yetenekleri oldukça zayıftır ve geliştirmek için de herhangi bir çaba göstermezler nedeni ise böyle olduklarını “kabullenmemeleridir”.
- Sadece kendinin ön planda olmasını isteme -bencilliklerinden- dolayı karşısındaki kişileri aşağılama ve çalışmalarını sabote etme üzerine odaklanırlar.
- Kendi düşünce ve girişimlerini destekleyen kişileri yanlarında tutup -favoricilik- özelliği sergileyip karşı durma potansiyeli taşıyan kişileri de -dışlama- tutumuyla sürecin dışında tutarlar.

- Sürecin herhangi bir aşamasında yetkinlik gerektiren herhangi bir durumda sorumluluk üstlenmekten kaçınırlar.

Schmidt (2008: 86) ise toksik liderlik kavramının ölçek geçerliliğini ölçtüğü çalışmada toksik liderlerin özellikleri belirgin üzerine dikkat çekmiştir:

- Duyguların uçlarda yaşanması ve tahmin edilebilirliğinin güç olması
- Duygusal zekâ yoksunluğu
- Hem kültür hem de kişilerarası ilişkiler bağlamında duyarlılıktan yoksun olunması
- Motivasyon kaynaklarının ilk olarak “bireysel çıkarlar” olması
- Yakın denetim, mikro yönetim, küçümseme gibi negatif yönetim teknikleri ile kişileri etkileme

5.Toksik Liderliğin Etkileri / Sonuçları

Örgütlenme/organizasyon, yönetimin en etkin fonksiyonlarından biri olup -çalışanların amaçlarını birleştirdikleri yapı- olarak ifade edilmektedir (Lloyd ve Aho, 2020: 4). Nitekim bu amaçların gerçekleşmesi ve sonuca ulaşmasını sağlayan en önemli etken ise bu sürecin etkin olarak yürütülmesi/ yönlendirilmesini sağlayan “liderlik” faktörüdür. Etkin ve etkili bir liderlik süreci, başarının kilit rol oynadığı aşamadır. Bu sürecin baş rolü ise -lider- dir. Yenilikçi-katılımcı-demokratik- dönüşümcü liderlik tarzları istenen ve beklenen başarının gelmesini sağlarken yıkıcı-toksik-otokratik-manipülatif liderlik tarzlarının sergilenmesi ise hem çalışanların hem de dolayısıyla örgütün başarısına ket vurulmasıdır. Bu tarz liderlik davranışlarının sergilenmesi yalnızca başarının düşmesiyle sonuçlanmayıp beraberinde bir dizi olumsuz etki ve durumları hem çalışanlara hem örgütlere yaşatabilmektedir. Çünkü liderlerin yönetsel beceri yetenek ve bu yeteneklerinin düzeyleri örgütlerin başarılı bir ivme sergilemesinde önemli rol oynamaktadır (Brouwers ve Paltu, 2020: 1). Lipman-Blumen (2011: 336), toksik liderlerin örgütlere verdikleri zararın temelde iki dayanağının olduğunu bunların da yıkıcı liderlik ve kişilik özelliklerinin işlevsiz olmasından kaynaklı olduğunu ileri sürmektedir.

Toksik liderliğin çalışan düzeyindeki belli başlı etkileri şu şekilde sıralanabilir (Aubrey, 2012; Indradevi, 2016: 108; Pradhan ve Jena, 2017; Sezici ve Güven, 2017; Şişman, 2024: 43; Wolor vd., 2022; Wu ve Cao, 2015):

- Stres,

- Tükenmişlik,
- Motivasyon kaybı,
- İşten ayrılma niyeti,
- Tatminsizlik,
- Güvensizlik,
- Özgüven kaybı,
- İş-aile çatışması,
- Psikolojik şiddete maruz kalma,
- Sosyal veya sanal kaytarma davranışları sergileme,
- Düşük örgütsel bağlılık,
- Düşük performans,
- Yalnızca iş hayatlarının değil özel ve sosyal hayatlarının da bu durumdan olumsuz etkilenmesi ve
- Sonuçta tüm bu olumsuz duyguların bir çıktısı olarak kişilerin verimsizleşmesi ve yine bu durumun sonucu olarak da örgütlerin verimsizleşmesi.

Yukarıda ifade edilen birey düzeyindeki etkiler yalnızca birey düzeyinde kalmamakta bağlı bulundukları ve başarı düzeyini artırmak için çabaladıkları -örgüt- düzeyine etki ederek olumsuz çıktıların boyutunun bir ileriye taşınmasına neden olmaktadır.

Toksik liderliğin örgüt düzeyindeki başlıca etkileri ise (Brouwers ve Paltu, 2020: 1; Burns, 2017: 37; Şişman, 2024: 43):

- Çalışanlar arası bağın kopması ile iş birliği ve bütünleşme derecesinin düşmesi,
- Sinerji oluşumunu engelleyerek ekip ruhunun kaybolması,
- Olumsuzluk ve umutsuzluk mottosuyla hareket edildiği için örgütsel stresin baş göstermesi,
- Örgütsel refahın bozulması,
- Örgütün imaj ve itibarının zedelenmesi ve
- Sonuç olarak örgütün yapı ve işleyişinde aksaklıklar meydana gelmesiyle örgütün varlığının tehdit altına girmesi vb. şeklinde sıralanabilmektedir.

6.Toksik Liderliğe Maruz Kalanların Tepkileri

Toksik lider/ler ile çalışan/lar arasındaki etki-tepki ilişkisinin temelini iki tarafından da karşılıklı olarak -değişim- anlaşması esasıyla hareket ettiği “psikolojik sözleşmeye” dayandırmak mümkündür. Psikolojik sözleşmenin temelinde, karşılıklı güven ilişkisi içerisinde hareket edip karşı tarafa inanç duymak üzerine bir anlayış hakimdir. Dolayısıyla liderin sergilediği tahrip edici davranışlar sonucu çalışan tarafında beklenen ile gerçekleşen arasındaki tutarsızlığın ve hayal kırıklığının sonucunda tepki olarak kasıtlı veya kasıtsız olarak üretkenlik karşıtı davranışlar sergileyebilmektedirler (Hattab vd., 2022: 320).

Toksik liderliğin çalışanlar üzerindeki etkileri çalışanlar tarafında çeşitli tepkiler ile karşılık bulabilmektedir ancak temelde 2 seçenek etrafında toplanan tepkiler karşı çıkmadan uyum içinde -çalışmaya çalışmak- ve ne yazık ki örgütten ayrılmak üzerine şekillenmektedir (Lipman-Blumen, 2011: 336). Toksik liderliğin çalışanlar tarafındaki sonuçları ve karşılık verme biçimleri daha ayrıntılı şekilde ele alındığında; sessiz kalma, istifa eğilimi, psikolojik ve beraberinde bu durumu aşamamanın verdiği sorunlar sebebiyle ilerleyen süreçlerde fiziksel sağlık sorunları, kabullenip içe atma gibi tepkilerin aksine dışa vurup ses çıkarma, direnç gösterme gibi çeşitli tepkiler ile rahatsızlıkların dile getirilmesi veya davranışa dökülmesi söz konusu olabilmektedir (Webster vd., 2016: 346; Yagil vd., 2011).

7.Toksik Liderlikle Mücadele Yolları

Toksik liderlerin, iş ortamında çalışanlarını maruz bıraktığı -sürekli yıkıcı davranışların- zaman içerisinde beraberinde getirdiği ciddi sorunlara sebep olduğuna dair çıktılar mevcut olsa da bu -toksik davranışlar- ile nasıl başa çıkılacağına dair çok fazla işlenmiş çalışma bulunmamaktadır (Webster vd., 2016: 347). Çalışma yapanlarda biri olan Lipman-Blumen (2010: 658-659), toksik liderlerin negatif-yıkıcı tutum ve davranışlarının önüne geçebilmek amacıyla birtakım öneriler ileri sürmektedir:

- Liderlerin -güç kaynaklarını- sahip oldukları ayrıcalıkları sınırlandırma
- Olumsuz durum ve davranışların şikâyeti için etkin bir haberleşme ağının kurulması
- Örgüt iç ve dış çevresinde yer alan tüm kişilerin, soru ve sorunlarını açıkça ifade edebilmeleri için periyodik toplantıların yapılması
- Toksik-yıkıcı-tahrip edici tarzda davranış sergileyen liderlerin görevden uzaklaştırılma mekanizmalarının geliştirilmesi

Olafsson ve Johannsdottir (2004) toksik liderlikle mücadelede 4 başa çıkma stratejisi geliştirmiş ve Sarıçam ve ark. (2014) bu 5.yi ekleyerek literatüre kazandırmışlardır:

- Yardım arama,
- Kaçınma,
- Atılmanlık,
- Hiçbir şey yapmama,
- Affetme.

Yagil ve ark. (2011: 7-8), Lazarus ve Folkman'ın -başa çıkma- modelini temel alarak, çalışma ortamında istismarcı yönetim -toksik liderlik- ile başa çıkma ve tepki gösterme üzerine çalışmış ve bir ölçek geliştirmişlerdir. 5 başlık altında topladıkları bu başa çıkma stratejileri aşağıdaki gibidir:

- 1- *İltifat ile kendini kabul ettirme*: Bu yol ile amaçlanan; lider ile samimi ilişkiler kurarak çalışanına karşı olumlu tutum ve duygular beslemesini sağlamaktır. Bu şekilde çalışan-lider etkileşiminin olacağına inanılmaktadır.
- 2- *Açık iletişim kurma*: Yaşanılan olumlu veya olumsuz durumların ve rahatsızlık duyulan durumların açık bir şekilde karşı tarafa iletilmesi ile sorunların çözülmesi amaçlanmaktadır.
- 3- *Temastan/iletişimden kaçınma*: Bu strateji ile amaç liderin olumsuzluklarından kaçıp psikolojik sıkıntıları azaltmak ve destek olabilecek kişilere yaklaşarak var olan -stres kaynağından- uzaklaşmaktır. Bu şekilde liderin -toksik- davranışlarından kaynaklanacak duygusal bunalım en aza indirgenmiş olacaktır.
- 4- *Destek bulma çabası*: Bu şekilde etrafındaki kişilerden manevi destek bulma çabası içine girerek onların kendilerine anlayış göstermelerini istemek amaçlanmaktadır.
- 5- *Yeniden çerçeveleme*: Kendini güvence altına alma amacı taşıyan bu strateji ile kendini zihinsel olarak rahatlatma ve var olan veya olası tehditleri zihinde minimize ederek olumsuzluğun boyutunu küçültme amaçlanır. Kişi, bir nevi kendisini güvende hissedeceği olumlu düşünceler ile çerçeve içine almaktadır.

SONUÇ

Toksik liderlik, hem bireysel hem örgütsel düzeyde zarar boyutu olan bir kavram olup birey bağlamında hem performans-motivasyon-verimlilik

düzeylerinde düşüş hem de fiziksel ve psikolojik sağlık boyutunda ciddi ve kalıcı etkiler bırakabilme potansiyeli taşımaktadır. Örgüt bağlamında ise bireysel düşüşlerin bir sonucu olarak örgütün etkinlik ve verimliliğinin zarar görmesiyle birlikte devamında imaj ve itibar kaybı yaşaması gibi olumsuzlukları barındırmaktadır. Bu tür yıkıcı/olumsuz liderlik davranışları güç zehirlenmesi, ötekileştirme, güvensizlik, aşağılama gibi unsurlarla şekillenmekte ve zaman içerisinde bireyleri ve örgütleri tahrip eden kalıcı etkilere yol açabilmektedir.

Bu bölümde kavramın kökeni ve çeşitli tanımlamalarına, özellik-etki ve tepkilere yer verilerek kavram hem teorik hem de pratik bağlamda ele alınarak değerlendirilmiştir. Toksik liderliğin negatif etkilerinin boyutu göz önüne alındığında yalnızca bireysel bazda tepkiler değil örgütsel bazda da geniş çaplı önleyici uygulamalar ile bu davranış modelinin olumsuzlukları en aza indirgenip yok edilebilir. Sonuç olarak, atılacak proaktif adımlar ile başarılı birey-başarılı örgüt sarmalı oluşacak ve örgütler sağlıklı ve uzun vadeli bir yaşam süreci ile kurumsal başarılarını sürdürme konusunda istikrarlı bir imaj sergileme ve sürdürme potansiyelinde olacaklardır.

Kaynakça

- Ahmed, M. A. O., Zhang, J., Fouad, A. S., Mousa, K., & Nour, H. M. (2024). The dark side of leadership: How toxic leadership fuels counterproductive work behaviors through organizational cynicism and injustice. *Sustainability*, 17(1), 105.
- Akbulut, D., & Yavuz, E. (2022). Örgütlerde toksik liderlik davranışı: Betimsel içerik analizi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 5(2), 107-122.
- Ashforth, B. (1994). Petty Tyranny in Organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778. <https://doi.org/10.1177/001872679404700701> (Original work published 1994).
- Ateş, M.F. (2017). Durumsal liderlik teorisi. Ö. Turunç, H. Turgut (Ed.), *Yönetim ve strateji 101 teori ve yaklaşım içinde* (132-134). Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Aubrey, D. W. (2012). The effect of toxic leadership. US Army War College.
- Ballı, E., & Çakıcı, A. (2019). Karanlık Liderlik: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Electronic Turkish Studies*, 14(2).
- Brouwers, M. ve Paltu, A. (2020). Toxic Leadership: Effects on Job Satisfaction, Commitment, Turnover Intention and Organisational Culture Within the South African Manufacturing Industry. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(1), 1-11.
- Bublitz-Berg, E., Platt, C. A., & Hill, B. (2024). Employee perceptions of responses to toxic leadership in the modern workplace: a Q methodological study. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(7), 1205-1219.
- Burns Jr, W. A. (2017). A Descriptive Literature Review of Harmful Leadership Styles: Definitions, Commonalities, Measurements, Negative Impacts, and Ways to Improve These Harmful Leadership Styles. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 3(1), 33-52.
- Cao, W., Li, P., C. van der Wal, R., & W. Taris, T. (2023). Leadership and workplace aggression: A meta-analysis. *Journal of Business Ethics*, 186(2), 347-367.
- Çelebi, N., Güner, A. G. H., & Yıldız, V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 4(1), 249-268.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *The Academy of Management Review*, 11(3), 618-634. <https://doi.org/10.2307/258314>

- Ekizler, H., & Bolelli, M. (2020). Effects of dark triad on transformational, transactional and laissez-faire leadership styles. *OPUS International Journal of Society Researches*, 16(32), 4621-4648.
- Erdem, R. (2020). Liderlik, İ. Bakan (Ed.) Örgütsel davranış içinde (303-330). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The leadership quarterly*, 30(1), 111-132.
- Furnham, A., Richards, S.C., ve Paulhus, D.L. (2013). The Dark Triad of personality: A 10 year review. *Social and Personality Psychology Compass*, 7, 199–216. doi: 10.1111/spc3.12018.
- Gallus, J. A., Walsh, B. M., van Driel, M., Gouge, M. C., & Antolic, E. (2013). Intolerable cruelty: A multilevel examination of the impact of toxic leadership on US military units and service members. *Military Psychology*, 25(6), 588-601.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research*, 62(4), 461-473.
- Hadadian, Z. ve Sayadpour, Z. (2018). Relationship between Toxic Leadership and Job Related Affective Well-Being: The Mediating Role of Job Stress. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 7(1), 137-145.
- Harms, P.D., ve Spain, M.S. (2015). Beyond the bright side: Dark personality at work. *Applied Psychology: An International Review*, 64, 15-24. doi: 10.1111/apps.12042.
- Hattab, S., Wirawan, H., Salam, R., Daswati, D., & Niswaty, R. (2022). The effect of toxic leadership on turnover intention and counterproductive work behaviour in Indonesia public organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 35(3), 317-333.
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of general psychology*, 9(2), 169-180.
- Hollander, E. P. (1979). The Impact of Ralph M. Stogdill and the Ohio State Leadership Studies on a Transactional Approach to Leadership. *Journal of Management*, 5(2), 157-165. <https://doi.org/10.1177/014920637900500206>
- Holloway, E. L., & Kusy, M. E. (2010). Disruptive and toxic behaviors in healthcare: zero tolerance, the bottom line, and what to do about it. *J Med Pract Manage*, 25(6), 335-40.
- Indradevi, R. (2016). Toxic leadership over the years—a review. *PURUSHART-HA-A journal of Management, Ethics and Spirituality*, 9(1), 106-110.

- Johnson, N. J., & Klee, T. (2007). Passive-aggressive behavior and leadership styles in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(2), 130-142.
- Karaca, N. (2023). Algılanan toksik liderliğin fırsatçı sessizlik üzerine etkisinde örgütsel politikanın ve ahlaki çözümünün aracılık rolü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Karaca, N., & Aksoy, A. (2024). Algılanan Toksik Liderliğin Fırsatçı Sessizlik Üzerine Etkisinde Örgütsel Politikanın ve Ahlaki Çözülmenin Aracılık Rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 27(1), 134-151.
- Karthikeyan, C. (2017). An exploratory study on toxic leadership and its impact on organisation; a leadership perspective. *International Journal of Research in Social Sciences*, 7(3), 336-362.
- LcBreton, J. M., Shiverdecker, L. K., & Grimaldi, E. M. (2018). The dark triad and workplace behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 387-414.
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to leader*, 2005(36), 29-36.
- Lipman-Blumen, J. (2011). Toxic Leadership: A Rejoinder. *Representation*, 47(3), 331- 342.
- Lloyd, R., & Aho, W. (2020). The Four Functions of Management-An essential guide to Management Principles.
- McMurray, C. T. (2023). *Dark side and toxic leadership in corporate fraud and embezzlement* (Order No. 30489900). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2811868406). Retrieved from <https://e-kutuphane.ksu.edu.tr/vetisbt/?p=0&veritabani=874/dissertations-theses/dark-side-toxic-leadership-corporate-fraud/docview/2811868406/sc-2>
- Mehracin, V., Visintin, F. & Pittino, D. (2023) The dark side of leadership: A systematic review of creativity and innovation. *International Journal of Management Reviews*, 25, 740–767. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12334>
- McCleskey, J. (2013). The dark side of leadership: Measurement, assessment, and intervention. *Business Renaissance Quarterly*, 8(2/3), 35.
- McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358(374), 5.
- Özdemir, N., & Kazancı Sunaoglu, Ş. (2023). Karanlık Üçlü Kişilik Özelliklerinin Sürdürülebilir Tüketim Davranışına Etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (56), 377-397. <https://doi.org/10.30794/pausbed.1171780>

- Özsoy, E., & Ardiç, K. (2017). Karanlık üçlü'nün (narsisizm, makyavelizm ve psikopati) iş tatminine etkisinin incelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 24(2), 391-406.
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of research in personality*, 36(6), 556-563.
- Pradhan, S. ve Jena, L.K. (2018). Abusive supervision and job outcomes: A moderated mediation study. *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 6(2), 137-152.
- Price, T. L. (2000). Explaining ethical failures of leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(4), 177-184.
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military review*, 84(4), 67-71.
- Reilly, A. J. (1978). Interview: Interviews Rensis Likert, Founder of the Institute for Social Research. *Group & Organization Studies*, 3(1), 11-23.
- Rivera Perez, H. L. (2012). The organizational culture and toxic leadership. 1-13.
- Robbins, Stephen P., Decenzo, David A. ve Coulter, Mary, (2016). "Liderlik ve Güven: Münevver Çetin", *Yönetimin Esasları: Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, 8. Basımdan Çev. Adem Ögüt, İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Sezici, E. ve Güven, Ö.Z. (2017). İstismarcı yönetici algısının kaytarma üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolü: Otel işletmelerinde bir inceleme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 28(1), 58-68.
- Schmidt, A. A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale. University of Maryland, College Park.
- Spector, B. A. (2016). Carlyle, Freud, and the great man theory more fully considered. *Leadership*, 12(2), 250-260.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci T. ve Çelik, A. (2011). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, (7.Baskı). Ankara, Gazi Kitabevi.
- Şişman, S. (2024). Örgütlerde toksik liderlik ve bununla baş etme stratejileri üzerine bir değerlendirme. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 7(1), 39-50.
- Uslu, O. (2021). Karanlık Liderlik Tarzları: Kavramsal Bir Değerlendirme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), 901-924.
- Uygur, A. & Gümüştekin, K. (2019). "Karanlık Liderliğin Alt Boyutlarının İncelenmesi", *International Social Sciences Studies Journal*, 5(35):2552-2562.
- Yagil, D., Ben-Zur, H., & Tamir, I. (2011). Do employees cope effectively with abusive supervision at work? An exploratory study. *International Journal of Stress Management*, 18(1), 5.

- Yıldız, D., & Wolff, A. (2023). Toksik Liderlik: WoS Verilerine Dayalı Bibliyometrik Analizi (2008-2023). *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 7(13), 249-263. <https://doi.org/10.55775/ijemi.1360646>
- Yıldız, M., Gençtürk, G., & Köse, G. (2024). Sporda Karanlık Üçlü; Narsisizm Psikopati Makyavelizm Kişilik Özellikleri Üzerine Bir Araştırma. *Yalova Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 160-173.
- Walker, S. M. and Watkins, D. (2022). *Toxic Leadership: Research and Cases*. Taylor & Francis.
<https://doi.org/10.1080/14767333.2023.2264014>
- Webster, V., Brough, P., & Daly, K. (2016). Fight, flight or freeze: Common responses for follower coping with toxic leadership. *Stress and health*, 32(4), 346-354.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). Toxic leadership. *Transleadership, Inc*, 1, 2016.
- Williams, D. F. (2005). Toxic Leadership in the U.S. Army (Unpublished Master Thesis). U.S. Army War College, ABD.
- Wolor, C. W., Ardiansyah, A., Rofaida, R., Nurkhin, A., & Rababah, M. A. (2022). Impact of toxic leadership on employee performance. *Health psychology research*, 10(4), 57551.
- Wu, S.Q. ve Cao, K. (2015). Abusive supervision and work-family conflict: The mediating role of emotional exhaustion. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3, 171-178.

Mobbing

Murat Durgun¹

Özet

Mobbing, çalışma hayatında bir ya da birden fazla bireyin, belirli bir kişi ya da grubu hedef alarak kasıtlı, süreklilik arz eden ve sistematik nitelikte saldırgan davranışlar sergilemesiyle ortaya çıkan olumsuz bir olgudur. Bu davranışlar sözlü ya da fiziksel biçimde gerçekleşebilir ve temel amacı, mağdur üzerinde psikolojik yıpranmaya neden olarak onun örgütten uzaklaşmasını sağlamaktır. Günümüzde çalışanlar, yönetim süreçlerine katılım sağlama, inisiyatif alma, görüş ve önerilerini dile getirme, aidiyet duygusunu pekiştirme ile yürüttükleri faaliyetlerin toplumsal ve kurumsal değerine ilişkin farkındalık edinme gereksinimi içindedir. Mobbing ise hiyerarşik düzlemde; yöneticilerin astlara yönelik düşey baskı biçiminde, eşit statüdeki çalışanlar arasında yatay çatışma formunda ve giderek astların yöneticilerine karşı biçimlendirilebilen tersine dikey şiddet pratiği olarak tezahür edebilmektedir. Bu çalışmanın temel amacı iş hayatında çalışanların ve işletmelerin verimlilik ve başarılarını ciddi derecede etkileyen faktörlerden biri olan mobbing kavramını ele almak ve sonuçlarına dikkat çekmektir. Tüm bunların yanında ayrıca mobbinge uygulanabilecek çözüm yollarına öneriler getirilerek konuya yeni bir perspektif kazandırmaktır. Bu çalışmada mobbing kavramının tanımı, nedenleri, türleri, sonuçları ve mobbinge yönelik çözüm önerileri konuları açıklanacaktır.

1. Giriş

Günümüzde yaygın biçimde tartışılan mobbing kavramı, 1980’li yıllara kadar bilimsel bağlamda yeterince ele alınmamış ve sistematik olarak incelenmemiştir. Bu kavram ilk olarak İsveçli psikolog Heinz Leymann’ın, aynı örgüt içerisinde çalışan bireyler arasında uzun süreli, tekrarlayan ve benzer nitelikteki saldırgan davranış örüntülerini gözlemlemesi sonucunda literatüre kazandırılmıştır. Leymann, bu tür sistematik baskı ve yıldırma davranışlarını tanımlamak üzere süreci “mobbing” olarak adlandırmıştır

1 Öğr. Gör., Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Zara Ahmet Çuhadaroğlu MYO, Bankacılık ve Sigortacılık Programı, durgun@cumhuriyet.edu.tr, orcid: 0000-0002-8802-751X

(Leymann, 1996: 165). Mobbing çalışma hayatında yıldırma, zorbalık ve psikolojik şiddet gibi kavramlarla eş değer olarak adlandırılmaktadır.

Mobbing, iş yaşamında etik dışı iletişim biçimleri aracılığıyla, belirli bir bireyi sistematik olarak haftada en az bir kez ve en az altı ay boyunca hedef alan, onu çaresiz ve savunmasız bir duruma düşürmeyi amaçlayan düşmanca eylemler bütünüdür (Leymann ve Gustafsson, 1996: 252). Literatürde, haftada birden fazla tekrarlanan ve altı aydan uzun süren bu tür davranışlar, mobbingin varlığını belirlemede tanısıl eşik değeri olarak kabul edilmektedir (Cornoiu ve Gyorgy, 2013: 709).

Mobbing, iş yerinde çalışanlara yönelik çeşitli biçimlerde sergilenen sistematik ve kasıtlı olumsuz davranışlarla karakterize edilmektedir. Bu davranışlar; çalışanın yaptığı işin gereksiz yere sıkı denetime tabi tutulması, uzmanlık alanı dışında görevlerle sorumlu tutulması, işle ilgili tüm öneri ve görüşlerinin sürekli olarak reddedilmesi gibi mesleki yetkinliğe yönelik saldırılar şeklinde ortaya çıkabilir. Ayrıca, bireyin özel hayatına dair hassas konuların gündeme getirilmesi, aşağılayıcı bakışlar, örgüt içinde yaşanan olumsuzlukların haksız biçimde o kişiye yüklenilmesi, kutlama ya da sosyal etkinliklerden kasten dışlanması ve yok sayılması gibi itibarı zedeleyici ve dışlayıcı tutumlar da bu kapsamda değerlendirilmektedir. Bunun yanı sıra, mağdurun özel yaşamına yönelik hakaret içeren eleştirilerde bulunulması, gereksiz telefon aramalarıyla rahatsız edilmesi ya da dini ve siyasi görüşlerinin alay konusu yapılması gibi sözlü, yazılı ve görsel saldırılar da mobbing davranışları arasında yer almaktadır (Tınaz vd., 2010: 6).

Leymann'a (1996: 166) göre, bu tür davranışların mağdur açısından ciddi psikolojik ve mesleki sonuçları bulunmaktadır. Mobbing, yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda örgütsel düzeyde de olumsuz etkilere yol açmaktadır. Çalışma ortamında saygı, güven ve iş birliği duygularını zedeleyen bu durum; çalışanlar arasında olumsuz tutumların gelişmesine, motivasyon kaybına ve nihayetinde örgütün verimliliğinin düşmesine neden olmaktadır. Öte yandan, mobbinge maruz kalan birey, iş yerinde yaşadığı stres, huzursuzluk, hayal kırıklığı ve duygusal yıpranmayı özel yaşamına da taşımaktadır. Bu durum, aile ilişkilerinde çatışma ve gerilimlerin artmasına yol açmakta; bireyin hem iş hem de aile yaşamında olumsuzluklarla karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır (Cornoiu ve Gyorgy, 2013: 712). Dolayısıyla, mobbingin bireyde iş-aile çatışması yaratması da kaçınılmaz bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sonuç itibarıyla Mobbing, iş ortamında bir veya birden fazla çalışana yönelik sistematik şekilde uygulanan çeşitli olumsuz davranışları kapsayan bir olgudur. Bu davranışlar arasında yıldırma, bezdirme, aşağılama,

bastırma, yok sayma, psikolojik şiddet ve görmezden gelme gibi kavramlar yer almaktadır. Mobbingin sonuçları çok yönlü olup, örgütsel çatışmaların artması, çalışanların işlerine ve örgütlerine olan bağlılıklarının azalması, personel devir hızının yükselmesi, iş tatminsizliğinin ortaya çıkması ve işletmeye karşı negatif, hatta sinik tutumların gelişmesi gibi etkiler gözlenmektedir. Mobbing örgüt içerisinde çaresizlik, mutsuzluk ve kaygı düzeyinin yükselmesine neden olmakta, bunun sonucunda örgütsel verimlilik azalmakta ve genel performans düşüş göstermektedir.

Kitabın bu bölümündeki çalışmada mobbing kavramından bahsedilecektir. Bu amaçla öncelikle mobbing kavramının tanımı, nedenleri ve türleri konularına değinilecek, mobbingin bireysel ve örgütsel sonuçları açıklandıktan sonra da mobbinge yönelik çözüm önerileri açıklanmaya çalışılmıştır.

2. Mobbing Kavramı

2.1. Mobbingin Tanımı

Mobbing, İngilizcede çete, kalabalık ve topluluk anlamlarına gelen “Mob” kelimesinden gelmekte ve tüm dünyada bezdirme, yıldırma, şiddet ve saldırma gibi anlamlarda kullanılmaktadır. Bir kişinin ya da bir grubun, belirli bir kişiyi hedef alarak ona yönelik ısrarlı, sistematik, küçük düşürücü, aşağılayıcı, dışlayıcı ve yıldırma amacı taşıyan haksız sözlü ya da davranışsal eylemlerde bulunması şeklinde tanımlanan mobbing literatürde farklı araştırmacılar tarafından ele alınmış ve çeşitli biçimlerde tanımlanmıştır. Örneğin Niedl'e (1995: 298) göre mobbing, örgüt içerisinde her kademedeki çalışanın, diğer çalışanlara yönelik olarak sergilediği, süreklilik gösteren kötü muamele, rahatsız edici davranışlar ve aşağılayıcı tutumlar bütünüdür. Davenport vd. (2003: 15) mobbingi, belirli bir kişinin başlattığı ve diğer bireylerin isteyerek ya da farkında olmadan katıldığı; mağdura yönelik kötü niyetli eylemlerle onu sistematik biçimde rahatsız etmeyi ve nihayetinde istifaya zorlamayı amaçlayan bir saldırı süreci olarak değerlendirmektedir. Namie ve Namie ise (2009: 3) mobbingi, bir ya da birden fazla çalışanın, meslektaşlarına karşı sözlü, davranışsal ya da fiziksel yollarla gerçekleştirdiği; mağdurun iş performansını olumsuz etkileyen ve görevini yerine getirmesini engelleyen bir tür psikolojik şiddet olarak tanımlamaktadır. Mobbing ile ilgili bu tanımları artırmak mümkündür. Her ne kadar farklı araştırmacılar mobbing kavramını çeşitli açılardan tanımlamış olsa da, bu tanımlarda ortaklaşa vurgulanan temel unsurlar bulunmaktadır. Buna göre, bir eylemin mobbing olarak nitelendirilebilmesi için; bir kişi ya da grubun, hedef alınan bireye yönelik olarak kasıtlı, sistemli ve belirli bir zaman dilimi boyunca tekrar

eden, agresif, rahatsız edici, küçültücü ve zorlayıcı nitelikteki davranışları içermesi gerekmektedir. Bu unsurlar, literatürde yer alan tanımların büyük çoğunluğunda ortak payda olarak öne çıkmaktadır.

Mobbing, bireyler üzerinde ciddi düzeyde psikolojik baskı oluşturan, aşırı stres yaratan ve bu yönüyle diğer çalışanlar için de önemli bir stres kaynağı olarak değerlendirilebilecek bir olgudur. Yapılan araştırmalar, işyerinde maruz kalınan mobbing davranışlarının, diğer tüm iş kaynaklı stres etkenlerine kıyasla daha derin ve yıkıcı etkilere yol açtığını ortaya koymaktadır. Mobbing mağdurlarının, bu süreç sonucunda hem psikolojik hem de fiziksel anlamda çeşitli kayıplar yaşadıkları; özsaygılarını ve özgüvenlerini kaybettikleri saptanmıştır. Bu tür olumsuz deneyimlerin bireylerde depresyon, obsesif düşünceler, aşırı sinirlilik hali ve hatta intihar girişimlerine kadar varabilen ciddi psikolojik sorunlara neden olabileceği belirlenmiştir (Joon vd., 2016: 1). Mobbingin olumsuz ve yıkıcı etkileri sadece bireysel olarak değil; aynı zamanda örgütsel olarak da görülmektedir. Bu anlamda başta kârlılık ve verimlilik olmak üzere yüksek yasal tazminat maliyetleri mobbingin örgütlere yol açtığı çok ciddi zararlar olarak görülmektedir (Leymann, 1996: 173).

2.2. Mobbingin Nedenleri

Mobbingin, her türlü işyeri ya da organizasyonda ortaya çıkma potansiyeline sahip olduğu kabul edilmektedir. Bu olgunun ortaya çıkışında aşağıdaki şu yönetsel ve örgütsel faktörlerin etkili olduğu görülmektedir (Shallcross, 2003: 7);

- Aşırı derecede hiyerarşik örgüt yapılar,
- İnsan kaynaklarına yönelik maliyetlerin minimize edilmesi,
- Örgüt içi iletişim kanallarının yetersizliği,
- Etkili bir çatışma çözme mekanizmasının bulunmaması,
- Yetersiz liderlik yaklaşımları,
- Ekip çalışmasının teşvik edilmemesi,
- Çalışanlar arasında eğitim düzeyi farklılıklarının gözetilmemesi,
- Liyakate dayalı olmayan karar alma biçimleri,
- İş ortamının aşırı stresli ve monoton bir yapıya sahip olması,
- Yöneticilerin mobbing olgusunun varlığını kabullenmemesi,
- Ahlâki normlardan sapmaların meşrulaştırılması ve

- Personel seçimi ve işe alım süreçlerinde yapılan hatalar gibi yapısal dönüşüm süreçleri mobbingin ortaya çıkma nedenleri arasında yer almaktadır. Mobbing olgusunun ortaya çıkabilmesi, her ne kadar farklı nedenlere dayanabilse de, sürecin başlaması genellikle belirli bir tetikleyici durumun varlığını gerektirir. Bu tetikleyici unsur, çoğunlukla örgütsel yapı ve dinamiklerin, zorba bireyin davranışları ile mağdurun özellikleri arasındaki etkileşim aracılığıyla devreye girmesiyle şekillenmektedir (Celep ve Konaklı, 2013: 195).

2.3. Mobbingin Türleri

Yapılan literatür araştırmaları sonucu mobbing'in üç farklı türü bulunmaktadır. Bunlar; yukarıdan aşağıya doğru dikey mobbing, aşağıdan yukarıya doğru dikey mobbing ve yatay mobbing. İster dikey yönde gerçekleşsin isterse de yatay yönlü gerçekleşsin bir çalışan üzerinde psikolojik baskı yaparak mobbingin ortaya çıkmasını sağlayan davranışlar vardır. Bu davranışlardan bazıları şunlardır (Solmuş, 2005: 6-7);

- Çalışanı, yetersiz çaba gösterdiği gerekçesiyle sürekli eleştirmek ve suçlayıcı tutum sergilemek,
- Çalışanı yaşına dayalı olarak deneyimsizlikle itham ederek küçük düşürmek,
- Çalışanın örgütün sunduğu sosyal, mesleki ya da ekonomik imkânlardan yararlanmasına engel olmak,
- Çalışana kapasitesini aşan düzeyde orantısız iş yükü vermek,
- Görevlerin, gerçekleştirilmesi olanaksız ya da gerçekçi olmayan zaman dilimleri içerisinde tamamlanmasını talep etmek,
- Çalışanın geçmişte yaptığı hatalarını sürekli gündemde tutmak,
- Çalışanın işle ilgili görüşlerini bilinçli olarak engellemek,
- Çalışanı iş arkadaşlarının ya da müşterilerin önünde aşağılamak ya da küçümsemek,
- Çalışanın performans düzeyine ilişkin incitici ve abartılı eleştirilerde bulunmak,
- Çalışanı sürekli olarak işten çıkarılmakla tehdit etmek,
- Çalışanın telefon çağrılarına veya e-posta mesajlarına kasıtlı olarak yanıt vermemek,
- Çalışanı, katılması gereken toplantı ve etkinliklere davet etmemek,

- Çalışan hakkında asılsız dedikodular yapmak,
- Çalışana yetenek ve sorumluluk düzeyiyle orantılı olmayan görevler vermek,
- Çalışana doğrudan fiziksel şiddet uygulamak,
- Çalışanın ruhsal durumuna ilişkin imalı ve aşağılayıcı ifadeler kullanmaktır.

Tüm bu açıklamalardan sonra çalışma hayatında görülen belli başlı mobbing türleri ise aşağıda açıklanmıştır.

2.3.1. Yukarıdan Aşağıya Dikey Mobbing

Yöneticilerin, örgüt içerisindeki konumlarından kaynaklanan otorite ve güç unsurlarının sınırlarını aşarak kullanmaları sonucunda, ast pozisyonundaki çalışanlara yönelik sistematik baskı, dışlama veya psikolojik taciz biçiminde ortaya çıkan mobbing türü yukarıdan aşağıya doğru oluşan mobbing türü olarak kabul edilmektedir (Kanık, 2023: 556). Bu mobbing türü çalışma hayatında en çok görülen mobbing türü olmasına rağmen hiyerarşik yapı gereği anlaşılabilir ve makul bir mobbing türü olarak görülmektedir (Ertürk, 2013: 152-153). Bu tür mobbingde, yöneticilerin sahip oldukları yasal yetki ve statüyü bir baskı aracı olarak kullanarak çalışanları psikolojik açıdan yıldırması, onları değersizleştirerek işten ayrılmaya zorladığı sıklıkla gözlemlenmektedir (Atman, 2012: 159). Amerika Birleşik Devletleri'nde gerçekleştirilen bir araştırma, tespit edilen tüm mobbing vakalarının %81'inin yöneticilerin astlarına yönelik gerçekleştirdiği, yani yukarıdan aşağıya doğru uygulanan mobbing türü olduğunu ortaya koymuştur. Aynı tür mobbingin Avrupa'daki oranı ise %60 olarak belirlenmiştir. Türkiye bağlamında, Ertürk'ün 2005 yılında ilköğretmenleri üzerinde yaptığı araştırmada, öğretmenlerin maruz kaldığı mobbing davranışlarının %58,1'inin yine yöneticiler tarafından uygulanan mobbing kapsamında olduğu tespit edilmiştir (Ertürk, 2013: 152).

2.3.2. Aşağıdan Yukarıya Dikey Mobbing

Bu mobbing türü örgüt yapısı içerisinde alt kademede bulunan çalışanların kendilerinden daha üst konumda yer alan yöneticilere yönelik sistematik ve olumsuz tutumlarıyla ortaya çıkan bir mobbing türüdür (Vandekerckhove ve Commers, 2003: 41).

Bu tür mobbing, genellikle bireysel değil; birim içindeki birçok çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen kolektif bir süreçtir. Sabotaj, sosyal dışlama, yöneticinin otoritesini sarsmaya yönelik eylemler ve kasıtlı olarak verilen

görevlere uymama gibi davranışlar bu kapsamda değerlendirilebilir. Ayrıca bilgi saklama, görevlerin bilerek hatalı şekilde yerine getirilmesi ve sonrasında oluşan olumsuzlukların yöneticinin yetersizliği gibi sunularak üst yönetime iletilmesi gibi stratejiler de sıkça kullanılmaktadır. Bu duruma örnek olarak, bir eğitim kurumunda öğretmen, hizmetli ya da memur statüsündeki personelin okul müdürü ya da müdür yardımcısına yönelik sistematik baskı ve itibarsızlaştırma girişimleri verilebilir (Tınaz, 2006: 139).

2.3.3. Yatay Mobbing

Hiyerarşik açıdan eşit düzeyde bulunan çalışanlar arasında gerçekleşen mobbing türü, “yatay mobbing” olarak adlandırılmaktadır. Bu tür mobbingde, aynı statüdeki bireylerin birbirlerine yönelik kıskançlık, rekabet, statü kaybetme korkusu ya da kişisel üstünlük arayışı gibi motivasyonlarla sistematik psikolojik baskı uyguladıkları görülmektedir (Çekin, 2013: 9). Yatay mobbing, aynı hiyerarşik düzeyde yer alan çalışanlar arasında, genellikle kıskançlık, statü kaybetme korkusu ve rekabet gibi motivasyonlarla ortaya çıkan; bireyin mevcut konumunu koruma amacıyla diğer çalışanlara yönelik sistematik biçimde uyguladığı psikolojik istismar biçimidir.

Bu tür mobbing, iş ortamında güvensizlik ve düşmanlık yaratarak örgütsel iklimi olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Davenport vd., 2003: 29-30). Riguzzi'nin değerlendirmesine göre ise yatay mobbing; benzer statüdeki çalışanların birbirine karşı beslediği rekabet duyguları, görev ve sorumluluk sınırlarını net biçimde ayırt edememeleri ya da yetenekli ve başarılı personele karşı duyulan kıskançlık sonucunda ortaya çıkmaktadır (Akgeyik vd., 2010: 128).

