

Örgütsel Davranışın Karanlık Yüzü

Editörler:

Dr. Öğr. Gör. Semra Köse • Doç. Dr. Osman Seray Özkan

Örgütsel Davranışın Karanlık Yüzü

Editörler:

Dr. Öğr. Gör. Semra Köse

Doç. Dr. Osman Seray Özkan



Published by

Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.

Certificate Number: 45503

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

☎ +90.850 260 09 97

📞 +90.532 289 82 15

🌐 www.ozguryayinlari.com

✉ info@ozguryayinlari.com

Örgütsel Davranışın Karanlık Yüzü

Editörler: Dr. Öğr. Gör. Semra Köse • Doç. Dr. Osman Sray Özkan

Language: Turkish

Publication Date: 2025

Cover design by Mehmet Çakır

Cover design and image licensed under CC BY-NC 4.0

Print and digital versions typeset by Çizgi Medya Co. Ltd.

ISBN (PDF): 978-625-5646-68-2

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub816>



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>
This license allows for copying any part of the work for personal use, not commercial use, providing author attribution is clearly stated.

Suggested citation:

Köse, S. (ed), Özkan, O. S. (ed) (2025). *Örgütsel Davranışın Karanlık Yüzü*. Özgür Publications.

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub816>. License: CC-BY-NC 4.0

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



Ön Söz

İş dünyası, hızla değişen dinamikleri ve karmaşık ilişkileri ile dolu bir arena haline gelmiştir. Organizasyonlar, bireylerin etkileşimde bulunduğu ve birlikte çalıştığı platformlar olarak, sadece başarı ve verimliliği değil, aynı zamanda insani duyguları, çatışmaları ve sosyal dinamikleri de barındırmaktadır. “Örgütsel Davranışın Karanlık Yüzü” adlı bu eser, bu çok boyutlu yapının arka planında yatan karanlık dinamikleri, insan davranışlarının derinliklerini ve örgütsel ilişkilerin çeşitli unsurlarını irdelemeyi amaçlamaktadır.

Kitap, öncelikle bu karanlık davranış kalıplarının nasıl ortaya çıktığını, hangi koşullarda geliştiğini ve örgütsel bağlamda nasıl işlediğini analiz etmektedir. Bu davranışların örgütsel davranışın önemli konular üzerindeki etkilerini de ele alınarak, kapsamlı bir bakış açısı sunulmaktadır. Özellikle, bireylerin nasıl güç dinamiklerini manipüle ettiğine ve bu durumun organizasyonları nasıl etkilediğini ortaya koymaktadır.

Bu amaçla kitabın odak noktalarından biri, “Karanlık Üçlü” olarak adlandırılan ve psikopatlık, narsisizm ve Machiavellizm gibi bireylerin davranışlarını etkileyen unsurları kapsamaktadır. Bu kavramların iş ortamındaki etkileri, sadece bireylerin değil, aynı zamanda ekiplerin ve organizasyonların genel sağlığı üzerinde derin etkiler yaratabilmektedir. Karanlık Üçlü’nün oluşturduğu yapı, örgütsel adaletsizlik ile birleştiğinde, bireylerin motivasyonunu, bağlılığını ve verimliliğini tehdit eden bir ortam yaratabilir. İşte bu noktada, bu kitabın sunduğu çerçeve büyük bir önem taşımaktadır.

Örgütsel adaletsizlik, bireylerin adil olmayan muameleye maruz kalması durumunda ortaya çıkan yıkıcı sonuçları beraberinde getirir. İş yerlerindeki haksızlıkların nasıl oluştuğunu, bunların çalışanlar üzerinde yarattığı psikolojik etkileri ve organizasyonel performansa olan olumsuz katkılarını kapsamlı bir şekilde incelemektedir.

Bunun yanı sıra, “Psikolojik Sözleşme İhlali” kavramı, çalışanların beklentilerinin karşılanmaması durumunda ortaya çıkan hayal kırıklıklarını ve çalışan bağlılığındaki düşüşü ele almaktadır. Çalışanların örgüte olan bağlılıkları, kurulan psikolojik sözleşmelerin sağlıklı bir şekilde sürdürülmesine bağlıdır. Bu kitap, bu ihlallerin nasıl meydana geldiğini ve sonuçlarının nasıl yönetilmesi gerektiğine dair önemli ipuçları sunmaktadır.

Örgütsel yalnızlık, günümüz iş dünyasında giderek daha fazla karşılaşılan bir olgudur. Sessizlik kültürü içerisinde kaybolan çalışanlar, yalnızca iş güvencesi kaygısıyla değil, aynı zamanda kurumsal iletişimsizlikle de mücadele etmektedir. Bu kitap, örgütsel yalnızlığı ele alarak, çalışanların motivasyonunu nasıl etkilediğini ve bu durumun organizasyonlara olan uzun vadeli maliyetlerini irdelemektedir.

İş-aile yaşam çatışması ise, çalışanların hem iş hem de özel yaşamlarını dengeleme çabalarındaki zorlukları gözler önüne serer. Bu kitap, iş ve özel yaşamın nasıl birbirini etkilediğini, çalışanın performansını nasıl etkileyebileceğini ve organizasyonların bu zorluklarla başa çıkma konusundaki sorumluluklarını ele almaktadır.

Son olarak, örgütlerde açık ve gizli ayrımcılık, bireylerin iş yerinde kendilerini nasıl hissettiklerini, sosyal ilişkilerini ve kariyer gelişimlerini derinden etkilemektedir. Bu kitap, ayrımcılık biçimlerinin nasıl ortaya çıktığını ve bunun karşısında alınabilecek önlemleri de içermektedir.

“Örgütsel Davranışın Karanlık Yüzü”, organizasyonların sadece sosyo-ekonomik boyutlarına değil, aynı zamanda bireylerin psikolojik ve sosyal iyilik halleri üzerine de ışık tutmaktadır. Bu eser, yöneticiler, çalışanlar ve akademisyenler için önemli bir kaynak niteliği taşımakta olup, karanlık yanları anlamak, tanımak ve bu konuda proaktif adımlar atmak isteyen herkes için faydalı bir rehber olacağı kanaatindeyiz.

Unutulmamalıdır ki, karanlık yönler yalnızca tehditler değil, aynı zamanda aydınlatılması gereken konulardır. Bu kitabın, örgütsel davranışın bu karmaşık ve çok yönlü yapısını keşfetmeye teşvik etmesini, karanlık dinamiklerle yüzleşmelerini sağlayacak farkındalık kazandırmasını ve sonuçta daha sağlıklı çalışma ortamları oluşturulmasına katkıda bulunmasını ümit ediyoruz.

Son olarak literatürdeki bir boşluğu farklı bakış açısı ile doldurması beklenen bu kitaba katkı sunan başta değerli bölüm yazarı hocalarım olmak üzere emeği geçen herkese teşekkürlerimi sunarım.

Keyifli okumalar dilerim.

İçindekiler

Ön Söz	iii
--------	-----

Bölüm 1

Karanlık Üçlü (Narsisizm, Makyavelizm, Psikopati)	1
<i>Mustafa Cihan Yaralı</i>	

Bölüm 2

Örgütsel Adaletsizlik	29
<i>Semra Köse</i>	

Bölüm 3

Psikolojik Sözleşme İhlali	53
<i>Harva Değirmenci Tarakcı</i>	

Bölüm 4

Örgütsel Yalnızlık: Sessizlik Kültüründe Kaybolan Çalışanlar	73
<i>Harika Suklun</i>	

Bölüm 5

İş-Aile Yaşam Çatışması	97
<i>Seçil Ulufür Kansoy</i>	

Bölüm 6

Örgütlerde Açık ve Gizli Ayrımcılık	119
<i>Başak Berberoğlu</i>	

Karanlık Üçlü (Narsisizm, Makyavelizm, Psikopati)

Mustafa Cihan Yaralı¹

Özet

Bu kitap bölümü, örgütsel davranış literatüründe giderek artan bir öneme sahip olan “Karanlık Üçlü” (Dark Triad) kişilik özelliklerini – narsisizm, makyavelizm ve psikopati – çok boyutlu bir yaklaşımla ele almaktadır. Karanlık Üçlü, bireylerin sosyal ilişkilerinde sergiledikleri olumsuz kişilik eğilimlerini temsil etmekte olup, örgüt içindeki liderlik, iş birliği, karar alma, iletişim ve etik davranış gibi kritik süreçleri doğrudan etkileyebilmektedir. Bu çerçevede narsisizm, bireyin kendini abartılı biçimde değerli görmesi, onaylanma ihtiyacı ve empati eksikliği ile; makyavelizm, manipülatif davranışlar, stratejik ikiyüzlülük ve çıkar odaklılık ile; psikopati ise vicdan yoksunluğu, sorumluluk almaktan kaçınma ve saldırganlık gibi unsurlarla karakterize edilmektedir. Bölümde, her bir kişilik özelliği literatürdeki temel kuramsal çerçeveler ve ampirik bulgular ışığında detaylı olarak incelenmiş; bu özelliklerin örgüt yapıları, çalışan ilişkileri, lider-ast etkileşimi ve işyeri iklimi üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Ayrıca bu bireylerin örgütlerdeki görünme sıklığı, nasıl ayırt edilebilecekleri, performans yönetimi süreçlerinde nasıl ele alınmaları gerektiği ve kurumsal etik kültürü üzerindeki etkileri de irdelenmiştir. Çalışmada, Karanlık Üçlü’nün örgütsel performans üzerindeki yıkıcı potansiyeline dikkat çekilerek, bu tür kişilik özelliklerine sahip bireylerin üst düzey pozisyonlara ulaşmasının doğurabileceği riskler vurgulanmıştır. Aynı zamanda örgütlerin bu kişilik yapılarına karşı nasıl önlemler alabileceğine ilişkin öneriler sunulmuş; işe alım süreçlerinde uygulanabilecek ölçme-değerlendirme yöntemleri, liderlik geliştirme programları ve etik iklimin inşası gibi stratejilere yer verilmiştir. Buna karşın, Karanlık Üçlü özellikleri, bazı durumlarda kısa vadeli veya belirli bağlamlarda “başarı” sağlayabildiklerinden bazı potansiyel “olumlu” yönleri de ortaya konmuştur. Sonuç olarak bu bölüm, örgütlerin uzun vadeli başarısı ve çalışan refahı açısından Karanlık Üçlü kişilik özelliklerinin tanınması, anlaşılması ve yönetilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda çalışma, hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar için kapsamlı ve pratik değeri olan bir kaynak niteliğindedir.

1 Öğr. Gör. Dr., Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, cihanyarali@nevsehir.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-8296-051X>

Giriş

Örgütsel davranış çalışmaları genellikle olumlu özellikler, liderlik becerileri, çalışan bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi yapılar üzerine odaklanmaktadır. Ancak son yıllarda örgüt içindeki olumsuz, yıkıcı ve manipülatif davranış biçimlerinin de bilimsel araştırmaların odağı haline geldiği görülmektedir (Judge vd., 2009). Bu bağlamda, bireylerin karanlık kişilik özellikleri, örgütlerde toksik ilişkilerin ve yıkıcı liderlik pratiklerinin temelinde yer alabilir. “Karanlık Üçlü” (Dark Triad) olarak adlandırılan Narsisizm, makyavelizm ve psikopati kişilik özellikleri bu tür davranışların analiz edilmesinde kritik rol oynamaktadır (Paulhus & Williams, 2002).

Bu kavram, bireyin bencil, sömürücü, duygusuz ve manipülatif eğilimlerini kapsayan, sosyal açıdan karanlık taraflarına ışık tutmaktadır. Bu kapsamlı çalışmanın amacı, Karanlık Üçlü’nün tanımını, alt boyutlarını, ortak ve farklı yönlerini, özellikle örgütsel davranış perspektifinden etkilerini, kültürlerarası varyasyonları ve belki de şaşırtıcı olan bazı potansiyel “olumlu” yönlerini derinlemesine incelemektir.

1. Kavramsal Çerçeve ve Tanımlar

1.1. Karanlık Üçlü’nün Kökeni ve Bileşenleri

Karanlık Üçlü, başlangıçta klinik ve kişilik psikolojisinde ayrı ayrı incelenen üç kişilik özelliğinin ortak varyansını ve sosyal açıdan zararlı sonuçlarını açıklamak üzere Paulhus ve Williams (2002) tarafından bir araya getirilmiştir. Bu üçlü, birbirleriyle orta düzeyde korelasyon gösterirlerken, benzersiz özellikler de sergilemektedirler.

- **Narsizm:** Büyükenmecilik, haklı görme, özel ve benzersiz olduğuna dair inanç, sürekli hayranlık ve onay ihtiyacı, empati eksikliği ve başkalarını kendi ihtiyaçlarını karşılamak için araçsallaştırma eğilimi ile karakterizedir (Raskin & Terry, 1988; Morf & Rhodewalt, 2001). Öz-sevgi (self-love) yerine, kırılgan bir öz-değeri korumak için dışsal onay arayışı ve kendini büyütme çabası esastır.
- **Makyavelizm:** Pragmatik manipülasyon, aldatma, çıkarıcılık, duygusal soğukluk ve sonuçları elde etmek için her türlü aracın (özellikle başkalarını sömürme) meşru görüldüğü bir dünya görüşü ile tanımlanmaktadır (Christie & Geis, 2013; Dahling vd., 2009). “Amaç, araçları haklı çıkarır” felsefesinin kişilikte somutlaşmış halidir. Yüksek düzeyde stratejik düşünme ve sosyal taktik becerisi içerir.

- **Psikopati (Özellik Düzeyinde):** Klinik psikopatiden farklı olarak, özellik düzeyinde psikopati; dürtüsellik, heyecan arayışı, sorumsuzluk, vicdan azabı veya suçluluk duygusundan yoksunluk, duygusal sığılık (empati ve pişmanlık eksikliği) ve kronik antisosyal eğilimler ile ifade edilmektedir (Hare, 1985; Levenson vd., 1995). Cesaret ve korkusuzluk bileşenleri de vurgulanmaktadır (Lilienfeld vd., 2012).

Tablo 1: Karanlık Üçlü'nün Temel Tanımlayıcı Özellikleri

Özellik	Temel Tanım	Anahtar Davranışsal Belirtiler
Narsizm	Büyüklenme, haklı görme, hayranlık ihtiyacı, empati eksikliği.	Kendini övme, başkalarını küçümseme, kıskançlık, eleştiriye aşırı hassasiyet, sömürü.
Makyavelizm	Sonuç odaklı manipülasyon, aldatma, çıkarıcılık, duygusal soğukluk, sinizm.	Hile, sözünden dönme, güven istismarı, stratejik ittifaklar kurma, kısa vadeli kazanç peşinde koşma.
Psikopati	Dürtüsellik, heyecan arayışı, vicdansızlık, duygusal sığılık, korkusuzluk.	Risk alma, sorumsuzluk, agresyon, başkalarının duygularına kayıtsızlık, pişmanlık eksikliği.

Kaynak: (Özsoy & Arduç, 2017)

1.2. Ortaklıklar ve Farklılıklar

Karanlık Üçlü özellikleri, “karanlık çekirdek” adı verilen ortak bir zemini paylaşır. Bu çekirdek, temelde antagonistik sosyal stratejiler üzerine kuruludur: Başkalarını kişisel çıkar, güç veya haz için manipüle etme ve sömürme eğilimi söz konusudur (Jones & Figueredo, 2013; Muris vd., 2017). Bu ortaklık şunları içerir:

- **Empati Eksikliği:** Üç özellik de başkalarının duygularını ve ihtiyaçlarını anlama ve paylaşma konusunda sınırlılık gösterir.
- **Manipülasyon Eğilimi:** İstenilen sonuçlara ulaşmak için başkalarını kullanma isteği.
- **Benmerkezcilik:** Kendi ihtiyaç ve isteklerinin başkalarınınkine göre öncelikli olması.
- **Ahlaki Esneklik/Düşük Dürüstlük-Humility:** Kişisel çıkar için ahlaki ilkelerden vazgeçme veya onları çarpıtma eğilimi (Ashton & Lee, 2007).

Ancak, bu özellikler birbirinden ayrışır:

- **Motivasyon:** Narsizm, öz-değer ve hayranlık ihtiyacından beslenir. Makyavelizm, güç ve kontrol elde etme arzusuyla hareket eder. Psikopati ise daha çok dürtüsel haz arayışı ve heyecan peşindedir.
- **Strateji:** Narsistler genellikle kendini öne çıkarma ve büyülenme yoluyla etkilemeye çalışır. Makyavelyenler sinsice manipülatif ve stratejiktir. Psikopatlar daha doğrudan, dürtüsel ve bazen agresif olabilir.
- **Duygusal Yapı:** Narsistlerin kırılgan bir öz-değeri vardır ve eleştiriye karşı savunmacıdır. Makyavelyenler duygusal olarak daha soğuk ve hesaplıdır. Psikopatlar ise duygusal sıklık ve korkusuzluk sergiler.
- **Risk Algısı:** Narsistler genellikle kendilerini olduğundan daha yetkin görerek riski hafife alır. Makyavelyenler riski hesaplar ve fayda/maliyet analizi yapar. Psikopatlar ise dürtüsellikleri nedeniyle riski umursamaz veya heyecan arayışıyla ona çekilir.

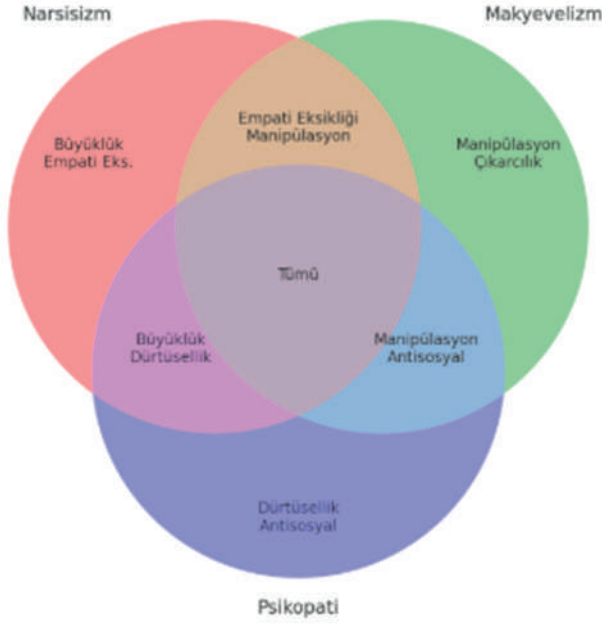
Tablo 2: Karanlık Üçlü Özelliklerinin Ortak ve Ayırt Edici Yönleri

Boyut	Ortak Yönler (Karanlık Çekirdek)	Narsizm	Makyavelizm	Psikopati
Temel Motivasyon	Kişisel çıkar, güç, haz	Öz-değer, hayranlık, benzersizlik	Güç, kontrol, kaynak elde etme	Heyecan, dürtü tatmini, risk
Ana Strateji	Manipülasyon, sömürü	Kendini övmeye, üstünlük iddiası	Sinsi planlama, taktiksel aldatma	Dürtüsel eylem, doğrudan sömürü
Duygusal Yapı	Empati eksikliği, benmerkezcilik	Kırılgan öz-değer, savunmacılık	Duygusal soğukluk, sinizm	Duygusal sıklık, korkusuzluk
Risk Algısı	Sosyal riskleri hafife alma eğilimi	Kendini aşırı güvenli görme	Hesaplanmış risk	Umursamazlık, heyecan arayışı
Zaman Odağı	Kısa vadeli kazanç	Sürekli “şimdi”de onay	Hedefe göre değişir	Anlık dürtüler

1.3. D Faktörü (Karanlık Çekirdek)

Jones ve Figueredo (2013), Karanlık Üçlü’nün ötesinde, tüm karanlık kişilik özelliklerinin altında yatan tek bir temel faktör olduğunu öne sürmüştür:

D Faktörü (Dark Factor of Personality). Bu faktör, “başkalarının çıkarlarını veya refahını hiçe sayarak, kişinin kendi çıkarlarını maksimize etme eğilimi” olarak tanımlanır. Karanlık Üçlü, bu genel D faktörünün özel tezahürleri olarak görülebilir (Moshagen vd., 2018). D faktörü, karanlık özellikler arasındaki korelasyonları ve ortak sonuçları açıklamada güçlü bir çerçeve sunmaktadır.



Şekil 1. Karanlık Üçlü Modeli Venn Diyagramı

Kaynak: (Malär & Giuffredì-Kähr, 2024; Paulhus & Williams 2002).

Şekil 1’de görüldüğü üzere Karanlık Üçlü kişilik özellikleri, örgütsel davranışta önemli etkiler yaratmakta ve bu bağlamda hem akademik hem de uygulamalı araştırmaların ilgi odağı olmaktadır. Bu özelliklerin etkilerinin anlaşılması, işyeri politikalarının ve liderlik gelişim programlarının daha etkili tasarlanmasına yardımcı olabilir.

2. Karanlık Üçlü’nün Ölçümü

Karanlık Üçlü’yü ölçmek için çeşitli araçlar geliştirilmiştir. En yaygın olanları:

- **Narsistik Kişilik Envanteri (NPI - Narcissistic Personality Inventory):** Raskin ve Hall (1979) tarafından geliştirilen,

büyüklenmeci narsizmi ölçen en eski ve en yaygın araçtır. Çeşitli revizyonları (NPI-40, NPI-16) kullanılır.

- **Makyavelizm Ölçeği (MACH-IV):** Christie ve Geis (2013) tarafından geliştirilen, bireyin başkalarını manipüle etmeye yönelik inanç ve tutumlarını ölçen 20 maddelik bir ölçektir.
- **Öz-Bildirim Psikopati Ölçeği (SRP - Self-Report Psychopathy Scale):** Hare Psikopati Kontrol Listesi (PCL-R) temel alınarak geliştirilen, özellikle özellik düzeyinde psikopatiyi (dürtüsellik, sorumsuzluk, duygusal sıklık, antisosyal eğilimler) ölçen araçların ailesidir (örneğin, SRP-III, SRP-SF; Paulhus vd., 2017; Williams vd., 2007).
- **Karanlık Üçlü Kısa Ölçeği (SD3 - Short Dark Triad):** Jones ve Paulhus (2014) tarafından geliştirilen, her bir özellik için 9'ar madde (toplam 27 madde) içeren, araştırmalarda hızla popüler olan kısa ve pratik bir ölçektir.
- **HEXACO Kişilik Envanteri:** Özellikle Dürüstlük-Humility (H) boyutunun düşük puanları, Karanlık Üçlü özellikleriyle (özellikle Makyavelizm ve psikopati) güçlü negatif korelasyon gösterir ve dolaylı bir ölçüm sağlayabilir (Ashton & Lee, 2007).

3. Karanlık Üçlü'nün İşyerindeki Etkileri

Karanlık Üçlü özellikleri, işyerinde çeşitli düzeylerde ve çoğunlukla olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilmiştir. Ancak, bazı durumlarda kısa vadeli veya belirli bağlamlarda “başarı” sağlayabilirler.

3.1. Liderlik ve Yönetim

- **Liderliğe Yükselme:** Karanlık Üçlü özellikleri, özellikle narsizm ve psikopatinin korkusuzluk bileşeni, bireylerin liderlik pozisyonlarına yükselmesini kolaylaştırabilir. Büyüklenmeci narsistler, ilk izlenimde özgüven, karizma ve vizyon sunma becerileriyle öne çıkabilir (Hogan & Hogan, 2001). Makyavelyenler, politik manevralar ve ittifaklar kurmada ustalaşmış olabilir. Psikopatlar ise korkusuzlukları ve baskınlıklarıyla etki edebilir. O'Boyle ve ark. (2012) meta-analizinde, Karanlık Üçlü özelliklerinin (özellikle narsizm) liderlik pozisyonuna gelme ile pozitif ilişkili olduğunu bulmuştur.
- **Toksik Liderlik:** Karanlık Üçlü kişilik özelliklerine sahip liderler, genellikle toksik bir liderlik sergilerler. Bu liderler, kurumsal çıkarları göz ardı ederek kişisel çıkarlarını (şöhret, güç, finansal kazanç) ön

planda tutan kararlar alabilirler (Padilla vd., 2007). Manipölasyon ve aldatma yöntemlerine başvurarak bilgiyi çarpıtabilir, gerçeği gizleyebilir ve astlarını veya paydaşlarını kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirebilirler. Düşmanca ve sömürücü davranışlar sergileyerek astlarını aşağılayabilir, sömürebilir ve hatta mobbing uygulayabilirler (Mathieu vd., 2014). Psikopati, işyerinde zorbalıkla özellikle güçlü bir şekilde ilişkilidir. Empati eksikliği, astlarının ihtiyaçlarına, endişelerine ve refahına karşı duyarsız kalmalarına neden olabilir. Ayrıca, narsistlerin aşırı özgüveni veya psikopatların risk umursamazlığı, kurum için yıkıcı sonuçlar doğurabilecek aşırı riskli kararlara yol açabilir. Bu tür toksik davranışlar, yetenekli çalışanların işten ayrılmasına ve kalanların motivasyonunun düşmesine neden olarak yüksek çalışan devir oranlarına ve düşük morale yol açabilmektedir (Oruç, 2021).

3.2. İş Performansı ve Kariyer

- **Karmaşık İlişki:** Karanlık Üçlü'nün iş performansı ile ilişkisi karmaşıktır ve göreve, bağlama ve ölçüme bağlıdır.
- **Potansiyel “Avantajlar” (Kısa Vadeli/Bağlama Bağlı):**
 - **Pazarlık ve Satış:** Makyavelyenlerin manipölatif becerileri ve psikopatların korkusuzluğu, kısa vadede agresif satış veya pazarlık senaryolarında etkili olabilir (Jonason vd., 2012). Ancak bu, uzun vadeli ilişkileri zedeleyebilir.
 - **Belirsizlik Altında Karar Alma:** Psikopatların korkusuzlukları, yüksek riskli veya kriz durumlarında (askeri operasyonlar, finansal arbitraj gibi) hızlı karar almayı kolaylaştırabilir (fakat kalite garantisi yoktur).
 - **Kendini Tanıtma:** Narsistler, özellikle görünürlüğü'nün önemli olduğu iş görüşmeleri veya performans değerlendirmelerinde kendilerini etkili bir şekilde pazarlayabilirler (Paulhus vd., 2013). Bu, gerçek yetkinlikten ziyade algılanan yetkinliği artırabilir.
- **Olumsuz Etkiler:**
 - **Takım Çalışması Bozukluğu:** İşbirliği, güven ve karşılıklı saygı gerektiren görevlerde Karanlık Üçlü özellikleri felaket sonuçlar doğurabilmektedir. Takım içi çatışmayı artırır, güveni baltalar ve üretkenliği düşürürler (O'Neill & Hastings, 2011).
 - **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Eksikliği:** Kendine hizmet etme eğilimi, başkalarına veya örgüte yardım etmek gibi

özverili davranışlarla (ÖVD) güçlü bir şekilde negatif ilişkilidir (Bolino vd., 2013).

- **Karşı Üretken İş Davranışları (KÜİD):** Zorbalık, sabotaj, hırsızlık, yolsuzluk, devamsızlık gibi örgüte zarar veren davranışlarla güçlü pozitif ilişkilidir (O'Boyle vd., 2012; Grijalva & Newman, 2015). Psikopati ve Makyavelizm bu davranışlarla özellikle güçlü bağlantı gösterir.
- **Yaratıcılık:** Narsizmin bazen yaratıcılıkla ilişkilendirildiği iddia edilse de, meta-analizler bu ilişkinin zayıf ve tutarsız olduğunu göstermektedir. Gerçek yaratıcılık açık fikirlilik ve işbirliği gerektirirken, narsistlerin katı benmerkezciliği bunu engelleyebilir (Goncalo vd., 2010).

Tablo 3: Karanlık Üçlü Özelliklerinin Örgütsel Sonuçlara Etkileri

Örgütsel Sonuç	Genel Etki	Narsizm	Makyavelizm	Psikopati
Liderliğe Yükselme	+ (İlk Etki)	+++ (Karizma, Öz güven)	++ (Politika, Manipülasyon)	+ (Korkusuzluk, Baskınlık)
Toksik Liderlik Davranışı	+++	++ (Kendine hizmet, Büyükleme)	+++ (Manipülasyon, Aldatma)	+++ (Sömürü, Zorbalık, Risk)
Takım Performansı	--	- (Çatışma, Dominasyon)	-- (Güvensizlik, Sömürü)	--- (Çatışma, Güvensizlik, Agresyon)
Özverili Davranış)	---	-- (Benmerkezcilik)	--- (Çıkarıcılık)	--- (Empati Eksikliği, Sorumsuzluk)
KÜİD (Zarar Verici Dav.)	+++	+ (Sömürü, Öfke)	++ (Hile, Sözünden Dönme)	+++ (Agresyon, Hırsızlık, Risk)
Satış Performansı (Kısa V.)	+/-	+ (Kendini Satma)	++ (Manipülasyon)	+ (Korkusuzluk)
Uzun Vadeli İlişkiler	---	-- (Güvensizlik, Kibir)	--- (Güvensizlik, Aldatma)	--- (Güvensizlik, Sorumsuzluk)
İşten Ayrılma Niyeti (Ast)	+++	++ (Toksik Ortam)	++ (Toksik Ortam)	+++ (Toksik Ortam, Korku)

Kaynak: (Szabó vd., 2018)

Tablo 3, Karanlık Üçlü (Narsizm, Makyavelizm ve Psikopati) özelliklerinin örgütler üzerindeki çeşitli etkilerini detaylı bir şekilde ortaya koymaktadır. Her ne kadar bu özellikler, karizma, özgüven, politik beceriler ve manipülasyon yetenekleri sayesinde bireylerin liderlik pozisyonlarına yükselmesine kısa vadede yardımcı olabilse de, uzun vadede ve çoğu örgütsel sonuç açısından oldukça zararlı olduğu görülmektedir. Özellikle, bu özellikler toksik liderlik davranışlarını tetikleyerek (Padilla vd., 2007; Mathieu vd., 2014) kendine hizmet etme, manipülasyon, sömürü ve zorbalık gibi sorunlara yol açmaktadır. Sonuç olarak, takım performansı düşmekte, çatışma, güvensizlik ve agresyon gibi sorunlar artmakta, özverili davranışlar azalmakta ve hile, agresyon gibi karşı üretken iş davranışları (KÜİD) artış göstermektedir. Kısa vadede satış performansı bazı durumlarda artabilse de, uzun vadede güvensizlik, kibir, aldatma ve sorumsuzluk gibi faktörler hem ilişkileri zedelemekte hem de çalışanların yarattığı toksik ortam, korku ve güvensizlik sebebiyle işten ayrılma niyetini yükseltmektedir. Bu nedenle, örgütlerin Karanlık Üçlü özelliklere sahip liderleri belirlemesi ve bu özelliklerin olumsuz etkilerini azaltmak için liderlik geliştirme programları, etik eğitimleri ve güvenli bir iletişim ortamı gibi önlemler alması büyük önem taşımaktadır.

3.3. Örgütsel Etik ve Yolsuzluk

Karanlık Üçlü özellikleri, örgütsel yolsuzluğun ve etik ihlallerin önemli öngörücüleridir. Düşük ahlaki kimlik, kişisel çıkarın öncelenmesi ve empati eksikliği, etik dışı kararlar alma ve davranışlar sergileme olasılığını büyük ölçüde artırmaktadır (Kish-Gephart vd., 2010). Makyavelyenler, “kazanmak için her şey mubahtır” yaklaşımıyla yolsuzluğu meşrulaştırabilir. Narsistler, kuralların kendileri için geçerli olmadığını düşünebilir. Psikopatlar ise yolsuzluktan doğrudan haz alabilir veya sonuçlarını umursamayabilir. Bu özelliklere sahip bireylerin üst düzey pozisyonlarda olması, örgüt kültürünü zehirleyebilir ve yolsuzluğu normalleştirebilir (Boddy, 2011).

3.4. İşe Alım ve Terfi Süreçlerindeki Tuzaklar

Karanlık Üçlü özelliklerine sahip bireyler, özellikle geleneksel iş görüşmelerinde kendilerini olduğundan daha yetkin, uyumlu ve karizmatik gösterme konusunda ustalaşmış olabilirler (“karanlık üçlü işe alım paradoksu”). Narsistler özgüvenlerini sergiler, Makyavelyenler mülakat sorularını manipüle edebilir, psikopatlar ise yüzeysel cazibe (superficial charm) ile iz bırakabilir. Bu da, uzun vadede örgüte zarar verebilecek adayların seçilmesine yol açabilir. Yapılandırılmış mülakatlar, durumsal

değerlendirmeler, psikometrik testler (örneğin dürüstlük testleri) ve dikkatli referans kontrolleri bu riski azaltmada önemlidir (Yaralı, 2025).

3.5. İşyerinde İlişkiler ve Takım Dinamikleri

Karanlık Üçlü özellikleri, işyeri ilişkilerinin dokusunu ve takım uyumunu ciddi şekilde aşındırır. Bu özelliklere sahip bireyler, güven ve işbirliğini baltalayan davranışlarda bulunma eğilimindedir:

- **Güven Erozyonu:** Makyavelizm ve psikopati özellikle güvene zarar verir. Makyavelistler güveni sömürülecek bir zayıflık olarak görürken (Christie & Geis, 2013), psikopatlar güveni karşılıklı olarak besleyecek duygusal kapasiteden yoksundur (Babiak & Hare, 2006). Narsistler başlangıçta karizmatik olsalar da, çıkarları söz konusu olduğunda güveni sıklıkla ihlal ederler (Campbell vd., 2005). Grijalva ve Newman'ın (2015) meta-analizi, her üç özelliğin de güvenilirlik ve başkalarına güven ile negatif ilişkili olduğunu doğrulamıştır.
- **Takım Çatışması:** Karanlık Üçlü üyeleri sıklıkla kişilerarası çatışmaları kışkırtır. Narsistler, haklı görme duyguları ve eleştiriye karşı hassasiyetleri nedeniyle çatışmaları provoke eder (Penney & Spector, 2002). Psikopatlar, düşmanca yüzleşmelere yol açan saldırganlık ve dürtüsellik sergilemektedirler (Boddy, 2011). Makyavelyenler ise kişisel kazanç için takım üyeleri arasında bölünmeler yaratacak durumları manipüle ederler (Jones & Paulhus, 2014). Bu durum, takımlar içinde görev ve ilişki çatışmalarının artmasına ve genel etkinliğin azalmasına yol açmaktadır (O'Neill & Hastings, 2011).
- **Takımda Kaytarma ve Bedavacılık:** Karanlık Üçlü'de yüksek puan alan bireyler, sosyal kaytarmaya (social loafing) başvurabilir, asgari katkıda bulunurken başkalarının çabalarına güvenirlir. Parazitik eğilimleriyle uyumlu olarak kolektif çabayı sömürürler (Jonason vd., 2012). Bu davranış, sorumsuzluk ve parazitik yaşam tarzı ile karakterize edilen psikopatide özellikle belirgindir (Hare, 1985).

Tablo 4: Karanlık Üçlü Özelliklerinin Takım Dinamiklerine Etkisi

Takım Süreci	Narsizm	Makyavelizm	Psikopati
Güven Oluşturma	Düşük (Sömürücü)	Çok Düşük (Stratejik Aldatma)	Çok Düşük (Duygusal Kopukluk)
Çatışma Düzeyi	Yüksek (Savunmacı, Haklı Görmeci)	Yüksek (Manipülatif Taktikler)	Çok Yüksek (Saldırgan, Dürtüsel)
İşbirliği	Düşük (Kendini Öne Çıkarma Odaklı)	Düşük (Kişisel Fayda Yoksa)	Çok Düşük (Empati Eksikliği)
İletişim	Baskın, Kendi Merkezli	Aldatıcı, Bilgi Gizleme	Saldırgan, Uygunsuz
Takımda Kaytarma	Orta (Özel Muamele Bekler)	Yüksek (Grup Çabasını Sömürür)	Çok Yüksek (Parazitik Yaşam Tarzı)

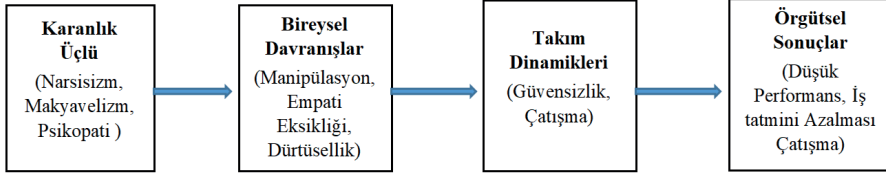
3.6. Örgütsel Sonuçlar

Bu tür kişilik özellikleri, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve çalışan sağlığı üzerinde olumsuz etkilere yol açabilir. Karanlık üçlü ile yüksek düzeyde özdeşleşen bireylerin yer aldığı örgütlerde mobbing, tükenmişlik ve yüksek çalışan devri oranı gibi sonuçlar daha sık görülür (Spain vd., 2014). Yüksek narsisizm düzeyine sahip bireyler, örgüt içinde çatışma yaratma, kaynakları adil olmayan şekilde kullanma ve organizasyonun uzun vadeli çıkarlarını göz ardı etme gibi davranışlar sergileyebilirler (Nevicka vd., 2011).

3.7. Örgütsel Adalet

Köse ve ark., (2018), yaptıkları çalışmadaki analiz sonuçları, örgütsel adaletsizlik algısının, çalışanların psikolojik dayanıklılığını azaltarak örgütsel dışlanmayı tetiklediğini göstermektedir. Bu durum, özellikle “karanlık üçlü” olarak bilinen makyavelizm, narsisizm ve psikopati özelliklerine sahip bireylerin bulunduğu ortamlarda daha karmaşık bir hal alabilir. Örgütsel adaletsizliği tetikleyen veya bundan faydalanan karanlık üçlü kişilik özelliklerine sahip yöneticiler veya iş arkadaşları, çalışanların zaten azalan psikolojik dayanıklılıklarını daha da zayıflatarak dışlanma hissini şiddetlendirebilir. Örneğin, makyavelist bir yönetici, adil olmayan uygulamaları kendi çıkarları için kullanarak, narsist bir iş arkadaşı ise kendi önemini vurgulamak için diğerlerini dışlayarak örgütsel adaletsizliği körükleyebilir. Psikopatik özelliklere sahip kişiler de empati eksikliği ve manipülasyon yetenekleri sayesinde bu adaletsiz ortamlardan faydalanabilirler. Dolayısıyla, örgütsel adaletsizlik ve psikolojik dayanıklılığın azalması, karanlık üçlü kişilik özelliklerine sahip bireylerin varlığıyla birleştiğinde, örgütsel dışlanma

algısını daha da artırarak toksik bir çalışma ortamı yaratabilir. Bu durum, çalışanların motivasyonunu düşürerek, verimliliği azaltabilir ve hatta işten ayrılmalara yol açabilir.



Şekil 2. Karanlık Üçlünün Örgütsel Süreçlere Etkisi

Kaynak: (Spain vd., 2014).

4. Karanlığın İşlevselliği Var mıdır? Potansiyel Olumlu Yönler ve Bağlamsal Faktörler

Karanlık Üçlü'nün baskın olarak olumsuz etkileri vurgulansa da, bazı araştırmacılar belirli bağlamlarda ve sınırlı düzeylerde bazı “işlevsel” veya uyarlayıcı yönler olabileceğini tartışmaktadır (Furnham, 2010; Jonason, vd., 2012). Ancak bu, bu özelliklerin arzu edilir olduğu anlamına gelmez; daha ziyade, belirli koşullarda kısa vadeli bir avantaj sağlayabilecekleri anlamına gelir.

4.1. Stratejik Sertlik

Zorlu pazarlık, yeniden yapılanma veya işten çıkarma süreçlerinde Makyavelyenlerin duygusal soğukluğu ve narsistlerin kararlılığı (gerçekçi olmasa da), zor kararların alınmasını kolaylaştırabilir. Fakat bu, insani maliyeti göz ardı etme riski taşıyabilir.

4.2. Kriz Liderliği

Aşırı belirsizlik ve kaos ortamlarında, psikopatların korkusuzluğu ve narsistlerin özgüveni (yanlış olsa bile), paniği önleyebilir ve hızlı hareket etmeyi sağlayabilir. Ancak bu hareketlerin kalitesi ve uzun vadeli sonuçları sorgulanabilir.

Psikopati ile ilişkili korkusuzluk (Lilienfeld vd., 2012), duygusal kopukluğun hızlı, nesnel kararlar alınmasına izin verdiği hayati tehlikenin olduğu acil durumlarda (askeri çatışma, afet müdahalesi gibi) kararlılık olarak tezahür edebilir. Ancak bu, bireyin eğitime ve pervasız davranış önlemek için denetim varlığına bağlıdır.

4.3. Girişimcilik

Yüksek risk alma (özellikle psikopatinin dürtüsellik ve korkusuzluk bileşenleri), belirsizliğe tolerans ve kendini satma becerisi (narsizm), bazı girişimcilik türlerinde başlangıç aşamasında avantaj sağlayabilir (Obschonka & Stuetzer, 2017). Ancak, işin sürdürülebilirliği ve etik iş uygulamaları için gerekli olan güven, işbirliği ve uzun vadeli planlama becerileri eksik olabilir.

Çalışmalar, klinik altı psikopati ve narsizmin girişimciler arasında orantısız bir şekilde yaygın olduğunu göstermektedir (Mathieu & St-Jean, 2013). Risk toleransları, ikna kabiliyetleri (narsizm) ve strese karşı bağışıklıkları (psikopati), başlangıç aşaması girişimlerin belirsizliklerini yönetmeye yardımcı olabilir. Ancak bu genellikle etik ihlaller ve zayıf uzun vadeli planlama ve ilişki yönetimi nedeniyle yüksek başarısızlık oranları pahasına olur (Obschonka & Stuetzer, 2017).

4.4. Belirli Kariyerler

Savunma avukatlığı, cerrahi, yüksek riskli finansal işlemcilik gibi mesleklerde, belirli Karanlık Üçlü özelliklerinin (duygusal mesafe, korkusuzluk, kararlılık) işlevsel olabileceği iddia edilir. Bununla beraber, bu mesleklerdeki başarının bu özelliklere bağlı olduğu veya etik sınırların aşılmasını meşrulaştırdığı anlamına gelmez.

Bu potansiyel “avantajlar”ın son derece bağlama bağlı, kısa vadeli ve genellikle önemli etik ve insani maliyetlerle birlikte geldiği unutulmamalıdır. Örgütler, bu özelliklerin uzun vadede yaratacağı toksik ortam, güven kaybı ve yıkıcı davranışların riskini dikkatlice değerlendirmelidir (Erkutlu & Yaralı, 2022).

4.5. Müzakere ve Rekabetçi Ortamlar

Makyavelizm, taktiksel aldatma ve stratejik düşünme ile bağlantılıdır ve bu da, ilişki kurmanın önemsiz olduğu tek seferlik, yüksek riskli müzakerelerde başarıya yol açabilir (Wilson vd., 1996). Benzer şekilde, narsistlerin aşırı özgüveni, rekabetçi teklif verme veya blöf senaryolarında avantajlı olabilir (Lakey vd., 2008). Ancak bu avantajlar, güvenin gerekli olduğu tekrarlanan etkileşimlerde ortadan kalkar (Jonason vd., 2012).

Bu potansiyel faydalar son derece durumsal, çoğunlukla etik açıdan sorgulanabilir ve genellikle sürdürülemezdir. Uzun vadeli örgütsel maliyetleri dengelemezler. Spain ve ark. (2014) uyardığı gibi, “Karanlık özelliklerin görünürdeki ‘aydınlık yüzü’, çoğu zaman önemli bir işlev bozukluğunu gizleyen bir seraptır.”

5. Kültürlerarası Perspektif: Karanlık Üçlü Evrensel mi?

Karanlık Üçlü özellikleri dünya çapında gözlemlenebilir, ancak tezahürleri, kabul edilebilirliği ve ilişkili sonuçlar kültürel bağlamdan derinden etkilenmektedir.

Geert Hofstede'nin kültürel boyutlar teorisi, kültürlerarası farklılıkları sistematik bir şekilde analiz etmek için geliştirilmiş en etkili modellerden biridir. İlk olarak 1980'de dört boyutla ortaya konan teori, daha sonra uzun vadeli yönelim (1988) ve hazcılık-kısıtlama (2010) boyutlarının eklenmesiyle altı boyuta ulaşmıştır (Hofstede, 1980; Hofstede & Bond, 1988; Hofstede vd., 2010).

Bu boyutlar, toplumların değerlerini, iş yapış şekillerini, iletişim stillerini ve yönetim anlayışlarını şekillendiren temel faktörleri ortaya koyar. Aşağıda, her bir boyut detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

5.1. Kültürel Boyutlar Teorisi

5.1.1. Kolektivist vs. Bireyci Kültürler

- **Bireyci Kültürler (ABD, UK, Avustralya, Batı Avrupa):** Bireysel başarı, rekabet ve kendini ifade etme vurgusu, Karanlık Üçlü özelliklerinin (özellikle narsizmin büyüklenmeci yönü) daha belirgin ve bazen daha kabul edilebilir görünmesine yol açabilir. Narsistik kendini övme daha az olumsuz karşılanabilir. Ancak, Makyavelizm ve psikopati yine olumsuz görülür.
- **Kolektivist Kültürler (Çoğu Asya, Latin Amerika, Ortadoğu):** Grup uyumu, uyumluluk ve sosyal uyum vurgusu, Karanlık Üçlü'nün açık tezahürünü daha az kabul edilebilir kılar. Narsist büyüklenme toplumsal uyumu bozarak şiddetli tepki çekebilir. Ancak, Karanlık Üçlü özellikleri daha sinsice, grup içi ilişkilerde manipülasyon (Makyavelizm) veya aile/tanıdık çevresi dışındaki kişilere karşı sömürücü davranışlar (psikopati) şeklinde ortaya çıkabilir (Foster vd., 2003). Kolektivist kültürlerde bile güç ve statü için rekabet olmasına rağmen bu rekabet, daha örtülü yollarla yürütülebilmektedir.

5.1.2. Güç Mesafesi

- **Yüksek Güç Mesafeli Kültürler (Malezya, Filipinler, Arap Ülkeleri):** Hiyerarşi ve otoriteye saygı daha yüksektir. Karanlık Üçlü'ye sahip bir liderin sömürücü veya zalim davranışları, "liderin hakkı" olarak görülüp daha fazla hoş görülebilir veya sorgulanmayabilir

(Padilla vd., 2007). Astlar, bu tür davranışlara karşı çıkma konusunda daha isteksiz olabilir.

- **Düşük Güç Mesafeli Kültürler (İskandinav Ülkeleri, Yeni Zelanda):** Otorite daha fazla sorgulanır. Toksik liderlik davranışları daha hızlı fark edilir ve daha az tahammül edilir. Çalışanların itiraz etme olasılığı daha yüksektir.

5.1.3. Belirsizlikten Kaçınma:

- **Yüksek Belirsizlikten Kaçınan Kültürler (Japonya, Fransa):** Kurallar, prosedürler ve yapı önemlidir. Karanlık Üçlü özelliklerinin dürtüsellik ve kural tanımazlık gibi yönleri (özellikle psikopati) bu kültürlerde şiddetli tepki çeker ve kontrol altına alınmaya çalışılır (Hofstede, 1984).
- **Düşük Belirsizlikten Kaçınan Kültürler (Singapur, Jamaika):** Belirsizliğe ve riske daha hoş görülürdür (Minkov, 2011). Bu, Karanlık Üçlü'nün risk alma ve kural esnetme eğilimlerinin daha görünür olmasına veya daha fazla kabul görmesine yol açabilir.

5.1.4. Erkekşilik vs. Dişisellik (Hofstede):

- **Erkekşilik Kültürler (Japonya, İtalya, Meksika):** Başarı, kahramanlık, güç ve materyalist başarı vurgulanır. Bu, narsizmin büyülenmesi yönleri ve psikopatinin baskınlık/heyecan arayışı gibi özelliklerinin daha fazla takdir edilmesine veya teşvik edilmesine neden olabilir (Hofstede, 1998).
- **Dişisellik Kültürler (İsveç, Norveç, Hollanda):** İşbirliği, alçakgönüllülük, yaşam kalitesi ve insanlara önem verme vurgulanır. Bu kültürlerde Karanlık Üçlü özellikleri, temel değerlerle doğrudan çatıştığı için daha yoğun olumsuz tepki alabilir (Gelfand vd., 2004).

5.1.5. Uzun-Kısa Vadeli Yönelim (Long-Term vs. Short-Term Orientation – LTO)

- **Uzun Vadeli Yönelimli Toplamlar (Çin, Japonya):** sürekli gelişim, tasarruf ve gelecek planlamasına önem verir. Kısa vadeli yönelimli kültürler (ABD, İngiltere) ise geleneksel değerleri koruma ve hızlı sonuç alma eğilimindedir (Hofstede & Bond, 1988).
- **Kısa Vadeli:** Konfüçyüsçü etkilerin yoğun olduğu toplumlarda uzun vadeli planlama, eğitim ve sabır önemli bir erdem olarak görülür.

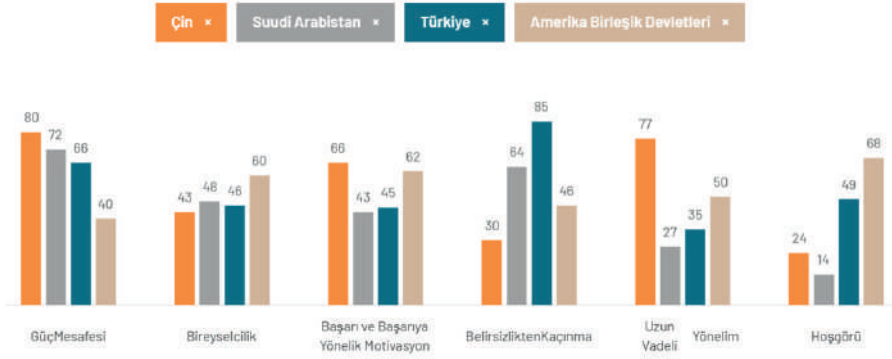
Buna karşılık, Batılı kültürlerde anlık kazançlar ve hızlı tüketim daha yaygındır (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997).

