

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Güncel Konular

ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR
Current Issues

Editör: Dr. Yasemin Gülbahar



ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ Güncel Konular

Editör

Dr. Yasemin Gülbahar



Published by
Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.
Certificate Number: 45503

📍 15 Temmuz Mah. 148136. Sk. No: 9 Şehitkamil/Gaziantep
☎ +90.850 260 09 97
📞 +90.532 289 82 15
🌐 www.ozgurayinlari.com
✉ info@ozgurayinlari.com

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ *Güncel Konular* ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR *Current Issues*

Dr. Yasemin Gülbahar

Language: English - Turkish
Publication Date: 2023
Interior desing by Yeter Yeşilyurt
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): 978-975-447-641-5

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub136>



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:

Gülbahar, Y., (ed) (2023). *Örgütsel Davranış: Güncel Konular*. Özgür Publications.

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub136> . 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.ozgurayinlari.com/>



Önsöz

“Her seher Besmeleyle açılır dükkanımız Ahi Evran-ı Velidir; dâhi Piri-miz, Üstadımız” ve “Dükkân kapusu Hak kapusu, Hakkına yalvar, çeşmim gibidir çeşmeleri akmasa da damlar” düsturu ile başlayan meslek teşkilatlarından kitlesel çapta iş gören büyük işletmelere döndüğümüz günümüzde örgütsel faaliyetlerin kalitesi sadece hizmet ve üretimden ibaret olmanın ötesinde içerisindeki üyelerinin varlıkları ve işe dokunuşları ile de şekil almaktadır. Örgütsel yaşamdaki her bir üye, örgütte yaşayan sadece bir organizma olmanın ötesinde, aynı zamanda örgütsel sunumun da bir mimarıdır. Bu açıdan Örgütsel Davranış'ı yalnızca örgüt içerisinde gerçekleşen davranışlar bütünü olarak görmek bir eksiklik olacaktır.

Örgütsel davranış bütün örgüt üyelerinin davranışlarının neden ve neticelerinin incelendiği, örgüt amaçları ile bu davranışların uyumsallaştırılmaya çalışıldığı, aynı zamanda sürekli kontrol edildiği çalışmaları içeren bir disiplindir. Davranışları birey, grup ve örgüt bazında ele alarak davranışlar arası ilişkiler ve örgütsel yaşamdaki etkileri ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Örgütsel yaşam insan yaşamı gibi çevreden etkilenmekte, çevreyi etkilemekte ve onunla birlikte değişmektedir. Bu açıdan örgüt yaşamı hem daha önceki yaşamını olgunlaştırmakta hem de yeni durum ve gelişmelerle öğrenmektedir. Bu durum sebebiyle örgütsel davranış gündemi sürekli değişen bir konjunktür sergilemektedir.

Bu kitap örgütsel davranışta güncel konuları ortaya koymaktadır. Kitabın öncelikli odağı değişen örgütsel davranış literatüründe yeni olan konuları kavramsal manada ortaya koymaktır. Kitap araştırmacı ve yenilikçi akademisyen bölüm yazarlarının birikimlerini de ortaya koymaktadır. Bu açıdan güncel konular takip edilerek örgütsel çerçevede sunumu yapılmıştır.

Kitap uzun soluklu ve titiz bir emeğin ürünüdür. Örgütsel yaşamı araştıran ve yönetenlere, ayrıca soluyanlara bu kıymetli eserin katkı sağlaması dileğiyle,

Dr. Yasemin GÜLBAHAR
ANKARA, 2023

Preface

Today, when we turn from "professional organizations", which started with the motto "Our shop opens with Basmala every morning, Ahi Evran-ı Veli; our genius, our Pîr, our Master" and "The shop door, the door of Hakk, beg your Hakk, it is like my tears, even if its fountains do not flow, it drips" to large enterprises that operate on a massive scale, the quality of organizational activities is shaped not only by service and production, but also by the presence of its members and their touch to the business. Each member in organizational life is not only an organism living in the organization, but also an architect of organizational presentation. From this point of view, it would be a shortcoming to see Organizational Behavior only as a set of behaviors that take place within the organization.