2.4. Mobbingin Sonuçları

Bir işyerinde mobbing davranışlarının ortaya çıkması ve bu durumun önüne geçilememesi durumunda o işyerinde gerek bireysel gerekse de örgütsel anlamda olumsuz bir takım sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

2.4.1. Mobbingin Bireysel Sonuçları

Yapılan araştırmaların geneline bakıldığında çalışanlara uygulanan mobbing davranışlarının şiddeti arttıkça mobbingin olumsuz etkileri de o oranda artmaktadır. Bilinçli ve sistemli bir biçimde mobbinge uğrayan çalışanlarda başta verimlilik ve iş tatmini olmak üzere, çalışanların örgütsel bağlılıklarında ve örgüte olan güvenlerinde belirgin derecede azalmalar görüldüğü tespit edilmiştir (Aydemir, 2007: 101). Bunlar dışında

mobbingin çalışanlar üzerinde yarattığı belli başlı sonuçlar Deborah (2001: 127) tarafından şu şekilde sıralanmıştır;

- **Bilişsel işlev bozuklukları:** Konsantrasyon güçlüğü, karmaşık düşünceleri sürdürememe, unutkanlık.
- **Benlik algısında değişimler:** Özgüven kaybı, kendini suçlama eğilimi, melankolik duygu durum.
- **Sosyal ilişkilerde bozulma:** Yalnızlaşma, sosyal yalıtım, terk edilmişlik hissi, yabancılaşma.
- **Duygusal dengesizlikler:** Aşırı dikkat hali, sinirlilik, kolay kıskırtılabilir olma, iletişimde ani ve yoğun değişiklikler.
- **Sosyal fobiler ve içe kapanma:** Kalabalık ortamlardan kaçınma, toplumsal etkileşimlerde kaygı düzeyinin artması.
- **Davranışsal problemler:** Düzensizlik, sorumluluklardan kaçınma, madde kullanımına yönelme.
- **Regresyon belirtileri:** Çocukluk dönemine ait davranış kalıplarının yeniden ortaya çıkması.
- **Fizyolojik etkiler:** Uyku bozuklukları, kronik yorgunluk gibi psikosomatik belirtiler.

Bu semptomlar, maruz kalınan mobbing sürecinin şiddetine ve süresine bağlı olarak artış gösterebilmekte ve bireyin hem iş yaşamını hem de özel yaşamını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

2.4.2. Mobbingin Örgütsel Sonuçları

İşyeri ortamında meydana gelen mobbing uygulamalarının, en çok mağdur bireyi etkilediği görülmekle birlikte, bu durumdan doğrudan etkilenen bir diğer unsur da örgütsel yapılardır. Mobbingin örgüt üzerindeki etkilerine ilişkin kesin ve nicel bulgular sınırlı olmakla birlikte; bu tür davranışların yüksek üretim maliyetlerine, artan personel devrine ve çalışan motivasyonunda ciddi azalmalara yol açtığı yapılan birçok araştırmayla ortaya konulmuştur (Leymann, 1996: 167-168).

Mobbingin örgütler açısından en belirgin sonucu, yoğun stresin hâkim olduğu bir çalışma atmosferinin oluşmasıdır. Bu stres temelli örgütsel iklim, örgütün tüm kademelerindeki çalışanlar üzerinde baskı hissi, tükenmişlik ve umutsuzluk gibi olumsuz duyguların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu olumsuzluklar ise zamanla örgütsel performansta düşüşe, çalışan devamsızlığında artışa, iş doyumu ve motivasyon seviyelerinde azalmaya ve iş

gücü sirkülasyonunun yükselmesine yol açabilmektedir (Tutar, 2004: 108). Bu anlamda, mobbing yalnızca bireysel değil, kurumsal düzeyde de önemli zararlara neden olan bir olgudur. Mobbingin örgütsel anlamda yarattığı bazı olumsuz sonuçlar şunlardır (Davenport vd., 2003: 112-114);

- **İş çıktılarında kalite ve miktar açısından azalma:** Çalışanların motivasyon kaybına uğraması, görevlerini etkin biçimde yerine getirmelerini engelleyerek işin niteliği ve niceliğinde gerilemelere yol açar.
- **Kurumsal iletişimde bozulmalar:** Psikolojik şiddetin etkisiyle örgüt içi iletişim kanalları zarar görür; bu durum çalışanlar arasında çatışma, güvensizlik ve olumsuz ilişkilerin gelişmesine neden olur.
- **Sağlık izinlerinin artışı:** Mobbinge maruz kalan çalışanlarda artan fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklar nedeniyle hastalık izinlerinde gözle görülür bir artış meydana gelir.
- **İşten ayrılmalara bağlı mali taleplerin yükselmesi:** Psikolojik şiddet nedeniyle istifa ya da fesih yoluyla işten ayrılmalar sonucunda, işsizlik sigortası başvurularında ve tazminat taleplerinde artış gözlenir.
- **Örgütsel verimliliğin azalması:** Çalışanların tükenmişlik yaşamaları ve bağlılıklarının zayıflaması, örgütsel üretkenliği ve etkinliği olumsuz etkiler.
- **Müşteri ilişkilerinin zayıflaması:** İç sorunlara odaklanan çalışanlar, müşteri memnuniyetini ikinci plana atarak hizmet kalitesinde düşüşe neden olabilir.
- **Yönetmel otoriteye olan güvenin zedelenmesi:** Çalışanlar, psikolojik şiddeti engelleyemeyen ya da görmezden gelen yöneticilere karşı güvenlerini ve saygılarını kaybedebilirler.

Bu olumsuz etkiler önlem alınmadığında örgütün kurumsal bütünlüğünü zayıflatarak uzun vadeli sürdürülebilirliğini tehdit edebilir.

2.5. Mobbinge Yönelik Çözüm Önerileri

Yönetim ve organizasyon süreçlerinin temel işlevi, bir toplumun ya da topluluğun karşı karşıya olduğu sorunları çözmek ya da bu sorunların ortaya çıkmasını önleyecek mekanizmaları geliştirmektir. Dolayısıyla, herhangi bir yapıda sorunlar etkin biçimde çözülemiyorsa, bu durum ilgili yapının yönetsel açıdan yetersizliğine işaret eder (Eroğlu, 2014: 16).

Örgütsel sorunlarla başa çıkmanın ilk ve en kritik adımı, sorunun varlığını kabul etmektir. Bu bağlamda, yalnızca mağdurun değil; işverenin, çalışma

arkadaşlarının ve daha geniş çerçevede toplumun da söz konusu sorunun farkında olması gereklidir. Etkin müdahale, ancak sorunun tanımlanması ve anlaşılması ile mümkün hale gelir. Bu nedenle, kamuoyunun bilinç düzeyinin artırılması ve toplumsal duyarlılığın geliştirilmesi hayati öneme sahiptir (Mercanlıoğlu, 2010: 42).

İş yerlerinde mobbing (psikolojik taciz) ile mücadelede erken teşhis ve müdahale büyük bir önem taşımaktadır. Etkili bir yönetici veya lider, mobbing sürecinin başlangıç evresinde ortaya çıkan sinyalleri doğru analiz edebilmelidir. Mobbing mağdurlarına destek sağlanabilmesi adına, gerekli durumlarda görev yerinin değiştirilmesi gibi önlemler alabilecek yetkili kişilerin belirlenmesi ve bu mekanizmanın kurumsal politika olarak benimsenmesi gereklidir (Leymann, 1996: 180).

Ayrıca, mobbingin önlenmesinde bir diğer stratejik adım; örgüt içi sorun alanlarının giderilmesi ve tüm çalışanlara etik davranış normlarının kazandırılmasıdır. Bu doğrultuda, çağdaş örgütlerin temel hedeflerinden biri; yüksek problem çözme kapasitesine sahip, güvenilir, adil ve şeffaf yönetim sistemlerinin kurulması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması olmalıdır (Eroğlu ve Eroğlu, 2014: 810).

Mobbing ile etkili bir biçimde mücadele edilebilmesi için, örgütsel yöneticilerin ve lider konumundaki bireylerin bazı temel ilkelere bağlı kalmaları gerekmektedir. Bu kapsamda, yöneticilerin olaylara yaklaşımında tarafsızlık ilkesini benimsemeleri ve karar alma süreçlerinde hiçbir bireysel ya da kurumsal etkiden etkilenmeden hareket etmeleri önem arz etmektedir. Yöneticilerin, örgüt içerisinde dolaşan dedikodulara ya da duygusal tepkilere dayanarak değil; somut verilere, belgelenmiş olaylara ve güvenilir kaynaklara dayalı değerlendirmeler yaparak süreci yönetmeleri gerekmektedir. Bu tür nesnel ve kanıta dayalı bir yaklaşım, yalnızca adil bir çözüm ortamı yaratmakla kalmaz, aynı zamanda örgütte güven ikliminin tesis edilmesine de katkı sağlar (Paksoy, 2020: 359).

Tüm bunların dışında genel olarak yöneticilerin mobbing davranışlarının ortaya çıkmaması için yapmaları gereken belli başlı faaliyetler şu şekilde sıralanabilir (Adams ve Crawford, 1992, akt. Karatuna, 2013: 116);

- Kurumlar, iş yerinde mobbingi önlemeye yönelik kurumsal politika ve stratejiler geliştirmelidir.
- Her işyeri, kendi organizasyonel yapısı ve dinamiklerine uygun biçimde, mobbing vakalarının tespiti ve değerlendirilmesine yönelik sistematik yöntemler oluşturmaktadır.

- Mobbinge teşebbüs eden bireyler için rehabilite edici önlemler öngörülmalıdır.
- Mobbing ile ilgili şikâyetler titizlikle ve tarafsız bir biçimde ele alınmalıdır.
- Mobbing iddialarının incelenmesinde tüm tarafların mahremiyetinin korunmasına özen gösterilmelidir.
- Toplu iş sözleşmeleri, bireysel iş sözleşmeleri ve işyeri iç düzenlemeleri kapsamında mobbinge ilişkin açık ve bağlayıcı hükümlere yer verilmelidir.
- Hem mobbing eyleminde bulunan çalışanlara hem de haksız yere mobbing iddiasında bulunan bireylere yönelik ceza ya da iş akdinin feshi gibi belirgin yaptırımlar belirlenmelidir.
- Mobbinge maruz kalan çalışanların korunmasına yönelik destekleyici önlemler alınmalıdır.
- Mobbing başvurularının nasıl değerlendirileceğine ilişkin usul ve esaslar netleştirilmeli; bu süreçlerde görev alan kişi veya birimlerin, ilgili başvuru ve değerlendirme prosedürleri hakkında yetkin olması sağlanmalıdır.
- Mobbinge mücadele kapsamında işyerinde bilinç düzeyinin artırılması amacıyla, çalışanlara ve yöneticilere yönelik bilgilendirici eğitim ve farkındalık çalışmaları düzenlenmelidir.

Sonuç ve Öneriler

Çalışanlar, bilgi çağında örgütlerin en önemli kaynağını oluşturmaktadır ve pek çok kuruluş, stratejik hedeflere ulaşma ve rekabet avantajı sağlayabilme adına insan kaynağını merkezi bir konumda değerlendirmektedir. Bununla birlikte, örgütsel ve yönetsel yapıya ilişkin olumsuz faktörlerin neden olduğu çalışma ortamı koşulları, mobbing döngüsünün oluşumunu tetiklemektedir. Mobbing; ast-üst ilişkisi ya da aynı hiyerarşik düzeyde bulunan bireyler tarafından, hedef alınan kişinin iş ortamından dışlanması amacıyla sistemli ve sürekli biçimde yapılan rahatsız etme, taciz, yıldırma veya sindirme davranışlarını ifade etmektedir. Bu süreç, uzun bir zaman dilimi boyunca bilinçli olarak sürdürülür.

Avrupa’da son yirmi yıl içinde gerçekleştirilen çok sayıda çalışmada mobbing olgusunun incelendiği görülmektedir. Mobbing, örgüt geneline yayılma potansiyeli taşıyarak çalışanların motivasyonunu, verimliliğini, iş performansını ve örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkiler; bu nedenle

hem bireyler hem de kurumlar açısından önemli zararlara yol açmaktadır. Mobbing, bireyin psikolojik bütünlüğünü tehdit eden ve iş yaşamındaki verimliliği doğrudan etkileyen ciddi bir sorundur.

Araştırmalar, mobbingin yalnızca mağdurlar üzerinde değil, aynı zamanda örgütsel yapı ve işleyiş üzerinde de olumsuz sonuçlar doğurduğunu ortaya koymaktadır. İş doyumunun azalması, örgütsel bağlılıkta düşüş, performans kaybı, tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimlerinin artması gibi etkiler, işyerlerinde sağlıklı bir çalışma ikliminin oluşmasını engellemektedir. Bununla birlikte, mobbingin etkileri yalnızca işle sınırlı kalmamakta; bireyin sosyal yaşamı, psikolojik sağlığı ve toplumsal ilişkileri de bu süreçten zarar görmektedir. Stres, depresyon, sosyal izolasyon ve benlik saygısında düşüş gibi sonuçlar, bireyin genel yaşam kalitesini ciddi biçimde azaltmaktadır.

Günümüzde iş yaşamında mobbing (psikolojik taciz) vakalarının artış göstermesiyle birlikte, bu olguya yönelik akademik çalışmalar da önemli bir ivme kazanmıştır. Ulusal ve uluslararası düzeyde yapılan araştırmalar, mobbingin yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda örgütsel süreçler üzerinde de olumsuz etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Araştırma bulgularına göre, mobbinge maruz kalan bireylerde stres, öfke, içsel huzursuzluk, depresif ruh hali, intihar eğilimleri, karar verme güçlüğü, sosyal izolasyon, pasif-agresif davranış örüntüleri, toplumsal imaj kaybı ve özgüvende gerileme gibi sonuçlar gözlemlenirken, örgütsel bağlılıkta düşüş, performans kaybı, tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimlerinin artması, örgütsel güvenin zedelenmesi gibi etkiler de örgütsel anlamda sağlıklı bir çalışma ikliminin oluşmasını engellemektedir.

Bu bağlamda, örgütlerde mobbing davranışlarının erken aşamada tespit edilmesi ve sistematik biçimde müdahale edilmesi hayati önem taşımaktadır. Yöneticilerin ve çalışanların bu konuda bilinçlendirilmesi, kurum içi eğitimlerin artırılması ve etik ilkelere dayalı bir örgüt kültürünün oluşturulması, mobbingin önlenmesinde etkili olacaktır. Ayrıca, psikolojik tacize karşı caydırıcı hukuki yaptırımların uygulanması, hem mağdurların korunması hem de faillerin sorumluluk üstlenmesi açısından gereklidir.

Mobbing, yalnızca mağdur bireylerin değil, aynı zamanda örgütün ve toplumun da kapsamlı bir sorunu olarak değerlendirilmelidir. Genellikle güç dengesizliğinden kaynaklanan mobbing vakalarında, zayıf konumdaki mağdurların tek başına mücadele etmesinin yetersiz kalacağı açıktır. Bu nedenle, kurumlar bünyesinde mobbinge mücadeleyle yönelik sistematik ve örgütsel yaklaşımlar geliştirilmelidir. Örgütsel politikalar kapsamında mobbingi engellemeye yönelik stratejilerin benimsenmesi, etkili bir şikâyet mekanizmasının oluşturulması ve çalışanlar arasında örgütsel bağlılık ile

sadakat duygusunun artırılması, mobbingin önlenmesinde önemli kurumsal araçlar arasında yer almaktadır. Ayrıca, kurumsal disiplin yönetmeliklerine mobbing davranışlarına ilişkin düzenlemelerin dâhil edilmesi suretiyle, bu tür olumsuz davranışların engellenmesine yönelik önlemler güçlendirilmelidir.

Mobbingle mücadele, yalnızca bireysel düzeyde değil, kurumsal ve toplumsal düzeyde de sorumluluk gerektiren bütüncül bir yaklaşımla ele alınmalıdır. Saygı, adalet, çeşitlik ve etik değerlerin esas alındığı bir işyeri kültürü, hem çalışanların psikolojik sağlığını hem de örgütsel verimliliği sürdürülebilir kılacaktır. Mobbingin gerekçesi her ne olursa olsun ister bir baskı aracı, ister yıldırma yöntemi, isterse motivasyon sağlama amacıyla kullanılsın bu tür uygulamalar, temel insan haklarının açık bir ihlali niteliğinde olup, mobbingi uygulayan kişilere belirgin ve caydırıcı niteliğe sahip ağır cezai yaptırımlar uygulanmalıdır.

Sonuç olarak örgütsel yapılar içerisinde mobbingin önlenmesi; yönetim anlayışının insan odaklı, etik değerlere bağlı ve psikolojik güvenliği esas alan bir perspektifle yeniden yapılandırılmasını gerektirmektedir. Bu yaklaşım hem bireysel refahın korunmasına hem de örgütsel verimliliğin sürdürülebilir biçimde artırılmasına katkı sunacaktır.

Kaynakça

- Adams, A. ve Crawford, N. (1992). *Bullying at work, how to confront and overcome it*. London: Virago Press.
- Akgeyik, T., Güngör Delen, M., Uşen, Ş. ve Omay, U. (2010). İşyerinde psikolojik taciz olgusu: Niteliği, yaygınlığı ve mücadele stratejisi. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (56), 92-150.
- Atman, Ü. (2012). İşyerinde psikolojik terör: Mobbing. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 3(1), 157-174.
- Aydemir, M. (2007). *İşyerinde cinsel taciz davranışı*. Bursa: Ekin Yayınları.
- Celep, C. ve Konaklı, T. (2013). Mobbing experiences of instructors: Causes, results and solution suggestions. *Educational Sciences: Theory and Practice*, (1), 193-199.
- Cornoiu, T. S. ve Gyorgy, M. (2013). Mobbing in organizations. Benefits of identifying the phenomenon. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 78, 708-712.
- Çekin, A. (2014). Çalışma hayatında insan onuruna karşı psikolojik bir şiddet örneği: Mobbing. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 5-22.
- Davenport, N., Schwartz, D. R. ve Elliott, P. G. (2003). *Mobbing işyerinde duygusal taciz* (O. C. Önerioy, Çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık A.Ş.
- Deborah, A.-O. (2001). Critical incident stress debriefing: A health promotion model for workplace violence. *Perspectives in Psychiatric Care*, 27(4), 125-134.
- Eroğlu, F. (2014). Türkiye’de yönetici yetersizliği ve yenilmişlik psikolojisi. *Yeni Fikir Dergisi*, 6(13), 8-17.
- Eroğlu, F. ve Eroğlu, Ş. G. (2014). Kitle kültürü ortamında stratejik tutarsızlık ve örgütsel ikiye bölünlülük: Kredi ve yurtlar kurumuna bağlı yurtlarda bir araştırma. *International Conference on Eurasian Economies*, Üsküp, Makedonya, 804-811.
- Ertürk, A. (2013). Yıldırma davranışları, nedenleri ve sonuçları. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 146-169.
- Joon, K. H. Geary, C. A. ve Bielefield, A. (2018). Bullying in the library workplace. *Library Leadership and Management*, 32(2), 1-13.
- Kanık, L. (2023). Mobbing (işyerinde yıldırma/taciz) olgusu: Kütüphaneler açısından bir inceleme. *Uluslararası Akademik Birikim Dergisi*, 6(4), 548-569.
- Karatuna, I. (2013). *İşyerinde psikolojik tacizle mücadele yöntemleri*. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştay Bildiriler Kitabı. 113-120.

- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- Leymann, H. ve Gustafsson, A. (1996). mobbing at work and the development of posttraumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 251-275.
- Mercanlioğlu, Ç. (2010). Çalışma hayatında psikolojik tacizin (mobbing) nedenleri, sonuçları ve Türkiye'deki hukuksal gelişimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 37- 46.
- Namic, G. ve Namic, R. (2009). *The Bully at work. What you can do to stop the hurt and reclaim your dignity on the job*. Naperville: Sourcebooks.
- Niedl, K. (1995). Mobbing/bullying am Arbeitsplatz. Eine empirische analyse zum phänomen sowie zu personalwirtschaftlich relevanten effekten von systematischen feindseligkeiten. *Zeitschrift Für Personalforschung / German Journal of Research in Human Resource Management*, 9(3), 297-300.
- Paksoy, S. (2020). Mobbing. (Editörler: M. Şerif Şimşek, A. Çelik, T. Akgemci, A. Diken) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* içinde (ss. 353-360). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Shallcross, L. (2003). The workplace mobbing syndrome, response and prevention in the public sector. *Workplace Mobbing Conference*, Brisbane.
- Solmuş, T. (2005). İş yaşamında travmalar: Cinsel taciz ve duygusal zorbalık/taciz (mobbing). *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 7(2), 1-14.
- Tınaz, P. (2006). *İşyerinde psikolojik taciz (mobbing)*. İstanbul: Beta basım.
- Tınaz, P., Gök, S. ve Karatuna, I. (2010). Türkiye'de işyerinde psikolojik taciz oranının ve türlerinin belirlenmesi: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 34(9), 1-11.
- Tutar, H. (2004). *İşyerinde psikolojik şiddet* (3. Baskı). Ankara: Platin Yayınları,
- Vandekerckhove, W. ve Commers, R. (2003). Downward workplace mobbing: A Sign of the times? *Journal of Business Ethics*, 45(1), 41-50.

Örgütsel Sessizlik: Sessizliğin Ardındaki Ses

Cansu Bozdoğan¹

Özet

Örtük bilginin açık bilgiye dönüştürülmesinde çalışanların fikirlerini, önerilerini, eleştirilerini açıkça ifade edebilmesi örgütler için önemlidir. Kendilerini açıkça ifade edemeyen bireyler zamanla sessiz kalmayı tercih eder hale gelmeleri kaçınılmazdır. Örgütsel sessizlik, çalışanların işyerinde yaşadıkları olumsuzlukları, sorunları veya gelişim önerilerini çeşitli sebeplerle dile getirmemeleri olarak tanımlanmaktadır. Bu durum, örgütsel iletişim kanallarının tıkanmasına ve kurumsal gelişimin sektöre uğramasına neden olmaktadır. Özellikle modern yönetim yaklaşımlarında şeffaflık, katılım ve geri bildirim kültürünün ön plana çıktığı bir dönemde, örgütsel sessizlik olgusu, kurumsal başarı ve sürdürülebilirlik açısından kritik bir tehdit olarak değerlendirilmektedir. Çalışanların sorunları veya önerileri dile getirmekten kaçındığı, bilgi paylaşımının engellendiği yaygın bir örgütsel sorun olarak görülen örgütsel sessizlik hem bireysel hem de kurumsal düzeyde olumsuz sonuçlara yol açarak değişim, gelişim ve yenilik süreçlerini ciddi şekilde engelleyebilir. Örgütsel sessizliğin çalışanlar ve örgütler üzerindeki etkileri, literatürde giderek daha fazla ilgi görmektedir. Yapılan araştırmalar, sessizliğin örgüt içi güvenin azalmasına, yenilikçi fikirlerin bastırılmasına ve çalışan bağlılığının zayıflamasına yol açtığını göstermektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Bu bağlamda, örgütsel sessizlik yalnızca bireysel bir sorun olarak ele alınmamalı; aynı zamanda örgütlerin yapısal özellikleri, liderlik tarzları ve kurumsal kültür ile de ilişkili olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Kitabın bu bölümünde örgütsel sessizlik kavramına değinilmiş, örgütsel sessizliğin türleri, nedenleri ve sonuçlarına detaylı bir şekilde yer verilmeye çalışılmıştır. Bu sayede örgütsel sessizliğin bireysel, grupsal ve örgütsel düzeyde neden olduğu sorunların daha iyi anlaşılması, bu sorunun önlenmesine yönelik stratejilerin geliştirilmesi açısından büyük önem arz etmektedir.

1 Öğr. Gör. Dr., Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, cansuu.ozturk@gmail.com, ORCID ID:0000-0002-8146-7555

1. Örgütsel Sessizlik

Türk Dil Kurumu (2025) tarafından “sessizlik” kelimesi, “ortalıkta gürültü olmama durumu; sükût, tıs” olarak tanımlanmakta; halk arasında ise sıklıkla “söz gümüşse, sükût altındır” atasözüyle erdemli bir davranış biçimi olarak yüceltilmektedir. Ancak bu söz, her zaman ve her bağlamda geçerli midir? Özellikle örgütsel bağlamda sessiz kalmak, her zaman yapıcı ya da olumlu bir tutum olarak değerlendirilemez. Aksine, bazı durumlarda örgütsel etkinliği zayıflatabilecek ciddi bir tehdit haline gelebilir.

Örgütsel davranış literatüründe görece olarak yeni sayılan örgütsel sessizlik kavramı, çalışanların iş yerinde karşılaştıkları sorunları, düşünceleri ve önerilerini çeşitli nedenlerle dile getirmekten bilinçli olarak kaçınmaları şeklinde tanımlanmaktadır. Bu kavram, 2000’li yılların başında özellikle Morrison ve Milliken (2000) tarafından geliştirilen kuramsal model ile bilimsel literatüre sistematik biçimde kazandırılmıştır. Söz konusu model, örgütsel sessizliği yalnızca bireysel bir eğilim değil, aynı zamanda örgütsel yapı, liderlik tarzı ve örgütsel iklim gibi faktörlerle şekillenen çok boyutlu bir olgu olarak değerlendirmiştir. Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizliği çalışanların, “örgütte yaşanan problemleri ifade etmenin ya çaba harcamaya değmeyeceği ya da potansiyel olarak tehlikeli olacağı” yönündeki iki temel inanç üzerine kurduklarını belirtmektedirler. Bu çerçevede, çalışanlar fikir ve duygularını dile getirmemekte ve bu durum örgüt içinde sistematik bir sessizlik kültürünün oluşmasına neden olmaktadır. Donaghey ve arkadaşları (2011), sessizliği çalışanın iş süreçlerine dair bilgi, öneri veya eleştirilerini paylaşmaktan kaçınması şeklinde tanımlarken; Pinder ve Harlos (2001), bunu çalışanın onay veya itirazlarını ifade etmemesiyle ortaya çıkan bir iletişim biçimi olarak değerlendirmektedir. Ayrıca Pinder ve Harlos (2001, s. 338), sessizliğin çok yönlü bir yapıya sahip olduğunu belirtmiş ve bu durumun beş temel işleve sahip olabileceğini ifade etmiştir: (1) bireyleri birleştirebilir ya da ayırabilir; (2) ilişkileri zedeleyebilir ya da onarabilir; (3) bilgi sunabilir ya da gizleyebilir; (4) düşüncenin bir göstergesi ya da yokluğunun işareti olabilir; (5) onay ya da karşı çıkış anlamına gelebilir. Bu çerçevede, özellikle örgütsel bağlamda yapılan çalışmalarda sessizlik, aktif, bilinçli ve stratejik bir davranış biçimi olarak öne çıkmaktadır (Çakır, 2007, s. 148–149).

Örgütsel sessizlik, yalnızca bireysel düzeyde değerlendirilmemelidir. Van Dyne ve arkadaşları (2003), sessizlik davranışını bireysel, grupsal ve örgütsel olmak üzere üç düzeyde incelemiş ve bu olgunun yalnızca bireysel korku ya da kayıtsızlıkla değil, aynı zamanda grup normları, liderlik biçimleri ve algılanan örgütsel destek gibi faktörlerle yakından ilişkili olduğunu vurgulamışlardır.

Nitekim örgütsel sessizlik; cezalandırılma korkusu, dışlanma endişesi, yöneticilerin eleştiriye kapalı tutumları ve çalışanlar arası destek eksikliği gibi çeşitli nedenlerle ortaya çıkabilmektedir (Milliken vd., 2003).

Örgütsel sessizlik olgusu, tarihsel olarak ilk kez Albert O. Hirschman'ın (1970) Exit, Voice, and Loyalty adlı çalışmasında dolaylı biçimde ele alınmıştır. Hirschman, bireylerin örgütte karşılaştıkları memnuniyetsizlik karşısında verdikleri tepkileri “ayrılma” (exit), “ses çıkarma” (voice) ve “sadakat” (loyalty) ekseninde açıklamış; bu yaklaşımlar örgütsel sessizliğin teorik altyapısına zemin oluşturmuştur. Bu kuramsal çerçeve, daha sonra Rosen ve Tesser (1970) tarafından geliştirilen ve olumsuz haberleri iletme isteksizliği olarak tanımlanan MUM etkisi ile derinleştirilmiştir. Bu yaklaşım, örgütlerde istenmeyen ya da olumsuz bilgilerin neden dile getirilmediğini anlamada önemli bir teorik dayanak sunmaktadır (Biçer, 2024, s. 27). Günümüzde örgütsel sessizlik üzerine yapılan araştırmalar üç temel kategoride toplanmaktadır: (1) olumsuz yönleri (yenilikçiliği engelleme, düşük performans, örgütsel bağlılıkta azalma), (2) olumlu yönleri (çatışmadan kaçınma, stratejik sessizlik), (3) cinsiyet temelli farklılıklar (kadın ve erkek çalışanların sessiz kalma eğilimleri) (Dehkharghani vd., 2022). Bu çalışmalar, örgütsel sessizliğin hem bireysel hem de kurumsal sonuçlar doğurabileceğini ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, örgütsel sessizlik; çalışanların iş yerinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin düşünce, öneri ya da eleştirilerini ifade etmekten kaçındıkları, çok boyutlu ve dinamik bir olgudur. Sessizlik, bazı durumlarda bilinçli, kasıtlı ve stratejik bir tutum olarak tercih edilse de; çoğu zaman örgütlerin yenilikçilik, çeviklik ve sürdürülebilirlik potansiyellerini olumsuz yönde etkileyebilecek bir engel olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, örgütlerde çalışanların seslerini ifade edebilecekleri güvenli bir iletişim ortamının oluşturulması, yönetsel açıdan stratejik bir öncelik olarak ele alınmalıdır.

2. Örgütsel Sessizliğin Teorik Arka Planı

Örgütsel sessizlik olgusunu anlamak ve analiz etmek için çeşitli teorik yaklaşımlar kullanılmaktadır. Bu teoriler, örgütsel sessizliğin nedenlerini, süreçlerini ve sonuçlarını açıklamada önemli katkılar sunmaktadır. Aşağıda örgütsel sessizliği açıklamada bilimsel çalışmalarda sıklıkla kullanılan başlıca teorik yaklaşımlara yer verilmiştir.

2.1. Beklenti Teorisi

Victor Harold Vroom tarafından (1964) geliştirilmiş olan Beklenti Teorisi'ne göre bireyler, belirli bir davranışın arzu edilen sonuçlara yol

açacağına veya olumsuz sonuçları önleyeceğine dair bir beklentiye sahipse ve bu davranışın başarılı olacağına dair inançları yüksekse, söz konusu davranışı gerçekleştirmeye yönelik olumlu bir tutum sergilemektedirler. Bu teorik çerçeve, çalışanların açıkça konuşma davranışına yönelik olumlu değerlendirmeleri ve sonuç beklentileri arttıkça, bu davranışı sergileme olasılıkları da artacaktır.

Öte yandan, eğer çalışanlar, açıkça konuşmanın örgütsel ya da bireysel düzeyde anlamlı ve olumlu sonuçlar doğurmayacağına inanırlarsa, bu davranışı daha az değerli görmeye başlamakta ve zamanla sessizlik yönünde eğilim geliştirmektedirler (Premeaux, 2001, s. 9–14). Bu durum, örgütsel sessizliğin yalnızca duygusal ya da kültürel nedenlerle değil, aynı zamanda bilişsel beklentilerle şekillenen stratejik bir davranış biçimi olduğunu da ortaya koymaktadır. (Çakır, 2007)

2.2. Planlı Davranış Teorisi

Örgütsel sessizlik olgusunun açıklanmasında başvuru alan teorik çerçevelerden biri de Icek Ajzen tarafından 1985 yılında geliştirilen Planlı Davranış Teorisi'dir. Bilişsel temelli bu kuram, birey davranışlarını belirleyen psikolojik süreçleri anlamaya yönelik bir model sunmaktadır. Teoriye göre, bireyin belirli bir davranışı sergileme ya da o davranıştan kaçınma eğilimi büyük ölçüde o davranışa ilişkin niyetine bağlıdır. Söz konusu niyet ise bireyin davranışa yönelik kişisel tutumu, sosyal çevresinin beklenti ve yargılarını yansıtan özne normlar ile davranışı gerçekleştirmeye konusundaki algılanan kontrol düzeyinden etkilenmektedir. Bu bağlamda, örgütsel sessizlik davranışı da bireyin konuşma ya da sessiz kalma yönündeki niyeti tarafından şekillenmekte olup, bu niyetin oluşumunda bireyin kendi değerlendirmeleri kadar, çevresel sosyal normların ve algılanan sonuçların da belirleyici rol oynadığı kabul edilmektedir (Biçer, 2024, s.29).

2.3. Fayda-Maliyet Analizi Teorisi

Bireylerin konuşma ya da sessiz kalma yönünde verdikleri karar, çoğu zaman rasyonel bir fayda/maliyet analizine dayanmaktadır. Bu analiz sürecinde bireyler, ifade edecekleri düşünceler sonucunda elde edebilecekleri olası kazanımları, karşılaşılabilecekleri maliyetlerle karşılaştırmakta ve buna göre bir tutum belirlemektedirler. Konuşmanın doğrudan maliyetleri arasında zaman ve enerji kaybı yer alırken; dolaylı maliyetler çok daha karmaşık psikososyal boyutlar içermektedir.

Dutton ve arkadaşları (1997), bu dolaylı maliyetleri azalan profesyonel imaj, itibar kaybı ve ifade edilen görüşlerin olumsuz karşılanması

durumunda oluşabilecek misilleme davranışları şeklinde tanımlamaktadır. Ayrıca, muhalif ilişkilerin doğurabileceği çatışmalar ve bireyin görüşlerinin dikkate alınmaması hâlinde yaşadığı psikolojik rahatsızlık da bu sürecin önemli çıktıları arasındadır (Premeaux, 2001, s. 11). Buna ek olarak, terfi fırsatlarının kaybedilmesi ve istihdamın sona erme riski gibi ciddi sonuçlar da bireyin sessiz kalma kararında etkili olabilmektedir. Bu nedenle, örgütsel bağlamda çalışanların konuşma davranışları, yalnızca bireysel özelliklerle değil, aynı zamanda potansiyel risk ve maliyet algılarıyla da şekillenmektedir (Çakır, 2007)

2.4. Sosyal Değişim Teorisi

Blau'nun (1964) ortaya koyduğu sosyal değişim teorisi, bireylerin ilişkisel etkileşimlerde fayda ve maliyetleri karşılaştırarak davranışlarını şekillendirdiklerini ileri sürmektedir. Bu çerçevede, çalışanlar fikirlerini ifade etmenin getireceği olası faydalar ile maruz kalabilecekleri riskleri değerlendirirler. Eğer risk algısı, beklenen faydadan yüksekse, çalışanlar sessiz kalmayı tercih etme eğilimindedir. Bu noktada, örgütsel destek algısı önemli bir rol oynamakta olup, çalışanların seslerini ifade etme niyetini güçlendirebilmektedir. Nitekim, sosyal değişim teorisi bazı araştırmacılar tarafından, çalışanların yöneticilerinin kendileriyle yeterince ilgilenmediğine dair bir algıya sahip olduklarında neden sessizlik davranışı gösterebileceklerini açıklamak amacıyla da kullanılmıştır (Erkutlu ve Chafra, 2018). Böyle bir durumda, çalışanlar psikolojik stres ve gerilim yaşayarak çabalarını azaltma eğilimine girmekte ve bu durum sessizliğe yönelmelerine neden olmaktadır. Öte yandan, liderin çalışanlarına destekleyici ve koruyucu bir tutum sergilemesi, çalışanların kendilerini ifade etme ve görüş bildirme isteklerini artırabilmektedir (Dehkharghani vd., 2023).

2.5. Sessizlik Sarmalı Teorisi

Bu teoriye göre, bireyler, düşüncelerinin toplumsal normlarla uyuşmadığını düşündüklerinde sessiz kalmayı tercih ederler (Noelle-Neumann, 1974). Örgütsel bağlamda, çalışanların eleştirel görüşlerini dile getirmekten kaçınmalarının temelinde, çoğunlukla olumsuz değerlendirilme veya dışlanma korkusu yatmaktadır. Bu durum, örgüt içerisinde yaygın bir sessizlik kültürüne yol açabilir.

Bowen ve Blackmon, örgütsel bağlamda, çalışanların seslerini duyurma konusunda çalışma arkadaşlarının desteğine büyük ölçüde ihtiyaç duyduklarını belirtmektedir. Buna göre, çalışanlar, iş arkadaşlarından destek göreceklarine inanmadıklarında veya ses çıkarmaya yönelik bir direnç algıladıklarında, genellikle dürüst olmayan bir yanıt verme ya da sessiz kalma

eğiliminde olmaktadır. Dolayısıyla, örgütlerde sessizlik veya ses çıkarma tercihi, büyük ölçüde çalışma grubundaki hâkim görüş ve algılanan örgütsel destek düzeyi ile şekillenmektedir (Çakıcı, 2007, s. 153).

2.6. Kendini Uyarlama Teorisi

Kendini Uyarlama Teorisi'ne göre, bireylerin sosyal ortamlardaki davranışlarını içinde bulundukları durumun gerekliliklerine göre şekillendirdiklerini ifade edilir. Bu teoriye göre bireyler, sosyal çevreden gelen ipuçlarına duyarlılık göstererek, kendilerini ortama uygun biçimde ifade etme eğilimindedirler (Greenberg ve Baron, 2003, s. 90). Kendini uyarlama düzeyi yüksek bireyler, sosyal kabul ve olumlu izlenim bırakma amacıyla davranışlarını bilinçli olarak değiştirebilen ve çevresel sinyalleri etkin biçimde kullanan kişilerdir. Buna karşılık, kendini uyarlama düzeyi düşük bireyler; içsel duygu, düşünce ve tutumlarını doğrudan yansıtmaya eğilimindedir. Bu kişiler, içsel tutarlılığa önem vererek, gerçekte ne düşünüyor ve hissediyorlarsa onu ifade etmeye çalışırlar (Premeaux ve Bedecian, 2003, s. 1541; Araz, 2005, s.100). Türkiye gibi toplumsal kabul ve beğenilmenin yüksek değer taşıdığı kültürlerde, bireylerin davranışlarını şekillendirmede bu sosyal beklentiler önemli bir rol oynamaktadır. Halk arasında sıkça kullanılan “nabza göre şerbet vermek” deyiimi, sosyal ortama uyum sağlamayı ve olumlu ilişkiler geliştirmeyi amaçlayan bu davranış biçimini özetlemektedir.

3. Örgütsel Sessizlik Türleri

Örgütsel sessizlik ile ilgili alan yazında çeşitli sınıflandırmalar bulunmaktadır. Bu bölümde dört temel sessizlik türüne yer verilmiştir. Bunlar; kabullenici (boyun eğici) sessizlik, korunmacı (savunma amaçlı) sessizlik, korumacı (örgüt yararını gözetken) sessizlik ve faydacı sessizliktir.

3.1. Kabullenici (Boyun Eğici) Sessizlik

Çalışanların örgütsel koşullar karşısında herhangi bir değişimin mümkün olmayacağına yönelik inanç geliştirmeleri sonucu, mevcut durumu sorgulamaksızın içselleştirdikleri bir sessizlik biçimidir. Kabullenici sessizliğe sahip bireyler, içinde bulundukları koşulları değiştirme konusunda motivasyon göstermez; sorunlara yönelik çözüm üretme ya da görüş bildirme eğiliminde bulunmazlar (Pinder ve Harlos, 2001). Bu tür sessizlik genellikle bir şey değişmeyecek inancıyla edilgen bir kabullenmeyi ifade eder.

Bu davranış biçimi; bireyin düşüncelerinin dikkate alınmayacağına dair bir inanç taşıması, kendini etkisiz ve yetersiz hissetmesi, örgütteki yerleşik normlara ayak uydurma çabasıyla kendi tutum ve davranışlarını

bu doğrultuda şekillendirmesiyle karakterize edilir (Van Dyne vd., 2003). Kabullenici sessizlik, çalışanların pasif uyum stratejisi geliştirdiği, güçsüzlük algısının yüksek olduğu ortamlarda daha sık görülmektedir.

Bu sessizlik türü, diğer sessizlik biçimleriyle karşılaştırıldığında farklı motivasyonlara dayanmaktadır. Örneğin, korkuya dayalı savunucu sessizlik bireylerin cezalandırılma ya da olumsuz sonuçlarla karşılaşma kaygısıyla fikirlerini paylaşmaktan kaçınmalarını ifade ederken; proaktif sessizlik bireylerin örgütsel yararı gözeterek stratejik nedenlerle sessiz kalmalarını ifade eder. Kabullenici sessizlikte ise ne cezadan kaçınma ne de stratejik fayda sağlama vardır; bunun yerine edilgen bir boyun eğme ve çaresizlik duygusu hâkimdir (Morrison ve Milliken, 2000).

