

Sapkın İş Yeri Davranışları 8

Aynur Şen¹

Özet

İş yeri ortamı, hem bireysel hem de örgütsel normların bir arada var olduğu dinamik bir sistemdir. Bu sistemde, zaman zaman çalışanların örgütsel normlara aykırı davranışlar sergilediği gözlemlenir. Geleneksel bakış açısı, bu tür davranışları mutlak biçimde zararlı ve yıkıcı olarak sınıflandırmıştır. İş ortamında ortaya çıkan yıkıcı sapkın davranışlar, çalışanların kendi iradeleriyle ve bilinçli şekilde, örgüt tarafından tanımlanmış hayati kuralları ihlal etmeleri sonucu, kurumun ve/veya çalışanların genel iyilik hâlini tehlikeye atan eylemler olarak tanımlanabilir. Örgütlerde ortaya çıkan yıkıcı nitelikteki sapkın iş yeri davranışları, hem örgütün kendisine hem de çalışanlara ekonomik, psikolojik ve diğer çeşitli boyutlarda zarar verdiği için, yönetim bilimi, örgütsel davranış ve psikoloji alanlarında kapsamlı biçimde incelenen önemli bir araştırma konusu olmuştur. Ancak son yıllarda yapılan araştırmalar, bazı norm dışı davranışların örgütsel değişimi tetikleyebileceğini, inovasyonu artırabileceğini ve etik duruş sergilemenin bir aracı olabileceğini göstermektedir. Bu bağlamda sapkın iş yeri davranışı yalnızca olumsuz değil, aynı zamanda olumlu –yapıcı– biçimlerde de değerlendirilmektedir. Yapıcı sapkın iş yeri davranışı, çalışanların örgütsel kurallar, normlar veya beklentilerle çelişen ancak örgütün uzun vadeli hedeflerine hizmet eden davranışlarını ifade eder. Modern iş dünyasında örgütsel kurallar ve normlar, düzenin sağlanması ve hedeflerin gerçekleştirilmesi açısından vazgeçilmezdir. Bu normlara karşıt davranışlar, her zaman olumsuz sonuçlar doğurmaz. Bu hali ile iş yeri sapkınlığı çift yönlü bir yapı olarak ele alınmaktadır. Kitabın bu bölümünde yıkıcı sapkın iş yeri davranışı ile ilgili olarak kavramın belirleyicileri, tipolojileri, davranışa neden olan faktörlerle birlikte örgütsel değişimi olumlu yönde etkileyen yapıcı sapkın iş yeri davranışı, boyutları ve prososyal davranışlarla karşılaştırılması yapılacaktır.

1 Dr., İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Strateji Programı, Mezun, aynursezer@gmail.com, ORCID: orcid.org/0000-0002-5812-8395

1. Sapkın İş Yeri Davranışları

Sapkın iş yeri davranışları, örgüt içinde genel kabul görmüş normlara, kurallara ya da beklentilere aykırı olarak sergilenen çalışan eylemlerini ifade eder. Bu tür davranışlar uzun yıllar boyunca literatürde tek boyutlu, yani yalnızca yıkıcı yönleriyle ele alınmış; iş yeri ortamında düzensizlik, verimlilik kaybı, güvensizlik, iş tatminsizliği ve hatta tükenmişlik gibi sonuçlara yol açtığı savunulmuştur. Ancak örgütsel davranış literatüründeki çağdaş yaklaşımlar, sapkınlığın sadece olumsuz değil, aynı zamanda olumlu sonuçlar da doğurabileceğine işaret eden daha bütüncül bir anlayışı benimsemeye başlamıştır. Bu gelişme, sapkın iş yeri davranışlarını yapıcı ve yıkıcı olmak üzere iki ana kategori altında incelemeyi gerekli kılmıştır.

Yıkıcı sapkın davranışlar, çalışanın bilinçli ve isteyerek, örgütün belirlediği kuralları ihlal etmesi ve bu ihlalin kurumun ya da çalışanların refahına zarar verici nitelik taşıması durumunu ifade eder. Bu tür davranışlar, örgütsel davranış perspektifinden değerlendirildiğinde, sıklıkla iş tatminsizliği, örgütsel adaletsizlik algısı, lider-üye etkileşimindeki olumsuzluklar, düşük psikolojik sözleşme algısı ve tükenmişlik sendromu gibi faktörlerle ilişkilendirilmektedir. Örneğin; iş arkadaşına yönelik hakaret, kasıtlı iş yavaşlatma, malzeme tahribatı ya da bilgi saklama gibi davranışlar yıkıcı sapkınlık kapsamında yer alır. Bu eylemler, sadece bireyler arası ilişkileri zedelemekle kalmaz, aynı zamanda örgütsel bağlılığı da aşındırarak örgütün performansını uzun vadede olumsuz etkiler. Bu yönüyle yıkıcı sapkınlık, örgütsel davranış literatüründe “örgüt içi saldırganlık”, “örgütsel vatandaşlık davranışının tersi” veya “antisosyal davranışlar” başlıkları altında da ele alınmaktadır.

Buna karşın, yapıcı sapkın iş yeri davranışları, görünürde normlara aykırı olsa da örgütün uzun vadeli hedeflerine katkı sağlayan ve genellikle olumlu sonuçlar doğuran eylemleri kapsar. Bu davranışlar, çalışanların yenilikçi, yaratıcı ve inisiyatif alan bireyler olarak hareket etmelerini gerektirir. Örneğin; prosedürlere uygun olmayan ancak müşteri memnuniyetini artıran bir çözüm üretmek, üst yönetim onayı olmaksızın verimliliği artıracak bir uygulamayı başlatmak ya da kurumsal konfor alanını sorgulayan ancak gelişmeye zemin hazırlayan fikirler sunmak yapıcı sapkınlık örneklerindendir. Bu davranışlar çoğu zaman liderin vizyonerliği, örgütsel iklimin açıklığı ve çalışanların psikolojik güven ortamı hissetmesiyle desteklenir. Dolayısıyla yapıcı sapkınlık, örgütsel davranış alanında “pozitif sapma”, “proaktif davranış” ve “etik liderliğin çıktısı” gibi kavramlarla kesişmektedir.

Sapkın davranışların örgütsel bağlamda nasıl şekillendiği, büyük ölçüde örgüt kültürü, liderlik tarzı ve örgütsel adalet algısı ile ilişkilidir. Otoriter,

katı hiyerarşik ve cezalandırıcı örgüt kültürlerinde çalışanlar yıkıcı sapkın davranışlara daha yatkın hale gelirken; yeniliğe açık, katılımcı ve destekleyici bir örgütsel yapı ise yapıcı sapkınlık için zemin hazırlar. Bu bağlamda örgütsel davranış alanında geliştirilen sosyal değişim teorisi, birey-örgüt ilişkilerinde karşılıklılık ilkesinin önemine dikkat çekmektedir. Çalışanlar, örgütleri tarafından değer gördüklerinde, karşılığında örgüte katkı sağlayacak davranışları sergileme eğilimindedirler. Bu katkı, bazen norm dışı yollarla bile olsa örgüt lehine gerçekleşebilir.

Ayrıca, prososyal motivasyonlar, yapıcı sapkınlığın önemli bir psikolojik belirleyicisidir. Çalışanlar, bazen başkalarının ya da kurumun iyiliğini gözeterek normlara karşı gelebilir. Bu davranış biçimi, örgütsel vatandaşlık davranışı ile benzer bir etik motivasyon taşımakla birlikte, uygulama biçimi açısından farklılaşır. Zira örgütsel vatandaşlık davranışı normlara uygun yollarla katkı sağlarken, yapıcı sapkınlık mevcut kuralları aşarak yenilik yaratmayı hedefler.

Sonuç olarak, iş yeri sapkınlığı artık monolitik bir olgu olarak değil, bağlama duyarlı, çift yönlü bir yapı olarak ele alınmaktadır. Örgütsel davranış literatürü, bu çift yönlü yapının yönetilebilmesi adına liderlere, insan kaynakları uzmanlarına ve örgüt tasarımcılarına yeni sorumluluklar yüklemektedir. Yıkıcı sapkın davranışların nedenlerini anlamak ve ortadan kaldırmak kadar, yapıcı sapkınlıkları tanımak ve desteklemek de günümüz örgütlerinin rekabet avantajı elde etmesi açısından kritik öneme sahiptir. Bu nedenle, örgütsel normları katı birer sınır olarak değil, esnek ve gelişime açık araçlar olarak yeniden düşünmek, çağdaş yönetsel yaklaşımların temelini oluşturmaktadır

1.1. Yıkıcı Sapkın İş Yeri Davranışları

Yıkıcı rol dışı iş yeri davranışları, tarihsel olarak köklü bir geçmişe sahip olduğundan bu alanda oldukça zengin bir araştırma literatürü mevcuttur. Ancak insan davranışlarının doğasında var olan çok katmanlılık ve öngörülemezlik, bu tür davranışların nedenlerini ve sonuçlarını tam anlamıyla açıklayabilmek için hâlen yeni ve kapsamlı çalışmalara olan gereksinimi ortaya koymaktadır (Yıldız, 2015). Mevcut literatürde bu davranış türü, çeşitli kavramsal çerçevelerle ele alınmakta olup; “sapkın iş yeri davranışı” (Robinson & Bennett, 1995), “kötü davranış” (Vardi & Wiener, 1996) ve “verimlilik karşıtı davranış” (Marcus et al., 2002) gibi farklı terimlerle adlandırılmaktadır.

a. Çalışma Ortamında Sapkın Davranışlar- Robinson ve Bennett (1995)

Robinson ve Bennett'in (1995) çalışması, çalışma ortamında gerçekleşen sapkın davranışları, çalışanların kendi iradeleriyle ve bilinçli olarak, örgüt tarafından tanımlanmış temel kuralları ihlal etmeleri sonucunda ortaya çıkan ve hem kurumun hem de çalışanların refahını tehdit eden davranışlar olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma göre, sapkın davranışlar yalnızca normlara aykırılığı değil, aynı zamanda bu aykırılığın olumsuz sonuç doğuracak nitelikte olmasını da içermektedir. Araştırmada, bu tür davranışlar farklı boyutlarda ele alınmıştır: Üretime yönelik sapkınlık, işin niteliğini ve içeriğini kasıtlı biçimde bozma eylemlerini kapsarken; mülkiyete yönelik sapkınlık, örgüte ait kaynakların çalınması ya da amacı dışında kullanılması biçiminde kendini göstermektedir. Politik sapkınlık, çalışanların örgüt içindeki ilişkileri zedeleyecek şekilde dedikodu yapmaları veya başkalarını karalamaları şeklinde ortaya çıkarken; kişisel saldırganlık, mesai arkadaşlarıyla fiziksel çatışmaya girme ya da başkalarını bu tür davranışlara yönlendirme gibi doğrudan zarar verici eylemleri içermektedir. Bu sınıflandırma, iş yeri sapkın davranışlarını daha sistematik bir biçimde anlamak ve müdahale stratejileri geliştirmek açısından önemli bir kuramsal çerçeve sunmaktadır.

