

Örgütsel Davranışta Yükleme (Atfetme)

Nurcan Çetiner¹

Özet

Örgütsel davranış uzmanlarının örgüt ve yönetim alanında temel unsur olan bireylerin davranışlarını daha iyi anlamlandırabilmeleri, aynı zamanda bireylerin hem kendi hem de diğer bireylerin davranışlarının nedenlerini açıklayabilmeleri açısından önem arz eden konulardan biri de yüklemedir. En basit ifadeyle yükleme; bireylerin hem kendi eylemlerini hem de çevrelerindeki bireylerin eylemlerini anlamlandırmaya yönelik gerçekleştirdikleri genel çıkarımlarıdır. Örgüt çalışanlarını başarılı kılan veya başarısızlığına neden olan durumların değerlendirilmesi ve söz konusu durumları açıklamakta kullanılan unsurlar, aynı zamanda çalışanların daha başarılı olabilmeleri için gelecekte sergileyebilecekleri davranışları belirleyebilmeleri hususunda da rehber olacaktır. Örgüt çalışanlarını başarılı kılan veya başarısızlığına neden olan durumları açıklamakta kullanılan unsurlardan biri de bireylerin kendi ve çevrelerindeki bireylerin davranışlarının nedenlerini belirlemeye yönelik süreçler olarak ifade edilen yükleme teorileridir. Örgüt ortamlarında çalışanlar, bulundukları örgütte var olabilmek, karşılaşabileceği güçlüklerle mücadele edebilmek, kendi iç kontrol değerlerini oluşturabilmek ve bu iç kontrol değerlerinin gerek örgütsel gerekse toplumsal kontrol değerleri ile uyumunu sağlayabilme çabası içindedirler. Çalışanların bu istekleri onları yükleme (atfetme) süreçlerini kullanmaya yöneltmektedir.

1. Yükleme (Atfetme) Kavramı

Yaşamı boyunca çok sayıda karmaşık öge ile karşı karşıya gelen bireyler bu karmaşık ortam içerisinde kendilerini, düzenli ve anlamlı bir yaşam kurma çabası içinde bulmaktadırlar. Günlük yaşamlarında karşılaştıkları bazı olayları, davranışları anlamlandırmak için içsel ve dışsal bazı süreçlerden yararlanan bireyler hem kendi davranışlarının hem de çevresinde bulunan diğer bireylerin davranışlarının nedenlerine yönelik genel çıkarımlarda

1 Doç. Dr., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Kazım Karabekir MYO, nuncancetiner@kmu.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-0108-5849

bulunurlar (Cüceloğlu, 1998: 515). Bireyler içinde bulunduğu çevreye uyum sağlayabilmek, yaşadığı dünyada, içinde bulunduğu toplulukta harekete geçebilmek için, yaşamışlıklarının nedenlerini kendisine açıklamak ihtiyacı hissetmektedirler. Çevresinde olup biten durumlara, olgulara bir anlam yüklemek isteyen bireyler anlamlandırdığı eylemleri yapmaya devam ederler (Tutkun ve Koç, 2008:259). Bireyler sergiledikleri davranışların nedenlerini sorgular ve buna açıklık kazandırmak isterler. Açıklayamadığı, anlamlandıramadığı davranışlar bireyin kendini boşlukta hissetmesine, psikolojik olarak sorunlar yaşamasına neden olabilir. Sosyal bir varlık olan birey, olayları bir neden sonuç ilişkisi içinde açıklayarak, belirli şartlarda gerçekleşen olgulara belli nedensel bir rol yükleyerek, çevresindeki kişilerin hareketlerini, davranışlarını kestirebilir, böylece çevresinde yaşanan olayları anlayabilir ve kontrol altına alabilir.

Bireylerin sergiledikleri davranışlara rehberlik eden unsur, onların herhangi bir olgunun nedeni olarak saptanan durum ve bu nedene bağlı olarak sorumluluğun nasıl konumlandırıldığı ile ilgili tecrübeleridir. Bireylerin dünyada ve çevrelerinde meydana gelen olayların, ortaya çıkış nedenlerini kavrayabilmeleri, onların olayların sonuçlarını öngörebilmeleri açısından yetkinlik kazanmalarını ve davranışlarına kılavuzluk edecek bazı bilgilere sahip olmalarını sağlamaktadır. Sergilenen davranışa yönelik açıklamalarda bulunma ya da başka bir ifade ile “*yükleme*” temel bir insan davranış eğilimidir (Dinç ve Vona Kurt, 2016:240). Olayların niçin meydana geldiğini belirlemek, insan düşüncesinin temel bir özelliğidir ve bireyler gündelik yaşamlarında olaylara ve eylemlere sebep yükleme eğilimindedirler.

Sosyal psikolojinin temel kavramlarından biri olan ve bir gözlemci olarak insanın sergilenen davranışa bakarak kendisinin içsel durumu ile ilgili gerçekleştirdiği çıkarım olarak da açıklayabileceğimiz yükleme; bireyin kendisi ya da bir başkasının sergilemiş olduğu davranışların nedenlerine yönelik bir değer ataması ve sonuç çıkarması sürecidir. Heider’in naif psikoloji teorisi temelinde, bireylerin birbirleri ile etkileşimlerine ilişkin algılarını hesaba katmak için kişisel algılar ile kişilerarası davranış arasındaki ilişkiyi analiz eden yükleme teorisinde (Specht, 2007:537), bireyleri yükleme süreçlerini kullanmaya iten neden, bireyin kendisini ve çevresinde bulunan bireyleri anlama, kısacası insanların sergiledikleri davranışların altında yatan nedenleri anlayabilme, isteğidir (Cüceloğlu, 1998:515). Heider’in (1958) çalışmasını temel alarak oluşturulan yükleme teorileri; bireylerin, kendisinin ya da çevresindeki kişilerin sergilemiş oldukları davranışın sebebi (nedensel yüklemeler) hakkında çıkarımlarda (atıflar) bulunarak, bu çıkarımlardan elde ettiği verileri kullanarak bir görevle ilgili başarının veya söz konusu görevin gelecek dönemlerde tekrarlanmasında olası başarısızlık beklentisi ile ilgili

çıkarımlarda bulunduğu bilişsel süreçtir (Birnberg vd., 1977:189). Yükleme teorileri; belirli bir davranışa atfedilen anlama dayanarak, insanların nasıl farklı şekillerde yargılanabildiğini açıklamaya çalışır (Robbins ve Judge, 2017:170).

Yükleme teorileri, bireyin değişik davranışlara ve olaylara yüklediği değişik türden sebepleri göz önünde bulundurarak, bu yükleme esnasında işleyen bilişsel süreçleri ortaya çıkarmaya ve açıklamaya çalışır. Yükleme teorilerinin temel amacı; bireyin çevresinde gelişen, gördüğü, seyrettiği, duyduğu bir olaya, bir davranışa ya da bir eyleme neden yüklerken izlediği bilişsel işlemleri saptayabilmektir. Yükleme bir süreçtir ve yükleme süreci bilgi ya da veri toplama ile başlamaktadır (Aronson vd., 2012:205). Yükleme sürecinde sürekli olarak çevresinde yaşanan durumlara “neden” arayışı içinde olan birey, sadece bilginin peşinde koşan değildir. Bireyin bilgiye ulaşmadaki amacı çevreyi anlamak, kendisine ve çevresine nüfuz etmek, kendisini ve çevresini etkili bir biçimde yönetebilmektir. Çünkü olaylar hakkında bir neden belirlenebildikten sonra, o olayı etkili yönetim olanaklı hale gelmekte, gelecekte yaşanabilecek olaylar ve gerçekleştirilecek eylemler için bir kılavuz niteliği taşıyan çözüm önerileri sunmak kolaylaşabilmektedir (Weiner, 1985:548).

Bireyler özellikle beklemedikleri ya da olumsuz bir durumla karşılaştıklarında, beklenmedik ya da olumsuz olaylar büyük oranda kestirebilirlik gereksinimi yarattığı ve çevre üzerinde kontrol duygusunu sağladığı için, nedensellik yüklemeleri yapmak eğilimindedirler (Taylor vd., 2015:53). Bireyler karşılaştıkları olaylara nedenler yükleyebildikleri için, sosyal, fiziksel ve kişisel bilgi akışlarıyla, nedensel hipotezler için bir bilgi kaynağı sağlamış olurlar. Nedensel yükleme aracılığı ile gelişen nedensel hipotezler bireylerin mevcut durumu kavramasına, gelecekteki olayların gidişatını tahmin edebilmesine, davranışlarını, stratejilerini ve tepkilerini çevrenin ihtiyaçlarına göre uyarlamasına yardımcı olur (Försterling, 1986:275-276). Bu sayede birey yeşil ışık yandığında arabaların duracağına güvenerek yola adım atabilir, bir lokantada verdiği siparişin sorunsuzca geleceğine, kaldırımda aniden bir arabanın karşısına çıkmayacağına inanarak yaşamını devam ettirebilir. Günümüzde örgütlerin ve bireylerin olaylara, durumlara nedensellik yüklemeye yönelik ortak bir çaba içerisinde olduğu gözlemlenebilmektedir. Nedensel analiz gerçekleştirilmeden uyumun mümkün olmaması, örgütleri ve bireyleri gelecekte daha akılcıca eylemler gerçekleştirebilmek için mevcut durumun neden kötüye gittiğini açıklama ya da ilerleyen süreçte hayatta kalabilmelerini sağlayabilmesi açısından başarılarının nedenlerini belirlemeye, araştırmaya sevk etmektedir (Weiner, 1985:549).

Örgütsel açıdan bakıldığında bireylerin davranışlarına yapılan yüklemeler, çalışanların olumlu ya da olumsuz düzeyde sergiledikleri performanslarının nedenlerini açıklamaya, daha net bir ifade ile söz konusu performansın temelini oluşturan davranışın nedenlerini açıklamaya yardımcı olur (Nelson ve Quick, 2010:96). Örgütte yöneticinin, çalışanlarının sergiledikleri davranışlarının nedeni olarak algıladığı şey içsel/eğilimsel yüklemelerden kaynaklı ya da dışsal/durumsal yüklemelerden kaynaklı olmasına bağlı olarak, ast hakkındaki algısını ve sonuçta ortaya çıkan davranışını etkileyebilmektedir. Başka bir deyişle, yöneticilerin yaptığı nedensel yüklemelerin türü onların algılarını büyük ölçüde etkilemekte, yükleme süreci sonucu oluşan algı çalışanların örgütsel davranış ve performanslarına büyük oranda etki etmektedir. Örneğin, çalışanlarının sergilediği üstün performansa yönelik yeni alınan bir makine veya bir mühendislik prosedürü gibi durumsal faktörlere yükleme yapılıyorsa, ortaya çıkan algı farklı olabileceği gibi, söz konusu performansa çalışanların kendi davranışları üzerinden yüklemeler yapılıyorsa oluşan algı farklı olabilmektedir (Luthans, 1995:103).