Organizational Behavior is a discipline that includes studies that examine the causes and consequences of the behavior of all organizational members, try to harmonize these behaviors with the goals of the organization, and also constantly control them. By considering behaviors on the basis of individuals, groups and organizations, the relations between behaviors and their effects on organizational life are tried to be revealed.

Organizational life is affected by the environment like human life, it affects the environment and changes with it. In this respect, organizational life both matures its previous life and learns with new situations and developments. Due to this situation, the organizational behavior agenda exhibits a constantly changing conjuncture.

This book presents current issues in organizational behavior. The primary focus of the book is to conceptually reveal the new issues in the changing organizational behavior literature. The book also reveals the experience of researchers and innovative academic chapter authors. In this respect, current issues were followed and presented in the organizational framework.

The book is the product of long-term and meticulous labor. Hoping that this valuable work will contribute to those who research and manage organizational life, as well as those who breathe it,

Dr. Yasemin GÜLBAHAR

ANKARA, 2023

İçindekiler

Önsöz iii

Preface iv

Bölüm 1

Güç ve Hubris Sendromu 1

Burcu Batğa Yurtsever

Bölüm 2

Yengeç Sepeti Sendromu 23

Murat Ayar

Bölüm 3

Çalışma Yaşamında Bilgi Uçurma (Whistleblowing) 43

Gül Bilen

Bölüm 4

Yeşil Organizasyonlar 75

Deniz Yıldız

Bölüm 5

Örgütsel Çeviklik 93

Gözde Sunman

Bölüm 6

İş Hayatında Temaruz 107

Ebrar İlman Yaltağil

Bölüm 7

İşyerinde Yaşanan Boreout Sendromu	121
<i>Neşe Salik Ata</i>	

Bölüm 8

Mesleki Gelecek Zaman Beklentisi	131
<i>Coşkun Akça</i>	
<i>İrfan Çağlar</i>	

Bölüm 9

Dijitalleşme Döneminde Örgütlerde Psikolojik Dayanıklılık	149
<i>Fatma Yılmaz Kılıçkaya</i>	

Bölüm 10

Kraliçe Arı Sendromu (KA-S)	169
<i>Ebru Arıcı</i>	
<i>Akif Gökçe</i>	
<i>Orhan Batman</i>	

Bölüm 11

Unveiling the Influence of Leader Narcissism on Workplace Stress and Organizational Communication: Insights from the Information Technology Sector	191
<i>Begüm Al</i>	

Güç ve Hubris Sendromu

Burcu Batga Yurtsever¹

Özet

Güç, en yalın haliyle başkalarını etkileyerek amaçlara, hedeflere ve sonuçlara ulaşma becerisi olarak tanımlanmaktadır. Gücün aktif olarak kullanıldığı iş hayatında liderler ya da yöneticiler çalışanlarını etkileyerek örgütsel amaçlara ulaşmaya çalışırlar. Ancak bir lider ya da yönetici çok fazla güç elde ettiği zaman ve bu gücün etkisiyle aldığı kararları denetleyecek bir mekanizma olmadığı zaman gücü kötü yönde kullanarak örgüte ve topluma zarar verebilmektedir. Bir liderin fazla güç elde etmesi beraberinde bir takım sorunları da getirmektedir. Bu sorunlardan biri, çok fazla elde edilen gücün kullanımına bağlı olarak ortaya çıkan, gücün sarhoşluğu ya da güç zehirlenmesi sonucunda lideri kimseyi dinlemeyecek kararlar almaya iten “Hubris Sendromu”dur. Hubris Sendromu devlet yöneticilerinden işletme yöneticilerine kadar bütün lider ve yöneticilerde ortaya çıkabilecek bir kibir ve güç zehirlenmesidir. Ayrıca toplumları, ülkeleri, işletmeleri etkileyecek bir tehlike olarak görülmektedir. Hubris Sendromu’na yakalanan lider ya da yöneticiler çoğu zaman gücü kötüye kullanırlar, herkesten daha iyi olduklarına, kesinlikle yenilmez ve yenilmez olduklarına inanırlar. Dolayısıyla da bu sendrom içerisinde hareket eden liderler beraberinde mantıksız karar verme, zayıf ilişkiler, etkisiz hale getirilen çalışanlar, örgütte performans düşüklüğü gibi bir takım olumsuz sonuçlar getirirler.