5.1.6. Hoşgörü-Kısıtlama (Indulgence vs. Restraint – IVR)

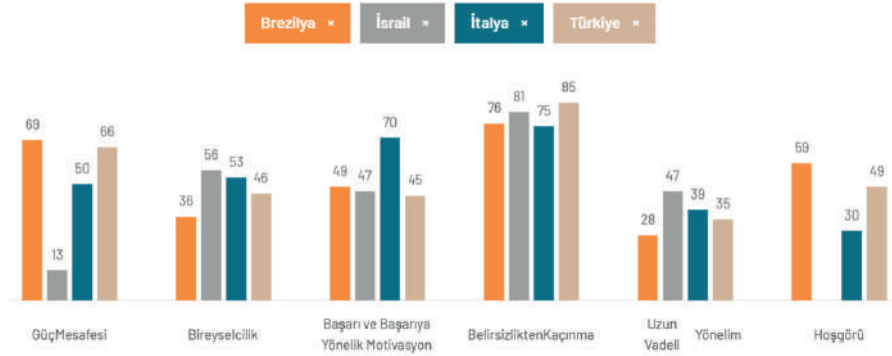
Hoşgörü endeksi, bir toplumun bireylere hazcı davranışlar konusunda ne kadar özgürlük tanıdığını gösterir. Yüksek IVR değerleri (Meksika, Brezilya) eğlenceye, sosyal etkileşime ve kişisel mutluluğa önem verirken, kısıtlama değerleri (Rusya, Çin) katı sosyal normlarla karakterizedir. Bu boyut, tüketim alışkanlıkları, boş zaman değerlendirme ve mutluluk algısını etkiler. Örneğin, hoşgörü kültürlerinde festivaller ve kutlamalar daha yaygındır (Welzel & Inglehart, 2005).

5.1.7. Örnek Çalışmalar

- **Türkiye:** Kolektivist ve yüksek güç mesafeli bir kültür olarak, Karanlık Üçlü'nün tezahürleri genellikle daha örtülü olabilir. Özellikle aile işletmeleri veya hiyerarşik yapılarda, narsist veya psikopatik eğilimli liderlerin sömürücü davranışları “otorite doğal hakkı” gibi görülebilir. Özsoy ve Ardıç'ın (2017) çalışması, Türkiye'de liderlerin Karanlık Üçlü özellikleri ve iş tatmini arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Erkutlu ve Chafra (2023), Türk çalışanlar üzerinde Makyavelizmin örgütsel güvensizlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki olumsuz etkilerini vurgulamıştır.
- **Çin:** Güçlü kolektivizm ve yüksek güç mesafesi, Karanlık Üçlü davranışlarının grup içinde bastırılmasına, ancak grup dışı ilişkilerde (örneğin tedarikçiler, rakipler) Makyavelist taktiklerin daha yaygın kullanılmasına yol açabilir. Jonason ve ark., (2020), Çin'de Karanlık Üçlü'nün yaşam stratejileriyle ilişkisinin Batı örneklerinden farklılıklar gösterdiğini bulmuştur.
- **ABD:** Bireycilik ve düşük güç mesafesi, Karanlık Üçlü'nün (özellikle narsizmin) daha açık sergilenmesine izin verir. CEO narsizmi ve etkileri üzerine çok sayıda araştırma ABD'de yapılmıştır (Chatterjee & Hambrick, 2007).



Şekil 1. Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Teorisi Ülkeler Karşılaştırması 1



Şekil 1. Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Teorisi Ülkeler Karşılaştırması 2

Kaynak: <https://www.theculturefactor.com/>

5.2. Kültürlerarası İçgörüler: Ölçüm Eşdeğerliği ve İfade

Karanlık Üçlü üzerine kültürlerarası araştırma, ölçüm değişmezliğini ele almalıdır. SD3 gibi araçları kullanan çalışmalar, kültürler arasında kısmi skalalı değişmezlik bulmuştur; bu, puanların karşılaştırılabilir olduğunu ancak uyarılarla birlikte olduğunu göstermektedir (Jonason vd., 2020).

5.2.1. Kültürel İfade

- **Yüksek düzeyde kolektivist kültürlerde (Örn. Japonya, Güney Kore):** Açık narsizm ağır şekilde yaptırım uygulanır. Bu nedenle narsizm, aşırı mükemmeliyetçilik (kültürel olarak onaylanmış bir büyülenme biçimi) veya statü sembolleri aracılığıyla dolaylı övünme olarak tezahür edebilir (Foster vd., 2003). Makyavelizm, bireysel manipülasyondan ziyade grup içi kayırmacılığa (nepotizm)

odaklanabilir. Psikopati, katı hiyerarşiler içinde aşırı uyum baskısı veya zorbalık yoluyla ifade edilebilir (Matsumoto vd., 2014).

- **Düşük Belirsizlikten Kaçınan Bireyci Kültürlerde (Örn. Abd, Avustralya):** Narsistik kendini tanıtım, daha fazla hoş görülür, hatta bazı sektörlerde (satış, eğlence) teşvik edilir. Makyavelizm, rekabetçi kurumsal kültürlerde gelişir. Psikopatik dürtüsellik “karizmatik cesaret” olarak yanlış anlaşılabilir (Boddy, 2011).
- **Yaygınlık Tahminleri:** Büyük ölçekli çalışmalar ortalama düzeylerin farklılık gösterdiğini düşündürmektedir:
 - Narsizm, bireyci, zengin Batılı ülkelerde daha yüksek olma eğilimindedir (Foster vd., 2003; Grijalva & Zhang, 2016).
 - Makyavelizm daha az tutarlı uluslararası varyasyon gösterir ancak yüksek güç mesafeli ve kurumsal yozlaşma olan kültürlerde daha yüksek olabilir (Jonason vd., 2020).
 - Psikopati yaygınlık tahminleri klinik olarak karşılaştırmak zordur, ancak özellik düzeyleri ekonomik eşitsizlik ve sosyal istikrarsızlıkla karmaşık bağlantılar gösterebilir.
- **Yanıt Önyargıları:** Kültürel normlar öz bildirimi etkiler. Doğu Asya’daki alçakgönüllülük normları, narsizmin eksik bildirilmesine yol açabilirken, Batı’daki kendini geliştirme önyargıları puanları şişirebilir (Heine vd., 1999).

6. Örgütsel Başa Çıkma Stratejileri ve Yönetimi

Örgütler, Karanlık Üçlü’nün potansiyel yıkıcı etkilerini azaltmak için proaktif stratejiler geliştirebilir:

- **İşe Alımda Dikkat Edilecekler:**
 - Yapılandırılmış mülakatlar, durumsal değerlendirmeler.
 - Dürüstlük-Humility (HEXACO-H) ve uyumluluk gibi olumlu kişilik özelliklerini ölçen psikometrik testlerin kullanımı.
 - Davranışsal geçmişe odaklanan dikkatli referans kontrolleri.
 - Karanlık Üçlü ölçeklerinin (SD3) dikkatli ve etik kullanımı (doğrudan eleme için değil, risk değerlendirmesi için).
- **Performans Değerlendirmesinin Çok Yönlülüğü:** Sadece nicel sonuçlara (satış rakamları, kâr) değil, aynı zamanda nasıl elde edildiklerine, takım çalışmasına, liderlik etkisine, etik davranışa ve ast

geri bildirimlerine odaklanmak. Narsistlerin kendini olduğundan iyi gösterme eğilimini dengelemek.

- **Güçlü Etik Kültür ve Kurumsal Yönetişim:**

- Açık, tutarlı ve uygulanabilir etik kodlar ve davranış standartları.
- Güvenli ve anonim ihbar kanalları.
- Bağımsız denetim ve gözetim mekanizmaları.
- Etik liderlik modelinin üst yönetimden başlayarak sergilenmesi.
- Etik karar alma eğitimleri.

- **Liderlik Gelişimi ve Koçluk:** Liderlere empati, duygusal zeka, etik liderlik ve yapıcı geri bildirim verme/alma becerileri kazandırmak. Karanlık eğilimleri olan liderlere, bu eğilimlerin olumsuz etkileri konusunda farkındalık kazandırmaya yönelik koçluk (ancak temel kişilik değişimi zordur).

- **Çalışan Refahı ve Destek Sistemleri:**

- Toksik davranışları (mobbing, ayrımcılık) önlemeye ve bildirmeye yönelik açık politikalar ve prosedürler.
- Çalışan destek programları (EAP) ve psikolojik danışmanlık hizmetleri.
- Güvenli ve saygılı bir çalışma ortamı kültürünün teşvik edilmesi.

- **Güç Dengesi ve Kontrol Mekanizmaları:** Hiçbir bireye veya gruba, denetimsiz ve sınırsız güç verilmemesi. Karar verme süreçlerinde şeffaflık ve hesap verebilirlik.

6.1. Hafifletme Stratejileri: Direnç Oluşturma

Temel İK uygulamalarının ötesinde, örgütler Karanlık Üçlü'ye karşı direnç geliştirebilir:

- **Psikolojik Güvenliği Teşvik Etme:** Yüksek psikolojik güvenliğe (Edmondson, 1999) sahip takımlar, Karanlık Üçlü manipülasyonuna karşı daha az savunmasızdır. Üyeler, konuşmak, etik dışı davranışa meydan okumak ve birbirlerini desteklemek için güvende hissediler, bu da toksik bireylerin etkisini azaltmaktadır.
- **Etik Liderlik Eğitimi:** Şu konulara odaklanan programlar:
 - Karanlık Üçlü davranışlarını tanıma (örn. gaslighting, başkasının emeğini sahiplenme, günah keçisi ilan etme).

- İzleyici müdahalesi (bystander intervention) teknikleri.
- Yolsuzluk bildirmek için ahlaki cesaret geliştirme (Sekerka vd., 2009).
- **Hesap Verebilirlik Yapılarını Güçlendirme:**
 - **Güvenceli 360 Derece Geri Bildirim:** Lider davranışı hakkında dürüst geri bildirim almak için anonimliği ve misilleme karşısında korumayı sağlama.
 - **Yönetim Kurulu Denetimi:** Aktif ve bağımsız yönetim kurulları, CEO kararlarını narsistik risk alma veya Makyavelist manevra belirtileri açısından incelemelidir (Chatterjee & Hambrick, 2007).
 - **Veri Analitiği:** Çalışan anketlerindeki kalıpların izlenmesi (örn. güven puanlarında düşüş, belirli birimlerde yüksek devir oranı) potansiyel toksik liderlik odaklarını işaret edebilir.
- **Panzehir Özelliklerini Seçme:** Şu özelliklerde yüksek olan adaylara öncelik verme:
 - **Uyumluluk (HEXACO Uyumluluk):** Antagonizmi dengeler.
 - **Dürüstlük-Alçakgönüllülük (HEXACO-H):** Makyavelizm ve psikopatiye doğrudan karşı çıkar (Ashton & Lee, 2007).
 - **Duygusal Zeka (EI):** Düşük empatinin neden olduğu kişilerarası hasarı hafifletir (Côté & Miners, 2006).
 - **Örgütsel Vatandaşlık Motivasyonu:** Başkalarına ve örgüte fayda sağlayan davranışları yönlendirir (Grant, 2008).

7. Sonuç ve Değerlendirme

Karanlık Üçlü – Narsizm, Makyavelizm ve Psikopati – insan kişiliğinin, bireysel ve örgütsel düzeyde önemli sonuçları olan karmaşık ve çoğunlukla yıkıcı bir boyutunu temsil eder. Bu özellikler, başkalarını kişisel çıkar, güç veya haz için sömürme ve manipüle etme eğiliminde birleşirken, motivasyon, strateji ve duygusal yapı açısından önemli farklılıklar gösterir.

Örgütsel davranışın karanlık yüzünde, Karanlık Üçlü özellikleri, özellikle liderlik pozisyonlarında, toksik bir ortamın, etik ihlallerin, çalışan mağduriyetinin, düşük takım performansının ve yüksek devir oranlarının başlıca nedenlerinden biri olarak karşımıza çıkar. Bu özelliklere sahip bireyler, kısa vadeli ve belirli bağlamlarda (satış, kriz yönetimi, girişimcilik başlangıcı) bir avantaj sağlayabilir gibi görünse de, uzun vadede yarattıkları

güven erozyonu, insani maliyet ve örgütsel risk, bu “avantajları” büyük ölçüde gölgede bırakır.

Kültürlerarası araştırmalar, Karanlık Üçlü’nün evrensel olduğunu, ancak tezahür biçimlerinin ve sosyal kabulünün kültürel değerler (bireycilik-kolektivizm, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma) tarafından şekillendirildiğini açıkça göstermektedir. Batı’nın bireyci kültürlerinde daha açık sergilenen narsizm, Doğu’nun kolektivist kültürlerinde daha örtülü manipülasyon veya grup dışı sömürüye dönüşebilir. Yüksek güç mesafesi, toksik liderliğin tolere edilmesini kolaylaştırır.

Bu zorlu gerçeklik karşısında, örgütlerin proaktif önlemler alması hayati önem taşır. İşe alım süreçlerindeki tuzakların farkında olmak, çok yönlü performans değerlendirme sistemleri kurmak, güçlü bir etik kültür ve kurumsal yönetim inşa etmek, liderlik gelişimine yatırım yapmak ve çalışan refahını desteklemek, Karanlık Üçlü’nün en kötü etkilerini hafifletmek için kritik stratejilerdir.

Karanlık Üçlü, insan doğasının kaçınılmaz bir parçası olarak görülmelidir. Amacımız, onu tamamen ortadan kaldırmak (ki bu muhtemelen imkânsızdır) yerine, etkilerini anlamak, tanımak ve örgütlerimizi onun yıkıcı potansiyelinden koruyacak sistemler ve kültürler oluşturmaktır. Sadece finansal performansın değil, etik değerlerin, güvenin, saygının ve insan onurunun önceliklendirildiği sağlıklı örgütler yaratmak, bu karanlık güçlere karşı en etkili panzehirdir.

Proaktif örgütsel stratejiler; titiz seçime, sağlam etik kültürlere, uyanık denetime, liderlik gelişimine ve psikolojik güvenlik ile örgütsel vatandaşlık özelliklerinin teşvik edilmesine dayalı temel savunmalardır. Gelecekteki araştırmalar, ölçümü iyileştirmeye, biyolojik ve gelişimsel temelleri keşfetmeye, cinsiyet nüanslarını araştırmaya ve etkili müdahaleler belirlemeye devam etmelidir. Nihayetinde, Karanlık Üçlü’yü kabul etmek ve anlamak, hırsı veya rekabetçiliği patolojikleştirmekle ilgili değil, örgütsel sağlığı ve insan esenliğini gerçekten yıkıcı kişilik güçlerine karşı korumakla ilgilidir. Empati, dürüstlük ve işbirliğinin değer verildiği ve ödüllendirildiği ortamları besleyerek, örgütler karanlık üçlünün aşındırıcı etkisini etkili bir şekilde etkisiz hale getirebilir ve etik, sürdürülebilir başarıyı inşa edebilir.

Yeni Araştırmalar ve Gelecek Yönelimler

- **Karanlık Dörtlü:** Dördüncü bir temel karanlık özellik olarak Gündelik Sadizm (zalimlik uygulamaktan zevk alma) eklenmesi ivme kazanmaktadır. Sadizm, geleneksel üçlünün ötesinde zorbalık ve taciz gibi şiddetli karşı üretken iş davranışlarını (KÜİD) öngörür (Buckels vd., 2013)

- **Sinirbilim İlişkileri:** Nörogörüntüleme çalışmaları, Karanlık Üçlü'yü empati (azalmış amigdala/prefrontal korteks aktivitesi), ödül işleme (artmış striatal yanıt) ve bilişsel kontrol (Paulhus, 2014; Pujol vd., 2019) ile ilişkili beyin bölgelerindeki yapısal ve işlevsel farklılıklara bağlamaktadır. Bu biyolojik içgörüler sunarken, seçimde potansiyel kötüye kullanım konusunda etik kaygıları da beraberinde getirir.
- **Cinsiyet Farklılıkları:** Meta-analizler, erkeklerin her üç Karanlık Üçlü özelliğinde de özellikle psikopatide kadınlardan tutarlı olarak daha yüksek puan aldığını göstermektedir (Muris vd., 2017). Bununla birlikte, bu özelliklere sahip kadınlar farklı, potansiyel olarak daha az tespit edilebilir stratejiler kullanabilir (örn. ilişkisel saldırganlık; Jonason & Davis, 2018). Örgütler içindeki etki, cinsiyete duyarlı analiz gerektirir.
- **Boylamsal Çalışmalar:** Karanlık Üçlü özelliklerine sahip bireyleri zaman içinde takip ederek kariyer yörüngelerini, başarısızlık kalıplarını ve uzun vadeli örgütsel maliyetleri anlamak için daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır (Spain vd., 2014).
- **Pozitif Örgütsel Bilim Karşılıkları:** Araştırmalar “Aydınlık Üçlü” özelliklerini (Kaufman vd., 2019) – **Kantçılık** (insanları kendi başlarına bir amaç olarak görme), **Hümanizm** (insan onuruna değer verme) ve **İnsanlığa İnanç** (insan iyiliğine inanma) – koruyucu faktörler ve örgütlerdeki olumlu güçler olarak keşfetmektedir.

Kaynakça

- Ashton, M. C., & Lee, K. (2007). Empirical, theoretical, and practical advantages of the HEXACO model of personality structure. *Personality and Social Psychology Review*, 11(2), 150–166. <https://doi.org/10.1177/1088868306294907>
- Babiak, P., & Hare, R. D. (2006). Snakes in suits: When psychopaths go to work. (Vol. 352). New York: Harper.
- Boddy, C. R. (2011). The corporate psychopaths theory of the global financial crisis. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 255–259. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0810-4>
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H., & Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 542–559. <https://doi.org/10.1002/job.1847>
- Buckels, E. E., Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2013). Behavioral confirmation of everyday sadism. *Psychological Science*, 24(11), 2201–2209. <https://doi.org/10.1177/0956797613490749>
- Campbell, W. K., Bush, C. P., Brunell, A. B., & Shelton, J. (2005). Understanding the social costs of narcissism: The case of the tragedy of the commons. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(10), 1358–1368. <https://doi.org/10.1177/0146167205274855>
- Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2007). It's all about me: Narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 52(3), 351–386. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.3.351>
- Christie, R., & Geis, F. L. (2013). *Studies in Machiavellianism*. Academic Press.
- Côté, S., & Miners, C. T. H. (2006). Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. *Administrative Science Quarterly*, 51(1), 1–28. <https://doi.org/10.2189/asqu.51.1.1>
- Dahling, J. J., Whitaker, B. G., & Levy, P. E. (2009). The development and validation of a new Machiavellianism scale. *Journal of Management*, 35(2), 219–257. <https://doi.org/10.1177/0149206308318618>
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2023). Leader moral disengagement and follower knowledge hiding. A moderated mediation model of follower Machiavellianism and trust in the leader. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 39(2), 452–469.
- Foster, J. D., Campbell, W. K., & Twenge, J. M. (2003). Individual differences in narcissism: Inflated self-views across the lifespan and around the

- world. *Journal of Research in Personality*, 37(6), 469–486. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(03\)00026-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(03)00026-6)
- Furnham, A. (2010). The bright and dark side correlates of creativity: Demographic, ability, personality traits and personality disorders associated with divergent thinking. *Creativity Research Journal*, 22(2), 185–193. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.481518>
- Gelfand, M. J., Bhawuk, D. P., Nishii, L. H., & Bechtold, D. J. (2004). Individualism and collectivism. *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of*, 62, 437-512.
- Goncalo, J. A., Flynn, F. J., & Kim, S. H. (2010). Are two narcissists better than one? The link between narcissism, perceived creativity, and creative performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(11), 1484–1495. <https://doi.org/10.1177/0146167210385109>
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48–58. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.48>
- Grijalva, E., & Newman, D. A. (2015). Narcissism and counterproductive work behavior (CWB): Meta-analysis and consideration of collectivist culture, Big Five personality, and narcissism’s facet structure. *Applied Psychology*, 64(1), 93–126. <https://doi.org/10.1111/apps.12025>
- Grijalva, E., & Zhang, L. (2016). Narcissism and self-insight: A review and meta-analysis of narcissists’ self-enhancement tendencies. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 42(1), 3–24. <https://doi.org/10.1177/0146167215611636>
- Erkutlu, H., V. ve Yaralı, M., C. (2022). Etik teoriler. H. Vahit Erkutlu, H. Uçak (Ed), Örgütsel etik(s. 29-46) Hipokrat Yayınevi.
- Hare, R. D. (1985). Comparison of procedures for the assessment of psychopathy. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 53(1), 7–16. <https://doi.org/10.1037/0022-006X.53.1.7>
- Heine, S. J., Lehman, D. R., Markus, H. R., & Kitayama, S. (1999). Is there a universal need for positive self-regard? *Psychological Review*, 106(4), 766–794. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.106.4.766>
- Hofstede, G. (1984). *Culture’s consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). Sage.
- Hofstede, G. (1998). *Masculinity and femininity: The taboo dimension of national cultures* (Vol. 3). Sage.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational dynamics*, 16(4), 5-21.

- Hogan, R., & Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 40–51. <http://doi.org/10.1111/1468-2389.00162>
- Jonason, P. K., & Davis, M. D. (2018). A gender role view of the Dark Triad traits. *Personality and Individual Differences*, 125, 102–105. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.01.004>
- Jonason, P. K., Slomski, S., & Partyka, J. (2012). The Dark Triad at work: How toxic employees get their way. *Personality and Individual Differences*, 52(3), 449–453. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.11.008>
- Jonason, P. K., Żemojtel-Piotrowska, M., Piotrowski, J., Sedikides, C., Campbell, W. K., Gebauer, J. E., ... & Maltby, J. (2020). Country-level correlates of the Dark Triad traits in 49 countries. *Journal of Personality*, 88(6), 1252–1267. <https://doi.org/10.1111/jopy.12569>
- Jones, D. N., & Figueredo, A. J. (2013). The core of darkness: Uncovering the heart of the Dark Triad. *European Journal of Personality*, 27(6), 521–531. <https://doi.org/10.1002/per.1893>
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2014). Introducing the Short Dark Triad (SD3): A brief measure of dark personality traits. *Assessment*, 21(1), 28–41. <https://doi.org/10.1177/1073191113514105>
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 855–875.
- Kaufman, S. B., Yaden, D. B., Hyde, E., & Tsukayama, E. (2019). The Light vs. Dark Triad of personality: Contrasting two very different profiles of human nature. *Frontiers in Psychology*, 10, 467. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00467>
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 1–31. <https://doi.org/10.1037/a0017103>
- Köse, S., Çakan, S., & Terzi, D. (2018). Örgütsel adaletsizliğin örgütsel dışlanmaya etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracı rolü. *İşletme Bilimi Dergisi*, 6(1), 245–262.
- Lakey, C. E., Rose, P., Campbell, W. K., & Goodie, A. S. (2008). Probing the link between narcissism and gambling: The mediating role of judgment and decision-making biases. *Journal of Behavioral Decision Making*, 21(2), 113–137. <https://doi.org/10.1002/bdm.582>
- Levenson, M. R., Kiehl, K. A., & Fitzpatrick, C. M. (1995). Assessing psychopathic attributes in a noninstitutionalized population. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(1), 151–158. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.68.1.151>

- Lilienfeld, S. O., Patrick, C. J., Benning, S. D., Berg, J., Sellbom, M., & Edens, J. F. (2012). The role of fearless dominance in psychopathy: Confusions, controversies, and clarifications. *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, 3(3), 327–340. <https://doi.org/10.1037/a0026987>
- Malär, L., & Giuffredi-Kähr, A. (2024). The Dark Triad of brand personality: Scale development and validation. *Psychology & Marketing*, 41(11), 2728–2740.
- Mathieu, C., & St-Jean, É. (2013). Entrepreneurial personality: The role of narcissism. *Personality and Individual Differences*, 55(5), 527–531. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.04.026>
- Mathieu, C., Neumann, C. S., Hare, R. D., & Babiak, P. (2014). A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 59, 83–88. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.11.010>
- Matsumoto, D., Hwang, H. C., & Frank, M. G. (2014). Emotions expressed in speeches by leaders of ideologically motivated groups predict aggression. *Behavioral Sciences of Terrorism and Political Aggression*, 6(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/19434472.2012.716449>
- Minkov, M. (2011). *Cultural differences in a globalizing world*. Emerald Group Publishing.
- Morf, C. C., & Rhodewalt, F. (2001). Unraveling the paradoxes of narcissism: A dynamic self-regulatory processing model. *Psychological Inquiry*, 12(4), 177–196. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1204_1
- Moshagen, M., Hilbig, B. E., & Zettler, I. (2018). The dark core of personality. *Psychological Review*, 125(5), 656–688. <https://doi.org/10.1037/rev0000111>
- Muris, P., Merckelbach, H., Otgaar, H., & Meijer, E. (2017). The malevolent side of human nature: A meta-analysis and critical review of the literature on the dark triad (narcissism, Machiavellianism, and psychopathy). *Perspectives on Psychological Science*, 12(2), 183–204. <https://doi.org/10.1177/1745691616666070>
- O'Neill, T. A., & Hastings, S. E. (2011). Explaining workplace deviance behavior with more than just the “Big Five”. *Personality and individual differences*, 50(2), 268–273.
- O'Boyle, E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557–579. <https://doi.org/10.1037/a0025679>
- Obschonka, M., & Stuetzer, M. (2017). Integrating psychological approaches to entrepreneurship: the Entrepreneurial Personality System

- (EPS). *Small Business Economics*, 49(1), 203-231. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9821-y>
- Oruç, Ş., (2021), Toksik liderlik algısının hizmet inovasyon davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde metanetin düzenleyici rolü, Doktora Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme, Aksaray.
- Özsoy, E., & Ardiç, K. (2017). Karanlık üçlü'nün (narsisizm, makyavelizm ve psikopati) iş tatminine etkisinin incelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Der-gisi*, 24(2), 391-406.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destruc-tive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176–194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>
- Paulhus, D. L. (2014). Toward a taxonomy of dark personalities. *Current Directions in Psychological Science*, 23(6), 421–426. <https://doi.org/10.1177/0963721414547737>
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of personality: Nar-cissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Person-ality*, 36(6), 556–563. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)
- Paulhus, D. L., Neumann, C. S., Hare, R. D., Williams, K. M., & Hemphill, J. F. (2017). *Self-report psychopathy scale 4th edition (SRP 4) manual*. MHS, Multi-Health Systems Incorporated.
- Paulhus, D. L., Westlake, B. G., Calvez, S. S., & Harms, P. D. (2013). Sel-f-presentation style in job interviews: The role of personality and cultu-re. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(10), 2042–2059. <https://doi.org/10.1111/jasp.12157>
- Penney, L. M., & Spector, P. E. (2002). Narcissism and counterproducti-ve work behavior: Do bigger egos mean bigger problems? *Internatio-nal Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 126–134. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00199>
- Pujol, J., Harrison, B. J., Contreras-Rodríguez, O., & Cardoner, N. (2019). The contribution of brain imaging to the understanding of psycho-pathy. *Psychological Medicine*, 49(1), 20–31. <https://doi.org/10.1017/S0033291718002507>
- Raskin, R., & Hall, C. S. (1979). A narcissistic personality inventory. *Psycho-logical Reports*, 45(2), 590. <https://doi.org/10.2466/pr0.1979.45.2.590>
- Raskin, R., & Terry, H. (1988). A principal-components analysis of the Nar-cissistic Personality Inventory and further evidence of its construct vali-dity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(5), 890–902. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.5.890>
- Sekerka, L. E., Bagozzi, R. P., & Charnigo, R. (2009). Facing ethical chal-lenges in the workplace: Conceptualizing and measuring professional

- moral courage. *Journal of Business Ethics*, 89(4), 565–579. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-0017-5>
- Spain, S. M., Harms, P., & LeBreton, J. M. (2014). The dark side of personality at work. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S41–S60. <https://doi.org/10.1002/job.1894>
- Szabó, Z. P., Czibor, A., Restás, P., & Bereczkei, T. (2018). “The Darkest of all” The relationship between the Dark Triad traits and organizational citizenship behavior. *Personality and Individual Differences*, 134, 352–356.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2011). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. Nicholas Brealey International.
- Welzel, C., & Inglehart, R. (2005). Democratization as the growth of freedom: The human development perspective. *Japanese Journal of Political Science*, 6(3), 313–343.
- Williams, K. M., Paulhus, D. L., & Hare, R. D. (2007). Capturing the four-factor structure of psychopathy in college students via self-report. *Journal of Personality Assessment*, 88(2), 205–219. <https://doi.org/10.1080/00223890701268074>
- Wilson, D. S., Near, D., & Miller, R. R. (1996). Machiavellianism: A synthesis of the evolutionary and psychological literatures. *Psychological Bulletin*, 119(2), 285–299. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.285>
- Yaralı, M., C. (2024). İş becerikliliği (Job Crafting). Arzu Karaca, Muhammet Düşükcan (Ed), Örgütsel davranışta güncel kavramlar (s. 93-125) Eğitim Yayınevi.

Örgütsel Adaletsizlik¹

Semra Köse²

Özet

Adalet insanlık tarihi kadar eski bir kavram olmakla birlikte güncel yaşantımızın her alanına nüfuz edebilecek kadar hayata dairedir. Geçmişten günümüze kadar pek çok filozof, düşünür ve araştırmacının odağında yer alan adalet kavramının tanımlanması ne kadar zor olsa da adaletsizlik insanların rahatlıkla fark edebileceği olumsuz bir olgudur. Kavram pek çok disiplin tarafından değerlendirilip yaşantıdaki önemli değişkenlerden biri olarak kabul edilmiştir. Bunun temel nedeni, adalet kavramının insana ait bütün değerler, olgular, davranışlar ve ilişkiler üzerindeki etkisidir. Adaletin toplumdaki rolü ile kişilerarası ilişkilerdeki önemi kavramın örgütsel düzeyde de incelenmesini sağlamıştır. Adaletin örgütsel perspektiften uygulaması olan örgütsel adalet, çalışanların mevcut durum hakkındaki algıları üzerinden davranışlar sergilemelerinin arkasındaki temel neden olduğundan alan yazınındaki önemi giderek artmaktadır. Örgütsel adaletin, örgütlerin işlevlerini efektif olarak sürdürmesinde bir gereklilik olduğu ve adaletsizliğin de örgütsel bir problem olarak değerlendirilmesi gerekliliği uzunca bir süredir araştırmacılar tarafından tartışılmaktadır. Bu tartışmanın temel nedeni örgütsel adaletin çalışanların adalet algılarının örgütsel davranış çıktıları üzerindeki doğrudan etkisiyle açıklanabilmektedir. Çalışanlar kendini örgütün değerli bir üyesi olarak hissettiğinde uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmektedir. Bu ilişkiler örgütsel adaletin varlığında ortaya çıkarken, adaletsiz olarak kabul edilen algılar örgütlerin amaçlarından uzaklaşmasına neden olan olumsuz çalışan davranışlarla karşılaşmaktadır. Bu noktada çalışmanın amacı, örgütsel adaletsizliğin örgütler açısından önemini kuramsal olarak tanımlamak ve araştırmaktır. Bu amaçla örgütsel adalet teorilerinin örgütsel adaletsizliğe bakış açısı değerlendirilerek adalet ve adaletsizliğin karşılaştırılması yoluyla kavramın daha iyi açıklayabileceği kuramsal bir çerçeve sunmayı planlıyoruz.

1 Bu çalışma doktora tez çalışmasından türetilmiştir.

2 Dr. İstanbul Aydın Üniversitesi, kose.semra@gmail.com ORCID ID: 0000-0002-6993-5213

1. Adalet Kavramı

Adalet kavramı insanlık tarihi kadar eski ve felsefe alanının önemli konularından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Kavramla ilişkin çalışmalar, Antik Yunan’da Heredot’tan (Crapanzano vd. 2007: 35), Aristoteles, Plato, Sokrates gibi Antik Yunan filozofları ile ünlü düşünürler Kant, Hayek, Nozick ve Rawls (Colquitt vd, 2001: 425; Greenberg, 1990: 399) incelenmiş olup ilk sistematik çalışmalar Aristo ve Plato tarafından ortaya koymuştur. Kavram pek çok disiplin tarafından değerlendirilip önemli bir değişken olarak kabul edilmiştir. Bunun temel nedeni, insana ait bütün değerler, olgular, davranışlar ve ilişkiler üzerindeki etkisiyle ilişkilidir. Kavram Aristo’dan Platon’a kadar birçok Antik Yunan filozofları tarafından tartışılmış olmakla birlikte kavramla ilgili ortak kanı tanımlanmasının zor olduğu yönündedir.

Adalet kavramını tanımlamada yaşanan söz konusu güçlüğü aşabilmek adına bazı düşünürler adaletsizlik ile adaletsiz insanların özelliklerini kullanarak adaleti tanımlamıştır. Bu noktada Aristoteles yasalara uymayanları, eşitliği gözetmeyen insanları adaletsiz, yasalara uyanlar ile eşitliğe önem veren insanları adaletli olarak kabul etmiş, yasalara uygun olanın hak olduğunu, yasaların da herkes için var olduğunu ifade etmiştir (Aristoteles, Nikomakos’a Etik, 2014, Çev. Babür:89-90). Plato’da benzer şekilde adaletsizliği haksızlık, adaleti de hakka uygunluk olarak tanımlamıştır. Aristoteles’in yaptığı bu adalet tanımı değerlendirildiğinde erdemin parçası olmasıyla birlikte eşitlik temelinde olduğu görülmektedir (Aristoteles, Nikomakos’a Etik, 2014, Çev. Babür: 93). Aristo adaleti farklı gruplara ayırarak tanımlamıştır. Bunlar itibar ya da servet dağıtımında bireylerin statü ve kabiliyetine bağlı şekilde eşit paylaştırılmasını sağlayan dağıtım adaletinin bir orantı şeklinde açıklamaktadır. Adaletsizlikse bu orantıdaki hata ya da orantısızlık olarak kabul edilmektedir. Eğer bireyler aynı sınıfa mensup değillerse eşit haklara sahip olamayacaktır. Düzeltici adalet ise mübadeledeki eşitliğe odaklanmakta ve haksız eylemleri adaletsizlik olarak kabul etmektedir (Aktaş,1996: 55-56). Aristo’nun, “eşitlerin kaynaklardan eşit pay alması” odağındaki dağıtıcı adalet kavramı, bugünkü adalet kuramlarının temelini oluşturmaktadır.

Kavramı farklı bir bakış açısından inceleyen Plato adaleti, bilgelik, cesaret ve kendine hâkim olmakla birlikte erdem ile uyumu kapsadığını ve söz konusu uyumun, sitede sosyal sınıflar arasındaki farklılık, bireysel düzeyde ruhsal uyumu şeklinde görüldüğünü ifade etmektedir. Kısacası adaletin, siyasetle ahlakın çalışma alanındaki yansıması olarak örgütlü toplumlarda ortaya çıkabileceğini kabul etmekle birlikte, farklı sosyal sınıflara eşit muamelenin adaletsizlik olduğunu, bunda haksızlık olarak kabul edilmesi gerektiğini söylemektedir. Sınıfların var olduğu toplumlarda, her sınıfın

görevi ile sahip olduğu hak önceden belirlenmiş olduğu hak sınıfa hakkını vermenin adaleti oluşturacağı kabul edilmektedir. Bu noktada herkese hakkı olanı vermekle belli yüklenimler karşılığı yarar sağlamak anlamda adalet, kişilerin iş, sınıf ve durumuna bağlı (Karagöz, 2002: 270) olarak değişkenlik gösterebilmektedir. Bununla birlikte Cicero adaleti yardımseverlik ile olan ilişkisi çerçevesinde değerlendirmiş ve adaletin yasalar aracılığıyla herkese eşit olarak uygulanmasının mümkün olduğunu savunmuştur. Bu düşüncenin temel nedeni, yardımseverliğin arkadaş ile akraba gibi sınırlı bir grup açısından sağlanabildiği ve yeterli olmadığını adaletin ancak yasalarla sağlanmasıyla sürdürülmesinin mümkün olduğuna yönelik inanıştır. Cicero'nun sahip olduğu perspektif Augustine, Aquinas, Adam Smith, Kant'ı gibi düşünürleri etkileyerek adaletle yönelik yaklaşımların temelini oluşturmuştur (Fleishacker, 2004: 20). Bu çerçevede adaleti tanımlamada kullanılan iki temel yaklaşım ön plana çıkmaktadır. Bu yaklaşımların ilki, "adaletin ne olması gerektiğini" söylemek amacıyla felsefeyi kullanarak geliştiren yaklaşımdır. Adalet araştırmacılarının temel görevi "tam anlamıyla" hangi eylemlerin adaletle benzediğini (Rawls, 2003:104; Sandel 1982:35; Sen 1992:42) tanımlamaktır. Konuya ilişkin ikinci yaklaşım, adaleti öznel olarak kabul edip kapsamını belirlemektedir. Buradaki temel amaç, insanlar tarafından adaletin nasıl algılandığını ve nasıl tepki verdiğini belirlemektir (Cropanzano vd., 2007:36; Folger, 2001: 12; Greenberg ve Wiethoff, 2001: 54; Lind, 2001: 22). İkinci yaklaşım örgütsel adaleti tanımlayıcı, sebeplerini açıklayıcı ve etkilerini ön görmeye yöneliktir (Cuguero ve Fortin, 2014:435). Platon adaleti anlamak için adaletsizliğin ne olduğuna bakmak gerektiğini söylemekle birlikte öğretisinde adaleti, genel anlamda düzenli, kesin, bütünlük içeren ve yasallık prensibiyle beraber kullanılmaktadır. Yasallık Devlet kapsamında değerlendirildiğinde, farklı sınıflar arasındaki geometrik orantıda kendini göstermektedir. Sosyal birliğe ait tüm unsurlar kendi payını bu orantıya göre almakta ve toplumsal düzenin devam etmesinde iş birliğini sağlamaktadır. Ancak Platon toplumda yer alan farklı sınıfların birbirinin işine karışmasının devlette yıkıcı sonuçlara neden olacağını ifade etmektedir. Bu sebeple her sınıf kendi işi ile ilgilenmesi adaleti sağlayacak, farklı sınıflara eşdeğer davranmak haksızlığa neden olacaktır. Bu durum adaletsizlik olarak kabul edilmektedir (Eflatun,1985:55-60).

Bu yaklaşımlar çerçevesinde adalet, toplumdaki tüm bireylerin iyiliğini (Aristoteles, 2009: 91), eşit olduğu kabulünden yola çıkan, insanlar arasında sevgi ve ikili ilişkileri kuvvetlendiren, baskın olma veya ezme aracılığıyla kirlenmesini önleyen (Kymlicka, 2004: 294), doğruyla yanlış ayırt etme bilgisi olarak tanımlanmaktadır. Bu bilgi hukuk duygusu ile ilişkilendirilmekle birlikte hukukun insanların vicdanında doğal olarak yer aldığına inanılmaktadır

(Aristoteles, 2009: 96). Bu çerçevede adaletin hukukla ilintili olduğu ve haksızlıkları engellemekle birlikte bireylerin toplumda yaşantılarını devam ettirebilmesi için bir ölçüt olarak kullanılmaktadır. Aynı zamanda bireyler arası ilişkilerde ahlaki tutum ile erdem şeklinde görülmektedir. Adaletle birlikte eşitlik hakkı açığa çıkarken, adaletsizlik haksızlık ve kötülük sonucunda açığa çıkmakta, başkasına zarar veren durumları tanımlamak için kullanılmaktadır (Aristoteles, Nikomakos’a Etik, 2014, Çev. Babür: 94). Adaletsizliğin neden olduğu haksızlık bireylerde adalet arayışını zorunlu hale getirmektedir. Bu bağlamda adalet, bireylerin ikili ilişkileri sırasında ortaya çıkan ve amacı içinde bulunan bir erdem olarak tanımlanabileceği düşünülmektedir. John Rawls (1971) adaleti sosyal kurumların “*öncelikli erdemi*” olarak düşünmesine rağmen, farklı araştırmacılar tüm sosyal kurumların temelinde bulunan erdem olduğunu kabul etmektedir (Greenberg, 1990: 399; Konovsky 2000: 490). Kısacası kurumlar, yapılar ve yapılanma “adil” değilse verimli olmalarına bakılmaksızın tekrar yapılandırılmalıdır. Bunun temel nedeni “doğruluk” ve “adalet” insanların faaliyetlerinin temelini (Rawls, 1971: 45) oluşturmasıdır. Adalet, tüm erdemlerin bileşiminden meydana gelen erdemlerin tamamını temsil ederken, adaletsizlik kötülüğü işaret etmektedir.

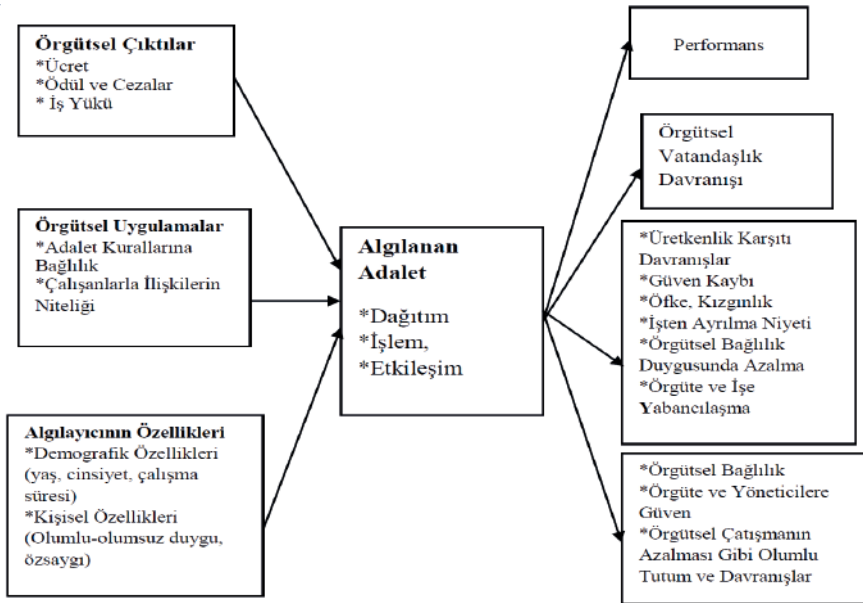
Adalet toplumlardaki düzenin sağlanmasında, bireyler arası ilişkilerin düzenlenmesinde öncül olması sebebiyle önem taşımaktadır. Bununla birlikte adalet ve adaletsizlik arasında var olan farklılıkları açıklığa kavuşturmak yönünde bir eğilim ortaya çıkmıştır (Colquitt vd., 2015; Hillebrandt ve Barclay, 2013). Bies ve Tripp (2002), adalet ile adaletsizliğin iki farklı kavram olabileceğini belirtmiştir. Bununla birlikte adaletsizliğin adaletten ayırmasının önemli içgörüler sağladığını iddia etmiştir. Colquitt vd. (2015), en çok kullanılmakta olan ölçütlerin sadece adalet kuralları çerçevesinde hareket etmekle ilgili olduğunu, söz konusu kuralların ihlallerini kapsamadığını ortaya koymuşlardır. Adalet ve adaletsizliğin birbirinin yerine geçemeyeceğini ve adalet-adaletsizlik ölçütleri kullanılarak yapılan çalışmalarda sadece adaleti ölçmekten fazlasının yapılabileceği sonucuna ulaşmışlardır. Literatür incelendiğinde adalet ve adaletsizlik ayrımının ampirik gerekçeler, teorik ve pratik kazanımlarla açık şekilde ortaya konulduğu nadiren görülmektedir. Bu çalışma, sadece adalet ölçütlerine ilaveten adaletsizliği engellemeye yönelik sonuçları tahmin etmekte adaletsizlik ölçütü sunmayı amaçlamaktadır. Ortaya konulacak bu ölçüt, örgütsel adalet kavramına yönelik algımızı geliştirebileceği gibi mevcut yapıda olan ölçümü geliştirebilecektir.

2. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adaletsizlik

Adaletin toplumdaki rolü ile kişilerarası ilişkilerdeki önemi kavramın örgütsel düzeyde de incelenmesini sağlamıştır. Sosyal adalet çalışmalarının başlarında yaygın olarak sosyal ilişkilerdeki adaletin ne olduğu sorusu araştırılmış olmasına karşın örgütsel adalet kavramı araştırma alanına olarak değerlendirilmemiştir (Özmen vd.,2005:161). Sonraki dönemlerde gündeme gelen örgütü odak noktasına alan yaklaşımlarda, çalışanlar arası etkileşim ve söz konusu etkileşimin neden olduğu sorunlar incelenmiştir. Bu çerçevede, “sosyal adalet” kavramının örgütlerdeki uygulaması ile örgütün kazanımlarının adil dağıtımını tanımlayan “örgütsel adalet” kavramı şekillendirilerek (İşbaşı, 2001: 60) literatüre kazandırılmış ve örgütteki yönetim kademesinde bulunanların çalışanlara yönelik adaletli ya da adil olma durumunu tanımlamak amacıyla kullanılmıştır (Pillai vd., 1999: 900). 1960’larda Adams’ın Eşitlik Teorisi ile başlayan (Greenberg, 1996: 24) örgütsel adalet çalışmalarının büyük bir bölümün 1990’lı yıllardan bu yana yapılmaktadır (St-Pierre ve Holmes, 2010: 1170). Ancak örgütsel bağlamda ilk kez “örgütsel adalet” ifadesi Greenberg’in 1987 yılında yaptığı çalışmada (Erkanlı, 2009: 3-4) çalışanların örgütteki işleyiş ve karar alma sürecine yönelik algılarını tanımlamada kullanılmıştır (Elovainio ve diğerleri, 2003: 381). Bununla birlikte örgütsel adalet aynı anda yönetici, çalışan, paydaşlar gibi aralarında çıkar çatışması bulunan grupları kapsayan, sosyal yapıda dengeyi sağlayan bir değerdir (Konovski, 2000: 489). Bu çerçevede örgütsel adaletle yönelik yapılan tanımlamaları değerlendirdiğimizde, örgüte ait kazanımların dağıtım kararının alınmasında uygulanan prosedürlerle kişilerarası uygulamalar için geliştirilen kurallar ve sosyal normlar (Folger ve Cropanzano,1998: 26) ile çalışanların iş arkadaşları, üstleri ve örgütüne yönelik algılamalarından oluşan sosyal bir sistem (Beugre ve Baron,2001: 326) şeklinde tanımlamaktadır. Örgütsel adalet, çalışanların örgütsel işleyiş ve karar alma süreci ile ilgili algılarını ifade etmektedir. Söz konusu algılar bireyin sosyal etkileşimi sırasında duygu, tepki ve davranışları ile ilişkilidir (Elovainio vd., 2003: 379). Örgütsel adalet, “bireylerin örgütteki adaletle yönelik sevgilerini” (Schmiesing vd., 2003:28) tanımlamakta ve bu algılar üzerinden kurgulanmış psikolojik bir araştırma alanıdır (Fortin, 2008: 94). Kısacası örgütsel adalet, örgütteki yönetici konumunda bulunana kişilerin çalışanlara yönelik adaletli davranmak ya da adil olmak davranışını açıklamada kullanılmaktadır (Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999: 900). Bu bağlamda örgütsel adaleti örgüt yönetiminin karar alma süreçleri ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı, bu algılamaların tutum ve davranışları üzerindeki etkisi şeklinde tanımlamak mümkündür. Alan yazını incelendiğinde, örgütsel adalet tanımlamaların ortak noktası, çalışanın

örgütü algılama biçimin tanımlayan sübjektif bir kavram olmasıdır. Bu algı örgütsel çıktıların dağıtımında kullanılan kurallarını uygulanması aşamasında meydana gelmesidir. Böylelikle çalışanlar örgütleri ve yöneticileri adaletli ya da adaletsiz olarak algılamaktadır.

Örgütsel adaletin çalışanın örgüte ilişkin algısı olarak ifade edilmesi söz konusu algılamanın ortaya çıkış süreciyle oluşumunda etkin unsurları belirlenmesi kavramın anlaşılmasında önemlidir. Literatürde, örgütsel adaleti algılama sürecini tanımlayan modeller, çalışanın bilgi toplamayla bilgileri analiz etmedeki yaklaşımları bakımından farklılıklar içermektedir (Colquitt ve Greenberg, 2003: 166). Bu kapsamda örgütsel adalet, algılama kökeninde birey, iş arkadaşları, üstleri ve diğer çalışanlar, örgüt ile ilişkilerinin dahil olduğu sosyal sistem şeklinde kabulü içermektedir. Bu kapsamda örgütsel adalet algısı oluşum sürecinde etki olan unsurların sadece örgütsel çıktılar ve örgüte bağlı davranışlardan ibaret olmadığını ifade etmiştir. Söz konusu algılamada çalışanın demografik özellikler (ırk, yaş, cinsiyet, çalışma süresi vb.) ve kişilik (olumsuz duygulanım sahibi olmak ve özsaygı vb.) özelliklerinin de etkisini ortaya koymuştur (Cohen-Charash vd., 2001: 282-285). Örgütsel adalet algısında etkisi bulunan değişkenlere ait liste Şekil 1’de görülmektedir.