Alan yazın incelendiğinde gerek bireylerin gerek örgüt çalışanlarının sergiledikleri davranışların ya da eylemlerin nedenlerini anlama, söz konusu davranış ve eylemlerin sonuçları açısından sorumluların kimler olduğunu tespit edebilme, insan davranışlarının nedenlerine inerek bu davranışları sergilemelerine neden olan kişisel özellikleri ortaya koyabilmek amacıyla gerçekleştirilen yükleme ile ilgili olarak farklı teoriler geliştirildiği görülmektedir.

2. Yükleme Teorileri

Doğuştan meraklı olan insan oğlu, başkalarının davranışlarını incelemekle yetinmek yerine söz konusu davranışların neden sergilendiğini bilmek istemektedir. Başkalarının davranışlarının nedenlerini ortaya koymaya çalışırken bir taraftan da kendi davranışlarını anlamaya ve açıklamaya çabalar (Nelson ve Quick, 2010:96). Temel amacı bireyin yaşamındaki olgu ve olaylara açıklık getirmesinde kullandığı nedenleri ve bu nedenlerin öncüllerinin ve sonuçlarının incelenerek açıklığa kavuşturulması olan yükleme teorilerine yönelik çalışmalar (Sevim, 1995:593) ilk olarak Heider tarafından gerçekleştirilmiş, Jones ve Davis, Kelley, Weiner gibi kuramcılar tarafından geliştirilmiştir.

Bahsi geçen kuramcılar tarafından geliştirilen yükleme teorilerinin ortak temel varsayımları bulunmaktadır. Yükleme teorilerinin ortak varsayımları arasında ilk olarak, yükleme kavramları, uyarıların (dış olayların) bireyin davranışlarını veya duygularını (uyarınlara karşı vermiş oldukları tepkilerini)

doğrudan tetiklemediği, ancak bu uyaran ve tepki bağlantılarına nedensel yüklemelerin aracılık ettiği öncülüne dayandığı varsayımı yer almaktadır. Bu nedenle, yükleme kavramları, genellikle bireylerin dış olaylara veya uyaranlara, bilişleri aracılığı ile verdikleri tepki şeklinde tanımlanan bilişsel eylem modelleridir. Bireyin uyaranlara karşı bilişleri aracılığı ile verdikleri tepkiler olarak açıklanan nedensel yüklemelerle ilgili araştırmalar iki ana başlık altında incelenmektedir. İlki bireyin farklı yüklemelerine neden olan uyaranları (nedensel bilişlerin öncüllerini) belirlemeye yardımcı olan yükleme teorileri üzerine gerçekleştirilen çalışmalardır. İkincisi ise farklı yüklemelerin bireyin düşünce, duygu ve davranış gibi tepkilerini nasıl etkilediğini inceleyen yükleme modelleri üzerine gerçekleştirilen çalışmalardır. Yükleme teorilerinin ortak varsayımlarından ikincisi bireylerin genellikle kendi çevrelerinde gerçekleşen farklı olaylara yol açan nedenleri öğrenmeye karşı istekli olduklarına yönelik varsayımlardır. Bireyde var olan bu anlayış, deneysel yöntemlere benzer bir şekilde nedensel bir analiz yoluyla kazanılmıştır. Yükleme teorileri üzerine gerçekleştirilen araştırmalarda bireylerin bilgiyi rasyonel olarak işlediği ve doğru nedensel yargılara varmak için “naif” bilimsel yöntemler kullandığı inancı rehberlik etmektedir. Yükleme teorilerinin ortak varsayımlarından üçüncüsü ise, yükleme yaklaşımlarının nedensel bir anlayışın kişisel hedeflere ulaşma ve hayatta kalma işlevine hizmet ettiği varsayımına dayanmasıdır. Birey yalnızca bilgiye erişmeye çalışan kişi değil, aynı zamanda kendisinin ve çevrenin etkin yönetimini sağlamaya çalışandır (Försterling, 1986:275).

Bireylerin, davranışların nedenleri üzerine gerçekleştirdiği çıkarımlar, ilerleyen süreçlerde göstereceği davranışlarını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilmesi nedeniyle, sergilenen davranışların nedenleriyle ilgili yapılan yüklemelerin, bireyin davranışlarını yönlendirmesinde etkili olması durumu yükleme teorisinin en önemli noktasıdır. Bu nedenle yükleme konusunun temelini, davranışların neden ve sonuçları arasındaki ilişki ve bireylerin algıladıkları sebeplerin sergilenen davranışlarını nasıl etkilediği konusu oluşturmaktadır (Taslak ve Dalgın, 2015:141). Heider’in Naif psikolojisi, Jones ve Davis’in Uyuşan Çıkarımlar Teorisi, Kelley’nin Birlikte Değişim Teorisi ve Weiner’in Nedensellik Yükleme Modeli gibi geliştirdiği yükleme teorileri aşağıda kapsamlı olarak ele alınmıştır.

2.1. Heider’in Naif (Sağduyu) Psikolojisi

Fritz Heider nedensel yükleme araştırmalarının kurucusudur ve *“Kişilerarası İlişkilerin Psikolojisi (The Psychology of Interpersonal Relations)”* adlı kitabı yükleme teorilerinin temel kaynağıdır (Weiner, 1985:551). Psikologların psikolojiyi, sıradan insanların psikolojik kavramları üzerine inşa etmeleri gerekliliği üzerine yoğunlaşan Heider naif psikolojiyi

savunmaktadır. Heider'ın teorisini açıklarken fenomenolojik yaklaşımı benimsediği görülmektedir (Jones ve Davis, 1965:220). Bu nedenle Heider'ı anlayabilmek için öncelikle fenomenolojik yaklaşımın ne olduğunu bilmek önem arz etmektedir. Fenomen kavramı kendisini ve çevresini, kendine özgü bir biçimde algılayan bireyin öznel yaşamı şeklinde açıklanmaktadır. Fenomenolojik yaklaşım ise bireylerin davranışlarını anlayabilmenin, onun kendine has algılayışını ve yaşantısını bilmenin gerekliliğinden bahsetmektedir. Bireyin davranışının biçimlenmesinde en önemli etkenin bireyin kendini ve çevreyi o andaki anlamlandırma biçimi olduğunu savunmaktadır (Cüceloğlu, 1998:32). Heider'a göre bireyin beklentisini belirleyen unsur onun inançlarıdır. Bireylerin beklentilerini anlamak için onların inandıkları şeyi bilmek gerekir (Tutar, 2018:237).

Bireylerin tıpkı bir bilim insanı gibi, ellerindeki verileri bir araya getirip başkalarının davranışlarını anlamaya yönelik bir açıklama ya da nedene ulaşmayı hedeflediklerini belirten Heider, bireylerin davranışlarının nedenlerini sorgularken dâhili yükleme ve harici yükleme olmak üzere iki tür yükleme kullandıklarından bahseder. Yapılan yükleme türüne göre bireylerin izlenimlerinin de farklılaşacağını, yapılan yükleme tipinin bireyin hakkındaki izlenimleri de etkileyeceği, farklı yüklemelerin bireyler hakkında farklı izlenimler edinmeye yol açacağını savunmaktadır (Aronson vd., 2010:202). Heider'a göre insanların yüklemede bulunmalarının nedeni iki temel ihtiyacı karşılamak içindir. Bunlardan ilki; birbiri ile tutarlı ve dengeli bir dünya görüşüne sahip olabilmektir. İnsanların yüklemede bulunmalarının diğer nedeni ise; bireyin çevresi üzerinde bir şekilde kontrole sahip olduğu duygusunu yaşama isteğidir (Tutar, 2018:237). Bu iki temel ihtiyaç karşılandığı takdirde birey çevresindeki insanların nasıl davranacaklarını önceden tahmin edebilecektir.

Heider'ın yükleme teorisi ile ilgili olarak savunduğu konulardan biri de bireylerin sergiledikleri davranışların nedenlerini kendi içlerinde arama eğiliminde olduklarından, dâhili yüklemeleri harici yüklemelere tercih ettiğidir. Heider bireylerin genellikle çevrelerindeki bireylerin davranışlarının nedenlerine yönelik içsel yüklemeler yapmaya, insanların sergiledikleri davranışların nedenlerini yine insanların içinde aramaya eğilimli olduklarını, algısal olarak insana odaklanarak, insanları fark ettiklerini, görmekte ve anlamakta zorlandıkları durumları çoğunlukla dikkate almadıklarını ifade etmektedir. Örneğin sokakta yardım isteyen birini gördüğümüzde o kişinin yoksul olmasının nedeninin kendi hatası oluğu, tembel, çalışmayı sevmeyen bir kişiliğe sahip olduğunu düşünerek içsel yükleme yaparak bir yargıya varırız. Aynı kişinin durumu hakkında bilgi sahibi olduğumuzda – kişinin yaşanan ekonomik krizle mücadele edemeyerek kapanan fabrika sonucu işsiz

kalması- farklı bir dışsal yüklemde bulunabiliriz (Aronson vd., 2010:203-204).

Heider, bireyin bir olay karşısında kullandığı iki farklı nedensel yükleme olduğunu savunur. Bunların bireyin olaylara neden atfederken, gerçekleşen olayın kazara ya da kasten olması durumudur. Eğer olay kazara gerçekleşmişse birey olayı açıklarken kişisel olmayan sebeplere atıfta bulunacaktır çünkü ortada sorumlu tutulacak ya da suçlanacak birinin olmadığını düşünmektedir. Fakat olayın kazara değil kasten gerçekleştiği düşünülüyorsa yani birinin gerçekleşen durumdan sorumlu olduğu ya da söz konusu durumun suçlusu olduğu düşünülüyorsa, bu durumda kişisel sebeplere atıfta bulunacaktır. Heider'a göre kişisel atıfların arka planında her zaman bir kasıt çıkarımı vardır.

Heider'ın naif psikolojisi kuramının üç temel ilkesi vardır (Tutkun ve Koç, 2008:260);

- Sergilediğimiz davranışlarımız rastgele değil güdülenmiş olduğundan, başkalarının davranışlarını güdeleyen etkenleri bulmayı hedefleriz.
- Bireyin çevresini kontrol edebilmesinde en büyük yardımcısı söz konusu çevre içinde yer alan başkalarının nasıl davranacaklarını kestirebilmesidir.
- Bireyler davranışlara nedenler yüklerken, kişisel etkenler ile çevresel etkenleri birbirinden ayırt eder.