1. Giriş

Güç sosyal hayattaki ilişkilerin temeli olarak aile hayatından iş hayatına kadar her ortamda karşılaştığımız, bireylerin sıklıkla ulaşmak istediği, elde etmeyi arzu ettiği ancak bunu göstermekten çekindiği bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Güç, en yalın haliyle başkalarını etkileyerek amaçlara, hedeflere ve sonuçlara ulaşma becerisi olarak tanımlanmaktadır (Vredenburg ve Brender, 1998; Mcshane ve Von Glinow, 2005; Özkalp ve Kirel, 2001). Başkaları olarak ifade edilen kişi aile hayatında aile üyeleri, iş hayatında çalışanlar, siyaset ortamında vatandaş kısacası sosyal hayat içerisinde herkesi kapsamaktadır. Gücün aktif olarak kullanıldığı iş hayatında liderler ya da yöneticiler çalışanlarını etkileyerek örgütsel amaçlara ulaşmaya çalışırlar. Yö-

1 Öğr. Gör. Dr., Bingöl Üniversitesi, bbatga@bingol.edu.tr, Orcid: 0000-0002-7170-5054

neticiler çalışanları örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçirmek için bir takım güç kaynaklarını kullanarak onların istek ve ihtiyaçlarını gidererek çalışanları etki altına almayı ve harekete geçirmeyi planlarlar. Bu güç kaynakları kimi zaman liderin uzmanlığına ya da kişisel özelliklerine dayandığı gibi kimi zamanda örgüt tarafından lidere verilen statüye ya da liderin bir makamı elinde bulundurmasına dayanmaktadır. Ancak bir lider ya da yönetici çok fazla güç elde ettiği zaman ve bu gücün etkisiyle aldığı kararları denetleyecek bir mekanizma olmadığı zaman gücü kötü yönde kullanarak örgüte ve topluma zarar verebilmektedir. Bir liderin fazla güç elde etmesi beraberinde bir takım sorunları da getirmektedir. Bu sorunlardan biri, çok fazla elde edilen gücün kullanımına bağlı olarak ortaya çıkan, gücün sarhoşluğu ya da güç zehirlenmesi sonucunda lideri kimseyi dinlemeyecek kararlar almaya iten “Hubris Sendromu”dur. Hubris Sendromu aşırı güç elde eden liderlerin aşırı özgüven ve kibire kapılarak, kişisel imaj takıntısı içinde olma, eleştiri sunan insanlara karşı küçümseme ve gerçeklikten kopma eğilimi içerisine girmesidir (Owen ve Davidson, 2009; Sadler-Smith vd., 2017; Boogaard, 2023). Hubris Sendromu’na yakalanan lider ya da yöneticiler çoğu zaman gücü kötüye kullanırlar, herkesten daha iyi olduklarına, kesinlikle yenilmez ve yenilmez olduklarına inanırlar. Dolayısıyla da bu sendrom içerisinde hareket eden liderler beraberinde mantıksız karar verme, zayıf ilişkiler, etkisiz hale getirilen çalışanlar, örgütte performans düşüklüğü gibi bir takım olumsuz sonuçlar getirirler. Bu bilgiler ışığında bu bölümde öncelikle güç kavramı ve güç kaynakları konusu ele alınmış, akabinde ise aşırı gücün yol açtığı ve güç zehirlenmesi olarak ifade edilen Hubris Sendromu, Hubris Sendromu’nu etkileyen faktörler ve Hubris Sendromu’nun yol açtığı olumsuz sonuçlar hakkında bilgi verilmiştir.

2. Güç Kavramı

Güç kavramı bireylerde olumlu veya olumsuz duygular uyandıran bir terimi ifade etmektedir. Gücü etik olmayan veya ahlak dışı amaçlarla kullanan liderleri düşündüğümüzde, hem araştırmalarda hem de uygulamada güç çoğu zaman karanlık bir kelime olarak tanımlanmıştır. Bununla birlikte, güce sahip olan insanlar bunu inkâr etme; güç isteyenler onu arıyormuş gibi görünmemeye çalışma eğilimindedirler. Gücü elde edinmede iyi olanlar ise onu nasıl elde ettikleri konusunda çoğu zaman sessiz kalmaktadırlar (Lunenburg, 2012). Güç sosyal yaşamın temeli olarak ailede, okulda, iş hayatında, siyasette kısacası hayatın her alanında karşımıza çıkan bir kavramdır. Güç kavramı en basit tanımlamayla başkalarını etkileyebilme kapasitesi ve yeteneği olarak ifade edilmektedir (Mintzberg, 1983; Mcshane ve Von Glinow, 2005). Literatürde sosyal bilimler alanının diğer konularında olduğu gibi