3.2. Korunmacı (Savunma Amaçlı) Sessizlik

Bireyin açıkça konuşmasının doğurabileceği olumsuz sonuçlardan endişe duyması nedeniyle bilinçli olarak sessiz kalmayı tercih etmesi biçiminde tanımlanmaktadır. Çalışanlar cezalandırılma veya olumsuz yargılanma korkusuyla fikirlerini belirtmek istemezler. Bu sessizlik türünde çalışanlar, işlerine ilişkin herhangi bir konuda görüş bildirdiklerinde bunun etkisiz ya da hatta kendileri için riskli olabileceğine inanmaktadırlar. Bu nedenle, özellikle yöneticilerin hoşuna gitmeyeceğini düşündükleri bilgileri ifade etmekten kaçınmakta ve bu tür bilgileri kendilerine saklamayı tercih etmektedirler (Milliken ve Morrison, 2003; Pinder ve Harlos, 2001). Korunmacı sessizlikte baskın olan motivasyon, bireyin kendini koruma ve olası cezai ya da olumsuz tepkilerden kaçınma arzusudur. Bu tür sessizlikte “konuşursam zarar görürüm” korkusuyla sessiz kalarak aktif bir kaçınma ve kendini koruma stratejisi olmasıdır.

3.3. Korumacı (Örgüt Yararını Gözetken) Sessizlik

Korumacı sessizlik diğer iki tür sessizlikten farklı olarak, bireyin kendi güvenliğini değil, örgütün ya da diğer çalışanların iyiliğini gözeterek sessiz kalmayı tercih etmesini ifade eder. Çalışan, sahip olduğu bilgileri ya da fikirleri, diğer bireylerin zarar görebileceğini, fikir belirtmenin örgütsel açıdan yarar sağlamayacağına inancı veya örgütsel uyumun bozulabileceğini düşünerek dile getirmemeyi tercih edebilir (Van Dyne vd., 2003; Çakıcı, 2010; Podsakoff vd., 2000). Korumacı sessizlik, bireysel değil, grup veya örgüt yararını önceliklendiren proaktif bir sessizlik biçimidir. Çalışanlar sessiz kalarak diğer kişilerin veya örgütün yararını gözetmek amacıyla işbirliği temelinde sessiz kalmayı seçmektedirler (Üçok ve Torun, 2015).

3.4. Faydacı Sessizlik

Knoll ve Dick (2013), örgütsel sessizlik literatürüne “faydacı sessizlik” kavramını ekleyerek, çalışanların işle ilgili gelişmeler karşısında sessiz kalmalarının ardında, bu tutumun kişisel yarar sağlayacağına dair bir inanç olduğunu ileri sürmüşlerdir. Faydacı sessizlik, bireyin işle ilgili düşünce, öneri ve değerlendirmelerini, kariyer hedeflerine ulaşmak ya da olası ek sorumluluk ve iş yükünden kaçınmak amacıyla stratejik biçimde ifade etmekten bilinçli olarak kaçınması şeklinde tanımlanmaktadır. Bu yönüyle faydacı sessizlik, çalışanın kişisel çıkarlarını gözeterik sessizlik davranışını bir araç olarak kullanmasını ifade etmektedir.

Sessizlik Türü	Temel Motivasyon	Davranış Biçimi	Yöneldiği Amaç
Kabullenici Sessizlik	Umutsuzluk, çaresizlik, etki yaratamama inancı	Pasif boyun eğme	Kendi etkisizliği algısı
Korunmacı Sessizlik	Cezalandırılma ya da dışlanma korkusu	Aktif kaçınma	Kendini koruma
Korumacı Sessizlik	Başkalarının veya örgütün iyiliği	Özveriye dayalı suskunluk	Grup veya örgüt yararı
Faydacı Sessizlik	Kariyer hedefleri	Stratejik suskunluk	Kişisel çıkar ve kariyer gelişimini koruma

**Literatürden yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.*

Şekilde görüleceği gibi bu dört farklı sessizlik türü, örgütlerde bireylerin sessiz kalma nedenlerinin çok boyutlu ve duruma bağlı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, örgütsel sessizliği yalnızca pasif bir davranış olarak değil; aynı zamanda çeşitli psikolojik, sosyal ve stratejik nedenlerle şekillenen aktif bir süreç olarak ele almak gerekmektedir.

4. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Çalışanların örgütlerde sessiz kalmasına neden olan birçok etmen bulunmaktadır. Literatürde yapılan çalışmalar örgütsel sessizliğin oluşması, artması ya da engellenmesi için bir stratejik yaklaşım belirlemek amacıyla neden olan faktörleri araştırmıştır.

Milliken ve arkadaşları (2003, s. 1462), bireylerin neden, ne zaman ve nasıl sessiz kaldıkları sorusundan yola çıkarak bir araştırma gerçekleştirmiş ve bireylerin sessiz kalma davranışlarının arkasında yatan temel gerekçeleri ortaya koymuştur. Bu çalışmada katılımcıların, özellikle olumsuz sonuçlardan kaçınma, yöneticilerle ilişkilerini zedelememe ya da bir değişim

yaratamayacaklarına dair inanç nedeniyle sessiz kalmayı tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Çakıcı (2008, s. 125) ise, örgütsel sessizlik nedenlerini “yönetmel ve örgütsel nedenler, iş ile ilgili korkular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu” olarak beşe ayırmıştır. Yeşilaydın ve arkadaşları (2016) tarafından yapılan çalışmada ise örgütsel sessizliğe neden olan faktörleri; bireysel nedenler, yönetmel ve örgütsel nedenler, çevresel ve kültürel nedenler, korkuya dayalı nedenler şeklinde dört ana kategoride ele almışlardır.

Sessizliğin bireysel ve örgütsel nedenlerinin bilinmesi, bu davranışın önlenmesi ve çalışan sesinin teşvik edilmesi açısından stratejik öneme sahiptir. Bu bağlamda örgütsel sessizliğe neden olan belli başlı faktörler aşağıda detaylandırılmıştır.

4.1. Bireysel Faktörler

Çalışanların örgütsel sessizlik davranışı sergilemesinde bireysel farklılıkların önemli bir rol oynadığı bilinmektedir. Örgütlerin, çalışanların bireysel özelliklerine duyarlılık göstererek daha kapsayıcı ve katılımcı bir yönetim anlayışı benimsemeleri, sessizliğin azaltılmasında stratejik bir araç olabilir.

4.1.1. Demografik Özellikler

Örgütsel sessizlik davranışları, bireylerin çeşitli demografik özelliklerine göre farklılık gösterebilmektedir. Literatürde yer alan araştırmalar, yaş, cinsiyet, kıdem yılı ve eğitim düzeyi gibi demografik değişkenlerin, çalışanların sessizlik eğilimlerini etkileyebileceğini ortaya koymuştur (Milliken vd., 2003; Morrison ve Milliken, 2000). Örgütsel sessizlik, bireyin amiriyle olan ilişkileri, lider-üye etkileşimi gibi örgütsel bağlamda şekillenen ilişkisel etmenlerin yanı sıra; kişilik özellikleri, inanç sistemleri, deneyim düzeyi ve yaş gibi bireysel öncüllerle de ilişkili olan çok boyutlu ve karmaşık bir olgudur.

Cinsiyet değişkeninin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisine yönelik bulgular ise tutarsızlık göstermektedir. Bazı araştırmalarda anlamlı bir ilişki tespit edilirken, bazılarında cinsiyetin belirleyici bir unsur olmadığı görülmüştür. Öte yandan, yaş değişkeniyle ilgili bulgular daha net olup, örgütsel sessizlik davranışlarında belirleyici bir rol oynadığı görülmektedir. Genç çalışanların deneyim eksikliği nedeniyle sessiz kalmaya daha meyilli oldukları; buna karşılık, ileri yaşta olan çalışanların örgütsel konularda daha fazla konuşma eğiliminde oldukları belirlenmiştir (Tichtich ve Amira, 2024). Bu bulgular, Çakıcı'nın (2008) çalışmasıyla da desteklenmekte; söz

konusu çalışmada yaş ilerledikçe, sessizliğe neden olan faktörlerin etkisinin azaldığı ve çalışanların fikirlerini ifade etme yönünde daha istekli oldukları ifade edilmektedir.

Eğitim düzeyi de sessizlik davranışlarını etkileyen önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Bireyler bilgi sahibi oldukları konularda konuşma eğilimi gösterirken, bazı durumlarda eğitilmiş olmalarına rağmen kendilerini koruma amacıyla veya başka gerekçelerle sessiz kalmayı da tercih edebilmektedirler (Özgen ve Sürgevil, 2009, s. 316). Benzer şekilde, deneyim eksikliği, bilgi yetersizliği veya örgüt içerisindeki düşük pozisyonlar da bireyin sesini yükseltmesini engelleyebilmektedir. Yeni işe başlayan ya da genç yaşta olan çalışanların, bu nedenlerle örgütsel sessizliğe daha yatkın oldukları görülmektedir (Çakıcı ve Çakıcı, 2007, s. 396).

Milliken ve arkadaşlarının (2003) yaptığı araştırmada ise çalışanların örgütsel sorunlar karşısında sessiz kalma tercihinin, büyük ölçüde deneyim düzeyleriyle bağlantılı olduğu ortaya konulmuştur. Bu doğrultuda, demografik değişkenlerin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı etkileri olduğu ve bu değişkenlerin örgütsel davranışları şekillendirmede dikkate alınması gerektiği söylenebilir.

4.1.2. Kişilik Özellikleri

Örgütsel sessizlik davranışı ile çalışanların kişilik özellikleri arasında ilişki olduğu gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Kişilik sınıflandırmaları yapılarak kişilik tiplerine göre çalışanların sessiz kalma ya da kalmama davranışı incelenmiştir. Örneğin; özellikle içe dönük bireylerin, eleştirel fikirlerini dile getirmekten kaçındığı görülmüştür (Bowen ve Blackmon, 2003). Bu sonucu Chou ve Chang (2017) da desteklemektedir. Dışa dönük kişilik özelliğine sahip bireylerin örgütlerin politika, süreç ve amaçlarını destekleyici görüşleri kasıtlı ifade etmeme eylemini azalttığını ifade etmişlerdir. Yine Knoll ve Van Dick (2013) tarafından yapılan çalışmada bireysel özgünlük düzeyleri yüksek olan kişilerin daha düşük düzeyde çalışan sessizliği ile sonuçlandığını ifade etmişlerdir.

4.1.3. Düşük Öz Güven ve Kendi Yeterliliğine Güvensizlik

Çalışanlar, fikirlerinin değersiz bulunacağını ya da yeterince bilgili olmadıklarını düşündüklerinde kendilerini ifade etmekten kaçınma eğilimi göstermektedir. Bu bireylerde genellikle “karar verici olmama” ya da “kendini önemsiz hissetme” duygusu baskındır (Premeaux ve Bedecian, 2003). Çalışanlar, iş süreçleri üzerinde kontrol sahibi olma arzusu taşırlar; bu kontrol, bireyin kendi görüşlerini özgürce ifade edebilmesiyle

sağlanabilir. Ancak bu fırsatın verilmemesi durumunda kontrol duygusunun kaybı; yılgınlık, tatminsizlik, stres temelli huzursuzluk ve motivasyon kaybı gibi psikolojik olumsuzluklara yol açabilir. Hatta bu durum bazı vakalarda sabotaj gibi yıkıcı davranışlara kadar uzanabilir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008, s. 58).

4.1.4. Geçmiş Deneyimler

Çalışanların geçmişte yaşadıkları olumsuz deneyimler, örgütsel sessizlik davranışını doğrudan etkileyen önemli bireysel faktörlerden biridir. Özellikle örgüt içinde daha önce dile getirilen fikirlerin görmezden gelinmesi, ciddiye alınmaması ya da olumsuz sonuçlar doğurması, bireylerde “konuşmanın bir anlamı olmadığı” yönünde bir inanç geliştirilmesine neden olabilmektedir. Bu durum literatürde öğrenilmiş sessizlik kavramı ile açıklanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). Öğrenilmiş sessizlik, bireyin geçmişte yaşadığı deneyimlerden hareketle gelecekte sesini yükseltmenin faydasız ya da riskli olacağına kanaat getirmesiyle ortaya çıkar. Bu tür bir sessizlik, sadece bireysel bir içe kapanma davranışı değil, aynı zamanda örgütsel öğrenmenin ve gelişiminin önünde bir engel teşkil etmektedir. Çalışanlar daha önce fikirlerini ifade ettiklerinde dışlanma, küçümsenme, cezalandırılma ya da itibarsızlaştırılma gibi deneyimlerle karşılaştıysa, bu olumsuz sonuçlar uzun vadeli bir suskunluk eğilimi doğurabilir (Brinsfield, 2013). Brinsfield’in (2013) vurguladığı üzere, öğrenilmiş sessizlik yalnızca bireyin kişisel deneyimleriyle sınırlı kalmaz; aynı zamanda örgütte gözlemlenen başkalarının deneyimleri de bu davranışın içselleştirilmesine neden olabilir. Örneğin bir çalışan, başka bir çalışanın ifade ettiği eleştiriler nedeniyle maruz kaldığı olumsuzluklara tanık olduğunda, benzer bir kaderi paylaşmamak adına proaktif olarak sessiz kalmayı tercih edebilir. Bu tür “dolaylı öğrenme” yoluyla edinilen sessizlik eğilimi, örgüt kültürünün bir parçası haline gelerek zamanla yaygınlaşabilir.

4.1.5. Risk Algısı ve Korku

Örgütsel sessizlik davranışının en belirgin bireysel nedenlerinden biri, çalışanların örgüt içerisinde fikirlerini açıkça ifade etmeleri durumunda olumsuz sonuçlarla karşılaşacaklarına dair geliştirdikleri risk algısı ve buna bağlı olarak hissettikleri korkudur. Bu algı, çalışanların sözlü olarak katkıda bulunmalarını, eleştirel düşüncelerini dile getirmelerini veya sorunlara yönelik çözüm önerileri sunmalarını engelleyebilir. Sessizlik bu bağlamda, çalışan tarafından bir korunma stratejisi olarak benimsenebilir. Detert ve Edmondson (2011), çalışanların seslerini yükseltmeleri durumunda karşı karşıya kalabilecekleri tehditlerin örgütsel sessizliği besleyen temel risk

faktörleri olduğunu belirtmişlerdir. Bu tehditler arasında kariyer kaybı veya terfi fırsatlarının engellenmesi, yöneticiler ya da çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerin bozulması, dışlanma ya da sosyal izolasyon, etiketlenme (örn. “problem çıkaran”, “uyumsuz” olarak damgalanma), işten çıkarılma ya da cezalandırılma korkusu en sık rastlananlardır (Detert ve Edmondson, 2011). Çakıcı (2007), çalışanların üstlerinden ya da ekip arkadaşlarından gelecek olumsuz tepkilerden çekindiklerinde fikirlerini açıklamaktan kaçındıklarını; buna bağlı olarak örgütsel sessizliğin derinleştiğini ifade etmiştir. Piderit ve Ashford (2003), çalışanların örgüt içerisinde sahip oldukları imajın zedelenmesinden duydukları endişe nedeniyle sessiz kalmayı tercih edebileceklerini belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra, çalışanların geçmiş deneyimlerinden edindiği “riskli konuşma” algısı, örgütsel iklimin güvenli olmadığına dair bir kanaat oluşturabilir. Bu bağlamda örgüt içindeki sessizlik, yalnızca bireyin yaşadığı korkuların bir yansıması değil, aynı zamanda örgütün genel iletişim kültürünün ve liderlik yaklaşımının bir sonucudur. Eğer bir örgütte “konuşan cezalandırılır, susan korunur” şeklinde örtük bir norm oluşmuşsa, çalışanlar sessiz kalmayı rasyonel bir davranış biçimi olarak benimseyebilirler.

4.2. Örgütsel ve Yönetmel Faktörler

Çalışanın sessiz kalma davranışını bireylerden kaynaklanan özelliklerinin yanı sıra kurum kültürü, örgütsel yapı, yönetim politikaları gibi örgütsel ve yönetmel süreçlerden kaynaklı olarak da etkileyebilir. Örgütsel düzeyde sessizlik, örgütlerin yapısal, yönetmel ve kültürel özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda örgütlerde sessizliğe yol açan başlıca nedenler aşağıda açıklanmıştır.

4.2.1. Örgütün Yapısı

Örgüt yapısı, örgüt içerisindeki yetki dağılımı, iletişim kanalları ve karar alma mekanizmalarıyla doğrudan ilgilidir. Özellikle aşırı hiyerarşik ve bürokratik yapılar, ast-üst ilişkilerini katılaştırmakta ve yukarıya doğru bilgi akışını sınırlandırmaktadır. Bu durum, çalışanların görüşlerini ifade etmelerini zorlaştırarak sessizlik eğilimini artırmaktadır. Hiyerarşik katlıklar, karar alma süreçlerinde alt düzey çalışanların etkisini sınırlandırmakta ve yukarıya doğru bilgi akışını engellemektedir (Milliken vd., 2003). Merkezîyetçi bir karar alma yapısına sahip olan ve çalışanların düşüncelerini, kaygılarını ya da karşıt görüşlerini dile getirebilecekleri resmi bir iletişim mekanizmasının bulunmadığı örgütlerde, bireyler genellikle fikirlerinin olumsuz karşılanacağı endişesiyle sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler (Huang vd., 2005: 462). Bu tür yapılarda astların fikir beyan etmesi, otoriteye karşı gelme

olarak algılanabilir. Milliken vd. (2003), örgüt yapısının çalışanların seslerini duyurabilecekleri fırsatları sınırlandırabileceğini, özellikle çok katmanlı yapıların yukarıya bilgi iletimi konusunda caydırıcı rol oynadığını belirtmiştir. Benzer şekilde, Morrison ve Milliken (2000), merkezîyetçi örgüt yapılarında sessizlik normunun daha yaygın olduğunu vurgulamıştır. Oysaki şeffaf, kapsayıcı ve genel bir örgüt yapısı, sessizliği azaltır ve çalışanın seslilik davranışını arttırmaktadır (Tichtich ve Amira, 2024).

4.2.2. Liderlik Tarzı

Liderlerin çalışanlarla kurduğu iletişim tarzı ve yönetim anlayışı, örgütsel sessizlik üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Liderin algılanan tepkiselliği ile çalışan sessizliği arasında güçlü bir korelasyon bulunmaktadır (Tangirala ve Ramanujam, 2008). Otoriter, cezalandırıcı ve geri bildirimden hoşlanmayan liderlik tarzları, çalışanların kendilerini ifade etmekten kaçınmasına neden olurken; demokratik ve kapsayıcı liderlik modelleri sessizliği azaltıcı etki göstermektedir. Benzer şekilde Ağırbaş (2021) tarafından yapılan araştırmada, otoriter liderlik tarzının egemen olduğu kurumlarda sessizliğin daha yaygın olduğu bulgulanmıştır. Otoriter liderlik, astların katılımını sınırlandıran, hiyerarşik mesafeyi koruyan ve eleştiriye kapalı bir yaklaşımı temsil ettiğinden, bu tarzın hâkim olduğu ortamlarda sessizlik örgütsel kültürün parçası haline gelebilmektedir.

Detert ve Burris (2007), liderlerin geri bildirimine açık olmaması durumunda çalışanların inovatif fikirlerini bastırma eğiliminde olduğunu ortaya koymuştur. Otoriter ve cezalandırıcı liderlik tarzlarının, çalışanların fikirlerini dile getirme eğilimlerini azalttığı belirtilmektedir (Detert ve Burris, 2007). Alanyazında dönüşümcü liderlik tarzı ile etik lider tarzlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi araştırıldığı çalışmalara rastlanmıştır. Etik liderler çift yönlü iletişime, doğruyu söylemeye ve yapmaya önem vermekte (Karademir, 2021, s. 360) bu da etik liderliğin, insanların kendilerini korumasını ve onların düşüncelerini paylaşmasını teşvik ettiği söylenebilir (Rai ve Koodamara, 2024). Yine dönüşümsel liderlik tarzı ile çalışanların sessiz kalma davranışı arasında ilişki bulunmaktadır. Örgütte dönüşümcü liderlik arttıkça örgütsel sessizliğin azaldığı tespit edilmiştir (Yılmaz ve Gürhan Arcasoy, 2019). Dönüşümsel liderlik anlayışını benimseyen lider ile çalışanlar istekli olarak görüş ve önerilerini dile getirmektedirler (Chou ve Chang, 2020). Erol ve Koroğlu (2013) tarafından liderlik tarzları ile örgütsel sessizlikle ilişkisini ortaya çıkarmak için yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgu, vizyoner, ilham verici ve destekleyici liderlik davranışları sergileyen dönüşümcü liderlerin, çalışanların sesini duyurmalarını teşvik ettiğini ve

sessizlik davranışlarını azalttığını göstermektedir. Buna karşın, etkileşimci liderlik tarzı ile özellikle “deneyim eksikliği” ve “yönetsel-örgütsel nedenler” bağlamındaki örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Görev odaklı, hata yapan çalışanlara karşı cezalandırıcı tutum sergileyen etkileşimci liderlerin, örgütsel sessizliği tetikleyebileceği anlaşılmaktadır. Ayrıca, çalışanları tamamen kendi haline bırakan ve yönetsel sorumluluktan uzak duran tam serbesti tanıyan liderlik tarzı da örgütsel sessizlikle pozitif ilişkilidir. Bu tarzda, lider-çalışan etkileşimi zayıfladıkça, çalışanlar örgütsel meselelerde görüş belirtmekten kaçınmakta ve sessizlik yaygınlaşmaktadır. Sonuç olarak, liderlik tarzı, örgüt içindeki sessizlik ikliminin oluşmasında belirleyici bir faktördür ve özellikle dönüşümcü liderlik, sessizliği azaltmada önemli bir rol oynamaktadır.

4.2.3. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, çalışanların örgüt içerisindeki normlara, tutumlara ve psikolojik ortama dair ortak algılarının ve değerlendirmelerinin bir yansımasıdır. Bu iklim, çalışanların davranışlarını yönlendiren ve örgütsel etkileşimleri biçimlendiren önemli bir yapı taşıdır. Özellikle psikolojik güvenliğin düşük olduğu ortamlarda örgüt iklimi baskılayıcı bir nitelik kazanmakta; bu da çalışanların fikirlerini, düşüncelerini veya hatalarını dile getirmekten kaçınmalarına neden olmaktadır. Edmondson (1999), çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri güvenli ortamların bulunmadığı durumlarda, sessiz kalmanın zamanla örgütsel bir norm haline geldiğini ve bireylerin olumsuz değerlendirilme ya da hata yapma korkusuyla kendilerini ifade etmekten uzaklaştıklarını ortaya koymuştur. Buna karşılık, psikolojik güvenliğin yüksek olduğu ortamlarda ise çalışanlar daha açık iletişim kurabilmekte ve fikir beyan etmekten çekinmemektedir. Vakola ve Bouradas’ın (2005) araştırması, örgüt içinde sessizlik ikliminin oluşumunda birden fazla değişkenin etkili olduğunu göstermektedir. Bu değişkenler arasında yöneticilerin sessizlik karşısındaki tutumları, çalışanların birbirlerinin sessizlik davranışlarına gösterdikleri tepkiler, iletişim olanaklarının düzeyi, örgütsel bağlılık ve iş tatmini yer almaktadır. Üst yönetimin, çalışanları fikirlerini dile getirmeye teşvik eden, açık iletişimi destekleyen bir yaklaşım sergilemesi durumunda, örgütte sessizlik ikliminin oluşma riski önemli ölçüde azalmaktadır. Benzer şekilde, iletişim fırsatlarının artması, çalışanların kendilerini ifade etme olasılığını artırmakta ve örgütsel diyalogun güçlenmesini sağlamaktadır. Ancak sessizlik davranışı, örgütte sosyal etkileşim yoluyla da yayılabilmektedir. Çalışanlar, diğer bireylerin sessiz kaldığını gözlemlediklerinde, benzer şekilde kendi düşüncelerini ifade etmekten kaçınarak bu davranışı tekrar edebilirler. Bu durum, sessizlik

ikliminin süreklilik kazanmasına yol açan sosyal bir öğrenme süreci ortaya çıkarır. Çakıcı'nın (2010, s. 26) çalışması da bu bulguları desteklemekte; örgütte açık iletişimi ve eleştirel düşünceyi engelleyen katı hiyerarşik yapıların yanı sıra, çalışanların yöneticilerine duyduğu güven eksikliğinin örgütsel sessizliğin önemli nedenleri arasında yer aldığını vurgulamaktadır. Dolayısıyla, örgüt içerisinde güvene dayalı, yatay ve açık iletişimi teşvik eden bir iklimin inşa edilmesi; çalışanların düşüncelerini özgürce ifade etmelerini sağlamak ve örgütsel sessizliği azaltmak açısından büyük önem taşımaktadır.

4.2.4. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgütte neyin “doğru” ve “kabul edilebilir” olduğuna dair yerleşik değerler ve normlardan oluşur. Hataları cezalandıran, statükoyu sorgulamayan, otoriteye bağlılığı ön plana çıkaran kültürel ortamlar, çalışanların suskun kalmasını pekiştirmektedir. Hataların cezalandırıldığı, başarısızlığın açıkça konuşulmadığı kurumlarda, çalışanlar fikirlerini paylaşmak yerine susmayı tercih eder (Greenberg ve Edwards, 2009).

Greenberg ve Edwards (2009), örgütsel sessizliğin kurumsal değerler ve sessizliği destekleyen normlar tarafından güçlendirildiğini belirtmiştir. Ayrıca, bireylerin görüş belirtmelerinin hoş karşılanmadığı kültürlerde sessizlik bir “uyum aracı” olarak kullanılmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001). Hiyerarşik ve kapalı kültüre sahip örgütlerde sessizlik düzeyi daha yüksektir (Vakola ve Bouradas, 2005). Kültür, iç girişimcilik ortamı ve bilgi yönetimi kolaylaştırıcıları gibi örgütsel faktörler örgütsel sessizliği önemli ölçüde etkilemektedir. Destekleyici ve şeffaf bir örgütsel kültür sessizliği azaltırken, korku ve güven eksikliği kültürü sessizliği beslemektedir (Tichtich ve Amira, 2024). Bazı örgütlerde sessizlik, doğrudan bir zorlamadan değil; dolaylı olarak kurumsal uyum baskısından kaynaklanmaktadır. Özellikle kolektivist kültürlerde, grup normlarına karşı gelmemek, grubun huzurunu bozmamak ya da farklı görüş belirterek dışlanmamak amacıyla çalışanlar fikirlerini ifade etmekten kaçınabilir. Nikolaou ve arkadaşları (2011), bu tür kolektif kültürel ortamlarda “uyumlu çalışan” modelinin sessizliği artırdığını ve bireysel farklılıkların bastırıldığını ortaya koymuştur. Sessizlik, burada bir korku değil, “toplumsal norm” haline gelebilir.

4.2.5. Örgütsel Adalet Algısı

Adalet algısının düşük olduğu örgütlerde çalışanlar, adil bir şekilde değerlendirilmediklerini düşündüklerinde sessiz kalabilirler. Özellikle dağıtım adaleti, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet eksiklikleri, örgütsel sessizliği tetikleyebilir (Greenberg, 1987). Çalışanların adil muamele gördüklerine inandıkları ortamlarda ise görüşlerini daha rahat ifade ettikleri

gözlemlenmiştir (Tangirala ve Ramanujam, 2008). Chou ve Chang (2017) tarafından yapılan araştırmada çalışanlar yöneticilerinin adil davrandıklarına inanmaları koruma amaçlı ve boyun eğici sessizliğe daha az eğilimli olduklarını göstermiştir.

5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgütsel sessizlik, bireysel düzeyde çalışanları; kurumsal düzeyde ise örgütün genel işleyişini olumsuz yönde etkileyebilen çok boyutlu bir olgudur. Çalışan bağlamında değerlendirildiğinde, örgütsel sessizlik bireyin psikolojik iyi oluşunu, motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını zedeleyebilirken; örgütsel bağlamda ise iletişim süreçlerinin zayıflamasına, karar alma mekanizmalarının işlevsizleşmesine ve yenilikçi kapasitenin düşmesine neden olabilmektedir. Aşağıda, örgütsel sessizliğin var olduğu yapılarda hem çalışanlar hem de örgüt düzeyinde ortaya çıkabilecek başlıca olumsuz sonuçlar sistematik biçimde sunulmuştur.

5.1. Çalışanlar Üzerindeki Sonuçları

Örgütsel sessizlik çalışan bağlamında bireysel düzlemde ele alınan konular arasındadır. Örgütlerde sessiz kalınması çalışanları psikolojik, verimlilik, tatminsizlik gibi konularda olumsuz etkileyebilir.

5.1.1. Psikolojik Stres, Anksiyete ve Tükenmişlik

Örgütsel sessizlik, çalışanların psikolojik iyi oluşunu tehdit eden önemli bir risk faktörüdür. Çalışanların duygu ve düşüncelerini özgürce ifade edememeleri, içsel bir çatışma durumu yaratmakta ve bu durum zamanla kronik strese, artan anksiyete düzeyine ve tükenmişlik sendromuna yol açabilmektedir. Bu bağlamda, bireylerin kendilerini ifade edememesi, yalnızca iletişim eksikliği değil; aynı zamanda duygusal yük birikimi ile ilişkili psikolojik bir baskı kaynağıdır.

Bowen ve Blackmon (2003), örgütsel sessizliğin duygusal gerilim ve psikolojik rahatsızlıklarla anlamlı bir şekilde pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Çalışanlar, ifade özgürlüğünden yoksun bırakıldıklarında, bu durum duygusal bastırmaya neden olmakta ve uzun vadede bireylerin psikolojik dayanıklılığını zayıflatmaktadır. Aynı şekilde, Cortina ve Magley (2003), taciz, adaletsizlik veya kötü muameleye maruz kalan ancak bu durum karşısında sessiz kalan çalışanların daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığını vurgulamaktadır. Bu tür sessizlik davranışları, yalnızca olayların bastırılmasına değil, aynı zamanda bireyin örgüte olan güvenini ve adalet algısını kaybetmesine de neden olmaktadır. Benzer şekilde, Bowling ve

Bechr (2006), örgütsel zorbalık gibi olumsuz davranışlara maruz kaldığı halde sesini çıkaramayan çalışanların, daha yüksek düzeyde tükenmişlik riski taşıdığını ortaya koymuştur. Bu bireylerde hem duygusal tükenme hem de işe karşı duyarsızlaşma gözlenmektedir. Özetle, örgütsel sessizlik, bireyin duygusal tepkilerini bastırmasına neden olarak stres düzeyini artırmakta; uzun vadede ise çalışanların psikolojik dayanıklılığını azaltarak örgütsel işlevselliği zayıflatmaktadır.

5.1.2. İş Tatminsizliği ve Bağlılıkta Azalma

Çalışanların görüşlerini dile getirme fırsatının olmadığı ya da ifade ettikleri düşüncelerin dikkate alınmadığı örgütsel ortamlarda, bireylerin aidiyet duygusu zayıflayabilir. Bu durum, zamanla kuruma yönelik psikolojik bir uzaklaşmayı beraberinde getirir. Brinsfield (2013), örgütsel sessizliğin çalışan bağlılığı üzerinde doğrudan olumsuz etkiler yarattığını ve bunun çalışanlarda duygusal tükenmişlik ve motivasyon kaybını tetiklediğini belirtmektedir.

Vakola ve Bouradas (2005) ile Tichtich ve Amira (2024), tarafından yapılan araştırmalarda örgütsel sessizliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumsuz etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Öte yandan, Knoll ve Van Dick (2013), sessizliğin farklı türlerinin (örn. boyun eğici veya korunmacı sessizlik) çalışanların iş tatmini ile anlamlı ve negatif yönde ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Bu tür sessizlik biçimlerinde çalışanlar, genellikle fikirlerinin önemsenmeyeceğini düşündükleri ya da cezalandırılmaktan korktukları için sessiz kalmaktadırlar. Bu durum, çalışanların özsaygısını ve kuruma katkı sağlama isteğini zayıflatarak, iş tatmininde düşüşe ve örgütsel bağlılıkta azalmaya neden olmaktadır.

5.1.3. Kariyer Gelişiminin Engellenmesi

Örgütsel bağlamda sessizlik sergileyen bireyler, çoğu zaman yöneticiler ve iş arkadaşları tarafından “pasif”, “katkı sağlamayan” ya da “inisiyatif almaktan kaçınan” çalışanlar olarak algılanmaktadır. Bu algı, bireylerin yalnızca mevcut rollerinde değil, aynı zamanda gelecekte üstlenebilecekleri görevlerde de dezavantajlı konuma düşmelerine neden olmaktadır. Örgütlerde kariyer gelişimi büyük ölçüde yöneticilerin değerlendirmelerine ve bireyin görünür katkılarına dayandığından, sessizlik bireyin potansiyelinin göz ardı edilmesine, terfi ve gelişim fırsatlarından dışlanmasına yol açabilir (Morrison ve Milliken, 2000; Vakola ve Bouradas, 2005). Premeaux ve Bedeian (2003) tarafından yürütülen ampirik araştırma, bu durumu açıkça ortaya koymaktadır. Araştırmada, yöneticilerin çalışanların fikir beyan

etmelerini, liderlik potansiyelinin bir göstergesi olarak algıladıkları; diğer yandan sessiz kalan çalışanların daha az inisiyatif gösterdiği ve örgütsel katkılarının sınırlı olduğu yönünde bir izlenim bıraktıkları tespit edilmiştir. Bu durum, bireylerin örgütte kendilerini ifade edememelerinin yalnızca içsel motivasyonlarını zedelediğini, aynı zamanda performanslarının ve yetkinliklerinin yönetsel düzeyde yanlış değerlendirilmesine yol açtığını göstermektedir. Sessizlik sergileyen çalışanlar, bu göstergelere sahip olmadıkları varsayımıyla değerlendirilmekte ve bu da kariyer yollarını olumsuz etkileyebilmektedir.

5.2. Örgütler Üzerindeki Sonuçları

Örgütsel sessizlik, yalnızca geçici bir iletişim sorunu değil; çalışan refahını ve kurumsal performansı tehdit eden stratejik bir zafiyet alanıdır. Sessizliğin neden olduğu psikolojik gerilimler, örgütsel öğrenme kayıpları, karar kalitesindeki düşüşler ve artan işgören devri, zamanla örgütün sürdürülebilirliğini tehdit eder hale gelir. Bu nedenle sessizliğin sonuçlarını doğru anlamak, sadece birey düzeyinde değil, örgüt düzeyinde proaktif stratejiler geliştirmeyi zorunlu kılmaktadır.

5.2.1. Verimliliğin Azalması

Çalışanların katkıda bulunmaktan çekinmesi, örgütsel verimliliği düşürmektedir (Milliken ve Morrison, 2003). Çalışanların katkıda bulunmaktan çekinmesi, iş süreçlerini olumsuz etkiler. Örgütsel sessizliğin yaratıcılık, iş tatmini ve üretkenlik üzerinde önemli bir olumsuz etkiye sahip olduğunu teyit etmektedir (Tichtich ve Amira, 2024). Çalışanlar fikirlerini özgürce paylaşamadıkları ortamlarda, bilişsel ve duygusal anlamda tükenmişlik yaşamaya başlamaktadırlar. Bu da zamanla örgütsel bağlılığın azalmasına ve işten ayrılma niyetinin artmasına neden olmaktadır. Örgütsel sessizliğin hem örgütsel düzeyde hem de bireysel düzeyde olumsuz ve kalıcı sonuçlar doğurabileceği ve uzun vadede bakıldığında örgütün performansını da olumsuz yönde etkileyebileceği görüşü yapılan araştırmalar ile desteklenmiştir (Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001; Tangirala ve Ramanujam, 2008, akt. Üçok ve Torun, 2015). Çakıcı (2008), sessizliğin örgütlerde performans ve sinerjiyi engellediğini ifade etmiştir. Özellikle kolektif problem çözümü ve yaratıcı düşünme süreçlerinde çalışanların aktif katılımı büyük önem taşıırken, sessizlik bu süreçleri zayıflatmakta ve örgütsel öğrenmeyi durma noktasına getirmektedir.

5.2.2. İnovasyon ve Öğrenme Süreçlerinin Sekteye Uğraması

Sessizlik, örgütün hatalardan öğrenme, yenilik üretme ve mevcut süreçleri iyileştirme kapasitesini doğrudan engellemektedir. Fikirlerin bastırılması, yenilikçi düşüncelerin ortaya çıkmasını engellemektedir (Detert ve Burris, 2007), örgütlerin iyileşme ve gelişme süreçlerini kısıtlamaktadır (Çakıcı, 2008). Örgüt içinde paylaşılamayan bilgi, örgütsel öğrenmeyi durdurmaktadır. Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizliğin en önemli olumsuz etkisinin örgütsel öğrenmenin durması olduğunu belirtmiştir. Tangirala ve Ramanujam (2008) tarafından yapılan çalışmada çalışanların fikirlerini paylaşmadığı ortamlarda, süreç inovasyonunun ciddi ölçüde azaldığını göstermiştir. Sessizliğin örgütlerde iyileşme ve gelişmeyi kısıtladığı ifade edilmiştir.

5.2.3. Karar Kalitesinin Düşmesi

Çalışanlardan gelen geri bildirimlerin eksikliği, üst yönetimin örgüt içinde neler olup bittiğine dair gerçekçi olmayan bir algı geliştirmesine neden olur. Bu da hatalı ve eksik bilgiye dayalı kararlar doğurur. Milliken vd. (2003), çalışanların çoğu zaman yönetsel sorunları ve performans risklerini rapor etmediğini ve bunun karar süreçlerini ciddi biçimde zayıflattığını belirtmiştir. Yine yapılan çalışmalarda örgütsel kararların verilmiş sürecinde farklı ve katılımcı bakış açısının ne kadar önemli olduğu vurgulanmış, örgütün devamlılığı için aşağıdan yukarıya, doğru bilginin doğru zamanda iletilmesinin oldukça önemli olduğunu vurgulamıştır. Ancak sessizlik iklimi kritik bilgilerin yönetsel düzeylerde dolaşımını, problemler ile yüzleşmeyi ve yeniliği olumsuz etkilemektedir (Tangirala ve Ramanujam, 2008, s. 38-39). Grup temelli karar alma süreçlerine yönelik çalışmalar ise, farklı bakış açıları ve alternatiflerin değerlendirilmesinin karar kalitesini artırdığını göstermektedir (Çakıcı, 2010). Dolayısıyla, örgüt içinde sessizliğin hâkim olması yalnızca iletişim kanallarını değil, aynı zamanda karar alma süreçlerinin etkinliğini ve doğruluğunu da olumsuz yönde etkilemektedir.

5.2.4. Örgütsel Güvenin ve Psikolojik Güvenliğin Zayıflaması

Sessizlik, çalışanlar arasında bir güvensizlik kültürü oluşturur. Çalışanların hem yönetim kademesine hem de ekip arkadaşlarına karşı güveni azalmaktadır. Sessizlik norm haline geldikçe açık iletişim daha da zorlaşır. Detert ve Edmondson (2011), sessizlik kültürünün örgütsel psikolojik güvenliği aşındırdığını ve bu durumun sessizliğin kurumsallaşmasına neden olduğunu ileri sürmektedir.

5.2.5. İş Gören Devir Hızının Artması

İfade özgürlüğünün bulunmadığı ve çalışanların kendilerini değersiz hissettiği ortamlarda işten ayrılma niyeti artmaktadır. Sessizlik sürdükçe içsel motivasyon azalır, çalışanlar örgütten psikolojik olarak ayrılmaktadır. Vakola ve Bouradas (2005), örgütsel sessizlik ile çalışan devri oranı arasında pozitif ilişki bulmuştur. Araştırma bulgularına göre, çalışanlar ifade edemedikleri, fikirlerinin dikkate alınmadığı ve katılım göstermelerinin engellendiği örgütlerde, işten ayrılma davranışına yönelme eğilimindedirler. Bu durum, örgütsel sessizlik kültürünün yalnızca bireysel düzeyde değil, kurumsal düzeyde de maliyet yarattığını göstermektedir. Nitekim çalışan devri oranındaki artış, kurum için hem bilgi ve deneyim kaybı anlamına gelmekte hem de yeni personelin işe alım ve uyum süreçleri nedeniyle ek kaynak ve zaman maliyeti oluşturmaktadır. Örgütsel sessizlik kültürü sürdükçe çalışanların psikolojik doyum düzeyleri azalmakta, bu da örgütten kopuş davranışları ile sonuçlanmaktadır. İfade özgürlüğünün tanınmadığı, katılımcı iletişimin teşvik edilmediği ortamlarda, çalışanların uzun vadeli olarak örgütte kalmaları güçleşmektedir. Bu nedenle, yönetimlerin çalışanların sesini duyan, katılıma değer veren ve psikolojik güvenliğin tesis edildiği bir örgüt iklimi oluşturmaları, çalışan bağlılığının sürdürülmesi açısından kritik önem taşımaktadır.

6. Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular

Örgütsel sessizlik yalnızca bir davranış biçimi değil, aynı zamanda ifade edilmeyen düşüncelerin ve bastırılmış seslerin hangi temalar etrafında yoğunlaştığıyla da ilgilidir. Alanyazında çalışanların en sık sessiz kaldığı konular, belirli tematik alanlar altında incelenmiştir. Bu alanlar hem örgüt içi dinamiklerin hem de yönetsel yapının çalışan davranışları üzerindeki etkisini yansıtmaktadır. Milliken ve arkadaşları (2003) tarafından yapılan çalışmada çalışanların en çok yöneticilere ilişkin olumsuz değerlendirmeler, etik dışı uygulamalar, iş süreçlerine dair eleştiriler, mobbing ve iş yükü dağılımı gibi konularda sessiz kaldıklarını ortaya koymaktadır. Bu sessizlik, örgütlerin kendi hatalarını fark etme ve düzeltme kapasitesini sınırlamaktadır. Yine Çakıcı (2008) tarafından yapılan çalışmada “çalışanlar hangi konularda sessiz kalıyor?” sorusuna yanıt aranmaya çalışılmış, araştırma sonucuna göre; etik konular ve sorumluluklar, yönetimle ilgili konular, çalışanların performansı, iyileştirme çabaları ve çalışma olanakları hakkında sessiz kalındığını ifade etmiştir.

6.1. Yönetim ve Liderlik Uygulamalarına İlişkin Eleştiriler

Çalışanların sessiz kaldığı en belirgin konulardan biri yöneticilere ve liderlik uygulamalarına yönelik eleştirilerdir. Çalışanlar, genellikle yöneticilerin yeterliliği, liderlik tarzları, karar alma süreçlerinde sergilenen adalet düzeyi ve yönetim politikalarına ilişkin olumsuz değerlendirmelerini doğrudan ifade etmekten kaçınmaktadır. Milliken ve arkadaşları (2003), bu tür konuların özellikle çalışanlar arasında ifade edilmeyen, bastırılmış duyguların yoğunlaştığı alanlar olduğunu ortaya koymuştur. Sessizlik, çalışanların üst düzey yöneticilerin hatalı uygulamalarına veya etkisiz liderlik biçimlerine karşı geri bildirim vermekten kaçındıkları alanlardandır.

Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizliğin özellikle üst yönetime yönelik eleştirilerde yoğunlaştığını belirtmekte, bu durumun çalışanlar arasında konuşulmayan ancak paylaşılan bir norm haline gelebileceğini vurgulamaktadır. Özellikle hiyerarşik ve otoriter yapının baskın olduğu organizasyonel kültürlerde, sessizlik bir tür “hayatta kalma stratejisi” olarak görülmekte ve çalışanlar yöneticilerinin kararlarını sorgulamaktan ya da eleştirmekten kaçınmaktadır. Tangirala ve Ramanujam (2008), liderin çalışanlardan aktif geri bildirim beklemediği, hatta bunu teşvik etmediği yönetim ortamlarında sessizliğin zamanla kurumsallaşarak norm haline geldiğini ifade etmektedir. Bu tür örgütlerde açık iletişimin eksikliği, çalışanın sesini duyurma isteğini kırmakta ve zamanla bireyler geri bildirim verme sorumluluğundan tümüyle uzaklaşmaktadır. Benzer şekilde Vakola ve Bouradas (2005), çalışanlar tarafından algılanan yönetsel duyarsızlık düzeyinin örgütsel sessizlikle doğru orantılı olduğunu göstermiştir. Yöneticilerin eleştirileri dikkate almadığı veya yapıcı geri bildirimlere kapalı oldukları durumlarda, çalışanlar olumsuz değerlendirmelerini bastırmakta ve sessizlik davranışlarını içselleştirmektedir. Bununla birlikte, Burris (2012) çalışanların yönetime ilişkin yapıcı eleştirilerde bulunabilmesi için liderlerin yalnızca geri bildirim teşvik etmekle kalmayıp, bu geri bildirimleri somut eylemlerle desteklemesi gerektiğini vurgulamıştır. Aksi halde, çalışanlar liderin sözde açıklığına rağmen gerçek bir değişim olmayacağına kanaat getirerek sessiz kalmaya devam edebilirler.

6.2. Etik Dışı Davranışlar

Çalışanların sessizlik davranışını sergilediği konulardan biri de etik dışı davranışlardır. Çalışanlar; yolsuzluk, hileli işlemler, ayrımcılık, taciz veya etik dışı uygulamalara tanıklık etmelerine rağmen sessizlik davranışı sergileyebilmektedirler. Bu sessizlik literatürde “etik sessizlik” veya “ahlaki sessizlik” olarak adlandırılmaktadır. Çalışanların yanlış uygulamalar,

yolsuzluk, ayrımcılık ve taciz gibi konuları dile getirmemelerinin temelinde ise cezalandırılma korkusu ve dışlanma endişesi yatmaktadır (Detert ve Edmondson, 2011). Greenberg ve Edwards (2009), etik sessizliğin çoğunlukla güven eksikliğiyle ilişkili olduğunu belirtmiştir. Kish-Gephart ve arkadaşları (2009), çalışanların etik konularda sessiz kalmasının özellikle “misilleme korkusuyla” bağlantılı olduğunu göstermektedir. Near ve Miceli (1995), etik ihlallerin dile getirilmemesinin örgüt içi yozlaşmayı kronikleştirdiğini ortaya koymuştur.

Organizasyonlarda yaşanan çatışmalar, kişisel saldırılar ya da mobbing gibi psikolojik şiddet durumlarında sessizlik oldukça yaygındır. Çalışanlar bu tür durumları dile getirmenin kariyerlerine zarar vereceğini ya da yönetimin bu konuları görmezden geleceğini düşündüklerinde sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Cortina ve Magley, 2003). Einarsen ve arkadaşları (2003), mobbingin sessizlikle sonuçlanan psikolojik bir yıkım süreci olduğunu savunmaktadır. Bu tür sessizlik, çalışanların tükenmişlik ve işten ayrılma niyetini artırmaktadır. Çalışanlar, özellikle işyerinde yaşanan mobbing, sözlü veya fiziksel taciz, duygusal dışlanma gibi olumsuzlukları çoğu zaman dile getirmezler. Cortina ve Magley (2003), sessizlikle sonuçlanan en yaygın sorunlardan birinin sözlü saldırılar olduğunu bulmuştur. Bu tür sessizlik hem kişisel hem de kültürel normlardan kaynaklanabilir.

6.3. İş Süreçlerine Dair Öneriler ve İyileştirme Fikirleri

Örgütsel sessizlik yalnızca sorunların dile getirilmemesiyle sınırlı bir olgu değildir; aynı zamanda yenilikçi fikirlerin, geliştirme önerilerinin ve alternatif çözüm yollarının da paylaşılmaması durumunu kapsamaktadır. Van Dyne ve arkadaşları (2003), çalışanların bazı durumlarda mevcut durumu korumak, örgütsel huzursuzluk yaratmamak veya değişim sürecine bağlı risklerden kaçınmak adına inovatif düşüncelerini ifade etmekten kaçındıklarını ortaya koymuştur. Bu tür bir sessizlik, örgütsel gelişimi doğrudan etkileyen yapısal bir engel olarak değerlendirilmelidir.

Milliken ve arkadaşları (2003) ise, çalışanların yalnızca sorunlara değil, aynı zamanda iyileştirmeye yönelik önerilere dair fikirlerini de dile getirmemeyi bilinçli bir tercih olarak uyguladıklarını belirtmektedir. Bu tür sessizlik kararının ardında çoğunlukla fikirlerin dikkate alınmayacağı, uygulamaya konulmayacağı ya da başkaları tarafından sahiplenileceği yönündeki olumsuz beklentiler yer almaktadır. Bu durum, çalışanların örgütsel katılım düzeylerini düşürmekte, aynı zamanda yenilik kapasitesini de sınırlandırmaktadır. Detert ve Burris (2007), özellikle liderin dinleme istekliliğinin düşük algılandığı ortamlarda, çalışanların fikirlerini daha

en baştan geri çıktıklarını ve potansiyel olarak örgüt yararına olabilecek katkılarını dile getirmeme eğilimi gösterdiklerini vurgulamışlardır. Bu tür bir durum, yönetsel duyarsızlıkla birlikte güven eksikliği ve aidiyet hissinin zayıflaması gibi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Liang ve arkadaşları (2012) tarafından yapılan ampirik çalışmada ise, psikolojik güvenliğin yüksek olduğu örgütlerde bu tür sessizlik davranışlarının daha az görüldüğü belirlenmiştir. Bu bağlamda, örgütlerin yalnızca sorun çözümüne değil, aynı zamanda gelişim fırsatlarını ortaya çıkaracak inovatif fikirleri teşvik edecek mekanizmalar geliştirmesi gerekmektedir.

6.4. İş Yükü, Rol Belirsizliği ve Performans Değerlendirme

Çalışanların aşırı iş yükü, adaletsiz iş bölümü, belirsiz görev tanımları ve adaletsiz performans değerlendirme sistemleri hakkında konuşmaktan çekindikleri gözlemlenmektedir. Knoll ve Van Dick (2013), bu tür örgütsel uygulamalara karşı dile getirilmeyen eleştirilerin çalışan bağlılığını zayıflatıldığını ve pasif davranışlara yol açıldığını vurgulamaktadır. Adil olmayan performans değerlendirmeleri, iş yükü dağılımı, yeteneklerin göz ardı edilmesi gibi konular, özellikle “yüksek maliyetli konuşmalar” olarak görüldüğünden sıklıkla sessizlikle sonuçlanmaktadır. Morrison (2014), yönetsel adaletsizlik algısının, konuşma niyetini dramatik biçimde bastırdığını vurgulamaktadır. Brinsfield (2013), performansa dair konularda sessizliğin “kurumsal misilleme” beklentisinden kaynaklandığını belirtmektedir. İş yükü, rol belirsizliği gibi konularda sessiz kalınması çalışanların örgütlere olan bağlılığını da azaltmaktadır (Knoll ve Van Dick, 2013).

6.5. Kurumsal Stratejilere ve Kararlara Yönelik Görüşler

Çalışanların örgütün stratejik planlamaları, vizyon belirleme süreçleri ve kurumsal değişim kararları gibi üst düzey yönetime ilişkin konular hakkında görüş bildirme konusunda çoğunlukla sessiz kaldıkları gözlemlenmektedir. Bu tür stratejik konular, çalışanların potansiyel katkılarını ifade etmeleri açısından kritik olmasına rağmen, örgütsel sessizlik bu alanlarda da etkili bir biçimde ortaya çıkmaktadır. Milliken ve arkadaşları (2003), çalışanların kurumun genel stratejilerine dair fikirlerini üst yönetimle paylaşma konusunda genellikle isteksiz davrandıklarını belirtmişlerdir. Bu isteksizliğin altında yatan temel nedenlerden biri olarak, çalışanların dile getirdikleri görüşlerin karar alma süreçlerinde herhangi bir fark yaratmayacağına olan inanç gösterilmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005). Diğer bir ifadeyle, çalışanlar fikirlerinin dikkate alınmayacağına veya sonuç yaratmayacağına inandıklarında, stratejik düzeyde görüş belirtmekten kaçınmaktadırlar. Bununla birlikte, Edmondson (1999), psikolojik güvenliğin düşük olduğu

örgütlerde çalışanların stratejik meseleler hakkında fikirlerini açıklamaktan kaçındıklarını vurgulamıştır. Dolayısıyla, güvenli olmayan örgütsel iklimlerde çalışanlar özellikle stratejik kararlara dair geri bildirim verme konusunda daha çekimser davranmakta, bu da örgütsel öğrenme, yenilikçilik ve değişim yönetimi açısından önemli bir engel oluşturmaktadır.

Sonuç ve Öneriler

Örgütsel sessizlik, bireysel ve kurumsal düzeyde ciddi sonuçlara yol açan karmaşık bir olgudur. Çalışanların seslerini duyurabilmesi, açık iletişim kültürünün tesis edilmesine bağlıdır. Bu nedenle, yöneticilerin ve liderlerin, örgütsel sessizliği azaltmaya yönelik politikalar geliştirmesi büyük önem taşımaktadır. Örgütsel sessizliğin anlaşılması, çalışan memnuniyetinin artırılması ve kurumsal başarıya katkıda bulunulması açısından önemli bir araştırma alanıdır. Bu bağlamda, örgütsel sessizlik üzerine yapılan çalışmaların derinleştirilmesi ve örgütsel yapılarla ilişkilendirilerek ele alınması gerekmektedir.

Örgütsel sessizliğin nedenleri bireysel, yönetsel, yapısal ve kültürel boyutlarıyla çok katmanlı bir yapıya sahiptir. Sessizliğe yol açan bireysel faktörler arasında kişilik özellikleri, öz güven eksikliği, geçmiş olumsuz deneyimler ve risk algısı öne çıkarken; örgütsel ve yönetsel düzeyde otoriter liderlik tarzı, adalet algısının zayıf olması, psikolojik güvenlik eksikliği, hiyerarşik yapıların katılığı ve ifade özgürlüğüne kapalı örgüt kültürü sessizlik davranışını beslemektedir. Sessizliğin sonuçları ise oldukça geniş bir yelpazeye yayılmaktadır. Bireysel düzeyde psikolojik stres, tükenmişlik, iş tatminsizliği ve kariyer gelişiminin engellenmesi gibi sorunlara neden olurken; örgütsel düzeyde verimlilik düşüşü, inovasyonun zayıflaması, karar kalitesinin bozulması, örgütsel güvenin aşınması ve çalışan devrinin artması gibi yapısal zafiyetlere yol açmaktadır. Bu bağlamda örgütsel sessizlik, yalnızca iletişim eksikliği değil; aynı zamanda stratejik bir tehdit olarak ele alınmalıdır.

Alan yazındaki çalışmalar göstermektedir ki örgütsel sessizlik, belirli konu başlıklarında yoğunlaşmakta ve çalışanlar farklı gerekçelerle bu konularda konuşmaktan kaçınmaktadır. Bu sessizlik alanları, örgütsel öğrenmenin, geri bildirim ve sürekli gelişimin önünde önemli bir engel teşkil etmektedir. Dolayısıyla örgütlerin, bu sessizlik alanlarını belirlemesi ve çalışanlara bu alanlarda güvenli konuşma ortamı sunması, sürdürülebilir yönetim açısından kritik önem taşımaktadır. Bu çerçevede örgütsel sessizlikle mücadele edebilmek ve çalışan sesini teşvik edebilmek için psikolojik güvenlik ortamı tesis edilmelidir. Çalışanların fikirlerini ifade ederken cezalandırılma veya dışlanma

korkusu yaşamayacakları bir örgüt iklimi oluşturulmalıdır. Dönüşümcü ve etik liderlik yaklaşımları teşvik edilmelidir. Açık iletişimi destekleyen, geri bildirim değer veren liderlik stilleri sessizlik davranışını azaltmada kritik rol oynamaktadır. Adil ve şeffaf örgütsel politikalar benimsenmelidir. Terfi, ödüllendirme, performans değerlendirme gibi süreçlerde adalet algısının sağlanması, çalışanların ifade özgürlüğünü artıracaktır. Çalışan katılımı ve geri bildirim sistemleri güçlendirilmelidir. Öneri sistemleri, anonim anketler ve açık toplantılar gibi araçlarla çalışanların katkıları görünür kılınmalıdır. Etik dışı uygulamalara karşı güvence sağlanmalıdır. Whistleblowing sistemleri geliştirilmeli ve bu sistemlere başvuran çalışanların korunacağı açıkça belirtilmelidir. Stratejik kararlara çalışan katkısı artırılmalıdır. Sadece operasyonel değil, vizyon ve kurumsal stratejilere dair konularda da çalışan görüşlerinin alınması sağlanmalıdır. Örgüt kültürü ve normları sessizlik karşıtı değerlerle güçlendirilmelidir. Uyum baskısına dayalı pasiflik yerine açıklık, saydamlık ve iş birliğine dayalı bir kültür inşa edilmelidir.

Sonuç olarak; örgütsel sessizlik, farkına varılmadığında kökleşebilen ve örgütsel gelişimin önünü tıkayan kritik bir sorundur. Bu nedenle yöneticilerin ve politika yapıcılarının, sessizlik nedenlerini bütüncül bir bakış açısıyla ele alması, yapısal ve kültürel reformlarla çalışan sesini teşvik etmesi büyük önem arz etmektedir. Unutulmamalıdır ki sürdürülebilir başarı ve yenilikçilik, ancak çalışanların kendilerini ifade edebildiği, güvene dayalı, katılımcı ve şeffaf örgütlerde mümkündür.

Kaynakça

- Ağırbaş, İ. (2021). Liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Otoriter liderlik bağlamında bir değerlendirme. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 19(2), 112-130.
- Araz, R. (2005). Çalışanların sessizliği ve örgütsel sessizlik olgusu üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 95-109.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.
- Biçer, C. (2024). Örgütsel sessizlik olgusu ve örgütlere olan etkisi: kavramsal bir çerçeve. *Bucak İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(1), 24-32.
- Bies, R. J. ve Shapiro, D. L. (1988). Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments. *Academy of Management Journal*, 31(3), 676-685.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.
- Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00385>
- Bowling, N. A. ve Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 998-1012. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.998>
- Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671-697. <https://doi.org/10.1002/job.1829>
- Burris, E. R. (2012). The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice. *Academy of Management Journal*, 55(4), 851-875. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0562>
- Chou, S. Y. ve Chang, T. (2020). Employee silence and silence antecedents: A theoretical classification. *International Journal of Business Communication*, 57(3), 401-426.
- Chou, W. J. ve Chang, C. C. (2017). Voice behavior in organizations: The influence of personality and organizational justice. *Journal of Business and Psychology*, 32(4), 441-453. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9455-2>
- Cortina, L. M. ve Magley, V. J. (2003). Raising voice, risking retaliation: Events following interpersonal mistreatment in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4), 247-265. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.8.4.247>
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.

- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessizlik: Sessizlik nedenleri ve sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 37-57.
- Çakıcı, A. B. (2007). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışının Nedenleri ve Sonuçları. *Amme İdaresi Dergisi*, 40(4), 147-166.
- Çakır, E. ve Uğurluoğlu, Ö. (2019). Sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik, sessizliğin nedenleri ve sonuçlarına ilişkin görüşleri. *İşletme Bilimi Dergisi*. <https://doi.org/10.22139/jobs.535835>.
- Çakır, Ö. (2007). Örgütsel sessizlik: Teorik temelleri ve nedenleri. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(2), 145-159.
- Dehkharghani, L. L., Paul, J., Maharati, Y. ve Menzies, J. (2023). Employee silence in an organizational context: A review and research agenda. *European Management Journal*, 41(6), 1072-1085. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.12.008>
- Dehkharghani, M., Paul, M., Maharati, Y. ve Menzies, J. (2022). Organizational silence and its gendered dimensions: A review and research agenda. *Gender in Management*, 37(2), 145-165.
- Dehkharghani, M., Paul, M., Maharati, Y. ve Menzies, J. (2023). Leadership, culture, and employee silence: A cross-national perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 36(1), 110-128.
- Detert, J. R. ve Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>
- Detert, J. R. ve Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461-488.
- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T. ve Wilkinson, A. (2011). Reconceptualising employee silence: Problems and prognosis. *Work, Employment and Society*, 25(1), 51-67. <https://doi.org/10.1177/0950017010381919>
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., Hayes, E. ve Wierba, E. E. (1997). Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers. *Strategic Management Journal*, 18(5), 407-423.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Ehtiyar, R. ve Yanardağ, M. (2008). İş yaşamında çalışanların sessizliği: Örgütsel sessizlik olgusu. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 55-64.

- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. ve Cooper, C. L. (2003). *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*. London: Taylor & Francis.
- Erkutlu, H. ve Chafra, J. (2018). Leader trust and voice behavior: The role of psychological safety and regulatory focus. *European Business Review*, 30(3), 272-291.
- Erol, G. ve Köroğlu, A. (2013). Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi / Journal of Travel and Hospitality Management*, 10(3), 45-64.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. ve Baron, R. A. (2003). *Behavior in organizations* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Greenberg, J. ve Edwards, M. S. (2009). *Voice and silence in organizations*. Bingley, UK: Emerald Group Publishing.
- Huang, X., Vliert, E. V. ve Vegt, G. V. (2005). Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2005.00024.x>
- Karademir, Ö. (2021). Örgütsel sessizlik: Sessizlik bir zorunluluk mu, yoksa stratejik bir tercih mi? In *Örgütsel Davranış: Şimdi Bu Konular Konuşuluyor* (ss. 350-378). Detay Yayıncılık.
- Karademir, T. (2021). Etik liderlik ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Teorik bir inceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 17(1), 359-373.
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K. ve Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Personnel Psychology*, 62(2), 289-313. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01118.x>
- Knoll, M. ve van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349-362. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1308-4>
- Liang, J., Farh, C. I. C. ve Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- Milliken, F. J. ve Morrison, E. W. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>

- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173-197.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>
- Near, J. P. ve Miceli, M. P. (1995). Effective whistle-blowing. *Academy of Management Review*, 20(3), 679-708.
- Nikolaou, I., Vakola, M. ve Bourantas, D. (2011). The role of silence on employees' attitudes: Evidence from Greece. *Employee Relations*, 33(5), 485-503. <https://doi.org/10.1108/00483481111159496>
- Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral of silence: A theory of public opinion. *Journal of Communication*, 24(2), 43-51.
- Özgen, İ. ve Sürgevil, O. (2009). Örgütsel sessizlik olgusu ve turizm işletmeleri açısından değerlendirilmesi. In Z. Sabuncuoğlu (Ed.), *Turizm işletmelerinde örgütsel davranış* (2. Baskı, ss. 316-337). Bursa: MKM Yayıncılık.
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. ve Fetter, R. (2000). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Premeaux, S. F. (2001). Breaking the silence: Toward an understanding of voice and silence in organizations. *Doctoral Dissertation*, Louisiana Tech University.
- Premeaux, S. F. ve Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00390>
- Rai, A. ve Koodamara, N. (2024). Ethical leadership and employee voice: Exploring the mediating role of organizational trust. *Journal of Business Research*, 165, 113243.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Tan, C. (2014). Organizational justice as a predictor of organizational silence. *Educational Research and Reviews*, 9(21), 1190-1202.
- Tangirala, S. ve Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.

- Tangirala, S. ve Ramanujam, R. (2008). Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1189-1203. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.35732719>
- Tichtich, M. ve Amira, K. (2024). Organizational Silence: Dimensions, Determinants, and Impact on Management - an Analytical Study. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. <https://doi.org/10.15330/jpnu.11.4.26-36>.
- Türk Dil Kurumu. (2025). *Güncel Türkçe Sözlük*. <https://sozluk.gov.tr>
- Üçok, D. ve Torun, A. (2015). Örgütsel sessizliğin nedenleri üzerine nitel bir araştırma. 2, 27-37. <https://doi.org/10.18394/IID.95591>
- Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458. <https://doi.org/10.1108/01425450510611997>
- Van Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Yeşilaydın, G., Bayın Donar, G., Esatoğlu, A. E. ve Yılmaz, G. (2016). Sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19(2), 155-180.
- Yılmaz, C. ve Gürhan Arcasoy, A. (2019). Dönüşümcü liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(3), 55-72.

Nepotizm 8

Ayşegül Aslıhan Civek¹

Özet

Nepotizm, en kısa haliyle örgütlerde akrabalara iltimas geçmek olarak ifade edilebilir. Bu nedenle bu kavrama, bazı kaynaklarda “akraba kayırmacılığı” olarak da yer verilmektedir. Kavram ilk kez Orta Çağ Dönemi’nde kullanılmaya başlansa da insanlığın genlerini koruma içgüdüğü nedeniyle nepotist uygulamaların varlığının ilk insana kadar uzandığı söylenebilir. Nepotist davranışların içgüdüsel bir boyutu olmakla birlikte; toplumun, ekonominin, kültürün, bulunulan örgütün yapısının ve eğitim gibi belirleyicilerin nepotizmin ortaya çıkması ve uygulanma şekilleri üzerinde büyük etkisi bulunmaktadır. Bazı toplumlarda ve koşullarda daha sık görülmesine rağmen her türlü toplum şeklinde ve her türlü şartta karşılaşılabilen bu kayırmacı davranış türünün yönetici ve çalışanlarca dikkate alınması gerekmektedir. Çünkü bu davranış türü, önemli sonuçlar doğurabilmektedir. Nepotizmin özellikle az sayıdaki aile mensupları üzerinde olumlu sonuçları olduğu fakat aile üyesi olmayan çalışanlar ile örgütün geneli üzerinde önemli olumsuz etkilerinin olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin bu olumsuz etkilerin ne denli önemli olabileceği konusunda eğitilmesi ve bu tür kayırmacı davranışların nasıl yönetilebileceğini anlamaları şarttır. Kitabın bu bölümü, nepotizme benzer diğer kayırma türlerini, nepotizmin sebeplerini, oluşturabileceği etkileri ve olumsuz etkilere karşı nepotizmin nasıl yönetilebileceğini içermektedir. Nepotizm ile ilgili bu bilgilerin çalışanlar ve özellikle yöneticiler tarafından irdelenip anlaşılması şüphesiz sıklıkla ve her koşulda ortaya çıkabilecek nepotik davranışların yönetilmesi açısından büyük önem arz etmektedir.

1. Giriş

Nepotizm, yani “akraba kayırmacılığı”; adalet ve liyakat ilkelerini tehdit etmesine rağmen hem dünyada hem de Türkiye’de kamu ve özel sektör ayrımı yapmadan sıklıkla karşılaşılan bir kayırma türüdür (Güney, 2024, s. 26). Nepotizm, en çok işe alımda karşılaşılan bir durum olsa da ne yazık ki yalnız

1 Dr. Öğr. Üyesi, Kastamonu Üniversitesi, Kastamonu Meslek Yüksekokulu, aakizilcik@kastamonu.edu.tr, Orcid ID: 0000-0002-4023-283X

iş alımıyla sınırlı kalmayan, iş süreçlerinde, terfi ve ödül gibi yükselmelerde de kendisini gösteren bir sorun olmaktadır.

Nepotist uygulamaların birçok sebebi bulunmakla birlikte sebeplerinden biri olan “içgüdüsel olarak hareket etme”, bu kayırmacı davranış türünün dünya var oldukça görülmüş olduğunu ve görülmeye devam edeceğini anlatmaktadır. Ancak kavram olarak ilk kez Orta Çağ’da kullanılmaya başlanan terimin bu kadar yaygın olmasının sebeplerini anlamak, nepotist uygulamaların kişisel ve örgütsel sonuçlarını bilmek kuşkusuz yöneticiler için büyük önem arz etmektedir.

Kelimenin kökeni, Latinceye yeğen anlamına gelen “nepos” kelimesidir. Terim ilk kez İtalya’da “nepotismo” olarak ifade edilmiş ve papalık sisteminde yöneticilerin yeğenlerini kayırması ile ilgili olarak kullanılmıştır (Karacaoğlu ve Yörük, 2012, s. 46; Kiechel, 1984, s. 57). Bu nedenle dilimizde İtalyancada kullanılan tam karşılığı ile “yeğencilik” olarak da yer bulan terimin bazı kaynaklarda “kayırmacılık” ile eş anlamlı kullanıldığı görülmektedir. Ancak “kayırmacılık” kavramı genel bir durumu ifade etmektedir ve ancak favoritizm ile eş anlamlı olarak kullanılması doğru kabul edilebilir. Nepotizm, favoritizmin alt başlığı olarak ele alınmalıdır. Çünkü nepotizm, favoritizm gibi herhangi bir özellik nedeniyle birilerinin kayırılmasını içeren geniş bir anlama değil, yalnızca akraba olma özelliğinden dolayı kayırmayı ifade eden dar bir anlama sahiptir. Bu bölümde nepotizmin ve benzer kavramların anlamlarının yanı sıra dünyada ve Türkiye’de nepotizmin yerine, nepotizmin sebeplerine, olumlu ve olumsuz etkileri ile olumsuz etkilerine yönelik çözüm önerilerine yer verilecektir. Sorun olarak ifade edilen nepotizm, zaman zaman bir zorunluluk olabilmekte, zaman zaman da çeşitli faydalar sağlayabilmektedir. Genel olarak olumsuz etkileri olan nepotist uygulamaların sebepleri ve etkileri, üzerinde durulması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

2. Nepotizm Kavramı ve Özellikleri

Nepotizm kavramı Latincedeki “nepot” kelimesinden türetilmiştir. Nepot, “yeğen” anlamına gelmektedir. Bu nedenle Türkçe bazı kaynaklar, nepotizmi “yeğencilik” olarak ele almaktadır. Kavramın Türkçe tam karşılığı bulunmasına rağmen bu kitapta kavrama, hemen hemen tüm akademik çalışmalarda olduğu gibi “nepotizm” olarak yer verilmiştir. Kavramın temelleri, ilk kez Orta Çağ’da, Katolik Kilisesi’ndeki yöneticilerin yeğenlerine yapmış olduğu ayrıcalıklara dayanmaktadır. Papa ve piskoposlardan bazıları yeğenlerini varis olarak belirleyip onlara çeşitli ayrıcalıklar sağlamışlar ve yetkilendirmişlerdir hatta Rönesans Dönemi’nde bu uygulamalar daha da

artmıştır (Ford ve McLaughlin, 1985, s. 78). İşte bu uygulamaları ifade etmek için o dönemde “nepotismo” kavramı kullanılmaya başlanmıştır.

Türk Dil Kurumu sözlüğünde nepotizm, “akraba ve yakın arkadaşları kayırma” olarak tanımlanmıştır. Esasen literatürde nepotizm, sadece “akrabalar” için yapılan kayırmayı tanımlamak için kullanılmakta, yakın arkadaşların kayırılması, aşağıda da bahsedilecek olan kronizm kavramı ile ifade edilmektedir. Ancak Türk Dil Kurumu, kronizme sözlükte yer vermemiş, her iki durumu da nepotizm ile açıklamıştır.

Nepotizm, bireylere yalnızca kan veya akrabalık bağı nedeniyle ayrıcalık tanınmasıdır. İşe alım, örgütteki nepotist uygulamaların ilk adımıdır. Ancak bu adımla sınırlı kalmayan nepotist anlayış, kayırılanın çalışma hayatı sırasında iş yükü dağılımı, yetkilendirme, terfi etme, ödüllendirilme gibi durumlarında da devreye girebilmektedir. Böylece “yeğenlerin” rahat bir iş hayatı sürmesi sağlanmaktadır. Akrabalara öncelik tanınması; örgüt içindeki adalet ve liyakat algılarını, çalışanların örgütteki performansını ve örgüte olan bağlılığını uzun vadede olumsuz etkileyebilmektedir (Demirel ve Savaş, 2017, s. 130).

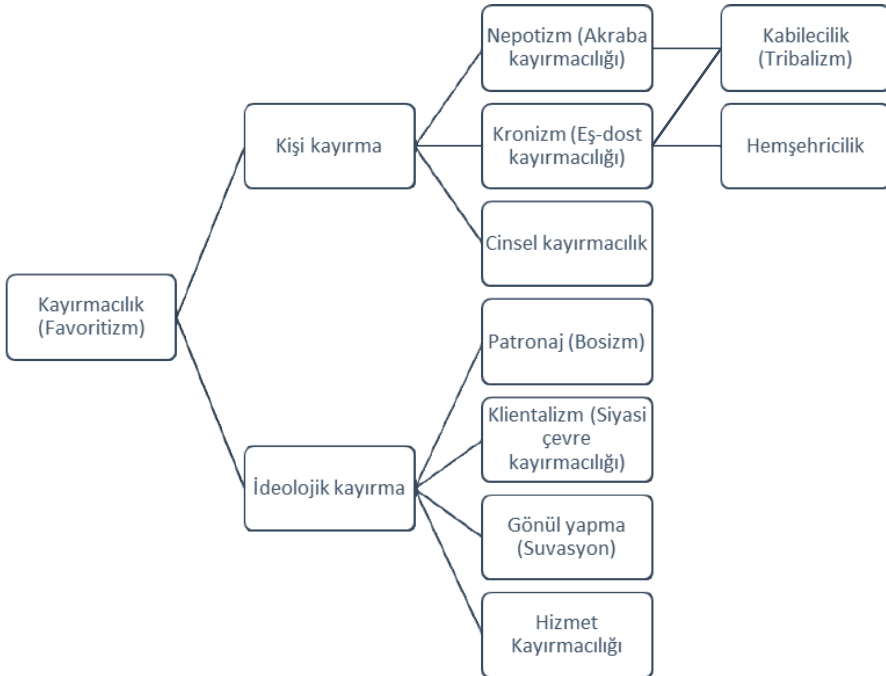
Nepotizmin temel özelliği, kayırmanın yalnızca kan veya resmi bağla oluşan “akraba” statüsüne sahip kişilere yönelik olmasıdır. Bu durum, nepotizmi diğer kayırmacılık türlerinden ayıran en kritik unsur olarak görülmektedir (Yılan, 2024, s. 272-273). Dolayısıyla nepotist uygulamaların temelinde akılcı bir yaklaşım yerine duygusallık bulunur (Demirsel, 2021, s. 171). Akıl yerine duyguların ağırlık kazandığı, yetkinlikler yerine akrabalık ilişkilerinin ön planda olduğu bir örgüt, profesyonel iş kültürüne oldukça uzak bir örgüttür. Bu da örgütün, uzun vadede amaçlarına ulaşmasını, hatta varoluşunu olumsuz yönde etkileyebilecek ciddi bir sorundur (Sarpong ve Maclean, 2017, s. 768).

Genel anlamda nepotizm, olumsuzluklar ile beraber anılır. Ancak araştırmalar, bu durumun bağlılık ve güven duygusu ile ilgili bazı olumlu yanlarının da olabileceğini göstermiştir. Ayrıca elbette her “yeğenin” liyakatsiz bir şekilde istihdam edildiğini söylemek de yanlış olacaktır. Bazı yetenekli akrabalar, işe girmeyi tırnakları ile hak etmiş olabilir. Ancak yine de diğer çalışanların nepotizm algısının kırılması zaman alacaktır. Nepotizmin oluşturduğu sorunlara çözüm bulabilmek için kavramsal isabeti arttırmaya ihtiyaç vardır. Bunun için de sorunu genel olarak “kayırma” şeklinde ele almak yerine, kayırma türlerini ayrıştırarak netleştirmek gerekmektedir.

3. Nepotizmle Benzer Kavramlar

Nepotizm, örgüt içindeki bazı çalışanlara karşı ayrıcalıklı davranmanın bir türüdür. Ancak örgütlerde başka kayırma davranışları da bulunmaktadır. Aşağıda kısaca bahsedilecek olan diğer kayırma türleri, zaman zaman nepotizmle karıştırılmakta, çoğu zaman da birlikte anılmaktadır. Diğer kayırma türleri, farklı dinamiklere işaret etmektedir. Her birinin sınırlarını ayırmak, hem etik çalışmalar, hem de sorunları netleştirerek çözüm yolu geliştirmek açısından önemlidir. Nepotizmi diğer kayırmacılık türlerinden ayıran en önemli özellik, bu kayırmanın yalnızca resmi veya kan bağı olan yakınlarla yapılmasıdır.

Özkanan ve Erdem (2014, s. 185), kayırmacılık türlerini iki temel alt sınıfta gruplamışlar ve bu gruplandırmayı şematize etmişlerdir. Şemada belirtilen iki alt sınıf, “adam kayırmacılığı” ve “siyasi kayırmacılık”tır. Bu iki temel ayrımın “kişi kayırma” ve “ideolojik kayırma” olarak ele alınması kelime anlamları itibarıyla daha uygun olduğu düşünüldüğünden bu bölümdeki şemada, temel ayrım bu şekilde sunulacaktır. Ayrıca Şekil Şahin’in (2021, s.163) çalışmasında bahsettiği gönül yapma ve cinsel kayırma türleri de dâhil edilmiştir. Böylece kayırmacılık türleri ile ilgili aşağıdaki şekil elde edilmiştir.



Şekil 1. Kayırmacılık Türleri

3.1. Favoritizm (Kayırmacılık)

Favoritizm, Latince'deki “favere”, yani yardım etmek, iyilik yapmak kelimesinden türemiş bir kelimedir. Türkçede “kayırmacılık” olarak ifade edilmiştir. Bu kavram, tüm kayırmacılık türlerini kapsayan genel bir ifadedir. Favoritizm, herhangi bir özel bağa (akrabalık, arkadaşlık, hemşchirlik, ideolojik yakınlık vs.) dayalı olarak bireylere ayrıcalık tanınmasıdır (Demirsel, 2021, s. 175). Favoritizmdeki tercih gerekçeleri daha geniş bir yelpazeye yayılır; bu yönüyle nepotizmden farklı ve tüm kayırma türlerini kapsayan bir yapıdadır.

Favoritizmde etkili olan, özellikle bir bağ değildir. Kavram geniş kapsamlı olduğundan; ideolojik bir anlayış, dünya görüşü, din, sosyal çevre, doğup büyüdüğü yer, mensubu olunan mezhep, akrabalık ilişkileri, hatırlı arkadaşlar vb. her türlü değişken, favoritizm uygulamalarında bir etken olabilmektedir.

Örgüt içerisinde favoritizm uygulamaları ile kayırılan gruplar menfaat sağlarken, örgütte bu uygulamalar dışında kalan “dışlanmış grup” ise rahatsızlık hissetmektedir. Liyakat, bilimsellik, akılcılık, objektiflik vb. ilkelerin göz ardı edildiği favoritizm, olumsuz sonuçları da beraberinde getirmektedir.

3.2. Kabilecilik (Tribalizm)

Aynı aşiretten veya kabilede olan kişilerin kayırılmasına tribalizm-kabilecilik ismi verilmektedir. Aynı aşirette kan bağı olduğundan nepotizmin bir türü olarak değerlendirilmektedir. Ancak nepotizmden küçük farklarla ayrılmaktadır. Nepotizmde akrabalık ilişkisi yakın akrabaları kapsamaktadır. Hısımlar nepotizmin kapsamında genellikle yer almazlar. Kabilecilikte ise akrabalık ve hısımlık ilişkileri uzak olsa da bu kişileri kayırmak için yeterlidir. (Kaya ve Gökçe, 2023, s. 410). Burada önemli olan aynı aşirete bağlı olmaktır.

3.3. Cinsel Kayırmacılık

Cinsel kayırmacılığın doğuşu, iş yeri aşkları ile ilgilidir. İş yerinde yönetici ile çalışanın gönül ilişkisinin bulunması durumunda, çalışan konumunda olan kişinin maaş artışı, fazla tolerans, eşitsiz çalışma koşulları gibi kayırmacı uygulamalardan yararlandığı görülebilmektedir. Cinsel kayırmacılık yöneticinin çalışanına karşılıksız bir aşk duyması ile de oluşabilmektedir. Kısaca cinsel kayırmacılık, yönetici pozisyonundaki bir kişinin alt pozisyonundaki bir çalışanla kurduğu romantik bağ nedeniyle o çalışana iltimas geçmesi olarak tanımlanabilir (Şahin, 2021, s. 163).

3.4. Kronizm (Eş-dost kayırmacılığı)

Kronizmin kelime kökeni, “khronios”dur. Bu kelime, aynı kökten türemiş olan ve aşına olup Türkçede kullandığımız “kronik” kelimesi ile anlam olarak benzerdir. Khronios, “uzun süredir devam eden” anlamına gelir. Kronizm için, kayırabilme gücüne sahip örgüt üyelerinin, uzun süredir devam eden eş-dost ilişkilerinin ortaya çıkardığı gönül borcu niteliğinde bir iltimas olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Karadirek, 2023, s. 212).

Kronizm, nepotizme göre daha fazla kişiyi kapsayabilmektedir. Nepotizm, kan veya resmi bir bağ ile akrabalık ilişkisi olan kişilerin kayırılması anlamına gelirken; kronizm, yakın arkadaşların, dostların, komşu vb. gerekçelerle hatırlı kişilerin kayırılmasıdır. Bu kayırma türünde kayıran, kayırdığı kişiyi tanımak zorunda dahi değildir. Akraba veya çok hatırı olan bir dostunun ricası ile de bir kişi kayırılabilir. Hatta hemşehricilik de bir kronizm şeklidir (Özkanan ve Erdem, 2014, s. 185). Ülkemizde sıklıkla bu tür kayırmalara rastlanır. Bu kayırmacılık türü, alan yazınında kendine “eş-dost kayırmacılığı” olarak da yer bulmaktadır.

3.5. Hemşehricilik

Aynı şehir veya aynı coğrafyadan gelen kişilere hemşehri denmektedir. Türk Dil Kurumu, hemşehri için “aynı memleketli” ifadesini kullanmaktadır. Memleket ise ülke sınırları kadar geniş bir kavramdır. Bu nedenle yurt dışında görülen bir Türk, hemşehri sayılabilmektedir. Ancak yurt içerisinde bu kelime ile genellikle bölge veya şehir kastedilmektedir.

Kendi memleketlerinden uzak bir yere yerleşmiş olan kişilerin, memleketlerinden uzak olmanın verdiği kaygıyı, dernek ve vakıf kurarak veya bunlara üye olup birleşerek gidermeye çalıştıkları sıklıkla görülmektedir. Dolayısıyla hemşehricilik kişilere güven veren ve oldukça sık görülen bir durumdur. Bu durum örgüte yansıdığı anda ise iltimasların dışında kutuplaşmaların ve işletme içi huzurun bozulması gibi kötü sonuçlar doğurabilecek bir durumun oluşması mümkün olabileceğinden örgüt içerisinde hemşehricilik davranışı tehlikeli kabul edilebilir (Bulgan, 2021, s. 18).