Bireyin davranışına yönelik gerçekleştirilen yüklemeler, bireyler arası ilişkilerin durumuna göre de değişiklik arz etmektedir (Aronson vd., 2010:203-204).

2.2. Weiner'in Nedensellik Yükleme Modeli

Nedensel yüklemelerin anahtar rol oynadığı bir motivasyon ve duygu teorisine yönelik çalışmalar yürüten Weiner (1985:548) diğer kuramcılardan farklı olarak bireyin kendi davranışlarına nasıl bir sebep yüklediği, nasıl açıkladığı üzerine yoğunlaşmaktadır.

Heider'ın çalışmalarından yola çıkarak Yükleme Teorisini detaylandıran Weiner, yükleme teorisinin odak noktasını; bireylerin başarılarının sebeplerini nasıl algıladığı ve bu algıların sergilenen davranış üzerinde bulunan doğrudan ve dolaylı etkileri olduğu ile ilgili başarı odaklı bir model ile ifade etmektedir. Weiner, algılanan yeteneklerin ve çabanın, algılayanın bilişsel, duygusal ve kasıtlı tepkilerini belirleyen insan performansının (ve sonucunun) baskın algısal nedenlerini temsil ettiği sonucuna ulaşmıştır. Bu yükleme süreci,

özellikle olumsuz, beklenmedik veya önemli sonuçlara yanıt olarak ortaya çıkmaktadır (Specht vd., 2007:537).

Weiner, bireyin başarı ya da başarısızlıkları üzerine gerçekleştirdikleri değerlendirmeler sonucu gelecekte sergileyebilecekleri davranışların şekilleneceğini; ileride sergilenecek davranışlar üzerinde özellikle önemli konularda elde edilen başarısızlıkların etkisinin yüksek oranda olacağını ifade etmiş, bireylerin elde ettikleri çıktılarının hangi sebeplere dayandırıdıklarının önemli olduğunu vurgulamıştır. Birey bir olay ya da durumla ilgili başarısızlığının nedenini dışsal sebeplere yüklüyorsa ilerleyen süreçlerde başarısızlığını engellemek için fazla çaba harcamayacaktır. Eğer birey başarısızlığın sebebinin kendisinin sergilediği çabanın yetersizliği olarak görüyorsa, bu durumda başarıya ulaşmak için daha fazla çaba sergileyecektir (Kızgın ve Dalgın, 2012:65).

Weiner nedenselliğin dâhili-harici nedenlerine ilave olarak ikinci bir boyuta gereksinim duyduğunu savunmuştur. Gerekçe olarak yüklemede dâhili nedenler arasında bazılarının dalgalanması, diğerlerinin ise nispeten sabit kalmasıdır. Örneğin, dâhili yükleme içerisinde yer alan yetenek sabit bir kapasite olarak algılanırken, çaba ve ruh hali gibi diğer nedensel faktörler, zamana veya döneme göre değişiklik gösterebilir. Harici nedenler arasında da aynı durum söz konusudur. Örneğin, bireyin bir gölde kürek çekme başarısı, gölün değişmeyen darlığı veya değişken rüzgâr varlığı nedeniyle algılanabilir. Weiner'a göre bireyler yüklemede bulunurken *nedensellik odağı* (*locus*), *kararlılık* (*stability*) ve *kontrol edilebilirlik* (*controllability*) olmak üzere üç boyutu göz önünde bulundurmaktadırlar (Weiner, 1985:551). *Nedensellik odağı* (*locus*), bir nedenin dâhili-harici süreklilik üzerindeki görelî yerleşimini ifade etmektedir. Başka bir ifade ile yüklemeye konu olan unsurun dâhili mi, yani sebebin kaynağı kişinin kendinden mi kaynaklı, yoksa harici mi olduğunu ifade etmektedir (Weiner, 1983:538). *Kararlılık* (*stability*), sergilenen davranışlardaki nedenlerin algılanan sürekliliğini, daha basit bir ifade ile sergilenen dâhili ve harici davranışın kalıcı olup olmadığını açıklar (Weiner, 1983:538). Sergilenen davranışlardaki istikrarsız olan nedenler (örneğin çaba) zamanla değişebilir, istikrarlı olan nedenler (örneğin, yetenek) değişmez. Buna karşılık algılanan nedensel kararlılık, gelecekteki başarı ve başarısızlıkla ilgili beklentileri etkiler (Struthers vd., 2001:170). *Kontrol edilebilirlik* (*controllability*) ise sergilenen davranışın nedeninin ne ölçüde bireyin kendi kontrolünde olduğu ile ilgilidir (Weiner, 1983:538).

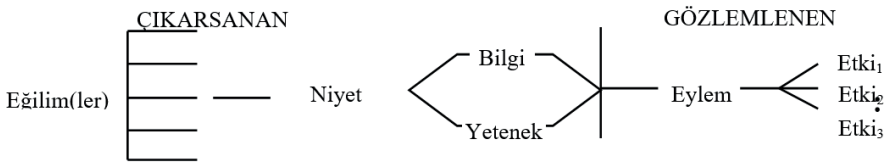
Başarı odaklı oluşturulan model çerçevesinde Weiner bireyin performansını etkileyen algısal faktörleri; algılanan yetenek, algılanan çaba, algılanan şans ve algılanan iş zorluğu olarak dört kategoride sınıflandırmaktadır

(Weiner, 1985:551; Specht vd., 2007:537; Taslak ve Dalgın, 2015:141). Düşük yetenek ve düşük çaba, düşük performansı etkileyen algısal faktörler arasında öncü olarak gösterilmektedir. Örgütsel alanlarda yeteneğe karşı çabaya yapılan yüklemelerin, astların yargıları üzerinde farklı sonuçlara sahip olduğu, örneğin, düşük yetenekten kaynaklanan düşük performansın, düşük çabaya yüklenen düşük performanstan daha az azarlamaya, daha az kritik geri bildirim verilmesine ve üst-alt etkileşimlerinde çalışanlar üzerinde daha az ciddi kararlar ve yaptırımlara yol açtığı belirtilmektedir (Struthers vd., 2001:170).

2.3. Jones ve Davis'in Uyuşan Çıkarımlar Teorisi

Uyuşan çıkarımlar teorisi aktörün (davranışta ya da eylemde bulunan kişinin) belirli bir eylemle neyi başarmaya çalıştığına dair gözlemleyen çıkarımlarını sistematik olarak açıklamaya çalışan bir teoridir (Jones ve Davis, 1965:222).

Jones ve Davis'e göre bireylerin gerçekleştirdiği eylemler üzerinde çevrenin etkileri vardır. Algılayanın bakış açısından, gözlemlenen kişinin gerçekleştirdiği eylemin olası bir nedeni, bir başka kişinin gerçekleştirdiği herhangi bir eylemin etkisidir. Sergilenen davranışların belli bir nedenle gerçekleştirildiği çıkarımında bulunmak, gözlemlenen kişinin niyetini ve dolaylı olarak sergilenen davranış altında yatan eğilimini ifade etmektedir. Şekil-1'de de görüleceği üzere belirli bir niyet veya eğilim ile bir eylem arasındaki bağlantının algılanması **nitelik-etki bağlantısı** olarak adlandırılabilir.



Şekil-1. Nitelik-Etki Bağlantısı

Kaynak: Jones ve Davis, 1965:222.

Niyetler bilinçli ve kasıtlı olabilir ya da olmayabilir fakat kişisel özelliklerden ve çevresel güçler tarafından öngörülemeyen arzu veya iradenin bazı yönleri ile belirlenebilir. Niyetler, çıkarımlar yapmak için veri kaynağıdır ve bir niyet, çeşitli eğilimlerden herhangi birini yansıtabilir. Ayrıca niyetler ve eğilimler kişinin niteliklerinden oluşmaktadır. Uyuşan çıkarımlar teorisinde, sergilenen bir eylemin ya da davranışın neden meydana geldiğini açıklamak

için sunulan bir nitelik-etki bağlantısı verildiğinde, niteliğin yargılanan değeri, yargıcın ortalama bir kişinin bu nitelik üzerindeki duruşuna ilişkin anlayışından uzaklaştıkça, uygunluğun arttığını savunmaktadır (Jones ve Davis, 1965:224).

Bireyler değişik davranışlarda bulunabilirler fakat bu davranışlardan bazıları aktörün kişisel nitelikleri hakkında bilgi verir. Jones ve Davis uyuşan çıkarımlar teorisinde “*Hangi koşullar altında aktörün davranışlarının onun kişilik özellikleri, tutumları gibi gerçek eğilimlerini yansıttığını düşünüyoruz?*”, “*Ne zaman kişinin şans, kader, işin zorluk derecesi, çevresindekilerin kendisinden daha güçlü olması gibi yalnızca dışsal etmenlere tepkide bulunduğu inanırız?*”, “*Hangi koşullar altında aktörün kişilik özelliklerini sergiledikleri davranışlardan çıkarabilirsiniz?*”, “*Davranışın ne zaman içinde bulunulan çevrenin ya da durumun bir zorlaması sonucu oluştuğuna inanırsınız?*” sorularına yanıt arayan yüklemeleri açıklamaktadır. Bu farklı türden yüklemeleri gerçekleştirebilmek için bireyin eğilimsel ya da içsel yüklemelere karşı durumsal ya da dışsal yüklemeler kullandığını ifade etmektedirler. Bireyin bir davranışının onun kişisel özelliklerinden mi yoksa davranışın sergilendiği anlık durumsal etkilerden dolayı mı sergilendiğini nasıl çıkarsadığımızı açıklamaya çalışan teoridir. Bireyin altta yatan içsel eğilimlerini yansıttığına inanılan davranışların uygun çıkarsamalara yardımcı olduğu ve böylece bireyin kişilik özelliklerini belirlemede anlamlı ve kullanışlı olduğunu savunurlar (Taylor vd., 2015:53).

Uyuşan çıkarımlar teorisine göre yükleme sürecinin bir parçası, bireyin davranışının onun kişisel özelliklerinden mi, yoksa durumun etkisinden mi kaynaklandığına verilen karardan oluşmaktadır. Teoriye göre eğilimleri çıkarsamada dayanak teşkil eden kavramlardan biri sergilenen davranışın nedenine yönelik verilen kararda davranışın toplumsal açıdan kabul edilebilir olup olmamasının etkisidir. *Toplumsal onaylanabilirlik* ya da *beğenilirlik derecesi* olarak da ifade edebileceğimiz toplum tarafından kabul edilmeyen türden bir davranış genellikle bireyin kişisel özellikleri ile ilişkilendirilirken, toplumsal açıdan kabul gören bir davranışa bağlı olarak yükleme gerçekleştirilememektedir (Hiçdurmaz ve Öz, 2011: 74; Taylor vd., 2015:53) .