güç konusunda da üzerinde karar birliğine varılmamış ancak temel hareket noktası benzer olan farklı tanımlar mevcuttur. Bu tanımları aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

- Dahl (1957)'a göre güç, “bir sosyal aktörün başka bir sosyal aktöre başka türlü yaptıramayacağı bir şeyi yaptırabileceği bir ilişki ağı” olarak tanımlanmaktadır.
- Pfeffer gücü, “bir sosyal aktörün istenen bir amaca veya sonuca ulaşmada karşılaşılabileceği direncin üstesinden gelme yeteneği ve kapasitesi” olarak tanımlamıştır (1981: 2).
- Mintzberg (1983:4) daha genel bir tanım vererek gücü örgütsel sonuçları etkileme kapasitesi olarak ifade etmiştir.
- Güç, bir tarafın, diğer tarafın tutum ve davranışlarını, görüşlerini, amaçlarını, ihtiyaçlarını ve değerlerini değiştirme ve kontrol etme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Rahim, 1989).
- Güç, bireylerin ve grupların ihtiyaçlarını karşılamalarına ve hedeflere ulaşmalarına izin veren kuruluşlardaki geçerliliği temsil etmektedir (Vredenburg ve Brender, 1998: 1338).
- Güç, tercih edilen bir amaç doğrultusunda kaynakları, enerjiyi ve bilgiyi harekete geçirme yeteneğidir (Gbadamosi, 1996).
- Mcshane ve Von Glinow (2005:358) gücü, bir kişinin, takımın ya da organizasyonun diğerlerini etkileme gücü olarak tanımlamaktadır.

Güç genel olarak başkalarını etkileme yeteneği, yöneticilerin örgütsel faaliyetler ve alınan kararlarda etkili olma kabiliyeti, kişinin başkalarını kendi istediği davranışlara sevk edebilme becerisi olarak ifade edilmektedir (Lunenburg, 2012; Özkalp ve Kirel, 2001). Güç kavramı nerede ve ne şekilde olursa olsun istenen davranışa teşvik etmek üzere birey üzerinde uygulanan sosyal baskıyı ifade etmektedir.

Güç, ilişkisel bir kavram olarak daima bireyler arasındaki sosyal ağları ve ilişkileri ifade etmektedir. Gücün çeşitli karakteristik özellikleri vardır. Bu özellikler aşağıda ifade edildiği gibidir (Özkalp ve Kirel, 2001):

- Güç, sosyal bir terim olarak insanlar arası etkileşimi karakterize etmektedir.
- Güç, kesin ve değiştirilemez olmamakla birlikte, güç dengeleri zamanla ve bireylere göre değişiklik göstermektedir.

- Güç ve otorite kavramları yakın ilişkili kavramlar olmakla birlikte, aynı anlamı ifade etmemektedir. Otorite gücün yasal biçimidir.

Berle, gücün doğal yasaları dediği beş yasa ortaya koymaktadır. Bu beş yasanın anne-çocuk, patron-işçi, devlet-vatandaş ilişkisi fark etmeksizin her yer ve seviyede uygulanabilir olduğunu iddia etmektedir. Gücün beş doğal yasası aşağıda ifade edildiği gibidir (Bayrak, 2000):

- Güç, insanlardan oluşan bir organizasyonda sürekli olarak bir boşluğu doldurmaktadır.
- Güç kişiseldir.
- Güç, her zaman bir felsefe ve fikir sistemine dayanmaktadır.
- Güç, organizasyonlar aracılığıyla yürütülür ve organizasyonlara dayanmaktadır.
- Güç her zaman bir sorumluluk alanı ile karşı karşıyadır ve bu alan içinde hareket etmektedir.