3.6. Patronaj

Patronaj, Türkçede de kendine yer bulmuş olan Latince “patrons” kelimesinden türemiştir. Üst kademelerdeki yönetici pozisyonundaki kişi anlamına gelen kelimeden yola çıkılarak patronaj kelimesi türetilmiş ve bu kelime de üst pozisyonundaki bu yöneticinin bir kişiyi desteklemesi anlamında kullanılmıştır (Polat, 2014, s. 74). Esasen tüm kayırma türlerinde kayıran,

genellikle bir üst kademedir. Ancak diğer kayırma türlerindeki “üst” kademedeki kasıt en üst olmayabilir. Bir müdür yardımcısı, şef, hatta hatırı sayılır başarılı bir çalışan bile kayırmanın gerekçesi olabilir.

Fakat patronajda üst kademe; bir yönetici, patron, siyasi veya dini bir aktördür, kayırıcı konumundadır ve kayırılan kişi genellikle kamu sektöründedir (Yıldırım, 2013, s. 355).

Patronaj, yöneticilerin veya siyasi aktörlerin, kendi çıkarlarına hizmet eden bireyleri kamu pozisyonlarına veya örgütsel görevlere atamasını ifade eder. Patronajda karar alma süreci doğrudan merkezî güç sahibine bağlıdır; liyakat ikinci plandadır. Örneğin kamu personel alımlarında “parti mensubiyeti”nin etkili olduğu durumlar tipik patronaj örnekleri arasında yer alır (Bayhan, 2002, s. 12). Kısaca patronaj, özellikle kayıran bir kamu görevlisi ise bir çeşit görevi kötüye kullanma örneğidir.

3.7. Klientalizm

Klientalizm, “client” kökünden türemiş bir kelimedir. Client, sığıntı veya yandaşma anlamlarına gelmektedir. Kavramın tarihi Eski Roma’ya dayanmaktadır. Romalıların gücüne sığınıp karşılığında onlara hizmet eden kişiler için kullanılan bu kelime, günümüzde esasen benzer anlamdan uzaklaşmamıştır (Demirsel, 2017, s. 173). Klientalizmde bir tür çıkar ilişkisi bulunmaktadır. Kayırmayı yapan, kayırılana daha güçlüdür. Kayırılana geçilen iltimasın sebebi, kayıranın kişisel fayda veya siyasi destek ihtiyacıdır. Burada kayıran, klient konumundaki kayırılana sadakat veya oy karşılığında avantaj sağlamaktadır (Kaya ve Gökçe, 2023, s. 413). Bazen bu talep net bir şekilde dile getirilmez ancak klient konumundaki kişi, kendini borçlu hissettiğinden kayıran kişiyi destekleme ihtiyacı duyar. Borçlu olma hissi, kayırılana örgütten çok kayıran kişiye hizmet etmesine neden olur. Dolayısıyla bu tür durumlarda örgütsel bağlılıktan ziyade, kişiye bağlılık söz konusu olabilmektedir (Ekinci, 2016, s. 55-60). Bu kayırma türü, siyasi partiler veya siyasetle ilişkili yerel yönetimler, seçim kampanyaları gibi yapılanmalarda sıklıkla görülmektedir.

3.8. Hizmet Kayırmacılığı

Hizmet kayırmacılığı, ideolojik/siyasi kayırma türlerinden biridir. Seçimle iktidara gelen partilerin sunduğu hizmetlerin kendisine en çok oy veren bölgelere yapması, başka bir deyişle hizmet sunma açısından oy gelen bölgelere avantaj sağlanıp bölgelerin kayırılması anlamına gelmektedir (Özkanan ve Erdem, 2014, s. 197). Bu tür bir kayırmacılık içerisinde; yolsuzluğu, görevi kötüye kullanmayı, eşitsizliği ve yozlaşmayı

barındırmaktadır (Key, 1994, s. 16). Ancak bu kayırmacılık türü, ülkemizde çoğu oy veren tarafından yadırganmamaktadır. Oy verenlerin yoğun olduğu bölgeler, minnet duymaları açısından hizmetlerin o bölgeye yağması gerektiğini düşünmektedirler. İktidardakiler ise bunu bir teşekkür gibi görmektedir. Seçim dönemlerinde bu tür hizmet kayırmacılığı çok daha sık görülmektedir (Eker, Altay ve Sakal, 1994, s. 87).

3.9. Gönül Yapma

Bu kavram, klientalizm ve hizmet kayırmacılığının bir türü olarak da değerlendirilebilmektedir ve bu iki kavrama çok benzemektedir ancak bu kavramlardan bazı detaylarla ayrılır. Gönül yapma, iktidarda bulunanların seçimler sırasında kendilerine büyük yardımları dokunan kişilere farklı şekillerde menfaat sağlayarak onlara iltimas geçmesi anlamına gelmektedir (Şahin, 2021, s. 163). Suvasyon olarak da kullanılan terim, oy kaybı yaşamamak için seçimlerde yardımı dokunan kişilerin taleplerine cevap vermek şeklinde gerçekleştirilmektedir. Hizmet kayırmacılığından farkı, oy karşılığında hizmet açısından avantaj sağlananın bir bölge değil, şahıslar olmasıdır.

4. Nepotizmin Boyutları

Nepotizmin etkileri yalnızca işe alım süreçleriyle sınırlı değildir; nepotizm, örgütlerde çok sayıda yapısal karar mekanizmasına etki eder. Bu bağlamda nepotizmi aşağıdaki üç ana boyutta incelemek mümkündür: işe alma, terfi ve işlem kayırmacılığı (Asunakutlu ve Avcı, 2010, s. 103).

4.1. İşe Almada Kayırmacılık

Nepotizm, en sık işe alım aşamasında görülmektedir. Hatta çoğu nepotizm tanımında, kayırmanın özellikle istihdam ve işe alım boyutu vurgulanmaktadır. Örneğin Karakaş ve Çak (2007, s. 78), nepotizmi “kişinin kendi güç ve otoritesini kullanmak suretiyle, kendi akraba ve aile fertleri için yeteneklerine bakılmaksızın istihdam olanağı sağlamasıdır” şeklinde tanımlamıştır. İşe alma boyutunda yapılan nepotist uygulamalarda, kişilerin deneyim, yetenek ve uygunluklarını göz ardı edip yalnızca akrabalık ilişkilerine odaklanılmaktadır ve yapılan nepotizm tanımları da bu boyut üzerine yoğunlaşmıştır.

İş dünyasında işe alım kararlarının sadece kan bağına göre alınarak liyakat ilkesinden taviz verilmesi oldukça yaygın bir durum haline gelmiştir (Ponzo ve Scoppa, 2011, s. 78). Bu nedenle iş arayan kişilerin iş arama şekilleri de değişmekte, işe girebilmek için kayırmacı bir unsur gözeten,

halk dili ile “torpil” arayan kişilerin çoğaldığı görülmektedir. Özellikle az gelişmiş ülkelerde akrabaların işe alınması halk tarafından da kanıksanır hale gelmiştir. Örgütlerde nepotist düşüncüyü benimseyen karar vericilerin, kişilerin yetenekleri ne olursa olsun, sadece adayların yakınlık derecesine bakarak işe alım yaptıkları görülmüştür (Ponza ve Scoppa, 2011, s. 78). Özellikle aile işletmelerinde işe alım süreçlerinde kurumsal prosedürlerin yerini aile kararları almaktadır. Bu durumun, diğer çalışanları olumsuz etkilemesi kaçınılmaz olacaktır.

Nepotizm ile işe alım, sadece diğer çalışanları değil, diğer çalışan adaylarını da olumsuz etkileyecektir. İşe girme ümitlerini tüketen bu tür uygulamalar, çalışan adaylarının geleceği ve tüm hayatını şekillendirmektedir. İşe girebilmek için yoğun çaba sarf edip kendini geliştiren ve yeteneklerle donanmış birçok birey, bu tür etik dışı nepotizm uygulamaları nedeniyle işsiz kalabilmekte ve hayallerine erişemeyebilmektedir.

4.2. Terfide Kayırmacılık

Terfi kararlarında da nepotist eğilimler sıkça gözlemlenir. Çalışana sağlanan terfi imkânlarının, kişinin çalıştığı yerde harcamış olduğu emeğin boşa gitmeyeceğini bilmesi, örgütün adaletine güvenmesi, çalışanın işini şevkle ve ümitle yapmasına vesile olması nedeniyle önemi büyüktür. Fakat akraba bireylerin daha az nitelikli olsalar dahi üst pozisyonlara getirilmesi, bu ümidi söndürüp diğer çalışanlarda küskünlük ve kırgınlığa neden olacaktır. Özellikle aile işletmelerinde, nepotizm öyle fazladır ki, “üst düzey bir pozisyonda olabilmek için aile üyesi olmak gerekir” algısı oluşmakta, bu tür işletmelerde çalışanlar, aile üyesi olmadıkları için hiçbir zaman üst pozisyonlara gelemeyeceklerini düşünmektedirler (Ateş, 2005, s. 12). Dolayısıyla bu tür uygulamalar, örgüt içinde hem adaletsizlik algısına hem de çalışan motivasyonunun azalmasına neden olmaktadır (Aslan ve Çınar, 2010, s. 92). Terfi sürecindeki bu tür ayrımcı uygulamalar, nitelikli iş gücünün başka örgütlere yönelmesine de yol açabilmektedir.

4.3. İşlem Kayırmacılığı

İşlem kayırmacılığı, örgüt içindeki operasyonel süreçlerde (nöbet dağılımı, izin planlaması, görevlendirme, iş yükü dağılımı gibi) akraba olan bireylerin lehine yapılan düzenlemelerdir. Başka bir deyişle, akrabalık ilişkileri nedeniyle bazı çalışanlara daha az riskli ve hafif işlerin verilip hakların kullanımı açısından daha avantajlı konuma getirilmesine işlem nepotizmi denmektedir (Çalık ve Naktiyok, 2018, s. 345). Bu kayırmacılık şekline “dağıtım adaletsizliği” kaynaklıdır denilebilir. Yöneticilerin ailedeki ve iş yerlerindeki rollerinin çatışması ve profesyonelliğin bir kenara itilmesi

sonucunda dağıtımda adaletsizliklerin görülmesi kaçınılmaz olmaktadır. Bu tür kayırmacılık biçimleri çoğu zaman açıkça görünmese de, örgüt içi informal iletişim kanalları aracılığıyla hızla yayılır ve adalet algısını zedeler (Yılan, 2024, s. 273).

5. Nepotizmin nedenleri

Nepotizmin yalnızca bireysel veya yönetsel bir tercih değil; aynı zamanda çok boyutlu bir sosyal olgu olduğu kabul edilmelidir. Dolayısıyla nepotizmin ortaya çıkmasını etkileyen çok sayıda faktör bulunur. Aşağıda bu olgunun ortaya çıkmasında etkili olan başlıca etkenler sıralanmıştır.

5.1. Sosyal ve Kültürel Yapı

Aile bağlarının güçlü olduğu, topluluk merkezli toplum yapılarında nepotizm yaygınlık kazanır. Bu tür toplumlarda birey değil, aile önceliklidir. Türkiye gibi kolektivist toplumlarda bu durum belirgin şekilde gözlemlenir (Karakavuz ve Çini, 2023, s. 109).

Toplumların kültürel değerleri, nepotizmin “etik” ya da “normal” görülüp görülmemesini belirler. Aileye sadakat, batı kültürlerinde görece olarak daha zayıf bir normken, doğu toplumlarında temel bir değer olarak kabul görülür (Woolsey, 2014, s. 2-5). Özellikle doğu toplumlarında aile bağlarına dayalı davranışlar “olması gereken” davranışlar olarak kabul görebilmektedir. Hatta akrabalarından birinin yönetici olduğu diğerinin çalışan olduğu bir örgütte, çalışan bir hata yapmış ise, yönetici olan akrabanın bu durumu saklaması veya onu koruması beklenmektedir. Aksi durum, bazı kültürlerde ayıplanma nedeni dahi olabilmektedir. Çünkü aile bağları birbirine desteği gerektirir. Aile işletmeleri, iş hayatına girememiş olan fertlerin iş hayatı ile tanışmasını sağlama görevi de üstlenmiştir. Aile büyüklerinin etkisi ve dinin aileye verdiği önem ile oluşan baskı, işletmelere böyle bir görevi yüklemektedir (Yıldırım ve Baltacı, 2024, s. 22-23). Aile birliği ve ailenin korumacı yapısı nepotizme etki eden etmenlerden biridir. Toplumun gelenekleri, aileye yönelik normları ve sosyal alışkanlıkları nepotizmi teşvik edebilir. Özellikle kırsal bölgelerde akraba istihdamı, bir “norm” olarak algılanabilir (Yıldırım ve Baltacı, 2024, s. 21). Öyle ki nepotizm, bazı aile büyüklerinin aileyi bir arada tutup bağlarını güçlendirmek için kullandıkları bir yöntemdir. Bazı ailelerde, aile üyelerinin tamamının tek bir çatı altında toplanması sayesinde ailenin parçalanamaz hale geleceği inancı bulunmaktadır (Mishra ve Bhaskar, 2017).

5.2. İlişkisel Belirleyiciler

Bireyler arasında güçlü duygusal bağlar varsa, işe alım gibi kararlarda rasyonellikten uzaklaşmak olasıdır. Bu durum genellikle öznel karar verme süreçlerinde gözlemlenir (Ülgen ve Durna, 2001, s. 579). Akraba ilişkilerinin, güven, aidiyet ve sadakat hislerini yaratması da nepotizmin ortaya çıkmasında etkindir (Yıldırım ve Baltacı, 2024, s. 21).

5.3. Örgütsel Yapı

Örgütsel faktörler, nepotizmi etkileyen önemli etmenlerden biridir. Kurumsallaşmamış, prosedürleri zayıf olan örgütler, nepotizme daha açıktır. Yazılı kuralların, politikaların yokluğu veya bulanıklığı kişisel takdir alanını arttırmaktadır (Yücel ve Özkalan, 2014, s. 247). Özellikle aile işletmelerinde veya aile kültürünü ön plana çıkaran işletmelerde nepotizm daha yaygın olabilmektedir (Özbilgin, Tatlı ve Karataş Özkan, 2012). Aile işletmelerinde nepotizmin yaygın olmasının sebeplerinden biri aileye verilen önem iken; bir diğeri, bu işletmelerin çoğundaki kurumsallaşma yokluğu, terfi, işe alım gibi düzenlemelerle ilgili politika ve kuralların net olmayışındır.

5.4. Politik Yapı

Nepotizm, siyasal sistemin yapısı, yasalar ve kurumlar ile yakından ilişkilidir. Merkeziyetçi, otoriter veya popülist sistemlerde yöneticiler, güçlerini aile üyeleri üzerinden pekiştirir. Patronaj ve klientalizm ile iç içe geçmiş bir yapıda nepotizm sistematikleşebilir (Ford ve McLaughlin, 1985, s. 85). Politik yapının nepotizm yanlısı olması, ekonomik, siyasi ve sosyal sorunlara yol açabilmekte, diğer kayırmacılık türlerinin de yayılmasına sebep olabilmektedir (Yıldırım ve Baltacı, 2024, s. 24).

5.5. İşletmenin Mülkiyeti ile İlgili Belirleyiciler

İşletmenin mülkiyeti, başka bir deyişle sahibinin kim olduğu nepotizmin görülme sıklığı ile ilgili bir etmen oluşturabilmektedir. İşletmelerde görülen mülkiyet tipleri, temelde kamu ve özel sektör olarak ayrılmaktadır. Bazı araştırmalar, Türkiye’de kamu sektörünün nepotik davranışlarının özel sektöre oranla daha fazla olduğunu iddia etmektedir (Özcan Sezer ve Ramazanoğlu, 2018, s. 744-745). Özel sektörde ise özellikle küçük aile işletmelerinin nepotizmi sıklıkla kullandığı, personel ihtiyacını öncelikle akrabalarından karşıladığı belirlenmiştir (Basu, 2009, s. 4).

5.6. Gelişmişlik Düzeyi

Gelişmişlik düzeyi hangi aşamada olursa olsun nepotizm örneklerine rastlamak mümkündür (Abdalla, Maghrabi, ve Raggad, 1998, s. 555). Ancak gelişmiş ülkelerde şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmaları daha

etkin olduğu için nepotizm daha az görülürken, az gelişmiş ülkelerde hem bu mekanizmaların işlerliğindeki sorunlar, hem de aile, toplum ve ekonomi gibi faktörler nedeniyle nepotizme sıklıkla rastlanır.

Gelişmişlik düzeyi; içerisinde ekonomi, eğitim, sağlık gibi konular bulundurmaktadır. Özellikle ekonomi ve eğitim, gelişmişlik düzeyinde önemli etmenlerdir. Ekonomik ve eğitimsel belirleyiciler başlıklarında bu iki etmene değinilmiştir.

5.7. Ekonomik Belirleyiciler

Esasen tüm ekonomik şartlarda nepotizmin görülmesi mümkün olsa da özellikle serbest piyasa ekonomisinin gelişmediği ülkeler ile ekonomik göstergelerin kötü olduğu ülkelerde nepotizme daha sık rastlanır (Acemoglu ve Robinson, 2012; Büte, 2011, s. 189). Çünkü ekonomik güvencesizlik ve kaynaklardaki sınırlılıklar, aile bireylerinin birbirine daha fazla dayanmasını, kişisel bağlantılara yönelinmesini zorunlu kılar. Bu durum, iş imkânlarının paylaşımında da kendini göstermektedir (Sidani ve Thornberry, 2013, s. 69). Ekonomik göstergeleri iyi olan ülkelerde ise önemli olan liyakattir. Bu nedenle nepotizm yüksek ekonomik düzeyi olan ülkelerde az görülür (Ağbulut, 2023, s. 229). Esasen liyakatin olduğu yerde ekonominin düzelmesi daha olasıdır. Sonuç olarak nepotik davranışlar aslında ekonomik göstergelerin kötüye gitmesi konusuna da katkı sağladığından kısır bir döngü oluşturmaktadır.

5.8. Eğitimsel Belirleyiciler

Nepotizm, bilgi ve becerilerin, yetkinliklerin göz ardı edildiği bir durum olarak tanımlanmıştı. Dolayısıyla yüksek eğitim seviyesine ihtiyaç duyuldukça nepotizmin etkisi zayıflayacaktır. Eğitim seviyesine olan ihtiyaç az ise nepotizmde herhangi bir sakınca görülmeyecek, hatta yaygınlaşacaktır. Ayrıca eğitim seviyesi düştükçe liyakat sistemine olan inançta da zayıflama meydana gelmektedir. Liyakate inanılmaması aile ilişkilerine dayalı istihdamı da meşrulaştıracaktır (Özbecek ve Gültekin, 2023, s. 54). Bu nedenle eğitime verilen önem, nepotizmle mücadelede önemli bir aktördür.

5.9. Evrimsel Belirleyiciler

Nepotizm sadece kültürel veya toplumsal tercihlere değil, aynı zamanda evrimsel psikolojiden kaynaklanan doğal eğilimlere dayanır. Evrimsel psikolojiye göre, insanların soydaş olduğu bir kimse ile işbirliği yapma olasılığı daha fazladır. Bu eğilim, modern örgüt yapılarında bile bilinç dışı olarak etkili olabilmektedir (Karakaş ve Çak, 2007, s. 78). Daha spesifik bir

yoldan gitmek gerekirse, bu oluşum genetik yaratımlarda çizgilerin devam edebilmesi ve genellikle sağ kalabilmelerinin bir aracı olarak davrandığı için bir canlının gelişiminin önemli bir özelliği olmaktadır (Karakaş ve Çak, 2007, s. 76). Hamilton'un (1964) "akraba seçilimi / kin selection" kuramına göre bireyler, genetik olarak yakın oldukları kişilere karşı daha fedakâr davranma eğilimindedir.

6. Nepotizmin Etkileri

Nepotizmin etkileri, olumlu etkiler, olumsuz etkiler ve aile üzerindeki etkiler olmak üzere üç bakış açısı ile incelenecektir. Nepotizmin, bir yandan örgüt içinde güven ve bağlılık gibi olumlu sonuçlar doğurabileceği ileri sürülse de, uzun vadede bu uygulamanın adalet, motivasyon ve performans üzerinde ciddi olumsuzluklara neden olduğu birçok araştırma tarafından kanıtlanmıştır (Demirel ve Savaş, 2017, s. 134). Aşağıda nepotizmin bu tür sonuçlarının oluşturduğu etkilere ayrı başlıklarda değinilecektir.

6.1. Nepotizmin Olumlu Etkileri

Nepotizm, yalnızca akrabalık ilişkileri gözetilerek yapılan işe alımlardır ancak "doğru işe doğru insan" ilkesi ile hareket edilerek akrabanın yetenek, ilgi, deneyim ve eğitimine uygun işlere yönlendirilmesi durumunda nepotizmin olumlu etkileri daha net görülebilecektir. Böylece yetenek, bilgi ve deneyimine uygun işlerde çalışan akrabadan iyi bir performans alınarak nepotizmin performans üzerine olumsuz etkisi kırılabilir. Bu durum nepotizmin olumsuz etkilerini azaltırken bir yandan da işe alım süreçlerindeki maliyetin düşmesini sağlamaktadır (Keleş, Özkan ve Bezirci, 2011, s. 12).

Nepotizmin performans üzerinden dolaylı başka bir etkisi olduğu daha ileri sürülmektedir. Bu iddiaya göre nepotizm, diğer çalışanlarda her zaman çalışma hevesini kırmaz, bazen de tam tersi bir etki yaparak daha çok çalışmalarını sağlar (Abdalla vd. 1998, s. 554). Terfi konusunda şanslı görülen kayırılmış çalışanlara bu imkânı vermek istemeyen diğer çalışanların yoğun çaba sarf ederek bir rekabet içine girmesi ve terfi için kendilerini ön plana çıkarmaya çalışması sonucu performansta artış görülebilir.

Nepotizme maruz kalan bireyler (yani akraba olan çalışanlar), kendilerini güvende hisseder ve örgüte daha uzun süre bağlı kalabilirler. Bu kişiler aidiyet duygusunu daha yoğun yaşarlar ve örgüt kültürünü daha kolay benimserler (Araslı ve Tümer, 2008, s. 124). Özellikle aile işletmelerinde, ikinci kuşak bireylerin erken yaşta yönetime hazırlanması bu anlamda olumlu bir yatırım olarak görülebilir.

Nepotizm, akraba olan çalışanların kayırılması anlamına geldiğinden onlar için birçok açıdan avantaj sağlamaktadır. Bu avantajlardan biri de kendilerini güvende hissetmeleridir. Bu güven hissi, örgüte olumlu bir sonuç olarak yansır çünkü kendilerini güvende hisseden bu çalışanlar örgüte daha uzun süre bağlı kalabilirler. Bu kişiler aidiyet duygusunu daha yoğun yaşarlar ve örgüt kültürünü daha kolay benimserler (Araslı ve Tümer, 2008, s. 124). Özellikle aile işletmelerinde, ikinci kuşak bireylerin erken yaşta yönetime hazırlanması bu anlamda olumlu bir yatırım olarak görülebilir (Barut, 2015, s. 392).

Akrabalık vesilesi ile özellikle başka şekilde iş gücüne katılamayan gençlerin istihdam edilmesinde payı olduğundan hem istihdam edilenin kendisine, ailesine hem de ekonomik anlamda istihdam göstergelerine de olumlu katkı sunulmaktadır.

Akraba niteliğindeki çalışanda oluşan güven hissi, aile ilişkilerindeki güvenle alakalıdır. Aile bireyleri arasında güvenin yüksek olması, karar alma süreçlerini hızlandırabilir. Ayrıca kriz anlarında aile üyelerinin örgütü terk etme ihtimali düşük olduğundan, istikrar açısından avantaj sağlanabilir (Yılan, 2023, s. 278). Ayrıca yöneticinin çalışan niteliğindeki akrabasına duyduğu güven, yetki devri gerektiğinde ilk akla gelen kişi olması açısından yöneticiye kolaylık ve iç huzur sağlamaktadır (Karacaoğlu ve Yörük, 2012, s. 47-48).

Nepotizmin yararları olarak sayılabilecek olanların çoğu “güven”e bağlı olarak gelişmektedir. Akraba niteliğindeki çalışanda oluşan güven hissini bir yararı da bağlılık nedeniyle işten çıkmayı düşünmemesi ve işini sevmesinden kaynaklanmaktadır. Bu durum örgütteki işgören devir hızı ile devamsızlık oranlarının düşmesini de sağlayacaktır.

6.2. Nepotizmin Olumsuz Etkileri

Her ne kadar nepotizm bazı durumlarda güven, sadakat ve örgütsel bağlılık gibi olumlu çıktılar doğurabilse de, çoğu araştırma nepotik uygulamaların uzun vadede hem bireyler hem de örgüt yapısı üzerinde ciddi olumsuzluklara yol açtığını göstermektedir. Özellikle adalet, liyakat ve eşitlik ilkelerine dayalı örgüt kültürlerinin oluşmasını engelleyen nepotizm, çalışanlar arasında güvensizlik, iş tatminsizliği ve motivasyon kaybı gibi sonuçlara neden olabilmektedir (Demirel ve Savaş, 2017, s. 135). Akrabalık ilişkilerinin yönetim kararlarında etkili olduğu durumlarda, örgüt içindeki diğer bireyler kendilerini değersiz ve dışlanmış hissedebilir. Bu durum, örgütsel bağlılığı zayıflattığı gibi, bireylerin örgütten ayrılma eğilimlerini de artırmaktadır (Araslı ve Tümer, 2008, s. 124-125). Dışlanmış hisseden bu

çalışanlar, akrabalara sunulan avantajlar ve iltimaslar karşısında demoralize olacaklardır (Abdalla vd., 1998, s. 557).

Morali bozulmuş ve kendini değersiz hisseden diğer personel, örgüt içerisinde kayırılanlar ve dışlananlar kutuplarını fark edip kendini dışlanmışlar içerisinde ikinci sınıf bir çalışan olarak değerlendirecektir. Değersiz hisseden çalışanların kendine olan inancı yara alabilmekte, sosyal yabancılaşma yaşayabilmektedirler (Safina, 2015, s. 633-634). İkinci sınıf hissi yaşayan personel, bu histen kurtulmak için kendini değerli hissedebileceği başka örgütler peşinde koşacaktır (Büte, 2011, s. 390). Dolayısıyla nepotizmin örgüt içindeki personel devir hızına olan etkisi bir gerçektir.

Nepotizm, örgüt çalışanlarına yalnızca kendilerini değersiz hissettirmez, aynı zamanda ümitlerini de yok eder. Çünkü nepotizm ile işe alınan vasıfsız akrabaların, daha iyi koşullarda, daha yüksek mevkilerde pek de çaba harcamadan çalışabildiğini gören personel, kendi çalışmasının herhangi bir üst çalışanın akrabası olmaması nedeniyle “boşuna” olduğunu düşünmeye başlayacaktır. Akraba olmayan çalışan, böyle bir yöneticinin astı olarak görev yapıyorsa, kendi yetenek ve örgütsel katkısı ile nepotizmle mevki sahibi olmuş yöneticisinin yetenek ve katkısını karşılaştıracak ve bundan rahatsız olacaktır (Büte, 2011, s. 389). Akraba olmayan çalışan, ast yerine bir yönetici ise, bu kez de akraba olup yönetici konumunda olanlar ile yaşadığı ücret eşitsizlikleri, yetenekli yöneticilerin örgütten ayrılmak istemesine sebep olacaktır (Meriç ve Erdem, 2013, s. 470). Her halükarda yönetimin nepotik davranışları karşısında ister ast, ister üst konumda çalışsın, personelin duyduğu güvensizlik, ümitsizliğe dönüşmekte, ayrıca bireylerin kariyerlerinin bir noktada ilerlemesinin geçici veya kalıcı olarak durması anlamına gelen kariyer düzleşmesi de görülmektedir (Bolat, Bolat, Seymen ve Katı, 2017; s. 158).

Mutsuz olan personel başka örgütlerde iş tatminini yakalamaya çalışırken başka işletmelerde aynı nepotik davranışlar ile karşılaştığında ise bu sefer ümitsizliği derinleşip nepotik davranışları tüm ülke için genellemeye başlamaktadır. Sonuçta ise sadece tatminsiz, ümitsiz ve demoralize bir çalışan değil, ülkeden ayrılmayı düşünen bir birey karşımıza çıkmaktadır. Yetenek, deneyim ve bilgisini kullanarak bu ülkede amaçlarına erişip yükselmeyeceğini düşünen entelektüel ülke sermayesi, beyin göçüne niyet etmekte ve bu durum ülke ekonomisini önemli ölçüde olumsuz etkileyecek büyük insan kaynağı kayıplarına yol açmaktadır. Beyin göçü, ülkede entelektüel sermayenin azalması, rekabet gücünün azalması ve katma değer düşmesi gibi sonuçlara neden olmaktadır (Özkanan ve Erdem, 2014, s. 189).

Nepotizmin personel üzerindeki olumsuz etkileri değerlendirildiğinde, doğal olarak kayırılmayan ve akraba olmayan personelin mağduriyetine vurgu yapıldığı görülecektir. Ancak zaman zaman akraba niteliğinde olan personelin de mağduriyeti söz konusu olabilmektedir. Nepotizm genellikle sırf akraba olunduğu için istihdam edilen kişiler için kullanıldığından örgütlerde “akraba kontenjanı”ndan çalışan kişilerin neredeyse her zaman yetenek ve başarıları hakir görülmekte, elde edilen başarıları akrabalık ilişkilerine bağlanabilmektedir. Başka bir deyişle nepotik davranışlarla avantaj sağlanan personelin her başarısının altında bir desteğin olduğu ön yargısı bulunabilmektedir. Bu durumda akraba niteliğindeki çalışan da haksızlığa uğratılmış olacaktır. Başarı ve yeteneklerinin meşrulaştırılması için fazlaca çaba göstermek zorunda kalacaktır.

İşe alınan akrabalar, yalnızca akraba oldukları için işe alınmışlarsa ve hiçbir yeteneğe, bilgi birikimine veya deneyime sahip değiller ise bu durumda onların eğitimi, iş kayıplarına neden olmaları, çeşitli başarısızlıklar göstermeleri gibi maliyet unsurlarının üstlenilmesi, örgütü ve hatta ekonomik göstergeleri olumsuz etkileyecektir (Ören, 2007, s. 84-85).

Nepotizmin, özellikle aile şirketlerinde üst kademe yöneticiler içerisinde görülmesi, başka bir deyişle şirket sahiplerinin akrabalarını yönetici yapması, karar alma organlarını da olumsuz etkilemektedir (Büte, 2011, s. 388). Kararların alınmasında aile dışından kişiler olsa da, aile üyelerinin düşünce, karar ve görüşleri daha baskın gelmekte, demokratik bir ortam oluşturmakta zorlanılmaktadır. Özellikle yönetici konumundaki aile üyesinin, ailenin baskısı ile iş hayatında bazı kararlar alması kendisini de psikolojik olarak mağdur edebilmektedir.

Nepotizm yapılan işletmelerin aile işletmeleri olması durumunda, yöneticilerin çoğunun akraba olması sebebiyle profesyonel yöneticilerin karar süreçlerinden dışlanması, yetenekli bireylerin gölgede kalması ve kuşaklar arası çatışmalar, nepotizmin aile işletmeleri üzerindeki başlıca olumsuz etkilerindendir (Araslı ve Tümer, 2008, s. 129).

Yönetici konumundaki kişi, yönetici olmayan akrabasının yaptığı bir hatayı tolere etme konusunda daha istekli olmaktadır. Hatta zaman zaman hata başka birine yıkılıp akraba temize çıkarılabilir (Büte, 2011, s. 389). Bu durum, zaten adaletsizlik hissi yaşanan örgüt ortamını daha da güvenilmez kılacak, hatta örgüt içerisinde kutuplaşmalara yol açabilecektir. Örgütte akraba ilişkileri olan kişilerle olmayan kişilerin yaşadıkları çatışmalar, akraba konumundaki kişilerin diğerlerine mobbing uygulaması ile de sonuçlanabilecektir (Yazıcı ve Seçer, 2018, s. 123).

Nepotizmin olumsuz etkilerinden biri de, aile ilişkileri ile iş ilişkilerinin sınırlarının ve dengesinin korunamaması nedeniyle ortaya çıkan problemlerdir. Bu problemler örgütte huzursuz bir ortamın oluşmasına neden olup, diğer örgüt üyelerine de rahatsızlık verecektir. Yönetimde yer alan kardeşler veya kuzenler, bazen karı-koca arasında yaşanan çatışmalar, hem iş performansını hem de aile ilişkilerini olumsuz etkileyebilir (Karacaoğlu ve Yörük, 2012, s. 51).

Nepotizmin bir diğer olumsuz etkisi, örgütün profesyonelliği üzerinde görülmektedir. Örgütte çalışacak kişiler yetkinliklerden bağımsız bir şekilde, yalnızca akrabalık ilişkisi nedeniyle seçiliyorsa örgütün profesyonellikten giderek uzaklaştığı anlamına gelmektedir. Dolayısıyla insan kaynakları ile ilgili süreçlerde objektif değil, sübjektif kararlar alındığı, bunun da verimlilik, etkinlik ve maliyet açısından olumsuzluklara neden olacağı yadsınamaz (Erdirençlebi, 2020, s. 192). Ayrıca insan kaynakları biriminin objektif çalışmaması, şirket içindeki potansiyel yeteneklerin bulunmasına engel olmakla kalmayıp (Büte, 2011, s. 389) rasyonel ölçütlerden sapılması nedeniyle kurumsallaşmaya da engel oluşturmaktadır.

Uzun vadede nepotizm, profesyonel gelişim ve kurumsallaşmanın önündeki en büyük engellerden biri hâline gelir. Akrabalık ilişkileri, eleştiri mekanizmalarını baskılayarak örgütsel körlük yaratabilir. Nitelikli dış adaylar örgütle çalışmayı reddedebilir ve bu durum yetenek yönetimini sekteye uğratar (Demirel ve Savaş, 2017, s. 135).

Tüm bunlara ek olarak, nepotizmin yaygın olduğu ortamlarda çalışanlar arasında artan rekabet, dedikodu, pasif direniş ve iş yavaşlatma gibi olguların görülme sıklığı artacaktır.

6.3. Aile Üzerindeki Etkileri

Nepotizm yalnızca örgüt içini değil, aynı zamanda aile dinamiklerini de etkileyebilir. Yönetimde yer alan kardeşler veya kuzenler arasında yaşanan çatışmalar, hem iş performansını hem de aile ilişkilerini olumsuz etkileyebilir (Karacaoğlu ve Yörük, 2012, s. 51).

Aile üyeleri arasında oluşan güven ve iletişim kolaylığı, hızlı karar alma ve kriz yönetiminde esneklik gibi avantajlar sağlar. Ayrıca kurucu vizyonun ikinci ve üçüncü kuşaklara aktarılması kolaylaşır (Sönmez, 2019, s. 60; Yücel ve Özkalan, 2014, s. 247).

Yönetici konumunda olan veya işletme sahibi olan aile üyelerine, aile içerisinde yapılan baskılar bu kişinin örgütü için doğru karar almasını engelleyebilmektedir. Örneğin işletmede bir iş gücüne ihtiyaç duyulduğu

sırada, aile üyelerinden birinin de iş ihtiyacı varsa aile büyüklerinin baskısı, karar yetkisi olan bu kişinin, akrabasını tercih etmesine neden olabilmektedir. Aile içindeki dinamikler ile örgüt dinamikleri arasında denge kurulamaması aile içi olumsuzlukları da beraberinde getirmektedir.

7. Nepotizmi Yönetmek

Aslında her çalışanın elbette akrabaları vardır ve yönetici konumundaki kişilerin; donanımlı, yetenekli ve güvenebilecekleri akrabalarını işe almak istemeleri kadar doğal bir şey yoktur. Böyle bir işe alım da teknik olarak nepotizm örneğidir. Ancak burada gerçek bir nepotizmden söz etmek doğru olmayacaktır. Çünkü nepotizmde adaylar, yalnızca akraba oldukları için işe girmekte, bilgi, deneyim ve yetenekleri göz ardı edilmektedir. Bu durumda ise, işe girmeyi hak eden ancak aynı zamanda da akraba olan bir kişi vardır. Örgüt, bu akrabayı yetenekleri için işe alsaydı bile diğer çalışanlar bunun bir hak ediş nedeniyle mi yoksa akrabalık ilişkisi nedeniyle mi olduğu konusunda şüpheye düşüp yüksek ihtimalle nepotizm etkisi yaşayacaklardır. O nedenle işe alım süreçlerinin şeffaf ve adaletli yapıldığının güvenini verebilen bir işletme olmaya gayret edilmeli, işletmeye bir akraba alınacaksa o akrabanın bu işi hak ettiğinden herkesin emin olması sağlanmalıdır. Diğer bir deyişle nepotizmi engellemek yerine, nepotizmi yönetmeye çalışmalıdır. Örgütte akrabalık ilişkileri nedeniyle oluşabilecek adaletsizlik algısının zedelenmesinin önüne geçmek için kurumsal ve kültürel düzeyde çeşitli mekanizmaların kurulması gerekmektedir. Bunlar, proaktif ve reaktif yaklaşımlar olarak değerlendirilebilir. Nepotizmi engelleyecek veya olsa bile olumsuz etkilerini ortadan kaldıracak önlem niteliğindeki proaktif yaklaşımlar şu şekilde sıralanabilir:

- **Yazılı etik kodların oluşturulması:** Kurumlar, nepotizmi doğrudan yasaklayan ve liyakat ilkesine dayalı etik kurallar geliştirmelidir (Abdalla vd, 1998, s. 558).
- **Şeffaf seçim ve terfi mekanizmaları:** Aday seçim süreçlerinde nesnel kriterlerin esas alınması, sınav ve performans değerlendirmelerinin belgelenmesi büyük önem taşımaktadır. Açıklık, hesap verilebilirlik ve şeffaflık ilkelerinin esas alındığı, nitelikli çalışanların örgüte katılmasını ve örgütte yükselmelerini sağlayacak seçim ve terfi mekanizmaları kurulmalıdır. Böylece örgütün hem geleceğinin nitelikli çalışanlarca korunması, hem de personel devir hızının düşmesi sağlanacaktır.
- **Kurumsallaşma:** Kurumsallaşma, nepotizmi engellemede en etkili yöntemdir. Özellikle aile işletmelerinde kurumsallaşma sorunları yaşandığından, bu işletmelerde karar alma süreçleri, aile üyelerinin

keyfiyetinden çıkarılıp kurumsal normlara bağlanmalıdır. Özel hayat ile kurumsal hayat arasındaki sınırlar kesin olarak çizilmelidir. Bu konuda profesyonel yardım veya danışmanlık hizmeti alınabilir.

- **Eğitim ve farkındalık programları:** Yöneticilere etik yönetim, ayrımcılıkla mücadele ve kapsayıcı liderlik konularının yanı sıra, profesyonel düşünme, duygularını yönetme gibi konular ile her türlü kayırmacılık türleri hakkında eğitimler verilmelidir. Aile işletmelerinde, örgütte çalışan aile üyelerinin tamamına nepotizmin sakıncaları ve muhtemel sonuçları hakkında eğitimler verilmelidir. Gelecekte işletme yönetimin devri planlanan akrabaların vasıflı kişiler olması gerektiği, işletmenin sürekliliği için işe alınan akrabalarda objektif kriterlerin aranması gerektiği ve yetiştirilmesi ile ilgili bilinçlendirme çalışmaları yapılmalıdır.
- **Dış gözlem ve denetim mekanizmaları:** Bağımsız denetim kurulları veya insan kaynakları birimlerinin sürece müdahil olması, kararların daha objektif verilmesini sağlayabilir.
- **Toplumsal bilinç oluşturma:** Nepotizm ve diğer kayırmacılık türleri, kültürel ve sosyal yapıdan beslendiğinden toplumsal olarak topyekûn bir bilinç oluşturmak gerekmektedir. Bunun için bilim adamları ve devletin birlikte çalışması, kamu kurumlarının ve toplumsal politikaların bu amaca hizmet etmesi sağlanmalıdır. Toplumda kanıksanan, hatta gerekli görülen, yapılmadığında ayıplanan kayırma anlayışının yerini iş ahlâkına, hakkaniyet ve milli kalkınma anlayışına bırakması sağlanmalıdır.
- **Kamusal yaklaşım:** Kamu alanında da nepotizmin yönetilmesi şarttır. Verimlilik esasına dayalı istihdam politikaları ve şeffaf seçim süreçlerinin işletilmesinin sağlanması ile personelin sürekli eğitimi söz konusu olduğunda nepotizmin olumsuz etkileri önemli ölçüde giderilecektir.

Hali hazırda nepotik davranışları bulunup olumsuz etkilerini yaşayan, köklü değişimlerle yeni mekanizmalar oluşturmamış olan işletmelerin bu olumsuz etkileri yenebilmek için kullanabileceği reaktif yaklaşımlar şöyle sıralanabilir:

- **Kişisel yöntemler:** Örgütte uygulanan nepotik davranışlar nedeniyle mağdur olan personelin iş stresi yaşadığı daha önce belirtilmişti. Personelin yaşadığı bu stresin azaltılması ve yönetilebilmesi için stresle başa çıkma eğitimleri verilebilir.