Uyuşan çıkarımlar teorisinde gerçekleştirilecek yüklemede ve eğilimleri çıkarsamada dayanak teşkil eden bir diğer unsur, davranışın bireyin *özgür seçimi* sonucu mu yoksa durum tarafından sınırlandırılmış, o şekilde davranmaya *zorunlu kılınmış* olduğundan mı sergilendiğinin saptanmasıdır. Eğer davranış bireyin hür iradesi sonucu, özgür seçimiyle gerçekleştirilmişse,

söz konusu davranış, bireyin karakter özellikleriyle ilgili daha fazla bilgi vermektedir (Hiçdurmaz ve Öz, 2011: 74; Taylor vd., 2015:53) .

Sergilenen davranışın, bireyin kendi niyetinin sonucu mu yoksa başkasının davranışının etkisi sonucunda söz konusu davranışın sergilendiğinin tespiti de yine yükleme sırasında göz önünde tutulan unsurlardan biridir. Bireyin sergilediği davranışın sonucu birden fazla sonuca etki ediyorsa söz konusu davranışın sergilenmesine yardımcı olan temel motivasyon unsurunu saptayabilmek zorlaşmakta iken, sergilenen davranış ayırt edici bir sonuç ortaya koyabiliyorsa bu durum yine bireyin karakteristik özellikleri hakkında yorumlar yapılmasına yardımcı olabilmektedir. Örneğin geliri yüksek bir işte çalışıyorsunuz. Fakat şu anki gelirinizden daha düşük bir gelirden, sahil kenarında çalışma imkânı sunan bir iş teklifini kabul ediyorsunuz. Bu davranışı gözlemleyen kişiler sizin deniz kenarında bir yaşam sürme niyetinizi açıkça görebileceklerdir ve bu yönde yüklemede bulunacaklardır. Diğer taraftan sergilenen davranışın bireyin içinde bulunduğu toplumun bir üyesi olması bakımından *toplumsal rolünün gereği* sergilediği bir davranış olup olmaması da söz konusu davranışa yönelik gerçekleştirilecek yüklemelere etki edebilmektedir. Ayrıca bireylerin sergiledikleri davranışları yorumlanırken onların gerçek özellikleri ile ilgili önceki beklentilerin kullanılması, belli bir özelliği olan bireyin o özelliğinden farklı davranış göstermesi, birey hakkında farklı bir dışsal bir yükleme yapılmasını gerektirebilmektedir (Hiçdurmaz ve Öz, 2011: 74). Örneğin bir doktorun hasta birine yardım etmesi onun yardımseverliğiyle ilgili değil mesleği ile ilgili olarak açıklanabilirken, yoldan geçen birinin hasta birine yardım etmesi ise onun karakter özellikleri ile ilişkilendirilerek ne kadar yardımsever biri olduğu ile ilgili çıkarımlarda bulunulmasına yol açar.

2.4. Kelley'in Birlikte Değişim (Küp) Teorisi (Kovaryasyon Modeli)

Harold Kelley, algısal bir süreç olan yükleme teorisini genişleterek Birlikte Değişim Teorisi (*Covariation Theory*) olarak adlandırdığı yükleme teorisinde; dâhili (içsel) ve harici (dışsal) yüklemelerin öncüllerini belirlemeye çalışmış, bireyler hakkında izlenim edinirken birden fazla bilgiyi algılayıp, bu bilgiler ışığında düşünceler geliştirildiğini savunmuştur (Aronson vd., 2012:204). Kelley'nin birlikte değişim kuramına göre bireyler, belirli bir etki ile belirli bir sebebin farklı koşullarda birlikte ortaya çıkıp çıkmadıklarını görmeye çalışırlar ve bir davranışın nedeni olarak belirtilen şeyin o davranış sergilenirken olması, davranış sergilenmediğinde olmaması gerektiğini vurgularlar (Taylor vd., 2015:54).

Bireyin başarıyı veya başarısızlığı açıklama şeklinin, duygularını ve sergileyecekleri davranışlarını etkileyeceğini savunan Kelley çalışmasında, bireylerin davranışın nedeninin dâhili mi yoksa harici mi olduğunu belirlemek için üç kavrama *-bilgisel ipuçları olarak ifade ettiği-* dayanarak yüklemeler yaptığını öne sürmektedir. Kelley'e göre yüklemenin öncülleri olan söz konusu kavramlar **görüş birliği**, **ayırt edicilik** ve **tutarlılıktır**. Bireyler, davranışı gözlemledikten sonra gözlem sonucu edindiği bilgileri bu üç temel kavramdan yola çıkarak anlamlandırmaya çalışırlar (Nelson ve Quick, 2010:97).

Görüş birliği (consensus); aynı durumdaki akranların aynı şekilde davranma derecesini ifade etmektedir. Eğer birey diğer bireylerin sergilediği türden davranışlar sergiliyorsa bu durum *“yüksek görüş birliği”* davranışı olarak ifade edilir ve bu tür bir davranış kişi hakkında fazlaca bir bilgiye ulaşmaya imkân tanımaz. Aksine birey kimsenin sergilemediği türden, nadir rastlanılan davranışlar sergiliyorsa, *“düşük görüş birliği”* davranışı olarak ifade edilir, bu durumda sergilenen davranış ilginç bulunur ve bu davranışın altında yatan nedenler araştırılmaya çalışılır.

Ayırt edicilik (distinctiveness); benzer durumdaki akranların ne ölçüde benzer şekilde davrandığını gösteren bilgilendirici bir ipucudur. Sergilenen davranışın belirli bir durumda mı yoksa değişik durumlarda da mı oluştuğunu, daha basit olarak ifade etmek gerekirse, koşullar farklılaştığında sergilenen davranışların farklılaşıp farklılaşmadığını ifade etmektedir. Ayırt edicilik açısından bir uyarının ya da nedenin diğer nedenlerden farklı ve belirgin bir özelliğinin olması önem arz etmektedir (Taslak ve Dalgın, 2015:142; Robbins ve Judge, 2017:170). Yalnız bir durumda sergilenen davranış ayırt edicidir. Birçok durumda benzer davranış sergileniyorsa ayırt edicilik düşüktür.

Tutarlılık (consistency); belirli bir davranışın zaman içindeki sergilenme sıklığını, sergilenen davranışın benzer durumlarda tekrar ortaya çıkıp çıkmadığını ifade etmektedir. Neden ile davranış arasındaki ilişkinin uzun süre devam etmesi olarak da açıklanabilir (Taslak ve Dalgın, 2015:142). Benzer durumla karşılaşan bireylerin söz konusu duruma karşı benzer tepkiler vermesi, sergilenen davranış üzerinde mutabık olunması durumudur (Robbins ve Judge, 2017:170). “Arkadaşınız acıktığı zaman hep sinirli mi olur?”, “Çalışanlar her aybaşında, ay sonuna nazaran daha mı neşelidir?” soruları tutarlılık ile ilgilidir (Cüceloğlu, 1998:516). Görüş birliği, ayırt edicilik ve tutarlılıkların düşük veya yüksek düzeyde olmasına göre bireyler davranışlara farklı yükleme oluştururlar. Aşağıdaki tabloda Kelley'nin değişim teorisi daha net görülebilmektedir.

Tablo 1. Kelley'nin Değişim Torisi

Düşük Görüş Birliği	Düşük ayırt edicilik	Yüksek tutarlılık	Dâhili Yükleme
Yüksek Görüş Birliği	Yüksek ayırt edicilik	Düşük tutarlılık	Harici Yükleme
Düşük/Yüksek Görüş Birliği	Düşük/Yüksek Ayırt edicilik	Düşük Tutarlılık	Sıra dışı bir şeyler olduğu kanısına varılarak net bir dâhili ya da harici yükleme yapılmaz, özel bir dışsal ya da durumsal yüklemeye başvurulur.

Kaynak: Aronson vd., 2012:206

3. Yükleme Yanlılıkları

Doğanın bir kanunu olarak, bireyler, belli başlı inançlara, amaçlara ve niyetlere sahiptir. Bu nedenle birey kendisinin veya başkalarının davranışlarını gözlemlerken, sergilenen davranışların nedenleri hakkında çıkarımlar yapmaya ve davranışları (kendisinin veya başkalarının) nasıl açıklayabildiğini bulmaya çalışır. İnsan davranışlarına yönelik algı ve yargılar, davranışın nedenlerini bulmak amacıyla gözlemlenen insanın içsel durumuna yönelik gerçekleştirilen varsayımlardan çokça etkilenebilmektedir (Robbins ve Judge, 2017:170).

Bir davranışın nedenini belirleme süreci olan yükleme, söz konusu yüklemelerin oluşturulmasında ortaya çıkan bazı yanlılıklar nedeniyle basit ve net olmayabilir. Çalışanların işlerinde sergiledikleri performanslarının nedenlerini belirlemek yöneticiler açısından önemli bir görevdir. Yöneticiler çalışmalarında sıklıkla sosyal algıyı kullanırlar. Çalışanların algılarına etki eden güçler ve algıların doğruluğu önünde bulunan engeller hakkında edindikleri bilgi sayesinde yöneticiler çalışanları ile ilgili olarak doğru izlenimler oluşturabilirler. Yükleme teorisi, yöneticilerin çalışanlarının davranışlarının nedenini belirlemeleri hususunda nasıl bir yol izlediklerini açıklamak için yardımcı olmaktadır. Ayrıca temel yükleme hatası, kendi kendine hizmet eden yanlılık hataları gibi yükleme hataları konusunda bilgi sahibi olması, yöneticilerin çalışanlarının sergiledikleri davranışların nedenlerini arama süreçlerinde söz konusu önyargılara karşı önlem alabilmesi hususunda kolaylıklar sağlamaktadır (Nelson ve Quick, 2010:99).

Yükleme süreci her zaman gerçekçi olmayabilir ve yükleme sürecinde gerçekleşen yanlılıklar yüklemelere önemli ölçüde etki edebilir. Bireyler kişisel ihtiyaçları, gereksinim ve güdülerini doyurma, öz saygıyı koruma, kendi hayatını kontrol altında tutabilme, bazı durumlara karşı bilişsel indirgemelerde

bulunma veya olayları, eylemleri ve davranışları basitleştirmelerinden kaynaklanan durumlardan dolayı yükleme hataları yapabilirler (Hiçdurmaz ve Öz, 2011:74).