Güç, bir kişinin başka birini etkileme yeteneğidir. Ancak bu gücün kapsamı, büyük ölçüde gücün yöneltildiği kişi tarafından algılanmasıyla belirlenir. Bir kişinin, üst düzey bir yöneticinin güçlü olduğunu düşünmesi, gerçekte bu yöneticinin ne kadar güce sahip olduğundan daha önemlidir. Yöneticiler, gerçekte sahip olduklarından daha fazla güce sahipmiş gibi davranarak, yani blöf yaparak bu olgudan yararlanabilirler. Eğer bir yöneticinin yaptığı blöfü başarılı olursa, yaratılan bu etki, blöf yapanın aslında resmi güce sahip olmasıyla yaratacağı etki kadar başarılı olacaktır. Bu nedenle, güç hassas bir olgudur. Bunun nedeni, etik ve ahlaki düşünceler dahil olmak üzere öznel faktörlerin etkisidir (Obisi, 2003). Dolayısıyla gücün öznel bir doğası olduğunu söylemek mümkündür. Örgütlerde gücün kullanılması sıklıkla ve çeşitli şekillerde gerçekleşmektedir. Örgütler çoğu zaman politik arenalar olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla resmi otorite, kültürel normlar, teknik uzmanlık ve örgütsel politika yoluyla, güce sahip bireyler başkalarını etkilemeye çalışmaktadırlar (Mintzberg, 1983). Ancak Zaleznik (1970: 48) yöneticilerin güç ve politika kavramlarını kirlili ve karanlık olarak gördüklerini ve gücün hem bireysel motivasyonda hem de örgütsel ilişkilerdeki yerini kabul etmekte isteksiz olduklarını belirtmiştir.

Özetle ifade etmek gerekirse güç kavramı başkalarını etkileyerek onları bireyin istediği davranışa doğru harekete geçirme becerisi olarak ifade edilmektedir. Daha basit bir anlatımla güç başkalarını etkileme yeteneği ve kapasitesidir. Güç sosyal yaşamın temeli olarak özel hayattan iş hayatına kadar hayatın her alanında karşı karşıya olduğumuz bir olgudur.

3. Güç Kaynakları

Literatürde güç kaynaklarına ilişkin farklı sınıflamalar yapılmasına rağmen, French ve Raven (1959)'ın güç kaynakları sınıflandırması yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu sınıflandırmaya göre yöneticilerin örgütlerde kullandıkları gücün kaynakları beş alt başlık altında kavramsallaştırılmıştır. French ve Raven (1959) güç kaynaklarını karizmatik güç, uzmanlık gücü, meşru güç, ödüllendirme ve cezalandırma gücü olarak beşe ayırmıştır. Daha sonra Raven (1965) güç temelleri sınıflandırmasına bilgi gücünü yeni bir güç temeli olarak eklemiştir. Daha sonra ise Max Weber "geleneksel otorite" tanımlaması ile gücün kaynaklarına ilave bir faktör daha eklemiştir. Örgütlerde üstler takım üyelerini etkileyebilmek için gücün farklı türlerini kullanabilirler. Bu bölümde örgütsel güç kaynakları detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