- Stresin azaltılabilmesi için bir başka yol ise, stres faktörlerini etkisizleştirmektir. Bunun için strese neden olan akraba lehine yapılan eşitsiz davranışların, tüm personele uygulanması sağlanabilir. Görev dağılımları, iş yükleri, çevre koşulları, çalışma saatleri vb. düzenlemeler ile tüm çalışanların kayırıldığı bir yapı oluşturulabilir.
- **Kurumsal yöntemler:** Örgütteki akrabaların birbirlerinin doğrudan nüfuz sahasına girmesi, aynı komuta zincirinde bulunmaları, birbirlerinin gözetiminde olmaları engellenmelidir.
- İnsan kaynakları ile ilgili süreçlerde özellikle aile işletmelerinde aile dışından deneyimli yöneticilerin yetkilendirilmesi sağlanmalıdır.
- Yönetici konumuna getirilmiş olup uygun vasıfları bulunmayan akraba niteliğindeki personelin yetiştirilmesi sağlanmalıdır.

8. Değerlendirme

Nepotizm, kültürel olarak kabul görebilen ancak uzun vadede örgütsel işleyişi zedeleyen bir uygulamadır. Bu kavram, akrabalık ilişkileri, güven, sadakat ve bağlılık gibi olumlu değerlere dayansa da; bu ilişkiler liyakatin önüne geçtiğinde örgütsel adalet, motivasyon ve çalışma performansı ciddi şekilde zarar görür. Nepotist davranışlar az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde daha sık görülse de tüm ülkelerde görülebilmektedir. Türkiye gibi kolektivist toplumlarda; değerler, kültür, akraba ilişkilerinde hassasiyet gibi özellikler nedeniyle nepotizm meşrulaştırılsa da, özellikle kamu kaynaklarının etkin ve adil kullanılabilmesi, ülke ekonomisinin olumlu etkilenebilmesi için bu tür uygulamaların önüne geçilmeli veya olumsuz etkilerinin azaltılmasına çalışılmalıdır.

Etkin denetim mekanizmalarının kurulması, örgütsel prosedürlerin şeffaflaştırılması ve etik farkındalık eğitimlerinin yaygınlaştırılması, nepotizmin etkilerini azaltmada kritik öneme sahiptir. Aksi durumda, liyakatten uzak yönetim anlayışı, yalnızca bireyleri değil, tüm örgütsel yapıyı ve dolayısıyla ekonomik yapıyı içten içe çökertme riski taşımaktadır.

Kaynakça

- Abdalla, H. F., Maghrabi, A. S. ve Raggad, B. G. (1998). Assessing the perceptions of human resource managers toward nepotism: A cross-cultural study. *International Journal of Manpower*, 19(8), 554-570. <https://doi.org/10.1108/01437729810242224>
- Acemoglu, D. ve Robinson, J. A. (2012). *Why nations fail: The origins of power, prosperity and poverty*. Crown Business.
- Ağbulut, B. (2023). Aile işletmesinde yönetimde çalışanların nepotizm algısı. Bal, F. ve Ufacık, O. E. (Ed.), *Yönetim & Organizasyon Alanında Seçme Yazılar* içinde. Özgür Yayınları. Doi: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub258.c1309>
- Araslı, H. ve Tümer, M. (2008). Nepotism, favoritism and cronyism: A study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of North Cyprus. *Social Behavior And Personality: An International Journal*. 36(9), 1237-1250. <https://doi.org/10.2224/sbp.2008.36.9.1237>
- Aslan, İ. ve Çınar, O. (2010). Bir aile şirketinin kurumsallaşması: Yeniden yapılandırma ve varislerin yönetime hazırlanması süreci. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*- 2 (1), 89-97.
- Asunakutlu, D. ve Avcı, Y. (2010). Aile işletmelerinde nepotizm algısı ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 93-109.
- Ateş, Ö. (2005). *Aile işletmeleri: Değişim ve süreklilik*. Ankara: Sanayi Odası Yayını.
- Basu, S. (2009). Work place nepotism and stress. SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1409089> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1409089>
- Bayhan, V. (2002). Demokrasi ve sivil toplum örgütlerinin engelleri: Patronaj ve nepotizm. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi Mayıs*, 26(1), 1-13.
- Bolat, O., İ., Bolat, T., Seymen, O. ve Katı, Y. (2017). Otellerde nepotizm (akraba kayırmacılığı) ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Kariyer düzleşmesinin aracılık etkisi. *Manas Araştırmalar Dergisi*, 6(3), 158-180. <https://dergi-park.org.tr/tr/download/article-file/577896>
- Büte, M. (2011). Perceived nepotism and its relation to job satisfaction, negative word of mouth and intention to quit. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(36), 187-203.
- Çalık, A. ve Naktiyok, A. (2018). Nepotizmin örgütsel sessizliğe etkisinde öz yeterlilik algısının rolü: Hastane çalışanları üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 18(3), 343-351.
- Demirel, Y., ve Savaş, B. (2017). Nepotizmin yenilik ve yetenek yönetimi üzerindeki etkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(57), 129-140. <https://doi.org/10.16992/ASOS.13856>

- Demirsel, T. (2021). Nepotizm. Sağır, M., Erat, L. ve Aydın, A. U. (Ed.), *Örgüt içi davranışsal psikoloji* içinde (ss.169-185), Beta Yayıncılık. ISBN: 978-605-242-851-1.
- Eker, A., Altay A. ve Sakal, M. (1994). *Maliye Politikası*. Ankara: Takav Matbaası.
- Ekinci, B. T. (2016). *Bir işletme yönetim sorunsalı olarak vekalet teorisi ve kayırmacılık*. Ankara: Gece Kitaplığı.
- Erdirençelebi, M. (2020). Nepotizm. Bedük A. ve Öztürk M. (Ed.), *Farklı boyutlarıyla örgütsel davranış* içinde. Gazi Kitabevi, (ss.174-202).
- Ford, R. C. ve McLaughlin, F. S. (1985). Nepotism: Boon or bane. *Personnel Administrator*, 31(11), 78-89.
- Güney, S. (2024). Örgütsel Davranışın Temel Kavramları. Bayram, V. ve Özkanan, A. (Ed.), *Örgütsel davranış* içinde (ss. 1-42), Özgür Yayınları. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub599.c2565>
- Hamilton, W. D. (1964). The genetical evolution of social behaviour. *Journal of Theoretical Biology*, 7(1), 1-16.
- Karacaoglu, K. ve Yörük, D. (2012). Aile işletmelerinde nepotizmin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerine etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 44-56.
- Karadirek, G. (2023). Örgütsel kayırmacılık. Gülbahar, Y. (ed.), *Örgütsel davranış: Güncel konular ve araştırmalar* içinde (ss. 201-229), Özgür Yayınları. Doi: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub173.c784>
- Karakaş ve Çak. (2007). Yolsuzlukla mücadelede uluslararası kuruluşların rolü. *Maliye Dergisi*, 153 (Temmuz-Aralık), 74-101. https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2019/09/mkarakas_mcak.pdf
- Karakavuz, H. ve Çini, M. A. (2023). Nepotizmin iş performansı üzerindeki etkisinde iş stresinin aracılık rolü: Akademisyenler üzerine bir araştırma. *Malatya Turgut Özal Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 107-122.
- Kaya, Ş. ve Gökçe, A. (2023). Örgütsel kayırmacılık. Hırlak, B. (Ed.), *Örgütsel davranış kavramlar ve araştırmalar-I* içinde (ss. 403-425), Özgür Yayınları. Doi: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub79.c148>
- Keleş, H. N., Özkan, T. K. ve Bezirci, M. (2011). A study on the effects of nepotism, favoritism and cronyism on organizational trust in the auditing process in family businesses in Turkey. *International Business & Economics Research Journal*, 10(9), 9-16.
- Key, V. (1994). Politikada yolsuzluk teknikleri, politik yozlaşma ve rant kolla- ma. 15-24.
- Kiechel, W. (1984). How to relate to nepotism. *Fortune*, February, 143-144.

- Meriç, E. ve Erdem, M., (2013). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 467-498.
- Mishra, R. S. ve Bhaskar, U. (2017). Nepotism in hiring decisions: A review. *Journal of Applied Psychology*, 102(8), 1101-1121.
- Özbilgin, M. F., Tatlı, A. ve Karataş Özkan, M. (2012). Global diversity management at work: A review and research agenda. *Journal of World Business*, 47(2), 157-166.
- Ören, K. (2007). Sosyal sermayede güven unsuru ve işgücü performansına etkisi. *Kamu-İş*, 9(1), 71-90.
- Özkanan A. ve Erdem, R. (2014). Yönetimde kayırmacı uygulamalar kavramsal çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(20), 179-206.
- Polat S. ve Kazak, E. (2014). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(1), 71-92.
- Ponzo, M. ve Scoppa, V. (2011). A simple model of favouritism in recruitment. *Research in Economics*, 65(2), 78-88.
- Sarpong, D. ve Maclean, M. (2017). Service nepotism in cosmopolitan transient social spaces. *Work, Employment and Society*, 31(5), 764-781.
- Özbezek, B. D. ve Gültekin, V. M. (2023). Örgütsel destek. Hırlak, B. (Ed.), *Örgütsel davranış kavramlar ve araştırmalar-I* içinde (ss. 45-70). Özgür Yayınları, Doi: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub79.c130>
- Özcan Sezer, M. A. ve Geybullu Ramazanoğlu, Ö. (2018). Nepotism problem on promotion system of employees in public personnel system. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23, 739-757.
- Sidani, Y. M. ve Thornberry, J. (2013). Nepotism in the Arab world: An institutional theory perspective. *Business Ethics Quarterly*, 23(1), 69-96.
- Safina, D. (2015). Favouritism and nepotism in an organization: Causes and effects. *Procedia Economics and Finance*, 23, 630-634.
- Sönmez, Y. (2017). *Aile şirketlerinde kazananlar kaybedenler*. İstanbul: Az Kitap. ISBN 978-9752441347
- Şahin, M. (2021). Örgütlerde kayırmacılığa yönelik kavramsal bir analiz. *Çatalhöyük Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (6), 158-167.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü (TDK). Hemşehri. Türk Dil Kurumu Güncel Sözlüğü içinde. Erişim Tarihi: 09.06.2025, <https://sozluk.gov.tr/>
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü (TDK). Nepotizm. Türk Dil Kurumu Güncel Sözlüğü içinde. Erişim Tarihi: 08.06.2025, <https://sozluk.gov.tr/>

- Ülgen, H. ve Durna, U. (2001). “Yenilik yönetimi ve yenilik yönetiminde etkin olan örgütsel yapı ve faktörlere yönelik bir araştırma”, IX. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, 24-26 Mayıs, İstanbul.
- Woolsey, M. A. (2014). Perceptions of nepotism in a cultural context (Master’s thesis, Missouri State University). Missouri State University BearWorks. <https://bearworks.missouristate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1825&context=theses>
- Yazıcı, M. O. ve Seçer, B. (2018). İşe alma ve yerleştirmede nepotizm. *İş Gücü The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 113-136. <https://doi.org/10.4026/iscguc.504202>
- Yılan, Y. (2024). Kayırmacılık. Bayram, V. & Özkanan, A. (Ed.), *Örgütsel davranış* içinde (ss.. 271-296). Özgür Yayınları. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub599>
- Yıldırım, F. ve Baltacı F. (2024). *Yöneticinin karanlık kişilik özellikleri ve nepotizm*. Gazi Kitabevi.
- Yıldırım, M. (2013). Kamu yönetiminin kadim paradoksu: Nepotizm ve meritokrasi. *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 353-380.
- Yücel, İ. ve Özkalan, S. (2014). Aile işletmeleri, kurumsallaşma ve nepotizm. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 247-276.

Örgütsel Yabancılaşma 8

İbrahim Fırat¹

Özet

Modern örgütsel yapılar, hızla değişen çevresel koşullar, teknolojik gelişmeler ve artan rekabet baskısıyla birlikte daha karmaşık hâle gelmekte; bu da çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerini derinden etkilemektedir. Bireyler, yalnızca işlerine değil, aynı zamanda örgütlerine, iş arkadaşlarına ve hatta kendi rollerine karşı anlam, aidiyet ve kontrol duygularını kaybetme riskiyle karşı karşıya kalmaktadır. Bu durum, örgütsel yabancılaşma olarak tanımlanan, çok boyutlu ve dinamik bir süreci ifade etmektedir.

Bu bölümde, öncelikle yabancılaşma kavramının genel çerçevesi çizilmiş; Seeman'ın beş boyutlu modeli temel alınarak güçsüzlük, anlamsızlık, normsuzluk, toplumsal izolasyon ve kendine yabancılaşma gibi türleri açıklanmıştır. Ardından, örgütlerde yabancılaşma kavramı ele alınarak, örgütsel süreçlerde bireyin kendini dışlanmış hissetmesinin nedenleri tartışılmıştır. Bu bağlamda, yönetim tarzı, iş bölümü, bilgi akışı, örgüt büyüklüğü gibi örgütsel etmenlerin yanı sıra ekonomik istikrarsızlık, toplumsal çözülme, politik güvensizlik ve teknolojik dönüşüm gibi çevresel faktörlerin etkileri de incelenmiştir.

Çalışmanın ilerleyen kısımlarında, yabancılaşma duygusunun örgüt içi moral bozukluğu, tükenmişlik sendromu, işe devamsızlık ve performans düşüklüğü gibi tehlikeli sonuçlara yol açabileceği vurgulanmıştır. Aynı zamanda, bu sürecin çalışanlarda etik dışı davranış eğilimlerini de tetikleyebileceği ifade edilmiştir.

Bu kapsamda, yabancılaşmanın önlenmesi ve yönetilmesine yönelik stratejik önerilere yer verilmiş; insan kaynakları uygulamaları, iş şekillendirme, liderlik yaklaşımları ve katılımcı yönetim gibi müdahale araçlarının önemi ortaya konmuştur. Bununla birlikte, yabancılaşmanın tamamen ortadan kaldırılamayacağı ancak uygun müdahale ve önleyici stratejilerle etkisinin azaltılabileceği de vurgulanmaktadır. Bu nedenle örgütlerin, çalışan refahını ve sistemsel dengeyi korumak adına bu olguyu sürekli izlemeleri kritik

1 Dr. Öğr. Üyesi, Batman Üniversitesi, ibrahimfirat4673@gmail.com, 0000-0001-6102-7176

önemdedir. Bu yönüyle çalışma, örgütlerde görünmeyen ancak etkisi giderek artan tehlikeli bir davranış biçimi olan yabancılaşmanın anlaşılması ve yönetilmesine katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Elde edilen bulgular, yöneticiler ve politika geliştiriciler için hem önleyici hem de iyileştirici müdahale olanakları sunmaktadır.

1. Örgütsel Yabancılaşma (Organizational Alienation)

Modern örgüt yapılarında giderek artan değişim hızı, teknolojik dönüşümler ve sosyo-ekonomik baskılar, çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerinde köklü değişimlere neden olmaktadır. Bu dönüşüm sürecinde, bireylerin işlerine, örgütlerine ve hatta kendilerine karşı geliştirdikleri duygusal ve bilişsel kopuş, “örgütsel yabancılaşma” kavramını hem teorik hem de pratik düzlemde kritik bir tartışma alanı haline getirmiştir. Yabancılaşma yalnızca bireyin içsel dünyasında yaşadığı bir psikolojik çözülme değil, aynı zamanda örgütsel iklimi ve işleyişi tehdit eden; devamsızlık, sabotaj, görev ihmali ve düşük performans gibi tehlikeli davranışlarla sonuçlanabilen ciddi bir risk alanıdır. Bu bölümde, örgütsel yabancılaşmanın tarihsel kökenlerinden yola çıkılarak, kavramsal çerçevesi, temel boyutları, ortaya çıkmasına neden olan örgütsel ve çevresel etmenler ile yönetimine yönelik çözüm stratejileri kapsamlı biçimde ele alınmıştır.

1.1. Yabancılaşma

Yabancılaşma kavramı, sosyal bilimlerde köklü bir geçmişe sahip olmakla birlikte, özellikle son yıllarda işletmelerde çalışanların örgütlerine karşı geliştirdiği yabancılaşma eğilimi, dikkat çeken ve giderek daha fazla araştırılan bir olgu haline gelmiştir. Bu durumun temelinde, küresel rekabetin etkisiyle organizasyon yapılarında ve yönetim yaklaşımlarında yaşanan hızlı, köklü ve sürekli değişimlerin yer aldığı görülmektedir. Bu değişim süreci, çoğu zaman çalışanların yeni koşullara uyum sağlamasını zorlaştırmakta; bireyler, değişen roller karşısında kendilerini yetersiz, değersiz ve etkisiz hissetmeye başlamaktadır. Sahip oldukları bilgi ve becerilerin güncelliğini yitirmesi (obsolete hale gelmesi), bireylerde işe ve kuruma yönelik anlam kaybına ve güçsüzlük duygularına yol açmaktadır. Bu tür duygusal ve bilişsel kopuşlar ise çalışanın işe olan bağlılığını zayıflatarak motivasyonunu azaltmakta, verimliliğini düşürmekte ve nihayetinde örgütsel performans üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır (Koçel, 2020: 470). Bu bağlamda örgütsel yabancılaşma, yalnızca bireysel düzeyde yaşanan bir psikolojik çözülme değil, aynı zamanda örgüt içindeki işleyişi ve sağlıklı örgütsel iklimi tehdit eden tehlikeli bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Yabancılaşan çalışan, örgütle olan duygusal ve bilişsel bağını yitirdiğinde; pasif direnç, görev

ihmali, devamsızlık, düşük performans, çatışmacı tutum ve hatta sabotaj gibi örgüt açısından yıkıcı sonuçlar doğurabilecek davranışlara yönelebilir. Bu yönüyle örgütsel yabancılaşma, modern iş yaşamında görünmeyen ancak etkileri derin olan bir risk alan olarak değerlendirilmelidir.

Bu bölümün temel amacı, örgütlerde ortaya çıkan yabancılaşma olgusunun kaynaklarını ve nedenlerini belirlemek, aynı zamanda bu sorunun önlenmesi, yönetilmesi ve etkilerinin azaltılmasına yönelik çözüm yolları sunmaktır. Bu doğrultuda önce yabancılaşma kavramı teorik çerçevede ele alınacak; ardından örgütsel bağlamda yabancılaşmanın temel özellikleri, boyutları ve türleri detaylandırılacaktır. Devamında, örgütlerde yabancılaşmaya yol açan başlıca etmenler incelenecek ve bu durumun çalışanlar ile örgütsel yapı üzerindeki yansımaları değerlendirilecektir. Son olarak, örgütlerde yabancılaşmayı yönetme, önleme ya da işlevsel hale getirme sürecinde kullanılabilecek yöntem ve stratejiler üzerinde durulacaktır.

Günümüz dünyasında birey, modern yaşamın sunduğu hızlı değişim ve yeniliklerin etkisiyle, hem iş yaşamından hem de kendi iç dünyasından farkına varmaksızın uzaklaşmaktadır. Teknolojik ilerlemeler, sosyal beklentiler ve yaşam tarzlarındaki dönüşüm bir yandan cazip ve ilgi çekici görünürken, diğer yandan bireyin öz benliğiyle, temel değerleriyle ve toplumsal aidiyetiyle olan bağlarını zayıflatmakta, hatta zamanla koparmaktadır. Bu süreçte ortaya çıkan *yabancılaşma* olgusu; bireyin kendisine, benimsediği değerlere, içinde yaşadığı topluma ve çalıştığı kuruma karşı duygusal ve bilişsel bir mesafe geliştirmesine neden olmaktadır. Bu bağlamda bireyin kendine, değerlerine ve içinde bulunduğu sosyal ya da örgütsel çevreye yabancılaşması, yalnızca günümüz koşullarının bir sonucu değil, köklü bir düşünsel geçmişe sahip bir olgudur. Kökeni İyonya felsefesine kadar uzanan yabancılaşma kavramı, Latince’de “ruh hastası” anlamında kullanılan *alinea* sıfatından türetilmiştir (Akyıldız ve Dulupçu, 2003: 28). Latince sözlüklerde kavramın isim hali olan *alienatio*, “yabancılaşma” ya da “yabancılaştırma” anlamında kullanılmaktadır. Türkçeye ise Farsça kökenli “yaban” sözcüğünden türeyerek girmiştir (Kiraz, 2011: 148). “Yaban”, boş veya ıssız yer anlamının ötesinde, aidiyet duygusunun kaybını ve bireyin çevresine karşı geliştirdiği mesafeyi de çağrıştırmaktadır. Bu etimolojik gelişim, kavramın özünde taşıdığı yalnızlık, kopuş ve aidiyetsizlik duygularını güçlü bir biçimde yansıtmaktadır.

Genel olarak yabancılaşma; bireyin toplumsal, kültürel ve doğal çevresiyle olan uyumunun zayıflaması, çevresi üzerindeki denetim duygusunun azalması ve bu sürecin bireyde yalnızlık, çaresizlik ve kopuş hissini beslemesi olarak tanımlanabilir. Birey, zamanla içinde yaşadığı toplumdan uzaklaşarak, bu topluma ve onun kültürel değerlerine karşı bir tür yabancılaşma veya

düşmanlık geliştirebilmektedir. Yabancılaşma yalnızca bireyin çevresiyle olan ilişkilerini değil, aynı zamanda kişinin kendisine, başkalarına ve sosyal dünyaya dair duygu ve algılarını da etkiler (Şimşek vd., 2020: 118).

Kavramın kökeni ve genel tanımı ortaya konduktan sonra, yabancılaşma olgusunun birey ve örgüt düzeyindeki yansımalarını anlamlandırabilmek adına, bu yapının temel özelliklerine odaklanmak yerinde olacaktır.

1.1.1. Yabancılaşmanın Özellikleri

Yabancılaşma olgusuna ilişkin literatürde farklı yaklaşımlar geliştirilmiş olup, bu yaklaşımlar kavramın çok boyutlu ve dinamik yapısını ortaya koymaktadır. Aşağıda, yabancılaşmanın temel özelliklerine dair bazı belirlemeler sıralanmıştır (Şimşek vd., 2020: 118):

- Yabancılaşma, bir kişinin kendisine, başkalarına veya içinde bulunduğu çevreye karşı duygusal ve zihinsel bir kopuş yaşamasını ifade eder. Yabancılaşma, bir kişinin ya da nesnenin başka bir kişiden ya da şeyden uzaklaşması, kopması veya bağının zayıflaması durumunu ifade eder.
- Yabancılaşma insanın doğasında vardır. İnsanın varoluşsal yapısında zaman zaman ortaya çıkabilen doğal bir durumdur.
- Yabancılaşma ilk yaşamlarda üretilmiştir. İnsanlık tarihinin erken dönemlerinden itibaren gözlemlenebilen bir olgudur.
- Yabancılaşma, bireyin sosyal çevresiyle olan ilişkilerinden doğrudan etkilenir ve bu ilişkilerle sıkı bir bağ içindedir.
- Yabancılaşmanın modern biçiminde, kişiler ve yer aldıkları çevre arasında hızlandırılmış farklı güçlerin etkisinde olup hızlı değişim, teknolojik gelişmeler ve sosyal baskılar gibi çeşitli dinamiklerden beslenmektedir.
- Yabancılaşma sürecinde kişiler arası ilişkilerde artan rekabet, kıskançlık, güvensizlik, itaatsizlik ve saldırgan tutumlar gibi olumsuz davranışlar gözlemlenebilir.

Bu temel belirlemelere ek olarak, literatürde bazı kuramsal yaklaşımlar da yabancılaşma olgusunun özgün yönlerine dikkat çekmektedir. Bu yaklaşımlar, bireyin yabancılaşma sürecini hem bireysel hem de örgütsel bağlamda anlamlandırmak açısından önemlidir.

Seeman (1959), yabancılaşmanın önemli bir özelliğini bireyin çevresi üzerindeki kontrol duygusunun zayıflamasıyla ilişkilendirir. Ona göre birey, çevresini etkileyemediğine ya da kontrolünün sınırlı olduğuna inandığında güçsüzlük hissi yaşamaya başlar.

Korman (1976), yabancılaşmayı rol belirsizliği ve rol çatışmasıyla ilişkilendirir. Örgütlerde rollerin açık ve tutarlı biçimde tanımlanmaması ya da birbiriyle çelişen beklentiler oluşturulması, bireyin kendisini sistemin dışında ve kontrolsüz hissetmesine neden olarak yabancılaşma duygusunu pekiştirir.

Ashforth (2001), bireyin örgütsel kimliğiyle olan bağının zayıflamasını yabancılaşmanın önemli bir göstergesi olarak değerlendirir. Kişi, çalıştığı kurumun değerleri, amaçları ve kültürüyle özdeşleşemediğinde, aidiyet duygusu zayıflar ve duygusal kopuş baş gösterir.

Maslach ve Leiter (1997) ise yabancılaşmayı, tükenmişlik ve duygusal kopuşla birlikte ele alır. Onlara göre, yabancılaşan çalışan, yaptığı işe anlam yükleyemez, ilgi düzeyi azalır ve bu durum duygusal tükenmişlik düzeyini artırır.

Son olarak Giddens (1991), modern toplumun hızla değişen yapısının ve bireyler arası yoğun rekabetin yabancılaşmayı derinleştirdiğini belirtmektedir. Teknolojik gelişmeler, bireyin sosyal çevresinden uzaklaşmasına ve giderek yalnızlaşmasına zemin hazırlamaktadır.

1.1.2. Yabancılaşma Türleri

Yabancılaşma sınıflandırmasının en bilineni ve kapsamlı olanı Seeman'ın (1959) yabancılaşma boyutları/türlerini oluşturan beş durumluk sınıflandırmasıdır (Şimşek vd., 2008: 314; Şimşek vd., 2020: 119). Seeman (1959), yabancılaşmayı çok boyutlu bir olgu olarak ele almış ve bireylerin toplumla ve çevreleriyle olan ilişkilerindeki kopuşları beş temel boyut altında sınıflandırmıştır:

- a) Güçsüzlük (Powerlessness): Bireyin, olayların kendini sürüklediği veya olaylara gerçek benliğini yansıtamadığı duygusuna kapılmasıyla gündeme gelebilen güçsüzlük olgusu, insanların kendi kaderlerini kontrol etmekte karşılaştıkları başarısızlık derecesi ile de yakın bir ilişki içindedir.

Bireyin çevresini etkileyemediği veya kontrol edemediği his durumunu ifade etmektedir. Burada birey, kendi yaşamı veya çevresindeki olaylar üzerinde etkisinin kalmadığını düşündüğünde güçsüzlük hissi yaşar. Özellikle örgütlerde karar alma süreçlerinden dışlanan çalışanlar, işlerine ve kuruma karşı yabancılaşmaya başlar. Örneğin, alt düzey bir çalışan, yöneticilerin kararlarına katkı sunamıyorsa, kendisini sistemin etkisiz bir parçası gibi hissedebilir.

- b) Anlamsızlık (Meaninglessness): Anlamsızlık, grup tecrübesini tam olarak paylaşmada karşılaşılan başarısızlıklar, yani bireyin neye, hangi genel doğrulara inanacağını bilmemesi hali olup, bireylerin toplumu ve çevresinde olup bitenleri anlayamaması ile ilgilidir.

Bireyin yaptığı işte veya içinde bulunduğu sistemde anlam bulamaması durumunu ifade etmektedir. Burada birey, yaptığı eylemlerin bir anlam ifade etmediğini düşündüğünde veya bu eylemlerin sonucu üzerinde hiçbir etkisinin olmadığını hissettiğinde yabancılaşma yaşar.

- c) Normsuzluk (Normlessness): Davranışı yönltecek ilke ve ölçümler bulamamak ve amaca ulaşabilmek için toplumca onanmamış yollara başvurmak şeklinde ifade edilebilir. Toplumun davranışını düzenleyen değer ve düzgülerin kişiye anlamlı gelmemesi, yani toplumsal normların belirlediği başarı hedeflerine ulaşabilmek için toplum dışı davranışlara yönelmesi kuralsızlığı doğurmaktadır.

Toplumsal normların belirsizleşmesi veya bireyin bu normlara güvenini yitirmesi durumunu ifade etmektedir. Normsuzluk durumu toplumda veya örgütte kuralların geçerliliğini yitirdiği, belirsizliklerin arttığı ya da bireylerin toplumsal beklentilere olan güvenini kaybettiği durumlarda ortaya çıkar. Bu durum, bireyin yönsüzlük ve yalnızlık hissetmesine neden olur. Örneğin, bir kurumda liyakat yerine kayırmacılık varsa, birey “çaba göstermek” gibi normlara olan inancını yitirir.

- d) Toplumsal İzolasyon/ Tecrit (Isolation): Toplumsal (sosyal) izolasyon hali kişinin topluma alınmadığı, toplumdan atıldığı duygusuna sahip olduğu anda gündeme gelip, başkalarıyla anlamlı ilişki, etkileşim ve iletişim kuramamasına yol açmaktadır. Yabancılaşmış kişi kendisini arkadaşlarından ayrılmış, devamlı onlarla bir ilişki içerisinde bulunmayan ve onlara bağlı olmayan bir “yalnız ada” gibi görebilmekte ve bir tecrit olgusunu kabul etmiş görünmektedir. Kişinin ilgisi zayıf ise, yaşamını anlamsız buluyor, kendisini diğer insanlara göre herhangi bir şey yapmayan biri olarak görüyor ve “ben kimim?” sorusuna cevap vermek kendisi için zor geliyorsa; bu duruma bireysel açıdan izole olmuşluk ve yabancılaşma doğmuş demektir.

Toplumsal izolasyonun kısacası bireyin toplumun değerleriyle bağ kuramaması durumunu ifade etmektedir. Bireyin, toplumun genel değerlerinden veya grubun kültürel normlarından uzaklaştığını hissetmesidir. Bu izolasyon, dışlanma ya da marjinalleşme hissi yaratır. Örneğin, bir çalışan, ekip içinde iletişim kuramıyor ve fikirleri dikkate alınmıyorsa sosyal olarak dışlanmış hissedecektir.

- c) Kendine yabancılaşma/ Öz soğuma (Self-estrangement): Kendine yabancılaşma, kişinin bir süreç içinde öz benliğine soğuması ile ilgilidir. Bir kişi, yaşamdan herhangi bir tat alamıyor ve sosyal yapıya uyum zorluğu çekiyorsa öz soğuma ortamına sürüklenmiş demektir.

Kendine yabancılaşma kısacası bireyin içsel ihtiyaçlarıyla örtüşmeyen davranışlar göstermesi; otantik benliğinden uzaklaşması durumunu ifade etmektedir. Burada birey, yaptığı eylemlerle kendi değerleri, arzuları veya kimliği arasında bir uyumsuzluk hissettiğinde ortaya çıkar. Birey kendi davranışını “kendisine ait” görmez ve otantiklik duygusunu yitirir.

1.2. Örgütlerde Yabancılaşma

Örgütlerde yabancılaşma, bireylerin örgütsel süreçlerde kaybettikleri aidiyet, kontrol ve anlam duygusunun bir yansımasıdır. Bu olgu, iş yaşamındaki motivasyon eksikliği, performans düşüşü ve etik dışı davranışlar gibi tehlikeli sonuçlara zemin hazırlayan kritik bir psikososyal sorundur.

1.2.1. Örgütlerde Yabancılaşma Kavramı ve Kapsamı

Yabancılaşma, örgüt bağlamında bireylerin işlerine, örgüte ve sosyal çevrelerine karşı geliştirdiği duygusal, bilişsel ve davranışsal kopuşu tanımlar. Bu durum; çalışanın yaptığı işten anlam çıkaramaması, örgütsel amaçlarla özdeşleşememesi ve karar süreçlerinden dışlanmış hissi gibi deneyimlerle kendini gösterir (Nair ve Vohra, 2010). Bu nedenle örgütsel yabancılaşma, yalnızca bireysel psikolojik sorun değil; aynı zamanda örgütün kültürü, yapısı ve yönetim biçimiyle de doğrudan ilişkilidir.

Seeman (1959), yabancılaşmayı “güçsüzlük, anlamsızlık, normsuzluk, sosyal izolasyon ve kendine yabancılaşma” olmak üzere beş boyutta açıklayarak insanın hem doğasıyla hem de toplumsal bağlarıyla kurduğu bağlantılarda kopuşları tanımlar. Bu çok boyutlu yaklaşım, örgütlerde görülen yabancılaşmayı anlamamıza büyük katkı sağlar.

Örgütler, önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak üzere bir araya gelen insan topluluklarından oluşur ve bu ortak amaç, bireyler arasında karşılıklı bir bağımlılık ilişkisi yaratabilir. Ancak birey, özellikle de çalışan, çoğu zaman kendi oluşturmadığı bir iş dünyasında var olmaya çalışır. Bu dünyada, başkalarının koyduğu kuralları, aldığı kararları ve geliştirdiği fikirleri benimseyip uygulamak ya da uygulatmak zorundadır. Böyle bir ortamda çalışandan beklenen tutum, kişisel duygu ve düşüncelerini geri planda bırakması; işe ve ilişkilerine öznel katkılar sunmaktan kaçınmasıdır (Şimşek vd., 2008: 317). Ne var ki, günlük örgütsel yaşam yalnızca yazılı kurallar

ve resmi yapılarla sınırlı değildir. Biçimsel olmayan ilişkiler, dostluklar, gruplaşmalar, çıkar çatışmaları, kıskançlıklar ve anlaşmazlıklar örgüt içinde dinamik ve zaman zaman öngörülemez etkileşimler yaratabilir. Bu ortamda çalışanlar, yalnızca üretim yapan birer araç gibi görüldüklerini hisseder, beklentilerinin karşılanmadığını düşünür ve özellikle yöneticilerin katı tutumlarıyla karşılaştıklarında yabancılaşma ya da saldırganlık gibi çeşitli tepkiler geliştirebilirler. Ayrıca iş yerinde yaşanan doyumsuzluklar, şikâyetlerin dikkate alınmaması, keyfi uygulamalar ve adaletsizlik algısı, çalışanlarda örgüte karşı güvensizlik ve düşmanlık duygularını tetikleyebilir. Bu durum, zamanla bireyde yalnızlık hissini artırabilir, yönetimsizliğe neden olabilir ve işe olan bağlılığı ciddi biçimde zayıflatabilir (Şimşek vd., 2020: 119-120).

Örgüt üyeleri, örgütsel yapıdan ya da çevresel faktörlerden kaynaklanan yabancılaştırıcı herhangi bir biçim, uygulama veya unsurla karşılaştığında, bu durum “örgütsel yabancılaşma” ya da “örgütsel ilişkilerin yabancılaşması” olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda örgütlerde yabancılaşma, bireylerin örgütsel yapılara yönelik beklentilerinden, değer sisteminden, kurallardan ve sosyal ilişkilerden uzaklaşmaları anlamına gelir (Şimşek vd., 2008: 318). Yani birey, içinde bulunduğu örgütün normatif yapısıyla duygusal, bilişsel veya davranışsal uyumunu kaybettiğinde, örgütsel yabancılaşma durumu ortaya çıkmaktadır.

1.2.2. Örgütlerde Yabancılaşmanın Temel Etmenleri

Örgüt, beşerî ve fizikî kaynakların belirli amaçlar doğrultusunda sistematik biçimde bir araya getirildiği açık bir sistem olarak tanımlanır (Güney, 2004: 184). Açık sistem özelliğine sahip olan örgütler, hem içsel (örgütsel) hem de dışsal (çevresel) faktörlerden etkilenmeye açıktır (Şimşek vd., 2006). Bu doğrultuda, örgütlerde yabancılaşma üzerinde etkili olan etmenler de dolaylı ya da doğrudan olmak üzere iki düzeyde değerlendirilebilir. Söz konusu etmenler genel olarak **örgütsel** ve **çevresel** olarak sınıflandırılmakta olup, bireyin örgüte yönelik yabancılaşmasını tetikleyen bu faktörlerin kısaca açıklanması kavramın anlaşılmasına katkı sağlayacaktır (Şimşek vd., 2020: 120-121).

a- Örgütlerde Yabancılaşmaya Yol Açan Örgütsel Etmenler

Örgütsel yapı ve işleyişte yer alan çeşitli unsurlar, bireylerin örgüte yönelik aidiyetlerini zayıflatmakta ve yabancılaşma sürecini hızlandırabilmektedir. Bu bağlamda bazı temel örgütsel etmenler şu şekilde özetlenebilir (Şimşek vd., 2006; Şimşek vd., 2008: 318-319; Demirel ve Ünal, 2011; Şimşek vd., 2020: 120):

- Yönetim tarzı: Katı, otoriter ya da katılımcılıktan uzak yönetim anlayışları, çalışanların karar süreçlerinden dışlanmasına ve güçsüzlük hissine kapılmasına neden olabilir.
- Geçmiş deneyimler: Örgütte yaşanan olumsuz olaylar, adaletsizlikler veya çatışmalar, çalışanların örgüte karşı mesafe geliştirmelerine yol açabilir.
- Örgüt büyüklüğü (denetim alanı, yetki devri, uzman personel, merkezileşme veya merkezileşmeme): Aşırı merkezileşme, sınırlı yetki devri veya geniş denetim alanları, çalışanların kendilerini sistemin önemsiz bir parçası gibi hissetmelerine neden olabilir.
- Bilgi akışı: Düzensiz, tek yönlü veya kapalı bilgi sistemleri çalışanlarda dışlanmışlık duygusu yaratabilir.
- Grup özellikleri (grupların toplumsal yapıları, gruplarda rol yapıları, grup normu, grup içi dayanışma, gruplarda liderlik): İş yerinde yer alan sosyal grupların normları, roller ve liderlik biçimleri, bireyin grupta bütünleşmesini zorlaştırabilir.
- Modüler ilişkiler (örgüt bağı vb. nedenlerle kurulan yapmacık, geçici ve yüzeysel ilişkiler): Yüzeysel, kısa vadeli ve zorunlu nedenlerle kurulan ilişkiler, çalışanlar arasında güven ve aidiyet bağının gelişmesini engelleyebilir.
- Üretim biçimi/şekli (üretim yöntemine göre, mamullerin cinslerine göre, üretim miktarına göre, üretim sırasında izlenen yola göre): Üretim süreçlerinin mekanik, monoton veya bireysel katkıya kapalı olması, çalışanın işine yabancılaşmasına neden olabilir.
- İş bölümü: Aşırı uzmanlaşma ya da tekrarlayan görevler, bireyde anlamsızlık duygusu yaratabilir.
- Çalışma koşulları: Fiziksel çevrenin elverişsizliği, düşük ergonomi veya sosyal imkânların yetersizliği, örgütsel bağlılığı zayıflatabilir.
- Gürültü: Yüksek ses, kalabalık ortam veya dikkat dağıtıcı unsurlar, bireyin işine odaklanmasını ve kendini işine ait hissetmesini zorlaştırabilir.

b- Örgütlerde Yabancılaşmaya Yol Açan Çevresel Etmenler

Örgütlerin çevresine ait unsurlar da çalışanların örgüte yönelik aidiyetini ve bağlılığını doğrudan etkileyebilir. Bu çevresel etmenler, bireylerde yabancılaşma hissinin dış kaynaklı tetikleyicileridir. Örgütlerde yabancılaşmaya neden olan çevresel etmenler aşağıdaki gibi özetlenebilir

(Şimşek vd., 2006; Şimşek vd., 2008: 320-322; Demirel ve Ünal, 2011; Şimşek vd., 2020: 120-121):

- Ekonomik yapı: Ekonomik politikalarda yaşanan yetersizlikler, para ve sermaye piyasalarında görülen dalgalanmalar ile enflasyonun yarattığı baskılar, çalışanların gelecek kaygısını artırarak örgüte olan bağlılıklarını zayıflatabilir ve yabancılaşma hissinin tetikleyebilir.
- Teknolojik yapı: Teknolojik ilerlemelere rağmen bireylerin bu yeniliklerden yeterince faydalanamaması veya dışlanmış hissetmesi, örgütte kendini değersiz ya da geride kalmış hissetmesine neden olabilir. Bu durum, bireyde örgütsel yabancılaşma duygusunu güçlendirebilir.
- Toplumsal ve kültürel yapı: Toplumda hızla değişen değer yargıları, yaşam tarzları ve beklentiler; bireyin geleneksel normlarla modern yaşam arasında sıkışmışlık hissetmesine neden olabilir. Ayrıca, kültürel uyumsuzluklar, aile yapısındaki sorunlar ya da bireyin özel yaşamında yaşadığı çatışmalar, örgüte yönelik ilgisini ve aidiyet duygusunu olumsuz etkileyerek yabancılaşma sürecini hızlandırabilir.
- Sanayileşme, kentleşme ve sosyal çözülme: Plansız sanayileşme ile birlikte gelişen çarpık kentleşme, özellikle kırsal kesimden büyük şehirlere göç eden bireylerde sosyal çözülmeye ve aidiyet kaybına yol açabilmektedir. Yoğun gürültü, çevresel kirlenme ve ekolojik dengenin bozulması gibi olumsuz koşullar, bireyin yaşam kalitesini düşürerek örgütsel bağlarını zayıflatabilir ve yabancılaşma duygularını artırabilir.
- Politik ve hukuki yapı: Siyasal iktidarların işlevlerini yerine getirmekte yetersiz kalması, politik sistemdeki yozlaşma, merkezi ya da yerel yönetimlerin etkisizliği ve hukuki düzenlemelerdeki adaletsizlik algısı, bireylerde güvensizlik yaratabilir. Bu tür toplumsal yapı bozulmaları, çalışanların örgüte olan güvenini ve bağlılığını dolaylı olarak zedeleyerek yabancılaşmayı derinleştirebilir.
- Sendikal örgütlenme: Sendikal yapının zayıf olması, toplu iş sözleşmelerinde yaşanan anlaşmazlıklar ya da sürpriz şekilde alınan grev ve lokavt kararları, çalışanlarda güvensizlik ve belirsizlik duygularını artırabilir. Bu durum, bireyin kendini örgütten dışlanmış hissetmesine ve örgütsel yabancılaşmanın pekişmesine neden olabilir.
- Kitle iletişim araçları: Medyada artan bilgi kirliliği, basın-yayın organlarında yer alan yanıltıcı ya da çelişkili iletiler ve bireyin bu araçlara erişimde yaşadığı zorluklar, toplumsal gerçeklik algısında kopmalara neden olabilir. Medyaya karşı gelişen ilgisizlik veya duyarsızlık, bireyin

dünyayla kurduğu bağlantıyı zayıflatırken örgütsel bağlarını da dolaylı olarak etkileyerek yabancılaşma duygusunu besleyebilir.