3.1. Temel Yükleme Hatası

Yükleme teorisinde belirtildiği üzere, bireylerin yanlışları veya yüklemde bulundukları konu ile ilgili sahip oldukları önyargıları, bireylerin gerçekleştirdiği yüklemelerde yanlışlığa neden olabilmektedir. Genel olarak bireyler davranışlar hakkında bir yargıya varırken, söz konusu yargıya ulaşmalarında dış faktörlerin etkisinin, içsel veya kişisel faktörlerin etkisine nazaran daha düşük olduğuna yönelik bir algıya sahiptirler. Bireylerin çevresindeki birinin davranışına veya kendi davranışlarına odaklanırken içsel nedenlere atıf yapma eğiliminde olması durumu sonucu oluşan yükleme hatasına “temel yükleme hatası (*Fundamental Attribution Error*)” denilmektedir (Robbins ve Judge, 2017:170).

Bireylerin çevresel koşulları görmezden gelerek gerek kendilerinin, gerekse gözlemledikleri bireylerin davranışları hakkında içsel nedenlere yönelik yüklemde bulunmalarının başlıca nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Öztürk, 2022):

- Bireylerin gözlemledikleri olayları ve davranışları fark ederek söz konusu olay ve davranışları işlemede yeterli beceriye sahip olmamaları.
- Bireylerin gözlemledikleri olaylar ve davranışlarla ilgili yeterli bilgiye sahip olmaması.
- Yüklemede bulunan bireyin kendine uygun olan nedeni *-kişisel faktörlere yüklemde bulunarak çevresel koşulları kontrol edebilme düşüncesinin kişiye verdiği rahatlık gibi nedenlerle-* seçmeye meyilli olması.

Temel yükleme hatasına, örgüt yöneticilerinin, çalışanlarının düşük performans sergilemelerinin nedeni olarak çalışanlarının işlerinde yeterince çaba göstermediği ya da çalışanların yetenek eksikliği olduğunu ifade ederek içsel atıfta bulunması örnek olarak gösterilebilir (Nelson ve Quick, 2010:98). Yine örgütün pazarlama müdürünün, satış departmanı çalışanlarının sergilediği düşük satış performanslarının nedeninin, rakiplerin piyasaya sunduğu yenilikçi bir ürüne bağlamak yerine, çalışanların tembelliğine bağlaması da temel yükleme hatasına bir örnek olarak gösterilebilir (Robbins ve Judge, 2017:170-171).

3.2. Kendi Kendine Hizmet Eden Yanlılık

Kendi kendine hizmet eden önyargı (The self serving attributional bias) olarak da ifade edilen yükleme hatası; bireylerin elde ettiği başarılarını içsel nedenlere yükleme eğiliminde olması, bir durumla veya kişisel başarıları ile ilgili sorunlar ortaya çıkması durumunda söz konusu başarısızlıklarını dışsal nedenlere yükleme eğiliminde olması durumudur (Blackwood vd., 2003:1076; Nelson ve Quick, 2010:98). Bireyler veya örgütler başarılarını kendi yetenek ve gayretleri gibi içsel faktörlere, başarısızlıklarını ise kötü şans, zor iş ya da verimsiz çalışma arkadaşları gibi dışsal faktörlere yükleme eğilimindedirler (Taslak ve Dalgın, 2015:143-144; Robbins ve Judge, 2017:171).

3.3. Oyuncu-Gözlemci Yanlılığı

Oyuncu-gözlemci yanlılığı hatasında davranışı sergileyen (oyuncu) bireylerin kendi davranışlarına yönelik yüklemede dış etkenlere bağlı olarak (harici yüklemeler) yüklemeler gerçekleştirdiği, bir başkasının sergilediği davranışa yönelik yükleme yapılırken gözlemcinin (bireyi davranışta bulunurken gözleyen kişi) bireylerin (oyuncunun) sergiledikleri davranışlar ve bu davranışların sonuçlarını onların kendi iç eğilimlerine ve kişisel özelliklerine bağlı olarak yükleme (dâhili yüklemeler yapma) eğiliminde olduğu gözlenmektedir (Martinko vd., 2007:568).

Kendi davranışlarının nedenlerini açıklarken diğer bireylerin davranışlarını açıkladıklarından farklı davranış sergileyen bireyler kendilerini tanımlarken “duruma göre değişir” ifadesini sıkça kullanarak harici yüklemelerde bulunurken, diğer her bireyi kendi sahip olduğundan daha fazla kişilik özelliğine sahip olarak gördüklerinden, kendilerine olduğundan daha fazla özelliği başkalarına atfetme eğilimindedirler (Sande vd., 1988:13).

Oyuncu gözlemci yanlılığının iki farklı sebebi olduğu söylenebilir. Öncelikli olarak oyuncuların davranışlarını durumsal ipuçlarına bir yanıt olarak algılama eğilimindeyken, gözlemcilerin davranışı, oyuncuların sahip olduğu bir eğilimin veya kalitenin dışa yansımaları olarak algılama eğiliminde olması durumudur. Oyuncu ve gözlemcinin olaylara farklı bakış açılarından yaklaşıyor olmasından kaynaklanıyor da denilebilir. Davranışın sergilenmesi anında oyuncunun dikkati, davranışını koordine eden çevresel çekicilikler, kısıtlamalar gibi durumsal ipuçlarına odaklanır. Fakat gözlemci için göze çarpan durumsal ipuçları değil, oyuncunun davranışındır (Nisbett vd., 1973:154). Oyuncunun (davranışı sergileyen bireyler) dikkatini dış çevreye odaklanması ve davranış sonucunun başarılı ya da başarısız olmasına bağlı kalınmaksızın (özellikle başarısız olmaları durumunu) odak noktasının

dış faktörlere vurgu yapma eğiliminde olması, gözlemcinin (başkalarının davranışlarını gözlemleyen bireylerin) ise dikkatini gözlemledikleri bireylere odaklaması ve bireyin başarı ya da başarısızlıklarını (özellikle başarısız olmaları durumunu) bireyin içsel özellikleri açısından değerlendirmeye yatkın olmasıdır (Martinko vd., 2007:568).

Oyuncu ve gözlemci yanlılığının ikinci olası nedeni, oyuncu ve gözlemcinin sergilenen davranışla ilgili sahip oldukları bilginin doğası ve boyutundaki farklılıktır. Oyuncu ve gözlemcinin farklı bilgilere ulaşabilmesi ve bu nedenle farklı sonuçlara ulaşıyor olmasıdır. Oyuncu, geçmiş davranışları ve sahip olduğu deneyimleri hakkında gözlemciden daha fazla bilgiye sahiptir. Sahip olunan bilgi düzeyindeki bu farklılık, muhtemelen, oyuncunun bu bilgiyi kullanarak yorum yapmasına izin verirken, muhtemelen gözlemcinin oyuncunun davranışını eğilimsel terimlerle yorumlamasını engellemeye neden olabilir. Oyuncu-gözlemci yanlılığına neden olan bilgi farkı, oyuncu ve gözlemcinin birbirini iyi tanıdığında bir dereceye kadar mevcut olduğunda daha az seviyelere inebilir (Nisbett vd., 1973:154-155).

Oyuncu gözlemci yanlılığının etkisi, gözlemcinin davranışı gözlemlenen kişi (oyuncu) ile empati kurması -yani kendini oyuncunun yerine koyarak onun gibi düşünmesi, olaylara onun gözünden bakması- durumunda zayıflar ve dahili yüklemelerin yerini harici yüklemeler alır (Taylor vd., 2015:58).

3.4. Gruplar Arası Yükleme Yanlılığı

İç grup yanlılığı olarak da ifade edilen gruplar arası yükleme yanlılığında bireyin genelde üyesi olduğu grubunu (iç grup) ve üyelerini, üye olmadığı grup ve üyelerine göre daha olumlu değerlendirmesine yönelik bir eğilim içinde olduğu görülmektedir. Grup içi üyelerin toplum tarafından arzu edilen, olumlu yöndeki davranışlarını kendi başarılarına bağlarken; grup içi üyelerinin olumsuz davranışları ve başarısızlıklarını ise tamamen dışsal faktörlere bağlaması sonucu oluşan yükleme yanlılığıdır. Bireyin bağlı bulunduğu grubun dışındaki başka birinin davranışını bireysel özelliklere yüklemeyip, onun ait olduğu gruba ilişkili özelliklerine yüklemesi sonucu gruplar arası yükleme yanlılığı ortaya çıkar. Gruplar arası yükleme yanlılığında birey, kendi grubu dışındaki grupların ve üyelerinin başarılarını görmezden gelme, hataları hakkında suçlama, başarılı olmaları durumunda ise bu durumu dışsal faktörlere yükleme eğilimini yüksek oranda sergilemektedir. Bazı durumlarda ilgileri olmasa dahi, bazı olumsuz olayların, durumların nedeninin dış grupların etkisiyle yaşandığı iddia edilebilir. Örneğin; örgüt ekonomisindeki kötü gidişatın suçunun, dış grup olan azınlıklara yüklenmesi gibi (Özmen ve Erdem, 2018:190).

3.5. Yanlış Fikir Birliği Yanlılığı

Yanlış fikir birliği (false consensus) yanlılığı, bireylerin kendi davranışları için fikir birliğini tahmin ettiğinde oluşan benmerkezci bir önyargıyı ifade eden, genel olarak insanların kendi davranışlarını “ideal (*normatif*)” olarak gördükleri, diğer insanların kendi davranışlarına özgü davranmalarını ve kararlar vermelerini bekledikleri, belirli bir davranışta bulunan kişilerin, bu davranışın, alternatif davranışlarda bulunan kişiler tarafından tahmin edilenden daha yaygın olduğunu tahmin edeceğini ileri süren bir yükleme hatasıdır (Mullen vd., 1985:262). Daha basit bir biçimde ifade etmek gerekirse, bireylerin herkesin kendileri gibi tepki verdiğini düşünme eğiliminde oldukları ve kendi fikirlerinin yaygınlığını ya da paylaşılma derecesini abartma eğiliminde olmaları ve başkalarının da bir durumda aynı davranışı yapacağını varsaymaları sonucu ortaya çıkan yükleme hatasıdır (Hiçdurmaz ve Öz, 2011:75).

3.6. Hedonik Uygunluk Yanlılığı

Hedonik uygunluk yanlılığında bireylerin başarısızlıklarını görmezden gelerek, daha çok elde ettikleri başarılarından kendilerine pay çıkarma eğiliminde olma durumları söz konusudur. Hedonik uygunluk yanlılığı ile gerçekleştirilen yüklemede bireyin başarı hazzını artırdığı ve başarısız olma durumlarında yaşayacakları üzüntüyü en aza indirebildiği savunulmaktadır. Ayrıca bu tür yükleme hatasına düşün yöneticiler çalışanlarını daha fazla ödüllendirme eğiliminde oldukları ifade edilmektedir (Tutar, 2018:246).