b. Verimlilik Karştı Davranış- Marcus vd.(2002)

Marcus ve çalışma arkadaşları (2002), verimlilik karştı davranışları, çalışanlar tarafından sergilenen ve örgüt içerisindeki baskın gruplardan en az biri tarafından uygunsuz kabul edilen, açık bir şekilde zarar verme niteliği taşıyan ancak ne diğer çalışanlara ne de örgütün geneline herhangi bir fayda sunmayan davranış örüntüleri olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda söz konusu davranışlar, bireysel ya da örgütsel düzeyde olumsuz sonuçlar doğurabilecek niteliktedir. Marcus'un değerlendirmesine göre, bu tür davranışlara örnek olarak; iş yerinden hırsızlık yapmak, görev veya kurumsal bilgileri kasıtlı biçimde kötüye kullanmak ve örgüt mülkiyetine bilinçli olarak zarar vermek gibi eylemler gösterilebilir. Bu davranışlar, hem örgütsel düzenin hem de işyeri etiğinin ihlali anlamına geldiği için örgütsel davranış literatüründe dikkatle incelenen olgulardan biri olarak kabul edilmektedir.

c. Örgüte Yönelik Kötü Davranış- Vardi ve Wiener (1996)

Vardi ve Wiener (1996), örgüte yönelik kötü davranış; çalışanların, örgüt içinde geçerli olan temel kurallar ile toplumsal düzeyde kabul görmüş normlara bilinçli bir şekilde aykırı hareket ettikleri kasıtlı eylemler bütünü olarak tanımlamaktadır. Bu tür davranışlar, hem örgütsel yapıya hem de iş yeri düzenine zarar verecek nitelikte olup, etik dışı ve planlı biçimde gerçekleştirilmektedir. Araştırmacılara göre bu davranışlara örnek olarak; örgüte maddi ya da manevi zarar verme amacı taşıyan eylemler, iş yerinden hırsızlık, fiziksel veya psikolojik taciz, sürekli ve gereksiz devamsızlık gibi

durumlar verilebilir. Bu bağlamda örgütsel kötü davranışlar, hem bireysel etik ihlallerle hem de örgütsel işleyişin sekteye uğramasıyla ilişkilendirilen önemli bir problem alanı olarak değerlendirilmektedir.

d. İş Yeri Saldırganlığı- Baron ve Neuman(1996)

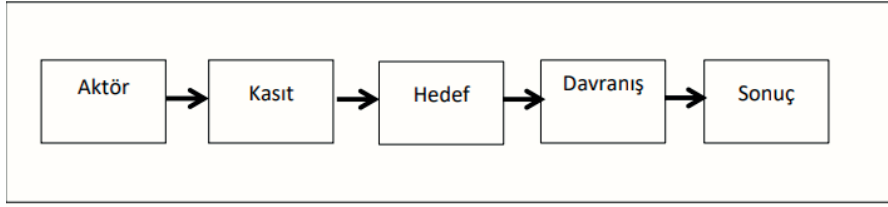
Bireyin, mevcut ya da önceki çalışma arkadaşlarına veya doğrudan bağlı bulunduğu kuruma zarar verme amacı güderek sergilediği her türlü davranış biçimi bu tanım kapsamında değerlendirilmektedir. Konuya ilişkin literatürde, bu tür davranışların çeşitli biçimlerde ortaya çıkabileceği belirtilmektedir. Araştırmacılar, bu davranışlar arasında; sözlü çatışma ortamları yaratma, fiziksel saldırıda bulunma ve hem doğrudan hem de dolaylı yollarla zarar verme niyeti taşıyan eylemleri örnek olarak göstermektedir. Bu davranış örüntüleri, bireyin kasıtlı olarak sosyal ilişkileri zedeleme ya da örgütsel yapıyı sekteye uğratma amacı taşıyan tutumlarını içermektedir.

e. Sapkın İş Yeri Davranışı- Spector ve Fox(2005)

Sapkın iş yeri davranışı, örgütün iç ve dış paydaşlarına zarar verme potansiyeli taşıyan, çalışanlar tarafından bilinçli olarak gerçekleştirilen geniş kapsamlı olumsuz davranışları içeren üst bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Literatürde bu davranışlar, genellikle örgütsel kuralların ihlali ve işin gerekliliklerinin kasıtlı olarak yerine getirilmemesi şeklinde tanımlanmaktadır. Araştırmacılar, bu kapsamdaki davranış örnekleri arasında; iş süreçlerini kasıtlı olarak yavaşlatmak, görevleri bilerek ihmal etmek, çalışma ortamında kötü niyetli dedikodular yaymak ve yöneticiden habersiz ya da izinsiz şekilde ara vermek gibi eylemleri sıralamaktadır. Bu davranışlar, hem bireysel performansı hem de örgütsel bütünlüğü olumsuz etkileyen sonuçlar doğurabilir.

1.1.1. Yıkıcı Sapkın İş Yeri Davranışlarının Belirleyicileri

Literatürde farklı kavramlarla ifade edilen yıkıcı sapkın iş yeri davranışlarının oluşumuna etki eden ve bu davranışları biçimlendiren çeşitli belirleyici unsurlar bulunmaktadır. Robinson ve Greenberg'in (1998) çalışmalarına göre, bu tür davranışlar belirli karakteristik özellikler çerçevesinde analiz edilebilmektedir. Söz konusu belirleyiciler; davranışı gerçekleştiren kişinin kimliği (davranışın aktörü), davranışın bilinçli ve istemli olup olmadığı (kasıt düzeyi), davranışın hangi kişi ya da grubu hedef aldığı (hedef), davranışın sergilenme biçimi (eylemin niteliği) ve eylemin örgütsel ya da bireysel düzeyde zarar doğurup doğurmadığı (sonuç) olmak üzere beş temel boyutta sınıflandırılmaktadır. Bu çerçeve, yıkıcı sapkın iş yeri davranışlarını sistematik olarak değerlendirmek ve analiz etmek açısından literatürde sıkça başvuru alan bir yapı sunmaktadır.



Şekil 1: Yıkıcı Sapkın İş Yeri Davranışlarının Belirleyicileri

Davranışın Aktörü

Robinson ve Greenberg'in (1998) çalışmasına göre, yıkıcı sapkın iş yeri davranışının tanımlanmasında dikkate alınan beş temel özelliğin ilki, bu davranışların failidir. Araştırmada, söz konusu davranışların hangi aktör(ler) tarafından sergilendiği sorusuna odaklanılmış ve bu bağlamda davranışların doğrudan çalışanlar tarafından gerçekleştirildiği sonucuna ulaşılmıştır. Yani, örgüt içerisinde zarar verici nitelik taşıyan bu tür davranışların temel sorumlusu, bizzat çalışanların kendileridir. Bu tür eylemler, iş yeri ortamında bireyler arası ilişkilerden kaynaklanabileceği gibi, çeşitli örgütsel stresörlerin de etkisiyle ortaya çıkabilir. Bununla birlikte, yıkıcı sapkın davranışlar, çalışanların bireysel karar süreçleri, algıları ve örgütsel deneyimleri doğrultusunda şekillenir ve çalışma ortamında olumsuz sonuçlara yol açabilir. Bu durum, söz konusu davranışların örgütsel yapının dışında değil, çalışanların aktif rol oynadığı bir bağlamda ortaya çıktığını göstermektedir.

Kasıt Düzeyi

Robinson ve Greenberg'e (1998) göre, yıkıcı sapkın iş yeri davranışının tanımlanmasında belirleyici olan ikinci unsur, bu davranışın sergilenişinde aktörün taşıdığı kasıt düzeyidir. Araştırmacılar, bu bağlamda bireyleri davranışlarını gerçekleştirme biçimlerine göre iki gruba ayırmakta; bir grupta örgüte zarar verme niyetiyle bilinçli olarak hareket eden çalışanlar yer alırken, diğer grupta zarar verme niyeti taşımaksızın, farkında olmadan benzer sonuçlara neden olan bireyler bulunmaktadır. Ancak Robinson ve Greenberg, yıkıcı sapkın iş yeri davranışların tamamının bilinçli bir irade ve kasıtlılık temelinde gerçekleştiğini ileri sürmektedir. Bu görüşe göre, bir davranışın yıkıcı olarak sınıflandırılabilmesi için, bireyin eylemi gerçekleştirirken zarar verme niyetinin açık ya da örtük biçimde mevcut olması gereklidir. Benzer şekilde Skarlicki ve arkadaşları (1997) ile O'Leary-Kelly ve diğerleri (1996) de, yıkıcı davranışlarda bulunan bireylerin davranışlarını kasti ve zarar verme amacı güderek gerçekleştirdiklerine dikkat çekmektedir. Buna karşılık, istem dışı ya da bilinçsiz şekilde ortaya çıkan ve örgüte ya da üyelerine zarar veren

davranışlar, sonuçları benzer olsa bile bu kuramsal çerçevede yıkıcı sapkın iş yeri davranışı kapsamında değerlendirilmemektedir.