3.1. Karizmatik Güç

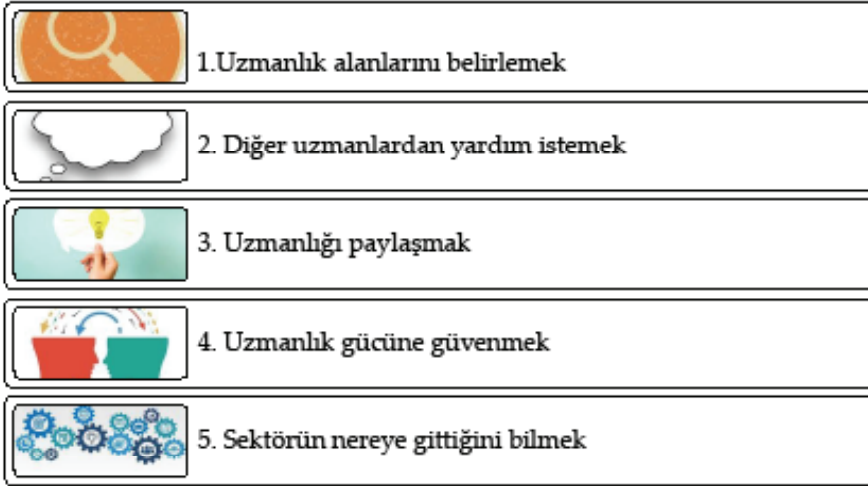
Literatürde özdeşlik, benzeşme gücü veya karizmatik güç gibi isimlerle de kullanılan bu güç türü, kaynağını kişinin model olma değerinden almaktadır. Karizmatik güç, hedef kitlenin bu gücü elinde bulunduran kişileri tanımlamasından veya onun gibi olmak istemelerinden ötürü onu model olarak görmelerinden kaynaklanmaktadır. "Üstüme hayranlık duyuyorum ve onun gibi olmak istiyorum. Olayları çözme yoluna olan inancı beni oldukça tatmin etmektedir" anlayışı hâkimdir (Raven, 2008). Karizmatik güç üstün kişilik özelliklerinin ast tarafından olumlu algılanması ve yöneticiyle özdeşim kurmasıyla birlikte yöneticinin asttan gördüğü bu ilgiyle onu arzu ettiği davranışa yönlendirmesi ve harekete geçirmesidir (Çalışkur, 2016). Karizmatik güç, lider veya yönetici kişiliğinin astlarda saygı uyandırması, onlara ilham vermesi, onların arzu ve isteklerini dile getirmesi ve bütün bunların sonucunda bu kişiliğin onlar tarafından örnek alınması temeline dayanmaktadır. Karizmatik güç türü kişilik ile ilgilidir (Peker ve Aytürk, 2002; Aşan ve Aydın, 2006).

3.2. Uzmanlık Gücü

Bir kişinin örgüt için önemli olarak algılanan belirli bir konudaki uzmanlığından veya uzmanlık bilgisinden kaynaklanmaktadır. Bir yönetici, almış olduğu çok sayıda farklı eğitim sayesinde veya çalışma hayatında uzun yıllar çalışmanın sonucunda yılların deneyimi ile astlarından daha fazla bilgi veya beceriye sahip olabilir. Bu durumda örgüt içerisinde aynı bilgi veya beceriye sahip olmayan diğer çalışanlara göre belirli bir görevde uzmanlaşabilir. Böylece diğer çalışanlara göre sahip oldukları uzmanlık bilgisi sayesinde aynı organizasyon yapısı içinde sınıf olarak diğerlerine göre üstünlük elde ederler

(Alapo, 2018). Uzmanlık gücü, yöneticinin üstün bilgi birikimine, uzmanlığına ve kanıtlanmış performans yeteneğine bağlı olarak personel üzerindeki etkisi olarak ifade edilir (Singh vd. 2009). Uzmanlık gücüne sahip örgüt çalışanları, bilgi ve bilgi akışını kontrol ederek diğer çalışanların algılarını etkilemekte ve bu doğrultuda harekete geçmelerini ve davranış sergilemelerini sağlamaktadır. Bu güce sahip çalışanlar genellikle iletişim kanallarının kontrolünü elinde tutarlar, sahip oldukları bilgiyi analiz edip özetlerler ve böylece bilgiyi kendi çıkarlarına uygun bir biçimde şekillendirirler. Örgüt yapısı birçok yönüyle, özellikle hiyerarşi ve departmanlaşma sayesinde bilginin nasıl akması gerektiği belirlenir ve böylece uzmanlık gücüne sahip çalışanlar tarafından kendi amaçlarına ulaşmak için kolayca kullanılır (Mann, 1995). Bir çalışan ya da yönetici diğerleri üzerinde uzmanlık gücü oluşturmak istiyorsa, güçlü yönlerini değerlendirmeye ve bilgiyi artırmaya odaklanmalıdır. Birçok bireyin üstün olduğu alanlar vardır, ancak uzmanlık gücüne sahip olmanın yolu güçlü yönlerimize veya “deha bölgelerinize” odaklanmaktan geçmektedir. Yönetici ve çalışanların uzmanlık gücünü artırma süreci aşağıda Şekil 1’de gösterilmiştir (www.asana.com).