3.7. Benliğe Hizmet Eden Yanlılıklar

Bireyler tanımadığı insanların sergiledikleri davranışlara içsel nedenlere yönelik yüklemede bulunma eğilimi içerisindedirler. Fakat yüklemede bulunulacak davranışı sergileyen bireyleri tanıyorsa, bu kişiyi seviyor olması ve ayrıca benliği yüceltme isteği ile onların olumsuz davranışlarına yönelik dışsal yüklemelerde bulunmaya meyillidirler. Tanıdığı ve sevdiği kişilerin başarısız olmaları durumunda onları başarısız, kötü gibi nitelendirmemeleri adına dâhili yüklemelerden kaçınarak harici yüklemelerde bulunulması benliğe hizmet eden yükleme yanlılığı olarak açıklanabilmektedir (Öztürk, 2015).

4. Yükleme Biçimleri

Yükleme biçimi; durumlar arasında benzer yüklemeler yapma eğilimi olarak ifade edilebilmektedir (Martinko vd., 2007:569). Bireylerin davranışlara yaptıkları yüklemeler “dâhili yüklemeler” ve “harici yüklemeler”

olarak ikiye ayrılmaktadır. Bireyler tarafından kendi kontrolündeki bir şeye, içsel bir sorumluluk kaynağına, yükleme yapıyorlarsa buna “*dâhili yüklemeler*” ya da “*içsel atıflar*” denilmektedir. Bireyin sergilediği belirli bir davranışının onun tutum, karakter, yetenek ya da kişiliği gibi nedenlere bağlanması ile gerçekleştirilen yükleme türüdür (Aronson vd., 2010:202). Dâhili yüklemeler gerçekleşen olaylara yönelik sergilenen davranışların nedenlerini öz sorumluluk bağlamında yüklemeler yapma anlamına gelir (Blackwood vd., 2003:1076). Dâhili yüklemeler; kişinin kontrol edebileceğini düşündüğü içsel kaynaklı davranışlara gerçekleştirilen yüklemelerdir.

Birey eğer kontrolü dışındaki bir şeye, bir dış kaynağa, yükleme yapıyorsa, gerçekleşen yükleme “*harici yükleme*” ya da “*dışsal atıflar*” olarak ifade edilmektedir (Nelson ve Quick, 2010:97). Bireyin sergilediği belirli bir davranış, bireyin içinde bulunduğu koşullara bağlamak ve çoğu insanın aynı durumda karşı karşıya kaldığında benzer şekilde davranış sergileyeceğini ifade eden yükleme türüdür (Aronson vd., 2010:202). Harici yüklemeler, bireyin koşullar tarafından bir davranış belirli bir şekilde yapmaya zorlandığı düşünülen davranışlara gerçekleştirdiği yüklemelerdir.

Heider dahili (içsel) yüklemelerin bireyin gayret ve niyetiyle belirlenebilen motivasyon faktörleri ve bireyin sahip olduğu nitelikleriyle ilgili yetenek ve huylarını yansıtan çarpımsal bir etkinleştirici güç faktörlerinden oluştuğu, harici (dış) yüklemelerin ise görev zorluğu, tesadüf veya şans gibi nedenleri içerdiğini ifade etmektedir (Specht vd., 2007:536; Taslak ve Dalgın, 2015:141).

Alan yazın incelendiğinde yükleme biçimlerini “*iyimser yükleme*”, “*karamsar yükleme*” (Martinko vd., 2007:569) ve “*düşmanca yükleme*” (Ulutaş, 2021:886) olarak da sınıflandırıldığı görülmektedir. *İyimser yüklemede* bireylerin, başarıyı içsel ve istikrarlı faktörlere, başarısızlığı ise şans ve şans gibi dışsal ve istikrarsız faktörlere yükleme eğiliminde olduklarını, *karamsar yükleme* biçimine sahip bireylerin ise, başarıyı dışsal ve istikrarsız yüklemeler ve yetenek eksikliği ile başarısızlığı içsel ve istikrarlı yüklemeler ile karakterize ettiği belirtilmektedir. *Düşmanca yükleme* ise bireyin olumsuz sonuçlar ile ilgili olarak istikrarlı bir biçimde dışsal faktörlere yüklemede bulundukları yükleme biçimidir.

5. Yüklemede Demografik Faktörler

Yükleme ile ilgili gerçekleştirilen araştırmalar incelendiğinde cinsiyet, yaş ve kültürün bireylerin yükleme eğilimleriyle ilişkili olduğu görülmektedir. Cinsiyet açısından bakıldığında erkeklerin kadınlara nazaran daha yoğun oranda kendi çıkarları yönünde hizmet ettiğini, kadınların performanslarını

değerlendirirken çabaya bağlayarak içsel yükleme eğiliminde olduklarını, erkeklerin ise yüksek performanslarını daha çok yeteneğe bağlayarak içsel yüklemeye meyilli olduklarını göstermektedir. Bireylerin yaşı ve deneyimlerinin, yükleme süreçlerinin doğasını etkileyebileceği, yaşlı çalışanların genç çalışanlara nazaran daha fazla kendi kendine hizmet etme eğiliminde olduğunu ve kendilerini daha olumlu değerlendirdiği belirtilmektedir (Martinko vd., 2007:570).

Yükleme süreçleriyle ilişkili olan diğer bir demografik özellik de kültürdür. Genel kabul gören kanıya göre kültürlerin çoğu için bireylerin başarılarını, yüksek yetenek ve çok çalışmaya, başarısızlıkları ise işin zorluğu, koşullar gibi dışsal koşullara yüklenilse de bireylerin kendilerini ve çevresindeki bireylerin davranışlarını nasıl gördüğü konusu Doğu ve Batı kültürleri arasında farklılık gösteren boyutlardan biri olarak görülmektedir. Çalışmalarda farklı kültüre sahip bireylerin farklı dâhili ve harici yükleme tarzları benimsediklerini göstermektedir. Asyalıların temel yükleme hatasını yapma eğilimlerinin düşük olduğu, Japonların insan davranışlarının dışsal faktörlerden ziyade içsel faktörlere dayalı olduğu önyargısını benimsemedikleri, Asyalıların kendilerinden çok çevreye ve duruma odaklandıkları, Çinlilerin odak noktalarının çevresel faktörler olduğu, ABD'lilerin ise odak noktalarının eylemi gerçekleştiren unsur üzerine yoğunlaştığı gibi örnekler farklı kültüre sahip bireylerin farklı yükleme tarzları benimsediklerini destekler niteliktedir (Robbins ve Judge, 2017:172).

6. Kişilik Özellikleri ve Yükleme

Yükleme ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde kişilik özelliklerinin bireyin gerçekleştirdiği yüklemelerle yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Yükleme kalıpları bireyler arasında farklılık göstermektedir. Örneğin başarı odaklı bireyler, başarılarını yeteneğe, başarısızlıklarını ise hem içsel nedenlere hem de çaba eksikliğine bağlarlar. Başarısızlık yönelimli bireyler başarısızlıklarını yetenek eksikliğine bağlarlar ve yükleme biçimlerinin bir sonucu olarak yetersizlik duyguları geliştirebilirler (Nelson ve Quick, 2010:97). Kişiliği olumsuz olarak etkilenen bireyler olumsuz duyguların yaşandığı durumlarda olumsuzluğun nedeni olarak kendilerini ya da kendilerindeki bir eksikliği görme eğiliminde olurlar ve olumsuz duygular ve başarısızlık yaşadıklarında bunu kendilerine, sahip oldukları kişilik özelliklerine yüklerken, olumlu duygular ve başarı yaşadıklarında bunu kendileri dışındaki, kontrollerinin olmadığı bir şeye yükleme eğiliminde olurlar (Hiçdurmaz ve Öz, 2011:75). Bireylerin gerçekleştirdiği yüklemelere etki eden kişilik özellikleri ile ilgili olarak kontrol odağı, öz yeterlilik, negatif duygusallık gibi kavramların öne çıktığı görülmektedir.

6.1. Kontrol Odağı

Yükleme sürecine ilişkin önemli kavramlardan birisi olan kontrol odağı; bireylerin kendilerini etkileyen olaylar üzerinde kontrol gücünün kaynağını belirleme şeklidir. Kontrol odağı iç kontrol odağı ve dış kontrol odağı olarak sınıflandırılmaktadır. Bireyler kendi davranışlarının ve faaliyetlerinin hayatlarındaki birçok olay üzerinde etkili olduğu inancındalar ise bu durum bireylerin iç kontrol odağına sahip olduğunu göstermektedir. İç kontrol odağına sahip olan bireyler gelecekle ilgili konularda daha fazla çaba gösterme, daha fazla kendine güven ve özsaygı gibi niteliklere sahiptir ve kendi konumlarını kavrayabilmek adına bulundukları çevreden aktif bir şekilde daha fazla bilgi toplarlar.

Dış kontrol odağına sahip olan bireylerin gerçekleştirdikleri eylemlerin ve başarıların üzerinde, çevre unsurunun veya diğer insanların etkisi ile gerçekleştiği inancının hâkim olduğu görülür. Dış kontrol odağına sahip bireyler kadercı bir yaklaşım benimsediklerinden durumları ve eylemleri değiştirmek için çaba göstermez, mevcut koşulları pasif bir şekilde kabullenirler.

Örneğin örgütte kötü performans gösteren çalışanlar, performanslarının nedeninin kendileri hakkında kontrol ettikleri (yani kontrol edilebilir) bir şeyden (iç odak) kaynaklandığı düşünüldüğü ölçüde yöneticileri ve çalışma arkadaşları tarafından düşük performansları ile ilgili daha fazla sorumlu tutulacakları düşüncesine yüklemede bulunacaklardır. Diğer taraftan düşük performans gösteren çalışanlar, performanslarındaki düşüklüğün nedeninin kontrol edilemez (dış kontrol odağı) durumlar olarak algıladığı sürece yöneticileri ve çalışma arkadaşları tarafından daha az sorumlu tutulacaklarını düşünürler. Düşük performanslarının nedeninin kendileri hakkında kontrol edilebilir bir durumdan (iç kontrol odağı) kaynaklandığını düşünen çalışanlar yöneticileri ve çalışma arkadaşları üzerinde daha fazla öfke ve daha az sempati uyandıracakları düşüncesi içinde olacaklar ve bu durumla baş edebilmeleri için daha çok çalışmaları gerektiği konusunda yüklemelerde bulunacaklardır (Struthers vd., 2001:170).