Davranışın Hedef Aralığı

Robinson ve Greenberg'e (1998) göre, yıkıcı sapkın iş yeri davranışını tanımlamada üçüncü belirleyici unsur, bu davranışların yöneltildiği hedeftir. Araştırmacılar, "bu tür davranışlar kim ya da neye karşı gerçekleştirilmektedir?" sorusu çerçevesinde, davranışın yöneldiği hedefin belirlenmesinin önemine dikkat çekmektedir. Bu bağlamda yapılan sınıflamalarda, yıkıcı sapkın iş yeri davranışlarının temel olarak iki ana hedefe yöneldiği ifade edilmektedir: çalışan bireyler ve/veya doğrudan örgütün kendisi. Yani, bu tür davranışlar ya örgüt içerisindeki diğer çalışanlara ya da kurumsal yapılara zarar verme amacı taşımaktadır. Konuyla ilgili olarak O'Leary-Kelly ve arkadaşlarının (1996) yürüttüğü araştırma da, saldırgan veya zarar verici davranışların yalnızca örgüt içi aktörlerle sınırlı kalmadığını, aynı zamanda örgüt dışındaki paydaşları da hedef alabileceğini ortaya koymuştur. Buna göre, bu tür davranışlar çalışanlara, örgütün fiziksel varlıklarına ve işleyişine yönelmiş olabileceği gibi; müşteriler, tedarikçiler veya toplumun diğer üyeleri gibi dış grupları da kapsayabilecek niteliktedir. Bu çerçevede davranışın hedefi, yıkıcı sapkın iş yeri davranışının doğasını anlamada kritik bir parametre olarak değerlendirilmektedir.

Davranışın Sergilenme Biçimi (Eylemin Niteliği)

Robinson ve Greenberg'in (1998) tanımına göre, yıkıcı sapkın iş yeri davranışlarını belirleyen beş temel özellikten biri de, davranışın sergilenme biçimi yani eylemin niteliğidir. Araştırmacılar, bu bağlamda yıkıcı davranışların yalnızca amacına veya hedefine göre değil, aynı zamanda nasıl gerçekleştirildiğine göre de sınıflandırılabilceğini belirtmişlerdir. Eylemlerin bu niteliği, davranışların aktif ya da pasif; sözel ya da fiziksel; doğrudan ya da dolaylı olmasına göre kategorize edilmesini mümkün kılar.

Aktif davranışlar, örgüte veya bireylere zarar verme amacıyla gerçekleştirilen doğrudan eylemleri ifade ederken, pasif davranışlar, zarar verme niyetiyle bir eylemin gerçekleştirilmemesi veya sorumluluğun bilinçli şekilde ihmal edilmesi yoluyla ortaya çıkar. Benzer şekilde, sözel davranışlar bireylere ya da kuruma yönelik tehdit, hakaret ya da dedikodu gibi ifadeler aracılığıyla zarar vermeyi amaçlarken, fiziksel davranışlar doğrudan bedensel saldırı ya da mülkiyete zarar verme gibi eylemleri içerir.

Öte yandan, doğrudan davranışlar, hedefe yönelik açık ve yüz yüze saldırıları kapsarken; dolaylı davranışlar, üçüncü taraflar veya dolaylı yollar aracılığıyla kişilere, olaylara ya da nesnelere zarar verme biçiminde

gerçekleşir. Bu çok yönlü sınıflandırma, yıkıcı davranışların yalnızca niyetle değil, biçimsel özellikleriyle de değerlendirilmesini mümkün kılar.

Davranışın Sonucu

Yıkıcı sapkın iş yeri davranışının tanımlanmasında dikkate alınan beşinci ve son temel unsur, gerçekleştirilen davranışın ortaya çıkardığı sonuçtur. Robinson ve Greenberg'e (1998) göre, bu tür davranışların temelinde, eylemi gerçekleştiren bireyin örgüte ya da örgüt üyelerine zarar verme niyeti ya da bu zararı doğurma potansiyeli bulunmaktadır. Bu bağlamda, davranışın yıkıcı olarak değerlendirilmesi için mutlaka maddi ya da manevi bir sonucun ortaya çıkması gerekmez; asıl belirleyici olan, bireyin eylemi gerçekleştirme yönündeki kastı ve bu eylemin potansiyel riskidir. Örneğin, bir çalışanın örgüte zarar verme amacıyla iş yerinde yangın çıkarmayı planlaması ancak planın uygulamaya konulmadan engellenmesi durumunda bile, zarar fiilen gerçekleşmemiş olsa da, bu davranış yıkıcı sapkın iş yeri davranışı kapsamında değerlendirilir (Arbak vd., 2004). Çünkü burada eylemin niyeti ve potansiyel sonucu, davranışın yıkıcılığı açısından yeterli görülmektedir.

Öte yandan, konuya farklı bir perspektiften yaklaşan Marcus ve arkadaşları (2002), zarar verme niyeti bulunmaksızın gerçekleştirilen bazı eylemlerin de sonuçları itibarıyla örgüte olumsuz etkiler yaratabileceğini ifade etmektedir. Bu görüşe göre, eylemin kasıtlı olup olmamasından bağımsız olarak, ortaya çıkan sonuç eğer örgüt yapısına ya da çalışanlara zarar verici nitelikteyse, söz konusu davranış yıkıcı sapkın iş yeri davranışı olarak değerlendirilebilir.

Dolayısıyla, yıkıcı sapkın davranışların tanımlanmasında bazı yaklaşımlar niyeti esas alırken, bazıları da davranışın yarattığı fiili sonuçlara odaklanmakta; bu durum da konunun kuramsal çerçevesinde çok boyutlu bir değerlendirme ihtiyacını ortaya koymaktadır.

1.1.2. Yıkıcı Sapkın İş Yeri Davranış Tipolojileri

Yıkıcı sapkın iş yeri davranışlarıyla ilgili olarak, bazı araştırmacılar kavramın kuramsal çerçevesini ve belirleyici unsurlarını açıklamaya odaklanırken, diğer bazı araştırmacılar ise gerçekleştirdikleri analizler aracılığıyla örgütlerde gözlemlenen bu tür davranışları yalnızca tanımlamakla kalmamış, aynı zamanda bu davranışları sistematik biçimde sınıflandırarak “tipoloji” olarak adlandırılan kategorik yapıların geliştirilmesine katkı sağlamışlardır.

Bu doğrultuda, örgüt içindeki yıkıcı sapkın iş yeri davranışlarını bütüncül (holistik) bir yaklaşımla ele alan ve davranışların türlerine göre farklı sınıflamalara ulaşan araştırmalar literatürde dikkat çekmektedir. Bu çalışmalar,

söz konusu davranışların yapısını daha derinlemesine anlamak amacıyla geliştirilmiş tipolojik analizlere dayanmaktadır ve aşağıda özetlenmiştir.

a. Hollinger ve Clark (1982)

Yıkıcı sapkın iş yeri davranışları üzerine önemli katkılar sunan araştırmacılardan biri de Hollinger ve Clark'tır. Bu araştırmacılar, söz konusu davranışları iki temel boyutta sınıflandırarak kavramsal bir tipoloji geliştirmişlerdir. Bunlardan ilki mülkiyete yönelik yıkıcı sapkın iş yeri davranışı, diğeri ise üretime yönelik yıkıcı sapkın iş yeri davranışı olarak tanımlanmıştır (Hollinger ve Clark, 1982).

Mülkiyete yönelik yıkıcı sapkın iş yeri davranışları, örgüt üyesinin yetkisi dışında örgüte ait fiziksel varlıklara –örneğin makine, ekipman, araç veya finansal kaynaklara– zarar vermesi ya da bu varlıkları zimmetine geçirmesi biçiminde tanımlanmaktadır. Bu tür davranışlar, örgütün maddi kaynaklarını doğrudan hedef almakta ve mülkiyet hakkının ihlali bağlamında değerlendirilmektedir.

Diğeri yandan, üretime yönelik yıkıcı sapkın iş yeri davranışları, örgüt üyelerinin iş süreçlerinde performans ve kaliteye ilişkin örgütsel normları bilinçli biçimde ihlal etmesi sonucu ortaya çıkan davranışlardır. Bu kapsamda, işin bilinçli olarak yavaşlatılması, düşük kaliteyle yürütülmesi, gereksiz kaynak tüketimi, iş yerinin mesai bitiminden önce terk edilmesi veya görev dışı uzun ve sebepsiz molaların alınması gibi eylemler bu kategoriye örnek teşkil etmektedir.

Her iki boyut da örgütsel normlara aykırı, çalışanlar tarafından bilinçli olarak gerçekleştirilen ve hem örgüt kaynaklarına hem de iş süreçlerine zarar verme potansiyeli taşıyan eylemler olması nedeniyle yıkıcı sapkın iş yeri davranışları kapsamında değerlendirilmektedir. Hollinger ve Clark'ın bu sınıflaması, söz konusu davranışların yalnızca niyet değil, yöneldiği hedef açısından da analiz edilmesini mümkün kılan bütüncül bir çerçeve sunmaktadır.

b. Robinson ve Bennett (1995)

Robinson ve Bennett (1995), yıkıcı sapkın iş yeri davranışını, örgütün ya da çalışanların refahını tehdit eden ve temel örgütsel normların ihlaliyle ortaya çıkan, gönüllü ve kasıtlı nitelik taşıyan davranışlar olarak tanımlamaktadır. Bu tür davranışlar, örgütsel değer ve kurallarla açık bir uyumsuzluk gösterir ve çalışanlar tarafından bilinçli olarak gerçekleştirilir. Araştırmacılar, literatürde bu davranışları sistematik biçimde sınıflandıran ve anlamlı bir kuramsal modele entegre eden çalışmaların sayıca sınırlı olduğunu vurgulamışlardır.

Kendilerinden önce yapılan çalışmaların daha çok kavramsal tanımlar ve davranış örnekleri üzerinde yoğunlaştığını ifade etmişlerdir.

Bu bağlamda, Hollinger ve Clark'ın (1982) çalışması, örgütsel normların özellikle işin miktarı ve kalitesine ilişkin ihlalleri temelinde bir ayırım sunmuştur. Robinson ve Bennett (1995), ayrıca Mangione ve Quinn'in (1974) yaptığı iki ayrı sınıflamaya da atıfta bulunur. Bu sınıflamalarda, biri işverenin mülküne kasten zarar vermek, diğeri ise düşük kalite veya yetersiz üretim gerçekleştirmek biçiminde tanımlanan davranışlar yıkıcı sapkın iş yeri davranışı kapsamında değerlendirilmiştir. Ancak Robinson ve Bennett'e göre, önceki tipolojiler büyük ölçüde yalnızca örgüte yönelik davranışlara odaklanmaktadır. Oysa, bireyleri hedef alan zararlı davranışların da benzer şekilde değerlendirilmesi gerektiğini ileri sürmektedirler.