Şekil 1. Uzmanlık Gücünü İnşa Etme Süreci



Kaynak: www.asana.com

1. Uzmanlık alanlarını belirlemek: Uzmanlık gücü oluşturma ve geliştirme sürecinin ilk adımı uzmanlık alanlarını belirlemekten geçmektedir. Her alanda uzmanlık gücü oluşturmak gerçekçi değildir. Bu nedenle yönetici ve çalışanların niş bir uzmanlık alanına odaklanmaları gerekmektedir. Örneğin, pazarlama departmanında çalışan ve özellikle sosyal medya için ücretli rek-

lamcılıkla ilgilenen bir birey, bu yönde bir uzmanlık gücü oluşturmak istiyorsa bu alanda daha derinlemesine inceleme yapmaya karar verebilir.

2. Diğer uzmanlardan yardım istemek: Uzmanlık gücünün hangi alanda oluşturulacağına karar verdikten sonra, sürecin ikinci adımı olan diğer uzmanların yardımına başvurmak gerekmektedir. Pazarlama örneğinde belirtildiği gibi, sosyal medyada ücretli reklamcılıkla ilgilenen bir çalışan bu alanda uzmanlığını geliştirmek için işyerindeki diğer uzmanlardan iş başında eğitim talep edilebilir ve işyerinde bazı ücretli reklam kampanyaları ile ilgilenmek için yetki talebinde bulunabilir. Ayrıca bu alanda daha fazla uzmanlaşmak için, ücretli reklamcılıkta bir sertifika programı veya çevrimiçi resmi eğitimlere başvurulabilir.

3. Uzmanlığı paylaşmak: Uzman gücüne ulaştıktan sonra uzmanlığı başkalarına tanıtmak ve bu gücü başkalarını etkilemek için kullanmak gerekmektedir. Uzmanlık alanında alınan eğitim sonunda elde edilen diploma veya sertifika ofis duvarında veya LinkedIn'de paylaşılarak ya da dijital pazarlama ekibine yardım desteği sunularak sahip olunan uzmanlık gücü tanıtılabilir ve bu sayede diğer bireyler etkilenebilir.

4. Uzmanlık gücüne güvenmek: Sahip olunan uzmanlık bilgisine güven duyarak ve bu bilgiyi başkalarıyla paylaşarak etki alanı genişletilebilir. Örneğin, ücretli reklamcılıkta uzmanlık gücü kazanan bir çalışan, ekip üyelerinin o alandaki tüm sorularına güvenle cevap verebilmeli ve ekibe güven aşılmalıdır.

5. Sektörün nereye gittiğini bilmek: Uzmanlık gücünü devam ettirmek ve koruyabilmek için, yeni gelişmeler meydana geldikçe konu hakkında güncel bilgiler kazanmak gerekmektedir. Örneğin, Facebook veya Google, ücretli reklam yönetimi için yeni bir güncelleme yayınladığında, bu değişikliğin farkında olmayan birey, uzman gücünü kaybetme riski ile karşı karşıyadır (www.asana.com).

3.3. Meşru (Yasal) Güç

Yasal güç, etkileşim içerisinde bulunan çalışanlar tarafından saygı duyulan meşrulaştırılmış bir güç biçimi olarak kabul edilmektedir. Gücün meşru olması, güç ilişkilerinin istikrara ve netliğe kavuşması için gerekli olan bir sosyal onay biçimidir. Çalışanlar, bir kişinin insan hayatının bazı alanlarını yönetme hakkına sahip olduğunu ve buna itaat edilmesi gerektiğini kabul ettiğinde ortaya çıkmaktadır. Birçok örgütte yasal güç kişinin sahip olduğu pozisyonla ilişkilendirilmektedir (Mann, 1995). Eğer bir örgütte çalışanlar

üst, orta ve alt yönetim kademelerinde görev alıyorsa çoğu zaman yasal gücü elinde bulundurma hakkına da sahip olmaktadır.