6.2. Özyeterlilik

Özyeterlilik; bireyin hedeflenen performansa ulaşabilmesine yardımcı olacak faaliyetleri örgütlenme ve sergileme becerilerine yönelik yargıları olarak ifade edilebilmektedir. Özyeterlilik, bireyin bir işte başarılı olabileceğine olan inancıdır ve bireyin bir görevi yerine getirmek, bir amaca ulaşabilmek, gereken motivasyonları, bilişsel kaynakları ve eylem planlarını harekete

geçirmek için, onun sahip olduğu yeteneklerine olan inançlarıdır (Kotaman, 2008:112).

Bireylerin yüksek ve düşük öz-yeterliğe sahip olmaları durumu, onların mevcut ve sonraki performansları ile ilgili gerçekleştirdikleri nedensel yüklemme biçimlerini farklılaştırmakta olup, iç faktörlere yüklenen başarılı performansın bireylerin yeterlik inancını yükselttiği, yüksek öz yeterliliğe sahip bireylerin başarısız performansları için kendine hizmet eden yüklemeler yaptığı, düşük öz yeterliliğe sahip bireylerin başarısız performansları için kendine hizmet eden yüklemeler yaptığı görülmektedir. Ayrıca iç faktörlere yüklenen başarılı performans, bireylerin yeterlik inancını yükselteceği gibi, içsel ve istikrarlı faktörlere yüklenen güvensiz performans, bireylerin geçmiş performanslarıyla açıklanan öz yeterlik düzeylerini düşürebilir (Silver vd., 1995:286-296).

6.3. Negatif Duygusallık

Negatif duygusallık, bireylerin yaşamları boyunca negatif duygulara yatkın olmaları durumudur. Negatif duygusallık içinde bulunan bireyler dünyayı negatif olarak algılamaktadırlar ve çevrelerinde gerçekleşen olayların yanlış, hayal kırıklığı yaratan, tehdit edici ve eksik yönleri üzerine odaklanmaktadırlar. Kendi varlıklarından mutlu olmayan bu bireylerin kendilerine dahi güvenleri yoktur (Tutar, 2018:250).

Bireyin korku, düşmanlık, öfke ve kaygı gibi rahatsız edici duyguları deneyimleme derecesi olarak ifade edeceğimiz negatif duygulanımda, bireylerin olumsuz duyguları deneyimleme eğilimleri, yüklemelerin duygularla ilişkili olması bakımından, bireylerin yüklemme tarzıyla ilişkilidir. Olumsuz duygulanımları yüksek olan bireylerin odak noktaları olumsuz özellikleri olduğundan, bu bireylerin başarısız olmalarının nedenleri olarak karamsar yüklemelerde bulundukları ileri sürülmektedir. Ayrıca düşmanca yüklemme biçimleri ile olumsuz duygulanım arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır ve düşmanca yüklemme yapan bireyler negatif duygusallıkla daha fazla karamsar yüklemelerde bulunabilmektedir (Martinko vd. 2007:571).

7. Yükleme ve Motivasyon

Yaşanan olayları ve eylemleri anlama dürtüsü, yaşantılardan anlam çıkarmak bireyleri motive eden bir güçtür ve yüklemme süreci hem bireyin kendi davranışlarına anlam verebilmesi, yorumlaması hem de diğer bireylerin davranışlarını ve eylemlerini değerlendirebilmesi açısından önemli bir yere sahiptir. Yükleme teorisine göre bireyler elde edilen sonuçlara nasıl ulaşıldığı konusunda genellemeler yapmak için davranışların sebebini değerlendirirler

(Kızgın ve Dalgın, 2012:62). Çevresinde yaşanan olayların pasif gözlemcisi olan bireyler, meydana gelen olayların, durumların nedenlerini anlayabilmek adına güçlü bir motivasyona sahiptirler. Yükleme teorisine göre birey, nedenlerini saptamak ve çıkarımda bulunmak üzere güdülenmiştir, sonraki süreçlerde sergiledikleri davranışlarının temel dayanağı çıkarımda bulunduğu sebeplerdir ve tüm bu süreç bir düzen içerisinde genel kurallara bağlı olarak devam etmektedir. Bireylerin çevrelerinde yaşanan olayların nedenleri üzerine gerçekleştirdikleri çıkarımlar, onların sonraki süreçlerde sergileyebilecekleri davranışlarına etki edecektir (Duman, 2004:6).

Bireylerin elde ettikleri başarılı veya başarısız sonuçların nedenlerini nelere yüklediklerin anlamak ve yükleme süreçlerinde gerçekleşen hatalar var ise bu hataları belirleyip elimine etmek, bireyleri istenilen davranışlara yönlendirmek açısından büyük önem taşımaktadır. Bireylerin motivasyonlarını canlı tutabilmeleri açısından değerlendirme süreçlerinin iyi analiz edilmesinin yanı sıra gerçekleştirilen yüklemelerin doğru anlaşılması da önemlidir (Kızgın ve Dalgın, 2012:62). Yükleme ile motivasyon arasındaki ilişkinin anlaşılmasına yardımcı olması açısından her biri arzu edilen veya istenmeyen bir motivasyon durumunu ve bu durumları meydana getirmek için belirli yükleme ve yükleme biçimlerinin kapasitesini tanımlayan, öğrenilmiş çaresizlik, saldırganlık, güçlendirme, psikolojik dayanıklılık gücü olmak üzere dört bölüme ayrılan kavramların açıklanması uygun olacaktır. Öğrenilmiş çaresizlik ve saldırganlık istenmeyen, güçlendirme ve dayanıklılık ise arzu edilen motivasyon durumu olarak kabul edilebilir (Harvey ve Martinko, 2009:150).

7.1. Öğrenilmiş Çaresizlik

İlk olarak 1967 yılında Seligman ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen çalışma ile alan yazına kazandırılan öğrenilmiş çaresizlik, bireylerin çaresiz olmamalarına rağmen önceki öğrenmelerinden yola çıkarak çaresizliği öğrenme durumlarıdır (Güven, 2021:90). Bireyler üzerinde onların kontrol edemedikleri içsel yaşam olayları karşısında öğrenilmiş çaresizlik duyguları gelişmektedir (Güler ve Taşlıyan, 2021:278).

Tekrarlanan cezalar ve ard arda gelen başarısızlıklar nedeniyle, başarının mümkün olması için çevre koşullarının değişmesine rağmen devam eden, bireylerin pasif hale geldikleri ve motivasyonlarının düşmesi sonucu ne kadar çabalar da başarısız olacaklarına inanarak, çaresiz olmayı öğrenmeleri durumudur. Örgütler, çalışanlarının başarının ya da tanınmanın elde edilemez olduğunu hissetmelerine neden olan kurumsal politikalar, normlar, lider davranışları, modası geçmiş ve etkisiz prosedürleri izlemeye zorlayan

bir yönetim anlayışı benimsedikleri sürece, çalışanlarının motivasyonlarının engellenmesine ve düşmesine neden olacaklardır. Benzer şekilde sürekli olarak astlarının başarıları için övgüleri kendi üzerine toplayan, başarısızlıkları için astlarını suçlayan bir yönetici çalışanlar üzerinde ne kadar çalışırlarsa çalışsınlar, çabalarının başarısız olacağına inandıracak ve şartlar değişse bile işlerini yerine getirirken gereğinden fazla çaba sarf etmeyen, çalışmalarına özen göstermeyen, ilgi duymayan, işlerinde acele etmeyen, “zaten başarısız olacağım ne diye uğraşayım ki” diyen öğrenilmiş çaresizliğe sahip çalışanlarla karşı karşıya kalacaklardır (Harvey ve Martinko, 2009:151).

Öğrenilmiş çaresizliği kabullenen çalışanlar gerekli beceri ve yeteneğe sahip olsalar bile mevcut ortamda kontrol edemeyecekleri olumsuz durumlar olduğu düşüncesiyle başarılı olamayacaklarını kabul ederek başarısızlıklarına yüklenme eğiliminde olacaklardır.

7.2. Saldırganlık

Saldırganlık istenmeyen bir davranışa veya hedefe odaklanmış yüksek bir motivasyon durumudur. Nedensellik ve niyet belirli bir kişi veya varlığa yüklenildiğinde, bireyler genellikle öfkelenirler ve bu durum düşmanlık eylemlerini motive eder. Çalışma ortamlarındaki olumsuz olayları dışsal nedenlere bağlayan çalışanların saldırgan davranışlarda bulunmaya motive olduklarını söylenebilir. Düşmanca saldırganlık ve araçsal saldırganlık olarak iki şekilde incelenebilmektedir. Araçsal saldırganlık, çalışanın örgütün sağlayamadığı bir amaca ulaşmasını hedefleyen davranışlarını tanımlar. Örneğin maaşının düşük olduğunu düşünen ve bu açıklığı kapatmak için işvereninden çalan çalışanlar araçsal saldırganlık davranışı sergilemiş olurlar. Düşmanca saldırganlık ise başka bir kişiye veya varlığa zarar vermeyi hedef edinen davranışları içermektedir. Örneğin, sırf yöneticisinin fiziksel acı çekmesini görerek bu gözleminin verdiği tatmin dışında hiçbir şey almayan çalışanın yöneticisine fiziksel olarak saldırıda bulunması düşmanca saldırganlık davranışına örnektir. Araçsal saldırganlıkta birey bir şeyi elde etme arzusuyla motive olurken, düşmanca saldırganlıkta misilleme yapma ve başkalarına zarar verme arzusuyla motive olmaktadır. Her iki saldırganlık türü ile motive olan bireyler, düşmanca yüklemle ilişkili nedensel algılara sahip olabilirler. Çalışanlar yetersiz kaynaklar gibi örgütsel faktörlere yüklenebilen olumsuz işyeri olaylarına yanıt olarak, evrakta sahtecilik yapmak veya çalışma biçimleri hakkında yalan söylemek gibi araçsal sapma eylemlerini sergileyebilirler (Harvey ve Martinko, 2009:152).

7.3. Güçlendirme

Güçlendirme, çalışanların kendilerinde mevcut olan bilgi, tecrübe ve iç motivasyon zenginliklerinde sahip oldukları güçlerini tanımalarına ve bunları örgüt içinde serbest bırakmalarına yardımcı olan çalışmalarıdır (Randolph, 1995:20).

Güçlendirilmiş bireyler hedeflerine yönelik gerçekleştirdikleri çabalarının başarılı olmasını bekler ve bu beklenti içinde yüksek düzeyde çaba sarf etmek için motive olurlar. Güçlendirme, olumsuz işyeri olaylarının ya içsel olarak kontrol edilebilir ya da dışsal, kararsız ve kontrol edilemez faktörlere yüklenilmesinden kaynaklanıyor gibi görünebilmektedir. Güçlendirilmiş bireyler başarıları için dâhili yüklemeleri tercih etme eğilimindeyken, başarısızlıkları için harici yükleme eğilimindedirler (Harvey ve Martinko, 2009:153).