Şekil 1: Örgütsel Adalet Süreci

Kaynak: Cohen-Charash ve Spector:2001

Örgütsel adalet, alan yazınında var olan birçok kavramla olan ilişkisiyle birlikte kavramlar arasında neden sonuç ilişkilerinin belirlenmesinde etkindir. Bununla birlikte kavramın algılamayla ilişkili doğal yapısı çalışanlar tarafından örgütün adil olup olmadığına dair kararın nasıl alındığı ve alınan kararın örgütteki etkileri (Moorman, 1991: 845) önem kazanmaktadır. Çalışanların örgütsel adalet veya adaletsizlik yargısı ile söz konusu yargıya varmak için kullandıkları argümanların belirlenmesi, adalet/adaletsizlik algısında düzenleme yapılabilmesine olanak sağlayacaktır. Literatürde adalet ve adaletsizliğe ilişkin değerlendirmelerin her ikisini de kapsayacak şekilde geniş bir perspektiften ele alındığı görülmektedir (Bies, 2001; Cropanzano vd., 2007:36; Cropanzano vd., 2016:35; Rupp vd., 2006; Gilliland, 2008). Adalet, işler yolunda gitmediğinde fark edilen bir norm (Cropanzano vd., 2011; Harlos ve Pinder, 1999; Rupp vd., 2006) olarak karşımıza çıkmakta iken adaletsizlik çalışanların beklentileri ihlal ettiğinde (Barclay vd., 2005; Jones ve Skarlicki, 2013) ortaya çıkmaktadır. Bu noktada adalet ve adaletsizlik kavramları arasındaki farklılığın ortaya konulabilmesi için bazı açıklamalara gerek duyulmaktadır. Bunlardan ilki duyguların psikolojik mesafe olarak kabul edilmesi gerektiğini ifade eden Labroo ve Patrick'in (2009) yaptığı açıklamadır. Adaletsizlikle karşı karşıya kalan bireyin olumsuz değerlik sebebiyle psikolojik mesafeyi azaltarak içinde bulunduğu durumu daha somut terimler ve belirli ayrıntılar aracılığıyla tanımlama şansının olduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte adalet, psikolojik mesafeyi arttırmakta ve bireyleri durumları daha soyut terimler aracılığıyla ifade etmeye yönlendiren olumlu duygularla (De Cremer ve Van Hiel, 2006) ilişkilendirilmektedir. Dulebohn ve ark. (2009), konuyu nöropsikolojik bir açıdan değerlendirdiği çalışmasında beyindeki farklı bölümlerin adaletsizlik ve adalet algılamalarında farklı davrandığını ortaya koymuştur. Birey değerlendirme yargısını oluşturmada, olumsuz bilgilere olumlu bilgilerden daha fazla tepki verdiği (Ito vd., 1998:888) ortaya konulmuştur. Higgins (1997:1289), bireyin olumsuz uyaranlara karşı bilinç düzeyini arttırarak zarardan korunmayı amaçlayan bir düzenleyici sistem var olduğu ifade etmektedir. Yöneticinin adaletsiz davranışları, çalışanların kendini güvensiz ve emniyetsiz hissetmesine yol açabilmekte ve bu duygular düzenleyici sistemi harekete geçirmektedir.

Çalışanların adalete dair algılarını katkıları ile elde ettikleri kazanımları, geçmiş deneyimler ve benzeri referanslar aracılığıyla kıyaslayarak (Hegtvædt ve Johnson, 2000:300) elde etmektedir. Yapılan kıyaslamanın sonucunda örgütlerinin adaletli ya da adaletsiz olduğuna karar veren çalışanlar kararlılarına doğrultusunda tutum ile davranış geliştirmektedir. Adalet/adaletsizlik algısında referans nokta olarak kullanılan kıyaslamanın neye göre

yapıldığı önem kazanmaktadır. Çalışan bağlı bulunduğu örgütte kendisine adil davranıp davranmadığını belirlemede üç farklı kıyas kullanmaktadır (Tremblay ve Roussel, 2001: 720). Bunlar;

İç Eşitlik: Çalışanların aynı örgütteki diğer çalışanların kazanımlarıyla kendi kazanımlarını kıyaslaması sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Dış Eşitlik: Çalışanların kendisiyle farklı örgütte bulunan eşdeğer kişileri kıyaslamasıyla oluşmaktadır.

Bireysel Eşitlik: Çalışanların örgüte katkısı ile edindiği kazanımları arasında yaptığı kıyaslamasının sonucudur.

Çalışanlar, yaptıkları bu kıyaslamalara göre örgütlerinin kendilerine adil davranıp davranmadığı hakkında yargıya varmaktadır. Sonuç olarak ortaya çıkan bu yargı, örgütlerin başarısında etkin, çok yönlü bir unsur olan örgütsel adalet kavramı (Ololube, 2016: 118) olarak adlandırılmaktadır. Kavramın çalışan tutumları ile davranışlarındaki etkisinin örgütsel sonuçlara yansımaları, alan yazınında birçok çalışmaya konu olmasını sağlamıştır (Yürür, 2008: 298). Yapılan çalışmalarda örgütsel adaletin iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı, işte kalma niyeti, iş performansı, örgütsel değişim, saldırgan davranışlar, depresif davranışlar gibi örgütsel davranışlar üzerinde etkisi olduğunu (Konovsky, 2000; Collins vd., 2012; Simons ve Roberson, 2003; Bernerth vd., 2007; Pillai, 1999; Moorman, 1991; McFarlin ve Sweeney, 1992; Colquitt vd., 2001; Greenberg, 2004; Greenberg, 1993; Folger ve Konovsky, 1989; Hubbell ve Chory-Assad, 2005; Thomas ve Nagalingappa, 2012; DeConinck ve Stilwell, 2004) ortaya koymaktadır. Yapılan çalışmalar örgütlerde etkili işleyişin ve çalışan tatmininin sağlanmasında örgütsel adaletin temel gereksinim olduğunu ve değerlendirmenin bu bakış açısından yapılması gerektiği vurgulamaktadır (Greenberg, 1990: 340).

Örgütsel adalet, bireyler ve örgütler için önemli bir kavram olmasına rağmen, neredeyse tüm çalışanların ortak şikayetlerinden biri adaletsizliktir. Çalışanların tutum ve davranışlarını anlamlandırmak, örgüte pozitif etki edecek şekilde yönlendirmek için örgütsel adaletsizlik önemli bir diğer olmasıyla birlikte bireysel ve örgütsel sonuçları açısından dikkatle takip edilmelidir. Çalışanlar algıladığı adaletsizlik karşısında örgüte yönelik negatif tutum ve davranışlar sergileyebileceği (Brandes, 1997; Skarlicki ve Folger, 1997; Greenberg, 2001; Ambrose vd., 2002; Vermunt ve Steensma, 2003; Judge ve Colquitt, 2004; Poussard ve Erkmén, 2008; St-Pierre ve Holmes, 2010) yapılan araştırmaların sonuçları arasında yer almakta ve adaletsizlik algısının örgütler için önemini de ortaya koymaktadır. Bu

noktadan hareketle örgütsel adaletsizlik, bireylerin kendilerine veya diğer çalışanlara yönelik haksız davranıldığına alan inancı (Ambrose, 2002: 808) olarak tanımlanabilmektedir. Söz konusu algı, çalışan tarafından işe aktarılan girdilerle karşılığını almayı bekledikleri sonuçlar yönünden sosyal alışveriş süreci içinde gerçekleşmektedir. Bu süreç çalışanların sağladığı katkıyla elde ettiği sonuç arasındaki eşitsizlik adaletsizlik algısına neden olmaktadır (De Coninck ve Bachmann, 2005: 878-879). Çalışanlar izin, eğitim, ücret dağılımı konularında eşitlik ilkesinin korunmadığı ayrıca kayırma, terfide liyakat ilkesinin göz önünde bulundurulmadığını düşündüğünde adaletsizliği algılamaktadır. Bu algı, örgütte sistemler arasındaki dengenin bozulması ve uyumsuzluğun ortaya çıkmasıyla birlikte düzenin ortadan kalkmasıyla sonuçlanmaktadır. Adalet gibi adaletsizlik de sosyal bir yansımadır ve toplumda var olan adaletsiz uygulamaların benzerleri örgütlerde de görülmektedir. Bu adaletsiz uygulamalar bulaşıcı hastalık gibi sistemleri, alt sistemleri etkisi altına alarak yayılmaktadır (De Coninck ve Bachmann: 889). Bu etkileşimsel yayılım, çalışanlar arasında ya da örgütün çevresi aracılığıyla olabilmektedir. Ortaya çıkan etkileşimdeki adaletsizlik algısı örgütlerin sosyal ortamına da yansımaktadır. Örgütlerdeki adaletsiz uygulamalar çalışan davranışlarında olumsuz etkisiyle birlikte ortaya çıkardığı sonuçları örgütler açısından önemini açığa çıkarması açısından değerlidir.

Örgütsel adalet/adaletsizlik odağında yapılan ampirik ve teorik araştırmalarda genel eksenin işveren-çalışan ilişkileri ile yöneticisinin kötü muamelesine maruz kalan çalışan tepkilerini incelediği görülmektedir. Adaletsizlik algısı sonucunda ortaya çıkan bu tepkilere işveren-çalışan ilişkisi dışında iş arkadaşı, müşteriler, hissedarlar vb. yansımakta ve sürecin devam etmesi halinde farklı tepkiler ortaya konulmaktadır. Bu nedenle örgütsel adaletle ilişkin çalışmalar örgütsel çıktılarından örgütsel davranışın karanlık yüzü olan çalışan tepkilerine doğru yönelmektedir (Ambrose, 2002: 808). Adaletsizlik algısı çalışanların bağlılık düzeylerinde azalmaya, devamsızlıkta artışa neden olmakla birlikte işten ayrılma niyetin de arttırmakta ve performans düşmesiyle örgütlere zarar verecek boyutlara ulaşmaktadır. Adaletsizlik, çalışanda intikam alma, saldırganlık benzeri davranışları harekete geçirmektedir. Bununla birlikte sabotaj, kuralları hiçe sayma, hırsızlık gibi davranışlarla aracılığıyla çalışanlar adaletsizliğe yönelik örgütlerine cevap vermektedir (Poussard ve Erkmén, 2008: 120). Çalışanlar süregelen adaletsizliği ortadan kaldıramadıkları için adaleti kendilerine göre tekrar inşa etme eğiliminde olabilmektedir. Örneğin, ücret adaletsizliği algısı, çalışanı hissettiği tatminsizlik ve eşitsizlik duygusunu ortadan kaldıracak şekilde güdülenecek (Greenberg, 2001: 213) adaletsizlik algısının neden olduğu eşitsizliği ortadan kaldırmak isteyecektir. Bunu üç farklı tutum sergileyerek

göstermektedirler. İlki, kendileri veya grup katkıları ve kazanımları hakkında var olan algıyı değiştirmek olarak karşımıza çıkmaktadır. İkinci olarak, kendi katkısını azaltarak, kazanımlarını dengelemektir. Son olarak da, örgütlerini terk ederek adaletsizlikten kaçınabileceklerdir (Cowherd ve Levine, 1992: 303).

Örgütsel çıktılar üzerindeki olumsuz etkileri sebebiyle günümüz araştırmalarda önemli çalışma alanı olan örgütsel adaletsizlik çalışanların saygınlık algısı üzerinde erozyona neden olmakta, stres, gerilim-çatışma, işten ayrılma niyetinde artış, üretkenlik karşıtı davranışların artışı benzeri negatif davranışların ortaya çıkmasına neden olduğu elde edilen sonuçlar arasında yer almaktadır (Ambrose vd.,2002; Vermunt ve Steensma, 2001; Colquitt ve Judge 2006; Skarlicki ve Folger, 1997; St-Pierre ve Holmes, 2010: 1170, Greenberg, 2001). Örgütsel adaletsizlik algısı aynı zamanda saldırgan davranışlar neden olmakla birlikte çalışma arkadaşlarına yönlendirilmesinde de etkin olmakta bireylere ekstra isim takmak, tehdit etmek, kurallara uymamak şeklinde psikolojik ya da örgütte bulunan araçlara zarar vermek şeklinde fiziksel olarak görülebilmektedir (Ambrose vd., 2002:950). Ayrıca örgütsel adalet bireyler arası ilişkilerin temel niteliğini belirlemekte olup adaletsizlik, örgütsel bağların yıpranması ve bozulmasına neden olan örgüte bir nevi kimyasal aşındırıcı gibi zarar veren bir olgu olarak değerlendirilmektedir (Cropanzano vd., 2007: 34). Konuyla ilgili Harlos ve Pinder'in (1999:99) kalitatif çalışmasında, adaletsiz davranışlarla örgütsel kötü muamelenin etkileşimsel adaletsizlik olarak belirtmişlerdir. Hiyerarşik amirlerce kişilerarası ilişkiler bağlamında çalışanların kötü muamele algısının sistemik adaletsizliğe neden olabileceği için sonuçlarının geniş örgütsel bağlamda değerlendirilmelidir (Pinder ve Harlos, 2001: 336). Örgütsel adaletsizliğin neden olabileceği sonuçlar, sadece çalışan davranışlarıyla ilişkisi boyutunda değil, başka örgütsel davranışlara olan ilişkisi çerçevesinde değerlendirilmelidir. Bu bağlamda örgütsel adaletsizliğe neden olan unsurların teorik alt yapısının bilinmesi kavramın değerlendirilmesinde geniş bir perspektif sağlayacaktır.

3. Örgütsel Adaletin Kuramsal Temelleri ve Örgütsel Adaletsizlikle İlişkisi

Örgütler açısından oldukça önemli olan kavramın disiplinler arası ilişkisi ve örgütsel davranış alanında yer alan diğer konularla olan ilişkisinin değerlendirilebilmesi için öncelikle teorik arka planının incelenmesi gerekmektedir. Örgütsel adaletle ilişkin kuramsal arka plan Adams'ın Eşitlik Teorisi ile başlamakla (Greenberg, 1987: 16) birlikte, 1990'lı yıllardan bu yana yoğun şekilde araştırılmaktadır (St-Pierre ve Holmes, 2010:

1170). Kavrama ilişkin “örgütsel adalet” ifadesi ilk kez Greenberg (1987) çalışmasında (Erkanlı, 2009: 3-4) örgütteki karar süreçleri ile işleyişe yönelik çalışan algılarını tanımlamak için kullanılmıştır (Elovainio vd., 2003: 381). Kavrama ilişkin kuramsal temel Adams’ın Eşitlik Kuramı’yla başlamış ve çalışanların iş ortamıyla ilgili eşitlik ya da eşitsizlik algısı olarak tanımlanmıştır (Luthans, 1981: 197). Adams’ın Eşitlik Kuramı dışında Homans’ın (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı, Leventhal’ın (1976, 1980) Adalet Yargı Kuramı, Lerner’in (1977) Adalet Güdüsü Kuramı, Thibaut ve Walker’in (1975) İşlemsel Adalet Kuramı, Leventhal, Karuz ve Fry’nin (1980) Dağıtım Tercihi Kuramı, Leventhal’ın (1976) Adalet Yargı Teorisi örgütsel adalet kavramının teorik arka planını oluşturmaktadır (Greenberg, 1987: 9; Tyler, 1987: 839).

3.1. Adalet Teorisi

Folger ve Cropanzano Eşitlik Kuramıyla etkileşimsel adalet ve Grup Değer Modeli’ne ait yaklaşımlardan yola çıkarak Adalet Teorisi’ni ortaya koymuştur (Folger ve Cropanzano, 2001: 2). Teorinin temeli bireylerin diğerlerine yönelik davranışları değerlendirilerek, davranışın adil olup olmadığına kararı verilmekle birlikte bu durumun diğerlerini suçlamak amacıyla kullanılabileceği varsaymaktadır (Collie vd., 2002: 547). Yapılan adaletsizliği algılayan çalışanlar kendini maddi ve psikolojik yönden tehdit edildiğini hissedecek ve buna neden olarak gördüğü diğer bireyi sorumlu tutacaktır. Adalet teorisi bakış açısından bir durumun adaletsiz kabul edilebilmesi için üç durum gerçekleşmelidir (Folger ve Cropanzano, 2001: 6; Cropanzano vd., 2001: 168; Colquitt vd., 2005: 38).

Bunlarda ilki istem “would”, olumsuz durumun zorunluluğuyla bireyin adaletsizliğe yönelik değerlendirmesiyle ilintilidir. Adaletsizlikle karşı karşıya kalan birey, farklı adil süreçleri rahatlıkla fark etmekte böylelikle yeni bir adalet algısı oluşturmaktadır. Gerçek durum ile adaletsiz durum arasında bulunan fark bireyin üzüntü ve sıkıntı hissetmesine neden olmaktadır. Bu his bireyin ekonomik, sosyal ve duygusal olarak da etkilemektedir. Adalet teorisi bu yönüyle dağıtımsal, prosedürel ve kişilerarası adaletin sahip olduğu etkinin birleşimi şeklinde algılanmaktadır (Cropanzano vd., 2001: 168; Folger vd., 2005: 234).

İkinci faktör “could” olarak adlandırılmaktadır. Adalet teorisinin tamamlayıcısı olarak ilk yapılacak şey, adaletsizliğe neden olan kişinin belirlenmesidir. Kişinin belirlenmesi süreci, bireyin kişisel değerlendirmesinde kullanılabileceği farklı davranış kalıplarına sahip olduğunu varsaymaktadır (Cropanzano vd., 2001: 168). Adaletsizliğe uğrayan birey koşullara bağlı

davranış alternatifleri bulunmadığını düşünüyorsa yapılan davranışı adil olarak görebilecektir (Bies, 1987).

Adalet teorisinin son prensibi “should” dur. Adil karar oluşumunda yaşamsal önemi olan ve öncesinde tanımlanmamış süreçtir. Kişilerarası ilişkilerde etik ilkele uygun davranılıp davranılmadığı gereklilik ilkesinin temel prensibidir. Birey ikili ilişkilerinde ahlaki ilkeleri ihlal etmedikçe, adaletsizlik, haksızlık olarak kabul edilmemektedir. Adalet teorisinin bu prensibi, adil olmayan durumlara neden toplu olarak tepki verdiğimizizi açıklamaktadır. Adalet teorisinde yer alan bu prensip, bireyler arası ilişkilerde etik ilkeler ve emirlere uygun davranışların ortaya konulmasının gerekliliğini vurgulamaktadır (Cropanzano vd., 2001: 168-169).

3.2. Sezgisel Adalet Teorisi

Adalet değerlendirmesinin nasıl oluştuğunu ortaya koyan bulmacanın önemli bir parçası Sezgisel Adalet Teorisi’dir. Teorinin temel iddiası adalet yargısı hazırlık, oluşturma ve yeniden değerlendirme şeklinde oluşan üç zihinsel sürecin sonucunda varıldığıdır. Burada hazırlık evresi, bireyin adaleti neden, niçin ve ne zaman sorguladığı dönemdir. Oluşturma evresinde adalet algısının nasıl oluşturulduğu tanımlanmaktadır. Yeniden değerlendirme evresinde bireyler algıladıkları adalet sonrasında sergiledikleri davranışları kapsamaktadır (Beugre, 2001: 29). Teori bireylerin, adalet yargısını kanıt ve kaynakları kullanarak nasıl oluşturduğunu aydınlatmakla kalmayıp prosedürlere uyulmasının genel adaletin sağlanmasında önemini belirtmektedir. (Cropanzano vd., 2001: 169; Lind, 2001: 61; Van Den Bos vd.,1997: 1035). Adalet diğer bireylere güvenme noktasında kullanılan bir değerlendirme aracı olarak tanımlanmaktadır. Sosyal veya maddi ödül sağlanan birey, grup veya örgüte yatırımın doğruluğu konusundaki sosyal ikilem olarak kabul edilmektedir. Sezgisel Adalet Teorisi, bu ikilemin çözümünde kullanılacak yöntemlerden birisidir (Greenberg, 2001: 34). Bu noktadaki temel sosyal ikilemi, yetki devri durumu ve bu durumun istismar edilmesi halinde ortaya çıkmaktadır (Cropanzano vd., 2001: 169; Konovsky, 2000: 494; Lind, 2001: 61). Bu ikilem örgütsel yaşamın içinde farklı şekilde görülmektedir. Adaletin değerlendirmede birey, sezgisel yöntemleri ya da bilişsel yolları kullanmaktadır (Cropanzano vd.,2001: 170). Çünkü adalet belirsizlikle baş etmede yol gösterici bir role sahiptir. Teori örgütsel yapıların, otorite ilişkileri ile ortaya çıkan sorunlara da odaklanmaktadır. Kısacası Sezgisel Adalet Teorisi bireyin adil olanla ilgili karar sürecini prosedürlerin adilliğini değerlendirerek ortaya çıkan sonuçlar anlamlandırmada etkilidir (Lind, 2001: 69).

3.3.Referans Bilişsel Teori

Folger'ın Referans Bilişsel Teorisi, Görelî Yoksunluk ile Eşitlik Teorisi temelinde daha önce açıklanamamış noktaları detaylı şekilde tanımlanmasını sağlamıştır. Teori, içerik yaklaşımlarından süreç yaklaşımlarına doğru (Greenberg,1987: 17) örgütsel adalet algısı hakkındaki yaklaşımlarda yaşanan değişimi temsil etmesi bakımından öncül niteliğindedir (Greenberg, 1987: 18). Aynı zamanda dağıtım ve prosedürel adaleti bütünleştirmeyi amaçlamakla (Greenberg, 1990: 410) birlikte, dağıtım adaleti algısının psikolojik temelini de araştırmaktadır (Folger, 1987: 144). Teorinin temel varsayımı, çalışanlar karar alıcıların farklı prosedürler aracılığıyla çıktıları arttıracığına inanması halinde adaletsizliği hissederek kızgınlık duyacağı varsayımına dayanmaktadır (Cropanzano ve Folger, 1989: 293; Cropanzano vd., 2001: 167; Aquino vd.,1997: 1210). Teorinin referans noktası elde edilecek kazanımları arttıracak alternatif prosedürler olarak kabul edilmektedir. Adalet algısının beklenti çerçevesinde oluştuğundan, çalışanların kazanımdan memnun olması ile kazanımın adil olması farklı durumlar olarak kabul edilmektedir. Katkı ile kazanım arasındaki adaletsizlik çalışanlarda memnuniyetsizliğe, morallerin bozulmasına ve çalışanların örgütlerine karşı kırgınlık beslemesine neden olmaktadır. Ortaya çıkan kırgınlık temelinde motivasyonu değerlendirmektedir (Folger, 1987:144). Bu kapsamda teori, üç temel kavramı incelemektedir. Bunlar referans durum, haklılaştırma ve düzelme ihtimalidir.

Çalışanlar mevcut durumlarından farklı alternatiflerinin bulunması referans durum olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlarının alternatif durum ile hali hazırda uygulanmakta olan süreç farkının hangi çıktıları getirebileceği sorunsalını açıklamaya odaklanmaktadır. Alternatif süreç, uygulanmakta olan süreçten daha adaletli olarak değerlendirilmesi adaletsizlik algısına neden olmaktadır. Bu algı motivasyon bozukluğu, verimsizlik ve tatminsizliğe neden olmaktadır (Aquino vd., 1997: 1210). Haklılaştırma durumu alternatif durumdan farklılıklara sahiptir. Çalışanlar gerçekleşen durumu ve süreçleri adaletli olarak değerlendirmesiyle ve motivasyon kaybı meydana gelmemektedir.

Düzelme ihtimalinde çalışanlar değerlendirmeyi yalnızca bugünkü kazanımları çerçevesinde değil gelecekte de elde edebileceği çıktılar bazında değerlendirmektedir. Şu anki durumun gelecekteki düzelme ihtimaline inanması halinde motivasyon bozukluğu azalacaktır (Folger vd., 1983: 4). Referans Bilişsel Teori, süreç ve çıktı düzeyinde adalet algısının ortaya çıkışını tanımlamaktadır. Çalışanların kazanımlarının etkilendiği dağıtım, işlem ve etkileşim adaletine dair süreçler, referans bilişsel teori aracılığıyla

açıklanmaktadır (Goldman, 2003: 707). Bu açıklama çalışanın duyguları ile işlem adaleti, dağıtım adaleti ilişkisinde yaptığını (Folger, 1987: 185) varsaymaktadır. Kısacası teorisinin temeli uygulanan prosedürler adil olduğunda, çıktılar olumsuz olsa dahi tarafların bunu kabul edeceğini (Folger ve Martin, 1986: 534) varsayılmaktadır. Bu noktada Referans Bilişsel Teori, çalışanlar kazanımlarının adil olmasından daha çok kazanımlara için uygulanan süreçlerin adaletline odaklanmakta ve bu durum karşısında çalışan tepkilerini incelemektedir.

3.4.Greenberg'in Yaptığı Sınıflandırma

Greenberg'in (1987) örgütsel adaletle yönelik sınıflandırması kuramsal olarak farklı dört grubu içermektedir. Bu sınıflandırmada reaktif-proaktif boyutları ile süreç-içerik boyutları aracılığıyla bağımsız dört farklı sınıflandırma kombinasyonu olarak karşımıza çıkmaktadır. Greenberg yaptığı bu sınıflandırmanın diğer sınıflandırmalardan iki temel farklılığı bulunmaktadır. Greenberg bu çalışmada örgütsel adaleti açıklamada kullanılan teorileri gruplandırmış olup bu daha önce yapılmamış bir yöntemdir. Bununla birlikte geleneksel örgütsel adalet çalışmalarında bulunmayan yeni bir kurguyla psikolojik ve sosyolojik alanlardaki teorileri gruplandırmaktadır. Bu sınıflandırma alanda yapılacak çalışmalara katmakla birlikte adalet yargılarının yansıması gibi görülmektedir. İkinci olarak mevcuttaki bazı teoriler sınıflandırılmakla birlikte örgütsel bağlamda göz önüne alınarak formüle edilmiş benzer çalışmaya rastlanılmamıştır (Greenberg, 1987: 10). Greenberg'in formülasyonu ile yapılan çalışmaya ilişkin bilgiler Tablo 1'de yer almaktadır

Tablo 1: Greenberg'in Adalet Teorisi Sınıflandırması

Adalet Kuramı Sınıflandırması	Adalet Kuramı	Kuramın Dayanağı Görüş
Reaktif –İçerik Kuramları	Eşitlik Kuramı (Adams,1965) Görelî Yoksunluk Kuramı (Crosby,1976)	Çalışan katkı ve kazanımlarını kendisine eşit veya yakın düzeydeki diğer çalışanların katkı kazanım oranı ile karşılaştırır Ödül dağıtımına ilişkin kıyaslama bireyde yoksunluk hissi yaratabilir.
Proaktif-İçerik Kuramları	Adalet Yargı Kuramı (Leventhal,1976) Adalet Güdüsü Kuramı (Lerner,1980)	Kazanımların dağıtımlarına ilişkin kararların belirlenmesini sağlayan dağıtım kurallarının adilliği çeşitli durumlara göre farklılaşabilir Dağıtım kararlarına dair ilkeler taraflar arasındaki ilişkiye göre değişiklik gösterebilir.
Reaktif-Süreç Kuramları	Prosedürel Adalet Kuramı (Thibaut, Walker,1975)	Kararlara ilişkin prosedür süreç kontrolünü içerdiği sürece birey için yarattığı sonuçların olumlu ya da olumsuz olması fark etmeksizin kararlar adil olarak algılanır.
Proaktif-Süreç Kuramları	Dağıtım Tercihi Kuramı (Leventhal, Karuza, Fry,1980)	Adil bir prosedür, bireyler hakkında karar verecek kişiye seçme hakkı tanınmalı, eksiksiz ve doğru bilgileri temel almalı, tutarlı kurallara dayanmalı, kişileri önyargılara karşı korumalı, kişilere bilgi alma hakkı vermeli, kabul görmüş etik kurallara uymalı ve değişikliğe imkan vermemelidir.

Kaynak: Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories, Academy of Management Review, Vol.12, No.1, 10-13

Sınıflandırmadaki reaktif boyut, çalışanın adaletsizlik algısının önlenmesi veya bu algıdan kaçınmada kullanılacak tepkiler üzerine odaklanmaktadır. Buna karşılık proaktif boyut, adaleti desteklemek üzere tasarlanmış yapıcı çalışan davranışlarını incelemektedir (Greenberg, 1987: 10).

Süreç-içerik boyutuna ilişkin teoriler hukuk alanında yapılan araştırmalardan esinlenmiştir. Örgütsel kararların alınmasında, uygulanan prosedürlerin ve çalışanların örgütten elde ettikleri kazanımların adil olup olmadığına odaklanmaktadır.

3.4.1.Reaktif İçerik Teorileri

Reaktif içerik teorilerinin odağında adaletsizlikle karşı karşıya kalan çalışanın örgüte yönelik negatif duygular olduğu gerçeğidir. Bu kapsamda reaktif içerik teorileri, çalışanların ödülleri ve kaynakların dağıtımında yaşanan adaletsizlik nasıl tepki gösterdiğine odaklanmaktadır. Reaktif-içerik

teorilerinin kapsamı, örgütsel adaletin tanımlanması ve kavramsal temellerinde yer alan teoriler oluşturmaktadır. Sınıflandırmada yer alan teoriler Homans'ın (1961) "Dağıtım Adaleti Teorisi", Adams'ın (1965) "Eşitlik Teorisi", Walster ve Berscheid'nin (1973) "Eşitlik Teorisi" versiyonlarıyla Crosby'nin (1976) "Göreceli Yoksunluk Teorisi" sıralanabilir (Greenberg, 1987: 11; Greenberg, 1990: 400). Adalet teorilerinin örgütlerde uygulamasının öncülerinden olan reaktif içerik teorileri adalet ilkelerini, örgütler öncesinde genel toplumsal etkileşimlerde test etmiştir (Greenberg, 1990: 400). Bu teoriler çalışanın adaletsizlik algısının belirli bazı negatif duygulara neden olduğu ve bireylerin bu doğrultuda tepki göstereceği iddiasında bulunan ortak bakış açısı bulunmaktadır. Bu ortak bakış açısı söz konusu teorilerin reaktif içerik teorisi grubuna dahil olmalarını sağlamaktadır. Teorilerde bazı farklılıklar bulunmasına rağmen, ortak nokta çalışanın yaşadığı eşitsizlikleri çözmek istedikleri ve adaletsizliğin neden olduğu olumsuz duygularını açıkça sergilemek yoluyla tepkilerini dışı vurarak motive oldukları şeklindedir.

3.4.2. Proaktif İçerik Teorileri

Reaktif-içerik teorisinin tersine proaktif-içerik teorileri çalışanın, kazanımlardaki dağıtım adaletinin sağlanılmasına odaklanmaktadır. Proaktif içerik teorileri kapsamında Leventhal'ın (1976, 1980) Adalet Yargılama Modeli (Justice Jugment Model) ile Lerner'in (1977) Adalet Güdürsü (Justice Motive Theory) bulunmaktadır. Ancak temel teorik açıklamaların odağı Leventhal'ın çalışmasına dayanmaktadır (Greenberg, 1980: 12).

3.4.3. Reaktif Süreç Teorileri

Reaktif Süreç Teorileri, çalışanın karar alma sürecinde uygulanan prosedürlere nasıl tepki gösterdiğini belirlemektir. Reaktif Süreç Kuramları, hukuki olaylarda uygulanana prosedürel sistem kullanılmaktadır. Kısacası kullanılan prosedürlerin süreç kontrolünü sağladığı sürece alınan karar hükümleri kontrol edilmeksizin adil kabul edilmektedir (Greenberg, 1987: 14). Greenberg (1987) Thibaut ve Walker'ın (1978:543) çalışmaları Prosedürel Adaleti Teorisi temelinde bireyin karar alma sürecinde verdikleri tepkileri konu alması sebebiyle reaktif süreç kuramları içinde değerlendirilmektedir.

3.4.4. Proaktif Süreç Teorileri

Reaktif Süreç Teorileri, taraflar arasında ortaya çıkan uyuşmazlık çözümü için kullanılan prosedürleri vurgulamaktadır. Buna karşın Proaktif-Süreç Teorileri dağıtımına ilişkin prosedürleri odağına almaktadır. Adil uygulama

yapılabilmesinde hangi prosedürlerin uygulanmasının gerektiği sorununun çözümüne odaklanmaktadır.

Sonuç

Örgütlerin değişen rekabet koşullarına uyum sağlamasında önemli faktörlerden biri olan insan, günümüzdeki beklentileri sadece maddi kazanımlar yönünde olmamaktadır. Yaşanılan hızlı değişim ve teknolojik gelişmeler ile beraber adeta küçük bir köye dönen dünyamızda örgütler insan kaynakları uygulamalarıyla çalışan ihtiyaçlarına odaklanması gerekmektedir. Bu noktada örgütler açısından oldukça değerli bir kaynak olan örgütsel adalet kavramının önemi gündeme gelmektedir. İnsanların ortak değerlerinden biri olan adaletin sağlanılmaması durumunda bireysel ve toplumsal düzenin sağlanması imkânsız hale gelecektir. Söz konusu kavramın örgütler açısından önem aşîkardır. Bu noktada adalet kavramının subjektif ve soyut yapısıyla (Greenberg, Lind, 2000:76) araştırmacıların konuya örgütsel ve bireysel düzeyinde odaklanmasını sağlamıştır. Çalışanlar dağıtimsal, işlemsel, ikili ilişkiler ve bilgisel bazda adaletin olmadığına yönelik algılarının toplamı olan adaletsizlik kavramı günümüzde örgütler için tehdit edici bir unsur olarak ortaya çıkarmaktadır. Örgütsel adaletsizlik performans kayıplarına, işten kaytarma ile işten ayrılma niyetinde artış neden olmaktadır. Çünkü çalışanlar adaletsizliğin yarattığı gerginlikten kurtulabilmek için örgütlerini sabote edebilmektedir. Örgütte alınan kararların, yapılan uygulamaların, işletilen süreçlerin adil olduğuna yönelik herkesin fikir birliğinde bulunabileceği sonuçları oluşturmak zor olduğu gibi uygulama imkânında sınırlı olmaktadır. Bununla birlikte çalışan sadece maddi kazanımlarıyla değil aynı zamanda yöneticileri tarafından önemsenildiğini bilmek, kibar davranılması gibi manevi kazanımların sağlanması yönünden de adaleti talep edecektir. Kişilerarası ilişkiler ile davranış şekilleri çalışanlarının adaletsizlik algılamalarına neden olan temel unsurlar arasındadır. Yöneticiler çalışanların örgütte adaletsizlik algılarını ortadan kaldırmaya yönelik gerekli önlemleri almakla sorumludurlar. Bu noktada çalışanların karar almada sürece dahil edilmesi desteklenerek kendini örgütün bir parçası olarak hissetmesi sağlanabilmektedir. Yapılan araştırmalar çalışanların karar alma süreci içerisinde aktif rolünün bulunduğu durumlarda uygulamaları değerlendirmede daha objektif olduklarını ortaya koymaktadır. Fikirleri alınan ve sürece katkı sağlayan çalışanlar prosedürleri daha adil olarak algılamaktadır. Ayrıca yöneticilerin örgütsel adaletsizlik algısının ile sonuçlar konusunda eğitim verilmesi örgütte adalet iklimi oluşumunu olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Reference

- Aktaş, S. (1996). *Aristo felsefesinde adalet* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Aquino, K., Griffith R. W., Allen, D. G., ve Hom, P. W. (1997). Integrating Justice Constructs into The Turnover Process: A Test Of A Referent Cognitions Model. *The Academy of Management Journal*, 40(5), 1208-1227
- Aristoteles: Nichamachos'a Etik, Çev.Furkan Akderin, İstanbul, Say Yayınevi, 2014.
- Aristoteles (2009). *Politika*. (Çeviren: Mete Tunçay). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barclay, L., Skarlicki, D. P., & Pugh, S. D. (2005). Exploring the role of emotions in injustice perceptions and retaliation. *Journal of Applied Psychology*, 90, 629–643. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.629>.
- Beugré, C.D. ve Baron R. A. (2001). Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural and interactional Justice, *Journal of Applied Social Psychology*, Volume.31,issue.2, February,324-339.
- Bernerth J. B., Armenakis A. A. , Feild H. S. ve Walker H. Jack. Justice, cynicism, and Commitment A Study of important Organizational Change Variables, *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 43:3, September 2007, 303-326.
- Bies, R. J., & Tripp, T. M. (2002). Hot flashes, open wounds: Injustice and the tyranny of its emotions. In S. Gilliland, D. Steiner, & D. Skarlicki (Eds.), *Emerging perspectives on managing organizational justice* (pp. 203–223). Information Age Publishing.
- Bies, R. (2001). *Organizational Injustice: The Sacred And The Profane*. In J. Greenberg, ve R. Cropanzano (Eds.), *Advances In Organizational Justice* (89-119). Stanford, Ca: Stanford University Press.
- Brandes, P. (1997). *Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, Doctoral Dissertation, Division of Research and Advanced Studies of the University of Cincinnati.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.
- Collins, B.J., Mossholder, K.W., ve Taylor, S.G. (2012). Does Process Fairness Affect Job Performance? It Only Matters If They Plan To Stay. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1007-1026.
- Collic, T., Graham, B., ve Sparks, B. (2002). Fair process revisited: Differential effects of interactional and procedural justice in the presence of social comparison information. *Journal of Experimental Social Psychology*, 38, 545-555.

- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Colquitt, J. A., & Shaw, J. C. (2005). How should organizational justice be measured? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 113–152). Erlbaum.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Judge, T. A., & Shaw, J. C., (2006). Justice And Personality: Using Integrative Theories To Derive Moderators Of Justice Effects, *Organizational Behavior And Human Decision Process*, Vol. 100, Issue 1, 110-127.
- Colquitt, J. A., Long, D. M., Rodell, J. B., & Halvorsen-Ganepola, M. D. K. (2015). Adding the “in” to justice: A qualitative and quantitative investigation of the differential effects of justice rule adherence and violation. *Journal of Applied Psychology*, 100, 278–297. <https://doi.org/10.1037/a0038131>.
- Colquitt, J. A., & Rodell, J. B. (2015). Measuring justice and fairness. In R. Cropanzano & M. Ambrose (Eds.), *The Oxford handbook of organizational justice* (Vol. 1). Oxford University Press.
- Cowherd, D. M. & Levine, D. I. (1992). Product Quality and Pay Equity between Lower-level Employees and Top Management: An investigation of Distributive Justice Theory. *Administrative Science Quarterly*, 37(2), 302- 320.
- Cropanzano, R., Stein, J. H., & Nadisic, T. (2011). Social justice and the experience of emotion. Routledge. <https://doi.org/10.1111/peps.12006-3>
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The Management Of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, R., & Rupp, D. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities And Other Denizens Of Organizational Justice. *Journal Of Vocational Behavior*, 58(2), 164–209.
- Cropanzano R., Rupp D.E, Byrne Z.S (2003). The Relationship Of Emotional Exhaustion To Work Attitudes, Job Performance, And Organizational Citizenship Behaviors . *Journal Of Applied Psychology*, 88 (1), 160-169.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M.S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(4), 874-900.
- Cropanzano, Russell S. Deborah E. Rupp, Meghan A. Thornton & Ruodan Shao, (2016) “Organizational Justice and Organizational Citizenship”, *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior*, Editör: Philip Podsakoff, Scott B. Mackenzie, and Nathan P. Podsakoff: Oxford Handbooks

- Cugucero-Escofet N. ve Fortin M.(2014). One Justice or Two? A Model of Reconciliation of Normative Justice Theories and Empirical Research on Organizational Justice. *J Bus Ethics* .124:435–451.
- De Cremer, D., & Van Hiel, A. (2006). Effects of another person's fair treatment on one's own emotions and behaviors: The moderating role of how much the other cares for you. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2), 231–249. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.10.002>
- Deconinck, James B., ve Stilwell, C.D. (2004). Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction And Supervisor Satisfaction In A Model Of Turnover Intentions. *Journal of Business Research*, 57, 225-231.
- Eflatun: Devlet, Çev. Selahattin Eyüboğlu, M. Ali Cimcoz, İstanbul, Remzi Kitabevi, 1985.
- Elovainio, M., Kivimäki, M., Vahtera, J., Virtanen, M., & Keltikangas-Järvinen, L. (2003). Personality as a moderator in the relations between perceptions of organizational justice and sickness absence. *Journal of vocational behavior*, 63(3), 379-395.
- Erkanlı, H. (2009). Örgütsel Adalet ve Kültür İlişkisi: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bazı İşletmelerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi SBE, İşletme ABD, Ankara.
- Fleishacker S.(2004). *A Short History Of Distributive Justice*, Usa: Harvard University Press
- Folger, R., Rosenfield, D., ve Rheaume, K. (1983). Role-Playing Effects Of Likelihood And Referent Outcomes On Relative Deprivation. *Representative Researchin Social Psychology*, 13, 2-10.
- Folger, R., ve Martin, C. (1986). Relative Deprivation And Referent Cognitions: Distributive And Procedural Justice Effects. *Journal Of Experimental Social Psychology*, 22(6), 531-546.
- Folger, R. (1987). Reformulating The Preconditions Of Resentment: A Referent Cognitions Model.In J. C. Masters ve W. P. Smith (Eds.), *Social Comparison, Social Justice And Relative Deprivation: Theoretical, Empirical And Policy Perspectives*.(183-215). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum
- Folger, R. (2001). ‘Fairness Theory: Justice as Accountability, in *Advances in Organizational Justice*, Greenberg, J. and Cropanzano, R.(ed.), Stanford University Press, Stanford, California.
- Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice And Human Resource Management*. London: Sage Publicationsinc

- Folger, Robert ve Mary A. Konovsky(1998) “Effects of Procedural Justice, Distributive Justice, and Reactions to Pay Raise Decisions”, *Academy of Management Journal*, Vol.32, No.1, ss.115-130.
- Fortin, M. (2008). Perspectives on Organizational Justice: Concept Clarification, Social Context İntegration, Time and Links With Morality.international Journal of Management Reviews, 10(2), 93-126.
- Goldman, B. M. (2003). The Application Of Referent Cognitions Theory To Legal-Claiming By Terminated Workers: The Role Of Organizational Justice And Anger. *Journal Of Management* 29(5), 705- 728.
- Greenberg, J. (1990) Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow, *Journal of Management*, Vol.16, No.2, 399-432.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, *Academy of Management Review*, Vol.12, No.1, 9-22
- Greenberg, J., & Bies, R. J. (1992). Establishing the role of empirical studies of organizational justice in philosophical inquiries into business ethics. *Journal of Business Ethics*, 11(5), 433-444.
- Greenberg, J. (2001). Setting the Justice Agenda: Seven Unanswered Questions About What, Why, and How, *Journal of Vocational Behavior*, 58, 210-219.
- Greenberg, J., ve Wiethoff, C. (2001). Organizational Justice As Proaction And Reaction. Implications For Research And Application.in R.
- Gilliland, S. (2008). The tails of justice: A critical examination of the dimensionality of organizational justice constructs. *Human Resource Management Review*, 18(4), 271. [https:// doi. org/ 10. 1016/j. hrmr. 2008. 08. 001](https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.08.001).
- Harlos, K. P., Pinder, C. C. (1999). Patterns of organizational justice: A taxonomy of what employees regard as unjust. *Advances in Qualitative Organizational Research* (pp. 97–125), Vol.2. JAI Press.
- Hegtvedt, K. A., ve Johnson C. (2000). Justice Beyond Theindividual: A Future With Legitimation. *Social Psychology Quarterly*, 63, 298-311.
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52, 1280–1300. [https:// doi. org/10. 1037/ 0003- 066X. 52. 12. 1280](https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.12.1280)
- Hillebrandt, A., & Barclay, L. J. (2013). Integrating organizational justice and affect: New insights,challenges, and opportunities. *Social Justice Research*, 26(4), 513–531. [https:// doi. org/ 10. 1007/ s11211- 013- 0193](https://doi.org/10.1007/s11211-013-0193)
- Hubbell, A. P., ve Chory-Assad, R. M., (2005).Motivating Factors:Perceptions of Justice and Their Relationship with Managerial andOrganizational Trust, *Communication Studies*, Vol. 56, No. 1, 47-70.

- İşbaşı, J.Ö. (2001). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütse-
lAdalete İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki
Rolü, Yönetim Araştırmaları Dergisi, Ekim 1 (1), 51-73.
- Ito, T. A., Larsen, J. T., Smith, N. K., & Cacioppo, J. T. (1998). Negative in-
formation weighs more heavily on the brain: The negativity bias in eva-
luation categorizations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75,
887-900. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.75.4.887>
- Jones, D. A., & Skarlicki, D. P. (2013). How perceptions of fairness can chan-
ge: A dynamic model of organizational justice. *Organizational Psycho-
logy Review*, 3(2), 138-160. <https://doi.org/10.1177/2041386612461665>
- Karagöz Yıldız (2002) Liberal Öğretide Adalet, Hak ve Özgürlük, Cumhuri-
yet Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, Aralık,-
Cilt:26, Sayı:2, 267-295.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on
business organizations. *Journal of management*, 26(3), 489-511.
- Kymlicka, W., & Kılıç, E. (2004). Çağdaş siyaset felsefesine giriş. İstanbul Bilgi
Üniversitesi.
- Labroo, A. A., & Patrick, V. (2009). Psychological distancing: Why happiness
helps you see the big picture.
Journal of Consumer Research, 35, 800-809. <https://doi.org/10.1086/593683>
- Lind, E. A. (2001). Fairness Heuristic Theory: Justice Judgements As Pivotal
Cognitionsin Organizational Relations.in J. Greenberg & R. Cropan-
zano (Eds.), *Advancesin Organizational Justice* 56-88). Stanford, CA:
Stanford University Press.
- Luthans, F.(1981). *Organizational Behavior*, USA:McGraw-Hill,inc.
- Mcfarlin, Dean B. ve Sweeney, Paul D. (1992). Distributive And Procedural
Justice As Predictors Of Satisfaction With Personal And Organizational
Outcomes, *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637
- Moorman R.H. (1991) Relationship Between Organizational Justice And Or-
ganizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence
Employee Citizenship?. *Journal Of Applied Psychology*, 76: 845-855.
- Ololube, N. P. (2016). *Handbook of Research on Organizational Justice and
Culture In Higher Education Institutions*. The USA:IGI Global.
- Özmen, T.Ö, Arbak, Y ve Süral Özer P. (2005), “Değerler ve Adalet”, 13. Ulu-
sal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul, 12-14
Mayıs 2005, 161-166.
- Pillai, Rajnandini, Chester A. Schriesheimand Eric S. Williams; (1999), Fair-
ness Perceptions and Trust as Mediatorsfor Transformationaland Tran-

- sactional Leadership: A Two Sample Study, *Journal of Management*, Vol.25, No.6, 897- 933.
- Poussard, Jale Minibaş. ve Erkmen, T. (2008), *Yönetim, İletişim, Kültür*. Arıkan Yayınları.
- Rawls, J. (1971). *A Theory Of Justice*. Cambridge, MA: Belknap Press.
- Rawls, J. (2003). *Justice As Fairness: A Restatement*. Cambridge, MA: The Belknap Press Of Harvard University Press.
- Rupp, D. E., & Spencer, S. (2006). When customers lash out: the effects of customer interactional injustice on emotional labor and the mediating role of discrete emotions. *Journal of applied psychology*, 91(4), 971.
- Sandel, M. J. (1982). *Liberalism And The Limits of Justice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Schmiesing, J. R., Safrit, D. R. ve Gliem, A. J. (2003). Factors Affecting O.S.U. Extension Agents' Preceptions of Organizational Justice and Job Satisfaction. *Journal of International Agricultural and Extension Education*, 10(2), 25-33.
- Sen, A. (1992). *Inequality Reexamined*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Simons, T., ve Roberson, Q. (2003). Why Managers Should Care About Fairness: The Effects Of Aggregate Justice Perceptions On Organizational Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 432-443.
- Skarlicki, D.P., ve Kulik, C.T. (2004). Third-party Reactions To Employee (mis)Treatment: A justice perspective. *Research in Organizational Behavior*, 26, 183-229.
- St-Pierre ve Holmes D. (2010) The Relationship Between Organizational Justice And Workplace aggression. *Journal Of Advanced Nursing* 66 (5), 1169-1182.
- Thomas, P., ve Nagalingappa, G. (2012). Consequences Of Perceived Organizational Justice: An Empirical Study Of White-Collar Employees. *Journal of Arts, Science and Commerce*, 3(2), 54-63.
- Tremblay, M. ve Roussel, P. (2001). Modelling The Role of Organizational Justice: Effects On Satisfaction And Unionization Propensity of Canadian Managers. *The international Journal of Human Resource Management*, 12(5), 717-737.
- Van Den Bos, K., Vermunt, R., ve Wilke, H.A.M.(a) (1997). Procedural And Distributive Justice: What is Fair Depends More On What Comes First Than On What Comes Next. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 72, 95-104.
- Vermunt, R., ve Steensma, H. (2001). Stress And Justice In Organizations: An Exploration Into Justice Processes With The Aim To Find Mechanisms To Reduce Stress. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace:*

From Theory To Practice (Vol. 2). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 27-48.

Yürür, Senay. (2008). Örgütsel Adalet ile İş tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt.13, Sayı.2,.295- 312.