1.3. Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi

Örgütlerde yabancılaşmanın bireysel ve kurumsal düzeyde doğurabileceği tehlikeli sonuçlar göz önüne alındığında, bu olgunun yalnızca tanımlanması değil, aynı zamanda etkin biçimde yönetilmesi de kaçınılmaz bir gereklilik haline gelmektedir. Bu doğrultuda önce bu olgu açıklanmış ardından bu olgunun yönetimine değinilmiştir.

1.3.1. Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Olgusu

Yabancılaşmanın örgütsel düzeyde yaratabileceği olumsuzlukları bertaraf edebilmek için, öncelikle bu olgunun yönetilebilir bir süreç olarak ele alınması gerekmektedir.

Örgütlerde yabancılaşmayı yönetmek, yalnızca bireysel motivasyon ve bağlılık kaybını engellemekle kalmaz; aynı zamanda örgütsel verimlilik, yenilikçilik ve performans açısından da stratejik bir zorunluluk oluşturur. Çalışanlar işlerine anlam yükleyemediğinde ya da süreçlere olan ilgilerini kaybettiğinde, bu durum örgütün sosyal ve teknik işleyişinde ciddi bozulmalara yol açabilir (Ghaleb, 2024).

Sanayileşmenin ilk evrelerinde gözlemlenen yabancılaşma, günümüzde bilgi toplumu dinamikleriyle birlikte farklı biçimlere bürünmüştür. Yabancılaşma olgusu; tarihsel dönem, sosyo-kültürel yapı ve ekonomik gelişmişlik düzeyine göre değişkenlik göstermekle birlikte, tamamen ortadan kaldırılması mümkün olmayan bir gerçeklik olarak varlığını sürdürmektedir. Ancak bu durum, yabancılaşma ile mücadele etme çabalarının ertelenmesini ya da göz ardı edilmesini gerektirmez. Aksine, hem mevcut yabancılaşma biçimlerini hem de gelecekte ortaya çıkabilecek potansiyel riskleri tanımlayabilmek, örgütsel sürdürülebilirlik açısından büyük önem taşımaktadır. Bu çerçevede, yöneticilere düşen temel sorumluluk, yabancılaşmayı azaltmaya ve mümkünse ortadan kaldırmaya yönelik stratejiler geliştirmek ve bu doğrultuda etkili müdahale yöntemleri belirlemektir (Şimşek vd., 2020: 121).

1.3.2. Yabancılaşmanın Önlenmesi, Çözümlemesi veya İşlevsel Hale Getirilmesine Yönelik Öneriler

Örgütlerde yabancılaşmanın yönetimi sorunun nasıl önlenebileceği, çözümlenebileceği ya da bazı durumlarda işlevsel bir şekilde dönüştürülebileceğine dair stratejik önerilere bu kısımda yer verilecektir.

Yabancılaşma olgusunun örgütsel bağlamda etkili bir biçimde yönetilebilmesi, yalnızca sorunun tespitine değil, aynı zamanda çözümüne yönelik stratejik yaklaşımların geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Bu doğrultuda, çalışanların örgütle kurduğu ilişkiyi güçlendirecek, işin anlamını ve bireysel bağlılığı artıracak yöntemlerin belirlenmesi önem taşımaktadır. Aşağıda, literatürde önerilen bazı çözüm yollarına yer verilmiştir (Toffler, 1989: 191-201; Reward, 1989: 59; Şimşek vd., 2006; Şimşek vd., 2020: 121-122):

Her şeyden evvel, örgütlerde insan kaynakları yönetiminin etkin ve stratejik biçimde yürütülmesi büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda, işe alım ve yerleştirme süreçlerinde bireylerin kişilik özelliklerinin değerlendirilmesi, pozisyonla uyumlu adayların belirlenerek uygun görevlere yönlendirilmesi gerekmektedir. Khan vd. (2019)'a göre, örgütsel eğitim ve öğrenme imkânları, mentorluk programları ve iş kaynaklarının artırılması gibi insan kaynakları uygulamaları, çalışanların iş-yaşam dengesini, özerklik duygusunu ve örgütsel aidiyeti artırarak yabancılaşmanın olumsuz etkilerini hafifletir. Bu yöntemler, çalışanın örgütsel sisteme yeniden dâhil olması için güçlü bir zemin oluşturur.

Bunun yanı sıra örgütlerde yabancılaşma sürecinin etkin biçimde yönetilebilmesi için birtakım stratejik adımların kurumsallaşması gereklidir:

- Yabancılaşma olgusunu yönetmeye yönelik programlar ve stratejik yaklaşımlar geliştirilmelidir.
- Yabancılaşma belirtilerini önceden tespit edebilmek amacıyla erken uyarı sistemleri geliştirilmelidir. Öngörü yeteneği gelişmiş ve çevresel sinyalleri doğru okuyabilen bir yönetici, örgüt içindeki yabancılaşma belirtilerini erken aşamada tespit ederek müdahale mekanizmaları oluşturmalıdır.
- Hem örgütsel hem de çevresel düzeyde yabancılaşmaya neden olabilecek faktörler, uzman ekiplerce düzenli olarak izlenmeli ve değerlendirilmelidir. Toplumsal dönüşümlerin hızla yaşandığı bir ortamda, işletme yönetiminin en öncelikli gereksinimlerinden biri, yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda sosyal ve politik çevreye dair hassas ve kapsamlı bilgiye sahip olmaktır. Yöneticilerin; toplumsal baskılar, potansiyel krizler, demografik değişiklikler, aile yapısındaki dönüşümler ve politik istikrarsızlık gibi faktörleri erkenden sezerek bu doğrultuda stratejik kararlar alması kritik önem taşımaktadır.
- Çalışanların psikolojik dayanıklılığını desteklemek adına stres yönetimi uygulamaları önceliklendirilmelidir.

- Çalışanların karar süreçlerine katılımını sağlayacak mekanizmalar oluşturularak katılımcı yönetim anlayışı kurumsallaştırılmalıdır.
- Örgüt içindeki çatışmaların yapıcı biçimde ele alınabilmesi için etkili çatışma yönetimi süreçlerine öncelik verilmelidir.
- İş ortamında moral ve motivasyonu artırıcı uygulamalara önem verilmeli, çalışanlara yönelik teşvik edici yaklaşımlar benimsenmelidir.
- Çalışanlar ve yönetim arasında ortak zeminde buluşabilecek, adil ve kapsayıcı bir sosyal politika oluşturulmalıdır.
- Son olarak, iş ortamının fiziksel, psikolojik ve sosyal açıdan daha doyurucu hâle getirilmesiyle çalışma yaşamının genel kalitesi artırılmalıdır.

Silah (2005: 215-217)'e göre, çevresel ve örgütsel faktörlerin yol açtığı yabancılaşma, çalışanların iş tatmini düzeyinin düşmesine ve iş yaşam kalitesinin zedelenmesine neden olmaktadır. Bu durum, örgütlerin iş yaşamına yönelik bazı yapısal önlemler almasını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda; katılımcı yönetim uygulamaları, işin genişletilmesi, rotasyon yoluyla iş değiştirme, işin zenginleştirilmesi ve iş tasarımının yeniden yapılandırılması gibi stratejiler geliştirilmiştir.

İş şekillendirme (iş genişletme, iş zenginleştirme, görev rotasyonu, işin yeniden tasarımı), çalışanların iş tanımlarını kendi ilgi, yetenek ve değerlerine göre kişiselleştirmelerine olanak tanıyarak yabancılaşmayı önleyici güçlü bir strateji sunar. Özellikle çalışanların görev ve ilişkilerde özerklik kazanması, işin anlam kazanmasını ve işten kopuşun azalmasını sağlar. İranlı hemşirelerle yapılan bir çalışmada, iş şekillendirme uygulayan bireylerin işten ayrılma düzeylerinin anlamlı ölçüde düştüğü gözlemlenmiştir (Zohourparvaz ve Vagharseyyedin, 2023). Bu uygulama, çalışanların örgütün içinde duygusal ve bilişsel olarak yer almasını destekleyerek olumlu psikolojik sonuçlar doğurmaktadır. Aydın, Çınar ve Basım (2022)'in çalışmasında da algılanan yönetici desteğinin, iş şekillendirme sürecini güçlendirerek işten yabancılaşmayı azaltmada önemli bir moderatör görevi gördüğü bulgusuna yer verilmektedir. Çalışmada algılanan destek arttıkça iş şekillendirme davranışları yükseliyor ve çalışanların iş yabancılaşması azalıyor şeklinde net sonuçlar ortaya koymuştur. Dolayısıyla, yöneticilerin çalışanların kişisel katkılarını anlamaya yönelik destekleyici tutumları, yabancılaşmayı azaltan sistemde kritik bir rol oynadığı ifade edilebilir.

Boora ve Singh (2020)'in çalışmasında dönüştürücü liderlik tarzının, çalışanlarda yabancılaşma ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkiyi önemli ölçüde zayıflattığı bulgusuna varılmıştır. Araştırmada, dönüştürücü liderlik

algısının artışıyla yabancılaşma düzeyinin düşmesi ve bunun da tükenmişliğe dönüşen stresin azalması arasında güçlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu bulgu, liderliği yabancılaşmanın önlenmesinde etkin bir araç olarak gösterdiği söylenebilir.

Tüm bu öneriler, örgütlerde yabancılaşmanın etkili bir şekilde yönetilebilmesi için hem önleyici hem de iyileştirici stratejilerin bütüncül bir yaklaşımla ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

1.4. Sonuç

Örgütsel yabancılaşma, yalnızca bireysel düzeyde yaşanan bir uyumsuzluk ya da motivasyon kaybı değil; aynı zamanda örgütsel iklimi, iş süreçlerini ve nihayetinde kurumların sürdürülebilirliğini tehdit eden sistemik bir risk faktörüdür. Güçsüzlük, anlamsızlık, normsuzluk, sosyal izolasyon ve kendine yabancılaşma gibi çok boyutlu yapısıyla çalışanların işlerine karşı yabancılaşması, pasif direnişten sabotaja, düşük performanstan etik dışı davranışlara kadar çeşitli tehlikeli sonuçlara zemin hazırlamaktadır. Özellikle otoriter yönetim tarzı, yetersiz iletişim, liyakat dışı uygulamalar, fiziksel koşulların elverişsizliği ve çevresel baskılar gibi pek çok faktör, bu süreci derinleştirmektedir. Ancak yabancılaşma, yalnızca tespit edilmesi gereken bir sorun değil, aynı zamanda etkili biçimde yönetilmesi gereken bir örgütsel önceliktir. Bu bağlamda örgütsel yabancılaşmanın yönetimi, yalnızca bireyin psikolojik iyilik hâlini gözetken bir insani sorumluluk değil; aynı zamanda örgütlerin stratejik bir önceliği olmalıdır. Etkili insan kaynakları politikaları, işin anlamını ve çalışanın rolünü merkeze alan iş şekillendirme uygulamaları, dönüştürücü liderlik tarzı ve çalışan katılımını esas alan yönetsel yaklaşımlar, yabancılaşmayı azaltma sürecinde kritik rol oynamaktadır. Bu bölümde sunulan kuramsal çerçeve ve çözüm önerileri, örgütlerin yabancılaşma olgusunu proaktif bir yaklaşımla ele alarak, bu sorunun önüne geçmelerine katkı sağlayacak bütüncül bir perspektif sunmayı hedeflemektedir.

Kaynaklar

- Akyıldız, H., & Dulupçu, M. A. (2003). Kavramsal ve diyalektik süreç olarak yabancılaşma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3), 27–48.
- Ashforth, B. E. (2001). *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Aydın, E., Çınar, E., & Basım, H. N. (2022). Can job crafting be a remedy for struggling with work alienation? The moderator effect of perceived supervisor support. *Journal of East European Management Studies*, 27(1), 64–86. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2022-1-64>
- Boora, S., & Singh, D. (2020). Transformational leadership and emotional exhaustion: Mediation by work alienation. *International Journal of Management*, 11(7), 1117–1124. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.7.2020.099>
- Demirel, G., & Ünal, A. (2011). Meslek yüksekokullarında turizm eğitimi alan öğrencilerin örgütsel yabancılaşma eğilimlerini belirlemeye yönelik bir araştırma: Pınarhisar MYO örneği. II. Uluslararası VI. Ulusal Meslek Yüksekokulları Sempozyumu Bildirileri. Kırklareli: Kırklareli Üniversitesi.
- Ghaleb, B. D. S. (2024). The concept of alienation and alienation in organizations. *Pancasila International Journal of Applied Social Science*, 2(2), 206–223. <https://doi.org/10.59653/pancasila.v2i02.714>
- Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity: Self and society in the late modern age*. Polity Press.
- Güney, S. (2004). *Açıklamalı yönetim-organizasyon ve örgütsel davranış terimler sözlüğü*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Khan, M. A. S., Jianguo, D., Mann, A., Saleem, S., Boamah, K. B., & Usman, M. (2019). Rejuvenating the concept of work alienation through Job Demands–Resources model and examining its relationship with emotional exhaustion and explorative and exploitative learning. *Psychology Research and Behavior Management*, 12, 931–941. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S204193>
- Kiraz, S. (2011). Yabancılaşmanın kökeni üstüne. *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, (12), 147–169.
- Koçel, T. (2020). *İşletme yöneticiliği* (Genişletilmiş 18. baskı). Beta Yayınları.
- Korman, A. K. (1976). Hypothesis of work behavior revisited and an extension. *Academy of Management Review*, 1(2), 50–63.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.
- Nair, N., & Vohra, N. (2010). An exploration of factors predicting work alienation of knowledge workers. *Management Decision*, 48(4), 600–615. <https://doi.org/10.1108/00251741011041373>

- Reward, D. (1989). We must reinforce an employee's freedom to fail. *Business Horizons*, 32(5), 5–7.
- Secman, M. (1959). On the meaning of alienation. *American Sociological Review*, 24(6), 783–791. <https://doi.org/10.2307/2088565>
- Silah, M. (2005). *Endüstride çalışma psikolojisi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2008). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış* (6. baskı). Gazi Kitabevi.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T., & Diken, A. (2020). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, Ş., Çelik, A., Akgemci, T., & Fettahlioğlu, T. (2006). Örgütlerde yabancılaşma yönetimi araştırması. *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri* (ss. 569–587). Erzurum: Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Toffler, A. (1989). *Uyumlu şirket* (Y. Güneri, Çev.). İstanbul: İlgı Yayıncılık.
- Zohourparvaz, M. S., & Vagharseyyedin, S. A. (2023). Work alienation and its relationship with job crafting and job embeddedness among a group of Iranian nurses during the coronavirus disease 2019 pandemic. *Journal of Research in Nursing*, 28(6–7), 434–444. <https://doi.org/10.1177/17449871231175739>

İşletme Perspektifinden Örgütlerde Çalışanların Sessiz İstifası: Nedenleri, Sonuçları ve Yönetim Stratejileri

Turhan Moç¹

Ercan İnçe²

Özet

Son yıllarda, sessiz istifa kavramı, yönetim ve özellikle örgütsel davranış literatüründe önemli bir konu olarak ortaya çıkmıştır. Sessiz istifa fenomeni, son zamanlarda medya ve çevrimiçi platformlarda popüler hale gelmiş olsa da, yeni bir kavram değil, işyerinde uzun süredir devam eden bir ilgisizlik biçiminin çağdaş bir tanımıdır. COVID-19 pandemisinin sonlarına doğru özellikle “büyük istifa” ile ifade edilen dönemle birlikte ve sonrasında belirgin bir şekilde ortaya çıkan sessiz istifa, çalışanlar arasında işe ve örgüte karşı artan bir ilgisizliği yansıtmaktadır. Bu ilgisizlik, çalışanların rollerine ek zaman, enerji veya duygusal bağlılık yatırımı yapmadan sadece gerekli minimum görevleri yerine getirmeleriyle ifade edilmektedir. Adının aksine, sessiz istifa gerçek bir istifa anlamına gelmez, daha ziyade örgütsel yaşamdan psikolojik olarak çekilmeyi vurgulamaktadır. Kapsamlı bir literatür incelemesine dayanan bu çalışma, sessiz istifanın dinamiklerini anlamak için teorik bir çerçeve sunmayı amaçlamaktadır. Bu amaçla, sessiz istifa ile örgütsel bağlılık, motivasyon, iş tatmini, rol belirsizliği, tükenmişlik gibi kavramlar ile eşitlik, beklenti, çift faktör ve sosyal değişim teorisi gibi mevcut kavramlar arasındaki bağlantıları incelemektedir. Bulgular, sessiz istifanın yalnızca kişisel veya davranışsal bir sorun olmadığını, örgütsel ve yönetsel dinamiklere derinlemesine yerleşmiş olduğunu göstermektedir. Zayıf liderlik, takdir edilememe, sınırlı kariyer gelişimi fırsatları ve toksik işyeri kültürü gibi faktörler, bu davranışın temel nedenleri olarak sıklıkla gösterilmektedir. Sonuç olarak, bu araştırma, sessiz istifanın çok boyutlu doğasını ve daha geniş örgütsel ve sosyal değişikliklerle

1 Doç. Dr., Iğdır Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, turhan.moc@igdir.edu.tr, ORCID ID: 0000-0001-9639-2974

2 Dr. Öğr. Üyesi, Iğdır Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, ercan.ince@igdir.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-4821-8140

olan ilgisini vurgulayarak, sessiz istifanın daha derin bir şekilde anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır. Liderleri ve uygulayıcıları daha kapsayıcı, destekleyici ve motive edici bir çalışma ortamı oluşturmaya teşvik ederek, yönetim uygulamalarının yeniden değerlendirilmesini gerektirmektedir. Ayrıca bu çalışmanın, gelecekteki ampirik araştırmalar ve uygulayıcılar için bir temel oluşturması da amaçlanmıştır.

Giriş

Covid-19 salgınının, yaşamın diğer alanlarının yanı sıra çalışma alanını da etkilediği yaygın olarak kabul edilmektedir (Atalay ve Dağıstan, 2023). 2020 yılında dünya çapında işletmelerde sokağa çıkma kısıtlamaları uygulandıktan sonra, geleneksel çalışma modeli, çalışanların görevlerini ofis ortamında yerine getirmelerinden uzaktan ve hibrit modellere doğru kaymıştır. Böylece, çok sayıda çalışan, pandeminin yayılma hızını ve zararlı etkilerini azaltmak için gerekli bir prosedür olarak, tamamen veya kısmen evden çalışmaya başlamış ve bu durum modern işgücünün yapısını önemli ölçüde değiştirmiştir (Cheng vd., 2007). Covid-19 karantinaları sırasında, bireylere hayatlarını, önceliklerini ve işle ilgili ilişkilerini yeniden değerlendirmek için eşsiz bir fırsat sunmuştur. Bu fırsat, amaçlarını sorgulayarak ve işin hayatlarını tüketmesine izin vermek yerine, işi hayatlarını sürdürmek için bir araç olarak kullanmaya odaklanılmasıdır (Serenko, 2023). Covid-19 ile mücadele önlemleri bir yıldan az sürmesine rağmen, iş dünyası çalışanların işlerine dönmeleriyle birlikte yüksek istifa oranları sorunuyla karşı karşıya kalmışlardır. “Büyük istifa” olarak ifade edilen bu dönemde, ABD İş İlanları ve İşgücü Devir Hızı Anketi sonuçlarına göre, 2021 yılı sonuna kadar 47 milyondan fazla çalışan işlerine dönmeye karar vererek gönüllü olarak istifa etmişlerdir (Penn ve Nezamis, 2022). Büyük istifa, akademisyenler ve uygulayıcılar tarafından büyük endişeyle karşılanırsa da, istifa oranları sonraki yıllarda pandemi öncesi seviyelere geri döndüğü için çok uzun sürmemiştir (Penn ve Huang, 2023).

Covid-19 salgını ve Amerika'daki Büyük İstifa dalgasının ardından, “Sessiz İstifa” kavramı ortaya çıkmış ve büyük istifanın devamı olarak kabul edilmiştir. Çalışanların iş tanımlarının ötesine geçme konusundaki isteksizliğini tanımlayan bu terim (Harter, 2022), ortaya çıktığı ilk haftalarda 3,5 milyondan fazla görüntülenen bir Tik Tok videosu sayesinde iş dünyasıyla ilgili en popüler kavramlardan biri haline gelmiş (Serenko, 2023). Terimin de ifade ettiği gibi, Sessiz istifa işten ayrılma süreci değildir (Marple, 2022). Bunun yerine, işlerini korumak için asgari çabayı gösteren, iş tanımlarının “ötesine geçmeyen” ve/veya işlerinden duygusal olarak kopuk olan çalışanların davranışları olarak tanımlanır (Harter, 2022;

Masterson, 2022; O'Connor, 2022). Esasen, Sİ sorunu, çalışma saatleri, iş-yaşam dengesi, ücret politikaları, yönetici davranışları, işlerinin önemi ve örgütsel adalet gibi çeşitli faktörlerin sonucu olarak motivasyonlarını yitirmiş bireylerle ilgilidir (Atalay ve Dağıstan, 2023). Bu nedenle, bireyler inisiyatif alma eksikliği gösterir, kendilerinin takdir edilmediğini hissederek ve örgüte karşı bağlılık, sadakat ve tutku eksikliği sergilerler. Sonuç olarak, bu çalışanlar, kendi takdirlerine bağlı çabalarını sıkı bir şekilde sınırlayarak ve sadece iş tanımlarını yerine getirerek işlerinden psikolojik olarak uzaklaşırlar (Constanz, 2022).

Akademik araştırmalar, Sessiz istifanın tamamen yeni bir fenomen olmadığını gösterse de, pandemi sonrası geleneksel çalışma modelinde meydana gelen değişiklikler ve Z kuşağının küresel işgücüne girmesi, bu işyeri kavramının tanınmasında katalizör görevi görmüş gibi görünmektedir (Formica ve Sfodera, 2022; Yıkılmaz, 2022). Gallup'un İşyeri Raporu'na (2022) göre, düşük bağlılık düzeyiyle Sessizce İstifa Eden çalışanların sayısı %59'a ulaşmakta ve bu durum küresel ekonomiye yaklaşık 8,8 trilyon dolarlık bir maliyet getirmektedir. Yüksek rekabet ortamlarında üretkenliği sürdürmek ve hayatta kalmak bağlamında, örgütler Sessiz istifa davranışıyla ifade edilen çalışanların düşük bağlılık yüzdelerini dikkate almalı ve bu fenomenle mücadele etmek için stratejiler uygulamalıdır. Sessiz istifanın akademik camiada henüz yeni ortaya çıkması nedeniyle, bu konuda henüz çok fazla araştırma yapılmamıştır.

Bu çalışma, sessiz işten ayrılmanın temel nedenlerini, örgütsel sonuçlarını ve yönetsel çözümlerini araştırmaktadır. İlk olarak, kavramın teorik çerçevesi çizilmekte, ardından işletmeler üzerindeki etkileri derinlemesine incelenmekte ve son olarak bu sorunu yönetmek için stratejiler önerilmektedir.

1. Sessiz İstifa Kavramı ve Kuramsal Çerçeve

Örgütlerin başarısı büyük ölçüde çalışanların işlerine olan bağlılıklarına ve motivasyon düzeylerine bağlıdır (Meyer ve Allen, 1991). Ancak son yıllarda çok sık kullanılan "sessiz istifa" kavramı, düşük işyeri bağlılığı ve iş gerekliliklerinin ötesine geçme isteksizliği ile ifade edilen bir olgu olarak ortaya çıkmıştır (Klotz, 2022). Sessiz istifa, çalışanların resmi iş tanımlarının ötesinde ek görevler üstlenmekten kaçındıkları ve işlerine olan duygusal ve psikolojik bağlılıklarında bir düşüş yaşadıkları bir durumu ifade etmektedir. Geleneksel istifa sürecini içermese de, çalışanların yalnızca gereken asgari işi yaparak örgütsel bağlılıklarını zayıflatması, işgücü verimliliği ve iş sürdürülebilirliği için uzun vadeli bir tehdit oluşturmaktadır (Robbins ve Judge, 2019). İlk olarak Höhn tarafından ortaya atılan sessiz istifa kavramı,

bir çalışanın bir kurumdaki proaktif yaklaşımından kasıtlı olarak uzaklaştığı, bağlılık duygusunun azaldığı ve sonuç olarak resmi iş gerekliliklerinin ötesinde sorumluluklar üstlenmeyi reddettiği bir olguyu tanımlamaktadır. Örgütün genel misyonuna aktif olarak katkıda bulunmamalarına rağmen, bu tür çalışanlar pozisyonlarında kalmaya devam ederler. Bununla birlikte, örgüte bağlılık içermeyen davranışları sergilerler, örgütsel hedeflere yönelik hiçbir eğilim göstermezler ve işyerinde ağırlıklı olarak pasif bir duruş ortaya koyarlar (Schmitz, Gayler ve Jehle, 2002).

Covid-19 salgını nedeniyle dünyanın dikkatini çeken bu kavram, motivasyon eksikliği, isteksizlik, işten uzak durma, sorumluluk almayı reddetme veya kaçınma gibi davranışlar sergileyen çalışanlar arasında gözlemlenmektedir (Yıldız ve Özmenekşe, 2022: 14). Ayrıca, bazı çalışanların kariyerlerine zarar verecek şekilde tembellik göstermeleriyle, işverene karşı kendini haklı görme ve pasif saldırganlık gibi kavramlarla da ilişkilendirilebilir. Sessiz istifanın, çalışanların fiziksel ve zihinsel ihtiyaçlarını karşılayacak uygun bir örgütsel ortam yaratılamamasından kaynaklandığı söylenebilir (Çimen ve Yılmaz, 2023: 28).

Çalışanların işyerinde zamanlarını, sağlıklarını ve enerjilerini istenen maksimum düzeyde değil, işin devamı için gerekli olan minimum düzeyde göstermeleri ve durumlar ve olaylar karşısında beklenen özveri ve fedakârlığı hiçbir şekilde göstermemeleri şeklinde ifade edilebilir (Çalışkan, 2023: 190). Özünde Sessiz istifa, beklentileri aşmadan yalnızca temel iş gerekliliklerini yerine getirmeyi ifade etmektedir. Bu yaklaşımı benimseyen bireyler, fazladan çaba göstermeye veya işe ek zaman ayırmaya yönelik olumlu bir tutumdan yoksundurlar. Ayrıca, doğrudan kazanım veya başka kişisel faydalar sağlamadığı sürece ek görev veya sorumlulukları reddederler. Bu çalışanlar ekstra rol davranışlarından kaçınarak hâkim iş kültürüne uyum sağlarlar. Sessiz istifaya neden olan temel faktörler arasında belirsiz hedefler, çalışanların katkılarının yeterince takdir edilmemesi ve profesyonel ve kişisel yaşam arasında bir denge kurma arzusu yer almaktadır (Tapper, 2022). Sessiz istifa kavramı, çalışanların işlerini bırakmalarıyla ilgili değildir. Çalışanların, işveren tarafından çalışanlara tanımlanan zaman aralığı içinde işle ilgili süreçlere yeterince odaklanmaları ve iş dışı zamanlarda işten uzaklaşmalarıyla ilgilidir (Yıkılmaz, 2022: 582). Çalışanlar, kendi görevlerinin dışındaki görevleri yerine getirmezler ve/veya işlerine psikolojik olarak daha az bağlı hale gelirler. Sessiz istifa sürecinde, birincil sorumluluklarını yerine getirirken, örgütsel vatandaşlık davranışları olarak bilinen faaliyetlere katılmaya daha az isteklidirler. Dakik olmaları, işe erken gelmemeleri veya zorunlu olmayan toplantılara katılmamaları normal hale gelmiştir (Klotz ve Bolino, 2022).

Sessiz istifa, işlerinden memnun olmayan çalışanların, örgütsel rollerini sürdürürken bazı iş rollerinden kaçınmaları veya bazı iş görevlerinde geçirdikleri zamanı en aza indirmeleri durumudur (Hamouche vd., 2023: 5). Sessiz istifa, çalışanların işlerini sürdürmeleri için gereken minimum işi yapma düzeyinde olma durumu olarak tanımlanabilir. Sessiz istifa sorununu çözmek için işletmeler, daha iyi ofis alanları, hibrit çalışma desteği, çalışan sağlığının iyileştirilmesi ve iş hedefleriyle uyumlu çalışan geri bildirim sistemlerine yatırım yapmaktadır (Reicheld ve Dunlop, 2023: 1).

Sessiz istifa, çalışanların fiilen istifa etmeden işlerinden kopmaları ve işlerine olan bağlılıklarının azalması durumunu ifade etmektedir (Pevce, 2023: 140). Bu yönüyle sessiz istifa işten ayrılma ya da başka bir ifade ile istifa etmeden ayrılmaktadır. Sessizce istifa ile istifa arasındaki temel ayrım, çalışanın işyerinden fiziksel olarak çekilmesinde yatmaktadır. İstifa, iş sözleşmesinin resmi olarak feshedilmesini ve çalışanın organizasyondan tamamen ayrılmasını içerir. Buna karşılık, sessiz istifa, çalışanın organizasyonda kaldığı ancak çabalarını kesinlikle iş tanımında belirtilen görevlerle sınırladığı, motivasyonunun ve duygusal bağlılığının azaldığı psikolojik bir kopuşu ifade eder. İstifadan farklı olarak, sessiz istifayı tespit etmek genellikle zordur çünkü performansın düşmesine ve örgütsel bağlılığın zayıflamasına yol açabilen pasif bir geri çekilmeyi içerir (Moç, 2024, 18–20).

Z kuşağının sessiz istifanın dikkate alınması gereken bir kavram olmasında büyük payı olduğu söylenebilir. Çevre bilinci yüksek ve haklarına sıkı sıkıya bağlı olan Y kuşağından farklı olarak, Z kuşağı stereotipleri sorgular ve düşünmekten çok eylemde bulunur. Y kuşağının bu konudaki desteğinin önemli olduğu düşünülmelidir (Pearce, 2022; Youthall, 2022). İş dünyası giderek artan bir hızla değişmektedir, ancak başarının temel ilkelerinden biri olumlu işveren-çalışan ilişkilerine dayanmaktadır. Kuruluşlar sosyal sorumluluklarını ihmal ettiklerinde, psikolojik sözleşmeleri ve çalışanların iş tanımlarını göz ardı ederler. Çalışan tarafından tek taraflı olarak yorumlandığında, sonuç muhtemelen sessiz istifa olacaktır (Bell ve Kennebrow, 2023: 8).

2. Sessiz İstifanın Belirtileri

Forbes için yazan Dr. Bryan Robinson, sessiz istifanın örgütlere her yıl yaklaşık 150 milyon dolar maliyete sebep olduğunu ifade etmektedir. Bu önemli kayıp özellikle yoğun bir rekabetin yaşandığı günümüzde örgütlerin göz ardı etmemesi gereken bir meblağdır. Bu nedenle, sessiz istifa belirtilerini olabildiğince erken fark etmek ve bunlarla ilgilenmek örgütlerin devamlılığı ve rekabet edebilirlikleri için hayati bir önem taşımaktadır. Thakur`a (2024) göre sessiz istifanın başlıca belirtileri şunlardır:

Daha az katılım veya hiç katılım olmaması: Bu çalışanlar çeşitli ekip projelerini veya toplantılarını önemli bulmazlar. Ayrıca, devam eden projelere görüşleriyle katkıda bulunmaya istekli değildirler ve ekip toplantılarında ve tartışmalarda konuşmaktan kaçınırlar. Ofisteki sosyal etkileşimlerden kaçınabilir ve kendilerini herhangi bir resmi veya gayri resmi tartışmanın dışında tutmak, öğle tatillerinde yalnız yemek yemek ve hatta ekip gezilerinden ve ekip öğle yemeklerinden kaçınmak gibi çeşitli şekillerde diğer çalışanlardan uzak durmaya çalışabilirler.

Çalışanın Sorumluluğunu Göz Ardı Etmesi: Bu çalışanlar iş rollerinin getirdiği sorumlulukları görmezden gelme eğilimindedir ve işe karşı ilgisizlik ve başkalarıyla çok az etkileşim kurma veya hiç etkileşim kurmama nedeniyle istenen çıktıyı üretmede yetersiz kalabilirler. Bu grup çalışanlar kesinlikle etkilidir, ancak görevi bitirmeleri verilen son tarihten daha uzun sürebilir. Son teslim tarihinden önce iş üretmeye öncelik vermemeleri veya sesli mesajlara, telefon sorgularına veya ofis mektuplarına yanıt vermelerinin daha uzun zaman alması mümkündür.

Aktif Olarak Örgüte Bağlılık Hissetmeme: Bu, iş yerinde iyi vakit geçirmeyen ve sürekli olarak işlerinden ve kurumdan şikâyet eden çalışanları ifade eder. Sadece kendilerine verilen görevleri yerine getirirler ve kurumlarına başka hiçbir katkıda bulunmazlar. Ayrıca, bu çalışanlar çalışma ortamında olumsuzluk yayar ve çalışma motivasyonundan yoksundur. Hiç tereddüt etmeden kurum içinde serbestçe bağlılıktan uzak davranışlar sergilerler.

Coşku/İstek Eksikliği: Bir çalışan kurumda büyümek için yeterli fırsat bulamadığını, üstün başarıları için ödüllendirilmediğini veya üstlerinden veya iş arkadaşlarından takdir görmediğini hissederse, o zaman çalışan yönetimin beklentilerine uygun performans gösterme hevesini kaybedebilir. Bir çalışanın verimliliği, işe geç gelme konusunda motivasyon ve heves eksikliğinden etkilenebilir.

Artan Devamsızlık Oranı: Sadece bir veya iki kez değil, sık sık izin almak, acil bir durum olmasa bile işten ayrılmanın bir işareti olabilir. Çalışan, toplantının o gün için planlandığını bilmesine rağmen kasıtlı olarak bir gün izin alabilir ve uzun vadede kuruluşun büyümesini kesinlikle azaltabilir veya etkileyebilir ve ayrıca ekip lideri tarafından ekiplerin idare edilmesini zorlaştırabilir.

Bir örgütte yukarıda belirtilen sessiz istifa belirtilerinin görülmesi çalışanların verimliliklerinin azalmasına, moral kaybına, artan devamsızlık oranlarına, düşük iş kalitesine ve azalan müşteri memnuniyeti gibi olumsuz durumlara neden olabilir. Bu nedenle, işletmelerin sessiz işten ayrılmaları

önlemek için stratejik yaklaşımlar geliştirmesi çok önemlidir. Bu olgunun en aza indirilmesi sadece bireysel çalışan motivasyonunu artırmakla kalmaz, aynı zamanda bir şirketin rekabet avantajını ve sürdürülebilirliğini de güçlendirir.

3. Sessiz İstifanın Nedenleri

Gallup'un Küresel İşyerinin Durumu: 2022 Raporu'na göre, ABD işgücünün yarısından fazlası iş yerinde takdir edilmediğine ve değerinin bilinmediğine inanmaktadır (Clifton, 2022). Birçoğu eksik istihdam edildiğini, çıkmaz işlerde sıkışıp kaldığını ve değerinden daha az ücret aldığını düşünmektedirler (Kelly, 2019). Bununla birlikte, birçok örgütte, çalışanların memnuniyetsizliğine katkıda bulunan diğer önemli sessiz istifa nedenleri genellikle göz ardı edilmektedir. Aşağıda, birçok çalışan tarafından sıkça belirtilen beş işten ayrılma nedeni yer almaktadır.

Kariyer Gelişimine Bağlılık Eksikliği: Dünya çapında yapılan Gallup araştırmasına göre, “harika bir iş”, bir işverenin çalışanlarının kişisel gelişimine ve mesleki gelişimine bağlı olmasını gerektirir (Clifton ve Harter, 2019). Bir kuruluşun mesleki gelişime verdiği değer ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişki, çalışanların elde tutulması için önemli bir faktördür (Zepeda, 2012). Ne yazık ki, pek çok işveren çalışanlarına mesleki büyüme ve gelişim için bir yol sunmamakta, bu da çalışanların mevcut pozisyonlarının ilerleme için çok az fırsat sunduğunu düşünmesine ve mevcut işlerinin neredeyse bir çıkmaz sokak olduğunu hissetmelerine neden olmaktadır (Kelly, 2022). Kruse (2022), işverenlerin çalışanlarına kurumlarının hedeflerini ve stratejilerini iletmemesinin ve çalışanların mesleki gelişimine yatırım yapmamasının, çalışanların gelecekleri konusunda belirsizlik hissetmelerine neden olduğunu ifade etmektedir. Kurumlarının uzun vadeli gelişimleri için bir anlayışın olduğuna inanmayan birçok üst düzey çalışan, kurumdan ayrılmayı veya tamamen terk etmeyi düşünebilmektedirler (Hom, Allen ve Griffith, 2019).

Çalışanlara Değer Verilmemesi: Ne yazık ki, endişe verici sayıda örgütlerdeki amirler ve yöneticiler, çalışanlarına karşı empati ve şefkatten yoksundurlar - genellikle çalışanların acı çektiğine dair işaretleri görmezden gelir ve çalışanlara değerli ortaklar olarak değil, meta olarak davranırlar (Worline ve Dutton, 2017). Örgütün “Komuta ve kontrol” bölümlerinde çalışanlar, liderlerinden memnun olmamalarının nedeni olarak sıklıkla şirketlerinin yukarıdan aşağıya olan katı hiyerarşik örgüt kültürünü göstermektedirler. Bu tür örgütlerde çalışanlar sistematik baskıya, yetersiz yönetime ve istismarcı davranışlara maruz kalmaktan şikâyet etmekte ve işlerinden hızla kopmaktadırlar (Matos vd., 2018). Çalışanları önemsemek, bir bireyin refahı, ruh sağlığı, iyiliği, bakımı ve korunması için gerekli

olanı sağlamayı içerir (Clifton, 2022). Özen ve şefkat gösteren kuruluşlar, çalışanların kuruluşlarının kendilerini önemseydiğini bildiği tutarlı bir deneyim yaratır ve sonuçlar, bu çalışanların daha sonra daha yüksek düzeyde kişisel bağlılıkla karşılık verdiğini göstermektedir (Hamill, 2019). Bununla birlikte, pandemi sonrası çalışma ortamlarında, birçok şirketteki çalışanlar, amirlerinin baskısıyla kendilerini ekstra iş beklentilerini karşılamak için zorlamak zorunda kalmışlardır. Bu durum uzun saatler çalışmalarını gerektiren ve önemli sosyal veya aile toplantılarını kaçırmalarına neden olan iş tanımlarının ötesinde projeler üstlenmelerine neden olabilmektedir (Klotz ve Bolino, 2022). İş-yaşam dengesi konusundaki bu hassasiyet eksikliği, işveren-çalışan ilişkisine zarar vermekte ve çalışanların ihtiyaçlarının kurumun öncelikleri karşısında ikinci planda kaldığı gerçeğini ortaya koymaktadır (Coward vd., 2014) .

Çalışan Bağlantısının Kesilmesinin Artması: Cecilia Herbert (2022), çalışan aidiyetinin 2023 yılında kuruluşlar için kilit insan kaynakları yönetimi konusu olduğu sonucuna varmış ve bunu hem bağlılık hem de çalışan refahı ile ilişkilendirmiştir. Diğer araştırmacılar ve uygulayıcılar da çalışan bağlılığı ve aidiyet duygusunun birbiriyle yakından bağlantılı kavramlar olduğunu vurgulamaktadır (Filstad vd., 2019; Caldwell ve Anderson, 2023). Ancak, sadece bir örgütün üyesi olmak aidiyet duygusu hissetmek için yeterli değildir (Andejumo, 2021). Çalışanlar, işleriyle ilgili karar alma süreçlerine tam olarak dahil edilmediklerini veya bilgilendirilmediklerini hissettiklerinde, kendilerini iş arkadaşlarından ve şirketlerinden soyutlanmış ve kopuk/uzak hissederler ve tam olarak örgütlerine ait olduklarını hissetmezler (Garland, 2020).