Robinson ve Bennett'in ortaya koyduğu tipolojinin temel amacı, iş yerinde sergilenen yıkıcı rol dışı davranışların iki temel boyut üzerinden farklılık gösterdiğini açıklığa kavuşturmadır. Bu boyutlardan ilki, önem düzeyi bakımından yapılan ayrımı temsil eder. Buna göre, bazı yıkıcı davranışlar örgüt açısından oldukça kritik sonuçlar doğurabilirken, bazıları daha az öneme sahip olabilir. İkinci boyut ise hedefe yöneliklik ile ilgilidir: Davranışlar, doğrudan örgüt yapısına yönelik olabileceği gibi, bireyler arası ilişkilere zarar veren kişilerarası davranışlar biçiminde de ortaya çıkabilmektedir.

Bu çift boyutlu tipolojinin temelinde, yıkıcı sapkın iş yeri davranışları dört ana kategori altında toplanmıştır:

- Üretime yönelik yıkıcı davranışlar,
- Mülkiyete yönelik yıkıcı davranışlar,
- Politik (örgütsel ilişkilere zarar veren) yıkıcı davranışlar
- Kişisel (bireyler arası) yıkıcı davranışlar.

Bu sınıflama, örgüt içerisinde gözlemlenen yıkıcı davranışların kapsamlı bir şekilde analiz edilmesini sağlayarak, hem örgüt hem de birey düzeyinde ortaya çıkan norm ihlallerine sistematik bir yaklaşım sunmaktadır (Robinson ve Bennett, 1995).

Örgüte Yönelik Yıkıcı Sapkın İş Yeri Davranışı- Robinson ve Bennett (1995)

Robinson ve Bennett (1995), örgüte yönelik yıkıcı sapkın iş yeri davranışlarını, kurumlara doğrudan zarar verme amacı taşıyan, kasıtlı ve bilinçli biçimde gerçekleştirilen eylemler olarak tanımlamaktadır. Araştırmacılar, bu tür davranışları iki temel kategori altında sınıflandırmaktadır: Mülkiyete

yönelik yıkıcı sapkın iş yeri davranışları ve üretime yönelik yıkıcı sapkın iş yeri davranışları. Bu sınıflama, örgüte yönelmiş zarar verici davranışların hedef aldığı alanlara göre sistematik biçimde ayrıştırılmasını amaçlamaktadır.

Görelî olarak daha düşük düzeyde zararlı kabul edilmekle birlikte, örgüte olumsuz etkileri bulunan yıkıcı sapkın iş yeri davranış türlerinden biri de üretime yönelik yıkıcı davranışlardır. Bu davranış biçiminin temelinde, çalışanın düşük kalitede ya da yetersiz miktarda üretim gerçekleştirmesine yol açan eylemler yer almaktadır. Başka bir deyişle, üretime yönelik yıkıcı sapkın iş yeri davranışı, örgütsel verimliliği ve üretkenliği sekteye uğratan; dolayısıyla, işin nicelik ve nitelik açısından istenen düzeyde gerçekleşmesini engelleyen davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bu tür davranışlar, doğrudan performans düzeyini hedef almasa da, uzun vadede örgütsel başarı üzerinde olumsuz etkiler yaratma potansiyeline sahiptir.

Kişilerarası Yıkıcı Rol Dışı İş Yeri Davranışı- Robinson ve Bennett (1995)

Robinson ve Bennett'in (1995) sınıflandırmasına göre, yıkıcı sapkın iş yeri davranışının ikinci boyutu, kişilerarası düzeyde ortaya çıkan yıkıcı davranışları kapsamaktadır. Bu boyut, çalışanlar arasındaki sosyal ilişkilere zarar veren ve örgütsel etkileşim dinamiklerini bozan davranışları içermektedir. Kişilerarası yıkıcı sapkın iş yeri davranışı altında yer alan zararlı eylemler iki alt kategoriye ayrılmaktadır. Bunlardan ilki, örgüt içerisindeki güç dengelerini, sosyal itibarı veya ilişkisel yapıları zedelemeye yönelik olan politik yıkıcı sapkın davranışlardır. Diğeri ise, doğrudan bireylere yönelik düşmanca ve zarar verici tutumları içeren kişisel yıkıcı sapkın davranışlardır. Bu iki alt başlık, bireyler arası düzlemde gerçekleşen yıkıcı davranışları sistematik biçimde analiz etmeyi amaçlamaktadır.

Politik yıkıcı sapkın davranışlar, sosyal etkileşimler aracılığıyla diğerk çalışanların kişisel ya da profesyonel konumlarını zayıflatan, onları dezavantajlı duruma düşüren tutum ve eylemler olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda; ayrımcılık yapmak, çalışma arkadaşları hakkında olumsuz ve gerçek dışı söylemlerde bulunmak (dedikodu), örgüt içinde yapıcı olmayan rekabet ortamları yaratmak ve hatalar ya da sorunlar karşısında başkalarını haksız yere suçlamak gibi davranışlar, politik yıkıcı sapkın iş yeri davranışına örnek olarak gösterilebilir. Bu tür davranışlar, doğrudan fiziksel zarar içermese de, bireylerin örgütsel aidiyet duygusunu, motivasyonunu ve iş ilişkilerini zedeleyerek dolaylı biçimde örgütsel iklimi olumsuz yönde etkileyebilir.

Robinson ve Bennett'e (1995) göre kişisel yıkıcı davranışlar, bireyin örgüt içerisindeki mesai arkadaşlarına yönelik ciddi tehdit oluşturan kasıtlı davranış örüntülerini içerir. Bu davranışlara; çalışma arkadaşlarını bilinçli

olarak tehlikeye atmak, başkalarına ait eşya veya kaynakları izinsiz almak, sözlü tacizde bulunmak ve cinsel taciz eylemleri gerçekleştirmek gibi açık şekilde zararlı eylemler örnek verilebilir.

Bu tür davranışlar yalnızca bireysel düzeyde mağduriyet yaratmakla kalmaz, aynı zamanda örgüt içinde güven, iş birliği ve psikolojik güvenlik algısını zedeleyerek örgütsel sağlığı da olumsuz yönde etkiler.

c. O’Leary-Kelly, Griffin ve Glew (1996)

Yıkıcı sapkın iş yeri davranışına ilişkin alternatif bir sınıflandırma da O’Leary-Kelly, Griffin ve Glew (1996) tarafından geliştirilmiştir. Bu araştırmacılar, yıkıcı sapkın iş yeri davranışlarını açıklarken yalnızca eylemin kendisine değil, aynı zamanda bu davranışın altında yatan süreçlere ve ortaya çıkan sonuçlara da dikkat edilmesi gerektiğini vurgulamışlardır.

Çalışmalarında, yıkıcı sapkın iş yeri davranış süreci ile bu sürecin sonuçları arasında kavramsal bir ayrım yapmışlardır. Örneğin, bir çalışanın fiziksel saldırı niyetiyle iş arkadaşına zarar vermeye yönelik eylemi “saldırganlık” olarak tanımlanırken, bu eylem sonucunda iş arkadaşının fiilen zarar görmesi ise “şiddet” kavramı ile açıklanmaktadır. Bu bağlamda saldırganlık, bireyin niyetine ve motivasyonuna işaret ederken; şiddet, bu niyetin somut, zararlı bir çıktıya dönüşmesiyle ilişkilidir.

Araştırmacılar, bu çerçevede iki temel kavramsal bileşen üzerinde durmaktadır: Örgüt Kaynaklı Saldırgan Davranış ve Örgüt Kaynaklı Şiddet.

- Örgüt Kaynaklı Saldırgan Davranış, örgütsel yapı ve dinamiklerden kaynaklanan ya da bu yapı tarafından tetiklenen, bireylerin hem örgüt içerisinde hem de dış çevrede gerçekleştirdiği zarar verici veya yıkıcı eylemler olarak tanımlanmaktadır.
- Örgüt Kaynaklı Şiddet ise, bu saldırgan davranışların doğrudan sonucu olarak ortaya çıkan ve birey ya da örgütsel mülkiyet üzerinde fiziksel, duygusal ya da yapısal düzeyde ciddi zarar oluşturan eylemleri ifade etmektedir.

Bu model, yalnızca davranışın niyetini ya da sonucunu değil, bu iki bileşeni birlikte değerlendirerek yıkıcı sapkın davranışlara yönelik daha kapsamlı bir analiz imkânı sunmaktadır. Böylece örgüt temelli zarar verici davranışlar, hem birey düzeyinde hem de sistem düzeyinde daha derinlikli olarak ele alınabilmektedir.

1.1.3. Yıkıcı Sapkın İş Yeri Davranışına Neden Olan Faktörler

Yıkıcı sapkın iş yeri davranışlarının nedenlerine ilişkin olarak yapılan çok sayıda araştırma, çalışanları bu tür davranışlara yönlendiren etkenleri sistematik biçimde sınıflandırmaya çalışmıştır.

Bu çerçevede, Henle (2005), iş yerindeki yıkıcı davranışları öngörebilmek adına iki temel kuramsal perspektif sunmuştur.

İlk perspektif, durumsal faktörlere dayalı açıklamadır ve iş ortamındaki belirli yapısal özelliklerin çalışanları yıkıcı davranışlar sergilemeye teşvik edebileceğini öne sürmektedir. Bu yaklaşım, örgütsel iklim, yönetim tarzı, adalet algısı, stres düzeyi ve kaynak yetersizliği gibi koşulların çalışanların olumsuz tutum ve davranışlar geliştirmelerinde tetikleyici rol oynadığını savunur. Henle'in ampirik bulguları, örgütsel bağlamdaki bazı özelliklerin, çalışanları yıkıcı sapkın davranışlara karşı daha savunmasız hale getirebildiğini göstermektedir.

İkinci perspektif ise kişisel özelliklere dayalı açıklamadır. Bu yaklaşıma göre, bireylerin kişilik yapıları, içinde bulundukları ortamdan ya da durumsal değişkenlerden bağımsız olarak davranışlarını belirleme eğilimindedir. Henle (2005), bireysel eğilimlerin zamana ve farklı bağlamlara rağmen tutarlı bir şekilde ortaya çıkabileceğini belirtmektedir. Bu bakış açısı, yıkıcı sapkın davranışlara meyilli bireylerin belirli bir kişilik profilini taşıdığı görüşüne dayanmaktadır. Bu profil ; yüksek düzeyde duygu arama eğilimi, risk alma davranışı ve olumsuz duygulanım gibi kişilik özelliklerini içerebilir.