7.4. Psikolojik Dayanıklılık Gücü

Psikolojik dayanıklılık gücü bireylerin gelişmeleri kabul etme, önemli yeniliğe, değişikliğe ayak uydurabilme yetisidir. Psikolojik dayanıklılık düzeyi yüksek olan dirençli bireyler doğru yüklemeler geliştirmede nispeten diğerlerine göre daha iyidirler. Psikolojik dayanıklılık düzeyi düşük olan bireylerin olumsuz durumlara yönelik yüklemelerinde üst düzeyde harici veya dâhili olma eğiliminde oldukları, olumsuz sonuçlara ilişkin yüklemelerinde aşırı harici veya dâhili olma eğiliminde olan bireylerin yüklemelerde hata yapmalarının daha olası ve başarısızlıkları için başkalarını veya kendilerini suçlamaya meyilli oldukları görülmektedir (Harvey ve Martinko, 2009:154).

Sonuç

Yükleme teorisi Fritz Heider tarafından araştırmaları başlatılan ve diğer bilim insanları tarafından geliştirilen, bireylerin algılarına yönelik başlıca sorunları tanımlayabilmeyi amaçlayan bir teoridir. Davranışa yönelik bireylerin “neden?” sorusunu yanıtlayış biçimleri, daha basit bir ifade ile bireylerin neyin neye neden olduğuna yönelik nasıl çıkarsamalarda bulundukları hakkındaki teorilerdir. Bireylerin içinde bulundukları evreni rastlantısal, şaşırtıcı, tutarsız ve tehlikeli bir yer olmaktan çıkarıp çevreyi kontrol etme güdüleriyle, yaşadıkları dünya hakkında tutarlı bir anlayışa ulaşmak amacıyla, kontrol edebilecekleri bir yer haline getirebilmeleri açısından başvurdukları bir olgudur.

Bireylerin çevrelerinde gelişen olayları ve durumları yorumlama biçimleri, onların davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örgütü oluşturan bireyler gerek yöneticiler gerekse çalışanlar olsun olaylar ve

durumlar karşısında tahmin edilebilirlik kazanmak ve gelecekteki davranışlar üzerinde kontrol sahibi olmak için davranışın nedenlerini anlamaya çalışırlar. Yöneticiler, yüklemeyi örgütsel faaliyetlerinin her alanında kullanabilmektedirler. Çalışanlarının performansını değerlendirirken, onları ödüllendirirken, davranışın nedenleri üzerine gerçekleştirdikleri yüklemeler etki etmektedir. Yükleme teorisi yöneticilerin çalışanların performans değerlendirmeleri üzerindeki farklı tutumlarını açıklayabilmektedir.

Çalışanın sergilediği yüksek performansını çaba veya yetenek gibi dâhili nedenlere bağlayan bir yönetici, yüksek performansı başkalarından yardım veya iyi eğitim gibi dış nedenlere bağlayan bir yöneticiden daha fazla ödül veya ücret verebilir.

Çevreyi kontrol edebilmek, bulunduğu dünyada uyumu mümkün kılabilmek için davranışlara ve eylemlere nedensellik yüklemeye çalışan örgütler de gelecekte akılcıca eylemlerde bulunabilmek adına mevcut durumlarının nedenlerine açıklık getirmek, bir sonraki dönemde de varlığını devam ettirebilmek adına başarılarının ya da başarısızlıklarının nedenlerini ortaya koyarak belirlemiş oldukları amaçlarına ulaşabileceklerdir.

Kaynakça

- Aronson, E., Wilson, T. D., Akert, R. M. (2010). *Sosyal psikoloji*, (Cev. Okhan Gündüz). Kaknüs Yayınları, İstanbul.
- Birnberg, J. G., Frieze, I. H. ve Shields, M. D. (1977). The role of attribution theory in control systems, *Accounting, Organizations and Society*, 2(3), 189-200.
- Blackwood, N. J., Bentall, R. P., Ffytche, D.H., Simmons, A., Murray, R.M. ve Howard, R.J. (2003). Self-responsibility and the self-serving bias: an fMRI investigation of causal attributions, *NeuroImage*, 20, 1076-1085. doi:10.1016/S1053-8119(03)00331-8.
- Cüceloğlu, D. (1998). *İnsan ve davranışı*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Dinç, M. ve Vona Kurt, E. (2016). “Is it not over until we say it’s over?” Turkish media’s view on the evaluation the success and failure about Euro 2016 performance of Turkish national football team in terms of causal attribution, *Journal of Current Researches on Social Sciences*, 6(2), 239-264.
- Duman, B. (2004). Attribution theory (katkı=anlam yükleme teorisinin) öğrenme-öğretme sürecinde öğrencilerin öğrenilmiş çaresizliği üzerindeki etkisi. 13. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi, Malatya, 129-131.
- Försterling, F. (1986). Attributional conceptions in clinical psychology. *American Psychologist*, 41(3), 275-285. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.41.3.275>.
- Güler, B. ve Taşlıyan, M. (2021). Öğrenilmiş güçlülüğün çalışan performansı üzerine etkisi ve sosyo-demografik özellikler açısından farklılıkların incelenmesi. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 13(24), 276-289. <https://doi.org/10.20990/kilisiibfakademik.878678>
- Güney, S. (2012). Sosyal psikoloji, Nobel Akademik Yayıncılık: Ankara.
- Güven, A. (2021). Kamuda öğrenilmiş çaresizlik sorunsalına yönelik nitel bir araştırma. *Journal of International Mmanagement Educational and Economics Perspectives*, 9(2), 89-100.
- Harvey, P. ve Martinko, M. J. (2009). Attribution theory and motivation, N. Borkowski (Ed.) *Organizational behavior, theory and design in health care içinde* (s.143-158). Sudbury, MA: Jones and Bartlett Publishers.
- Hiçdurmaz, D., ve Öz, F. (2011). Benliğin bilişsel yaklaşımla güçlendirilmesi. *Hacettepe University Faculty of Health Sciences Nursing Journal*, 18(2), 68-78.
- Jones, E. E. ve Davis, K. E. (1965). From acts to dispositions the attribution process in person perception, *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 219-266. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60107-0](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60107-0). Elsevier.

- Kızgın, Y. ve Dalgın, T. (2012). Atfetme teorisi: öğrencilerin başarı ve başarısızlıklarını değerlendirmedeki atfetme farklılıkları, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 8 (15), 61-77.
- Koçak, A. (2014). Davranışların nedenlerini algılama: yükleme kuramları. *Seçuk İletişim*, 1(1). 108-120. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/josc/issue/18999/200902>
- Kotaman, H. (2008). Özyeterlilik inancı ve öğrenme performansının geliştirilmesine ilişkin yazın taraması. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1). 111-133.
- Luthans, F. (1995). *Organizational behavior*, (7th ed.). Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Martinko, M. J., Harvey, P. ve Douglas, S. C. (2007). The role, function, and contribution of attribution theory to leadership: A review, *The Leadership Quarterly*, 18, 561-585. DOI:10.1016/j.leaqua.2007.09.004, ScienceDirect.
- Mullen, B., Atkins, J. L., Champion, D. S., Edwards, C. Hardy, D. Story, J. E. ve Vanderklok, M. (1985). The false consensus effect: A meta-analysis of 115 hypothesis tests. *Journal of Experimental Social Psychology*, 21(3). 262-283. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(85\)90020-4](https://doi.org/10.1016/0022-1031(85)90020-4)
- Nelson, D. L. ve Quick, J. C. (2010). *Organizational behavior, foundations, realities, and challenges*, West Publishing Company, Minneapolis/St. Paul.
- Nisbett, R. E., Caputo, C., Legant, P., Marecek, J. (1973). Behavior as seen by the actor and as seen by the observer. *Journal of Personality and Social Psychology*, 27(2), 154-164. DOI:10.1037/h0034779.
- Özmen, S. ve Erdem, R. (2018). Damgalamanın kavramsal çerçevesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1). 185-208.
- Öztürk, E. (2022). İlişkilerde algı ve atıf yanlışlıkları, Sofist Özel Aile Danışma Merkezi, Retrieved from <http://www.sofistdanismanlik.com/makale/iliskilerde-algi-ve-atif-yanliliklari/>
- Öztürk, E. C. (2015). Algı yanlışlıkları, TavsiyeEdiyorum.com Aralık, 2015, https://www.tavsiyeediyorum.com/makale_15897.htm
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2017). *Örgütsel davranış*, (Cev. İnci Erdem), Nobel Yayın: Ankara.
- Rondolph, W. A. (1995). Navigating the journey to empowerment, *Organizational Dynamics*, XXIII.4, s.19-32.
- Sande, G. N, Goethals, G. R., ve Radloff, C. E. (1988). Perceiving one's own traits and others': The multifaceted self. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54,13-20.

- Sevim, A. S. (1993). Nedensel yüklemeler ve başarı, *A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 26 (2), 593–600.
- Silver, W. S., Mitchell, T. R., ve Gist, M. E. (1995). Responses to successful and unsuccessful performance: The moderating effect of self-efficacy on the relationship between performance and attributions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62(3), 286–299.
- Specht, N., Fichtel, S. ve Meyer, A. (2007). Perception and attribution of employees' effort and abilities the impact on customer encounter satisfaction, *International Journal of Service Industry Management*, 18 (5), 534-555.
- Struthers, C. W., Miller, D. L., Boudens, C. J. ve Briggs, G. L. (2001), "Effects of causal attributions on coworker interactions: A social motivation perspective", *Basic and Applied Social Psychology*, 23(3), 169–181. https://doi.org/10.1207/S15324834BASP2303_3
- Taslak, S. ve Dalgın, T. (2015). Çalışanların atfetme eğilimlerinin örgütsel sinizm davranışları üzerindeki etkisi: sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 34, 139-158.
- Taylor, S. E., Peplau, L. A. ve Sears, D. O. (2015). *Sosyal psikoloji*, (Çev. Ali Dönmez). İmge Kitabevi: Ankara.
- Tutar, H. (2018). *Davranış bilimleri kavramlar ve kuramlar*, Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- Tutkun, Ö. F. ve Koç, M. (2008). Mesleklere atfedilen kalıp yargılar, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 41(1), 255-273.
- Ulutaş, M. (2020). Atfetme teorisi. Y. A. Unvan, F. Kalay (Ed.), *İktisadi ve İdari Bilimlerde Güncel Araştırmalar içinde* (884-896). Iype Cetinje: Karadağ.
- Weiner, B. (1983). Some methodological pitfalls in attributional research, *Journal of Educational Psychology*, 75(4), 530-543.
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion, *American Psychological Association*, 92(4), 548-573.