Psikolojik Sözleşme İhlali 8

Havva Değirmenci Tarakcı¹

Özet

Psikolojik sözleşme, çalışan ile işveren arasında yazılı olmayan, karşılıklı beklentilere ve taahhütlere dayalı zımni bir anlaşma olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali, taraflardan birinin yükümlülüklerini yerine getirmediği algısıyla ortaya çıkar ve genellikle kötü yönetim, iletişim eksiklikleri veya gerçekçi olmayan beklentilerden kaynaklanır. İhlal, çalışanlarda öfke, hayal kırıklığı, güvensizlik ve tükenmişlik gibi olumsuz duygusal tepkileri tetikleyerek iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performansı olumsuz etkiler. Bunun yanı sıra, devamsızlık, işten ayrılma niyeti, sinizm ve hatta sabotaj gibi yıkıcı davranışlara yol açabilir. Çalışma, ihlalin öncüllerini (örneğin, zayıf iletişim, adaletsiz yönetim, örgütsel değişimler) ve sonuçlarını sistematik bir şekilde ele almakta; güncel örneklerle kavramın pratikteki yansımalarını değerlendirmektedir. Psikolojik sözleşme ihlalinin önlenmesi için şeffaf iletişim, etik liderlik, örgütsel adalet ve düzenli geri bildirim mekanizmalarının önemine vurgu yapılmaktadır. Bu bölüm, örgütsel davranışın gölgede kalan yönlerini anlamak ve yönetmek için psikolojik sözleşme ihlalinin kritik bir lens sunduğunu savunmakta; işverenlerin güven temelli ilişkiler kurarak ihlal risklerini azaltmalarının, hem çalışan memnuniyetini hem de örgütsel sürdürülebilirliği artıracaklarını öne sürmektedir. Bu çalışma, örgütsel davranış literatürüne, psikolojik sözleşme ihlalinin çok boyutlu yapısını ve modern iş yaşamındaki etkilerini derinlemesine inceleyerek katkıda bulunmayı hedeflemektedir.

GİRİŞ

İstihdam, bireylerden topluma, işletmelerden devletlere kadar geniş bir yelpazede etkileri olan çok boyutlu ve dinamik bir olgudur. Çalışanların yaşam kalitesini yükseltmesi, devletin vergi gelirlerini artırması, toplumsal kalkınmayı desteklemesi ve örgütlerin sürdürülebilir büyümesini sağlaması gibi unsurlar, istihdamın ekonomik ve sosyal önemini ortaya koymaktadır (Blustein vd., 2019). Bireyler için çalışma, yalnızca maddi kazanç elde etme

1 Öğr. Gör. Dr., Hitit Üniversitesi, havvatarakci@hitit.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-4149-0651

aracı olmanın ötesinde, insan onuruna saygı duyulan ve yaşama anlam katan bir eylem olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, istihdam ilişkisinin temelinde verimlilik, adalet ve çalışanların karar alma süreçlerine katılım hakkı gibi ilkeler yer almaktadır (He vd., 2023). Bu ilkeler, modern iş yaşamında hem bireysel hem de örgütsel düzeyde sürdürülebilir bir iş ilişkisinin temel taşlarını oluşturmaktadır.

Bilimsel ve teknolojik gelişmeler, insan yaşamının her alanında olduğu gibi iş dünyasında da köklü dönüşümlere yol açmıştır. Bu dönüşümler, çalışanlar ile işverenler arasındaki karşılıklı beklentilerin yeniden şekillenmesine ve farklı sözleşme türlerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Günümüz çağdaş örgütlerinin başarısı, istihdam ilişkilerinin yalnızca maddi teşviklerle değil, aynı zamanda çalışanların duygusal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde yapılandırılmasıyla mümkün olmaktadır. Bu noktada, resmi iş sözleşmelerinin ötesine geçen ve taraflar arasındaki karşılıklı güveni, bağlılığı ve beklentileri düzenleyen psikolojik sözleşmeler, modern insan kaynakları yönetiminin temel bir unsuru olarak öne çıkmaktadır. Psikolojik sözleşmeler, çalışanların ve işverenlerin birbirlerine karşı algıladıkları yükümlülükleri ifade eden zımni anlaşmalar olarak tanımlanmakta olup, örgüt içindeki iletişimin kalitesini artırmada ve iş ilişkilerinin sürdürülebilirliğini sağlamada kritik bir rol oynamaktadır (Rousseau, 2004). Bu sözleşmeler, işverenin çalışanlara sunduğu maddi ve manevi taahhütlerle, çalışanın örgüte katkıda bulunma sorumluluğunu dengeleyerek iş ilişkisinin uzun vadeli başarısını destekler.

İnsan kaynağı, işletmelerin uzun vadeli hedeflerine ulaşmasında ve rekabet avantajı elde etmesinde en kritik stratejik kaynaklardan biri olarak kabul edilmektedir (Bakan vd., 2014). İşletmelerin sürdürülebilir başarıyı yakalayabilmesi, insan kaynağının değerini anlaması ve buna uygun bir yönetim anlayışı benimsemesiyle doğrudan ilişkilidir. İş ilişkisinin başlangıcında, işverenler ile çalışanlar arasında çalışma koşullarını, beklentileri ve karşılıklı yükümlülükleri tanımlamak amacıyla resmi iş sözleşmeleri düzenlenmektedir. Bu sözleşmeler, işin süresi, çalışandan beklenen performans, tatil günleri, ücretlendirme ve yan haklar gibi unsurları içermektedir. Ancak, resmi sözleşmeler, tarafların taahhütlerini yerine getirme süreçlerini izlemek ve değerlendirmek için genellikle yeterli bir denetim mekanizması sunmamaktadır. Bu eksikliği gidermek amacıyla, yazılı olmayan ancak iş ilişkisinin kalitesini doğrudan etkileyen psikolojik sözleşmeler devreye girmektedir (Gültekin, 2022). Psikolojik sözleşmeler, işveren ve çalışan arasındaki zımni anlaşmaları düzenleyerek, güven ve bağlılık temelli bir iş ortamının oluşmasına olanak tanımaktadır (Guest, 1998).

Resmi sözleşmelerin aksine, psikolojik sözleşmeler algısal bir nitelik taşımakta ve taraflar arasındaki karşılıklı beklentilere dayalı bir uzlaşmayı ifade etmektedir. Çalışanlar, emeklerinin karşılığında adil bir ücret, sosyal haklar ve yeterli dinlenme süreleri gibi beklentilere sahipken, işverenler de verilen ücret ve imkanlar karşılığında işin nitelikli bir şekilde yerine getirilmesini beklemektedir. Bu karşılıklı beklentilerin karşılanması, verimli ve sağlıklı bir işyeri ortamının oluşumuna katkı sağlar. Ancak, başlangıçta üzerinde uzlaşılan taahhütlerin unutulması, verilen sözlerin yerine getirilmemesi ya da beklentilerin karşılanmaması, psikolojik sözleşme ihlali olarak adlandırılmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali, genellikle kötü yönetim uygulamalarından veya iletişim eksikliklerinden kaynaklanmakta ve çalışanların güvenini zedeleyerek iş tatminini, motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkilemektedir (Robinson ve Brown, 2004). Ayrıca temelinde beklentilerin yer aldığı bu tür sözleşmeler bozulmaya da oldukça müsaittir (Aslanov, 2019). Bu durum, örgütsel davranışın karanlık yüzünü oluşturan unsurlardan biri olarak, hem çalışanların bireysel performanslarını hem de örgütün genel verimliliğini tehdit eden ciddi bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlalinin çok boyutlu yapısı, bu kavramın yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda örgütsel süreçler ve ilişkiler üzerinde de derin etkiler yarattığını göstermektedir. İhlalin öncülleri, örneğin zayıf iletişim, adaletsiz yönetim uygulamaları veya gerçekçi olmayan beklentiler, örgütsel kültür ve liderlik tarzıyla yakından ilişkilidir. Bunun yanı sıra, ihlalin sonuçları, çalışanların işten ayrılma niyeti, düşük motivasyon, örgütsel vatandaşlık davranışlarında azalma ve hatta iş yerinde sabotaj gibi olumsuz davranışlarla kendini gösterebilir (Zhao vd., 2007). Bu bağlamda, psikolojik sözleşme ihlalinin ayrıntılı bir şekilde ele alınması, hem öncüllerinin hem de sonuçlarının sistematik bir şekilde değerlendirilmesi, örgütler ve çalışanlar için önemli faydalar sağlayacaktır. Bu çalışma, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel davranışın karanlık yüzünü nasıl şekillendirdiğini incelemeyi amaçlamakta; bu kavramın çalışan-işveren ilişkileri, iş tatmini ve örgütsel verimlilik üzerindeki etkilerini ortaya koyarak literatüre katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Ayrıca, bu yazısız ve gayri resmi sözleşmelerin ihlalinin, işletme yönetimi ve örgütsel davranış literatüründe diğer çalışmalar için yol gösterici bir çerçeve sunması beklenmektedir.

PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN TEORİK ÇERÇEVESİ

Psikolojik sözleşme 1960'larda Levinson ve arkadaşları (1962) tarafından ortaya atılmış bir terimdir. Bu terimi, iki taraftan birinin almaya hak kazandığı diğer tarafın vermekle yükümlü olduğu hakkındaki inançları oluşturmaktadır şeklinde tanımlamışlardır (Levinson vd., 1962). Argyris

(1962), psikolojik sözleşmenin öznel boyutundan bahsetmiş ve çalışan ile örgüt arasında kurulan yazısız anlaşmalardır şeklinde tanımlamıştır. Ardından Kotter (1973) psikolojik sözleşmeyi, çalışan ile örgüt arasında birbirlerinden almayı ve vermeyi umdukları beklentileri belirleyen örtük sözleşmeler olarak tanımlamıştır. Psikolojik sözleşme ile ilgili ilk tanımlamalar 1960’larda yapılmasına rağmen örgütsel davranış literatürüne girmesi 1980’leri bulmuştur (Millward ve Brewerton, 1999). Kavramı örgütsel davranış alanında ilk inceleyen araştırmacılardan biri olan Farnsworth (1982), psikolojik sözleşmeyi; çalışanlar ile örgütler arasındaki karşılıklı beklenti ilişkisini ifade etmek için kullanmıştır. Ardından Rousseau’nun (1989) zımnî sözleşmeler ve psikolojik sözleşmeler ayrımı ile psikolojik sözleşmeler daha resmi bir boyut kazanmıştır. Rousseau (1995) psikolojik sözleşmeyi, çalışanın verilmiş sözlere dair inancı ve çalışan ile örgüt arasındaki karşılıklı yükümlülükler olarak tanımlamıştır. Psikolojik sözleşme, çalışanın kurulan bir istihdam ilişkisinde karşılıklı yükümlülükler ve faydalar hakkında sahip olduğu inançlarıdır (Topa vd., 2022). Bir diğer tanıma göre ise, çalışan ve işveren arasında beklentilerin açıklandığı sözleşmelerdir (Rosen vd., 2009). Bu tür sözleşmelerin temeli, iki tarafın birbirlerine verdikleri sözlerden ve bu sözlerin yerine getirileceğine dair inançlardan oluşmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994). Bu inançlar çalışanlarda bir algının oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Bu doğrultuda çalışan, sıkı çalışması ve örgüte gösterdiği sadakat karşılığında terfi ve iş güvenliği fırsatlarını yakalayabileceğine dair bir inanca sahip olabilmektedir (Shore ve Tetrick, 1994). Tüm bu tanımlardan hareketle psikolojik sözleşmeyi, çalışan ve işveren arasında kurulan, karşılıklı beklentilerden ve vaatlerden oluşan, yazısız sözleşmelerdir şekilden tanımlamak mümkündür.

Psikolojik sözleşmenin dinamiklerini onu tanımlayıcı özellikleri oluşturmaktadır. Rousseau (2004), psikolojik sözleşmenin altı temel özelliğinden bahsetmiştir. Bunlar;

- **Gönüllü seçim:** Psikolojik sözleşmelerin temeli özgürce verilen vaatlere dayandığı için yerine getirilme konusunda tarafı daha fazla motive etmektedir.
- **Karşılıklı Anlaşmaya İnanma:** Psikolojik sözleşmeler, karşı tarafın vaatlerine ilişkin kendi anlayışını yansıtmaktadır. Bireyler çoğunlukla öznel çıkarımlar yapma eğilimindedirler.
- **Eksiklik:** Psikolojik sözleşmeler uzun vadeli iş ilişkileri için yeterli gelmeyebilir. Çalışan ve işveren uzun vadeli bir iş ilişkisinde başlangıçta verilen sözleri hatırlamakta güçlük yaşayabilmektedir.

Ayrıca zamanla değişen şartlar sebebiyle sözleşmede değişikliklere gidilmesi gerekebilecektir.

- **Çoklu Sözleşme Yapıcılar:** Psikolojik sözleşmeler birçok bilgi kaynağı tarafından şekillenerek yorumlanmaktadır. Bu bilgi kaynakları da sözleşmeyi zedeleyebilmektedir.
- **Sözleşme Başarısız Olduğunda Kayıpları Yönetme:** Psikolojik sözleşmenin tarafları davranışlarını yönlendirmek için sözleşmelere güvenirlerse, karşı tarafın sözünü yerine getirmemesi birtakım zararlara neden olmaktadır. Bu zararlar psikolojik sözleşmenin öfke, kızgınlık gibi olumsuz sonuçlar doğurmasının temel nedenini oluşturmaktadır.
- **İstihdam İlişkisinin Modeli Olarak Sözleşmeler:** Psikolojik sözleşmeler karşılıklı iş ilişkisinin zihinsel bir modelini oluşturmaktadır. Bu model sayesinde taraflar gelecekteki beklentilerini mantıklı bir anlayış çerçevesine oturtturabileceklerdir.

Psikolojik sözleşme, çalışan ile işveren arasındaki karşılıklı beklentilerin uyumunu sağlamayı hedefleyen temel bir araç olarak, bireysel gelişimi ve örgütsel verimliliği desteklemenin yanı sıra ücretlendirme, iş tatmini ve örgütsel talepler arasında denge kurucu bir rol üstlenmektedir (Guest, 1998). Bu bağlamda, psikolojik sözleşmeler, doğrudan ekonomik taahhütler içermese de, çalışanların ekonomik davranışlarını şekillendirme potansiyeline sahiptir (Mao vd., 2008). Dahası, bu sözleşmeler, çalışan ile organizasyon arasındaki ilişkinin niteliğini ve derinliğini analiz etmede kilit bir kavram olarak öne çıkmakta; yalnızca istihdam ilişkilerinin dinamiklerini anlamlandırmakla kalmayıp, aynı zamanda çalışanların bireysel performansları üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olmasıyla da önem kazanmaktadır (Guo, 2015: 16).

Rousseau (1995), psikolojik sözleşmeleri uygulanış biçimleri, süreleri, etkileri gibi birtakım özelliklerini göz önüne alınarak dört farklı türe ayırmıştır. Bunlar;

Tablo1: Psikolojik Sözleşme Türleri

İŞLEMSEL • Düşük çalışan bağlılığı • Yeni sözleşmelere girme özgürlüğü • Zayıf tanımlama • Çok az öğrenme • Sınırlı süreli Örneğin, bayram dönemlerinde işe alınan perakende satış elemanı	GEÇİŞSEL • Belirsizlik • Yüksek kazanç • İstikrarsızlık Örneğin, küçülme, birleşme veya satın alım sonrası çalışan deneyimleri
DENGELİ • Yüksek üye bağlılığı • Karşılıklı destek • Dinamik yapı • Yüksek entegrasyon Örneğin, yüksek katılımlı ekip üyesi	İLİŞKİSEL • Yüksek üye bağlılığı • Yüksek duygusal bağlılık • Kararlılık Örneğin, aile şirketi üyeleri

Kaynak: Rousseau (1995)

Psikolojik sözleşmeler temelinde vaatlere dayanmaktadır. Rosseau ve Park, (1993) vaadin üç bileşeninden bahsetmektedir. Bunlar vaat, ödeme ve kabuldür. Vaat, gelecekte gerçekleştirileceğine dair verilen sözlerdir ve psikolojik sözleşmeler organizasyonun çalışana verdiği bu vaatlere dayanmaktadır. Vaatler insan kaynakları veya yöneticiler gibi araçlar vasıtasıyla da verilebileceği gibi, örgütün çalışana yönelik geçmişteki tutumu da bu tutumu sürdürmeyi taahhüt ettiği anlamına gelerek vaat yerine geçebilmektedir (Eisenberg vd., 1986). Örneğin, insan kaynakları müdürünün yüksek performans gösteren çalışana, performansında yılsonuna kadar bir düşüş olmazsa gelecek yıl bir üst kademeye terfi ettireceğini söylemesi geleceğe dönük bir vaattir. Ödeme ise, çalışanın önemli gördüğü bir vaat karşılığında bir şey teklif edildiğinde gerçekleşmektedir (Shore ve Tetrick, 1994). Örgütler çalışanlarına vaatlerle tutarlı bir biçimde ödüllendirdiğinde kurumsal yükümlülüğünü yerine getirmiş demektir. Yıl boyu performansını düşürmeden işini yapan bir çalışana gelecek yıl söz verilen terfinin verilmesi örgütün sözlerini yerine getirmesi anlamına geldiği gibi sonraki vaatlerine de bir güvence oluşturmaktadır. Bu doğrultuda verilen vaatlerin yerine getirildiğini gören çalışanda motivasyon, sorumluluk alma ve daha çok çalışma istekleri doğacaktır. Vaatlerin üçüncü bileşeni olan kabul, sözleşme şartlarına uymaya gönüllü olarak katılmayı yansıtmaktadır (Rosseau ve Park, 1993). Kabul hem çalışanın hem işverenin bu psikolojik sözleşme şartlarını onayladıkları ve bu şartlardan sorumlu oldukları anlamına gelmektedir. İki tarafta sözleşmeden sorumludur ve şartları yerine getirerek

sözleşmeye devam edebilecekleri gibi sözleşmeyi ihlal etmeyi ve bozmayı da seçebileceklerdir (Shore ve Tetrick, 1994).

Sonuç olarak işverenin vaatleri, imaları, sözleri çalışan için bir teşvik aracı olarak psikolojik sözleşmenin kurulmasına zemin hazırlayacaktır. Her iki taraf için de vaatlerin yerine getirilmesi psikolojik sözleşmenin devamlılığı açısından büyük önem gösterecektir.

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

İhlal, bireyin karşı tarafın yükümlülüklerini yerine getirmediğine dair algısını ifade eder (Akar ve Yörük, 2024). Bu algının merkezinde ise genellikle ihanete uğrama hissiyle birlikte ortaya çıkan kızgınlık, öfke ve acı gibi yoğun duygular yer almaktadır. Bireyde oluşan bu duygusal tepki, psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğine dair güçlü bir gösterge olarak kabul edilmektedir. Sözleşme şartlarının karşılanmadığına yönelik algı, örgüt içinde olumsuz davranışların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Kutaula vd., 2020). Nitekim, ihlale bağlı olarak gelişen hayal kırıklığı yalnızca bireyin motivasyonunu ve bağlılığını zedelemekle kalmayıp, örgüt içerisindeki diğer çalışanları ve genel çalışma atmosferini de olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Lilly, 2020). İş ilişkisi zaman içinde evrilirken, tarafların beklentilerinde de değişiklikler yaşanabilmekte; bu süreçte başlangıçta verilen sözlerin unutulması veya göz ardı edilmesi söz konusu olabilmektedir. Bu durum, zamanla psikolojik sözleşme ihlaline zemin hazırlamaktadır.

Psikolojik sözleşme ihlali çoğu yerde algıyla birlikte ele alınsa da (Khan vd., 2021; Su vd., 2023) Robinson ve Rousseau (1994), psikolojik sözleşmenin sadece çalışan algısından ibaret olmadığını, işveren ile çalışan arasında karşılıklı sorumluluk ve haklara dayandığını belirtmişlerdir. Topa vd. (2022)'e göre psikolojik sözleşme ihlali; sözleşme taraflarından birinin diğerinin sorumluluk ve sözlerini yeterince yerine getirmediği algısına dayanan öznel bir deneyimdir. Psikolojik sözleşme ihlalinin bir süreç olduğunu öne süren Shore ve Tetrick (1994)'e göre ise; örgütten elde ettiği bilgilere göre sözleşmenin temel şartlarının yerine getirilmediğini düşünen çalışanın ortaya çıkardığı tepkidir. Algılanan ihlal, psikolojik sözleşme taraflarının birbirlerine vaatleri ve sağladıkları hakkındaki algısına dayanana bilişsel bir değerlendirmeyi temsil etmektedir (Morrison ve Robinson, 1997).

Çalışanın psikolojik sözleşme ihlalinin altında örtük bir denklem olduğunu ileri süren Morrison ve Robinson (1997), bu denklemin iki tarafın algı ve vaatlerini yansıttığını varsaymaktadır. Psikolojik sözleşme ihlalinin daha

net anlaşılabilmesi için kurulan bu denklem, çalışanın algısının işverenin vaatlerine oranı ile çalışanın örgüte faydalarının vaat ettiği oraniyle karşılaştırılmasından oluşmaktadır. Yani, karşılaştırma, örgütün vaatlerini ne kadar iyi yerine getirdiği ile çalışanın bunu ne kadar iyi yaptığı arasındaki orandır.

Tablo 2: Psikolojik Sözleşme İhlali Denklemi

Örgütün Sağladığı Faydalar	ORANLA	Çalışanın Sağladığı Katkıları
Örgütün Vadettiği Faydalar		Çalışanın Vadettiği Katkıları

Kaynak: Morrison ve Robinson (1997)

Denklemde sol taraftaki örgüte ait sağlanan ve vaat edilen faydaların oranı, sağ taraftaki çalışanın sağladığı ve vaat ettiği katkılardan daha az olduğu algılanırsa çalışanın psikolojik sözleşme ihlalinin gerçekleştiğini belirleme ihtimali daha yüksek olacaktır. Örneğin, kendisine vaat edildiğine inandığı bir ücreti alamayan çalışan beklediği ücret karşılığında zaten göstermiş olduğu performansı vaat ettiği performansla kıyaslayarak değerlendirecektir. Bu durumda çalışan, karşılık alamadığı durumlarda sözleşmeyi sürdürmeyi bırakmak durumunda kalacak ve sözleşme ihlalinin gerçekleştiği sonucuna varacaktır.

Robinson ve Rousseau (1994), psikolojik sözleşme ihlalinin yalnızca taahhütlerin yerine getirilmemesi olarak değil, aynı zamanda bu ihlallerin algılanma biçimlerine göre sınıflandırılabilir farklı türleri olan dinamik bir süreç olarak ele almışlardır. Aşağıdaki tabloda, bu yaklaşıma dayalı olarak belirlenen psikolojik sözleşme ihlali türleri özetlenmektedir.

Tablo 3: Psikolojik Sözleşme İhlali Türleri

İhlal Türü	Açıklama	Örnek
Eğitim/ Geliştirme	İşverenin eğitim vaatlerini yerine getirmemesi ya da istenen düzeyde yerine getirmemesi	Satış eğitiminin pazarlama eğitiminin ayrılmaz bir parçası olduğu söylenerek vaat edilmesi ancak gerçekleştirilmemesi
Tazminat	Vaat edilen ve yerine getirilen ücret, yan haklar ve ikramiyeler arasındaki tutarsızlık	Vaat edilen tazminatın verilmemesi veya az verilmesi sonucu çalışanın bunun için mücadele etmek zorunda kalması
Terfi	Terfi veya ilerleme takviminin söz verildiği şekilde ilerlememesi	Çalışanın bir yıl içerisinde yöneticiliğe terfi şansının yüksek olduğuna dair bir vaat algılaması ancak mükemmel performans ve derecelendirmelere rağmen ilk yılında terfi alamaması

İşin Niteliği	İşverenin bölümün veya işin niteliğinin yanlış tanıtıldığına dair çalışan algısı	İşverenin çalışana risk sermayeleri projelerinde çalışacağına dair söz vermesine rağmen çalışanın yöneticinin konuşmalarını hazırlaması
İş Güvenliği	İşin güvenliğine dair beklenen vaatlerin yerine getirilmemesi	Çalışanın, şirketin eğitim programından kimsenin kovulmayacağına dair söz vermesi karşılığında daha düşük ücretle çalışmayı kabul etmesi, ancak programdan sonra 4 kişinin kovulması
Geri Bildirim	Vaat edilenlerle yapılanlar arasında fark olması, beklenen geri bildirimin alınmaması	Çalışanın söz verilen performans değerlendirmelerini alamaması
Değişim Yönetimi	Çalışanlara söz verildiği gibi değişiklikler hakkında bilgi verilmemesi	Çalışana geleceği hakkında daha fazla kontrol bilgi vaat edilmesi ancak yerine getirilmemesi
Sorumluluk	Çalışana vaat edilenden daha az sorumluluk verilmesi	Çalışana daha fazla sorumluluk, stratejik düşünme ve karar alma yetkisi vaat edilmesine rağmen yerine getirilmemesi
Birey	İşverenin şirketteki çalışanlar, çalışma tarzları ve konumları konusunda yanlış bilgi vermesi	Çalışana dinamik ve zorlu bir ortamda, ülkenin en zeki insanlarıyla bir arada çalışma sözü verilmesine rağmen daha vasat bir ortam ve kişilerle çalıştığını fark etmesi
Diğer	Çalışana yerine getirilmeyen başka vaatlerde bulunulması	

Kaynak: Robinson ve Rousseau (1994)

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN NEDENLERİ

Verilen sözlerin, edilen vaatlerin yerine getirilmemesi birçok kişisel veya örgütsel sebebe dayandırılabilir. Bireyler isteyerek veya istemeden bazı durumlarda daha önceden söylediklerinin aksi davranışlarda bulunabilmektedir. İş hayatında, iş ilişkisinin başında belirlenen karşılıklı söylemlerin yerine getirilmemesi psikolojik sözleşme ihlalinin öncüllerini oluşturmaktadır.

Psikolojik sözleşme ihlaline neden olan faktörler, bireysel, ilişkisel ve örgütsel düzeyde çok boyutlu olarak ele alınmalıdır. Bu bağlamda, yalnızca yöneticilerin tutumları ya da örgütsel politikalar değil, aynı zamanda çalışanın kişisel özellikleri, algı biçimi ve örgütle kurduğu ilişkisel deneyimler de sözleşmenin ihlal edilip edilmediğini belirlemede önemli rol oynamaktadır.

Örneğin, çalışanların örgütsel adalet algısı, psikolojik sözleşme ihlaline olan duyarlılıklarını etkilemektedir. Özellikle dağıtım adaleti (ücret, terfi gibi kaynakların adil dağıtımı) ve etkileşim adaleti (saygılı, şeffaf ve onurlu iletişim) eksikliği, sözleşme ihlali algısını artıran unsurlar arasında yer almaktadır (Shore ve Tetrick, 1994). Bu durum, çalışanın işverene olan güvenini zedeleyerek gelecekteki etkileşimleri de olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

İşyeri zorbalığı (Rai ve Agarwal, 2017) ve üyeler arası etkileşimden kaynaklı sorunlar (Dulac vd., 2008) psikolojik sözleşme ihlaline sebep olan iletişim kaynaklı sorulardır. Otoriter liderlik (Jiang vd., 2017) ve iş taleplerinin yüksek olması (Vantilborgh vd., 2016) gibi davranışlar yönetimden kaynaklı sorunlardır. Karşılıklı güven eksikliğinden kaynaklanan psikolojik sözleşme ihlali özellikle çalışan ve işveren arasındaki uyumsuzluk durumlarında kendini göstermektedir.

Morrison ve Robinson (1997) psikolojik sözleşmenin iki temel öncülünden bahsetmişlerdir. Bunlar sözleşmeden vazgeçme ve uyumsuzluktur. Sözleşmeden dönme, işverenin çalışana verdiği sözü bilerek bozmasıyken, uyumsuzluk; çalışan ve işverenin sözlerinin farklı algılanması anlamına gelmektedir (Lo ve Aryee, 2003). Ayrıca şirketlerin yaşadıkları krizleri ya da ekonomik sorunları çözme için başvurdukları küçülme, yeniden yapılanma, satın alma gibi örgütsel değişimler psikolojik sözleşme ihlaline zemin hazırlayan ve etkilerinin daha çok hissedildiği durumlar arasında gösterilmektedir (Turnley ve Feldman, 1998). Lo ve Arye (2003) tarafından psikolojik sözleşmenin öncülleri ve sonuçlarının araştırıldığı çalışma sonucuna göre, örgütsel değişim, geçmişte de sözleşme ihlalinin yaşanmış olması ve olumsuz duygusallık en güçlü psikolojik sözleşme öncülü olarak gösterilmiştir.

İş yeri ortamında meydana gelen birçok etken veya işveren davranışı psikolojik sözleşme ihlaline neden olmaktadır. Örneğin işyeri zorbalığı çalışanların duygusal yönden zarar görmesine ve psikolojik sözleşme ihlaline neden olmaktadır (Kakarika vd., 2017). Ayrıca farklı kişilik tipine sahip çalışanlar psikolojik sözleşme ihlaline de farklı tepkiler verebilmektedir. Nevrotik kişiliğe sahip olanlar dışa dönüklere göre daha fazla psikolojik sözleşme ihlali algısına kapılmaktadırlar (Raja vd., 2004).

Bununla birlikte, kültürel değerler ve örgüt iklimi de psikolojik sözleşmenin oluşumunu ve sürdürülmesini doğrudan etkileyen faktörlerdendir. Kolektivist kültürlerde çalışanlar, bireyci kültürlerle kıyasla işverenin verdiği sözleri daha esnek yorumlayabilirken, bazı durumlarda uyumsuzluğu tolere etme eğilimi gösterebilmektedirler. Ancak bu esneklik, uzun vadede gizli bir memnuniyetsizlik ve duygusal tükenmişlik yaratabilir.

Psikolojik sözleşme ihlaline neden olan bir diğer önemli etken ise lider-üye etkileşimidir (LMX). Yüksek kaliteli lider-üye ilişkileri, çalışanların beklentilerinin daha açık ve anlaşılır şekilde karşılanmasını sağlarken, düşük kaliteli ilişkilerde iletişim kopuklukları ve beklenti uyumsuzlukları sözleşme ihlaline zemin hazırlayabilmektedir. Öyle ki, liderin empatik, destekleyici ve tutarlı davranışlar sergilemesi, çalışanların sözleşme ihlali algısını azaltmakta; buna karşın tutarsız ve ilgisiz liderlik tarzı, ihlal algısını artırmaktadır (Kasekende, 2017).

Ayrıca teknolojik gelişmelerin hız kazandığı ve iş yapma biçimlerinin dönüşüme uğradığı bilgi çağında, çalışan beklentilerinde de önemli değişimler yaşanmaktadır. Esnek çalışma modelleri, uzaktan çalışma, dijital denetim gibi yeni uygulamalar, çalışanların işten ve işverenden beklentilerini farklılaştırmakta ve psikolojik sözleşmenin sınırlarını yeniden tanımlamaktadır. Bu yeni çalışma biçimlerine yeterince hazırlık yapılmadan geçilmesi veya çalışanların bu süreçte yeterince bilgilendirilmemesi de sözleşme ihlali riskini artırmaktadır.

Son olarak, işe alım sürecindeki iletişim kalitesi de psikolojik sözleşmenin öncülleri arasında önemli bir yer tutmaktadır. İşverenin işe alım sürecinde pozisyonu ya da örgütü olduğundan daha olumlu tanıtması, çalışanın işe başladıktan sonra yaşadığı deneyimle beklentilerinin uyuşmamasına neden olabilir. Bu tür bir uyumsuzluk ise psikolojik sözleşme ihlalinin temelini oluşturur. Dolayısıyla, işverenlerin yalnızca işe alımda değil, çalışanın tüm örgütsel yaşam döngüsü boyunca şeffaf, tutarlı ve dürüst bir iletişim kurması büyük önem taşımaktadır.

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN SONUÇLARI

Psikolojik sözleşmeler, vaatlerin yerine getirilmesi konusunda çalışan ve işvereni motive eden, birbirlerine inanmayı tercih ettikleri bir güven ortamının oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Bu doğrultuda psikolojik sözleşmelerin olumlu sonuçlarından bahsetmek mümkündür (Taş, 2023):

- Çalışanın örgüte faydalı görevler almasına olanak tanır,
- Taraflar arasındaki duygusal bağı güçlendirir,
- Taraflar arasındaki iletişimi güçlendirir,
- Örgütsel bağlılığı artırır,
- Verimlilik artar,
- Performans yükselir,
- İş gücü devir oranı azalır,

- İş tatmininin artırır.

Psikolojik sözleşme ihlalinin sonrasındaki çalışanlarda örgüte karşı birtakım olumsuz duygular görülmeye başlamaktadır. Çalışanların örgüte karşı hissettikleri kimlik duygusunda azalmayla birlikte işverenin çalışanı istifaya zorlaması psikolojik sözleşme ihlalinin sonrasındaki meydana gelen olumsuzluklardan biridir (Robinson, 1996). Ayrıca psikolojik sözleşme ihlali algısının oluşmaya başlamasıyla birlikte, ihlali hisseden tarafta yoğun bir öfke, olumsuz duygusal tepkiler ve ihanete uğramışlık hissi meydana gelmektedir (Rousseau, 1995).

Psikolojik sözleşme ihlalinin sonuçlarıyla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, sonuçların tutum ve davranışlar olarak iki grupta incelendiği görülmektedir. Topa ve arkadaşları (2022), psikolojik sözleşme ihlalinin tutumlar üzerindeki etkisinin davranışlar üzerindeki etkisinden daha fazla olduğunu belirtmişlerdir. Tutumsal sonuçlar arasında örgütsel bağlılık, iş tatmini, algılanan destek, sinizm, örgütsel güven gibi örgütsel tutumlar yer almaktadır. Davranışsal sonuçlar arasında ise, iş performansı, devamsızlık, işten ayrılma, saldırganlık, sapkın ve antisosyal davranışlar yer almaktadır (Turnley ve Feldman, 1998; Robinson ve Brown, 2004; Zhao vd., 2007; Griep ve Vantilborgh, 2018; He vd., 2023; Lo ve Aryee, 2003). Ayrıca psikolojik sözleşmenin şartlarının karşılanmadığı durumlarda bireyler kendilerine ve başkalarına karşı zararlı davranışlarda bulunabilirler (Akar ve Yörük, 2024). İhlalden kaynaklanan hayal kırıklığı, örgüt içerisinde yıkıcı davranışlara sebep olarak çalışma ortamına zarar verebilmektedir (Lilly, 2020).

Psikolojik sözleşme ihlalinin sonuçları özetlenecek olursa aşağıdaki çıktılar elde edilecektir;

- Azalan iş tatmini,
- Azalan örgütsel bağlılık,
- Sinizm,
- Devamsızlık,
- Saldırganlık,
- Hayal kırıklığı,
- Şirkete ve işverene karşı hissedilen öfke,
- Yıkıcı davranışlar,
- Stres,

- Tükenmişlik,
- İşten ayrılma niyeti.

Sonuç olarak, psikolojik sözleşme ihlali, yalnızca bireysel düzeyde değil, örgütsel yapının geneli üzerinde de olumsuz etkiler yaratmaktadır. Çalışanların beklentilerinin karşılanmaması, duygusal bağlılıklarını ve örgüte olan güvenlerini sarsmakta; bu durum ise verimlilik kaybı, iş gücü devrinde artış ve örgüt ikliminde bozulma gibi ciddi sonuçlara yol açmaktadır. Bu nedenle, işverenlerin çalışanlarla kurdukları ilişkilerde açıklık, tutarlılık ve güven temelli bir iletişim geliştirmeleri büyük önem taşımaktadır. Psikolojik sözleşmenin sürdürülebilirliği, yalnızca çalışan memnuniyetini değil, aynı zamanda örgütsel başarıyı da doğrudan etkilemektedir.

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN GÜNCEL VE SOMUT YANSIMALARI

Psikolojik sözleşme ihlali, yalnızca teorik bir kavram olmanın ötesinde, günümüz iş dünyasında sıkça karşılaşılan ve çalışan-işveren ilişkilerini doğrudan etkileyen somut bir olgudur. Küresel ölçekte yaşanan ekonomik dalgalanmalar, yönetim anlayışlarındaki değişiklikler, dijitalleşme süreci ve pandemi sonrası oluşan yeni çalışma düzenleri, psikolojik sözleşme ihlali olgusunu daha görünür hâle getirmiştir. Çalışanlara sunulan vaatlerin tutulmaması, beklentilerin karşılanmaması ya da belirsizliğin artması; aidiyet duygusunun zedelenmesine, güven kaybına ve işten ayrılma eğiliminin artmasına yol açmaktadır. Bu kapsamda, farklı sektörlerde yaşanan güncel örnekler üzerinden psikolojik sözleşme ihlali durumlarının niteliği ve çalışanlar üzerindeki etkileri daha somut biçimde değerlendirilebilir. Aşağıda yer alan tablo, son yıllarda dünya genelinde ve Türkiye’de dikkat çeken bazı örnek vakaları özetlemektedir.

Tablo 4: Psikolojik Sözleşme İhlali Örnekleri

Örnek Olay	Sektör / Kurum	İhlal Türü	Sonuçları	Kaynak / Yıl
Elon Musk'ın Twitter'ı satın alması sonrası çalışan politikalarının değişmesi	Teknoloji / Twitter (X)	Uzaktan çalışmanın kaldırılması, söz verilen koşulların değişmesi (sözleşmeden dönme, uyumsuzluk)	Toplu istifalar, çalışan memnuniyetsizliği, güven kaybı	2022–2023
Amazon depo çalışanlarının düşük ücret ve yoğun iş temposuna karşı sendikalaşma talebi	Lojistik / Amazon	Çalışma koşullarıyla ilgili vaatlerin karşılanmaması	Protestolar, sendikalaşma girişimleri, iş gücü bağlılığında düşüş	2021–2023
Disney'in uzaktan çalışma politikasını değiştirerek çalışanları ofise çağırması	Medya / Disney	Verilen esnek çalışma sözünden geri dönülmesi	Çalışan memnuniyetsizliği, iç huzursuzluk	2023
Türkiye'de genç hekimlerin istihdam, özlük hakları ve iş güvencesi beklentilerinin karşılanmaması	Kamu Sağlık / Türkiye	Vaatlerin ertelenmesi veya belirsizlik (sözleşmeden dönme, güven eksikliği)	Yurt dışına göç eğilimi, mesleki motivasyon kaybı	2022–2024
Google'ın dolaylı olarak çalışanları istifaya zorlaması (sessiz işten çıkarma)	Teknoloji / Google	Açık iletişim eksikliği, yeniden yapılanma adı altında hak kaybı	Güvensizlik, belirsizlik, psikolojik baskı	2023

Kaynak: (Amazon, 2021; CNBC, 2023; Ghaffary, 2023; Sherman ve Whitten 2023; Kara, 2023)

Güncel örnekler incelendiğinde, psikolojik sözleşme ihlalinin sadece bireysel düzeyde değil, örgütsel bütünlük ve sürdürülebilirlik açısından da ciddi sonuçlar doğurabildiği görülmektedir. İhlale neden olan etkenler kadar, bu süreçlerin nasıl yönetildiği de çalışanların kuruma duyduğu güven ve bağlılık üzerinde belirleyici olmaktadır. Bu nedenle, işverenlerin verdikleri sözlerin sorumluluğunu taşımaları ve çalışan beklentilerini açık, şeffaf bir iletişimle yönetmeleri, psikolojik sözleşme ihlalinin önlenmesinde kritik bir rol oynamaktadır.

SONUÇ

Resmi ve yazılı iş sözleşmeleri çalışanların kuruma bağlılık, performans, iş doyumu gibi örgütsel davranışın istenen çıktılarını yerine getirmede tek başına yeterli olmadığı bilinmektedir. İşveren ve çalışan arasındaki çalışma ilişkisinden doğan tüm özelliklerin resmi sözleşmelerle yerine getirilmesi çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Bu doğrultuda karşılıklı iş ilişkisini güçlendiren ve aradaki boşlukların doldurulmasına katkı sağlayan psikolojik sözleşmelere ihtiyaç duyulmaktadır (Akyüz, 2014). Gönüllülük esasına dayanan bu sözleşmeler tarafların verdikleri sözlerin yerine getirilmesi noktasında güven ortamı oluşturarak tarafları motive etmektedir (Topaloğlu ve Arastaman, 2016).

Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel davranışın karanlık yüzünün en belirgin yansımalarından biridir. Bu ihlaller, çalışanlarda öfke, hayal kırıklığı, güvensizlik ve tükenmişlik gibi olumsuz duygusal tepkileri tetikleyerek, iş yerinde yıkıcı davranışların ortaya çıkmasına zemin hazırlar (Lilly, 2020). Örneğin, işten ayrılma niyeti, devamsızlık, sinizm ve hatta sabotaj gibi davranışlar, ihlalin örgütsel davranış üzerindeki yıkıcı etkilerinin somut göstergeleridir (Zhao vd., 2007). Bu tür davranışlar, yalnızca bireysel performansı değil, aynı zamanda ekip dinamiklerini ve örgütsel kültürü de derinden sarsmaktadır. Bu bağlamda, psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel davranışın gölgede kalan yönlerini anlamak ve yönetmek için kritik bir lens sunmaktadır.

Psikolojik sözleşme ihlalinin önlenmesi, modern insan kaynakları yönetiminin en önemli önceliklerinden biri olmalıdır. Bu bağlamda, işverenlerin şeffaf, tutarlı ve etik bir iletişim yaklaşımı benimsemesi gerekmektedir. Örneğin, işe alım sürecinde gerçekçi olmayan vaatlerden kaçınılması, çalışanların beklentilerinin doğru bir şekilde şekillendirilmesine yardımcı olabilir. Ayrıca, liderlerin empatik ve destekleyici bir yaklaşım sergilemesi, lider-üye etkileşimini güçlendirerek ihlal algısını azaltabilir (Kasekende, 2017). Örgütsel adaletin sağlanması, özellikle dağıtım ve etkileşim adaleti, çalışanların güvenini yeniden inşa etmede kritik bir rol oynar (Shore ve Tetrick, 1994). Örgütlerin, değişim süreçlerini şeffaf bir şekilde yönetmesi ve çalışanları bu süreçlere dahil etmesi, belirsizlikten kaynaklanan ihlal risklerini azaltabilir. Örneğin, yeniden yapılanma veya küçülme gibi süreçlerde, çalışanlara açık iletişimle bilgi verilmesi ve onların görüşlerinin dikkate alınması, güven kaybını önleyebilir.

Örgütler, psikolojik sözleşme ihlalinin önlemek için düzenli olarak çalışanların algılarını ve beklentilerini değerlendiren geri bildirim mekanizmaları kurabilir. Örneğin, anonim anketler veya düzenli performans

değerlendirme görüşmeleri, çalışanların seslerini duyurmalarına olanak tanıyarak ihlal algısını azaltabilir. Ayrıca, kültürel farklılıkların psikolojik sözleşme dinamikleri üzerindeki etkisi de göz ardı edilmemelidir. Kolektivist kültürlerde, çalışanların ihlal algısı daha esnek olabilirken, bireyci kültürlerde daha katı beklentiler hakim olabilir. Bu nedenle, çok uluslu örgütlerde kültürel duyarlılık eğitimi ve uyarlanabilir yönetim stratejileri geliştirilmesi, ihlal risklerini azaltmada etkili olabilir.

Günümüz çalışma yaşamında psikolojik sözleşme ihlalleri, sadece bireysel hayal kırıklıklarına değil, aynı zamanda kurumsal çöküşlere zemin hazırlayan yapısal sorunlara işaret etmektedir. Özellikle kriz anlarında veya dönüşüm süreçlerinde çalışan beklentilerinin göz ardı edilmesi, kurumsal güvenin ve aidiyetin hızla erimesine neden olmaktadır. Oysa sürdürülebilir başarı, yalnızca stratejik planlarla değil, güvene dayalı ilişkilerle mümkündür. Bu nedenle yöneticilerin, çalışanlarla kurdukları psikolojik sözleşmenin etik ve duygusal sorumluluğunu taşımaları, değişim süreçlerini şeffaflıkla yürütmeleri ve verilen sözlerin ardında durmaları, günümüz insan kaynakları yönetiminin en temel gerekliliklerinden biri hâline gelmiştir. Unutulmamalıdır ki, ihlal edilen her psikolojik söz, sadece bir güven ilişkisini değil, aynı zamanda bir kurumu da zayıflatır. Psikolojik sözleşme ihlalinin önlenmesi en temel yöntem olsa da bundan tamamen kaçınmak örgütler için bir hayli zorlu bir durumdur. Bu sebeple psikolojik sözleşme ihlalinin önlenmesi için, ihlali azaltacak örgütsel politika ve eylemlerin uygulanması gerekmektedir (Morrison ve Robinson, 1997).

Sonuç olarak, psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel davranışın karanlık yüzünün yalnızca bir yansıması değil, aynı zamanda bu karanlık yüzü yönetmek için bir fırsattır. İşverenlerin, çalışanlarla kurdukları ilişkilerde etik ve duygusal sorumluluk bilinciyle hareket etmeleri, güven temelli bir iş ortamının oluşturulmasında kritik bir öneme sahiptir. Günümüzün hızla değişen iş dünyasında, özellikle dijitalleşme ve esnek çalışma modellerinin yaygınlaşmasıyla birlikte, psikolojik sözleşmelerin sınırları yeniden tanımlanmaktadır. Bu nedenle, örgütlerin çalışan beklentilerini sürekli olarak izlemesi ve bu beklentilere uygun stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Psikolojik sözleşme ihlalinin önlenmesi, yalnızca çalışan memnuniyetini artırmakla kalmaz, aynı zamanda örgütsel sürdürülebilirlik ve rekabet avantajı sağlar. Unutulmamalıdır ki, ihlal edilen her psikolojik söz, sadece bir güven ilişkisini değil, aynı zamanda bir kurumu da zayıflatır. Bu bağlamda, psikolojik sözleşmelerin etik ve şeffaf bir şekilde yönetilmesi, örgütsel davranışın karanlık yüzünü aydınlatmanın en etkili yollarından biri olarak öne çıkmaktadır.

Kaynakça

- Akar, N., & Yörük, T. (2024). A topic modeling-based analysis for the outcomes of psychological contract breaches and violations in organizations: Current research trends and future agenda. *Heliyon*, 10(14).
- Akyüz, E. (2014). *Psikolojik sözleşme ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi: Ankara PTT Başmüdürlüğü örneği* (Master's thesis, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Amazon. (2021). *Amazon workers protest working conditions amid unionization efforts*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/us-news/2022/oct/26/amazon-union-workers-strike-protests>
- Argyris, C. (1962). *Understanding Organizational Behavior*. Dorsey, Homewood, IL
- Aslanov, K. (2019). *Psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde tükenmişliğin rolü: Sağlık sektöründe bir araştırma* (Master's thesis, Dokuz Eylül Üniversitesi (Turkey)
- Bakan, İ., Soysal, A., Yeşil, S., Pınar, A. H., Bal, C. G., Ada, S., ... & Doğan, İ. F. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi*. Gazi Kitabevi.
- Blustein, D. L., Kenny, M. E., Di Fabio, A., & Guichard, J. (2019). Expanding the impact of the psychology of working: Engaging psychology in the struggle for decent work and human rights. *Journal of Career Assessment*, 27(1), 3-28.
- CNBC. (2023). *Google accused of quiet firing during restructuring*. CNBC. <https://www.cnn.com/2023/05/16/google-workers-say-they-face-quiet-firing.html>
- Dulac, T., Coyle-Shapiro, J. A., Henderson, D. J., & Wayne, S. J. (2008). Not all responses to breach are the same: The interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations. *Academy of management Journal*, 51(6), 1079-1098.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.
- Farnsworth, E. A. (1982). *Contracts*. Little Brown, MA.
- Ghaffary, S. (2022). *Elon Musk's Twitter takeover and its chaotic aftermath*. Vox. <https://www.vox.com/recode/23423341/elon-musk-buy-twitter-deal-social-media>
- Griep, Y., & Vantilborgh, T. (2018). Let's get cynical about this! Recursive relationships between psychological contract breach and counterproductive work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(2), 421-429.

- Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(S1), 649-664.
- Guo, C. (2016). *Employee attributions and psychological contract breach in china*. The University of Manchester.
- Gültekin, V.,M., (2022). Psikolojik sözleşme ihlalinin performans etkisi: Turizm işletmelerinde bir araştırma (Doktora tezi, Gaziantep Üniversitesi).
- He, Z., Chen, L., & Shafait, Z. (2023). How psychological contract violation impacts turnover intentions of knowledge workers? The moderating effect of job embeddedness. *Heliyon*, 9(3).
- Jiang, H., Chen, Y., Sun, P., & Yang, J. (2017). The relationship between authoritarian leadership and employees' deviant workplace behaviors: The mediating effects of psychological contract violation and organizational cynicism. *Frontiers in psychology*, 8, 732.
- Kakarika, M., González-Gómez, H. V., & Dimitriades, Z. (2017). That wasn't our deal: A psychological contract perspective on employee responses to bullying. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 43-55.
- Kara, N. (2023). *Genç doktorlar neden yurt dışına gidiyor?* BBC Türkçe. <https://www.bbc.com/turkce/haberler-turkiye-59657943>
- Kasekende, F. (2017). Leader-member exchanges and psychological contract: testing for interaction effects. *Journal of Management Development*, 36(7), 959-972.
- Khan, K., Nazir, T., & Shafi, K. (2021). The effects of perceived narcissistic supervision and workplace bullying on employee silence: the mediating role of psychological contracts violation. *Business & Economic Review*, 13(2), 87-110.
- Kotter, J. P. (1973). The psychological contract: Managing the joining-up process. *California management review*, 15(3), 91-99.
- Kutaula, S., Gillani, A., & Budhwar, P. S. (2020). An analysis of employment relationships in Asia using psychological contract theory: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 30(4), 100707.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J., & Solley, C. M. (1962). *Men, management, and mental health*. Harvard University Press.
- Lilly, J. (2020). Psychological contract violation and the escalating cycle of mistrust. *Journal of Business Strategies*, 37(1), 29-43.
- Lo, S., & Aryee, S. (2003). Psychological contract breach in a Chinese context: An integrative approach. *Journal of management studies*, 40(4), 1005-1020.
- Mao, H., Liu, X., & Ge, H. (2008). Evading tactics of psychological contract violations. *Asian Social Science*, 4(11), 26-29.