Benzer biçimde, Vardi ve Wiener (1996) da örgüt içindeki yıkıcı davranışların nedenlerini kişisel faktörler ve örgütsel koşullar olarak iki ana kategoride değerlendirmiştir. Bu ikili ayrım, bireysel eğilimlerle örgütsel çevrenin etkileşimine dayalı bütüncül bir anlayış sunmaktadır.

Öte yandan, Robinson ve Greenberg (1998), bu davranışların nedenlerini üç temel başlık altında toplamıştır:

- Kişisel faktörler,
- Sosyal ve kişilerarası etkenler,
- Örgütsel faktörler.

Bu çok boyutlu sınıflandırma, yıkıcı davranışların yalnızca bireysel psikolojiden değil, aynı zamanda sosyal ilişkilerden ve örgüt yapısından da kaynaklanabileceğini ortaya koymaktadır.

Bennett ve Robinson (2000) ise konuyu daha kapsamlı bir davranışsal bağlamda ele alarak, iş yerindeki sapkın davranışların nedenlerini üç temel gruba ayırmışlardır:

- İş yerinde yaşanan olumsuz deneyimlere karşı misilleme veya tepki geliştirme,
- Bireyin kişilik özellikleri,
- Ve toplumsal normlara uyum sağlama biçimleri.

Bu çalışmaların tümü, yıkıcı sapkın davranışların karmaşık ve çok etkenli bir yapı içerisinde değerlendirilmesi gerektiğine işaret etmekte; bireysel eğilimlerin, sosyal etkileşimlerin ve örgütsel bağlamın birlikte ele alınmasını önermektedir.

1.1.3.1. Organizasyonel Faktörler

Bireylerin yıkıcı sapkın davranışlar sergilemesinde etkili olan en temel belirleyicilerden biri organizasyonel faktörlerdir. Bu faktörler, iş yerinde istenmeyen davranış örüntülerinin ortaya çıkışında yapısal ve bağlamsal koşullar bakımından belirleyici bir rol oynamaktadır. Organizasyonel faktörler, çalışanların ücret politikaları, örgütsel adalet algılarındaki farklılıklar, terfi ve kariyer gelişimi süreçlerinde yaşanan adaletsizlikler, işin yapısı ve içeriği, görev tanımlarındaki netlik düzeyi ile rol belirsizlikleri, örgütsel süreçlerin tutarlılık göstermemesi, öznel başarımların değerlendirmeleri, zorlayıcı ve stres yaratan çalışma koşulları gibi birçok kurumsal dinamiği kapsamaktadır (Demir vd., 2010).

Bunlara ek olarak, organizasyon içinde yaşanan değişim süreçleri, etkisiz yaptırımlar, kontrol ve koordinasyon eksikliği, çalışanların beklentilerini karşılamayan uygulamalar, örgütsel hayal kırıklığı ve yüksek düzeyde iş stresi gibi unsurlar da çalışanları yıkıcı sapkın davranışlara yönlendirebilecek önemli tetikleyiciler arasında yer almaktadır (Henle, 2005).

Bu tür organizasyonel koşullar, çalışanlarda iş doyumsuzluğu, adaletsizlik hissi, organizasyona yönelik güvensizlik ve motivasyon kaybı gibi psikolojik etkiler yaratarak, organizasyonel normlara aykırı davranışların oluşmasına sebebiyet verebilir. Bu bağlamda, iş yerinde yıkıcı davranışların önlenmesi ya da en aza indirilmesi açısından organizasyonel faktörlerin dikkatle analiz edilmesi büyük önem taşımaktadır.

Etkin bir iş ortamı oluşturmak ve çalışan davranışlarını olumlu yönde şekillendirmek adına, organizasyonların çalışan ihtiyaçlarını ve beklentilerini dikkate alan stratejik önlemler alması gereklidir. Bu tür önlemler, sadece

bireysel düzeyde değil, aynı zamanda organizasyonel bütünlük ve verimlilik açısından da kritik bir katkı sağlayacaktır. Bu şekilde, hem iş yeri iklimi iyileştirilebilir hem de çalışan bağlılığı ve üretkenliği artırılarak organizasyonel başarıya sürdürülebilir bir zemin hazırlanabilir.

1.1.3.2. Kişisel Faktörler

Bireyin sergilediği yıkıcı sapkın iş yeri davranışlarının açıklanmasında kişisel faktörler önemli bir etki alanı oluşturmaktadır. Bu kapsamda, bireyin yaşamı boyunca maruz kaldığı aile yapısı, eğitim geçmişi, demografik özellikleri, akran ilişkileri ve ait olduğu alt kültürel yapılar gibi çok sayıda değişken, bireysel düzeyde ortaya çıkan yıkıcı davranışların anlaşılmasında temel belirleyiciler arasında yer almaktadır.

Bazı bireylerin, organizasyonel çevrede herhangi bir dışsal baskı ya da tetikleyici unsur bulunmasa dahi, kişilik yapılarından kaynaklı olarak normlara aykırı ve zarar verici davranışlar sergileyebileceği bilinmektedir. Bu tür bireylerin örgütlere yönelik potansiyel zararları dikkate alındığında, kişilik temelli faktörlerin ihmal edilemez düzeyde önemli olduğu açıktır. Nitekim yıkıcı sapkın davranışlar ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda ampirik çalışma, bu alandaki literatürde geniş yer bulmuştur.

Robinson ve Bennett'in (1995) araştırmasında, bireylerin organizasyonel norm ve yükümlülükleri bilinçli ve kasıtlı bir şekilde ihlal etme eğilimlerinin, düşük düzeyde ahlaki gelişimle ve suçluluk duygusunun yetersizliğiyle ilişkili olduğu vurgulanmaktadır. Araştırmacılara göre, bu durum bireyde sosyopatik eğilimlerin varlığına işaret etmekte olup, ahlaki gelişim düzeyi düşük bireylerin organizasyon içerisinde yıkıcı davranışlara daha yatkın olduğunu ortaya koymaktadır.

Benzer şekilde, Henle (2005) tarafından yürütülen bir başka çalışmada, etik değerlere sahip olmayan bireylerin, kişisel çıkarları doğrultusunda başkalarına zarar verme riskini taşıyan kararları almaktan ve bu kararları uygulamaktan çekinmeyecekleri ifade edilmiştir. Bu bulgular, bireysel değer sistemlerinin, özellikle etik duyarlılık ve vicdani kontrol mekanizmalarının, iş yerindeki yıkıcı davranışların ortaya çıkışında ne denli belirleyici olduğunu göstermektedir.

1.2. Yapıcı Sapkın İş Yeri Davranışları

Sapkın iş yeri davranışlarının bir diğer boyutu ise olumlu nitelikler taşıyan ve örgüte katkı sağlamayı amaçlayan yapıcı sapkın iş yeri davranışlarıdır. Bu davranış biçimi, Galperin (2002) tarafından, "örgütün, çalışanlarının ya da her ikisinin refahına bilinçli olarak katkıda bulunmak amacıyla, mevcut

örgütsel normların ve kuralların kasıtlı şekilde ihlal edilmesi” şeklinde tanımlanmıştır.

Spreitzer ve Sonenshein (2003) ise yapıcı sapkın davranışları, çalışanların ait oldukları referans grubun yerleşik normlarından olumlu anlamda sapma gösteren ve bilinçli olarak sergilenen davranış örüntüleri olarak ifade etmektedir. Bu davranışlar, bireylerin çevrelerindeki sosyal ve örgütsel beklentilere meydan okuması yoluyla, iş yerinde pozitif değişim ve katkı yaratma amacını taşır.

Benzer şekilde, Vadera ve çalışma arkadaşları (2013) de bu tür davranışları, referans grubun normlarından ayrılmakla birlikte, bu gruba fayda sağlayan ve daha yüksek düzeyde etik standartlar olan hipernormlarla uyumlu eylemler olarak tanımlamaktadır.

Dodge (1985) ve Sagarin (1985) tarafından yapılan çalışmalarda da, yapıcı sapkın davranışlar, bireylerin bilinçli irade ile sergilediği norm dışı ancak olumlu niyet taşıyan eylemler olarak ele alınmıştır.

Warren (2003), bu davranışları, bireyin içinde bulunduğu referans grubun normlarına karşıtlık göstermesine rağmen, daha üst düzeyde kabul görmüş ahlaki ya da toplumsal normlarla (üst normlarla) örtüşen davranış biçimleri olarak tanımlamıştır. Araştırmacı, bu tür davranışların sonuçları her zaman olumlu olmasa da, temel belirleyici unsurun ve eylemin altında yatan niyetin etik, iyi niyetli ve övgüye değer olması gerektiğini vurgulamaktadır.

Spreitzer ve Sonenshein’in (2004) devam niteliğindeki çalışmalarında da belirtildiği üzere, yapıcı sapkın iş yeri davranışlarının değerlendirilmesinde davranışın sonuçlarından ziyade niyetin iyi ve olumlu olması esas alınmaktadır. Bu perspektife göre, iş yerinde gerçekleştirilen yapıcı norm dışı davranışların değer taşıyabilmesi için, temel koşul, davranışın örgütsel faydayı hedefleyen iyi niyetli bir tutumla gerçekleştirilmiş olmasıdır.

Her ne kadar bu davranışlar örgütsel yapı tarafından resmi olarak yetkilendirilmemiş olsa da, uygulamada örgütlerin ekonomik ve stratejik hedeflerine ulaşmalarına katkı sağlayabilmektedir. Bu nedenle, yenilikçi nitelik taşıyan, işlevsiz veya gereksiz talimatlara direnç gösteren ve yöneticilere yönelik eleştirel yaklaşımlar içeren davranış biçimleri, örgüt lehine sonuçlar doğurabilen olumlu tutumlar arasında değerlendirilebilir. Bu tür davranışlar çoğu zaman, çalışanların çevresinde gözlemledikleri adaletsiz, işlevsiz ya da verimsiz uygulamalara karşı geliştirdikleri bilinçli tepkilerin bir sonucu olarak ortaya çıkmakta ve iş yerinde dönüşüm ve iyileştirme süreçlerine katkı sunmaktadır (Galperin, 2002; Appelbaum et al., 2007).

Yapıcı sapkın iş yeri davranışları, örgütsel tanım ve yetki sınırlarının dışında sergilense dahi, uzun vadede örgütün amaçlarına ulaşmasında işlevsel bir rol üstlenebilir. Bu davranışlar, çalışanların örgütsel iyilik hali ve verimlilik adına gösterdikleri bireysel inisiyatiflerin bir yansımasıdır ve bu yönüyle organizasyonel başarıya doğrudan katkı sağlamaktadır (Galperin & Burke, 2006).