Pandemi sonrası dünyada, izole olma, yalnızlık ve kopukluk özellikle uzaktan çalışanlar için önemli konular olabilir (Luchetti vd., 2020). Çalışan bağlantısının eksikliği, aktif ve işlevsiz bir kopuşu doğurur (Clifton ve Harter, 2019) ve bu da hem bireysel hem de ekip moralinin düşmesine ve çalışanların elde tutulmasının azalmasına neden olabilir (Hopke, 2022). Gallup şirketi tarafından yapılan son araştırmaya göre, stres, tükenmişlik ve kronik depresyon, çalışanların işteki tutumlarını etkilemekte ve dünya genelinde çalışanların %28'i kendilerini işten kopuk/soğumuş hissetmektedirler (Clifton, 2022).

Çalışan Özerkliğinin Olmaması: İşyeri özerkliği, beklenen sonuçların ve değerlerin tanımlanmasını, ancak daha sonra çalışanların işlerini bu parametreler dahilinde uygun gördükleri şekilde yapmaları için yetkilendirilmesini içerir (Yang ve Ok Choi, 2009). İş yerinde özerkliğe sahip çalışanlar, işlerinin nasıl ve ne zaman tamamlanacağı konusunda kendi kararlarını verebilirler (Wooll, 2021). Gereksiz ve istenmeyen yönetici

davranışları çalışanlarda önemli ölçüde olumsuz duygusal ve fizyolojik tepkiler yaratabilir, kişiler arası ilişkileri aşındırabilir ve çalışanların bağlılığını zayıflatabilir (Cooper, 2020).

Ekstra rol davranışı ve çalışan bağlılığı/adanmışlığı ile ilgili yapılan araştırmalar, çalışan özerkliğinin çalışan performansı ve iş tatmini ile doğrudan olumlu yönde ilişkili olduğunu göstermektedir (Chiu ve Chen, 2005). Çalışanların faaliyetlerini aşırı kontrol eden mikro yönetimci bir yöneticinin sadece zedelenmiş bir itibar geliştirmesi muhtemel değildir, aynı zamanda çalışanların moralini de zayıflatır (Cooper, 2020). İleriye dönük kuruluşların çoğu, çalışan özerkliğini geliştirmeye uzun vadeli kurumsal başarının önemli bir bileşeni olarak değer vermektedirler (Fisher vd., 2021). Çalışan özerkliği ve yaratıcı olma fırsatı, artan kurumsal inovasyon ve iyileştirilmiş müşteri hizmetleri ile de ilişkilendirilmiştir (Burcharth vd., 2017).

Örgütsel Güvende Azalma: Edelman Güven Barometresi, kuruluşlara ve liderlerine duyulan güvenin hızla azaldığını göstermektedir (Edelman, 2022). Liderlere duyulan güvenin azalması, Harvard Business Review anketine katılanların %58'inin patronları yerine bir yabancıya güvenmeyi tercih ettiklerini göstermektedir (Damron, 2018). Çalışanların bağlılığı ve liderlere duyulan güven doğrudan ilişkilidir ve kapsamlı araştırmalar, güvendedeki düşüşün örgütün başarısını azaltan önemli bir faktör olduğunu göstermektedir (Clifton ve Harter, 2019; Kramer ve Pittinsky, 2012). Çalışanlar, doğrudan işleriyle ilgili sorunların çözüm süreçlerine dahil edilmediklerinde sürekli olarak hayal kırıklığına uğradıklarını ifade etmekte ve çalışanların bu süreçlere dahil edilmemesi, çalışanların bu güvene layık görülmediği anlamına gelmektedir (Nwosu vd., 2020). Liderlerin ve kuruluşların liderlik inandırıcılığı ve yetkinliği gösterme becerisi, genellikle başarılı ilişkilerin ve etkili kuruluşların olmazsa olmazı olan örgütsel güveni yaratmak için gereklidir (Kouzes ve Posner, 2011 ve Kouzes ve Posner, 2017). Brown ve meslektaşları (2015) çalışan güveni ile finansal performans, üretkenlik ve ürün veya hizmet kalitesi arasında doğrudan bir ilişki bulmuştur.

Bu beş faktörün her biri, bireysel çalışanların kuruluşlarına bağlılık düzeylerini azaltabilir ve bu durum sessiz istifaya neden olabilir (Constantz, 2022). Bir kuruma bağlılık ve liderliğe duyulan güven inovasyon, bağlılık ve rekabet avantajı için çok önemli olduğundan, sessiz istifanın temel nedenleri etkili bir şekilde ele alınmadıkça, kuruluşlar kaçınılmaz olarak düşük performans gösterecek ve her kuruluşun başarısının bağlı olduğu kaliteli hizmet ve ürünleri sunmakta başarısız olacaktır (Clifton ve Harter, 2019).

4. Sessiz İstifa Fenomeninin Teorik ve Kavramsal Temelleri

Yaygın inanın aksine, sessiz istifa yeni veya geçici bir işyeri trendi değildir. Aksine, bu fenomen, örgütsel davranış ve yönetim çalışmaları alanlarında köklü teoriler ve kavramlara dayanan uzun süredir var olan bir davranış modelidir. Bu terim, genel olarak, işlerinin çeşitli yönlerinden (örneğin, rol beklentileri, çalışma saatleri, iş-yaşam dengesi, ücret yapıları, yönetim davranışları, görevlerinin algılanan anlamlılığı ve örgütsel adalet) memnuniyetsizlik duyan ve bu nedenle psikolojik olarak işlerinden uzaklaşan çalışanları ifade etmektedir. Bu çalışanlar, rollerinin minimum gerekliliklerini yerine getirir, isteğe bağlı çabadan kaçınır ve örgütsel bağlılık, katılım ve coşkularında azalma gösterirler. Genellikle kendilerini değersiz ve takdir edilmeyen hissederler, ekstra sorumluluklardan kaçınır ve örgüte veya onun hedeflerine psikolojik olarak bağlılık hissetmeden işlerini tamamlarlar. Tarihsel olarak, çalışan verimliliğinin artırılması, örgütsel araştırmalarda merkezi bir tema olmuştur. Bu, Frederick W. Taylor'ın çığır açan eseri Bilimsel Yönetimin İlkeleri (1911) ile başlamıştır. Taylor, optimal işçi verimliliğinin gerekliliğini vurgulamış ve “soldiering” olarak adlandırdığı, işçilerin kasıtlı olarak üretimi kısıtlamasını eleştirmiştir. Taylor, spordan aldığı bir metaforla, düşük performans gösteren çalışanları oyuna tam olarak kendilerini adamaktan kaçınan beyzbol veya kriket oyuncularına benzetmiş ve bu tür kişileri “hain” olarak nitelendirmiştir. Taylor'a göre, bu kişiler, davranışları kolektif üretkenliği baltaladığı için meslektaşları tarafından hor görülürdü. Taylor, bu tür bir ilgisizliği örgütsel performansa yönelik önemli bir tehdit olarak tanımlamakta ve bunun ancak çalışanlar ve yönetim arasında yakın işbirliği ve proaktif yönetim denetimi ile çözülebileceğini savunmaktaydı (Taylor, 1911). Taylor'ın bakış açısı çağdaş yönetim düşüncesinde hala hâkim olsaydı, sessiz istifa edenlerin amirleri tarafından sadakatsiz veya sapkın olarak algılanması şaşırtıcı olmazdı. Ancak, neoklasik yönetim okulunun ortaya çıkmasıyla birlikte, dikkat çalışanların psikolojik ve sosyolojik ihtiyaçlarının tanınmasına yönelmiştir. Bu, işyerinde aidiyet, tanınma ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı gibi insan faktörlerini önceliklendiren motivasyon teorilerinin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu bağlamda, sessiz istifa sadece bireysel tembellik veya isyan olarak değil, ele alınmamış motivasyonel ve organizasyonel eksikliklerin bir belirtisi olarak yorumlanabilir. Aşağıda Tablo 1'de sessiz istifayı potansiyel olarak destekleyen teoriler ve kavramlar ile bu kavramların terimin modern kullanımına olan kavramsal benzerlikleri gösterilmektedir.

Tablo 1. Sessiz İstifa Olgusunun Altında Yatan Teorik ve Kavramsal Temeller

Mevcut teori/ Kavram	İçeriği	Sessiz istifa olgusuna benzerliği
Bilimsel Yönetim Teorisi- Taylor (1911).	Taylor'a göre, yönetimin temel amacı tüm çalışanların bireysel olarak maksimum refahını ve dolayısıyla işverenin maksimum refahını sağlamak olmalıdır.	Örgütlerde asgari düzeyde iş yapmak ve sorumluluktan kaçınmak genellikle "görevden kaçmak" olarak adlandırılır. "Sessiz istifa" kavramıyla uyumlu olan bu davranış, işverenler için önemli bir tehdit olarak kabul edilmektedir.
Eşitlik Teorisi - Adams (1963).	Çalışanlar kendi girdi/çıktı oranlarını diğerlerinin girdi/çıktı oranlarıyla karşılaştırırlar. Bu karşılaştırma sonucunda eşitsizliği azaltıcı davranışlar sergilerler.	Algılanan eşitsizliğe tepki olarak, çalışanlar iş temposunu düşürmek, görevlerini daha az çaba sarf ederek ve dikkatsizce yapmak, karar alma ve öneri paylaşımına daha az katılmak, terfi için daha az istekli olmak ve örgütsel vatandaşlık davranışlarından kaçınmak gibi başa çıkma davranışları sergileyebilirler. Bu davranışlar, çalışanların algılanan eşitsizliklerden kaynaklanan rahatsızlığını azaltmak için kasten işi yavaşlatmaları "sessiz istifa" kavramıyla benzerdir.
Çift Faktör Teorisi - Herzberg ve ark. (1959), Herzberg (1966).	Bu teori, örgütlerde üretkenliği sağlamak için çalışanların çok yönlü ihtiyaçlarını karşılama ilkesine dayanmaktadır. Bu ihtiyaçlar, hijyen faktörleri ve motive edici faktörler olarak ikiye ayrılmaktadır.	Çalışanların motivasyonunu artırmak için, hijyen faktörleri ve motive edici faktörlerin aynı anda mevcut olması şarttır. Motive edici faktörlerin eksik olduğu veya hijyen faktörlerinin yetersiz olduğu örgütsel ortamlarda, Herzberg'in İkili Faktör Teorisi ile uyumlu olarak "sessiz istifa" olgusu ortaya çıkma olasılığı yüksektir.
Beklenti Teorisi - Vroom (1964), Porter ve Lawler (1968).	Çalışanın beklenen değeri yüksek sonuçlar karşısında motive olduğunu ve bu nedenle işyerinde gösterdiği çabanın, çalışan için en iyi sonuçlara (ödüllere) yol açacak davranışlara yöneldiğini ortaya koymaktadır.	Çalışanların motivasyonlarını kaybetmelerini ve sessiz istifa sürecine girmelerini önlemek için, etkili İK sistemleri kurmak, örgütsel adaleti sağlamak ve çalışanların değer vereceği ödülleri dağıtmak gerekir. Ödülleri standartlaştırmak yerine kişiselleştirilmesi gerektiği savunulmaktadır.
Örgütsel Bağlılık- Becker (1960). Meyer ve Allen (1991).	Çalışanların örgüt için beklenenin ötesinde gösterdiği çaba ve performansın yanı sıra, örgütteki üyeliklerini sürdürme konusundaki güçlü isteklerini ifade etmektedir.	Bağlılığın tam tersi olan tükenmişlik, yorgunluk, sinizm, yabancılaşıma ve verimsizliğe yol açar. Tükenmişlik ve sessiz istifa arasındaki ortak noktalar dikkat çekicidir.

İş Bağlılığı- Kahn (1990).	Çalışanın işiyle özdeşleşmesi, coşku, tutku, adanmışlık, yüksek enerji ve sadakatle çalışmasıdır.	Bağlılığın tersi kavram olan tükenmişlik, yorgunluk, sinizm, yabancılaşma ve etkisizliğe yol açmaktadır. Bu özellikleri ile tükenmişlik sessiz istifa ile önemli ölçüde örtüşmektedir, bu da sessiz istifanın tükenmişliğin öncülü veya belirtisi olabileceğini göstermektedir.
Sosyal Değişim Teorisi- Homans (1958), Blau (1964).	İki tarafın etkileşiminden kaynaklanan sosyal davranıştaki maliyet-fayda ilişkisine odaklanır.	Bir çalışan işvereni destekleyici olarak algıladığında, bağlılık ve sadakat gibi olumlu cylemlerle karşılık verme olasılığı daha yüksektir. Çalışan ve örgüt arasındaki karşılıklı değişimde sessiz istifa olgusunu önlemek isteyen işverenler, kurumsal destek kavramına önem vermelidir.

Kaynak: Atalay ve Dağistan (2024).

Gupte'ye (2022) göre, sessiz istifa üç ayrı aşamada gerçekleşmektedir: duygusal, zihinsel ve fizyolojik. İlk duygusal aşamada, çalışan içsel çatışma ve belirsizlik yaşar. Durumunu anlamaya çalışır ve geleceği hakkında kesin bir karar veremez. Bu aşama, örgütte kalma isteği ile ayrılma eğilimi arasındaki psikolojik bir çekişme ile ifade edilir. Kronik ilgisizlik olarak tanımlanan ikinci zihinsel aşamada, çalışanın işyerinde algıladığı desteğin bilişsel bir değerlendirmesi yapılır. Çalışanlar sorumluluklarını yerine getirmeye devam ederken, duygusal olarak ilgilerini kaybederler ve uzun çalışma saatleri ve sürekli üretkenliği vurgulayan “hustle kültürü”nden uzaklaşırlar (Molina, 2023). Bu aşamadaki çalışanlar, stresli durumlardan bilinçli olarak kaçınır ve kuruluşlarından duygusal olarak kopmanın etkisini hissetmeye başlarlar. Son fizyolojik aşamada, kopukluğun belirtileri açıkça ortaya çıkar. Çalışanlar rahatsızlıklarını açıkça ifade etmeye başlar ve ayrılma isteklerini açıkça dile getirebilirler. Bu noktada, dış fırsatlar arama niyetlerini artık gizlemezler (Gupte, 2022) (bkz. Şekil 1).



Şekil 1. Sessiz İstifa'nın Aşamaları (Gupte, 2022'den uyarlanmıştır)

Robinson'a (2022) göre, sessiz istifa göstergeleri şunlardır:

1. Zaman içinde devam eden bağlılık kaybı,
2. Sadece gerekli minimum görevleri yerine getirme,
3. Ekip üyeleriyle etkileşimin azalması,
4. Gerekli olmayan tartışmalardan, sorumluluklardan ve faaliyetlerden kaçınma,
5. Toplantılarda aktif katkı sağlamadan pasif olarak bulunma,
6. İş arkadaşlarının kendi iş yüklerinde ani bir artış olduğunu iddia etmeleri.

Forbes Dergisi, liderlerin/yöneticilerin sessiz istifayı önlemek için kullanabilecekleri beş adımı önermektedir (Samuel, 2022);

1. Liderler/yöneticiler, işe alım sürecinde faaliyet odaklı iş tanımlarını temel almak yerine, işe alınacak pozisyonun gerektirdiği beklenen sonuçlar ve davranışlar konusunda net olmalıdır.
2. Bir kişinin rolünün tüm sonuçlarını iç veya dış müşterinin başarısıyla ilişkilendiren bir müşteri hizmeti odaklı yaklaşım geliştirin ve yüksek kaliteli ve zamanında performans gösterememenin maliyetleri konusunda net olun.
3. Ekip üyelerinin normal ve zorlu zamanlarda birbirlerinin başarısını nasıl destekleyeceklerine dair beklentiler ve anlaşmalar belirleyen bir ekip çalışması kültürü oluşturun, böylece ekip etkinliği için akran sorumluluğu ve değerlendirmesi geliştirilir.

4. Organizasyona, kültüre ve müşterilere bağlılık gösteren tüm çalışanları sürekli olarak destekleyin, böylece insanlar organizasyonun bir parçası oldukları için kendilerini değerli ve ödüllendirilmiş hissetsinler.
5. Kişisel gelişim odaklı atölye çalışmaları düzenleyin, böylece insanlar davranışlarının, tutumlarının ve seçimlerinin faydalarını ve maliyetlerini öğrenerek hayatlarının daha fazla sorumluluğunu üstlenebilsinler.

5. Sessiz İstifa ile Baş Edebilmek için Neler Yapılmalı?

Örgütlerdeki çalışan davranışının temeli, çalışanların birbirleriyle, yöneticileriyle ve müşterileriyle nasıl etkileşim kurduğuna dayalıdır (Weatherly, 2021). Bu nedenle, çalışan davranışları örgütün başarısı için hayati öneme sahiptir. Örgüt içerisinde çalışanlar tarafından benimsenen iyi davranışların işletmenin verimliliğini, iş tatminini ve örgütün itibarını güçlendireceği bilinmektedir. Ancak günümüz iş dünyasında çalışanların benimsediği sessiz istifa eğilimi, yukarıda bahsedilen birçok faktör çerçevesinde örgütler için bu durumu tersine çevirme riski taşımaktadır. Bu noktada Keary (2022), sessiz istifa eğiliminin örgütler için önemli bir risk olduğunu; ancak sessiz istifanın çalışanların bu durumu işletme içinde yüksek sesle dile getirmekten kaçınacakları için her zaman ciddi bir tehdit anlamına gelmeyebileceğini belirtmektedir. Ancak Espada (2022) uzun süre ortadan kaldırılamayan sessiz istifanın iş yaşam dengesini ve iş motivasyonunu olumsuz etkilediğini belirtmektedir. Bu yüzden bazı önlemlerin alınması gerekmektedir. Bu nedenle örgütlerde sessiz istifa ortadan kaldırılmasında yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Yöneticiler sessiz istifa ile baş edebilmek ya da ortadan kaldırabilmek için şunları yapabilirler:

Çalışanlarımızı Tanıyın: Spiegel'in (2022) de vurguladığı gibi, sessiz istifayı önlemek için işletmelere düşen ilk görev çalışanlarını tanımaya çalışmaktır. Sessiz istifa ile etkin bir şekilde mücadele edebilmek için öncelikle yöneticiler çalışanlarını tanımaya çalışmalıdır.

İş Arkadaşlarınıza Saygı Gösterin: İşletmeler çalışanlarına saygı duymalı, onlara güvenmeli ve gerektiğinde onların fikir ve önerilerini dikkate almalıdır (Walker, 2022). Bunun için yöneticiler, çalışanlarını dinlemeli ve özellikle örgütteki iş süreçlerine ilişkin düşünce ve fikirlerine saygı duymalıdır (Robinson, 2022). Ali ve Anwar'ın (2021) da belirttiği gibi, saygı duyulan çalışanların moral ve motivasyonlarının daha yüksek olacağı ve daha verimli çalışacakları unutulmamalıdır.

Çalışanlarımızı Sürekli Motive Edin: Günümüzde iş başarısı için en önemli faktör çalışanları motive etmektir (Sekhar vd., 2013). Çalışanları motive olan örgütlerde sessiz istifa da dahil olmak üzere her türlü sorun

er ya da geç ortadan kalkacaktır. Ancak her çalışmanı motive eden iç ya da dış faktörler farklılık göstermektedir. Bu nedenle yöneticiler, çalışanların iş yüklerini gözden geçirmelidir (Hetler, 2022). İş yükleri gözden geçirilirken, çalışanlara değerli olduklarını hissettirmek, sessiz istifanın önüne geçmek için elzem olacaktır. Çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlamak için çalışanlara çeşitli yetkiler verilmeli, angarya işlerden kaçınılmalı, yapılan işin anlamlı ve değerli olduğu hissettirilmelidir.

İş-Yaşam Dengesini Yeniden Ayarlayım: Daha önce de belirtildiği gibi, iş-yaşam dengesi, çalışanların iş yaşamı ile özel yaşamı arasındaki dengenin (Kalliath ve Brough, 2008). Bu noktada yöneticilerin, her şeyin sadece çalışma hayatından ibaret olmadığını bilinciyle ve çalışanlarının özel hayatlarına saygı duyarak, çalışanların iş-yaşam dengesini yeniden kurmaları gerekmektedir. İş-yaşam dengesi içerisinde boş zamanların verimli bir şekilde düzenlenmemesinin günümüz işletmelerinde sessiz işten ayrılmalara yol açtığını belirtmektedir. Bu nedenle çalışanların boş zamanları yeniden düzenlenmelidir. Buna ek olarak, yöneticiler çalışanlarına düzenli egzersiz, kaliteli uyku ve sağlıklı beslenme için fırsatlar sağlamalıdır. Ayrıca, çalışanların stres düzeylerini azaltmak için yoga, meditasyon dersleri, terapi seansları veya stres azaltıcı aktiviteler planlanmalıdır (Ong, 2023).

İşletme Kültürünü Yeniden İnşa Etmek: İşletme kültürü, çalışanların değerleri, inançları, davranışları ve iş süreçleri gibi hayati unsurları tanımlar (Widarko ve Anwarodin, 2022). İşletme kültürü çalışanların motivasyonu, iş tatmini ve performansı için çok önemlidir. Bu nedenle, mevcut işgücü ile iş kültürünü yeniden tesis etmek için çalışanların görev, sorumluluk ve hiyerarşi dağılımı yeniden gözden geçirilmelidir. Bu noktada Smith (2022), yeni işe alınan çalışanlara daha üst düzey görev ve sorumluluklar verilmesinin eski çalışanlarda sessiz istifa atmosferi yaratabileceğini belirtmektedir.

Kurum İçi İletişimi ve Geri Bildirimi Yeniden Kurun: Whitworth (2011) iç iletişimin, bir işletme veya kuruluş içindeki çalışanlar arasındaki iletişimi ifade ettiğini belirtmektedir. Bu iletişim, tüm çalışan etkileşimlerini, bilgi paylaşımını, fikir alışverişini ve geri bildirimi içerir. Etkili iç iletişim, işletmelerde iş kalitesinin artırılmasında, çalışanların işe bağlılık düzeylerinin geliştirilmesinde, iş motivasyonlarının artırılmasında, işletme kültürüne uyum sağlanmasında ve iyi bir ekip çalışması yaratılmasında etkilidir (Dhone ve Sarwoko, 2022). Geri bildirim, çalışan performansını değerlendirmek ve geliştirmek için sağlanan bilgidir. Dolayısıyla işletmelerde düzenli olarak geri bildirim alınması iç iletişimin sağlıklı ve verimli bir şekilde işlemlerini sağlayacak, sessiz ayrılma yaratabilecek durumlar önceden öngörülebilir (Taylor, 2022).

Sonuç ve Öneriler

Sessiz istifa, çalışanların Covid-19 pandemisi sonrasında normal mesai saatlerine döndükten sonra üretkenliklerini ve verimliliklerini kasıtlı olarak azalttıkları, sadece görevlerini asgari ölçüde yerine getirdikleri yeni bir örgütsel davranış eğilimidir. Sessiz istifanın ortaya çıkmasında, covid-19 pandemisinin çalışanlar üzerinde yarattığı psikolojik ve ekonomik faktörler etkili olmuştur. Ayrıca pandemi sonrası ortaya çıkan ekonomik daralmanın iş dünyasında yarattığı yoğun işsizlik sorunu ile zaten psikolojisi bozulmuş olan çalışanların ekonomik özgürlükleri de ellerinden alınmıştır. Sonuç olarak uzaktan çalışma iş modellerinin sona ermesi ve işletmelerde yoğun ve yorucu çalışma düzenlerine geçilmesi, psikolojik ve ekonomik sorunlarını gideremeyen çalışanların tükenmişlik düzeylerini artırmıştır. Bu noktada işe geç gelme ve işten erken ayrılma, mesai saatleri dışında işle ilgili e-posta, mesaj ve aramalara cevap vermeme, toplantılarda sessiz kalmayı tercih etme, ekip çalışmasına uymama, normalden fazla izin ve rapor alma gibi sessiz istifayı ortaya çıkaran davranışların belki de tükenmişlikten kaçmak için bir araç olarak kullanıldığı söylenebilir. Çünkü sessiz sedasız istifa sadece işletme ve organizasyonlarda görülen ve sadece iş performansı üzerinde etkili olan bir örgütsel davranış eğilimi iken, tükenmişlik çalışanların fiziksel, duygusal ve zihinsel sağlığını potansiyel olarak etkileyebilen bir ruhsal çöküntü halidir. Ancak bilinmesi gereken en önemli şey, sessiz istifanın örgüt içinde bulaşıcı olduğudur. Dolayısıyla işletme içerisinde sessiz istifa ortadan kaldırılmadığı takdirde verimliliğin düşmesi, motivasyonun azalması, devamsızlığın artması, iş kalitesinin düşmesi ve müşteri memnuniyetinin azalması kaçınılmaz olacaktır.

Sessiz işten ayrılmanın başlıca nedenleri arasında iş-yaşam dengesizliği, adil olmayan ücret politikaları, etkin olmayan liderlik, sınırlı kariyer gelişim fırsatları ve tükenmişlik yer almaktadır. Örgütler sessiz istifanın yönetimi konusunda başarısız olmaları durumunda, çalışanların örgüte olan bağlılıkları azalacak, işten ayrılmalar artacak, rekabet önemli unsurlarından biri olan yenilikçi iş yeri kültürü zayıflayacak ve genel olarak örgütsel performanslarda düşüşler meydana gelecektir. Bu nedenle örgütlerde meydana gelebilecek sessiz istifanın ortadan kaldırılması çalışanların mutlu, motive ve tatmin olmalarını sağlayacaktır.

Bu noktada örgütlerde sessiz istifanın ortadan kaldırılması için yöneticilere ve uygulayıcılara aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- İşletmeler, çalışanlara değer veren, destek sağlayan ve açık iletişimi teşvik eden bir liderlik yaklaşımı benimsemelidir.

- Yöneticiler duygusal zeka ve empati becerilerini geliştirmek için eğitim almalıdır.
- Çalışanların kendilerini güvende hissettikleri ve fikirlerini ifade etmeye teşvik edildikleri bir işyeri kültürü oluşturulmalıdır.
- Çalışanların performansı adil ve şeffaf bir şekilde değerlendirilmelidir.
- Finansal ödüllerin yanı sıra terfi, esnek çalışma saatleri ve ek izin gibi parasal olmayan teşvikler de dikkate alınmalıdır.
- Ücretlendirme yapıları, piyasa koşullarıyla uyumlu olduklarından emin olmak ve çalışanlara adil bir şekilde ödüllendirildikleri konusunda güven vermek için düzenli olarak analiz edilmelidir.
- Aşırı fazla mesai ve düzensiz çalışma saatlerini önlemek için esnek çalışma modelleri uygulanmalıdır.
- Hibrit veya uzaktan çalışma seçenekleri çalışanların iş ve özel hayatlarını daha etkin bir şekilde yönetmelerine yardımcı olabilir.
- İş yükü eşit olarak dağıtılmalı ve çalışanların tükenmişliğini önlemek için düzenli molalar teşvik edilmelidir.
- Çalışanlara becerilerini geliştirmeleri için eğitim ve gelişim programları sunulmalıdır.
- Terfi ve kariyer planlama süreçleri şeffaf bir şekilde yürütülmeli ve çalışanların uzun vadeli kariyer gelişimleri desteklenmelidir.
- Çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerini desteklemek için mentorluk ve koçluk programları uygulanmalıdır.
- İşletmeler, çalışanların kendilerini değerli ve önemli hissetmelerini sağlayan bir işyeri kültürünü teşvik etmelidir.
- Çalışanların fikirlerini paylaşmaya teşvik etmek için açık ve şeffaf iletişim kanalları kurulmalıdır.
- Çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını analiz etmek için düzenli olarak çalışan memnuniyeti anketleri yapılmalıdır.
- Çalışanların ruhsal iyilik halini artırmak için kurumsal danışmanlık ve psikolojik destek programları sağlanmalıdır.
- Tükenmişlik belirtileri gösteren çalışanlar için destek mekanizmaları oluşturulmalı ve yöneticiler bu konuda eğitilmelidir.
- Stres azaltma eğitimleri, yoga, meditasyon ve spor olanakları gibi kurumsal esenlik programları uygulanmalıdır.

İşyerinin geleneksel normlarının değiştiği bir zamanda, sessiz istifa gibi eğilimleri anlamak ve bunlara uyum sağlamak hem işverenler hem de çalışanlar için hayati önem taşımaktadır. Şeffaflık, empati ve destek kültürünü teşvik ederek, kuruluşlar daha ilgili ve sadık bir iş gücü yaratabilirken, bireyler kariyer yollarında güvenle ve amaçla ilerleyebilirler. Ayrıca sessiz istifanın önlenmesi, işletmelerin daralan iş dünyasında ekonomik olarak güçlü olmalarını sağlayacak ve diğer işletmelerle rekabet etmelerinin önündeki engelleri kaldıracaktır.

Kaynakça

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., & Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. *Front. Psychol.* 13:1015921 Retrieved from doi: 10.3389/fpsyg.2022.1015921.
- Ali, B., & Anwar, G. (2021). An empirical study of employees' motivation and its influence job satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21-30.
- Andejumo, V. (2021). Beyond diversity, inclusion, and belonging. *Leadership*, 17(1), 62-73. <https://doi.org/10.1177/1742715020976202>.
- Arar, T., Cetiner, N., & Yurdakul, G. (2023). Quiet quitting: Building a comprehensive theoretical framework. *Journal of Academic Researches and Studies*, 15(28), 122-138. Retrieved from <https://doi.org/10.20990/kilisiibfakademik.1245216>.
- Atalay, M., & Dağıstan, U., (2024). Quiet quitting: A new wine in an old bottle?. *Personnel Review*, 53(4), 1059-1074.
- Aydin, E., & Azizoglu, O. (2022). A new term for an existing concept: Quiet quitting-a self-determination perspective. *Iccdss*, 7(9), 285-295.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Brown, S., Gray, D., McHardy, J., & Taylor, K. (2015) Employee trust and workplace performance. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 116, 361-378. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2015.05.001>.
- Burcharth, A., Knudsen, M. P., & Sondergaard, H. A. (2017). The role of employee autonomy for innovation performance. *Business Process Management Journal*, 23(6). <https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2016-0209>.
- Caldwell, C., & Anderson, K., (2023) Justice, diversity, and inclusion: Increasing belonging and commitment. *White Paper*. Alabama A & M University.\.
- Cheng, V. C. C., Lau, S. K. P., Woo, P. C. Y., & Yuen, K. Y. (2007). Severe acute respiratory syndrome coronavirus as an agent of emerging and re-emerging infection. *Clinical Microbiology Reviews*, 20(4), 660-694.
- Chiu, S.-F., & Chen, H.-L. (2005). Relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior: The mediational role of job satisfaction. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 33(6), 523-540. <https://doi.org/10.2224/sbp.2005.33.6.523>.

- Clifton, J. (2022). *Blind spot: The global rise of unhappiness and how leaders missed it*. Omaha, NE: Gallup Press.
- Clifton, J., & Harter, J. (2019). *It's the manager*. Omaha, NE: Gallup Press.
- Constantz, J. (2022). "Quiet quitters" make up half of the US workforce. *Gallup Finds*. Bloomberg.com. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-09-06/-quiet-quitters-makeup-half-of-the-us-workforce-gallup-finds>.
- Constantz, J. (2022). Quiet quitting surges in finance as it gains steam across sectors. Bloomberg.com. Retrieved November 4, 2022 from Quiet Quitting Has Gotten Worse in Almost Every Major Industry in 2022 - Bloomberg,.
- Cooper, C. (2020). Stop micromanaging: How to release the reins and improve your culture. Independently Published.
- Cowart, T., Gilley, A., Avery, S., Barber, A., & Gilley, J. W. (2014). Ethical leaders: Trust, work-life balance, and treating individuals as unique. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 11(3), 70-81.
- Damron, S., (2018). Workplace Trust - 58% of people would rather trust strangers more than their own boss. OneModel. Retrieved November 3, 2022 from Workplace Trust - 58% of People Trust Strangers More than Their Own Boss (onemodel.co).
- Dhone, M. Y., & Sarwoko, E. (2022). Internal communication and employee performance: The mediating role of motivation. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 18(2), 255-263.
- Edelman, (2022). 2022 *Edelman trust barometer: The cycle of distrust*. Scotts Valley, CA: Edelman Corporation.
- Espada, M. (2022). Employees say 'quiet quitting' is just setting boundaries. Companies Fear Long-Term Effects. Available online: <https://time.com/6208115/quiet-quitting-companies-response/>.
- Filstad, C., Traavik, L. E. M., & Gorli, M. (2019). Belonging at work: the experiences, representations and meanings of belonging. *Journal of Workplace Learning*, 31(4), 116-142. <https://doi.org/10.1108/JWL-06-2018-0081>.
- Fisher, C. M., Pillemer, J., & Amabile, T. M. (2021). How to help (without micromanaging.). Harvard Business Review. Retrieved October 26, 2022, from <https://hbr.org/2021/01/how-to-help-without-micromanaging..>
- Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The great resignation and quiet quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8), 899-907. <https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2136601>.
- Gallup. (2022). State of the global workplace 2022 report: The voice of the World's Employees. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-globalworkplace-2022-report.aspx?thank-you-report-form51>.

- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam.
- Guest, D. E. (2002). Human resource management, corporate performance and employee well-being: Building the worker into HRM. *Journal of Industrial Relations*, 44(3), 335-358.
- Gupte, A. (2022). Decoding quiet quitting. LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/decodingquiet-quitting-ashlesha-gupte> Accessed: 1 February 2023.
- Hamill, L. (2019). How organizations can actively show employees they care. Forbes. Retrieved October 26, 2022, from <https://www.forbes.com/sites/johnhall/2014/03/10/11-simple-ways-to-show-youremployees-you-care/>.
- Harter, J. (2022, September 6). Is quiet quitting real? Gallup.com. http://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quittingreal.aspx?utm_source=npr_newsletter&utm_medium=email&utm_content=20220909&utm_term=7224424&utm_campaign=money&utm_id=5861281&org_id=88&utm_attl=.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. New York: Thomas Y. Crowell.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley.
- Hetler, A. (2022). Quiet quitting explained: Everything you need to know. Available online: <https://www.techtarget.com/whatis/feature/Quiet-quitting-explained-Everything-you-need-to-know>.
- Hom, P. W., Allen, D. G., & Griffith, R. W. (2019). *Employee retention and turnover: Why employees stay or leave*. New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315145587>
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- Hopke, T. (2022). Quiet quitting: The culture reset gift most companies needed. Forbes. Retrieved October 24, 2022, from <https://www.forbes.com/sites/teresahopke/2022/09/30/quiet-quittingthe-culture-resetgift-most-companies-needed/>.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of management & organization*, 14(3), 323-327.
- Keary, T. (2022). ‘Quiet quitting’ poses a cybersecurity risk that calls for a shift in workplace culture. Available online: <https://venturebeat.com/security/quiet-quitting-cybersecurity/>.

- Kelly, J. (2019). More than half of U.S. workers are unhappy in their jobs: Here's why and what needs to be done now. *Forbes*. Retrieved October 24, 2022, from <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2019/10/25/more-than-half-of-us-workers-are-unhappy-in-their-jobs-heres-why-and-what-needs-to-be-done-now/>.
- Klotz, A. C., & Bolino, M. C. (2022, September 15). When quiet quitting is worse than the real thing. *Harvard Business Review*. Retrieved October 24, 2022, from <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-realthing>.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2011). *Credibility: How leaders gain and lose it, why people demand it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1002/9781118983867>.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kramer, R. M., & Pittinsky, T. L. (2012). *Restoring trust in organizations and leaders: Enduring challenges and emerging answers*. Oxford, UK: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199756087.001.0001>.
- Kruse, K. (2022). Why half the workforce is quiet quitting, and what to do about it. *Forbes*. Retrieved October 25, 2022, from <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2022/09/15/why-half-the-workforce-is-quiet-quitting-and-what-to-do-about-it/>.
- Marples, M. (2022). *Quiet quitting is the latest workplace trend, but it doesn't mean what you think*. CNN. <https://edition.cnn.com/2022/08/22/business/quiet-quitting-tiktok-workwellness/index.html>.
- Masterson, V. (2022). *What is quiet quitting?* World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2022/09/tiktok-quiet-quitting-explained/>.
- Matos, K., O'Neill, O., & Lei, X., (2018). Toxic leadership and the masculinity contest culture: How 'win or die' cultures breed abusive leadership. *Journal of Social Issues*, 74(3), 500-528. <https://doi.org/10.1111/josi.12284>.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Moç, T. (2024). *Modern iş dünyasının sessiz çığılgın sessiz istifası*. İstanbul: Kriter yayınevi.
- Molina, O. 2023 Hustle culture: The toxic impact on mental health. Blog. URL: <https://www.talkspace.com/blog/hustleculture/#:~:text=Hustle%20culture%20describes%20a%20common,work%20hours%20for%20better%20results>. Accessed: 17 March 2023.
- Nwosu, H. E., Okoh, M., & Goodluck, A. (2020). Employees' participation in decision making and employees' productivity. *International Journal of*

- Business and Applied Social Science*, 6(3). <https://doi.org/10.33642/ijbass.v6n3p6>.
- O'Connor, S. (2022). The term "quiet quitting" is worse than nonsense. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/a09a2ade-4d14-47c2-9cca-599b3c25a33f>.
- Ong, E. (2023). Quiet quitting: Striking balance between work, leisure. Available online: <https://www.theborneopost.com/2023/01/07/quiet-quitting-striking-balance-between-work-leisure/>.
- Penn, R., & Huang, V. (2023). Job openings reach record highs in 2022 as the labor market recovery continues. *Monthly Labor Review*. <https://doi.org/10.21916/mlr.2023.10>.
- Penn, R., & Nezamis, E. (2022). Job openings and quits reach record highs in 2021, layoffs and discharges fall to record lows. *Monthly Labor Review*. <https://doi.org/10.21916/mlr.2022.17>.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Dorsey Press, Homewood, IL.
- Robinson, A. (2022). Quiet quitting: How to prevent & combat it at work. Available online: <https://teambuilding.com/blog/quiet-quitting>.
- Robinson, B. (2022). Forbes. 6 signs that a "quiet quitter" is among your employees and what to do about it. URL: <https://www.forbes.com/sites/bryan-robinson/2022/08/19/6-signs-that-a-quietquitter-is-among-your-employees-and-what-to-do-about-it/> Accessed: 30 January 2022.
- Samuel, H. (2022). Weary French mired in 'exhaustion and laziness epidemic. *The Age*, November,16, p.23.
- Schmitz, E., Gayler, B., & Jehle, P. (2002). Gütekriterien und strukturanalyse zur inneren kündigung. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, 16(1). Retrieved from <https://doi.org/10.1177/239700220201600102>.
- Sekhar, C., Patwardhan, M., & Singh, R. K. (2013). A literature review on motivation. *Global Business Perspectives*, 1, 471-487.
- Serenko, A. (2023). The human capital management perspective on quiet quitting: recommendations for employees, managers, and national policymakers. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 27-43. <https://doi.org/10.1177/0149206308321544>
- Smith, K. E., & Pollak, S. D. (2022). Approach motivation and loneliness: Individual differences and parasympathetic activity. *Psychophysiology*, 59(8), 1-8.
- Spiegel, S. (2022). Employee recognition is the cure for quiet quitting. Available online: <https://www.crewhu.com/blog/battle-quiet-quitting-with-employee-recognition>.

- Tapper, J. (2022). Quiet quitting: why doing the bare minimum at work has gone global. *The Observer*.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper & Brothers.
- Taylor, Z. (2022). Quiet quitting: How HR and business leaders can turn it around. Available online: <https://www.sage.com/en-ca/blog/quiet-quitting-how-to-curb-the-trend/>.
- Thakur, A. (2024). Quiet quitting: The new corporate trend. *International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)*, 6(1), <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i01.12486>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: John Wiley and Sons.
- Walker, L. L. (2022). Why ‘quiet quitting’ could harm ethics & compliance functions. Available online: <https://www.corporatecomplianceinsights.com/quiet-quitting-compliance-wellbeing/>.
- Weatherly, N. L. (2021). The ethics of organizational behavior management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 41(3), 197-214.
- Whitworth, B. (2011). Internal communication. *The IABC Handbook of Organizational Communication*, 195- 206.
- Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022). Work motivation and organizational culture on work performance: Organizational citizenship behavior (OCB) as mediating variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 123-138.
- Wooll, M. (2021). Autonomy at work is important (now more than ever). Autonomy at Work Is Important (Now More than Ever). Retrieved October 26, 2022, from <https://www.betterup.com/blog/autonomy-in-theworkplace>.
- Worline, M. C., & Dutton, J. E. (2017). *Awakening compassion at work: The quiet power that elevates people and organizations*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publications.
- Yang, S., & Ok Choi, S. (2009) Employee empowerment and team performance: Autonomy, responsibility, information, and creativity. *Team Performance Management*, 15(5/6), 289-301. <https://doi.org/10.1108/13527590910983549>.
- Yikilmaz, I. (2022). Quiet quitting: A conceptual investigation. *Academy Conferences Publishing House*. Anadolu10th International Conference on Social Science.
- Zepeda, S. J. (2012). Professional development: What works (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315386744>.

Örgütlerde Tehlikeli Davranışların Anatomisi

Editör:
Mukaddes Güler