- Millward, L. J., & Brewerton, P. M. (1999). Contractors and their psychological contracts. *British Journal of management*, 10(3), 253-274.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of management Review*, 22(1), 226-256.
- Rai, A., & Agarwal, U. A. (2017). Linking workplace bullying and work engagement: the mediating role of psychological contract violation. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 4(1), 42-71.
- Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of management Journal*, 47(3), 350-367.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative science quarterly*, 574-599.
- Robinson, S. L., & Brown, G. (2004). Psychological contract breach and violation in organizations. *The dark side of organizational behavior*, 309-337.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of organizational behavior*, 15(3), 245-259.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage.
- Rousseau, D. M. (2004). Psychological contracts in the workplace: understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive*, 18 (1).
- Rousseau, D. M., & McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in organizational behavior*, 15, 1-1.
- Rosen, C. C., Chang, C. H., Johnson, R. E., & Levy, P. E. (2009). Perceptions of the organizational context and psychological contract breach: Assessing competing perspectives. *Organizational behavior and human decision processes*, 108(2), 202-217.
- Sherman, A., Whitten, S. (2023). *Disney CEO Bob Iger mandates return to office four days a week*. CNBC. <https://www.cnbc.com/2023/01/09/disney-ceo-bob-iger-tells-employees-to-return-to-the-office-four-days-a-week.html>
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. *Trends in organizational behavior*, 1(91), 91-109.
- Su, L., Lacznia, R. N., Walker, D., & Raju, S. (2023). Is strong more vulnerable? An empirical investigation of psychological contract formation, violation, and customer reactions. *Journal of Business Research*, 168, 114223.

- Taş, S. (2023). *Psikolojik sözleşme ihlali ile tükenmişlik ilişkisinde affediciliğin düzenleyici rolü* (Master's thesis, Artvin Çoruh Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü)
- Topa, G., Aranda-Carmena, M., & De-Maria, B. (2022). Psychological contract breach and outcomes: a systematic review of reviews. *International journal of environmental research and public health*, 19(23), 15527.
- Topaloğlu, H., & Arastaman, G. (2016). Örgütlerde psikolojik sözleşme üzerine kuramsal bir değerlendirme. *Ihlara Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 25-36.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1998). Psychological contract violations during corporate restructuring. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 37(1), 71-83.
- Vantilborgh, T., Bidee, J., Pepermans, R., Griep, Y., & Hofmans, J. (2016). Antecedents of psychological contract breach: The role of job demands, job resources, and affect. *PloS one*, 11(5), e0154696.
- Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 60(3), 647-680.).

Örgütsel Yalnızlık: Sessizlik Kültüründe Kaybolan Çalışanlar

Harika Suklun¹

Özet

Bu bölümde, örgütsel davranış literatüründe görece az çalışılmış ancak etkileri giderek daha görünür hale gelen örgütsel yalnızlık kavramı ele alınmaktadır. Örgütsel yalnızlık, bireyin iş ortamında anlamlı sosyal ilişkiler kuramaması ya da kurduğu ilişkilerden yeterli duygusal doyum sağlayamaması durumunda ortaya çıkar. Bu durum sadece bireysel bir his olarak değil, aynı zamanda örgüt yapısı, liderlik tarzı, iletişim biçimi ve işyeri kültürü gibi kurumsal unsurlar tarafından şekillenen bir olgu olarak değerlendirilmelidir. Bölümde, örgütsel yalnızlık kurumsal sessizlikle birlikte ele alınmakta ve bu iki yapının çalışanların aidiyet duygusu, katılım düzeyi ve psikolojik iyi oluşu üzerindeki etkileri tartışılmaktadır. İletişim engelleri, korkuya dayalı yönetim anlayışı, dışlayıcı örgütsel normlar ve geri bildirim eksikliği gibi faktörlerin sessizlik ortamını güçlendirdiği ve yalnızlaşmayı pekiştirdiği vurgulanmaktadır. Bu çerçevede sosyal kimlik teorisi, örgütsel destek teorisi ve iş talepleri kaynaklar modeli gibi yaklaşımlar kuramsal bir temel olarak kullanılmaktadır. Örgütsel yalnızlık bireysel düzeyde iş doyumunu ve psikolojik dayanıklılığı olumsuz etkileyebilir. Kurumsal düzeyde ise üretkenlik, örgütsel bağlılık ve yenilikçilik gibi temel çıktıların zayıflamasına yol açabilir. Bölümün sonunda örgütsel yalnızlıkla başa çıkmak için liderlik yaklaşımının gözden geçirilmesine, sosyal bağların güçlendirilmesine ve sessizlik kültürünün dönüştürülmesine yönelik çözüm önerileri sunulmaktadır.

1. Giriş

Örgütler yalnızca iş süreçlerinin değil, aynı zamanda duyguların, ilişkilerin ve aidiyetin de şekillendiği sosyal alanlardır. Bu alanlarda çalışanların kendilerini ne ölçüde değerli, görünür ve duyulur hissettikleri örgütsel deneyimlerini doğrudan etkiler. İş yerinde yaşanan görünmezleşme

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

ya da dışlanma deneyimleri zamanla bireylerin yalnızlaşmasına ve kuruma olan bağlarının zayıflamasına neden olabilir. Bu bağlamda, örgütsel yalnızlık yalnızca bireysel bir his değil kurumun içyapısı, iletişim kültürü ve liderlik biçimiyle doğrudan ilişkili çok katmanlı bir olgudur.

Sosyal Kimlik Teorisi'ne göre bireyler kendilerini ait oldukları gruplar aracılığıyla tanımlarlar ve bu gruplarla olan bağların zayıflaması yalnızlık hissini artırabilir (Tajfel & Turner, 1986). Haslam (2021), düşük sosyal kimlik algısına sahip bireylerin örgüt içinde daha az sosyal etkileşim kurduğunu ve yalnızlık hissini daha yoğun yaşadığını ileri sürmektedir. Bu durum bireylerin kurumsal karar süreçlerine katılımını azaltmakta, iletişimi sınırlamakta ve örgütsel sessizlik kültürünü beslemektedir. Detert, & Edmondson (2011) göre çalışanlar grup içinde kendilerini güvende hissetmediklerinde sessizlik eğilimleri artmakta ve kurumsal izolasyon derinleşmektedir.

Örgütsel yalnızlık literatürde özellikle iş doyumu, performans, bağlılık ve tükenmişlik gibi değişkenlerle ilişkilendirilerek ele alınmaktadır (Wright, 2005, Özçelik & Barsade, 2011). Türkiye bağlamında yapılan çalışmalar da bu durumu desteklemektedir. Örneğin, Erdirençelebi ve Ertürk (2018), örgütsel yalnızlığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ortaya koyarken Demirkaya, Gürbüz ve Koç (2023) bu yalnızlığın örgütsel bağlılık ve sosyal etkileşim düzeylerini azalttığını göstermektedir. Cacioppo ve Patrick (2008), yalnızlığın sosyal bir tehdit algısı yaratarak bireylerde kendini korumaya yönelik sessiz kalma eğilimini artırabileceğini savunmaktadır.

Bu doğrultuda, örgüt içinde ifade özgürlüğünün bastırıldığı, geri bildirimin sınırlı olduğu yapılarda, zamanla bir kurumsal sessizlik atmosferi oluşur (Morrison & Milliken, 2000). Sessizlik yerleştikçe çalışanlar sadece konuşmaktan değil bağ kurmaktan da uzaklaşır. Bu bağlamda örgütsel yalnızlık kurumsal sessizlik ikliminde biçimlenen ve hem bireysel hem yapısal sonuçlar doğuran önemli bir olgudur.

Bu bölümde örgütsel yalnızlık kavramı kurumsal sessizlikle ilişkili biçimde ele alınacak ve bu iki yapının çalışan deneyimini ve kurumsal işleyişi nasıl dönüştürdüğü kuramsal ve literatüre dayalı bir bakışla tartışılacaktır.

2. Kuramsal Temeller

2.1 Sosyal Kimlik Teorisi

Sosyal Kimlik Teorisi bireylerin kendilerini yalnızca bireysel özellikleriyle değil ait oldukları sosyal gruplar aracılığıyla tanımladıklarını ileri sürer (Tajfel & Turner, 1986). Örgütsel bağlamda bu yaklaşım çalışanların kendilerini bir grubun parçası olarak hissetmelerinin aidiyet duygusunu ve psikolojik

güvenlik algısını güçlendirdiğini vurgular. Grup bağlarının zayıflaması veya bireyin grup içinde dışlandığını hissetmesi sosyal izolasyon ve örgütsel yalnızlık hissini tetikleyebilir.

Haslam (2021), sosyal kimlik algısı zayıf olan bireylerin iş yerinde daha düşük düzeyde sosyal etkileşim kurduğunu ve yalnızlık hissini daha yoğun yaşadığını belirtmektedir. Bu durum bireyin kendini ifade etme kapasitesini sınırlamakta ve örgütsel sessizlik kültürünü güçlendirmektedir. Yani yalnızlık ve sessizlik birbiriyle ilişkili şekilde sosyal kimliğin zayıfladığı ortamlarda birlikte ortaya çıkmaktadır.

Türkiye bağlamında Morrison, & Milliken (2000), çalışanların grup içinde kendilerini güvende hissetmediklerinde seslerini daha az duyurduklarını ve bu sessizlik eğiliminin kurumsal izolasyonu derinleştirdiğini ortaya koymuştur. Bu bulgu sosyal kimlik ekseninde oluşan güvensizlik ortamının hem bireysel düzeyde yalnızlaşmayı hem de kolektif düzeyde iletişimden kaçınmayı artırdığını göstermektedir.

Sosyal kimliğin zayıflaması yalnızca aidiyet hissini değil, örgüte olan psikolojik bağlılığı, motivasyonu ve katılımı da olumsuz etkiler. Çalışan kendini örgütten ayrılmış hissettikçe sosyal temaslarını azaltmakta ve bu durum hem örgütsel yalnızlık hem de sessizlik döngüsünü beslemektedir. Bu bağlamda Sosyal Kimlik Teorisi örgütsel yalnızlığın sadece bireysel bir deneyim değil aynı zamanda grup içi ilişkiler ve örgütsel yapı ile şekillenen bir olgu olduğunu ortaya koymaktadır.

2.2 Örgütsel Destek Teorisi

Örgütsel destek teorisi çalışanların örgütlerinden algıladıkları destek düzeyinin iş tatmini, bağlılık ve psikolojik dayanıklılık üzerinde belirleyici bir rol oynadığını ileri sürer (Eisenberger et al., 1986). Bu teoriye göre çalışanlar kurum tarafından değer verildiklerini, ihtiyaçlarının dikkate alındığını ve katkılarının takdir edildiğini hissettiklerinde örgüte karşı daha yüksek düzeyde bağlılık geliştirirler. Bu bağ aynı zamanda aidiyet hissini güçlendirerek yalnızlık duygusunun oluşmasını engeller.

Rhoades ve Eisenberger (2002), çalışanların algıladığı destek düzeyinin yalnızca duygusal refahı değil, örgüte katılım, performans ve sadakat gibi davranışsal çıktıları da etkilediğini göstermektedir. Destek algısının düşük olduğu kurumlarda ise çalışanlar zamanla dışlanmışlık hissine kapılmakta, seslerini duyurmaktan çekinmekte ve sosyal etkileşimlerden uzaklaşmaktadır. Milliken, Morrison, & Hewlin, (2023), örgütsel destek eksikliğinin çalışanların sessizlik stratejilerini benimsemelerine ve örgütsel katılıma olan motivasyonlarının azalmasına neden olduğunu vurgulamaktadır.

Özçelik, & Barsade, (2011) tarafından yürütülen örgütsel yalnızlık ve sessizlik (Organizational Loneliness and Silence) başlıklı çalışmada çalışanların yeterince desteklenmediği durumlarda yalnızlık hissinin arttığı ve zamanla kurumdan psikolojik olarak uzaklaştıkları belirtilmektedir. Bu tür bir yalnızlık bireysel düzeyde tükenmişlik yaratırken, kurumsal düzeyde örgütsel bağlılığın zayıflamasına ve çalışan sirkülasyonunun artmasına yol açabilir.

Baran, Shanock ve Miller (2012) ise örgütsel destek teorisinin günümüz esnek, dijital ve belirsizlik içeren çalışma koşullarında yeniden ele alınması gerektiğini savunur. Bu bağlamda, destek yalnızca maddi kaynaklarla değil çalışanların değerli hissetmesini sağlayan sosyal, duygusal ve kültürel faktörlerle birlikte değerlendirilmelidir.

Dolayısıyla, örgütsel destek sadece motivasyon artırıcı bir unsur değil, aynı zamanda sosyal bağları güçlendirerek hem sessizliği hem de yalnızlığı önleyici bir faktör olarak görülmelidir. Bu teori çalışanların kurum içindeki varoluşlarını sürdürebilmeleri için yalnızca görevsel değil sosyal anlamda da tanınmaya ve desteklenmeye ihtiyaç duyduklarını ortaya koyar.

2.3 İş Talepleri–Kaynaklar Modeli (JD-R)

İş Talepleri–Kaynaklar (JD-R) modeli, çalışanların iş ortamında maruz kaldıkları talepler ile sahip oldukları kaynaklar arasındaki dengenin iş sağlığı ve performans üzerindeki belirleyici etkisini açıklamak amacıyla geliştirilmiştir (Demerouti et al., 2001). Modele göre, yüksek iş talepleri (örneğin zaman baskısı, yoğun iş yükü, duygusal zorlanma) karşısında yeterli kişisel ve örgütsel kaynaklara sahip olmayan çalışanlar zamanla tükenmişlik, işten kopma ve psikolojik yıpranma riskiyle karşılaşır. Bu dengesizlik yalnızca verimliliği değil, aynı zamanda çalışanların sosyal ilişkilerini ve örgütsel etkileşimini de zayıflatır.

Yalınsoy (2022), yoğun iş yükü ve sınırlı destek mekanizmalarının çalışanlarda sessizlik eğilimini artırdığını ve bunun sonucunda örgütsel yalnızlığın pekiştiğini belirtmektedir. Bu tür ortamlarda çalışanlar sorunlarını ifade etmekten kaçınmakta ve sosyal olarak geri çekilmeyi tercih etmektedir. Milliken, Morrison, & Hewlin, (2023), de benzer biçimde örgütsel stresin çalışanları içe kapanmaya yönelttiğini ve sessizlik kültürünün kurumsallaşmasına katkı sağladığını vurgulamaktadır. Yani kaynakların azalması yalnızca fiziksel ya da maddi bir sorun değil aynı zamanda sosyal kopuşu besleyen bir zemindir.

Bakker ve Demerouti (2007), modelin yalnızca tükenmişliği değil aynı zamanda motivasyon, bağlılık ve katılım gibi olumlu örgütsel çıktılarla

da ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu açıdan bakıldığında örgütsel yalnızlık yalnızca psikolojik bir sonuç değil aynı zamanda kaynak yetersizliği ortamında gelişen bir sosyal izolasyon biçimidir. Çalışanlar ihtiyaç duydukları desteği, geri bildirim ya da takdiri göremediklerinde örgüte olan duygusal bağları zayıflar ve bu da iletişimden kaçınma, geri çekilme ve yalnızlaşma davranışlarını beraberinde getirir.

Sonuç olarak, JD-R modeli örgütsel yalnızlık ve sessizlik arasındaki ilişkiyi iş yükü, stres ve kaynak çerişimi bağlamında açıklamak açısından önemli bir teorik zemin sunmaktadır. Yalnızlık ve sessizlik yalnızca bireysel değil yapısal dengelessizliklerin örgütsel düzeydeki birer yansımasıdır.

2.4 Kurumsal Sessizlik Teorisi

Kurumsal sessizlik çalışanların düşüncelerini, duygularını ya da sorunlarını ifade etmekten bilinçli olarak kaçınmalarını ifade eder. Bu sessizlik bireysel bir tercih değil, çoğu zaman örgütün yapısal ve kültürel özelliklerinin şekillendirdiği bir tutumdur. Morrison ve Milliken (2000), örgütlerde sessizlik kültürünün genellikle güven eksikliği, cezalandırıcı liderlik tarzı ve yukarıya yönelik iletişimin teşvik edilmemesi gibi faktörlerle ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Sessizlik zamanla norm haline gelerek örgütsel yaşamın bir parçası olur.

Milliken, Morrison ve Hewlin (2003), sessizliğin özellikle yukarı yönlü iletişimde (upward silence) belirginleştiğini ve çalışanların önemli konular hakkında konuşmamayı tercih ettiklerini göstermektedir. Bu durum, sadece bilginin paylaşılmamasına değil aynı zamanda sosyal ilişkilerin zayıflamasına ve çalışanların kendilerini dışlanmış hissetmelerine neden olur. Milliken, Morrison, & Hewlin (2023), sessizlik ortamının bireylerin içe kapanmasına, sosyal etkileşimlerden uzaklaşmasına ve örgütsel yalnızlık hissinin derinleşmesine zemin hazırladığını belirtmektedir.

Yalınsoy (2022), sürdürülebilir sessizlik kültürünün iş tatmini ve motivasyonda azalmaya yol açtığını, bunun da çalışanların örgütsel bağlılıklarını zayıflatıldığını ortaya koymuştur. Sessizlik bu yönüyle yalnızca iletişimsel bir sorun değil aynı zamanda kurumsal etkileşimi, psikolojik güveni ve kolektif üretkenliği etkileyen derin bir yapısal sorundur.

Vakola ve Bouradas (2005), sessizlik kültürünün temelinde örgütsel iklimin ve liderlik tarzlarının yer aldığını vurgulamış, özellikle otoriter ya da cezalandırıcı liderliğin çalışanların geri çekilmesine neden olduğunu göstermiştir. Bu bağlamda kurumsal sessizlik, yalnızca konuşulmayan konuları değil aynı zamanda kurulamayan ilişkileri ve görünmeyen yalnızlığı da temsil eder.

Kurumsal sessizlik teorisi çalışanların yalnızlaşma sürecini açıklamak açısından güçlü bir açıklayıcı çerçeve sunmaktadır. Sessizlik kültürü yerleştikçe bireylerin kendilerini ifade etme alanları daralmakta, sosyal bağları zayıflamakta ve sonuç olarak örgütsel yalnızlık kalıcılaşmaktadır.

3. Kurumsal Sessizliğin Nedenleri

3.1 Örgütsel Hiyerarşi ve Güç İlişkileri

Örgütlerdeki katı hiyerarşik yapılar çalışanların kendilerini ifade etme konusunda çekinceler yaşamasına neden olmakta ve bu durum örgütsel sessizliğin önemli kaynaklarından biri haline gelmektedir. Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizlik kavramını açıklarken hiyerarşik sistemlerin özellikle alt kademe çalışanların fikir ve geri bildirimlerini dile getirme isteklerini baskıladığını ifade etmektedir. Bu durum, yukarıya doğru iletişimi sınırlamakta ve örgüt içinde yapısal bir sessizlik alanı yaratmaktadır.

Milliken, Morrison, & Hewlin (2023), özellikle yüksek güç mesafesine sahip organizasyonlarda çalışanların yöneticilere karşı fikirlerini paylaşmaktan kaçındıklarını ve bu kaçınmanın zamanla sessizlik kültürünü pekiştirdiğini vurgulamaktadır. Güç mesafesi Hofstede'nin kültürel boyutlar teorisine göre bir toplumun veya örgütün eşitsiz güç dağılımını ne derece benimsediğiyle ilgilidir. Yüksek güç mesafesi algısına sahip örgütlerde yöneticilerle çalışanlar arasında iletişim kanalları zayıflar astlar fikir beyan etmeyi riskli görür ve eleştiri kültürü gelişemez (Hofstede, 2001).

Detert ve Edmondson (2011) ise sessizliğin yalnızca kişisel korkulardan değil aynı zamanda örgüt içindeki güç hiyerarşisinin doğrudan bir sonucu olduğunu savunmaktadır. Çalışanlar çoğu zaman iş güvencesi, kariyer ilerlemesi veya yönetsel intikam korkusu gibi nedenlerle konuşmamayı tercih eder. Bu durum, örgütte açık iletişim kültürünü zayıflatırken, çalışanların psikolojik olarak geri çekilmelerine ve yalnızlaşmalarına da zemin hazırlar.

Sonuç olarak, hiyerarşik yapılar ve güç ilişkileri çalışanların fikir beyan etme davranışlarını doğrudan etkileyen yapısal faktörlerdir. Bu bağlamda örgütsel sessizlik yalnızca bireysel düzeyde bir tercih değil kurumsal güç dengesizliklerinin sürdürüldüğü bir ortamın doğal sonucu olarak değerlendirilmektedir.

3.2 Cezalandırıcı Liderlik ve Güvensizlik Ortamı

Cezalandırıcı liderlik çalışanların görüş bildirmekten kaçınmasına neden olan en kritik etkenlerden biridir. Bu liderlik tarzında yöneticiler eleştirel düşüncüyü tehdit olarak algılar, hataları cezalandırır ve uyumsuzlukları

doğrudan ya da dolaylı yollarla bastırır. Eisenberger ve arkadaşları (1986), çalışanların yöneticilerine karşı açık iletişim kurmaktan çekindiklerinde örgütte psikolojik güvenliğin zedelendiğini ve bu durumun yalnızlık hissini artırdığını belirtmektedir.

Yalçınsoy (2022), cezalandırıcı liderliğin hakim olduğu ortamlarda çalışanların kendilerini güvende hissetmediklerini ve bu güvensizliğin ise sessizlik davranışını teşvik ettiğini ve örgütsel yalnızlıkla olan ilişkiyi pekiştirdiğini ortaya koymuştur. Güven eksikliği çalışanların yalnızca konuşmalarına değil aynı zamanda sosyal ilişkilerden de geri çekilmelerine neden olur.

Edmondson (1999), psikolojik güvenliğin örgütlerde öğrenme, yenilikçilik ve açık iletişim için temel bir ön koşul olduğunu savunur. Güvenli bir ortam yaratamayan liderlik anlayışları sadece sessizliği beslemez, aynı zamanda çalışanların duygusal olarak geri çekilmesine, kurumsal aidiyetlerini kaybetmesine ve yalnızlaşmasına neden olur. Bu durum özellikle hataların cezalandırıldığı çalışan katılımının tehdit algısıyla bastırıldığı yapılarda daha belirgindir.

Carmeli, Brueller ve Dutton (2009), empatik ve destekleyici liderlik biçimlerinin çalışanların sesini duyurmasını kolaylaştırdığını buna karşıt olarak cezalandırıcı liderlik tarzlarının sessizlik ve duygusal kopuşla yakından ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda liderin örgütte psikolojik güvenlik iklimi yaratamaması çalışanların hem iletişimden hem de sosyal etkileşimden uzaklaşmalarını hızlandırır.

Sonuç olarak, cezalandırıcı liderlik yalnızca bireysel sessizlik tepkilerine neden olmakla kalmaz aynı zamanda örgütsel kültürün geneline yayılan bir suskunluk ve yalnızlaşma atmosferi oluşturur. Bu ortam hem çalışanların psikolojik sağlığını hem de örgütün uzun vadeli verimliliğini olumsuz etkiler.

3.3 İletişim Engelleri ve Şeffaflık Eksikliği

İletişim örgüt içindeki sosyal bağların ve psikolojik güvenliğin sürdürülebilirliği açısından temel bir işlev görür. Ancak açık, iki yönlü ve sürekli iletişim kanallarının eksikliği çalışanların fikirlerini paylaşma, sorunlarını ifade etme ve örgütsel aidiyet geliştirme süreçlerini olumsuz etkiler. Özellikle yukarıya doğru iletişimin sınırlı olduğu yapılar çalışanların sesini bastırır ve zamanla sessizlik kültürünün yerleşmesine neden olur.

Özçelik, & Barsade (2011), örgütlerdeki şeffaflık eksikliğinin çalışanlarda dışlanma algısını artırdığını ve bu durumun doğrudan sessizlik davranışını teşvik ettiğini belirtmektedir. Şeffaflık yalnızca bilgi paylaşımıyla ilgili değil,

aynı zamanda çalışanların kurum tarafından değer gördüğünü hissetmesiyle de ilgilidir. Şeffaf olmayan ortamlar çalışanları hem psikolojik olarak hem de sosyal olarak izole hale getirebilir.

Haslam (2021), yöneticilerin çalışan geri bildirimlerini dikkate almamasının örgütsel yalnızlık hissini artırdığını ve bu durumun çalışanların sosyal bağlarını zayıflattığını vurgulamaktadır. Özellikle dinlemeyen ve geri bildirimlere kapalı yönetim anlayışları hem iletişimi hem de sosyal etkileşimi sekteye uğratır.

Tourish ve Robson (2006), yukarıdan aşağı iletişime dayalı örgütlerde yöneticilerin genellikle “sessizliği stratejik bir araç” olarak kullandığını ve bu durumun karşılıklı güveni zedelediğini savunmaktadır. Kurum içi eleştiriye kapalı yapıların ifade özgürlüğünü bastırdığını ve sessizliği örgütsel norm hâline getirdiğini göstermişlerdir.

Men (2014) ise etkili iç iletişim stratejilerinin şeffaflık algısını artırarak çalışan bağlılığını güçlendirdiğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda iletişim engelleri yalnızca bir teknik problem değil, çalışanların kurumsal yaşamdan kopmasına neden olan yapısal bir sorundur.

Sonuç olarak, açık iletişim ve şeffaflık eksikliği örgütsel sessizliği teşvik ederken çalışanların yalnızlaşmasına ve örgütten psikolojik olarak uzaklaşmasına zemin hazırlamaktadır. İletişimin sadece bilgi aktarma değil bağ kurma aracı olduğu unutulmamalıdır.

3.4 Katılım Kültürünün Zayıflığı

Katılım kültürü çalışanların yalnızca teknik görevlerde değil karar alma süreçlerinde de aktif şekilde yer aldığı, görüşlerinin dikkate alındığı ve örgütsel yapının bir parçası olarak hissedildikleri bir ortamı ifade eder. Ancak bu kültürün zayıf olduğu örgütlerde, çalışanlar kendilerini dışlanmış ve etkisiz hisseder. Bu hissiyat, zamanla örgütsel sessizliğe ve sosyal izolasyona yol açan yapısal bir soruna dönüşebilir.

Demerouti ve arkadaşları (2001), katılım düzeyi düşük olan iş ortamlarında çalışanların motivasyonlarının azaldığını, örgütsel bağlılıklarının zayıfladığını ve yalnızlık hissini yaygınlaştığını belirtmektedir. Katılım kültürü sadece verimlilikle değil, aynı zamanda bireyin kuruma aidiyet hissi geliştirmesiyle doğrudan ilişkilidir.

Milliken, Morrison, & Hewlin (2023), çalışanların görüşlerinin dikkate alınmadığı örgütlerde sessizliğin norm haline geldiğini, bunun da zamanla bireylerin sosyal izolasyon sürecine girmesine neden olduğunu vurgulamaktadır. Özellikle ast-üst ilişkilerinin dikey biçimde kurgulandığı

yapılar çalışanları karar süreçlerinden uzaklaştırmakta ve görünmezleşmelerine neden olmaktadır.

Wilkinson ve arkadaşları (2004), çalışan katılımını güçlendirmeyen örgütlerde güven, bağlılık ve etkileşim eksikliklerinin arttığını ve bu durumun kurumsal iletişimi doğrudan zayıflattığını ifade etmektedir. Katılımın yalnızca formel süreçlerle değil günlük ilişkiler ve geri bildirim mekanizmalarıyla da desteklenmesi gerektiğini vurgulamışlardır.

Morrison (2011) ise sesini duyuramayan çalışanların zamanla yalnızlık, ilgisizlik ve yabancılaşma hissettiklerini belirtmiş katılım eksikliğinin sessizlik ve sosyal geri çekilme davranışlarını tetiklediğini ileri sürmüştür. Bu bağlamda katılım kültürü sadece demokratik bir yönetim tercihi değil aynı zamanda psikolojik ve sosyal iyilik halini sürdüren kritik bir unsurdur.

Sonuç olarak, çalışanların katılımının sağlanmadığı ortamlarda sessizlik ve yalnızlık birbirini besleyen iki temel örgütsel soruna dönüşmektedir. Bu tür yapılar çalışanların yalnızca sesini değil varlığını da silikleştirir.

4. Örgütsel Yalnızlık ve Sessizlik İlişkisi

4.1. Sosyal Dışlanma ve İzolasyon

Örgütsel sessizlik yalnızca iletişimin kesilmesiyle sınırlı kalmayan aynı zamanda çalışanların sosyal ilişkilerden ve grup etkileşimlerinden de uzaklaşmasına yol açan yapısal bir sorundur. Sessiz kalan çalışanlar zamanla kendilerini görünmez hisseder, ortak kararlara katılmaz ve iş arkadaşlarıyla etkileşim kurmaktan kaçınır. Bu durum, sosyal dışlanma duygusunun artmasına ve örgüt içinde duygusal kopuşun başlamasına neden olur.

Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizlik ortamlarında çalışanların fikirlerini ifade etmekten kaçınmalarıyla birlikte sosyal bağlarının zayıfladığını ve bunun da dışlanma hissini pekiştirdiğini belirtmektedir. Sessizlik bireyin sadece fikirlerini değil varlığını da geri çekmesine neden olur.

Williams (2007), sosyal dışlanmanın yalnızca geçici bir sosyal problem değil bireyde gerçek bir sosyal tehdit algısı yarattığını ve bu algının bireyin psikolojik dayanıklılığını zayıflattığını ortaya koymuştur. Örgüt içinde dışlanan birey zamanla aidiyet hissini kaybeder ve sessizliği bir savunma mekanizmasına dönüşür.

Cacioppo ve Patrick (2008) ise yalnızlığın sadece bireysel bir duygu olmadığını sosyal bağların kopmasıyla birlikte fizyolojik ve bilişsel düzeyde etkiler yarattığını ileri sürmektedir. Çalışanlar sosyal etkileşimlerden yoksun kaldıklarında yalnızlık hissi derinleşir ve iş yerinde psikolojik kopukluk

oluşur. Bu durum hem bireyin üretkenliğini hem de örgütsel bağlılığını olumsuz etkiler.

Sonuç olarak, örgütsel sessizlik doğrudan sosyal dışlanmayı besleyen ve kurumsal yalnızlık hissini kalıcılaştıran bir faktör olarak değerlendirilmelidir. Çalışanların yalnızlaşması sadece bireysel bir sorun değil, örgütün iç dinamiklerine zarar veren kolektif bir kayıptır.

4.2. Aidiyet Duygusunun Zayıflaması

Aidiyet bireyin kendisini bir grubun parçası olarak görmesi ve bu grup içinde psikolojik olarak kabul edilmiş hissetmesiyle oluşur. Örgüt bağlamında aidiyet duygusu, çalışanların kurumla kurduğu duygusal bağları, bağlılık düzeylerini ve katılım motivasyonlarını belirleyen temel bir unsurdur. Ancak örgütsel sessizlik kültürünün yerleştiği yapılarda bu bağ ciddi şekilde zayıflar.

Eisenberger ve arkadaşları (1986), çalışanların kendilerini ifade edemedikleri, fikirlerinin dikkate alınmadığı örgütlerde aidiyet duygularının ve kuruma olan bağlılıklarının önemli ölçüde azaldığını belirtmektedir. Düşük ifade özgürlüğü çalışanların yalnızca iletişimden değil, örgütsel kimlikten de uzaklaşmalarına neden olur.

Baumeister ve Leary (1995), aidiyetin insan doğasının temel bir ihtiyacı olduğunu ve bu ihtiyacın karşılanmadığı ortamlarda bireyin psikolojik olarak zarar gördüğünü ortaya koymuştur. Çalışanların kendilerini görünmez hissettiği sessiz örgüt kültürleri, aidiyet hissini bastırarak bireyde yalnızlık, değersizlik ve sosyal kopuş duygularını tetikler.

Allen ve Meyer'in (1990) örgütsel bağlılık modeli ise aidiyetin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık gibi üç boyutta ele alınması gerektiğini vurgular. Sessizlik ortamında özellikle “duygusal bağlılık” ciddi şekilde zarar görmekte çalışanlar kendilerini örgütün doğal bir parçası olarak görmekten vazgeçmektedir. Bu bağlamda, örgütsel yalnızlık ile sessizlik arasındaki ilişki yalnızca iletişimsel değil, aynı zamanda duygusal kopuş üzerinden de açıklanabilir.

Sonuç olarak, örgütsel sessizlik çalışanların yalnızca sesini kısmakla kalmaz aynı zamanda kurumla olan duygusal bağlarını da zayıflatır. Aidiyetin kaybolduğu ortamlarda yalnızlık kaçınılmaz hale gelir.

4.3. Görünür Ama Dahil Olmayan Pozisyonlar

Örgütlerde bazı çalışanlar fiziksel olarak iş ortamında bulunmalarına rağmen karar alma süreçlerine aktif biçimde katılamamakta ve yalnızca “bulunur” pozisyonunda kalmaktadır. Bu durum özellikle hiyerarşik olarak alt

düzeyde konumlanan ya da yönetsel rollerde olmayan çalışanlar için sıklıkla geçerlidir. Fiziksel varlık ile örgütsel etki arasındaki bu kopukluk yalnızlık hissini derinleştiren yapısal bir dışlama biçimidir.

Yalçınsoy (2022), örgütsel sessizlik kültürünün çalışanları sadece konuşmaktan değil katılmaktan da uzaklaştırdığını ve bu çalışanların görünür olmalarına rağmen etkisiz kaldıklarını belirtmektedir. Bu görünür ama dahil olmayan pozisyonlar, çalışanlarda “önemsizleştirilme” ve “duyulmama” hissini tetiklemekte ve zamanla psikolojik geri çekilmeye ve yalnızlaşmaya yol açmaktadır.

Milliken, Morrison ve Hewlin (2003), birçok çalışanın görüş bildirmeyi bıraktığını ve kurum içinde yalnızca görev tanımına sığmış biçimde varlık göstermeye başladığını belirtmektedir. Çalışanlar özellikle stratejik kararlara ya da yönetsel süreçlere katkı sağlayamadıklarında örgütün gerçek anlamda bir parçası olma hissini kaybederler.

Lukes (2005), bu tür durumları “üçüncü düzey güç kullanımı” çerçevesinde değerlendirir ve çalışanların görünürlükleri korunurken etkilerinin sistematik olarak sınırlandırıldığını savunur. Bu pasif dışlama biçimi doğrudan müdahale gerektirmeden çalışanları karar süreçlerinden dışlamakta ve sessizlik ile yalnızlık döngüsünü derinleştirmektedir.

Sonuç olarak, çalışanların fiziksel olarak orada olması onların örgütsel sürece katıldığı ve psikolojik olarak var olduğu anlamına gelmemektedir. Görünürlük ile katılım arasındaki bu kopukluk sessizliğin görünmeyen ama kalıcı biçimde yeniden üretildiği alanlardan biridir.

4.4. Sessizlikten Yalnızlığa Geçiş Süreci

Örgütsel sessizlik yalnızca iletişim kopukluğunu değil, aynı zamanda çalışanların zamanla içe kapanmalarını ve kurumsal hayattan duygusal olarak uzaklaşmalarını da beraberinde getirir. Bu süreçte sessizlik bireyin kendini ifade edememesine neden olurken, aynı zamanda sosyal bağlantılar kurmasını da engeller. Bu durum görünmezleşme ve yalnızlaşma sürecinin başlangıcıdır.

Demerouti ve arkadaşları (2001), bireyin kendisini ifade edemediği ve sürekli olarak bastırıldığı ortamlarda psikolojik tükenmişlik yaşama riskinin arttığını, bu tükenmenin de yalnızlık hissini derinleştirdiğini savunmaktadır. Özellikle duygusal tükenme yaşayan çalışanlar iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerini sınırlandırmakta ve bu durum sosyal izolasyona zemin hazırlamaktadır.

Crawford, LePine ve Rich (2010), iş yerindeki taleplerin bireyin ifade özgürlüğünü kısıtladığı durumlarda stres düzeyinin yükseldiğini, çalışanların

hem fiziksel hem de sosyal olarak geri çekildiklerini göstermektedir. Yani sessizlik yalnızca bir iletişim sorunu değil zamanla içe kapanmaya, aidiyet kaybına ve tükenmeye dönüşen dinamik bir süreçtir.

Lee ve Ashforth (1996), tükenmişliğin bir sonucu olarak bireylerin çevreyle bağlarını kopardıklarını ve “psikolojik çekilme” sürecine girdiklerini belirtmektedir. Bu çekilme davranışı çalışanın hem kendini koruma çabasıdır hem de yalnızlaşmanın habercisidir. Özellikle kronik hale gelen sessizlik, bu süreci hızlandıran ve kalıcılaştıran temel unsurlardan biridir.

Sonuç olarak, örgütsel sessizlik ve yalnızlık birbirinden bağımsız değil, birbirini besleyen ve çoğu zaman sıralı şekilde ilerleyen yapısal olgulardır. Sessizlik bireyin sesini kısarken yalnızlık onun bağlarını çözer. Bu geçiş hem bireysel tükenmişliğe hem de örgütsel çözülmeye işaret eder.

5. Yalnızlığın Bireysel ve Kurumsal Sonuçları

5.1 Psikolojik Tükenmişlik ve Memnuniyetsizlik

Örgütsel yalnızlık bireyin sosyal ilişkilerden mahrum kalmasıyla birlikte, psikolojik kaynaklarının zamanla tükenmesine yol açar. Yalnızlık hissi sadece sosyal bir eksiklik değil, aynı zamanda duygusal dayanıklılığın azalmasına, motivasyon kaybına ve iş doyumunun düşmesine neden olan ciddi bir psikolojik baskı unsurudur. Bu süreç, bireyin içsel kaynaklarını tüketirken örgüte olan bağlılığını da zayıflatır.

Demerouti ve arkadaşları (2001), örgütsel bağlamda sosyal destek eksikliğinin tükenmişlik üzerinde belirleyici olduğunu, özellikle yalnız çalışan bireylerde duygusal tükenme, sinizm ve kişisel başarısızlık hissinin daha yoğun yaşandığını vurgulamaktadır. Bu durum sadece bireyin sağlığını değil iş yerindeki performansını da olumsuz etkilemektedir.

Milliken, Morrison, & Hewlin (2023), yalnızlık hissinin çalışanların motivasyonunu düşürdüğünü ve uzun vadede işten ayrılma niyetini güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Özellikle sosyal etkileşimlerin sınırlı olduğu organizasyonlarda çalışanlar hem üretkenlik hem de psikolojik iyi oluş açısından ciddi risk altındadır.

Maslach ve Jackson (1981), tükenmişliği duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve azalan kişisel başarı olmak üzere üç boyutta tanımlamıştır ve bu belirtilerin sıklıkla yalnızlıkla birlikte geliştiğini ortaya koymuştur. Yalnızlık duygusal tükenmeyi hızlandıran ve bireyin örgütsel bağlarını gevşeten bir etkidir.

Wright ve Cropanzano (1998), iş doyumunu ile yalnızlık arasında güçlü bir negatif ilişki olduğunu yalnız hisseden çalışanların işlerinden daha az

memnun olduklarını ve daha düşük performans sergilediklerini belirtmiştir. Bu nedenle yalnızlık, bireysel verimliliği değil, aynı zamanda örgütsel verimliliği de tehdit eden bir faktör olarak değerlendirilmelidir.

Sonuç olarak, örgütsel yalnızlık psikolojik tükenmişlik ve memnuniyetsizlikle yakından ilişkili olup, hem çalışan refahını hem de kurumun sürdürülebilirliğini olumsuz etkileyen kritik bir olgudur.

5.2 Örgütsel Bağlılıkta Azalma

Örgütsel bağlılık çalışanın kurumla kurduğu psikolojik bağın derinliğini, sürekliliğini ve gönüllü katılım isteğini ifade eder. Bu bağ sadece işte kalmayı değil, örgüte duyulan güveni, anlam hissini ve kolektif bir yapının parçası olma arzusunu da içerir. Ancak yalnızlık hissi bu bağı zayıflatarak çalışanın kuruma olan duygusal yakınlığını koparabilir.

Eisenberger ve arkadaşları (1986), çalışanların kendilerini ifade edemedikleri ve fikirlerinin dikkate alınmadığı ortamlarda, aidiyet duygularının azaldığını ve örgüte olan bağlılıklarının zayıfladığını ileri sürmektedir. İfade alanının daraldığı kurumlarda yalnızlık, sadece iletişimsel bir yoksunluk değil, kurumsal uzaklaşmanın da tetikleyicisidir.

Haslam (2021), bireylerin sosyal kimliklerini büyük ölçüde iş yerinde oluşturduklarını belirtir. Bu kimliğin zayıflaması ya da görmezden gelinmesi örgüte duyulan psikolojik bağlılığı düşürmekte ve çalışanı kurumdan duygusal olarak koparmaktadır. Sosyal izolasyonun yoğun olduğu ortamlarda çalışanlar kendilerini dışlanmış hissetmekte bu da içsel motivasyonlarını zayıflatmaktadır.

Meyer ve Allen'in (1991) geliştirdiği üç bileşenli bağlılık modeline göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık birbirinden ayrılır. Yalnızlık en çok "duygusal bağlılığı" zedeler çünkü sosyal destek ve aidiyet olmadan kurumla gönüllü bir bağ kurmak güçleşir.

Rhoades ve Eisenberger (2002) ise algılanan örgütsel desteğin çalışan bağlılığı üzerindeki etkisini vurgular. Yalnız bırakılan çalışanlar örgüt tarafından değer görmediklerini hissederek zamanla gönülsüzleşir ve kurumsal sorumluluk alma isteği azalır.

Sonuç olarak, örgütsel yalnızlık, çalışanların kendilerini kuruma ait hissetmelerini zorlaştırarak duygusal kopuşu hızlandırır. Bu da sadece bireysel performansı değil, kurumun insan kaynağına olan uzun vadeli bağlılığını da zayıflatır.

5.3 Sessiz İstifa ve Ayrılma Eğilimi

Son yıllarda küresel iş gücünde dikkat çeken bir eğilim olan “sessiz istifa” (quiet quitting), çalışanların iş yerindeki duygusal bağlarını koparmadan yalnızca temel görevlerini yerine getirmeleri ve ekstra çaba göstermemeleri anlamına gelir. Bu davranış biçimi çoğu zaman örgütsel yalnızlık ve sessizlik zemininde gelişmektedir. Çalışanlar kendilerini sosyal ve yapısal olarak dışlanmış hissettiklerinde örgütsel etkileşime katılmaktan geri durur ve iş yerinden psikolojik olarak uzaklaşırlar.

Yalçınsoy (2022), çalışanların kendilerini dışlanmış hissettiklerinde işlerine yönelik bağlılıklarının azaldığını, yalnızca görev tanımlarıyla sınırlı biçimde çalıştıklarını ve bunun sessiz istifaya dönüşebileceğini ifade etmektedir. Bu durum çalışanların üretkenliğini azaltmakta, örgüt içi etkileşimleri zayıflatmakta ve aidiyet duygusunu sarsmaktadır.

Özçelik, & Barsade (2011) ise, kurumsal sessizliğin çalışanların işten ayrılma niyetlerini güçlendirdiğini ve bunun özellikle uzun vadede kurumsal sürdürülebilirliği tehdit ettiğini vurgulamaktadır. Sessizlik içinde yalnızlaşan çalışan duygusal bağlarını koparmakta ve fiziksel ayrılma kararına daha kolay yönelmektedir.

Klotz ve Bolino (2022), sessiz istifanın genellikle açık bir çatışma ya da krizle değil derinleşen memnuniyetsizlik ve sosyal kopuşla geliştiğini belirtmektedir. Sessiz istifa aynı zamanda sessizlik kültürünün bir sonucu olarak çalışanın örgütsel katılımını durdurduğu bir savunma mekanizmasıdır.

İşten ayrılma davranışları üzerine yapılan çalışmalarda Hom ve arkadaşları (2017), çalışan bağlılığı azaldıkça ayrılma niyetinin sistematik olarak arttığını göstermiştir. Benzer şekilde Mobley (1977), çalışanların işten ayrılmadan önce zihinsel bir değerlendirme süreci geçirdiğini ve bu sürecin çoğunlukla sessizlik ve geri çekilme ile başladığını ileri sürmüştür.

Sonuç olarak, örgütsel yalnızlık ve sessizlik kültürü yalnızca çalışanların üretkenliğini değil, aynı zamanda örgütün insan sermayesini elinde tutma kapasitesini de zayıflatmaktadır. Sessiz istifa ve işten ayrılma niyeti bu yapısal sorunun görünür çıktılarıdır.

5.4 İnovasyon ve İşbirliğinde Gerileme

Yaratıcılık ve işbirliği modern örgütlerin sürdürülebilirliği açısından temel işlevlere sahiptir. Ancak bu iki kavramın gelişmesi için çalışanların kendilerini ifade edebilecekleri, katkılarının değer gördüğü ve sosyal bağların güçlü olduğu bir örgütsel iklim gereklidir. Sessizlik ve yalnızlık kültürü bu iklimi

zedeleterek, hem yenilik üretimini hem de ekip içi dayanışmayı sekteye uğratar.

Morrison ve Milliken (2000), çalışanların ifade özgürlüğünden yoksun bırakıldığı yapılarda inovasyon kapasitesinin düştüğünü ve işbirliği ortamının zayıfladığını belirtmektedir. Çalışanlar fikirlerinin duyulmayacağını düşündüklerinde, yeni öneriler sunma konusunda isteksizlik geliştirirler. Bu durum zamanla sadece bireysel potansiyelin değil, kolektif yaratıcılığın da körelmesine neden olur.

Milliken, Morrison, & Hewlin (2023), açık iletişim eksikliği olan örgütlerde yaratıcı katkının azalmakla kalmadığını, aynı zamanda çalışanlar arasında güvenin zedelendiğini ve bu durumun uzun vadeli organizasyonel gelişimi engellediğini savunmaktadır.

Amabile (1996), yaratıcı düşünmenin ancak bireyin psikolojik olarak güvende hissettiği ortamlarda gelişebileceğini öne sürer. Yalnızlık duygusu bu güveni zedelediği için çalışanların düşünsel cesaretini de azaltır. Yalnızlık içindeki bireyler fikirlerini paylaşmaktan çekinir, bu çekinme kolektif öğrenmeyi ve yenilik üretimini durdurabilir.

Carmeli, Brueller ve Dutton (2013) ise yüksek kaliteli ilişkilerle desteklenen örgütlerde hem inovasyonun hem de işbirliğinin geliştiğini, buna karşılık duygusal kopukluk yaşayan çalışanlarda bu süreçlerin gerilediğini ortaya koymuştur.

Yalnızlığın yaygınlaştığı bir örgütte bilgi paylaşımı zayıflar, fikirler geri çekilir ve ekip çalışması yerini bireysel izolasyona bırakır. Bu durum örgütün adaptif kapasitesini düşürerek rekabet gücünü tehdit edebilir.

6. Örgütsel Yalnızlığı Önleme ve Müdahale Yaklaşımları

6.1 Açık İletişim ve Geri Bildirim Kültürü

Örgütsel yalnızlık ve sessizlikle başa çıkmanın temel yollarından biri, kurum içinde açık ve iki yönlü bir iletişim kültürünün oluşturulmasıdır. Bu kültür yalnızca fikir paylaşımını değil, aynı zamanda psikolojik güvenlik, aidiyet ve katılım hissini de güçlendirir. Çalışanların kendilerini ifade edebildiği bir ortam yalnızlaşma eğilimini durdurur ve örgütsel bağlılığı destekler.

Morrison ve Milliken (2000), ifade özgürlüğünün teşvik edildiği yapılarda sessizlik kültürünün zayıfladığını ve sosyal bağların güçlendiğini belirtmektedir. Bu tür ortamlarda çalışanlar düşüncelerini paylaşmaktan çekinmez, geri bildirim döngüleri ise kurumsal öğrenmeyi destekler.

Milliken, Morrison, & Hewlin (2023), etkili geri bildirim mekanizmalarının çalışanların kendilerini daha değerli ve görünür hissetmelerine katkı sağladığını ve bu durumun da yalnızlık hissini azalttığını ileri sürmektedir. Geri bildirimin sadece performansla ilgili değil, duygusal destek içerikli olması da çalışan memnuniyetini artıran önemli bir unsurdur.

Ashkanasy, Hartel ve Zerbe (2000), duygusal zeka odaklı liderliğin açık iletişim ortamını desteklediğini, bu sayede çalışanların örgüt içinde daha fazla etkileşime girdiğini vurgulamaktadır. Açık iletişim bireysel psikolojik güvenliği sağlarken aynı zamanda kolektif katılımı da teşvik eder.

Nembhard ve Edmondson (2006) ise liderlerin çalışanlardan gelen geri bildirimleri aktif biçimde dinlemesi halinde psikolojik güvenliğin geliştiğini ve bunun da ekip içi bağlılığı artırdığını göstermektedir. Bu tür yapılar yalnızlığı önlemenin yanı sıra örgütsel dayanışmayı da besler.

İletişim yalnızca bilgi aktarımı değil varlık onayı, değer görme ve sosyal bağ kurma sürecidir. Dolayısıyla yalnızlıkla mücadelede iletişim ortamının niteliği belirleyici bir faktördür.