Galperin (2012), örgütsel refahı artırmak amacıyla mevcut normları bilinçli biçimde ihlal eden çalışanları, pozitif örgütsel değişimin taşıyıcıları ve inovasyonun öncüsü olarak tanımlamaktadır. Bu bireyler, yerleşik düzenin dışına çıkarak örgüt içinde dönüşüm yaratabilecek yaratıcı davranışları sergileyen aktörlerdir.

Howell ve çalışma arkadaşları (2005) da, inovasyonun günümüz rekabet ortamında artan stratejik önemi dikkate alındığında, yapıcı sapkın davranışların örgütler açısından kritik bir unsur haline geldiğini belirtmektedir. Bu tür davranışlar, hem örgütsel esnekliği hem de adaptasyon kapasitesini güçlendirmekte; böylece sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilmesine katkıda bulunmaktadır.

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere, sapkın iş yeri davranışları hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurabilecek çift yönlü bir yapıya sahiptir. Yıldız ve Alpkan'ın (2015) da belirttiği gibi, bu davranışlar adeta iki ucu keskin bir kılıç niteliği taşımaktadır. Başka bir ifadeyle, bu tür davranışlar yalnızca zarar verici (yıkıcı) etkiler doğurmakla kalmaz; aynı zamanda uygun koşullarda örgüte ve çalışanlara yarar sağlayabilecek (yapıcı) potansiyele de sahiptir.

Mevcut literatür çoğunlukla, örgüte kasıtlı biçimde zarar veren bireysel düzeydeki yıkıcı sapkın davranışlara odaklanmış olsa da, son yıllarda yapılan çalışmalar yapıcı sapkın iş yeri davranışlarının da örgütsel işleyişe olumlu katkılar sağlayabileceğine işaret etmektedir. Özellikle Galperin'in (2012) bulgularına göre, çalışanların örgütsel kurallar ve normları ihlal etmek pahasına sergiledikleri iyi niyetli ve örgüt yararına yönelik davranışların, yenilikçilik ve yaratıcılığı teşvik eden bir örgütsel iklimin oluşumuna katkıda bulunduğu görülmektedir.

Bu tür davranışlar, geleneksel sınırları sorgulayan, alışılmış kalıpların ötesine geçen ve farklı bakış açılarını destekleyen bir örgüt kültürünün gelişmesini sağlamakta; böylece hem kurumsal dönüşümü teşvik etmekte hem de örgütün ilerlemesine zemin hazırlamaktadır.

Çoğu durumda, yönetsel kademe, kural ihlalini içeren herhangi bir sapkın davranış onaylamasa da, yapıcı sapkın iş yeri davranışlarının uzun vadede örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabileceği göz ardı edilmemelidir.

(Tziner, Bar-Hen, Fein, Sharoni ve Nord, 2010). Bu bağlamda, yönetim uygulamalarının, yalnızca davranışın normlara uygunluğunu değil, aynı zamanda davranışın niyetini ve yaratacağı potansiyel değeri de dikkate alacak şekilde yeniden yapılandırılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

1.2.1. Yapıcı Sapkın İş Yeri Davranış Boyutları

Yapıcı sapkın iş yeri davranışlarına ilişkin literatürdeki çalışmaların önemli bir bölümü Galperin'in (2002) kuramsal çerçevesine dayanmaktadır. Galperin, 2002 yılında gerçekleştirdiği çalışmasında yapıcı sapkın iş yeri davranışını üç temel boyutta ele almıştır: mücadeleci yapıcı sapkın davranışlar, yenilikçi/ inovatif yapıcı sapkın davranışlar ve kişilerarası yapıcı sapkın davranışlar. Ancak Galperin, bu model üzerinde daha sonraki yıllarda gerçekleştirdiği kuramsal revizyonda önemli bir yeniden yapılandırma yapmıştır. 2012 yılında gerçekleştirdiği araştırmasında, mücadeleci ve inovatif nitelik taşıyan yapıcı sapkın davranışları birleştirerek örgütsel yapıcı sapkın iş yeri davranışı başlığı altında tek bir boyut olarak yeniden tanımlamıştır. Bu bütünleştirici yaklaşım, örgütsel yarar amacı taşıyan norm dışı davranışların daha kapsamlı bir biçimde analiz edilmesine olanak sağlamıştır.

Bu doğrultuda, Galperin (2012) yapıcı sapkın iş yeri davranışını iki temel ekseninde sınıflandırmıştır:

- Örgütsel düzeyde yapıcı sapkın davranışlar,
- Kişilerarası düzeyde yapıcı sapkın davranışlar.

Bu sınıflama, hem kurumsal faydaya yönelik inovatif ve normlara meydan okuyan eylemleri hem de iş arkadaşlarıyla kurulan ilişkilerde sergilenen destekleyici ve yapıcı norm dışı tutumları kapsamaktadır. Galperin'in bu yaklaşımı, yapıcı sapma kavramını hem bireysel ilişkiler düzeyinde hem de örgütsel yapı düzeyinde değerlendirmeye imkân tanıyan iki boyutlu bir kuramsal yapı ortaya koymaktadır.

1.2.1.1. Örgütsel Yapıcı Sapkın İş Yeri Davranışı

Örgütsel yapıcı sapkın iş yeri davranışı, çalışanların örgütün hedeflerini gerçekleştirmeye ve performansını artırmaya yönelik olarak, iyi niyetli ve etik temelli bir motivasyonla sergiledikleri norm dışı davranışları kapsamaktadır. Bu davranışların temelinde, örgütsel yapıya ve yerleşik kurallara meydan okuma niteliği taşıyan ve bir tür mücadele ruhuyla gerçekleştirilen eylemler bulunmaktadır (Kura vd., 2016).

Bu davranış kategorisinin alt boyutlarından biri olan mücadeleci yapıcı sapkın davranış, çalışanın örgütün koyduğu kurallar ve normlarla bilinçli

olarak ters düşmesi ve bu kuralları, örgütün uzun vadeli çıkarlarını gözetenek ihlal etmesidir. Dışarıdan bakıldığında bu tür eylemler örgüt karşıtı gibi algılansa da, özünde örgütsel faydayı hedefleyen yapıcı bir amaca hizmet eder. Örneğin, bir çalışanın müşteri memnuniyetini sağlamak adına örgütsel prosedürleri esnetmesi ve bu yolla kurumun itibarını ya da müşteri sadakatini artırması, bu tür davranışlara örnek olarak gösterilebilir (Yıldız vd., 2015).

Galperin'in (2002) çalışmasında ayrı bir kategori olarak ele alınan, ancak 2012 yılında örgütsel yapıcı sapkın davranış başlığı altında bütünleştirilen bir diğer önemli boyut ise yenilikçi (inovatif) yapıcı sapkın davranışlardır. Bu tür davranışlar, örgüte olağan dışı yollarla değer katan, alışılmış uygulamaların dışına çıkarak sorunlara yaratıcı çözümler geliştiren eylemleri kapsamaktadır. Yenilikçi yapıcı davranışlar, genellikle mevcut kurumsal yapı ve süreçlerle birey arasında yaşanan yapıcı çatışmaların bir sonucu olarak değerlendirilir (Yıldız, 2015).

Bu çatışma, herhangi bir otoriteye karşı gelme amacı taşımaktan ziyade, iş süreçlerinde yenilik üretmeye ve örgütsel gelişimi teşvik etmeye yönelik yaratıcı bir zemini temsil etmektedir. Dolayısıyla, örgütsel yapıcı sapkın davranışlar –özellikle mücadeleci ve yenilikçi alt boyutlarıyla– değişim, iyileşme ve örgütsel dinamizmin temelini oluşturan önemli katkılar arasında yer almaktadır.

1.2.1.2. Kişilerarası Yapıcı Sapkın İş Yeri Davranışı

Kişilerarası yapıcı sapkın iş yeri davranışları, örgüt içinde olumlu bir dönüşüm sağlama amacı taşıyan ve bu doğrultuda kuralların ya da yönetsel talimatların bilinçli olarak ihlal edilmesini içeren eylemler bütünüdür. Bu tür davranışlarda çalışan, yöneticisinden gelen direktiflere uymak yerine, mevcut süreci daha etkin hâle getirme arayışıyla hareket eder ve böylelikle örgütsel gelişime katkıda bulunur (Yıldız vd., 2015).

Bu kapsamda, kişilerarası yapıcı sapkın davranış, yöneticinin verdiği karar ya da talimatların yapıcı biçimde sorgulanması, verimsiz ya da hatalı uygulamaların iyileştirilmesine dönük olarak alternatif yolların benimsenmesi, ya da hatalı davranış sergileyen bir çalışma arkadaşının, örgütün çıkarlarını koruma amacıyla uygun bir üst makama bildirilmesi gibi durumları içermektedir (Kura vd., 2016; Galperin vd., 2006).

Her ne kadar bu tür davranışlar, örgüt içindeki diğer bireyler tarafından zaman zaman olumsuz karşılanabilse ve sosyal açıdan dışlanmaya yol açabilecek tepkiler doğurabilse de (Spreitzer ve Sonenshein, 2005), bu davranışların temelinde dürüstlük, etik değerler ve örgütsel iyileştirme niyeti

bulunduğundan dolayı genel olarak olumlu ve yapıcı olarak değerlendirilir (Aydın, 2018).

Bu nedenle, örgütler bu tarz davranışları yalnızca bireysel inisiyatifin bir ifadesi olarak değil, aynı zamanda sürdürülebilir değişim ve gelişim süreçlerine katkı sağlayan stratejik bir unsur olarak görmekte ve desteklemektedir.

1.2.2. Yapıcı Sapkın İş Yeri Davranışı ve Prososyal Davranış Biçimleri

Literatürde, yapıcı sapkın iş yeri davranışıyla ilişkili olan ve benzer özellikler taşıyan birçok kavramsal yapı yer almaktadır. Bu bağlamda, yapıcı sapkın davranışın prososyal davranış kapsamında değerlendirilip değerlendirilemeyeceği konusu, araştırmacılar arasında tartışmalı bir alan olarak öne çıkmaktadır (Appelbaum vd., 2007).

Prososyal davranış, bireylerin gönüllü olarak diğer bireylere yardım etmeyi, toplumsal fayda sağlamayı ve başkalarının refahını gözetmeyi amaçladığı, niyete dayalı olumlu davranış örüntüleri olarak tanımlanmaktadır (Penner vd., 2005).

Literatür taramaları göstermektedir ki, yapıcı sapkın iş yeri davranışları ile prososyal davranışlar arasında bazı benzerlikler bulunsa da, bu iki kavram özsel açıdan tamamen örtüşmemektedir. Yapıcı sapkın davranışlar çoğu zaman örgütsel kurallara aykırı şekilde gerçekleştirilen, ancak niyeti itibarıyla örgütsel faydayı amaçlayan davranışları kapsarken; prososyal davranışlar genellikle sosyal normlara uygun ve daha çok bireyler arası yardım temelli olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu nedenle, yapıcı sapkın davranışlar prososyal eğilimler barındırmakla birlikte, ihlal içerikli yapıları nedeniyle kavramsal olarak ayırmakta ve bu durum, iki olgunun literatürde ayrı başlıklar altında ele alınmasını gerekli kılmaktadır.

1.2.2.1. Yapıcı Sapkın İş Yeri Davranışı ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki Farklılıklar

Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışını, örgütün etkinlik ve verimliliğini artırıcı nitelikte olan, doğrudan ödül sistemleri tarafından tanınmayan ve çalışanlar tarafından gönüllü olarak gerçekleştirilen prososyal davranışlar bütünü olarak tanımlamaktadır. Bu davranışlar, bireyin görev tanımı dışında kalan, ancak örgütsel işleyişe katkı sağlayan eylemleri kapsar.

Yapıcı sapkın iş yeri davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki temel benzerlik, her iki kavramın da toplum yararını ve örgütsel iyiliği

önceleyen prososyal nitelikler taşımasıdır. Ancak iki kavram arasında belirgin farklılıklar da mevcuttur.

Yıldız ve arkadaşlarına (2015) göre, örgütsel vatandaşlık davranışı daha edilgen ve sistem içi bir yapıya sahipken, yapıcı sapkın davranışlar daha aktif, meydan okuyan ve kuralları bilinçli biçimde ihlal eden bir karakter sergilemektedir. Başka bir ifadeyle, örgütsel vatandaşlık davranışında birey, mevcut norm ve kurallara bağlı kalarak gönüllü katkılarda bulunurken, yapıcı sapkın davranışta çalışan, örgütün yerleşik normlarını ve kurallarını bilinçli biçimde ihlal etme riskini alarak örgütsel fayda yaratmayı hedefler.

Spreitzer ve Sonenshein (2004), bu iki davranış türü arasında bir başka ayrımın da davranışların hedef odaklılığı açısından değerlendirilebileceğini belirtmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışında temel amaç, doğrudan örgütsel performans ve verimliliği artırmak iken, yapıcı sapkın davranışta bu tür bir hedef mutlaka bulunmayabilir; bazı durumlarda davranışın odağı sadece etik bir duruş ya da bireysel sorumluluk olabilir.

Galperin (2012) ise, bu iki davranış tipi arasında insan ilişkileri bağlamında da farklar olduğunu ifade etmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı genellikle bireyler arası ilişkileri güçlendirme, destekleme ve uyumu artırma eğilimindeyken; yapıcı sapkın iş yeri davranışları, normlara karşı gelme sürecinde kişilerarası gerilim, çatışma ya da sosyal zedelenmeye neden olabilir.

Ayrıca, iki davranış tipi örgüte olan maliyetleri açısından da farklılaşmaktadır. Spreitzer ve Sonenshein (2004) bu farkı açık biçimde ortaya koymuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışı genellikle düşük maliyetli, küçük ölçekli ve destekleyici nitelikte eylemleri kapsamakta; çalışanların örgüte yönelik gönüllü katkılarını içermekte ve kurumsal kaynakları zorlamadan yürütülmektedir. Buna karşılık, yapıcı sapkın iş yeri davranışları, mevcut örgütsel normlara ve prosedürlere ciddi biçimde meydan okuyan daha kapsamlı ve sistem dışı eylemleri içerdiğinden, örgüt açısından daha yüksek operasyonel ve yapısal maliyetler doğurabilme potansiyeline sahiptir.

1.2.2.2. Yapıcı Sapkın İş Yeri Davranışı ve Bilgi Uçurma Arasındaki Farklılıklar

Yapıcı sapkın iş yeri davranışıyla sıklıkla karşılaştırılan kavramlardan biri de bilgi ifşası ya da bilgi uçurma (whistleblowing) olgusudur. Near ve Miceli (1985), bilgi uçurmayı, mevcut ya da geçmişte örgüte bağlı olan bireylerin, yasa dışı, etik dışı ya da ahlaki normlara aykırı uygulamaları ortaya çıkarmak amacıyla, ilgili kişi veya kurumlara bilgi aktarımında bulunmaları olarak tanımlamaktadır.

Bilgi uçurma eylemi, bağlama ve niyete bağlı olarak farklı şekillerde değerlendirilmekte olup; bazı durumlarda yapıcı sapkın iş yeri davranışı olarak algılanabilirken, bazı koşullarda ise yıkıcı nitelikte sapkın davranışlar kapsamında değerlendirilebilmektedir. Appelbaum ve çalışma arkadaşları (2007), bilgi uçurmanın örgüt üyeleri açısından olumlu ya da olumsuz bir davranış olarak algılanmasının, büyük ölçüde ifşa edilen örgütsel ihlalin niteliği ve bu ihlalin örgütsel etik ilkelerle ilişkisine bağlı olduğunu belirtmektedir.

Literatürde bilgi uçurma eylemine ilişkin iki temel yaklaşım öne çıkmaktadır. İlk yaklaşım, bu davranışı etik değerlerin savunulması ve adaletin sağlanması yönünde bir girişim olarak görürken; alternatif görüş ise bilgi uçurmayı örgütsel sadakate aykırı, hatta ihanet niteliği taşıyan bir eylem biçimi olarak değerlendirmektedir (Dungan vd., 2015).

Yapıcı sapkın iş yeri davranışı, temelinde örgütün yararına ve etik değerlere dayalı iyi bir niyetle, mevcut norm ve kuralların kasıtlı şekilde ihlali üzerine kuruludur. Buna karşın, bilgi uçurma her zaman etik bir motivasyon taşımayabilir; çoğu zaman yalnızca mevcut bir yanlış uygulamayı ifşa etmeyi amaçlar ve niyetin her durumda örgütsel faydaya dayandığı söylenemez (Spreitzer ve Sonenshein, 2004).

Bu iki kavram arasındaki bir diğer temel fark da bilgi paylaşımının yönüyle ilgilidir. Yapıcı sapkın iş yeri davranışlarında bilgi, örgüt içi sınırlar içinde kalırken, bilgi uçurma davranışında çoğunlukla örgüt dışı aktörlerle – medya, düzenleyici kurumlar ya da kamuoyu gibi– paylaşım söz konusudur. Bu yönüyle bilgi uçurma, örgütün otoritesini ve iç kontrol mekanizmalarını zayıflatma riski taşıyabilir (Galperin, 2012).

Sonuç olarak, her iki davranış biçimi de normlara aykırı eylemler içerse de, temel ayırım noktaları niyetin doğası, bilginin paylaşım yönü ve davranışın örgütsel yapıya etkisi üzerinden şekillenmektedir. Bu bağlamda, yapıcı sapkın iş yeri davranışı ile bilgi uçurma, benzer bazı yönler taşımakla birlikte, özellikle etik motivasyon ve örgüt içi–dışı bilgi akışı açısından farklılık göstermektedir.

1.2.2.3. Yapıcı Sapkın İş Yeri Davranışı ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Davranışı Arasındaki Farklılıklar

Yapıcı sapkın iş yeri davranışıyla sıklıkla karşılaştırılan bir diğer önemli kavram da kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) anlayışıdır. Kurumsal sosyal sorumluluk, örgütlerin yalnızca ekonomik hedeflerine odaklanmakla kalmayıp, aynı zamanda iç ve dış paydaşlarına karşı etik, toplumsal ve çevresel sorumluluklar çerçevesinde hareket etmesini esas alan bütüncül

bir yaklaşımdır (Aktan, 2007). Bu perspektife göre işletmeler, faaliyetlerini sürdürürken sadece kâr maksimizasyonunu gözetmemeli; aynı zamanda toplumun refahına, çevresel sürdürülebilirliğe ve etik değerlere de katkı sağlamalıdır.

Moir (2001), KSS kapsamında yürütülen faaliyetlerin insan haklarının korunması, çevreye duyarlı üretim süreçlerinin benimsenmesi, yardımseverlik temelli bağışlar yapılması ve ekonomik kalkınmaya destek verilmesi gibi çok boyutlu sosyal sorumluluk alanlarını kapsadığını belirtmektedir. Bu çerçevede, şirketlerin yalnızca içsel operasyonel süreçlerde değil, toplumun genel faydasına yönelik olarak da duyarlılık geliştirmesi ve buna uygun şekilde hareket etmesi beklenmektedir. KSS, bu yönüyle sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle de doğrudan ilişkilidir.

Carroll (1991) kurumsal sosyal sorumluluğu dört temel sorumluluk düzeyinde ele almıştır:

- Ekonomik sorumluluk,
- Yasal sorumluluk,
- Ahlaki sorumluluk
- Gönüllülük temelli sorumluluk.

Bu çerçevede, özellikle gönüllülük esasına dayalı sosyal, kültürel, çevresel ve eğitimsel faaliyetler; örgütlerin toplumla kurduğu ilişkiyi güçlendirmeyi ve sosyal faydaya katkı sunmayı amaçlamaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk ile yapıcı sapkın iş yeri davranışı arasında onurlu niyet ve etik motivasyon açısından benzerlikler bulunmaktadır. Her iki davranış türü de değer temelli bir yaklaşıma dayansa da, aralarında dikkat çeken bazı farklar da mevcuttur.

Spreitzer ve Sonenshein (2004), yapıcı sapkın iş yeri davranışlarının her zaman doğrudan toplum ya da birey yararını hedeflemediğini, buna karşın kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin esasen topluma fayda sağlama amacı taşıdığını ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle, KSS daha açık biçimde toplumsal yarar hedefliyorken, yapıcı sapkın davranışlar bireysel düzeyde örgütsel faydayı öncelleyebilir ve toplumsal etki her zaman ön planda olmayabilir.