6.2 Kapsayıcı ve Destekleyici Liderlik

Liderlik tarzı örgüt içindeki iletişim kalitesini, psikolojik güvenliğin düzeyini ve çalışanların aidiyet hissini doğrudan etkileyen temel bir faktördür. Özellikle kapsayıcı ve destekleyici liderlik, sessizlik kültürünü dönüştürme ve yalnızlıkla mücadele etme açısından kritik bir rol oynar. Liderin tutumu sadece çalışanların davranışlarını değil, aynı zamanda kurumun sosyal iklimini de şekillendirir.

Eisenberger ve arkadaşları (1986), destekleyici liderlik yaklaşımının çalışanlarda güven duygusunu artırdığını ve bu güvenin örgütsel sessizliği zayıflattığını belirtmektedir. Bu tür liderler, çalışanlara değer verildiğini hissettirerek onların düşüncelerini açıkça ifade etmelerini kolaylaştırır. Liderin erişilebilir olması ve geri bildirim için açık bir tavır sergilemesi iletişim engellerini ortadan kaldırmada etkilidir.

Haslam (2021), kapsayıcı liderlik uygulamalarının çalışanların sosyal kimliklerini olumlu yönde etkilediğini ve bu durumun örgütsel aidiyet duygusunu pekiştirdiğini ileri sürmektedir. Aidiyetin güçlenmesi ise yalnızlık hissini azaltmasına katkı sağlar. Liderin grup üyelerini dışlamadan, farklılıkları kabul ederek yönlendirmesi kolektif bağları kuvvetlendirir.

Kahn (1990), çalışanların psikolojik olarak örgüte yatırım yapabilmelerinin ön koşulunun güvenli liderlik olduğunu savunur. Lider, bir tehdit unsuru değil, destekleyici bir figür olarak algılandığında çalışanlar duygusal olarak

daha fazla katılım gösterir. Bu yalnızlık riskini azaltır. Sorumlu liderlik, yalnızca karar alma süreçlerinde etik sorumluluklar taşımakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların kendilerini ifade edebilecekleri bir psikolojik güven ortamı yaratır (Pless & Maak, 2011).

Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv (2010), kapsayıcı liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve yaratıcı katkıyı artırdığını, yalnızlık ve iletişim kopukluğunu ise azalttığını göstermektedir. Özellikle duygusal zekası yüksek liderlerin daha empatik yaklaşıtları ve yalnızlaşmaya karşı koruyucu bir rol üstlendikleri vurgulanmaktadır.

Bu çerçevede liderlik, yalnızca stratejik yön verme değil aynı zamanda örgüt içindeki sosyal dokuyu koruma, aidiyeti pekiştirme ve çalışanların sesini duyurabilmelerini sağlama sorumluluğudur.

6.3 Sosyal Bağların Güçlendirilmesi

Örgütsel yalnızlıkla etkili mücadele yollarından biri çalışanlar arasındaki sosyal bağların güçlendirilmesi ve bu bağların kurumsal yapılarla desteklenmesidir. Yalnızlık duygusu çoğu zaman bireylerin yalnızca fiziksel değil, sosyal olarak da dışlandığını hissettiği ortamlarda gelişir. Bu nedenle, iş yerinde kapsayıcı bir sosyal atmosfer yaratmak yalnızlığın önlenmesinde temel bir strateji olarak öne çıkar.

Yalçınsoy (2022), çalışanların sosyal etkileşimlerini destekleyen organizasyonlarda yalnızlık düzeyinin azaldığını ve buna bağlı olarak iş doyumunu ile aidiyet hissinin yükseldiğini belirtmektedir. Özellikle ekip çalışmasının teşvik edildiği karşılıklı destek ilişkilerinin güçlendirildiği yapılar yalnızlaşma eğilimini azaltmaktadır.

Özcelik, & Barsade (2011), sosyal destek mekanizmalarına erişimin, çalışanların sessizlik ve yalnızlık gibi olumsuz örgütsel deneyimlerle başa çıkmalarında önemli bir tampon görevi gördüğünü vurgulamaktadır. Bu destek yalnızca yöneticiden değil, yatay ilişkilerden yani meslektaşlardan da gelmelidir. Sosyal bağların çift yönlü olması kapsayıcı bir örgüt kültürünün oluşmasına katkı sağlar.

Baumeister ve Leary (1995), insanın sosyal gruplar içinde anlam arayışında bulunduğunu ve “aidiyet ihtiyacı” karşılanmadığında yalnızlık ve psikolojik bozulma yaşandığını savunur. Bu nedenle iş yerindeki sosyal bağlar yalnızca işlevsel değil, aynı zamanda duygusal bir ihtiyaçtır. Chiaburu ve Harrison (2008) ise iş arkadaşlarıyla kurulan pozitif ilişkilerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırdığını ve bireylerin iş yerinde psikolojik olarak

daha güçlü hissetmesini sağladığını göstermiştir. Sosyal temas sadece görev paylaşımı değil, görünürlük, destek ve varlık onayı anlamına da gelir.

Bu çerçevede iş yerinde sosyal etkinliklerin düzenlenmesi ekip içi etkileşimi artıran yapısal mekanizmaların kurulması ve çalışanların birbirine destek olacak şekilde konumlandırılması, yalnızlıkla mücadelede uzun vadeli ve sürdürülebilir bir etki yaratabilir.

6.4 Farkındalık Programları ve İzleme Mekanizmaları

Örgütsel sessizlik ve yalnızlık gibi derinleşen yapısal sorunlarla başa çıkmada yalnızca yapısal değişiklikler değil, aynı zamanda çalışanların bu olgular hakkında bilinçlendirilmesi ve izleme mekanizmalarının kurulması da kritik öneme sahiptir. Sessizlik ve yalnızlık çoğu zaman görünmez biçimde geliştiği için fark edilmesi güç olabilir, bu nedenle proaktif eğitim ve izleme stratejileri kurumsal dayanıklılık açısından stratejik bir müdahale alanıdır.

Demerouti ve arkadaşları (2001), çalışanların yalnızlık ve sessizlik olgularının nedenleri ve etkileri konusunda bilgilendirilmelerinin, bu sorunlarla baş etme kapasitelerini artırdığını vurgulamaktadır. Eğitim yoluyla sağlanan farkındalık, hem bireysel düzeyde içe kapanmayı azaltmakta hem de örgütsel düzeyde açık iletişim kültürünü teşvik etmektedir.

Milliken, Morrison, & Hewlin (2023), organizasyonların çalışanların psikolojik durumlarını izlemeye yönelik mekanizmalar geliştirmesinin sessizlik kültürünü kırmada etkili olduğunu savunmaktadır. Özellikle anonim geri bildirim araçları, düzenli duygu durum anketleri ve psikolojik destek sistemleri, örgütlerin sessizlik ve yalnızlık riskini önceden tespit etmesine olanak sağlar.

Briner ve Reynolds (1999), iş yerinde psikolojik sağlıkla ilgili farkındalık eğitimlerinin hem yöneticiler hem çalışanlar açısından iletişim kalitesini ve psikolojik güvenliği artırdığını göstermektedir. Bu tür programlar, yalnızca sorun yaşayan bireylere değil sessizliği yeniden üreten sistemin tüm aktörlerine yönelik olmalıdır.

Kowalski ve Loretto (2017), özellikle sessizlik ve yalnızlık gibi “normalleştirilmiş” davranışların fark edilmesini sağlamak için eğitim, etki analizi ve izleme araçlarının birlikte planlanması gerektiğini savunmaktadır. Sessizlikle mücadele, sadece konuşmayı teşvik etmek değil, aynı zamanda sessizliğin nasıl üretildiğini anlamayı da içerir.

Bu bağlamda, düzenli eğitimler, psikososyal risk taramaları, yöneticilere yönelik empati geliştirme atölyeleri ve çalışan destek sistemleri örgütsel yalnızlıkla mücadelede kalıcı bir değişim yaratabilir.

7. Sonuç

7.1 Kavramsal Bağlamın Genel Değerlendirmesi

Bu çalışma örgütsel yalnızlık ve sessizlik kavramlarını kuramsal bir zemin üzerinde tartışarak, bu iki olgunun nasıl iç içe geçtiğini ve bireysel ile kurumsal düzeyde ne tür sonuçlar doğurduğunu çok boyutlu olarak analiz etmiştir. Sessizlik ve yalnızlık, örgütsel yaşamda genellikle görünmez kalan ancak kurumsal işleyişi derinden etkileyen yapısal sorunlardır. Her iki olgu da yalnızca bireyin tutumu değil, örgütün kültürü, liderlik tarzı, iletişim sistemi ve karar süreçleriyle şekillenen dinamiklerdir.

Morrison ve Milliken'in (2000) örgütsel sessizlik teorisi, çalışanların fikirlerini ifade edemediği ortamlarda sessizliğin nasıl bir norm haline geldiğini ve bunun sosyal bağları zayıflatarak yalnızlığı nasıl tetiklediğini açıklamaktadır. Sessizlik, yalnızca iletişimin engellenmesi değil, aynı zamanda görünmezlik ve dışlanma yoluyla bireyin kurumsal yaşamdan uzaklaştırılmasıdır. Sosyal Kimlik Teorisi (Tajfel & Turner, 1986) bireyin örgütteki konumunu aidiyet ve grup ilişkileri üzerinden tanımlarken Örgütsel Destek Teorisi (Eisenberger et al., 1986), kurum tarafından desteklenmeyen bireyin zamanla psikolojik kopuş yaşadığını göstermektedir. İş Talepleri–Kaynaklar Modeli (Demerouti et al., 2001) ise yalnızlık ve sessizliğin stres, tükenmişlik ve performans düşüklüğü ile nasıl ilişkilendiğini ortaya koyar.

Bu kuramsal yaklaşımlar birlikte değerlendirildiğinde, örgütsel yalnızlık ve sessizlik sadece bireysel psikolojiye değil, kurumun sosyal yapısına, üretkenliğine ve sürdürülebilirliğine zarar veren yapısal sorunlar olarak ele alınmalıdır. Bu bağlamda, örgütsel yalnızlık ve sessizlik kültürünün önlenmesi, ancak bütüncül ve katılımcı bir örgütsel dönüşümle mümkündür.

7.2 Teorik ve Pratik Katkılar

Örgütsel yalnızlık ve sessizlik arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik araştırmalar, bu olguların sadece bireysel iyi oluşu değil, örgütsel verimlilik, bağlılık, inovasyon ve sürdürülebilirlik gibi alanları da derinden etkilediğini ortaya koymaktadır (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2023). Bu çalışma, literatürde çoğunlukla ayrı ele alınan bu iki kavramı bütünlüklü bir çerçevede inceleyerek önemli bir kuramsal katkı sunmaktadır.

Teorik açıdan bakıldığında çalışma sosyal kimlik teorisi (Tajfel & Turner, 1986) ve örgütsel destek teorisi (Eisenberger et al., 1986) çerçevesinde yalnızlık ve sessizlik arasındaki etkileşimi açıklamaktadır. Sessizlik kültürü, bireylerin sosyal kimliklerini zedelemekte, bu durum da yalnızlaşmayı ve örgütten psikolojik olarak kopmayı hızlandırmaktadır. Aynı zamanda iş

talepleri–kaynaklar modeli (Demerouti et al., 2001) gibi yapısal yaklaşımlar kullanılarak örgütsel stresin yalnızlık üzerindeki etkisi kuramsal düzeyde derinleştirilmiştir.

Pratik düzeyde ise bu çalışma, yöneticilere, insan kaynakları uzmanlarına ve örgüt geliştiricilere yönelik stratejik öneriler sunmaktadır. Sessizlik kültürünün kırılması, kapsayıcı liderlik, açık iletişim kanalları, sosyal etkileşimi artıran uygulamalar ve psikolojik güven ortamının desteklenmesi gibi başlıklar, örgütsel yalnızlığı önleyici müdahale noktaları olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca, izleme ve farkındalık programlarının yaygınlaştırılmasıyla yalnızlık riski erken aşamada tespit edilebilir ve gerekli organizasyonel dönüşüm sağlanabilir.

Bu yönüyle çalışma, hem akademik alanda hem uygulama düzeyinde örgütsel yalnızlık sorununa dair bütüncül ve işlevsel bir bakış açısı kazandırmayı amaçlamaktadır.

7.3 Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Örgütsel yalnızlık ve sessizlik olguları, her ne kadar evrensel yönler taşısa da, bu kavramların farklı sektörlerde, örgüt türlerinde ve kültürel bağlamlarda nasıl şekillendiği henüz yeterince araştırılmamıştır. Özellikle kamu ve özel sektör karşılaştırmaları, örgüt büyüklüğüne göre farklılıklar ya da sektör bazlı analizler bu konudaki bilgi birikimini derinleştirebilir.

Eisenberger ve arkadaşları (1986), çalışanların algıladığı destek düzeyinin yalnızlık ve sessizlik üzerinde doğrudan etkili olduğunu belirtmektedir. Ancak bu algının farklı örgütsel yapılarda nasıl değiştiği ve hangi yönetim modelleri altında daha belirgin hale geldiği hala açıklığa kavuşturulması gereken bir alandır.

Gelecek araştırmalarda farklı liderlik tarzlarının (örneğin dönüşümcü, otoriter, hizmetkar liderlik) sessizlik ve yalnızlık üzerindeki etkilerinin karşılaştırmalı olarak incelenmesi önerilmektedir. Bu tür çalışmalar, kurumsal politika üretiminde yalnızlık ve sessizlik riskini azaltacak stratejik yol haritalarının geliştirilmesine katkı sağlayabilir.

Ayrıca, örgütsel sessizlik ve yalnızlık olgularının zaman içinde nasıl geliştiğini anlamak için boylamsal araştırmalara ihtiyaç vardır. Bu tür çalışmalar sessizlik ve yalnızlık arasındaki nedensellik ilişkisini daha sağlam verilerle açıklamaya imkân tanıyacaktır.

Son olarak, gelecekteki çalışmaların yalnızca bireysel değil, ekip düzeyinde de yapılması örgütsel sessizlik ve yalnızlığın grup dinamikleri içindeki görünümüne dair daha derin analizler sunabilir.

8. Kaynakça

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Westview Press.
- Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J., & Zerbe, W. J. (2000). *Emotions in the workplace: Research, theory and practice*. Quorum Books.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Baran, B. E., Shanock, L. R., & Miller, L. R. (2012). Advancing organizational support theory into the twenty-first century world of work. *Journal of Business and Psychology*, 27(2), 123–147.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529.
- Briner, R. B., & Reynolds, S. (1999). The costs, benefits, and limitations of organizational level stress interventions. *Journal of Organizational Behavior*, 20(5), 647–664.
- Cacioppo, J. T., & Patrick, W. (2008). *Loneliness: Human nature and the need for social connection*. W. W. Norton & Company.
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), 81–98.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace. *Leadership Quarterly*, 21(3), 238–249.
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082–1103.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461–488.

- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Haslam, S. A. (2021). *The New Psychology of Health: Unlocking the Social Cure*. Routledge.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Sage Publications.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kowalski, T., & Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace. *International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2229–2255.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123–133.
- Lukes, S. (2005). *Power: A Radical View* (2nd ed.). Palgrave Macmillan.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99–113.
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453–1476.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373–412.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966.
- Özçelik, H., & Barsade, S. G. (2011). Work loneliness and employee performance. *Academy of Management Proceedings*, 2011(1), 1–6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2011.65869695>

- Pless, N. M., & Maak, T. (2011). Responsible leadership: Pathways to the future. *Journal of Business Ethics*, 98(S1), 3–13. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1021-4>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations* (pp. 7–24). Nelson-Hall.
- Tourish, D., & Robson, P. (2006). Sensemaking and the distortion of critical upward communication in organizations. *Journal of Management Studies*, 43(4), 711–730.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence. *Personnel Review*, 34(6), 441–458.
- Wilkinson, A., Dundon, T., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). Changing patterns of employee voice: Case studies from the UK and Republic of Ireland. *Journal of Industrial Relations*, 46(3), 298–322.
- Williams, K. D. (2007). Ostracism: The kiss of social death. *Social and Personality Psychology Compass*, 1(1), 236–247.
- Wright, S. L. (2005). Organizational climate, social support and loneliness in the workplace. *Journal of Psychology*, 139(5), 467–480.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486–493.

İş-Aile Yaşam Çatışması 8

Seçil Ulufer Kansoy¹

Özet

İş ve aile, bireylerin yaşamlarında en temel ve doyum sağlayıcı iki alanı temsil etmektedir. Günümüzde çift kariyerli aile yapılarının yaygınlaşması, toplumsal cinsiyet rollerinde yaşanan değişimler ve artan çalışma saatleri gibi dinamikler, bireylerin iş-aile yaşam rollerini dengeleme gerekliliğini beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda, iş-aile yaşam çatışması konusu hem bireysel hem de örgütsel düzeyde önemli bir araştırma alanı haline gelmiştir. Literatürdeki çalışmalar, iş-aile yaşam çatışmasının bireyler üzerinde depresyon gibi ruh sağlığı sorunlarına yol açabileceğini; ayrıca iş yerinde devamsızlık, örgütsel bağlılıkta azalma ve işten ayrılma niyeti gibi olumsuz sonuçlar doğurabileceğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle, iş-aile yaşam çatışmasının altında yatan nedenlerin ve sonuçlarının anlaşılması, hem bireysel refahın artırılması hem de örgütsel verimliliğin sürdürülebilirliği açısından büyük önem taşımaktadır. Bu kitap bölümü, iş-aile yaşam çatışmasının kuramsal çerçevesini, temel kavramsal ayrımları, bireysel ve örgütsel sonuçlarını, etkileyen faktörleri ve çatışmayı azaltmaya yönelik çözüm önerilerini kapsamlı biçimde ele almaktadır. Elde edilen bulgular, yöneticilere ve insan kaynakları uzmanlarına, çalışanların iş-aile yaşam dengesi kurmalarını destekleyecek önerilerin ve uygulamaların geliştirilmesi konusunda yol gösterici niteliktedir.

1.İŞ-AİLE YAŞAM ÇATIŞMASININ TANIMI VE TÜRLERİ

İş-aile yaşam çatışması bireylerin işleri dolayısıyla yüklendikleri rollerin, aile yaşantılarındaki görevleriyle ve sorumluluklarıyla uyuşmamasından kaynaklanan, işlerindeki rolleriyle aile hayatlarındaki rolleri arasında yaşanan çatışmayı ifade eden bir kavramdır. Bireylerin kimi zaman iş hayatlarındaki rolleri nedeni ile yerine getirmeleri gereken tutumları ve davranışları aile yaşamındaki rolleriyle çelişebilmektedir (Akdoğan ve Aydemir, 2018). Bu

1 Doç. Dr., Kırklareli Üniversitesi, Lüleburgaz Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi, Havacılık Yönetimi, seciluluferkansoy@klu.edu.tr Orcid ID: 0000-0002-5522-324X

da bireyler üzerinde bir baskı oluşturmakta, her iki rolün gereklerini yerine getirmekte zorluklar yaşanmasına sebep olabilmektedir

İş yaşamının önemli özelliklerinden biri, bireylerin ekonomik kaynak ve statü elde etmeleridir. Buna karşın iş hayatıyla ilgili beklentiler bireyin aile hayatındaki beklentileri ile çatışabilmekte, işi ve ailesi ile ilgili gereklerini gerçekleştirmesini engelleyebilmektedir. Bireyler iş ve aile yaşamlarında kendilerinden beklenen uyumu sağlayamadıklarında kaçınılmaz olarak iş-aile çatışması yaşanmaktadır (Toraman, 2009).

İnsanlar zamanlarının büyük bir bölümünü iş yerlerinde geçirmektedirler. Dolayısıyla aile yaşamları ve iş dışındaki yaşamları da bireylerin hayatlarında önemli yaşam alanlarındandır. Bu alanlarda bireylerin taşımak durumunda oldukları farklı rolleri bulunmaktadır. Birbirlerinden farklı olan bu rollerin dengede tutulamaması bireylerin yaşamlarında çatışmalar yaşamasına neden olmaktadır. Bu çatışmalar bireylerin iş rollerinin ailelerine karşı olan sorumluluklarını yerine getirmelerini engellediği durumlarda iş-aile çatışması yaşamasına neden olmaktayken, ailelerindeki rollerinin işiyle ilgili görevlerini aksattıkları durumlardaysa aile-iş çatışması ortaya çıkmaktadır (Büyükyılmaz ve Akyüz, 2015).

1.2.YÖNLÜ ÇATIŞMALAR

İş ve aile alanları arasındaki çatışma, günümüz örgütsel ortamında giderek daha önemli bir sorun haline gelmektedir. İş aile yaşam çatışmasının aileye etki eden iş ve işe etki eden aile olmak üzere iki yönü vardır (French vd., 2018).

1.2.1.İş-Aile Çatışması

Fronc (2003), iş aile çatışmasının daha kritik olduğunu çünkü iş aile çatışmasının aile-iş çatışmasından daha kapsamlı olduğunu ve işle ilgili sonuçlarla daha fazla ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. İşin, aile rolü için gereken zaman ve enerjiyi tükettiğini algılamak, kişinin kendisine yönelik bir tehdit duygusu üretebilir. İş aile çatışması, işin bu müdahalenin kaynağı olarak atfedildiğini ve bu nedenle çalışanın işe karşı olumsuz bir tutum geliştirdiğini ifade etmektedir. Liao vd., (2019)'un araştırmalarından elde ettiği bulgular, rol çatışması, rol belirsizliği, aşırı rol yükü, zaman talepleri, işe katılım, örgütsel, yönetici ve iş arkadaşı desteği, görev çeşitliliği, iş özerkliği ve kişiliğin iş aile çatışmasının öncülleri olduğunu göstermektedir.

1.2.2.Aile-İş Çatışması

Aile iş çatışmasında iş sorumluluklarının uyumlu olmadığı farklı bir roller arası çatışmadır. Yapılan araştırmalar, aile iş çatışmasının olumsuz etkilerini ev hayatında gösterme ihtimalinin daha yüksek olduğunu ve bunun da aile içinde daha düşük yaşam tatmini ve daha fazla iç çatışma ile sonuçlandığını ileri sürmektedir. Ayrıca bazı iş talepleri, “içerdiği rahatsızlığa değecek ödüllendirici iş deneyimleri olarak görülme potansiyeline sahiptir ve bu nedenle ‘iyi’ stres etkenleri olarak kabul edilir” (Demerouti ve Bakker, 2011) ve çalışanlar bu sebeple aileden işe yansıyacak çatışmaların işle ilgili tutumlarını etkilemesini göz ardı edebilir. Aile iş çatışması ile iş tatmininin çeşitli yönleri arasındaki ilişki, iş aile çatışmasından daha küçük olmakla birlikte, birçok alanda hala olası bir kaygıya temel teşkil etmektedir. Özellikle aile faaliyetleri ve iş arasındaki çatışma, iş arkadaşlarından duyulan memnuniyeti olumsuz etkiler. Bu bulgu, kısmen, daha büyük aile sorumluluklarına sahip çalışanların iş arkadaşlarıyla daha düşük etkileşim seviyeleri nedeniyle ortaya çıkabilir. Daha düşük iş arkadaşı memnuniyeti seviyeleri, iş arkadaşlarının bireyin aile problemlerini duymaya çok az ilgi göstermelerinin bir sonucu olabilir (Boles vd., 2001). Bahsedilen araştırmadan elde edilen sonuçlara göre rol çatışması, aşırı rol yükü, rol belirsizliği, zaman ve ebeveyn talepleri, çocuk/bağımlı kişi sayısı gibi aile rolü stresörleri, aile desteği ve özellikleri ile iç kontrol odağı, olumsuz duygulanım gibi kişilik özellikleri aile iş çatışmasının öncülleridir (Liao vd., 2019).

1.3.İŞ-AİLE ÇATIŞMASININ BOYUTLARI

1.3.1.Zaman Temelli Çatışma

Zaman, doğası gereği hızlı tükenen önemli bir kaynaktır. Bireyler zamanlarını birbirini öteleyen bir şekilde farklı rollere tahsis ederek harcayabilir (Luk ve Shaffer, 2005). Başka bir deyişle, bir roldeki görevlere zaman harcadığında, başka bir roldeki diğer görevlere harcanacak zaman azalmaktadır. Bu nedenle, işte veya evde geçirilen ortalama süre arttığında, hem işte hem de aile rollerinde iyi performans göstermede zaman tahsisinin artan dengesizliği nedeniyle çalışanların yaşadığı iş-aile yaşam çatışmasının derecesinin artması muhtemeldir (Buonocore ve Russo, 2013).

1.3.2.Stres Temelli Çatışma

Kişiyi zarar veren, tehdit eden veya meydan okuyan faktörler stresin tetikleyicisi olabilir. İş ve aile stresleri, iki alandaki rol baskılarından da kaynaklanabilir. Stresör çerçevesinde, rol çatışması, aşırı rol yükü ve rol belirsizliği geleneksel olarak birincil stres kaynakları olarak görülür. Rol

çatışması, bireyin uyumsuz rol baskılarını ne ölçüde hissettiğini ifade etmektedir. Rol belirsizliği, belirli bir rol için gereken görevler, hedefler ve sorumluluklar hakkında gerekli bilgilerin olmaması veya rolün net olmaması anlamına gelmektedir (Beehr ve Glazer, 2005). İş rolündeki belirsizlik, bu rolün beklentilerini karşılamak için daha fazla psikolojik harcama gerektirir ve bu da aile rolü talepleri için mevcut kaynakların azalmasına neden olabilmektedir (Michel vd., 2011).

1.3.3.Davranış Temelli Çatışma

Davranış temelli iş-aile çatışması, bireyin iş ve aile rollerini yerine getirirken sergilediği tutum ve davranışlardan kaynaklanan bir çatışma türüdür. İş ve aile yaşamı arasındaki dengeyi sağlamak bazen zor olabilir ve bu durum stres, tükenmişlik ve performans düşüklüğü gibi sonuçlara yol açabilir. Bu çatışma, zaman yönetimi, iş yükü, aile içi sorumluluklar ve bireyin stresle başa çıkma becerileri gibi faktörlerden etkilenir. Örneğin, iş yerinde uzun saatler çalışmak aile ile geçirilen zamanı azaltabilir ve bu durum aile içi ilişkilerde gerginlik yaratabilir (Sayıldı ve Büyükyılmaz, 2020).

2.KURAMSAL YAKLAŞIMLAR

2.1.Rol Teorisi

İş ve ailenin birleşmesiyle ilgili farklı teoriler olsa da, iş-aile yaşam çatışmasının köklerinin rol teorisine dayandığı düşünülmektedir (Byron, 2005). Rol teorisi bireylerin iş ve aile alanlarında eş, ebeveyn veya ast gibi birden fazla role sahip olduğunu varsaymaktadır. Rol teorisi, iş ve aile rollerinin, diğer rol içerisinde yer alan kişilerin beklentilerinden ve bu roller için uygun olduğu varsayılan davranışlardan meydana geldiğini, iş ve aile alanlarının, bireye çok sayıda talebin yüklendiği çoklu roller gerektirdiğini ortaya koymaktadır. Rol teorisine göre, her role belirli sorumluluklar, davranışsal beklentiler ve normlar eşlik etmektedir. Çeşitli iş ve aile rol beklentilerini karşılama girişiminde bulunan birçok kişi rol baskısı altında ezilmektedir (Michel vd., 2011). İş-aile dengesizliğinin olduğu koşullarda iş-aile çatışması vardır. İş-aile çatışması, bireylerin anne-baba ve eş-koca gibi birden fazla role sahip olmasından kaynaklanmaktadır (Çelik ve Turunç, 2010).

2.2.Kaynakların Korunması Teorisi

Kaynakların korunması teorisi, kişilerin kaynakları kazanma, sahip çıkma ve artırma gayretinde olduğunu, stresin ve beraberinde getirdiği çatışmanın, kaynakların ortadan kalkmasının veya kaynakların artırılmasının zor olduğu

durumda çevreye karşı bir tepki olduğunu ileri sürmektedir. Teori, iş yerindeki elverişli koşulların kaynak kazanımı algısı oluşturduğunu tersi bir durumun kaynak kaybı algısına yol açtığını belirtmekte (Hobfoll, 2011), İş aile yaşam çatışmasının kişilerin bu istenmeyen durumla başa çıkmak için kişisel kaynaklarını kullanmaları gerektiği için kaynak kaybı yaşayacaklarını ileri sürmektedir (Kwan vd., 2012). Kaynakların korunması teorisinin bakış açısına göre her iki alandan gelen talepleri karşılamak için gereken zaman ve enerjinin uyumsuzluğu, stresli ve zorlayıcı olarak algılanmaktadır. Çalışanlar, farklı talepleri karşılamak zorunda kaldıklarında potansiyel ve fiili psikolojik ve davranışsal kaynak kaybıyla karşı karşıya kalabilmektedirler (Michel vd., 2011).

2.3.Yayılma Teorisi

Yayılma teorisine göre, iş gibi bir alandaki duygular, tutumlar ve davranışlar aile gibi başka bir alandaki rol katılımından etkilendiğinde iş ve aile alanları arasında yayılma meydana gelir. Yayılma modelinin temel varsayımı, bir roldeki öğrenilen değerlerin ve davranışların diğer roldeki deneyimleri etkileyerek rollerin daha benzer hale gelmesidir (Edwards ve Rothbard, 2000). Olumlu yayılma, iş yerinde memnuniyet ve desteğin evde yüksek enerji ve tatmin seviyelerine yayılmasını içermektedir. Negatif yayılmada, stresli çalışma koşullarının ürettiği gerginlikler, bireyin aile yaşamına yeterince katılmasını zorlaştırarak kişiyi meşgul eder. Görgül olarak, iş çatışmasının aile çatışması üzerindeki olumsuz etkilerini gösteren araştırma kanıtları vardır (Evans ve Bartolome, 1984). Örneğin, yakın zamanda bir iş değişikliği, kişi-iş uyumsuzluğu ve kariyere ilişkin hayal kırıklıkları gibi işten kaynaklı stres faktörleri, aile alanında saldırganlık, yorgunluk ve gerilim duyguları yaratabilir (Greenhaus ve Parasuraman, 1986). Dierdorff ve Ellington (2008), yayılma teorisine dayanarak, artan karşılıklı bağımlılık, başkaları için sorumluluk ve kişilerarası çatışmanın neden olduğu iş ve aileye yönelik aşırı sorumlulukların iş-aile rollerinde önemli bir kaynak tüketimine yol açabileceğini öne sürmüştür. İş ve aile sınırları arasındaki olumsuz yayılma etkileri, bireylerin iş ve aile rollerinin karşılıklı etkisine atıfta bulunur. Bu tür olumsuz etkiler, çalışanların duygusal tükenmesine yol açmakta ve olumlu duygular gibi kritik kaynakları kaybetme algısı yaratmaktadır (Wayne vd, 2017).

2.4.İş-Aile Sınırı Teorisi

İş-aile sınırı teorisi, iş ve aile yaşamı arasında sınırlar bulunduğunu savunmaktadır. Bu sınırlar fiziksel, zamansal ve psikolojik olarak üç ayrı başlık altında toplanmaktadır. Fiziksel sınırlar, ev veya iş yeri gibi davranışın geçtiği

yeri; zamansal sınırlar, çalışma saatlerini; psikolojik sınırlar ise düşünme ve davranış kalıpları ile duyguların aile alanı için uygunken iş alanına uygun olmaması ya da tam tersi bir durumu ifade etmektedir (Clark, 2000). İş aile yaşam dengesi, kişinin işinin yükümlülükleri ile özel yaşamından kaynaklı yükümlülükleri arasındaki dengedir ve bu denge yükümlülükler yerine getirilemediğinde bozulacaktır (Gürbüz, 2014).

3.İŞ-AİLE YAŞAM ÇATIŞMASININ NEDENLERİ

İş-aile yaşam çatışmasının öncülleri genel olarak üç farklı alanda kategorize edilir: İş, iş dışı ve bireysel farklılıklar. İşle ilgili olmayan öncüller, farklılıklar her zaman istatistiksel olarak önemli olmasa da, işin aileye müdahalesinden daha çok ailenin işe müdahalesi ile ilgili olma eğilimindedir (Brough vd., 2005).

3.1.Bireysel ve Ailesel Faktörler

Cinsiyet: Cinsiyet rolü teorisine göre, kadınlar aile rolünü erkeklere göre sosyal kimliklerinin bir parçası olarak kabul etmeye daha yatkındır. Ayrıca, kadınların iş yerindeki rolleri arttıkça aile rollerinde kadınlara yüklenen beklentiler de azalmamıştır. Bu nedenle, aile taleplerini etkilediğinde, kadınların işe karşı olumsuz bir tutum geliştirmeleri daha olasıdır, çünkü işin kişi tarafından daha çok ehemmiyet verdiği sosyal rolü tehdit edici olarak algılanması daha olasıdır (Brough vd., 2005).

Medeni durum ve çocuk sahibi olma: Medeni durum ve ebeveynlik ile ilgili olarak, evli ve/veya çocuk sahibi bireylerin genellikle daha fazla aile rolü sorumluluklarına sahip oldukları düşünülmektedir. Buna göre, çalışma süresi veya diğer iş stresörleri gibi öncüllerle karşı karşıya kaldıklarında, bu tür bireylerin bu öncülleri, bekar ve/veya ebeveyn sorumlulukları olmayan bireylere göre aile yaşamlarıyla çelişkili olarak görme olasılıkları daha yüksek olmaktadır (Ford vd., 2007). Çocukların sayısı ve yaşları, bireyin aile sorumluluklarını ve iş taleplerini dengeleme becerisiyle ilişkilidir. Çünkü küçük çocuklar, yaşça büyük çocuklardan daha fazla bakım ve ilgiye ihtiyaç duyma eğilimindedir (Hargis vd., 2011).

Eğitim: Eğitim düzeyi aileden uzaklaşma ve örgütlere katılma davranışlarını yoğunlaştırabilir. Daha yüksek eğitilmiş kişiler daha fazla terfi veya şehir dışında çalışma fırsatı elde edecek ve bu da iş aile yaşam çatışmasının olasılığını artıracaktır (Adams vd., 1996).

Yüksek veya çift kariyerli olma:

Çift gelirli ve çocuklu çiftlerin sayısı her geçen gün artmaktadır. Bu nedenle, giderek daha fazla birey iş ve aile sorumluluklarını birlikte yürütmek zorundadır (Amstad vd., 2011). Çift kariyerli eşler “her iki partnerin de yüksek psikolojik bağlılık, belirlenmiş performans standartları ve gelişim zinciri ile en iyi karakterize edilen işlerle meşgul olurken kariyerlerinin peşinden koştuğu bir tür aile düzenidir” şeklinde tanımlanmaktadır (Kundu vd., 2016). Çift kariyerli çiftlerin sayısı arttıkça, eşler için birleşik çalışma saatleri de artacak ancak iş ve aileyi dengelemek için zaman alıcı talepler ve roller aynı kalacaktır (Kossek, 2005).

Psikolojik bakış açısı ve kişilik özellikleri: Aynı örgütte faaliyette bulunmalarına rağmen iş-aile dengesini kurmada farklılık gösteren kişilerin varlığı dikkate alındığında, bu konuda bazı kişisel faktörlerin öne çıktığı görülmektedir. Literatürdeki çalışmalar bu sorunu çoğunlukla yaş ve cinsiyet gibi kişiliklerdeki genel farklılıklar ile açıklamaya çalışmakta ve nadiren psikolojik ve bilişsel arka plana odaklanmaktadır. Oysaki pozitif psikolojik bakış açısı ile birlikte, farklı psikolojik sermayelerin de bu duruma etkisi olabileceği düşünülmektedir (Köle ve Kurt, 2018).

3.2.Örgütsel Faktörler

3.2.1. Algılanan örgütsel destek: Yapılan çalışmalarda örgütsel desteğin iş-aile yaşamı dengesi üzerinde anlamlı etkileri olduğu bulunmuştur. Galinsky (1994), destekleyici olmayan çalışma ortamlarında çalışanların daha olumsuz aile sonuçları yaşadıklarını bulmuştur. Araştırmalar, daha yüksek düzeyde yönetici desteğine sahip bireylerin stresli ortamlardan daha az etkilenme eğiliminde olduğunu göstermektedir (Young vd., 2007). Görev odaklı liderler üretkenliği öncelerken, sosyal liderler sadece örgütlerinin öncelik ve hedeflerini değil örgütün ve çalışanların da sosyal çevresine odaklanır. Yöneticiler sadece görev odaklı olup, çalışanların iş ve ailesi arasında kurmaya çalıştığı dengeyi dikkate almazsa astları ile arasında çatışma çıkabilir (Howard vd., 2004).

3.2.2. Çalışma saatleri: Araştırmalar sonucu elde edilen görgül kanıtlar (Major vd., 2002; Brough vd., 2005) işte geçirilen zamanın iş aile yaşam çatışması üzerinde doğrudan bir etkisi olduğunu göstermektedir. İş aile yaşam çatışması literatüründe iş yerinde esneklik; esnek çalışma saatleri, esnek çalışma programları ve sıkıştırılmış çalışma haftaları gibi çeşitli düzenlemelerle ilişkilendirilmektedir (Allen, 2001; Shockley ve Allen, 2007). Çalışmalar iş yerinde esnekliğin iş aile yaşam çatışmasını azaltmaya yardımcı olabileceğini öne sürmektedir (Dierdorff ve Ellington, 2008; Pal ve Saksvik,

2008). İş yerinde esneklik, çalışanların hem iş hem de aile rollerini yerine getirmek için zaman ve enerji gibi kaynaklarını daha etkin kullanmalarına olanak tanır ve iş aile yaşam çatışmasının azalmasına yol açar. Uzun çalışma saatleri, aile iş çatışmasından daha çok iş aile çatışması ilgilidir. Çalışanlar iş rollerine daha fazla zaman harcadıklarında, aile sorumlulukları için daha az zaman ve çaba ayırma olasılıkları artacaktır. Böylece uzun saatler çalışanlar için iş aile çatışması algısı daha güçlü olacaktır (Liao vd., 2019).

3.2.3. Yoğun çalışma temposu: Çalışanların bir rolde yerine getirmek için çok fazla görevi olduğunu ancak bunları gerçekleştirmek için yeterli zamana ve enerjiye sahip olmadıklarını algıladıklarında aşırı yüklenme yaşamaları muhtemeldir. Aşırı yüklenme, iş ve aile rollerini eksiksiz bir şekilde yerine getirmek isteyen kişilerde kaynak eksikliği algısını artırabilmektedir (Greenhaus ve Beutell, 1985). İş hayatında yönetici olarak yer alan kadınlar; toplantılar, iş seyahatleri gibi sebeplerle kocalarından, cinsiyet rolü kaynaklı aile sorumluluklarından daha fazla pay almalarını bekleyebilir. Bu durum aile sorumlulukları artan erkekler için çatışmayı beraberinde getirebilir.

3.2.4. Görev özellikleri: Görev çeşitliliği ve görevin zorluğu çalışanın iş rolüne ayırması gereken zamanı ve dolayısıyla stresini artırabilir. Bu nedenle daha yüksek iş aile yaşam çatışmasına yol açması mümkün olabilir. Çalışanlar daha zorlu ve daha fazla sorumluluk gerektiren işlerde başarılı olmaları durumunda; kendilerini daha iyi ve güçlü hissederek bu olumlu duygulanımı ailelerine de yansıtabilirler.

3.2.5. Vardiyalı çalışma sistemi: Üst kadrolara nispeten alt kadrolarda görev yapanların gece ve hafta sonlarında mesaiye kalması söz konusu olabilmektedir (Lambert vd., 2004). Kişilerin iş ve aile rolleri arasındaki dengeyi kurabilmek için zamanını planlıyor ve yönetebiliyor olması gerekir. Gece vardiyasında çalışan birinin gündüz dinlenmek zorunda olması veya hafta sonu çalışması ailesine ayırması gereken zamandan kendisini alıkoyarak iş aile yaşam çatışmasına sebebiyet verebilir.

3.2.6. Çok kültürlü iş ortamı: Çok kültürlü iletişimin bir norm haline gelmesi ile iş görevleri de daha karmaşık haline gelebilmektedir. Çalışanların çoğu zaman, farklı ülkelerdeki müşterilerle saat farkından dolayı geceleri mesajlaşma veya video konferans yapma gibi görevlerle evden çalışmaları beklenir ve bu da aileleriyle geçirecekleri zamanlarından feragat etmelerine sebep olabilir (Pluut vd., 2018).

3.2.7. İşe katılım ve iş özerkliği: İşe katılım, kişinin iş rolüne psikolojik olarak dâhil olma düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Fronc, 2003). İş katılımı yüksek olan bireyler, bu alandaki rolleriyle psikolojik olarak meşgul olurlar.

Bu nedenle, bir işle ilgili bir alanla meşgul olmak, o alana ayrılan zaman ve enerjiyi artırabilir ve sonuç olarak diğer alana katılmayı zorlaştırabilir ve iş aile yaşam çatışmasına sebep olabilir (Edwards ve Rothbard, 2000).

4. İŞ-AİLE YAŞAM ÇATIŞMASININ SONUÇLARI

4.1. Bireysel ve Ailesel Sonuçlar

4.1.1. Yaşam tatmini: Yaşam tatmini, “kişinin genel olarak kendi yaşamını değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan duygusal bir durumdur” (Karatepe ve Baddar, 2006). Yapılan çalışmalar, iş aile yaşam çatışması ile yaşam tatmini arasındaki olumsuz ilişkiye işaret etmektedir (Kossek ve Ozeki, 1998). Boles vd. (2001), aile iş çatışmasının olumsuz etkileri ile aile hayatında karşılaşma ihtimalinin daha yüksek olduğunu ve bunun da aile içinde daha düşük yaşam tatmini ve daha fazla iş çatışma ile sonuçlandığını ileri sürmektedir.

4.1.2. Aile tatmini: İş aile yaşam çatışmasının her iki yönünün de evlilik tatmini gibi aile ile ilgili sonuçlar (Voydanoff, 2005), aile tatmini (Cardenas vd., 2004) ve aile ile ilgili gerginlik (Swanson ve Power, 1999) ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Çoğu çalışan, iş ve aile sorumluluklarını dengelemeye çalışırken iki alan arasında potansiyel çatışma ve stres artar. Aile tatmini, iş tatmininin zıttı olarak görülebilir. İş aile çatışması ve aile iş çatışması, aile ile ilgili sonuçlar arasında en sık çalışılan değişkenlerdir. İş aile çatışması yaşayan bireyler, iş sorumlulukları nedeniyle aileleriyle istedikleri kadar vakit geçiremezler. Sonuç olarak, aile yaşamının kalitesi düşer ve aile ile ilgili sonuçların örneğin aile memnuniyetinin azalmasına neden olur (Amstad vd., 2011).

4.2. Örgütsel Sonuçlar

4.2.1. İş tatminsizliği: Yüksek düzeyde iş aile çatışması yaşayan bireyler, düşük düzeyde iş aile çatışması yaşayanlara göre daha fazla iş tatminsizliği yaşarlar (Ford vd., 2007). Şiddetli iş aile yaşam çatışması ile karşı karşıya kaldıklarında, çalışanlar iş ve aile alanlarını yeniden dengelemek için bu kadar yüksek yoğunluklu bir çalışma ortamından kaçmaya çalışacaklardır. Çalışanlar işlerinden nefret edecek ve iş talepleri aile sorumluluklarını engellediğinde daha düşük iş tatmini ile karşılaşılacaktır (Li vd., 2021).

4.2.2. İşten ayrılma niyeti: İş ve aile alanlarından gelen karşılıklı uyumsuz talepler, çalışanların işlerinde kullanmaları gereken psikolojik ve davranışsal kaynakların yetersiz kalmasına neden olmaktadır (Liao vd., 2019). Belirli bir roldeki aşırı talepler veya yetersiz kaynaklar role karşı olumsuz bir tutuma

yol açarsa; iş aile yaşam çatışmasından mustarip çalışanlar, kıt kaynaklarını korumak için örgütten ayrılmayı düşünme eğiliminde olacaklardır (Lee ve Eissenstat, 2018).

4.2.3. Tükenmişlik: İş aile yaşam çatışması yaşayan çalışanların iş ve aile alanlarını dengelemek için fazladan kaynak kullanması gerekir, bu da duygusal tükenmeye ve duyarsızlaşmaya yol açar. Aynı zamanda, iş aile yaşam çatışmasının neden olduğu olumsuz duygular, çalışanları geri çekilmeye yani kişisel başarıyı düşürmeye daha yatkın hale getirir (Li vd., 2021).

5. CİNSİYET VE KÜLTÜR BAĞLAMINDA İŞ-AİLE ÇATIŞMASI

Cinsiyet ve kültür bağlamında iş-aile çatışması, bireylerin toplumsal cinsiyet rolleri ve kültürel normlar doğrultusunda iş ve aile yaşamlarını nasıl dengelediklerini inceleyen bir konudur. Toplumsal cinsiyet eşitsizliği, iş-aile çatışmasını etkileyen önemli faktörlerden biridir. Örneğin, geleneksel toplumlarda erkekler işlerine daha fazla zaman ayırırken, kadınlar ailevi sorumlulukları üstlenmek zorunda kalabilir. Bu durum, kadınların iş hayatında ilerlemesini zorlaştırabilir ve iş-aile çatışmasını artırabilir (Ece vd., 2024).

Kültürel faktörler de iş-aile çatışmasını şekillendirir. Bazı kültürlerde aileye verilen önem nedeniyle bireyler işten çok aileye odaklanırken, diğer kültürlerde kariyer öncelikli olabilir. Çalışmalar, toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin iş-aile çatışmasını artırabileceğini ve bireylerin iş doyumu ile yaşam doyumu üzerinde etkili olabileceğini göstermektedir (Şimşek ve Koç, 2020).

Geleneksel toplumsal cinsiyet ideolojisinin aile-iş ve iş-aile çatışmasının belirleyicisi olduğu ifade edilmektedir. Cinsiyet eşitsizliğinin olduğu ülkelerde, kadınların ve erkeklerin aile-iş çatışması yaşama olasılıkları daha yüksekken, bu bağlamlardaki erkeklerin de iş-aile çatışması yaşama olasılıkları artabilmektedir (Kaufman ve Taniguchi, 2019). Cerrato ve Cifre (2018) tarafından yapılan bir çalışmada, eşin ev işlerine katılımı algısının hem erkeklerde hem de kadınlarda iş-aile çatışmasının belirleyicisi olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Çalışma sonuçları, geleneksel toplumsal cinsiyet rollerinin hala erkeklerin ve kadınların iş ile aile etkileşimlerini yönetme biçimlerini etkilediğine işaret etmektedir (Ece vd., 2024).

6. İŞ-AİLE YAŞAM DENGESİ STRATEJİLERİ VE POLİTİKALARI

İş-aile yaşam dengesi stratejileri ve politikaları, çalışanların iş ve özel hayatlarını uyumlu bir şekilde sürdürebilmeleri için geliştirilen yöntemlerdir. Bu stratejiler, çalışanların verimliliğini artırırken aynı zamanda stres seviyelerini düşürmeyi amaçlar.

Bazı etkili iş-aile yaşam dengesi stratejileri şunlardır:

Esnek Çalışma Saatleri: Çalışanların iş ve özel hayatlarını daha iyi dengelemelerine yardımcı olur.

Uzaktan Çalışma Seçenekleri: Özellikle dijitalleşen dünyada, çalışanların evden veya farklı lokasyonlardan çalışabilmesini sağlar.

İşveren Destek Programları: Çalışanların ailevi sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için çocuk bakım desteği, ebeveyn izni gibi imkanlar sunar.

Zaman Yönetimi Eğitimleri: Çalışanların iş ve özel hayatlarını daha iyi planlamalarına yardımcı olur.

Psikolojik Destek ve Danışmanlık: Çalışanların stresle başa çıkma yöntemlerini ve iş-aile çatışmasını azaltmalarını sağlar.

Liderlik Tarzlarının Rolü: Liderlik tarzları, iş-aile çatışmasının yönetilmesinde önemli bir rol oynar. Etkili liderler, çalışanlarının iş ve aile yaşamlarını dengelemelerine yardımcı olabilirken, baskıcı veya destekleyici olmayan liderlik tarzları çatışmayı artırabilir. Araştırmalar, lider desteğinin çalışanların iş-aile çatışmasını azaltmada kritik bir faktör olduğunu göstermektedir. Örneğin, dönüşümcü liderlik çalışanların motivasyonunu artırarak iş-aile dengesini sağlamalarına yardımcı olabilirken, otoriter liderlik çalışanların stres seviyelerini yükseltebilir. Ayrıca, destekleyici liderlik çalışanların iş-aile çatışmasını daha iyi yönetmelerini sağlayarak iş performanslarını olumlu yönde etkileyebilir (Çelik ve Turunç, 2010).

7. İŞ-AİLE ENTEGRASYONU: YENİ BİR BAKIŞ

7.1. İş ve Ailenin Birbirini Tamamlayıcı Roller

İş ve aile arasındaki denge, bireylerin işleri ve ailelerine karşı olan sorumlulukları arasındaki dengenin ifadesidir. Toplumsal statüleri fark etmeksizin, bireyler iş ve aile yaşamlarını dengelemeye çalışırlar. Değişen koşullarda her geçen gün bireysel çabalar ile dengenin sağlanması güçleşmekte, yaşanan bu güçlükler nedeni ile bireyler kendilerini daha fazla stresli hissedilmektedirler. İşin bireylerin yaşamlarında zaman içerisinde

merkezi hale gelmesi, zorlu ve uzun mesai süreleri, yaşam standartlarında yaşanan artış, ekonomik güçlükler, ailenin vazgeçilmezliğiyle mesleki ve aile ihtiyaçları arasındaki rekabetin artmasına sebep olmaktadır (Kapız, 2022). Bu durumda da bireylerin iş-aile dengeleri bozulmakta ve iş aile çatışmaları yaşanmaktadır. İş-aile çatışmalarının önlenmesiyle ilgili olarak hem bireylerin hem de örgütlerin sorumlulukları bulunmaktadır. Dolayısıyla örgütlerin iş-aile çatışmasını asgariye çekebilmek için çaba göstermeleri gerekmektedir.

İş-aile çatışmalarını azaltmak ve doğru bir şekilde yönetmek için bazı öneriler ileri sürülmüştür. Bu öneriler bireysel ve örgütsel olarak sınıflandırılabilir. İş-aile çatışmalarını azaltabilmek için bireylerin başvurabilecekleri pek çok yöntem söz konusudur. Bu yöntemlerden biri zamanın planlı ve etkili yönetimidir. Şayet bireyler zamanlarını doğru planlarsa, karşılaşılabilecek çatışmanın seviyesini azaltmış olurlar. Stresli çalışma ortamlarının bireylerin yaşamları üzerindeki etkilerinden kaynaklanan iş-aile çatışmalarını azaltabilmek için, bireylerin sağlıklı beslenmeleri, düzenli uykularının olması, spor yapmaları, ailesi, yakınları ve arkadaşları ile yeteri kadar kaliteli vakit geçirmeleri gibi yöntemlerin uygulaması önemlidir (Gezer, 2022).

Örgütler, iş-aile çatışmalarını ortadan kaldırmak ve çalışanlarının aile dengesini kurabilmeleri için aile dostu çalışma ortamları yaratmalıdır. Aile dostu iş ortamlarının oluşturulabilmesi için evden çalışma sistemi, esnek çalışma saatleri, çocuk bakımı yardımı, sağlık hizmetleri, iş arkadaşları ile yöneticilerin desteğinin güçlendirilmesi, destekleyici aile kültürünün geliştirilmesi gibi unsurların göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Akin, 2008). Hem örgüt desteği hem de yöneticilerden alınan destek, çalışanlarda olumlu sonuçlar doğurmakta ve bireysel verimliliklerini artırmaktadır (Demirtaş ve Bingöl, 2015).

İş-aile çatışmalarını azaltmayı hedefleyen işverenlerin, bir programı uyguladıklarında, çalışanların programın amacı hakkında bilgilendirilmeleri gerekir. İş-aile dengesinin desteklenmesi ve iş-aile çatışmalarının azaltılması; böylece motivasyonun artırılması, örgütsel verimliliğin artırılması, işçi sağlığı ve güvenliğinin sağlanması amaçlanıyorsa, işverenler ve yöneticiler öncelikle esnekliği önemsemelidirler. Esneklik mümkünse ve işleri aksatmıyorsa çalışanlara bu imkan sağlanmalıdır. Yöneticiler iş-aile çatışması yaşayanlara duygusal destek sağlamalıdır. Çalışanların sorunlarını yöneticileriyle rahat bir şekilde paylaşabilmesi için, yöneticilerin çalışanların kendilerini rahat hissedebilecekleri şekilde davranmaları gerekir (Gezer, 2022).

Çalışan bireylere eşlerinin işle ilgili destekleri, iş-aile çatışmalarını azaltan aile sınırı kapsamının önemli kaynaklardan birisidir. Çalışan bireylere

eşlerinden gelen destekler, tıpkı yöneticilerinin destekleri gibi duygusal ve araçsal olabilir. Eşler, çalışan bireylerin işiyle ilgili taleplerini karşılayabilmesini sağlayabilmesi için, daha fazla aile sorumluluklarını üstlenmesi ve kişiye iş talepleriyle başa çıkabilmesi için tavsiyeler vererek araçsal desteklerde bulunması; eşlerin çalışan bireylerin işlerine saygı ve ilgi göstererek duygusal desteklerde bulunmaları; bireylerin çalışma hayatlarını kolaylaştıracak olup, bu desteklerle iş-aile çatışması önlenebilecektir (Coşkuner, 2013).

Çalışanların iş yaşamlarıyla aile yaşamları arasındaki dengenin kurabilmesi adına, yöneticilerin çalışanlarına, iş-aile çatışmaları ile baş edebilmeleri için eğitim imkanları sunmaları, yöneticilere çalışan memnuniyet düzeylerine göre ücret ödenmesi, zamandan ve mekândan bağımsız olarak iş hedeflerine yönelik çabaları için ödüllendirilmeleri için teşvik edilmeleri gibi stratejiler uygulanabilir (Bayar, 2022).

7.1.2. Pozitif Yayılım (Work-Family Enrichment)

İş-aile pozitif yayılımı incelenmeden önce iş-aile yayılımı konusunu açıklamakta fayda vardır. Alan yazını incelendiğinde iş ve aile kavramlarının farklı birçok araştırmaya konu olduğu görülmektedir. Bu kavramlar insan kaynakları yönetimi ile örgütsel davranış alanlarının ana odağı olmuştur. İnsan kaynağının gelişim ve ilerlemesinde temel faktörlerden biri iş-aile yayılımıdır (Polatçı, 2015). İş aile yayılımı, Crouter tarafından ilk kez 1984 yılında kullanılmıştır (Polatçı vd., 2014). Sümer ve Knight (2001)'a göre kişinin bir alanda yaşadığı durumların diğer alan üzerinde etki etmesi iş aile yayılımı şeklinde adlandırılmaktadır. Lambert (1990) ise iş aile yayılımını, işgörenlerin iş yaşamı süresince tutum, duygu, yetenek, tavır ve davranışları geliştirdiklerini aile yaşamlarına, aynı şekilde aile yaşamlarında geliştirdiklerini de iş yaşamlarına taşımaları olarak tanımlamıştır. Ayrıca bu kavramın pozitif ve negatif olabileceğini de dile getirmiştir.

Literatür incelendiğinde, pozitif karşılıklı ilişkiler dört farklı terim kullanarak kavramsallaştırılmaktadır. Bunlar, pozitif iş-aile yayılımı (Crouter, 1984), iş-aile kolaylaştırma (Hill, 2005), iş-aile zenginleştirme (Greenhaus ve Powell, 2006) ve iş-aile geliştirme (Voydanoff, 2002). Hill vd. (2007)'e göre bu olumlu süreçler, bireyselleştirilmiş iş-aile uyumluluğu deneyimleriyle ilişkilendirilmiştir. Ayrıca iş yaşamının aile yaşamında olumlu sonuçlara yol açan yönlerinin ve iş yaşamında olumlu sonuçlara yol açan aile yaşamının yönlerinin belirlenmesine katkıda bulunmuştur.

Zaman içerisinde iş-aile yayılımı karmaşık hâle gelmiştir. Bu nedenle bilim insanları tarafından iş-aile ilişkisini daha iyi açıklayabilmek amacıyla farklı boyutlar geliştirilmiştir. Bu bağlamda çok boyutlu iş-aile yayılımı

modelini Grzywacz ve Marks (2000) geliştirmiştir (Akdoğan ve Polatçı, 2013). Çok boyutlu iş-aile yayılımı modeline göre iş-aile yayılımının yönü, iş-aile yayılımı ve aile-iş yayılımı olmak üzere iki kısımda incelenmektedir. İş yaşamındaki durumların aile yaşamını etkilemesine iş aile yayılımı denirken aile yaşamındaki durumların iş yaşamını etkilemesine aile-iş yayılımı denmektedir (Polatçı, 2011). İş-aile yayılım kavramının türüne göre bakıldığında pozitif ve negatif iş-aile yayılımı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Grzywacz ve Marks (2000)'a göre pozitif iş-aile ve aile-iş yayılımı, kişinin iş ya da aile yaşamında elde ettiği bilgi, kabiliyet, deneyim, kaynak ve dokümanların, iş ya da aile yaşamına olumlu bir şekilde yayılarak katkı sağlaması olarak tanımlanmaktadır. Negatif iş-aile ve aile-iş yayılımı ise iş ya da aile yaşamında elde edilen faktörlerin, iş ya da aile yaşamına olumsuz bir şekilde yayılarak zarar vermesi olarak tanımlanmaktadır. Pozitif iş-aile yayılımı, ailenin işe destek vermesinde, işlerin yapımında kolaylık sağlamada ve işleri geliştirmede yardımcı olmakta iken negatif iş-aile yayılımı işlerin tamamlanmasını zorlaştırmakta, sıkıntılı ve rahatsızlık oluşturan bir duruma neden olmaktadır (Eryılmaz vd., 2021).

Kirchmeyer (1992)'e göre işin ve ailenin olumlu yönleri üzerine yapılan çalışmalar, hem iş hem de aile alanlarına katılım ve katılımın bireyin kaynaklarını tüketmenin dışında zenginleştirebileceğini göstermektedir. Bu nedenle pozitif yayılma yapısını diğerlerinden ayırt etmeyi gerekli kılmaktadır. Pozitif iş-aile yayılımı, iş yaşamından kazanılan olumlu durumların aile yaşamına da olumlu şekilde yansımalarıdır. Başka bir deyişle, ailede veya işte olumsuz bir durum yaşıyorsa bu olumsuzluklar karşısında hiçbir zaman pes etmeden mücadele ederek başarıya ulaşmaktır (Eryılmaz vd., 2021). Zimmerman ve Hammer (2010), iş-aile pozitif yayılmayı, iş ve ailenin birbirine fayda sağlamasına izin veren ilişkileri ve mekanizmaları kapsayan bir meta yapı olarak önermektedir. Pozitif iş-aile yayılımı, iş yaşamında oluşan doyumun, aile yaşamına yüksek oranda doyum şeklinde yayılmasıdır. Pozitif aile-iş yayılımı, aile hayatının iş yaşamına destek vermesi ve işin yapılabilirliğinde kolaylık sağlayarak işi geliştirmesini kapsamaktadır (Polatçı, 2011).

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

İş-aile yaşam çatışması, günümüz çalışma hayatının karmaşık yapısında hem bireysel hem de örgütsel sonuçlar doğuran önemli bir sorundur. Bireyler, iş ve aile yaşamları arasında denge kurmaya çalışırken zaman, stres ve davranış temelli çatışmalarla karşı karşıya kalmaktadır. Çalışma saatlerinin uzunluğu, iş yükünün fazlalığı, yönetsel baskılar, örgüt kültürü ve esneklik eksikliği gibi faktörler bu çatışmaları derinleştirmektedir. Aynı zamanda,

toplumsal cinsiyet rolleri, kültürel normlar, aile yapısı ve bireysel psikolojik faktörler de bu süreci şekillendirmektedir. Bu bağlamda, iş-aile çatışmasını önleyici ya da azaltıcı stratejilerin belirlenmesi, hem çalışanların yaşam tatmini hem de örgütlerin sürdürülebilir verimliliği açısından kritik öneme sahiptir. Araştırmalar, örgütsel destek, liderlik tarzları, esnek çalışma düzenlemeleri ve çalışanların bireysel kaynaklarını güçlendirmeye yönelik uygulamaların iş-aile çatışmasının etkilerini azaltabileceğini göstermektedir. İş-aile çatışmasını etkileyen faktörler arasında çalışma koşulları, iş taleplerinin yoğunluğu, örgüt kültürü ve uygulanan insan kaynakları politikaları sayılabilir. Bu bağlamda şu öneriler uygulayıcılara yol gösterici olabilir: Çalışanların kariyer olanakları, ödüllendirme sistemleri ve gelişim fırsatları bakımından eşit ve şeffaf uygulamalar geliştirilmelidir. İşgörene, kazanımlarından mahrum bırakılmayacağına dair güven duygusu aşılanmalıdır. Liderlerin “ben” değil “biz” dilini benimsemesi, çalışanları karar alma süreçlerine dahil etmesi, yapılan işin topluma ve bireylere sağlayacağı katkıyı fark ettirecek görsel ve yazılı iletişim unsurları kullanması önerilmektedir. Çalışanlara verilen iş yükü dengeli şekilde dağıtılmalı, gerektiğinde personel ihtiyacı hızla karşılanmalı ve görev tanımları netleştirilmelidir. Bu durum hem iş verimliliğini artıracak hem de aileye ayrılan zamanı destekleyecektir. Esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma seçenekleri, sıkıştırılmış iş haftaları gibi modeller, çalışanların iş-aile dengesini kurmalarını kolaylaştırabilir. Özellikle ebeveyn olan çalışanlara yönelik kreş hizmetleri, çocuk yardımı ve sağlık destekleri sunulmalıdır. Kurum içinde psikolojik danışmanlık, rehberlik ve stresle başa çıkma becerilerini artırıcı seminer ve eğitimler düzenlenmelidir. Bu tür destekler, çalışanların bireysel kaynaklarını artırarak iş-aile pozitif yayılımını güçlendirecektir. Özellikle büyükşehir dışındaki bölgelerde çalışan bireylerin kültürel ve sosyoekonomik koşulları dikkate alınarak özel çözümler geliştirilmelidir. Bölge bazlı eğitim seminerleri, yerel uzmanlarla iş birliği içinde organize edilebilir. Çalışanların hem iş hem de aile rollerinden karşılıklı olarak güçlenmeleri için fırsat yaratılmalı, bu yöndeki farkındalık artırılmalıdır. Aile içi desteklerin, işle ilgili performansı artırabileceği anlayışı işveren politikalarına entegre edilmelidir.

Kaynaklar

- Adams, G. A., King, L. A., ve King, D. W. (1996). Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction. *Journal of applied psychology*, 81(4), 411.
- Akdoğan, A. & Polatçı, S. (2013). Psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisinde iş aile yayılımı ve psikolojik iyi oluşun etkisi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(1), 273-293.
- Akdoğan, A. A., & Aydemir, C. (2018). İş-Aile Çatışmasının Psikolojik Performans Üzerindeki Etkisi, İşe Yabancılaşma ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22(Özel Sayı), 1993-2002.
- Akın, M. (2008). Örgütsel Destek, Sosyal Destek ve İş/Aile Çatışmalarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkileri. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(25), 141-170.
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of vocational behavior*, 58(3), 414-435.
- Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., ve Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work-family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of occupational health psychology*, 16(2), 151-169.
- Bayar, M. (2022). Örgütlerde İş-Aile Çatışması ve Çatışma Yönetiminde Çözüm Stratejileri. International Anatolia Academic Online Journal Social Sciences Journal, 8(1), 65-74.
- Bechr, T. A., ve Glazer, A. (2005). Organizational role stress. In J. Barling, E. K. Kelloway, ve M. R. Frone (Eds.), *Handbook of work stress* (pp. 7-33). California: Sage.
- Boles, J. S., Howard, W. G., ve Donofrio, H. H. (2001). An investigation into the inter-relationships of work-family conflict, family-work conflict and work satisfaction. *Journal of Managerial issues*, 376-390.
- Brough, P., O'Driscoll, M. P., ve Kalliath, T. J. (2005). The ability of 'family friendly' organizational resources to predict work-family conflict and job and family satisfaction. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 21(4), 223-234.
- Buonocore, F., ve Russo, M. (2013). Reducing the effects of work-family conflict on job satisfaction: the kind of commitment matters. *Human resource management journal*, 23(1), 91-108.
- Büyükyılmaz, O., & Akyüz, S. (2015). Safranbolu'daki Otel ve Konak Çalışanlarının Algıladığı İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi. Akademik Bakış Dergisi, (52), 265-284.

- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of vocational behavior*, 67(2), 169-198.
- Cardenas, R. A., Major, D. A., ve Bernas, K. H. (2004). Exploring work and family distractions: Antecedents and outcomes. *International Journal of Stress Management*, 11(4), 346-365.
- Cerrato, J., & Cifre, E. (2018). Gender inequality in household chores and work-family conflict. *Frontiers in Psychology*, 1330.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human relations*, 53(6), 747-770.
- Coşkuner, S. (2013). Akademisyenlerin İş ve Aile Karakteristiklerinin Evlilik, Aile ve Yaşam Tatmini ile İlişkisi: İş ve Aile Çatışmasının Aracı Rolü. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Crouter, A. C. (1984). Spillover from family to work: The neglected side of the workfamily interface. *Human Relations*, 37(6), 425-442.
- Çelik, M., ve Turunç, Ö. (2010). Lider Desteğinin Çalışanların İş-Aile Yaşam Çatışması ve İş Performansına Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 19-41.
- Demerouti, E., ve Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 01-09.
- Demirtaş, Ö., ve Bingöl, D. (2015). Örgütlerde Sosyal Destek Kapsamında Örgütsel Aile ve Örgüt Desteğinin İzdüşümleri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(1), 171-186.
- Dierdorff, E. C., ve Ellington, J. K. (2008). It's the nature of the work: examining behavior-based sources of work-family conflict across occupations. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 883-892.
- Ece, S., Arslan, N., ve Hazırbaş, H. (2024). Toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin iş-aile ve aile-iş çatışması üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma [A research study on the effect of gender inequality on work-family and family-work conflict]. *Journal of Politics, Economy and Management*, 7(2), 45-58.
- Edwards, J. R., ve Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of management review*, 25(1), 178-199.
- Eryılmaz, A., Açıkgöz, A. C. & Er, E. (2021). Örgütsel vatandaşlık duygusal zekâ ve iş-aile yayılımı arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 10, 340-353.
- Evans, P., ve Bartolomé, F. (1984). The changing pictures of the relationship between career and family. *Journal of Organizational Behavior*, 5(1), 9-21.

- Ford, M. T., Heinen, B. A., ve Langkamer, K. L. (2007). Work and family satisfaction and conflict: a meta-analysis of cross-domain relations. *Journal of applied psychology*, 92(1), 57-80.
- French, K. A., Dumani, S., Allen, T. D., ve Shockley, K. M. (2018). A meta-analysis of work-family conflict and social support. *Psychological bulletin*, 144(3), 284-314.
- Frone, M. R. (2003). Work-family balance. In J.C. Quick, ve L.E. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp. 143-62). Washington, DC: American Psychological Association.
- Galinsky, E. (1994). Families and work: The importance of the quality of the work environment. In S. L. Kagan, ve B. Weissbourd (Eds.), *Putting families first: America's family support movement and the challenge of change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gezer, H. E. (2022). İş-Aile Çatışmasının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü: Özel Sektör Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bilecik: Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). *Sources of conflict between work and family roles. Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>
- Greenhaus, J. H. & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.
- Greenhaus, J. H., ve Parasuraman, S. (1986). A work-nonwork interactive perspective of stress and its consequences. *Journal of Organizational Behavior Management*, 8(2), 37-60.
- Grzywacz, J. G. & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 111-126.
- Gürbüz, S. (2014). Kişi-çevre uyumu, örgütsel sosyalizasyon ve iş dizaynı uygulamaları. Ü. Sığı ve S. Gürbüz (Ed.), *Örgütsel davranış* içinde (s. 175-215). İstanbul: Beta Yayınları.
- Hargis, M. B., Kotrba, L. M., Zhdanova, L., ve Baltes, B. B. (2011). What's really important? Examining the relative importance of antecedents to work-family conflict. *Journal of Managerial Issues*, 23(4), 386-408.
- Hill, E. J. (2005). Work-family facilitation and conflict, working fathers and mothers, work-family stressors and support. *Journal of Family Issues*, 26(6), 793-819.
- Hill, J. E., Allen, S., Jacob, J., Bair, A. F., Bikhazi, S. L., Langeveld, A. V., Martinengo, G., Parker, T. T. & Walker, E. (2007). Work-family facilitation:

- Expanding theoretical understanding through qualitative exploration. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 507-526.
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of occupational and organizational psychology*, 84(1), 116-122.
- Howard, W. G., Donofrio, H. H., ve Boles, J. S. (2004). Inter-domain work-family, family-work conflict and police work satisfaction. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 27(3), 380-395.
- Kapız, S. Ö. (2022) İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3), 141.
- Karatepe, O. M., ve Baddar, L. (2006). An empirical study of the selected consequences of frontline employees' work-family conflict and family-work conflict. *Tourism management*, 27(5), 1017-1028.
- Kaufman, G., & Taniguchi, H. (2019). Gender equality and work-family conflict from a cross national perspective. *International Journal of Comparative Sociology*, 60(6), 385-408.
- Kirchmeyer, C. (1992). Nonwork participation and work-attitudes: A test of scarcity vs. expansion models of personal resource. *Human Relations*, 45, 775-795.
- Kossek, E. E. (2005). Workplace policies and practices to support work and families. In S. Bianchi, L. Casper, ve R. King (Eds.), *Work, Family Health and Well-Being* (pp. 97-116). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kossek, E. E., ve Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of applied psychology*, 83(2), 139-149.
- Köle, M., ve Kurt, A. (2018). The moderator role of psychological capital between perceived organizational support and work-family balance: A service sector research. *International Journal of Commerce and Finance*, 4(2), 134-146.
- Kundu, S. C., Phogat, R. S., Datta, S. K., ve Gahlawat, N. (2016). Impact of workplace characteristics on work-family conflict of dual-career couples. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(5), 883-907.
- Kwan, H. K., Lau, V. P., ve Au, K. (2012). Effects of family-to-work conflict on business owners: The role of family business. *Family Business Review*, 25(2), 178-190.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., ve Barton, S. M. (2004). The nature of work-family conflict among correctional staff: An exploratory examination. *Criminal Justice Review*, 29(1), 145-172.

- Lambert, S. J. (1990). Processes linking work and family: A critical review and research agenda. *Human Relations*, 43(3), 239-257.
- Lee, Y., ve Eissenstat, S. J. (2018). A longitudinal examination of the causes and effects of burnout based on the job demands-resources model. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 18(3), 337-354.
- Li, N., She, J., ve Dong, S. (2021). The Impact of Work-to-Family Conflict on Work Domain: A Meta-Analysis. *Journal of Advanced Management Science*, 9(2), 32-37.
- Liao, E. Y., Lau, V. P., Hui, R. T. Y., ve Kong, K. H. (2019). A resource-based perspective on work-family conflict: Meta-analytical findings. *Career Development International*, 24(1), 37-73.
- Luk, D. M., ve Shaffer, M. A. (2005). Work and family domain stressors and support: Within-and cross-domain influences on work-family conflict. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 489-508.
- Major, V. S., Klein, K. J., ve Ehrhart, M. G. (2002). Work time, work interference with family, and psychological distress. *Journal of applied psychology*, 87(3), 427-436.
- Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A., ve Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. *Journal of organizational behavior*, 32(5), 689-725.
- Pal, S., ve Saksvik, P. Ø. (2008). Work-family conflict and psychosocial work environment stressors as predictors of job stress in a cross-cultural study. *International Journal of Stress Management*, 15(1), 22-42.
- Pluut, H., Ilies, R., Curşeu, P. L., ve Liu, Y. (2018). Social support at work and at home: Dual-buffering effects in the work-family conflict process. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 146, 1-13.
- Polatçı, S. (2011). Psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisinde iş aile yayılımı ve psikolojik iyi oluşun rolü. Doktora tezi. Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Polatçı, S. (2015). Örgütsel ve sosyal destek algılarının yaşam tatmini üzerindeki etkisi: İş ve evlilik tatmininin aracılık rolü. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(2): 25-44.
- Polatçı, S., Ardiç, K. ve Koç, M. (2014). Farklı bir bakış açısından iş ve yaşam doyumu algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılığın etkileri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(1): 267-287.
- Sayıldı H. ve Büyükyılmaz O. (2020). İş-Aile Çatışması, Aile-İş Çatışması ve İş Stresi Arasındaki İlişki: Üniversite Personeli Üzerine Bir Araştırma. *Economics, Business and Organization Research*, 2(1), pp. 52-69.
- Shockley, K. M., ve Allen, T. D. (2007). When flexibility helps: Another look at the availability of flexible work arrangements and work-family conflict. *Journal of vocational behavior*, 71(3), 479-493.

- Sümer, C. & Knight, P. A. (2001). How do people with different attachment styles balance work and family? A personality perspective on work-family linkage. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 653-663.
- Swanson, V., ve Power, K. G. (1999). Stress, satisfaction and role conflict in dual-doctor partnerships. *Community, Work & Family*, 2(1), 67-88.
- Şimşek, M. N., Koç, H. (2020). İş-Aile Çatışmasının İş Doyumu ve Yaşam Doyumu Üzerindeki Etkisi: Bilişim Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (3), 3072-3088.
- Toraman, Ö. (2009). İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Voydanoff, P. (2002). Linkages between the work-family interface and work, family, and individual outcomes: An integrative model. *Journal of Family Issues*, 23(1), 138-164.
- Voydanoff, P. (2005). Toward a conceptualization of perceived work-family fit and balance: A demands and resources approach. *Journal of marriage and family*, 67(4), 822-836.
- Wayne, S. J., Lemmon, G., Hoobler, J. M., Cheung, G. W., ve Wilson, M. S. (2017). The ripple effect: A spillover model of the detrimental impact of work-family conflict on job success. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 876-894.
- Young, L. M., Baltes, B. B., ve Pratt, A. K. (2007). Using selection, optimization, and compensation to reduce job/family stressors: Effective when it matters. *Journal of Business and Psychology*, 21, 511-539.
- Zimmerman, K. L. & Hammer, L. B. (2010). Work-Family Positive Spillover. Where Have We Been and What Lies Ahead? In J. Houdmount & S. Leka (Eds.). *Contemporary Occupational Health Psychology*. West Sussex, UK: John Wiley and Sons Ltd.

Örgütlerde Açık ve Gizli Ayrımcılık 8

Başak Berberoğlu¹

Özet

Ayrımcılık, bireylerin grup aidiyetleri nedeniyle dezavantajlı muamele görmesi olarak tanımlanır ve işgücü piyasasında cinsiyet, etnik köken, yaş, din ve cinsel yönelim gibi faktörlere dayalı olarak ortaya çıkar (Doğrul, 2007; Goldman vd., 2006). Becker (1957), ayrımcılığın ekonomik verimsizliğe yol açan irrasyonel bir tercih olduğunu vurgular. Açık ayrımcılık doğrudan dışlama, eşitsiz ücretlendirme veya kotalı işe alım gibi uygulamalarla kendini gösterir. Yasal düzenlemeler (1964 Medeni Haklar Yasası) bu tür ayrımcılığı azaltsa da tamamen ortadan kaldıramamıştır (Colarelli vd., 2010). Diğer yandan örtülü ayrımcılık “Kültürel uyumsuzluk” gibi nötr gerekçelerle maskelenir. Ahlaki lisanslama (Monin & Miller, 2001) ve müşteri tercihlerine dayalı önyargılar (Leonard vd., 2010) bu tür ayrımcılığı besler. Cinsiyet ayrımcılığı, etnik köken ayrımcılığı, yaş ayrımcılığı, dini inanış ayrımcılığı gibi pek çok ayrımcılık türünden bahsedilebilmektedir. Örgütlerde ayrımcılığa karşı anonim başvurular ve nesnel kriterler gibi şeffaf işe alım kriterleri uygulanabilir (Wood vd., 2009), bilinçsiz önyargı eğitimlerinden faydalanılabilir (Lennartz vd., 2017), çeşitlilik yönetimi ve kesişimsellik perspektifi gibi kapsayıcı politikalar (Shields, 2008) benimsenebilir. Ayrımcılıkla mücadelede yasal düzenlemeler tek başına yetersizdir; örgüt kültürünün dönüşümü ve sistematik izleme mekanizmaları gereklidir.

1. Giriş

Ayrımcılık, bireylere belirli olumsuz nitelikler atfetme veya grup aidiyeti için gerekli görülen özelliklere sahip olmadığı gerekçesiyle kişileri dışlama ve farklı muameleye tabi tutma süreci olarak tanımlanmaktadır (Doğrul, 2007, s. 15). Goldman ve arkadaşları (2006, s. 802) ise bu kavramı, bir bireye grup üyeliği nedeniyle yöneltilen olumsuz davranışlar olarak ele almaktadır. Ayrımcılık, bireylerin yaşam deneyimlerini ve fırsatlarını derinden şekillendiren, süregelen bir toplumsal sorun olarak varlığını korumaktadır.

1 Dr., basakulku@hotmail.com, Orcid No:0000-0002-2888-2706

Kapsayıcılık ve sosyal adalet alanında kaydedilen ilerlemelere (Zamfir, 2023) rağmen, eşitsizlikler ve önyargılar çeşitli biçimlerde varlığını sürdürmekte (Deraus vd., 2017; Lippens vd., 2023; Neumark, 2018) ve toplumsal bütünleşmenin önünde önemli bir engel teşkil etmektedir ((De Coninck et. al. 2024).

Ayrımcılığı anlamak, onun çoğu zaman örtük kalan algı ve davranışlarla iç içe geçmiş olması nedeniyle karmaşık bir çaba gerektirir. Bu olgu, özellikle işgücü piyasası ve konut erişimi gibi alanlarda yoğun biçimde incelenmiştir. Yapılan araştırmalar, işe alım süreçlerinde ve barınma olanaklarına erişimde etnik köken, yaş, engellilik ve fiziksel görünüm gibi faktörlere dayalı sistematik ayrımcılığın yaygınlığını ortaya koymaktadır (Ball vd., 2022; Derous vd., 2017; Neumark, 2018; Verhaeghe & De Coninck, 2022).

İşgücü piyasalarında ayrımcılık, ekonomik ve sosyal gelişmeyi engelleyen temel sorunlardan biridir ve yönetim sistemleri, yasal düzenlemeler, ekonomik gelişmişlik düzeyi, kültürel normlar ve örgütlenme yapıları gibi çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Özellikle vasıfsız, örgütsüz ve güvencesiz çalışanların yoğun olduğu piyasalarda cinsiyet, etnik köken, yaş ve cinsel yönelim temelli ayrımcılık daha yaygın olup, bu durum ücret eşitsizliklerine ve verimlilik kaybına yol açmaktadır. Geleneksel ve dini yapılar, kadınların ve azınlıkların işgücüne katılımını sınırlandırmakta, engelliler ve hükümlüler gibi dezavantajlı gruplara yönelik ayrımcılık ise işgücünden tam verim alınmasını engellemektedir. Ayrımcılık, çalışanların motivasyonunu düşürerek işletmelerde verimliliği azaltmakta ve mesleki eğitim programlarına katılımı olumsuz etkilemektedir (Çolak ve Ardor, 2001: 91). Bu nedenle, ayrımcılıkla mücadele için etkili politikalar ve yasal düzenlemelerin hayata geçirilmesi, işgücü piyasalarının daha adil ve verimli işleyişi açısından büyük önem taşımaktadır. Kadınların, azınlıkların, yaşlıların ve engellilerin işgücüne katılmasıyla birlikte işletmelerde ücret ve terfi ile ilgili dağıtım adaleti gibi sorunlar kendini göstermekte ve bu sorunlar da düşük verimlilik, motivasyon ve tatmin ile sonuçlanmakta ve örgütsel itibar negatif yönde etkilenebilmektedir (Goldman et al., 2006; 802-803).

Örgütsel ayrımcılığın kaynaklarına bakıldığında; ırk, yaş, cinsiyet, din, etnik köken, cinsel eğilim, obezite, fiziksel veya zihinsel engelli olma durumu gibi faktörlerden kaynaklandığı görülmektedir. Ayrımcılığın özellikle iş ortamında ücret, iş alma, eğitim ve terfi konularında etkili olması örgütsel ayrımcılığın kaynakları ve türlerini incelemenin önemini göstermektedir (Ulu ve Kutanis, 2016).

İş yaşamında negatif ayrımcılık olduğu gibi pozitif ayrımcılık da (dezavantajlı gruplara destek) görülmektedir (Rowe, 1990; Healy &

Schwarz-Woelzl, 2007). Ayrımcılık, açık veya örtülü şekillerde ortaya çıkabilir (Wood vd., 2009). Açık ayrımcılığa karşı alınan uluslararası ve ulusal yasal tedbirler güçlendikçe ve açık ayrımcılık suç haline geldikçe örtülü ayrımcılık daha fazla görülmeye başlanmıştır. Özellikle işe alım süreçlerinde örtülü ayrımcılık örnekleri daha yaygın görülmektedir (Russell vd., 2008).

2. Örgütlerde Ayrımcılık

İşgücü piyasalarında ayrımcılık, aynı beceri ve özelliklere sahip bireylerin cinsiyet, yaş, ırk gibi faktörlere dayalı olarak farklı muamele görmesiyle ortaya çıkar. Örgütsel ayrımcılık, örgütlerde yaş, etnik köken, cinsiyet, fiziksel özellikler, ırk, kültür, dil, cinsel eğilim gibi içsel faktörler nedeniyle ve eğitim, aile yapısı, sosyal statü, gelir düzeyi, eğlence alışkanlıkları, kişilik tipi, coğrafi yerleşim, evlilik durumu, askeri deneyim, siyasal görüş, ekonomik durum, vatandaşlık, din, kişisel değerler, iş deneyimi gibi dışsal faktörler nedeniyle iş görenlere karşı negatif davranışlar sergileme (Özgener, 2014; 244) ve bazı durumlarda kurumsal düzenleme çıkarma (Córdova and Cervantes, 2010; 260) şeklinde tanımlanmaktadır.

İşgücü piyasasında ayrımcılığa yönelik kuramsal çalışmaların öncülüğünü Nobel ödüllü iktisatçı Gary S. Becker yapmıştır. Becker (1957), *The Economics of Discrimination* adlı çalışmada ayrımcılığı, belirli bir gruba yönelik kişisel önyargı veya tercihler (tastes for discrimination) olarak tanımlamış ve bu kavramı mikroekonomik analiz çerçevesinde formüle etmiştir. Becker'a göre ayrımcılık; işverenlerin, çalışanların veya müşterilerin, bireylerin verimlilikleri dışındaki özelliklerine (örneğin, cinsiyet, ırk, yaş) dayalı olarak tercihlerde bulunmasından kaynaklanmaktadır. Becker'in modelinde, ayrımcı davranış, ekonomik açıdan rasyonel olmayan bir tercih olarak ele alınır. Örneğin, bir işveren, daha yüksek verimliliğe sahip bir aday yerine, önyargıları nedeniyle daha düşük verimli bir adayı işe almayı tercih edebilir. Bu durum, işveren için maliyet artışına (discrimination coefficient) yol açsa bile, söz konusu tercih, ayrımcılık yapma isteğinin (taste for discrimination) bir sonucu olarak ortaya çıkar. Becker'in bu yaklaşımı, ayrımcılığın yalnızca sosyal adaletsizlik değil, aynı zamanda piyasa verimsizliği yaratan bir davranış olduğunu göstermektedir.

Rekabetçi ve adil bir işgücü piyasasında, kârını maksimize etmeyi hedefleyen işverenler, çalışanların ücretlerini ve diğer istihdam kararlarını yalnızca marjinal verimlilikleri ve performansları doğrultusunda belirler. İşe alım, görev dağılımı ve ödüllendirme gibi süreçlerde bireylerin kişisel özelliklerinin değil, yetenek ve başarılarının esas alınması gerekir. Bu bağlamda, cinsiyet, ırk veya yaş gibi unsurların karar mekanizmalarında

belirleyici olmaması, etkin ve adil bir çalışma ortamının temel koşullarından biridir (Çolak ve Ardor, 2001). Ayrımcılıkla mücadele için etkili politikalar ve yasal düzenlemelerin hayata geçirilmesi, işgücü piyasalarının daha adil ve verimli işleyişi açısından büyük önem taşımaktadır.

ABD’de siyahiler, Hispanikler ve kadınlar, beyaz erkeklere kıyasla işgücü piyasasında belirgin dezavantajlarla karşılaşmaktadır. Bu gruplar hem daha düşük ücret almakta hem de iş bulmada daha fazla zorlanmaktadır. Araştırmalar, bu farkların tamamen eğitim veya yetenekle açıklanamayacağını, dolayısıyla ayrımcılık ihtimalinin ciddiye alınması gerektiğini göstermektedir. Uluslararası veriler de benzer eşitsizliklere işaret etmektedir (Neumark, 2018). Avrupa’da etnik azınlıklar, işe alım süreçlerinde yapısal engellerle karşılaşmaktadır. Ayrımcılık, özellikle özgeçmiş değerlendirme gibi erken aşamalarda belirgin olup, işe alımcıların bilinçdışı önyargılarından kaynaklanabilmektedir. Politika yapıcılar, bu bulguları dikkate alarak şeffaf ve standart işe alım süreçleri geliştirmelidir (OECD 2015)

Örgütsel ayrımcılık bağlamında, müşteri etkileşiminin yoğun olduğu sektörlerde işverenlerin etnik temelli tercihleri, homofili teorisiyle açıklanabilecek bir ayrımcılık mekanizmasını ortaya çıkarmaktadır. Leonard ve diğerlerinin (2010) belirttiği gibi, işverenler müşterilerin etnik tercihlerini gerekçe göstererek ayrımcı uygulamalarda bulunabilmekte, bu da özellikle perakende ve hizmet sektörlerinde belirli etnik grupların istihdamını kısıtlayabilmektedir. Müşterilerin kendilerine benzeyen çalışanlarla daha rahat etkileşime girdiği (Deros vd., 2010) ve bahşış verme gibi davranışlarda etnik benzerliği tercih ettiği (Kahn, 2000; Ayres vd., 2005) bulguları, örgütlerin işe alım ve görev dağılımında ayrımcılığı meşrulaştırabileceğini göstermektedir. Ancak Deros ve diğerlerinin (2017) çalışmasında olduğu gibi, müşteri temasının her durumda ayrımcılığı tetiklemediği görülmekte; bu da sektörün statüsü veya örgütsel politikalar gibi bağlamsal faktörlerin rol oynadığını düşündürmektedir (Goldberg vd., 2004). Dolayısıyla, örgütsel ayrımcılığın anlaşılmasında müşteri tercihleri kadar örgütsel bağlamın da dikkate alınması gerekmektedir.

Deros vd. (2017) çalışmalarında Belçika’daki sektörlerin NACE kodlarına göre sınıflandırıldığını ve ücret/çalışma koşulları açısından önemli farklılıklar gösterdiğini vurguluyor. Örneğin, finans yüksek statülü bir sektör olarak sınıflandırılmakta- NACE K ve yüksek ücret ve prestij açısından üstün durumdadır. Buna karşılık perakende düşük ücret ve az prestijli olarak NACE G olarak sınıflandırılmıştır. Etnik azınlıklar (özellikle AB dışından gelenler), yüksek ücretli sektörlerde az temsil edilirken, düşük ücretli sektörlerde yoğunlukla temsil edilmektedir (OECD, 2015).

İşverenlerin sektörlerin prestij düzeyine ilişkin algıları, adayların etnik kökeniyle birleşerek örtük ayrımcılığa zemin hazırlamaktadır. Etnik azınlık mensuplarının düşük statülü işlerde yoğunlaşması, bu gruplara yönelik kalıp yargıları pekiştirmekte ve nitelikli pozisyonlara erişimlerini engelleyen sistematik bir döngü yaratmaktadır.

Derous vd.'nin (2017) çalışması, örgütsel ayrımcılığın karmaşık doğasını ortaya koyarak, işe alım süreçlerinde karar vericilerin etnik ipuçlarına (isim, ten rengi vb.) nasıl tepki verdiklerinin sektör statüsü ve müşteri teması gibi bağlamsal faktörlerle şekillendiğini gösteriyor. Araştırma, yüksek statülü sektörlerde (finans, teknoloji gibi) etnik azınlıkların olumsuz klişelerden daha az etkilendiğini, hatta müşteri teması yüksek pozisyonlarda bile olumlu değerlendirilebildiklerini ortaya koyuyor. Buna karşılık, düşük statülü sektörlerde (perakende, temizlik hizmetleri gibi) aynı adaylar “eğitimsiz” veya “düşük becerili” gibi klişelerle eşleştirilerek dezavantajlı konuma düşebiliyor.

Örgütsel ayrımcılık açısından yapılan işlerin ne derece müşteri teması gerektirdiğinin etkisine ilişkin bulgular kritiktir. Düşük statülü sektörlerde müşteriyle doğrudan etkileşim gerektiren işlerde ayrımcılık artarken, yüksek statülü sektörlerde bu etki tersine dönebilmektedir. Örneğin, bir bankada müşteri temsilcisi pozisyonu için etnik bir azınlık aday, kültürel çeşitlilik getirdiği gerekçesiyle tercih edilebilirken, bir markette aynı özellikler “müşterilerin rahatsız olacağı” gerekçesiyle eleme sebebi olabilmektedir. Bu farklılıkların altında yatan temel mekanizma “Sistem Meşrulaştırma Teorisi” ile açıklanabilir, bu teoriye göre örgütler, statükoyu koruma eğiliminde oldukları için, özellikle müşteri temasının olmadığı pozisyonlarda bile etnik azınlıkları “sisteme tehdit” olarak algılayabilir (Derous vd., 2017). Bu bulgular, örgütsel ayrımcılıkla mücadelede tek tip çözümlerin yetersiz olduğunu, politika yapıcılarının ve insan kaynakları uygulayıcılarının, sektörel statü ve müşteri profili gibi dinamikleri dikkate alarak önlemler geliştirmesi gerekliliğini, sonuç olarak ayrımcılığın sadece bireysel önyargılardan değil, örgütlerin yapısal ve bağlamsal özelliklerinden de kaynaklandığını göstermektedir. Bu doğrultuda, yüksek statülü sektörlerde çeşitliliği teşvik eden kültürel dönüşüm programları, düşük statülü sektörlerde ise önyargıyı azaltacak anonim başvuru sistemleri veya objektif değerlendirme kriterleri kullanılması etkili olabilir. Böylelikle daha kapsayıcı işe alım politikaları oluşturulabilir.

2.1. Cinsiyet Ayrımcılığı

Cinsiyet, ırk, din ve milliyet ayrımcılığı toplumlarda uzun zamandan beri yerleşmiş duygu ve düşüncelerden kaynaklanmaktadır. Toplumda geçmişten günümüze gelen yaygın düşünce ve inançlar, kadının ev üretiminde erkeğe, erkeğin de piyasa üretiminde kadına karşılaştırmalı üstünlüğe sahip olduğu şeklindedir. Bu düşünce ve inançlar, işgücü piyasasındaki cinsiyete dayalı ayrımcılığın temellerini oluşturmaktadır. Kadınlara yönelik ayrımcılığın bir sonucu olarak kadınların maaşlarındaki düşüklük marjinal verimliliklerini azaltmakta, ayrıca dolaylı olarak kadınların işgücüne katılım, okula devam ve işteki eğitim programlarına katılma gibi kararlarını da etkilemektedir (Çolak ve Ardor, 2001:91).

İktisatçıların “Beşeri Sermaye Modeli”, işgücü piyasasında cinsiyete bağlı ayrımcılığın kadının erkeğe göre gençlik sonrası yıllarının daha az bir kısmını işgücü piyasasında geçirmesi ile açıklamakta ve iş ile ilgili eğitim ve geliştirme faaliyetlerine daha az yatırım yapması gibi kadının tercihlerinin ve seçimlerinin rolünü vurgulamaktadır. Cinsiyet ayrımcılığına ilişkin iş hayatından pek çok örnek verilebilir. Mesela bir erkek çalışanın masası dağınıksa genellikle onun çalışkan ve meşgul biri olduğu, aynı şekilde bir kadın çalışanın masası dağınıksa, onun ne kadar dağınık ve organize olamamış biri olduğu düşünülür. Bir erkek çalışan masasında değilse, onun toplantıda olduğu düşünülürken, aynı durum bir kadın çalışan için olduğu zaman, onun tuvalette olduğu düşünülür. Çalışan bir erkek evlendiği zaman onun daha oturaklı olacağı düşünülürken, bir kadın çalışan evlendiği zaman ise ilk akla gelen, kadının hamile kalacağı ve işten ayrılacağıdır. Bu örnekleri çoğaltmak mümkündür. Bu örneklerden çıkarılacak ana sonuç ise, kadın ve erkek eşit ücret alsa bile, önyargı ve düşünce olarak ayrımcılık vardır (Çolak ve Ardor, 2001:91).

Cinsiyet ayrımcılığı açık ve örtülü olmak üzere iki temel formda karşımıza çıkmaktadır (Dalkıranoglu, 2006). Açık ayrımcılık, iş ilanlarında cinsiyet belirtme, hamilelik nedeniyle işten çıkarma gibi doğrudan uygulamaları kapsarken; örtülü ayrımcılık, çocuk sahibi kadınların terfi ettirilmemesi veya seyahat gerektiren işlerde tercih edilmemesi gibi dolaylı uygulamaları içermektedir.

Cinsiyet ayrımcılığı özelinde açık ayrımcılık ele alındığında işgücü gereksinimi olduğunda iş başvuru ilanlarında yalnızca erkek adayların başvurmasının istenmesi, ücretlerde erkekler lehine bir fark olması, aynı işi yapan kadınlara %30-40 daha az ücret verilmesi (ILO verileri), kadınların hamileliklerinin gerekçe gösterilerek işten çıkarılması, kadınların çocuk izni istemeleri nedeniyle işten çıkarılması gibi örnekler verilebilir. Türkiye’de

kariyer elde etme aşamasında yasal olarak cinsiyete dayalı ayrımcılık engellense de, uygulamada kadının yükselmesinin önünde kalıplaşmış önyargılar mevcuttur ve bunlar da örtülü ayrımcılık olarak değerlendirilebilir. Kadınların yönetici pozisyonlarına terfi ettirilmemesi bunun kanıtı niteliğindedir (örneğin, gelişmekte olan ülkelerde 7 erkeğe karşı 1 kadın yönetici bulunmaktadır) (Demir, 2011). Türkiye’de kamu sektöründe bazı meslek gruplarına eleman alınması söz konusu olduğunda kadınlara bir kontenjan konulması açık bir şekilde cinsiyete dayalı ayrımcılık olarak gösterilebilir. Örneğin; 1990 yılında hukuk öğrenimi gören kız öğrenci oranı %36,4 olduğu halde yargıçlık mesleğine alınacak kadın adaylara %5’lik bir kota uygulanmıştır (Parlaktuna, 2010; 1229). Teknoloji ve inşaat gibi bazı erkek egemen sektörlerde kadınlar dışlanırken, hizmet sektöründe özellikle bankacılık ve turizm alanlarında genç ve bakımlı kadınların iletişim becerileri gerekçeyle tercih edildiği görülmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990).

Küresel düzeyde cinsiyete dayalı ücret farklılıkları önemli bir sorun olarak varlığını sürdürmektedir. AB ülkelerinde bu fark Estonya’da en yüksek (%30), Slovenya’da ise en düşük (%3) seviyededir (Güner vd., 2014). Türkiye’de ise kadınların işgücüne katılım oranı %32,4 olup (TÜİK, 2024), çalışan kadınlar genellikle 2022 yılı itibarıyla %20,6 tarım ve %79,4 tarım dışı sektörlerde istihdam edilmektedir.

Yönetim kademelerindeki cinsiyet eşitsizliği “cam tavan” etkisi olarak tanımlanmaktadır. Fortune 500 şirketlerinde yönetim kurulu üyelerinin sadece %11’i kadın iken (Özgener, 2014), Türkiye’de bu oran daha da düşüktür (204 üniversitenin sadece 16’sında-11’i özel üniversite- kadın rektör bulunmaktadır). Cam tavan etkisinin temel nedenleri arasında geleneksel erkek normları, önyargılar ve iş-aile çatışması yer almaktadır (Cooper Jackson, 2001). Cam tavan metaforu, kadınların orta kademede sıkışıp kalmasını ve önyargılar, esnek olmayan kariyer modelleri gibi görünmez engellerle karşılaşmasını ifade eder. Şirketlerin bu eşitsizliği aşmak için kapsayıcı politikalar geliştirmesi ve liderlik fırsatlarını cinsiyet temelinde değil, yetkinliğe göre dağıtması gerekmektedir.

Kadın yöneticilerin karşılaştığı bir diğer sorun ise “kraliçe arı sendromu”dur. Bu sendrom, üst yönetimdeki kadınların hemcinslerinin yükselmesini engelleme eğilimini ifade etmektedir (Özgener, 2014). Türkiye’de yapılan bir araştırma, konaklama sektöründeki kadın yöneticilerin %78,8’inin ücret, %70,9’unun ise eğitim olanakları konusunda ayrımcılığa uğradığını düşündüğünü ortaya koymuştur (Anafarta vd., 2008).

Cinsiyet ayrımcılığıyla mücadelede AB ülkelerinin geliştirdiği eylem planları (Estonya 2012, Finlandiya 2006-2015) önemli adımlar olarak

değerlendirilmekle birlikte, örtülü ayrımcılığın önlenmesi için daha kapsamlı politikalar gerekmektedir. Özellikle cam tavan etkisinin aşılması ve iş-aile yaşamı dengesinin sağlanması, cinsiyet eşitliğinin sağlanmasında kritik öneme sahiptir.

2.1.1. Cinsel Yönelim Ayrımcılığı

Cinsel yönelim ayrımcılığı; çalışma yaşamında LGBT bireylerin işgücü piyasasından dışlanmasıdır. Bu işgücünün işten çıkarılmasına yönelik açıklamalarda işyerinin dışarıdan algılanan imajı nedeniyle cinsel yönelime değinilmemektedir (Doğan, 2012; 67). Çalışma yaşamında LGBT bireyler, cinsel tercihin, o kişinin psikolojik ve sosyal gelişiminin bir sonucu olduğu göz ardı edilerek büyük baskı altında hissetmekte ve ayrıca cinsel eğilimlerinden dolayı toplum tarafından dışlanmaktadır. Farklı cinsel eğilimi olan grupları koruyucu nitelikte yasal mevzuat pek çok ülkede henüz oluşturulmamıştır. Weichselbaumer'a göre (2003:630) işgücü pazarında gay ve lezbiyenlerin %46'sı ayrımcılığı deneyim ettiklerini, gay'lerin lezbiyenlere göre daha düşük ücret aldığı tespit edilmiştir. ABD'deki işgücünün %4'ten fazlası LGBT bireylerden oluşmaktadır. 2010 yılında Utah'da yapılan bir araştırmada LGBT işgücünün %67'si işten çıkarıldığını, işe almada ve terfi esnasında kendilerine ayrımcılık yapıldığını belirtmişlerdir (Mallory and Liebowitz, 2014). Kapalı toplumlarda ve yasal altyapısının olmadığı ülkelerde LGBT bireyler çok daha fazla ayrımcılıkla karşılaşmaktadır.