Her iki kavram arasındaki önemli bir diğer fark ise; KSS, örgüt düzeyinde planlanan ve uygulanan kurumsal stratejilere dayanırken; yapıcı sapkın iş yeri davranışları hem bireysel hem de örgütsel düzeyde ortaya çıkabilir. Bu çok katmanlı yapısı nedeniyle, yapıcı sapkın iş yeri davranışlarının etkisi, özellikle

bireysel inisiyatif ve yenilikçilik bağlamında değerlendirildiğinde, kurumsal sosyal sorumluluğa göre daha doğrudan ve yüksek etki potansiyeline sahip olabilir .

SONUÇ

Sapkın iş yeri davranışları, örgütsel normlara ve beklentilere aykırı olarak sergilenen eylemler olarak tanımlanmakta ve bu davranışlar, hem yıkıcı hem de yapıcı sonuçlar doğurabilmektedir. Geleneksel olarak, sapkınlık kavramı yalnızca olumsuz yönleriyle ele alınmışken, günümüzde daha bütüncül bir yaklaşım benimsenmekte ve bu davranışların olumlu etkileri de dikkate alınmaktadır.

Yıkıcı sapkın iş yeri davranışları, çalışanların bilinçli olarak örgüt kurallarını ihlal etmesi ve bu ihlallerin hem bireyler hem de örgüt için olumsuz sonuçlar doğurması durumunu ifade eder. Bu tür davranışlar, iş tatminsizliği, örgütsel adaletsizlik algısı ve tükenmişlik gibi faktörlerle ilişkilendirilmekte ve örgütsel bağlılığı zedeleyerek uzun vadede performansı olumsuz etkilemektedir. Yıkıcı sapkınlık, mülkiyete, üretime, politikaya ve kişisel ilişkilere yönelik çeşitli alt kategorilere ayrılmakta ve bu davranışların belirleyicileri arasında bireysel, sosyal ve örgütsel faktörler yer almaktadır.

Öte yandan, yapıcı sapkın iş yeri davranışları, normlara aykırı görünse de örgütün uzun vadeli hedeflerine katkı sağlayan ve genellikle olumlu sonuçlar doğuran eylemleri kapsamaktadır. Bu tür davranışlar, çalışanların yenilikçi ve yaratıcı bir şekilde hareket etmelerini gerektirmekte ve çoğu zaman liderlerin vizyonerliği ile desteklenmektedir. Yapıcı sapkınlık, örgütsel iklimin açıklığı ve çalışanların psikolojik güven ortamı hissetmesi ile güçlenmekte, bu da örgütsel başarıya katkıda bulunmaktadır.

Yapıcı sapkın davranışların belirleyicileri arasında, örgüt kültürü, liderlik tarzı ve örgütsel adalet algısı gibi unsurlar yer almakta; bu faktörler, çalışanların normlara karşı gelme eğilimlerini şekillendirmektedir. Ayrıca, prososyal motivasyonlar, yapıcı sapkınlığın önemli bir psikolojik belirleyicisi olarak öne çıkmakta ve çalışanların başkalarının iyiliğini gözeterek normlara karşı gelmelerine yol açmaktadır.

Sonuç olarak, iş yeri sapkınlığı, monolitik bir olgu olarak değil, bağlama duyarlı ve çift yönlü bir yapı olarak ele alınmalıdır. Örgütsel davranış literatürü, bu çift yönlü yapının yönetilebilmesi adına liderlere, insan kaynakları uzmanlarına ve örgüt tasarımcılarına yeni sorumluluklar yüklemektedir. Yıkıcı sapkın davranışların nedenlerini anlamak ve ortadan kaldırmak kadar, yapıcı sapkınlıkları tanımak ve desteklemek de günümüz örgütlerinin rekabet avantajı elde etmesi açısından kritik öneme sahiptir. Bu

bağlamda, örgütsel normların katı sınırlar olarak değil, esnek ve gelişime açık araçlar olarak yeniden düşünülmesi, çağdaş yönetsel yaklaşımların temelini oluşturmaktadır.

Bu çalışma, sapkın iş yeri davranışlarının karmaşık doğasını ve bu davranışların yönetiminde dikkate alınması gereken çok boyutlu faktörleri vurgulayarak, örgütlerin bu tür davranışları daha iyi anlamalarına ve yönetmelerine yardımcı olmayı amaçlamaktadır.

Kaynakça

- Aktan, C.C.,(2007):Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İGİAD Yayını, s.,4-107
- Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D. ve Matousek, A. (2007). Positive and Negative Deviant Workplace Behaviors: Causes, Impacts, and Solutions. *Corporate Governance: The international journal of business in society*. 7(5):586-598.
- Arbak, Y.,Şanlı, A.Y ve Cakar,U., (2004). İş yerinde Sapkın Davranış: Akademik Personel Üzerinde Yerel Bir Tanım ve Tipoloji Çalışması, Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, ss.5-24
- Aydın, E.(2018).Özdeşleşme Kaynakları ile İş Yeri Sapma Davranışı İlişkisinde Kimlik Belirginliğinin Rolü, Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi
- Baron, R. A. ve Neuman, J. H. (1996). Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Their Relative Frequency and Potential Causes. *Aggressive Behavior*. 22(3):161-173.
- Bennett, R., & Stamper, C. L. (2001). Corporate citizenship and deviancy: A study of discretionary work behavior. *International Research in the Business Disciplines*, 3, 265-284
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349>
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34: 39-48.
- Demir, M. ve Tütüncü, Ö. (2010). Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel Sapma ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 21(1):64-74.
- Dodge, D. L. (1985). The Over-negativized conceptualization of deviance: A programmatic exploration. *Deviant Behavior* 6: 17-37.
- Dungan, J., Waytz, A., ve Young, L. (2015) The psychology of whistleblowing. *Current Opinion in Psychology*, 6(1): 129-133
- Galperin, B. L. ve Burke, R. J. (2006). Uncovering the Relationship Between Workaholism and Workplace Destructive and Constructive Deviance: An Exploratory study. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2), pp.331-347.
- Galperin, B. L. (2002). Determinants of deviance in the workplace: An empirical examination of Canada and Mexico. Unpublished doctoral dissertation, Concordia University, Montreal, Canada.
- Galperin, B. L. (2012). Exploring the nomological network of workplace deviance: Developing and validating a measure of constructive deviance.

- Journal of Applied Social Psychology, 42(12), 2988-3025. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00971.x>
- Henle, C. A. (2005). Predicting workplace deviance from the interaction between organizational justice and personality. *Journal of Managerial Issues*, 17(2), 247-263
- Hollinger, R. C., & Clark, J. P. (1982). Formal and informal social controls of employee deviance. *The Sociological Quarterly*, 23(3), 333-343. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1982.tb01016.x>
- Howell, J. M., Shea, C. M., & Higgins, C. A. (2005). Champions of product innovations: Defining, developing, and validating a measure of champion behavior. *Journal of Business Venturing*, 20, 641-661
- Kura, K. M., Shamsudin, F. M., ve Chauhan, A. (2016) Organisational trust as a mediator between perceived organisational support and constructive deviance. *International Journal Of Business & Society*, 17(1): 1-18.
- Mangione, T. W., & Quinn, R. P. (1974). Job satisfaction, counterproductive behavior, and drug use at work. *Journal of Applied Psychology*, 1: 114-116
- Marcus, B., Schuler, H., Quell, P. ve Hümpfner, G. (2002). Measuring counterproductivity: Development and initial validation of a German self-report questionnaire. *International journal of selection and assesment*, 10(1/2): 18-35
- Moir L.,(2001). What do we mean by corporate social responsibility?. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 1(2): 16-22.
- Near, J. P. ve Miceli, M. P. (1985). Organizational Dissidence: The Case of Whistle-Blowing. *Journal of Business Ethics*. 4(1): 1-16.
- Penner, L. A., Dovidio, J. F., Schroeder, D. A., ve Piliavin, J. A.(2005). Pro-social behavior: Multilevel perspectives. *Annual Review of Psychology*, 56: 365-392.
- Robinson, S. L. ve Bennett, R. J. (1995) .A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38(2):555-572.
- Robinson, S. L. ve Greenberg, J. (1998). Employees behaving badly: Dimensions, determinants and dilemmas in the study of workplace deviance. C. L. Cooper ve D. M. Rousseau (Der.), *Trends in organizational behavior* Vol:5. John Wiley&Sons Ltd.
- O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W. ve Glew, D. J. (1996) Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of management executive*, 21(1): 225-253
- Organ, D.W.,(1988).Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome, Lexington,MA: Lexington

- Sagarin, E. (1985) Positive Deviance: An Oxymoron. *Deviant Behavior*, 6: 169-181.
- Skarlicki, D.P. ve Folger, R. (1997). Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*. 82(3):434-443
- Spector, P. E. and Fox S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behavior. In S. Fox and P. E. Spector (Eds), *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets* (151- 174). Washington DC: American Psychological Association,
- Spreitzer, G. M., & Sonenshein, S. (2003). Positive deviance and extraordinary organizing. In K. Cameron, J. Dutton & R. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 207-224). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Spreitzer, G. M., & Sonenshein, S. (2004). Toward the construct definition of positive deviance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 828-847 <http://dx.doi.org/10.1177/0002764203260212>
- Tziner, A. , Fein, E., Sharoni, G. Bar-Hen, P., and Nord, T. (2010). Constructive Deviance, Leader-Member Exchange, and Confidence in Appraisal: How do They Interrelate, if at All? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26: 95-100
- Warren, D. (2003). Constructive and destructive deviance in organizations. *Academy of Management Review*, 28: 622-632.
- Vadera, A. K., Pratt, M. G., & Mishra, P. (2013). Constructive deviance in organizations integrating and moving forward. *Journal of Management*, 1-56. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206313475816>
- Vardi, Y. ve Wiener, Y. (1996). “Misbehavior in organizations: A motivational framework”. *Organization science*, 7(2): 151-165
- Yıldız, B.(2015) “The Antecedents of Constructive and Destructive Deviant Workplace Behaviors”, *Doktora Tezi*, Kocaeli: Gebze Technical University
- Yıldız, B., Alpkın, L.(2015) : “A theoretical model on the proposed predictors of destructive deviant workplace behaviors and the mediator role of alienation”, *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, C.210, s. 330-338.