2.2. Etnik Köken Ayrımcılığı

Colarelli vd. (2010) ABD'de ırk ayrımcılığı konusunu farklı bir bakış açısıyla ele almışlar ve pozitif ayrımcılık adına uygulanan kotaların ne şekilde uygulandığını sorgulamışlardır. Pozitif ayrımcılık uygulanırken yeterince şeffaf olunmaması, azınlık adayların “yeterlilikle değil, kotayla alındığı” önyargısı, ABD'nin “one drop rule” gibi katı ırk sınıflandırmalarına dayanması ve bu durumun da günümüzün çok ırklı toplumuna uymaması gibi eleştiriler getirmişlerdir. “One drop rule” (bir damla kuralı), bir kişide gözle görülür herhangi bir Afrika kökenli fiziksel özellik bulunması durumunda o kişinin siyahi olarak sınıflandırılmasını öngören ve tarihsel olarak ABD'de yaygın kabul gören sosyal bir kuraldır (Hickman, 1996). Pozitif ayrımcılığın ırkı görünümüne indirgeyerek, liyakat algısını zedeleyerek, çok ırklı gerçeği göz ardı ederek yeni adaletsizliklere yol açtığını söylemektedirler.

İş yaşamında din, etnik köken ve ırk temelli açık ayrımcılık, doğrudan dışlama veya dezavantajlı muamele şeklinde kendini gösterir. Örneğin, iş başvurularında etnik kökenin (“nüfusa kayıtlı yer” gibi sorular) veya dini aidiyetin (Katolik-Protestan ayrımı) reddetme gerekçesi olarak kullanılması

(Hoque & Noon, 1999; Russell vd., 2008), siyahi adayların düşük ücretle çalıştırılması (Rowe, 1990) veya bölgesel kökene dayalı tercihler (“hemşericilik”) bu tür ayrımcılığın tipik örnekleridir. ILO raporları (2007, 2008), Fransa’da Kuzey Afrikalılar veya Yunanistan’da Türk kökenlilere yönelik uygulamaları açık ayrımcılık olarak belgelemiştir. Bu tür uygulamalar, örgütsel verimliliği düşürürken ayrılıkçı gruplaşmalara da yol açmaktadır (Demir, 2010).

Lippens vd (2023) tarafından yapılan araştırmada, işe alım sürecinde yapılan örgütsel ayrımcılık test edilmiş ve en yüksek ayrımcılığın Arap/Mağrip/Orta Doğulu (%41 daha az geri dönüş), Güney Avrupalı (%37) ve Doğu/Güneydoğu Asyalı (%33) adaylara yönelik olduğu ortaya konmuştur; Afrikalı, Hint ve Batı Asyalı adayların da belirgin dezavantajlar yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır. Hispanik/Latin Amerikalı adaylarda genel ortalama anlamlı ayrımcılık bulunmazken, istatistiksel düzeltme sonrası %18’lik bir olumsuz etki tespit edilmiş, Doğu ve Kuzey/Batı Avrupalı beyaz adayların ise neredeyse hiç ayrımcılığa uğramadığı görülmüştür. Bulgular, küresel iş piyasalarında etnik kökene dayalı yapısal eşitsizliklerin sürdüğünü ve özellikle Orta Doğu, Asya ve Afrika kökenlilerin en savunmasız gruplar olduğunu göstermiştir.

Wood vd. (2009) tarafından yapılan çalışmada, İngiltere’de işe alım süreçlerinde etnik kökene dayalı isimlerin belirleyici bir ayrımcılığa yol açtığını ortaya koymaktadır. Rastgele atanan isimlerle yapılan eşleştirilmiş başvuru testleri, beyaz adayların etnik azınlıklara göre %17,8 daha fazla olumlu yanıt aldığını göstermiştir - etnik azınlık adaylarının bir işe girebilmek için 16 başvuru yapması gerekirken, beyaz adaylar için bu sayı 9’dur. Bu bulgular, diğer ülkelerdeki benzer çalışmalarla tutarlı olup, işe alımın ilk aşamasında sistematik bir ayrımcılığın varlığına işaret etmektedir. Dikkat çekici bir şekilde, kamu sektörü ve büyük ölçekli şirketlerde kullanılan standart başvuru formları (kişisel bilgilerin filtrelenemediği) sayesinde bu ayrımcılığın ortadan kalktığı gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar, işe alım süreçlerinde anonimleştirme ve standart form uygulamalarının yaygınlaştırılması gerektiğine dair somut kanıt sunmaktadır.

2.3. Yaş Ayrımcılığı

Küresel ölçekte yaş ayrımcılığı uzun süredir tartışılan bir konudur ve özellikle ABD ve İngiltere gibi ülkelerde 1920’lerden beri gündemde olan bu sorundur. İşverenlerin düşük ücret beklentisi olan, sosyal hak talebi sınırlı ve deneyimsiz adayları tercih etmesi, yaş ayrımcılığını besleyen önemli ekonomik faktörlerden biridir.

Yaş ayrımcılığı, yaşlı bireylerin istihdam, ücretlendirme ve terfi süreçlerinde sistematik olarak dezavantajlı konuma düşürülmesini ifade eden önemli bir sosyo-ekonomik sorundur. İş yaşamında yaş faktörü, özellikle hizmet sektöründe işe alım süreçlerinde kritik bir ölçüt olarak karşımıza çıkmaktadır. Küresel yaşlanma eğilimleri (65 yaş üstü nüfusun 2050’de 1.9 milyara ulaşacağı öngörüsü) bu sorunun aciliyetini artırmaktadır (Keskinoglu vd., 2007).

İşverenler genellikle genç ve dinamik çalışanları tercih etmekte, bunun temelinde düşük maliyet, eğitilebilirlik ve esneklik gibi faktörler yatmaktadır. Buna karşılık, belirli bir yaştan üzerindeki bireyler “verimsiz”, “yeniliğe dirençli” veya “fiziksel/zihinsel açıdan yetersiz” gibi önyargılarla değerlendirilmekte, oysa deneyim ve örgütsel bağlılık gibi olumlu özellikleri göz ardı edilmektedir (Demir, 2011).

Uluslararası veriler, yaş ayrımcılığının yaygınlığını ortaya koymaktadır: ABD’de 2008’de 24.582 şikâyet kaydı bulunurken (EEOC, 2008), AB ülkelerinde 55+ çalışanların %45’i ayrımcılığa maruz kaldığını bildirmiştir (European Commission, 2012). İşverenlerin yaşlı çalışanlara yönelik önyargıları (öğrenme hızı, teknoloji adaptasyonu vb.) ve ekonomik kaygıları (eğitim maliyetleri, verimlilik endişeleri) (Neumark, 2009), bu grubun düşük ücretli pozisyonlarda yoğunlaşmasına ve erken emekliliğe zorlanmasına yol açmaktadır. ABD verilerine göre yaşlı çalışanların işsizlik süreleri orta yaşlı çalışanlara göre daha uzundur ve 1967 İstihdamda Yaş Ayrımcılığı Yasası’ndan (ADEA) önce işe alımlarda açık yaş kısıtlamaları yaygın olarak görülmekteydi. Yasal düzenlemeler (ADEA 1967, AB Direktifleri 2000) sorunu kısmen çözsé de, örtülü ayrımcılık uygulamaları (terfi engelleme, sosyal dışlama) sürmektedir (Cheung vd., 2011). Bu bağlamda, yaşlı istihdamını destekleyen politikaların yanı sıra önyargıları azaltmaya yönelik kurumsal eğitim programlarına ihtiyaç bulunmaktadır (Buz, 2015).

Yaş ayrımcılığı, bazen açık bazen de örtülü şekillerde ortaya çıkmaktadır. Örneğin, iş ilanlarında belirli bir yaş sınırı getirilmesi (örn. “30 yaş altı”) açık ayrımcılık örneğiyken, yaşlı çalışanların “teknolojiye uyum sağlayamaz” gibi gerekçelerle terfi süreçlerinden dışlanması örtülü ayrımcılığa işaret etmektedir (Duncan & Loretto, 2004). Türkiye’de yapılan araştırmalar, özellikle 45 yaş üstü bireylerin %32’sinin yaş nedeniyle işe alınmadığını belirtmesi, bu sorunun ciddiyetini ortaya koymaktadır (Kelly Services, 2006).

Yaş ayrımcılığı hem bireylerin kariyer fırsatlarını kısıtlayan hem de örgütlerin yetenek havuzunu daraltan ciddi bir sorundur. Bu ayrımcılıkla mücadelede, işe alım ve terfi süreçlerinde şeffaflığın sağlanması, yasal

düzenlemelerin etkin uygulanması ve önyargıların kırılmasına yönelik eğitimlerin yaygınlaştırılması gerekmektedir.

Healy ve Schwarz-Woelzl (2007) tarafından yapılan çalışmada, çoğunlukla örgütlerin, yaşlı çalışanlarla ilgili demografik değişimlerin yarattığı sorunları görmezden geldiği ve çeşitli yaş gruplarına yönelik etkili insan kaynakları politikaları konusunda hazırlıksız olduğu belirtilmektedir. Özellikle bilişim (ICT) sektöründe genç erkeklerin egemen olduğu bir yapı dikkat çekmekte, bu durum da yetenek açığıyla çelişmektedir. Yaşlı çalışanlara yönelik yeniliğe dirençli, teknolojiye uyumsuz oldukları vb kalıp yargılar işe alımda yaygın ayrımcılığa yol açmaktadır ve aslında bu algılar kanıta dayanmamaktadır. Yaş çeşitliliği deneyim, istikrar, geniş yetenek havuzu gibi avantajlara sahiptir ve yaş ayrımcılığı açılan davaların maliyeti ve verim kaybı gibi negatif sonuçlar yaratmaktadır. Yaş dostu işe alım politikalarına dair Avrupa’da kuzey-güney bilgi eşitsizliği olduğu vurgulanmaktadır. Tutum değişimi (yaşlanmaya dair önyargıların kırılması), yöneticilerin bilinçlendirilmesi (yaş çeşitliliğinin iş avantajlarının anlatılması) ve somut destek mekanizmaları (örneğin, mature@eu projesinin dijital öğrenme platformu gibi) çözüm önerileri sunulmaktadır. Özellikle bilişim sektörünün, işe alım süreçlerinin analiz edilip yaş-dengeli politikalara geçiş yapılması önerilmekte ve yargıdan kaçınmak için tarafsız uygulamalar geliştirmesi tavsiye edilmektedir.

2.4. Dini İnanış Ayrımcılığı

Dini inanış farklılığından kaynaklanan ayrımcılık, çalışma hayatında bireylerin inançları nedeniyle haksız muamele görmesi, ibadetlerinin engellenmesi veya dini kimliklerinden dolayı dışlanması olarak tanımlanmaktadır (Ghumman ve ark., 2013). Özellikle azınlık dinlerine mensup çalışanlar, işe alım süreçlerinden günlük çalışma rutinlerine kadar pek çok alanda bu tür ayrımcılıkla karşılaşabilmektedir.

Küresel ölçekte bakıldığında, ABD’deki veriler dini ayrımcılığın ciddi boyutlarda olduğunu göstermektedir. Eşit İstihdam Fırsatı Komisyonu verilerine göre, 2000-2010 yılları arasında işyerinde dini ayrımcılık vakalarında %96’lık çarpıcı bir artış kaydedilmiştir (Ghumman ve ark., 2013). Özellikle Müslüman çalışanların ibadet uygulamaları, bu tür çatışmaların en yaygın kaynağı olarak öne çıkmaktadır (Robinson ve ark., 2011).

Türkiye bağlamında ise durum daha karmaşıktır. Ülkemizde dini ayrımcılığa uğrayan çalışanların sayısına ilişkin resmi veriler bulunmamakla birlikte, bazı gözlemler sorunun varlığına işaret etmektedir. Mezhepler arası gerilimler ve bazı dini gruplara yönelik önyargılar, iş yaşamına da yansiyabilmektedir. Özellikle işe alım süreçlerinde Alevi vatandaşlara yönelik

ayırımı uygulamalar olduğu yönünde iddialar mevcuttur (Kayabaş ve Kütküt, 2011). Ancak bu vakaların genel işgücü piyasasını ne ölçüde temsil ettiği konusunda yeterli veri bulunmamaktadır.

Dini ayrımcılığın önlenmesi için, çalışma hayatında eşitlik ilkesinin etkin şekilde uygulanması ve toplumda hoşgörü kültürünün yerleşmesi büyük önem taşımaktadır. Kurumların çeşitlilik yönetimi politikaları geliştirmesi ve çalışanların dini haklarına saygı gösteren uygulamalar benimsemesi, bu sorunun çözümüne önemli katkı sağlayabilir.

3. Örgütlerde Açık Ayrımcılık

İşe alım ve personel seçimi literatüründe önemli bir tartışma konusu olan istihdam ayrımcılığı, özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde 50 yılı aşkın bir süre önce akademik ve yasal çevrelerde ele alınmaya başlanmıştır. Bu tartışmalar, 1964 yılında kabul edilen Medeni Haklar Yasası'nın ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Söz konusu yasa, işe alım süreçlerinde ırk, renk, din ve etnik köken gibi faktörlere dayalı ayrımcılığı yasaklayarak, bu tür uygulamalara karşı yasal yaptırımların önünü açmıştır. 1991 yılında revize edilen yasa, zamanla Avrupa dahil çeşitli coğrafyalarda benimsenen eşit istihdam fırsatları politikalarına ve yasal düzenlemelere temel teşkil etmiştir. Bu bağlamda, örgütler, işgücü çeşitliliğini gözeterek ayrımcılıktan arındırılmış istihdam politikalarını benimsemeye yönelik çalışmalar yürütmüşlerdir (Wilson & Iles, 1999).

Açık ayrımcılık, doğrudan ve kolayca tanımlanabilen önyargılı davranışları kapsayan, zorbalık, ırkçılık, cinsiyetçilik veya homofobi gibi kasıtlı ve haksız muamele biçimlerini ifade eder (Jones vd., 2016; Neumark, 2018). Bu tür davranışlar, etnik köken, cinsel yönelim veya cinsiyet kimliği temelinde aşağılayıcı söylemler, haksız işten çıkarmalar, terfi engellemeler veya eşitsiz ücretlendirme gibi somut sonuçlara yol açar ve toplumsal normlar açısından kabul edilemez (Jones vd., 2016). Birçok Batı ülkesinde, bu uygulamaları yasaklayan yasal düzenlemeler mevcut olsa da (Hebl vd., 2002), işe alım, konut ve hizmet erişimi gibi alanlarda ayrımcılık devam etmektedir (Quillian vd., 2017). Meta-analizler, cinsiyet, etnik köken ve engellilik gibi faktörlerin ayrımcılıkta belirleyici olduğunu göstermekte (Flage, 2018), ancak yasal mücadeleler ve farkındalık çabaları sürmektedir (De Coninck et. al., 2024).

İşe alım ve terfi süreçlerinde belirli grupların (ırk, cinsiyet, yaş vb.) kasıtlı ve doğrudan dışlanması olan açık ayrımcılığa karşı medeni haklar hareketi ve sonrasında yürürlüğe giren yasalar (örneğin, 1964 ABD Medeni Haklar Yasası) örgütleri eşitlikçi politikalar geliştirmeye zorlamıştır. Bu yöndeki politikaların türü ve uygulanış biçimi, açık ayrımcılığın azalmasında farklı

sonuçlar doğurmuştur. Bunlardan biri olumlu eylem planlarıdır (AAPs). Dezavantajlı gruplara öncelik veren politikalar, açık ayrımcılığı doğrudan hedef alır. Örneğin, kotaya dayalı işe alımlar, azınlıkların temsilini artırabilir. Ancak, bu yaklaşım tepki çekebilir; bazı çalışanlar veya adaylar “tersine ayrımcılık” algılayarak politikayı adaletsiz bulabilir (Harrison vd., 2006). Olumlu eylem planlarının amacı eşitlik mi çeşitlilik mi şeklinde de eleştiriler bulunmaktadır (Colarelli vd., 2010). Bunun yanı sıra yalnızca demografik özelliklerin göz ardı edilmesini öngören politikalar, açık ayrımcılığı azaltmada daha az etkilidir çünkü bu tür politikaların uzun vadede ılımlı bir iyileşme sağladığını göstermiştir ancak, örtük önyargılar nedeniyle açık olmasa da dolaylı ayrımcılık sürebilir. Açık ayrımcılık, yasalarla yasaklanmış olsa da, özellikle zayıf denetlenen sektörlerde veya örtük biçimlerde devam edebilir, kısacası önyargıların tamamen ortadan kalkmasını sağlayamaz. Colarelli vd. (2010) gibi çalışmalar, politikaların ancak bilinçli (açık) ayrımcılığı sınırlandırabildiğini, bilinçsiz önyargıların ise farklı müdahaleler gerektirdiğini göstermektedir.

Eşit fırsat politikalarının uygulanması, özellikle ırksal ayrımcılık bağlamında, işe alım süreçlerinde açık ayrımcılığın azalmasına ve azınlık gruplarının istihdam oranlarının artmasına katkı sağlamıştır (Colarelli vd., 2010). Ancak, son dönem araştırmalar, bu politikaların örtülü ayrımcılık biçimlerini ortadan kaldırmada yetersiz kaldığını hatta bazı durumlarda bu tür ayrımcılığı dolaylı yoldan artırabileceğini ortaya koymaktadır. Yani belirli gruplara yönelik önyargıların doğrudan ifade edilmesi vb şekillerde görülebilen açık ayrımcılık zamanla azalırken (Lennartz vd.,2019), önyargıların tarafsız veya ahlaki gerekçelerle maskelenmesi gibi daha üstü kapalı (gizli) biçimlerle ayrımcılık devam etmektedir (Sue, 2010). Gizli ayrımcılığın tespitindeki zorluk nedeniyle önyargılı kararların yaptırım korkusu olmadan sürdürülmesi mümkün olmaktadır. Çelişkili bir şekilde eşit fırsat politikalarının başarılı bir şekilde uygulanması gizli ayrımcılığın atmasına yol açabilmekte, bu durum da ayrımcılıkla mücadelede yalnızca yasal düzenlemelerin yeterli olmadığını, örtük önyargıları hedefleyen daha kapsamlı stratejilere ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.

Örgütsel ayrımcılık, kesişimsellik perspektifinden bakıldığında, yalnızca tek bir kimlik boyutuna (örneğin cinsiyet veya ırk) odaklanarak açıklanamaz; çünkü dezavantajlı grupların deneyimleri, kimliklerin birbiriyle kesişen dinamikleri (örneğin siyahi bir kadın olmak, beyaz bir kadın olmaktan farklı ayrımcılık mekanizmaları doğurur) ve kurumsal yapıların bu kesişimleri nasıl yeniden ürettiği ile şekillenir. Örneğin, bir şirkette ücret eşitsizliği incelenirken, yalnızca cinsiyet temelinde analiz yapmak, beyaz kadınlar ile siyahi kadınlar arasındaki farklı baskı katmanlarını (ırk + sınıf +

toplumsal cinsiyet) gözden kaçırabilir. Ayrıca, örgütlerdeki resmî olmayan normlar (örneğin “erkek egemen kültür”), dezavantajlı grupları “görünmez kılarak” (Purdie-Vaughns & Eibach, 2008) onların terfi veya ücret taleplerini sistematik olarak engelleyebilir. Dolayısıyla, örgütsel ayrımcılıkla mücadelede, politikaların kesişimsel bir yaklaşımla tasarlanması ve kurum içi güç dinamiklerinin sorgulanması kritik önem taşır (Shields, 2008).

4. Örgütlerde Gizli/Örtülü Ayrımcılık

Ayrımcılık, işgücü ve konut piyasaları gibi alanlarda açık formlarıyla önemli bir toplumsal sorun olarak varlığını sürdürürken, örtük önyargılar ve mikro saldırganlıklar da dahil olmak üzere gizli ya da örtülü ayrımcılık, bireylerin fırsatları ve refahı üzerindeki önemli etkisine rağmen daha az araştırılmakta olan bir konudur.

Gizli ayrımcılık, açık niyet taşımayan, tespiti zor ancak zararlı etkileri olan mikro saldırganlıklar, nezaketsizlikler veya görünüşte tarafsız ancak ayrımcı sonuçlar doğuran davranışları kapsar (Jones vd., 2016; Glick & Fiske, 2018). Bu tür ayrımcılık, dolaylı biçimlerde ortaya çıkar. Örneğin, daha az ilgi gösterme, örtük önyargılarla karar verme veya sosyal etkileşimlerde dezavantajlı konuma düşürme gibi (Hebl vd., 2002; Lennartz vd., 2019). Açık ayrımcılığın aksine yasal olarak tanımlanması ve kanıtlanması daha zordur, ancak psikolojik ve sosyal etkileri benzer derecede yıkıcı olabilir (De Coninck et. al., 2024). Araştırmalar, açık ayrımcılığın azalmasıyla birlikte örtülü biçimlerin artabileceğini göstermekte (Lennartz vd., 2019), bu da toplumsal mücadelenin yalnızca görünür değil, gizli mekanizmaları da hedeflemesi gerektiğine işaret etmektedir.

Gizli/örtülü ayrımcılık, önyargıların doğrudan ifade edilmek yerine nötr veya ahlaki gerekçelerle kamufle edildiği süreçleri ifade eder. Başarılı eşit fırsat politikaları, çalışanların “ahlaki lisanslama” (moral licensing) mekanizmasıyla kendilerini önyargıdan arınmış görmelerine yol açabilir. Politikaların varlığı, karar vericilere (“Biz ayrımcılık yapmıyoruz”) ahlaki bir güvence sağlayarak, örtük önyargılarını daha rahat sergilemelerine zemin hazırlar (Monin & Miller, 2001). Bireyler, geçmişte “iyi” davranışlarıyla (örneğin, eşitlikçi politikaları destekleme) kendilerini önyargısız olarak konumlandırırdıklarında, belirsiz durumlarda (örneğin, kararın ahlaki gerekçelerle açıklanabildiği senaryolar) önyargılı davranışları daha rahat sergileyebilmektedir. Monin ve Miller (2001) ile Brown ve diğerlerinin (2011) çalışmaları, bu durumu deneysel olarak doğrulamış; şirketlerin eşit fırsat politikaları gibi sembolik uygulamaların bile çalışanlara “ahlaki güvence” sağlayarak örtük ayrımcılığı tetikleyebileceğini göstermiştir. Ana

argüman, belirsizliğin ahlaki çifte standartlara zemin hazırladığı ve sistemik eşitsizliklerin bu yolla sürdürülebileceği yönündedir. Gizli ayrımcılık, kararların objektif kriterlerle açıklanabildiği durumlarda (örn. “Kültürel uyumsuzluk” gibi gerekçeler) kendini gösterir (Merritt vd., 2010). Bir işe alım sürecinde, eşit fırsat politikasına sahip bir şirketin yöneticisi, siyahi bir adayı “ekibe uyum sağlayamaz” diyerek elerken, bu kararı deneyim eksikliği gibi nötr bir gerekçeyle meşrulaştırabilir. Kotalar gibi fırsat artırıcı politikalar gizli ayrımcılığı tetikleyebilen bir başka dinamik yaratabilir. Örneğin çoğunluk grubundaki çalışanlar, “dezavantajlı gruplara haksız avantaj sağlandığı” inancıyla örtük önyargılarını pekiştirebilir (Harrison vd., 2006). Diğer yandan azınlık gruplarına kontrollü erişim tanıyan örgütler, “sembolik” istihdamla yetinerek sistemik eşitsizliği sürdürebilir (Kravitz, 2008). Örneğin kadınlara liderlik pozisyonlarında kota uygulayan bir şirkette, erkek yöneticiler “kadınların yeterliliği olmadan terfi aldığı” algısıyla, kadın çalışanların başarılarını görmezden gelebilir. Yine politikaların varlığı, örgütleri “sorunu çözdük” algısına sürükleyerek sistematik değişimi engelleyebilir. Açık ayrımcılık yasaklandıkça, önyargılar daha sofistike (test edilmesi zor) biçimlere bürünebilir (Sue, 2010).

Literatürde sıklıkla önyargı, stereotipler ve ayrımcı davranışlar birbirine karıştırılmakta, bu da kavramsal karmaşaya yol açmaktadır. Önyargı, bireylerin belirli gruplara yönelik olumsuz tutumlarını ifade eden bilişsel bir yapı iken; ayrımcılık, bu tutumların davranışsal tezahürü olarak kurumsal veya bireysel düzeyde dezavantajlı muamele biçiminde ortaya çıkmaktadır (Quillian, 2006). Bu ayrımın yeterince netleştirilememesi, örtülü ayrımcılık mekanizmalarının anlaşılmasını güçleştirmekte ve bireylerin önyargı taşımalarına rağmen doğrudan ayrımcı eylemde bulunmayabileceği gerçeğini göz ardı etmektedir. Bu nedenle, kavramsal çerçevenin doğru şekilde oluşturulması, örtülü ayrımcılığın toplumsal yapıdaki yaygınlığını ve sonuçlarını analiz etmede temel bir gerekliliktir.

Örtülü ayrımcılık literatürünün önemli bir kısmı, yalnızca bir veya iki ayrımcılık gerekçesine odaklanarak sınırlı bir perspektif sunmaktadır (Glick & Fiske, 2018; Jones vd., 2016; Salmon, 2022). Oysa ayrımcı davranışlar genellikle birden fazla özelliğin kesişiminden kaynaklanmakta ve mevcut çalışmalar bu çoklu faktörler arasındaki karmaşık etkileşimi göz ardı ederek örtülü ayrımcılığın çok boyutlu doğasını tam olarak yansıtamamaktadır. Kesişimsellik perspektifi, ayrımcılık nedenlerinin birbirinden bağımsız olmadığını ve birbiriyle ilişkili şekilde analiz edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Ball vd., 2022; McCall, 2005; Shields, 2008). Bu nedenle, örtülü ayrımcılığın temelindeki dinamikleri anlamak için daha kapsayıcı araştırma yaklaşımlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Çoklu ayrımcılık

gereçeklerini dikkate alan böyle bir yaklaşım, farklı demografik gruplar arasında örtülü ayrımcılığın sürekliliğine yol açan mekanizmaların daha derinlemesine anlaşılmasını sağlayacaktır.

Örtülü ayrımcılığı değerlendirmek için geleneksel yöntemler (yazışma testleri gibi) yetersiz kalırken, Örtük İlişkilendirme Testi (Implicit Association Test) yaygın olarak kullanılsa da güvenilirlik açısından ve bağlamsal etkilere açık olduğu için eleştirilmektedir (Fiedler vd., 2006; Morehouse & Banaji, 2024). Bu nedenle araştırmacılar, örtülü ayrımcılığı incelemek için daha güvenilir ve geçerli bir yöntem olan ortak deneylere (conjoint experiments) yönelmiştir. Bu yöntem, katılımcıların çeşitli niteliklerle oluşturulmuş senaryolar arasından seçim yapmasını sağlayarak, tercihlerdeki gizli önyargıları ortaya çıkarır (Hainmueller vd., 2015). Pazarlama alanında uzun süredir kullanılan bu teknik, yüksek iç geçerlilik ve gerçekçi senaryolarla örtülü sosyal bilişi yakalayabilme avantajı sunar (Caruso vd., 2009). Eleştiriler, dış geçerlilik konusunda şüpheler barındırsa da Hainmueller ve ekibinin (2015) İsviçre’de yaptığı büyük ölçekli çalışma, ortak deneylerin gerçek dünya kararlarını yansıtmada etkili olduğunu kanıtlamıştır. Bu nedenle, özellikle örgütlerdeki örtülü ayrımcılığın tespitinde bu yöntem önemli bir araç olarak öne çıkmaktadır.

De Coninck vd. (2024), Belçika’da örtülü ayrımcılığı inceleyen bir çalışma yürütmüştür. Araştırmada yaş, cinsiyet, eğitim ve siyasi ideolojinin ayrımcı tutumlar üzerindeki etkisi incelenmiştir. Toplu taşımada yan yana oturma tercihleri üzerinden 3.000 katılımcıdan 12.000 eşleşme toplanmıştır. Araştırmaya göre Müslümanlara, Yahudilere, Nijeryalılara, Faslılara, kilolu bireylere, görünür piercing’leri olanlara ve transseksüellere karşı güçlü önyargılar olduğu, kadınlar ve Çin kökenli bireylerin ise pozitif ayrımcılığa uğradığı görülmüştür. Aynı çalışmada örtülü önyargıların cinsiyete, yaşa ve siyasi ideolojiye göre önemli ölçüde değiştiği ve ayrımcılığın açık biçimlerinin ötesinde karmaşıklığını ortaya koymuştur (De Coninck vd. 2024). Bu çalışmanın bulguları, örgütsel ortamda çalışanlar arasında örtülü ayrımcılığın belirli gruplara yönelik olarak ortaya çıkabileceğini göstermektedir. Özellikle Müslüman, Yahudi ve trans çalışanlar olumsuz önyargılarla karşılaşabilirken, kadınlar, Hristiyanlar ve belirli etnik kökenlere mensup kişiler lehine örtülü tercihler olabilir. Demografik faktörler (yaş, cinsiyet, siyasi görüş) de bu önyargıları şekillendirebilir. Şirketlerde bu riski azaltmak için farkındalık eğitimleri, çeşitlilik politikaları ve kapsayıcı liderlik gibi önlemler etkili olabilir.

Dini ve etnik kökene dayalı ayrımcılık temelinde örtülü ayrımcılık konusunda, iş ilanlarında “kültürel uyum” veya “bölgesel dencyim” gibi

kodlanmış ifadelerin kullanılması, etnik kökeni dolaylı olarak eleme kriteri haline getirebilir (Kaas & Manger, 2010). İrlanda'da Katoliklerin işe alım süreçlerinde geri planda kalması (McCrudden vd., 2004) veya Müslüman adayların “takım uyumu” gerekçesiyle elenmesi bu tür ayrımcılığın yaygın biçimleridir. Örtülü ayrımcılık, yasal boşluklardan faydalanarak sürdürüldüğü için tespiti ve mücadelesi daha zordur (Meenan, 2006).

Cinsiyet ayrımcılığı temelinde örtülü ayrımcılık konusu için “cam tavan” sendromu güzel bir örnektir. Kadınların yetenekli olmalarına rağmen üst pozisyonlara ulaşamama durumunu açıklayan cam tavan kadınlar ve azınlık gruplarının iş dünyasında veya diğer profesyonel alanlarda üst düzey pozisyonlara yükselmesini engelleyen görünmez bariyerleri ifade eder. Bu kavram, bireylerin nitelikleri ve yeteneklerine rağmen karşılaştıkları sistematik engelleri tanımlar. (Blau ve Tatum, 2000). “Kadınlar duygusaldır, liderlik yapamaz” gibi önyargılar nedeniyle performans değerlendirmelerinde kadınlar için dezavantajlı bir durum söz konusu olmaktadır (Gutek, Cohen ve Tsui, 1996). Hukuki eşitliğin sağlanması ve kadınlara yönelik açık ayrımcılığın önlenmesine ilişkin adımlar atılsa da, örtülü ayrımcılık devam etmekte ve çeşitli şekillerde kendini göstermektedir. Ailevi sorumlulukların bahane edilerek küçük çocuğu olan kadınların işe alınmaması veya terfi ettirilmemesi, çocuk sahibi olma gerekçesiyle gece vardiyalarına atanmamaları, yarı zamanlı çalışan kadınların teşvik primlerinden mahrum bırakılması veya işten çıkarılmalarında öncelikli hedef haline getirilmesi gibi uygulamalar, örgütsel düzeydeki örtülü ayrımcılığa örnek teşkil etmektedir (Dalkıranoglu, 2006: 42-43). Benzer şekilde, ABD’de cinsiyet çeşitliği konusundaki ilerlemelere rağmen, örtülü ayrımcılık devam etmekte ve farklı etnik kökenden gelen kadınlar bu durumdan farklı şekillerde etkilenmektedir. Örneğin, California’daki aile planlama kliniklerinde Kafkasyalı kadınların (%62), Afrikalı Amerikalı (%11) ve Latin Amerikalı (%17) kadınlara kıyasla daha fazla cinsiyet ayrımcılığına maruz kaldığı belirlenmiştir (Ro ve Choi, 2010: 211-212). Bu örnekler, örtülü ayrımcılığın çok boyutlu yapısını ve mücadelede daha kapsamlı politikaların gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Leonard vd. (2010) tarafından yapılan geniş çaplı araştırma, 800’den fazla perakende mağazası verilerine göre örgütlerdeki gizli ayrımcılığın önemli bir kaynağını ortaya koymaktadır: İşverenler, müşterilerin kendilerine hizmet eden çalışanların ırklarına karşı duyarlı olduğu önyargısıyla, objektif verilerle desteklenmeyen işe alım kararları alabilmektedir (Moss & Tilly, 2001). Satışlar üzerinde minimal etki yaratan ırksal uyum endişeleri, örgütlerin örtük önyargılar ile hareket ederek çeşitliliği kısıtlamasına yol açabilmektedir. Dil bariyeri gibi istisnai durumlar dışında, bu tür gizli ayrımcılık pratikleri, daha kapsayıcı işyeri politikalarının önünde gereksiz bir engel oluşturmaktadır.

Ayrımcılığa karşı bilinçsiz önyargı eğitimleri ve çeşitlilik yönetimi programları, işe alım ve terfilerde algoritmik tarama gibi nesnel araçların kullanımı ile şeffaflık sağlama ve kapsayıcı kültür ile çalışanların politikalara katılımını sağlayarak “üstten dayatma” algısını kırmak gibi çözüm önerileri etkin olabilir (Lennartz vd., 2017).

5. Sonuç

Ayrımcılık, işgücü piyasası başta olmak üzere toplumsal yaşamın pek çok alanında bireylerin fırsat eşitliğini engelleyen ve örgütsel verimliliği düşüren önemli bir sorundur. Becker’in (1957) vurguladığı gibi, ayrımcılık ekonomik açıdan irrasyonel bir tercih olmakla birlikte, cinsiyet, etnik köken, yaş, din ve cinsel yönelim gibi faktörlere dayalı olarak varlığını sürdürmektedir. Açık ayrımcılık, doğrudan dışlama ve eşitsiz muamele gibi görünür biçimlerde ortaya çıkarken, örtülü ayrımcılık “kültürel uyumsuzluk” gibi nötr gerekçelerle maskelenmekte ve tespit edilmesi daha zor olmaktadır. Örtülü ayrımcılık, yasal düzenlemelerle kolayca tespit edilemeyen ancak dezavantajlı grupların kariyer ve yaşam fırsatlarını derinden etkileyen bir mekanizma olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerde ayrımcılıkla mücadelede yasal düzenlemeler (1964 Medeni Haklar Yasası gibi) önemli bir adım olsa da tek başına yeterli değildir. Açık ayrımcılığı önlemek için uygulamaya konan yasa ve düzenlemeler ayrımcılığın örtülü bir şekilde ortaya çıkmasına neden olmuştur. Çünkü önyargılar, ahlaki lisanslama (Monin & Miller, 2001) ve müşteri tercihleri (Leonard vd., 2010) gibi dolaylı mekanizmalarla yeniden üretilebilmektedir. Özellikle kesişimsellik perspektifinden bakıldığında, ayrımcılığın birden fazla kimlik boyutunu iç içe geçiren bir yapıda olduğu görülmekte ve bu da mücadeleyi karmaşık hale getirmektedir (Shields, 2008).

Etkili çözümler için şeffaf işe alım süreçleri (anonim başvurular, nesnel kriterler), bilinçsiz önyargı eğitimleri (Lennartz vd., 2017) ve çeşitlilik yönetimi politikaları gibi kapsayıcı uygulamaların hayata geçirilmesi gerekmektedir. Ayrıca, örgüt kültürünün dönüşümü ve sistematik izleme mekanizmaları, ayrımcılığın yapısal nedenlerini hedeflemeye kritik öneme sahiptir.

Sonuç olarak, ayrımcılıkla mücadele yalnızca yasalarla sınırlı kalmamalı; önyargıların kökenine inen, kurumsal adalet ve eşitliği merkeze alan bütüncül bir yaklaşım benimsenmelidir. Toplumsal dönüşüm, ancak bireysel farkındalık, örgütsel taahhüt ve politik iradenin ortak çabasıyla mümkün olacaktır. Örgütlerin şeffaf, nesnel ve çeşitliliği teşvik eden politikalar benimsemesi gerekmektedir. Anonim başvuru sistemleri, bilinçsiz önyargı

eğitimleri ve kesişimsellik perspektifini benimseyen kapsayıcılık programları, önyargıların azaltılmasında etkili olabilir. Ayrıca, örtülü ayrımcılığın tespiti için ortak deneyler ve niteliksel araştırmalar gibi yenilikçi yöntemlerin kullanımı yaygınlaştırılmalıdır. Gelecek çalışmalar, farklı sektörlerdeki ayrımcılık mekanizmalarını karşılaştırmalı olarak incelemeli ve politika uygulamalarının etkinliğini değerlendirmelidir. Ancak bu şekilde işgücü piyasalarında gerçek anlamda eşitlik ve adaletin sağlanması mümkün olacaktır.

Referanslar

- Anafarta, N., Sarvan, F. ve Yapıcı, N. (2008). “Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma”. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (15): 111-137.
- Ayres I, Vars FE and Zakariya N (2005) To insure prejudice: Racial disparities in taxicab tipping. *Yale Law Journal* 114(7): 1613–1674.
- Ball, E., Steffens, M. C., & Niedlich, C. (2022). Racism in Europe: Characteristics and intersections with other social categories. *Frontiers in Psychology*, 13, 789661.
- Blau, G. ve Tatum, D. (2000). Correlates of Perceived Gender Discrimination For Female Versus Male Medical Technologists. *Sex Roles: A Journal of Research*, 43(1/2): 105 118.
- Buz, S. (2015). “Yaşlı Bireylere Yönelik Yaş Ayrımcılığı”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (53): 268 278.
- Caruso, E. M., Rahnev, D. A., & Banaji, M. R. (2009). Using conjoint analysis to detect discrimination: Revealing covert preferences from overt choices. *Social Cognition*, 27(1), 128–137. doi:10.1521/soco.2009.27.1.128.
- Cheung, C., Kam, K. P and Man-hung Ngan, R. (2011). “Age Discrimination in the Labour Market from the Perspectives of Employers and Older Workers”, *International Social Work*, 54 (1): 118–136.
- Colarelli, S. M., Poole, D. A., Unterborn, K., & D’Souza, G. C. (2010). Racial prototypicality, affirmative action, and hiring decisions in a multiracial world. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(2), 166–173. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2010.00498.x>
- Cooper Jackson, J. (2001). “Women Middle Managers’ Perception of The Glass Ceiling”. *Women in Management Review*, 16 (1): 30-41.
- Córdova, D. Jr., and Cervantes, R. C. (2010). “Intergroup and Within-Group Perceived Discrimination among U.S.-Born and Foreign-Born Latino Youth”, *Hispanic Journal of Behavioral Sciences*, 32(2): 259–274.
- Çolak, Ö.F ve Ardor, H. (2001). “İşgücü Piyasasındaki Ayrımcılık: Türkiye ve Seçilmiş Ülke Örnekleri”, *Ekonomik Yaklaşım*, 12 (40): 89-112.
- Dalkıranoglu, Tülin, (2006), “Çalışma Yaşamında Kadın işgücü ve Cinsiyet Ayrımcılığı: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- De Coninck, D., Steeman, L. L., & d’Haenens, L. (2024). Uncovering covert discrimination: a conjoint experiment. *Ethics & Behavior*, 1-16.
- Derous, E., Pepermans, R., & Ryan, A. M. (2017). Ethnic discrimination during résumé screening: Interactive effects of applicants’ ethnic salience with job context. *Human Relations*, 70(7), 860-882.

- Doğrul, H. G. (2007). “Kentsel Alanlarda Kadın İşgücü Arzının Belirleyicileri ve Kadın İşgücü Arzının Ücret Yapısı Üzerindeki Etkisi: Türkiye Üzerine Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı.
- Duncan, C. ve Loretto, W. (2004). Never the Right Age? Gender and Age-Based Discrimination in Employment. *Gender, Work and Organization*, 11(1): 95-115.
- European Commission (2012), Discrimination in The EU in 2012 Report, Special Eurobarometer 393.
- Fiedler, K., Messner, C., & Bluemke, M. (2006). Unresolved problems with the “I”, the “A”, and the “T”: A logical and psychometric critique of the Implicit Association Test (IAT). *European Review of Social Psychology*, 17(1), 74–147. doi:10.1080/10463280600681248.
- Flage, A. (2018). Ethnic and gender discrimination in the rental housing market: Evidence from a meta-analysis of correspondence tests, 2006–2017. *Journal of Housing Economics*, 41, 251-273.
- Ghumman, S., Ryan, A.M., Barclay, L. A. and Markel, K. S. (2013), “Religious Discrimination in the Workplace: A Review and Examination of Current and Future Trends”. *J Bus Psychol.* 28: 439–454.
- Glick, P., & Fiske, S. T. (2018). The ambivalent sexism inventory: Differentiating hostile and benevolent sexism. In *Social cognition* (pp. 116-160). Routledge.
- Goldberg CB, Finkelstein LM, Perry EL, et al. (2004) Job and industry fit: The effects of age and gender matches on career progress outcomes. *Journal of Organizational Behavior* 25(7): 807–829.
- Goldman, B. M., Gutek, B. A., Stein, J. H. and Lewis, K. (2006), “Employment Discrimination in Organizations: Antecedents and Consequences”, *Journal of Management*, 32 (6): 786-830.
- Gutek, B.A., Cohen, A.G. ve Tsui, A. (1996). Reactions to Perceives Discrimination, *Human Relations*, 49(6): 791-814.
- Hainmueller, J., Hangartner, D., & Yamamoto, T. (2015). Validating vignette and conjoint survey experiments against real-world behavior. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 112(8), 2395–2400. doi:10.1073/pnas.1416587112.
- Harrison, D.A., Kravitz, D.A., Mayer, D.M., Leslie, L.M., & Lev-Arey, D. (2006). Understanding attitudes toward affirmative action programs in employment: Summary and meta analysis of 35 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1013–1036.
- Hebl, M. R., Foster, J. B., Mannix, L. M., & Dovidio, J. F. (2002). Formal and interpersonal discrimination: A field study of bias toward homosexual applicants. *Personality and social psychology bulletin*, 28(6), 815-825.

- Hickman, C. B. (1996). The devil and the one drop rule: Racial categories, African Americans, and the US census. *Mich. L. Rev.*, 95, 1161.
- Hoque, K. ve Noon, M. (1999). Racial Discrimination in Speculative Applications: New Optimism Six Years On? *Human Resource Management Journal*, 9(3): 71-82.
- ILO (2007). Equality at Work: Tackling the Challenges. Geneva: International Labour Conference, 96th Session, Report I (B)
- Jones, K. P., Peddie, C. I., Gilrane, V. L., King, E. B., & Gray, A. L. (2016). Not so subtle: A meta-analytic investigation of the correlates of subtle and overt discrimination. *Journal of management*, 42(6), 1588-1613.
- Kaas, L., & Manger, C. (2010). Ethnic discrimination in Germany's labour market: A field experiment (Discussion Paper No. 4741). *Institute for the Study of Labor, IZA*.
- Kahn LM (2000) The sports business as a labor market laboratory. *Journal of Economic Perspectives* 14(3): 75–94.
- Kayabaş, E. ve Kütküt, Ö. M. (2011). Türkiye’de Din veya İnanç Temelinde Ayrımcılığın İzlenmesi Raporu (1 Ocak – 30 Haziran 2010). İstanbul Bilgi Üniversitesi, İstanbul.
- Kelly Services (2006). Discrimination Emerging in New Forms in the Global Jobs Market. <http://www.reports-and-materials.org/Kelly-discrimination-survey-2006.pdf>. (Erişim Tarihi: 10.08.2010)
- Keskinoglu, P., Üçüncü, T., Yildirim, İ., Gurbuz, T., Ur, İ., and Ergor, G. (2007). “Gender Discrimination in The Elderly and Its Impact on The Elderly Health”, *Archives of Gerontology and Geriatrics*, 45: 295–306.
- Kravitz, D. A. (2008). The diversity–validity dilemma: Beyond selection— The role of affirmative action. *Personnel Psychology*, 61(1), 173–193. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00110.x>
- Lennartz, C., Proost, K., & Brebels, L. (2019). Decreasing overt discrimination increases covert discrimination: Adverse effects of equal opportunities policies. *International Journal of Selection and Assessment*, 27(2), 129-138.
- Leonard JS, Levine DI and Giuliano L (2010) Customer discrimination. *Review of Economics and Statistics* 92(3): 670–678.
- Lippens, L., Vermeiren, S., & Baert, S. (2023). The state of hiring discrimination: A meta-analysis of (almost) all recent correspondence experiments. *European Economic Review*, 151, 104315.
- Mallory, C. and Liebowitz, S. (2014). Employment Discrimination Based on Sexual Orientation and Gender Identity in Utah. UCLA: The Williams Institute.
- Mathieu, J.E. ve Zajac, D.M. (1990). A Review And Meta-Analysis Of The Antecedents, Correlates, And Consequences Of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2): 171-194.

- McCall, L. (2005). The complexity of intersectionality. *Signs*, 30(3), 1771–1800. doi: 10.1086/426800.
- McCrudden, C., Ford, R. ve Heath, A (2004). Legal Regulation Of Affirmative Action n Northern Ireland: An Empirical Assessment. *Oxford Journal of Legal Studies*, 24 (3): 363–415.
- Meenan, H. (2006). Age Discrimination in Europe: A Late Bloomer or Wallflower? Ageism – towards a global view. Copenhagen: International Federation on Ageing Conference.
- Merritt, A. C., Effron, D. A., & Monin, B. (2010). Moral self-licensing: When being good frees us to be bad. *Social and Personality Psychology Compass*, 4(5), 344–357. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2010.00263.x>
- Monin, B., & Miller, D. T. (2001). Moral credentials and the expression of prejudice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(1), 33–43. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.81.1.33>
- Morehouse, K. N., & Banaji, M. R. (2024). The science of implicit race bias: Evidence from the Implicit Association Test. *Dædalus*, 153(1), 21–50. doi:10.1162/daed_a_02047.
- Moss, Philip I., and Chris Tilly, *Stories Employers Tell: Race, Skill, and Hiring in America* (New York: Russell Sage Foundation, 2001).
- Neumark, D. (2009). “The Age Discrimination in Employment Act and the Challenge of Population Aging”, *Research on Aging*, 31 (1): 41-68.
- Neumark, D. (2018). Experimental research on labor market discrimination. *Journal of Economic Literature*, 56(3), 799-866.
- OECD (2015) OECD Economic Surveys: Belgium 2015. OECD Economic Surveys: Belgium.
- Özgener, Ş. (2014). İş Ahlakının Temelleri: Yönetmel Bir Yaklaşım, Ankara, Nobel Basım Yayın A.Ş.
- Parlaktuna, İ. (2010). “Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi”, *Ege Akademik Bakış/Ege Academic Review*, 10(4): 1217-1230.
- Quillian, L. (2006). New approaches to understanding racial prejudice and discrimination. *Annual Review of Sociology*, 32, 299–328. doi:10.1146/annurev.soc.32.061604.123132.
- Ro, A., and Choi, K. (2010). “Effects of Gender Discrimination and Reported Stress on Drug Use among Racially/ Ethnically Diverse Women in Northern California”, *Women’s Health Issues*, 20: 211–218.
- Robinson, R. K., Franklin, G. M., Hamilton, R.H. (2011). “Workplace Religious Accommodation Issues for Adherents of Islam”, *Business Studies Journal*, 3 (2): 41-50.

- Rowe, M.P. (1990). Barriers to Equality: The Power of Subtle Discrimination to Maintain Unequal Opportunity. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 3(2), 153-163.
- Russell, H. ve Di erleri (2008). The Experience of Discrimination in Ireland: Analysis of the QNHS Equality Module. Dublin: The Equality Authority and the Economic and Social Research Institute.
- Salmon, U. (2022). “It’s wicked hard to fight covert racism”: The case of microaggressions in science research organizations. *Gender, Work & Organization*. Advance online publication. doi:10.1111/gwao.12934.
- Shields, S. A. (2008). Gender: An intersectionality perspective. *Sex Roles*, 59(5-6), 301–311. doi:10.1007/s11199-008-9501-8.
- Sue, D. W. (2010). Microaggressions in everyday life: Race, gender, and sexual orientation. Hoboken, NJ: Wiley.
- Ulu, S., & Kutanis, R. Ö. (2016). İşgücü piyasalarında ayrımcılığın kaynakları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (35), 359-372.
- Verhaeghe, P. P., & De Coninck, D. (2022). Rental discrimination, perceived threat and public attitudes towards immigration and refugees. *Ethnic and Racial Studies*, 45(7), 1371-1393.
- Weichselbaumer D. (2003). “Sexual Orientation Discrimination in Hiring”, *Labour Economics*, 10: 629 642.
- Wilson, E. M., & Iles, P. A. (1999). Managing diversity—an employment and service delivery challenge. *International Journal of Public Sector Management*, 12(1), 27-49.
- Zamfir, Ionel. (2023). Standards for equality bodies: Discrimination under Article 19 TFEU grounds.

Örgütsel Davranışın Karanlık Yüzü

Editörler:

Dr. Öğr. Gör. Semra Köse

Doç. Dr. Osman Seray Özkan