Yasal güç, örgüt tarafından tüzük kapsamında yöneticiye meşru olarak verilen resmi güç ve yetkidir. Bu yetki, yazılı veya sözlü sözleşme ile açıkça verilir ve yöneticinin sorumluluklarını ana hatlarıyla belirtir. Astarlar, yöneticinin bu onaylanmış, yetkili ve yüceltilmiş konumuna dayanarak, yöneticinin çalışan davranışlarını yönlendirme hakkına sahip olduğuna veya aksi takdirde çalışanların cezalandırılabilmesine inanır (Singh vd., 2009). Üstün örgütteki pozisyonundan doğan ve örgüt yönetiminin yasal ve meşru seviyede kendisine verdiği güvenceye dayalı güçtür. Böylece yönetici astına emir verme yetkisini kullanır ve itaat bekler, aksi halde yasa ve yönetmeliklere dayanarak zorlayıcı gücünü kullanabilir (Çalışkur, 2016). İçinde bulunduğumuz toplum, bazı kişi ve kurumların diğer kişileri etkileme gücü olduğu fikrini çok küçük yaşlardan itibaren bireylere aşılacaktır. Örneğin, toplumumuzda yaşlıların sözünün dinlenmesi fikirlerinin alınması yerleşmiş bir normdur. Buna benzer şekilde, insanlar bir işletmeye girdiğinde o işletmede kendilerinden daha üst konumlarda bulunan kişilerin kendilerini etkileme gücü olduğunu kabul ederler. Bu nedenle, belli pozisyonlarda bulunan kişilerin istediği yönde hareket ederler (Erdoğan, 1997). Kişi, makamın gerektirdiği (örneğin okul müdürlüğünde ya da dekanlıkta) işleri yapma ve yaptırma hakkını kullanarak yönetsel gücü kazanır (Peker ve Aytürk, 2002). Yasal gücün aşırı kullanımı, motivasyonu ve yaratıcılığı engellerken, gücün eksik kullanımı karar vermeyi uzatır. Bu nedenle, yasal gücün hem eksikliği hem de fazlalığı örgüt başarısı için zararlıdır (Singh vd., 2009).

3.4. Ödüllendirme Gücü

Kişinin ödül verme gücüne dayanarak başkaları aracılığıyla iş yapma becerisine atıfta bulunan pozitif bir güçtür. Bu tür ödüller, somut veya soyut ödüller olabilir. Örneğin, bir lider veya yönetici çalışanlarını parasal, esnek çalışma programı, terfi ettirme vb. araçlar ile ödüllendirebilir (Alapo, 2018). Ödül gücü, yöneticinin kendi içinde resmi güç taşıyan para, ayrıcalıklar, terfi veya statü gibi ödülleri verme veya vermeme yeteneğidir (Singh vd. 2009). Üstün örgüt kaynaklarını dağıtma yetkisinden kaynaklanan ve ast arzu ettiği biçimde davrandığında ona sunduğu veya sunabileceği ödüllerle gücünü hissettirmesidir (Çalışkur, 2016). Kişinin karşısındaki kişi veya gruba çeşitli ödüller sunabilme veya bu ödüllerden mahrum bırakabilme gücüdür. Bu güç, temelde yöneticilerde bulunur. Yöneticiler buldukları pozisyon gereğince astlarına terfi, maaş, eğitim gibi maddi bazı ödüller sunabilir veya bu ödüllerini vermeyerek cezalandırabilirler (Erdoğan, 1997). Eğer yöneti-

ci bunları başarı ile kullanabiliyor ve adil bir biçimde dağıtabiliyorsa, grup üyelerini etkilemek için önemli bir kaynağa sahip demektir. Ödüllerin, ödül planlarının ve diğer iletilen eylem biçimlerinin nesnel olarak belirlenmesi ödül gücünün kullanılmasındaki keyfi uygulamaları etkisiz hale getirmeye yardımcı olmaktadır (Singh vd. 2009).

3.5. Cezalandırma Gücü

Zorlayıcı güç olarak da ifade edilen cezalandırma gücü, ast-üst ilişkisinde yöneticinin astı ceza tehdidi ile emre itaat ettirme veya bir davranışı değiştirmeye zorlamasıdır. Bu güç kaynağı fiziksel, sözel, psikolojik, maddî şiddetle davranış haline dönüşmekte ve kişi üzerinde zorlayıcı etki yaratmaktadır (Çalışkur, 2016). Kişinin diğer bireyleri fiziki güç kullanarak veya tehdit ederek azarlayarak etkileme gücüdür. Örneğin, çoğu zaman işgörenlerin işe zamanında gelmeleri yöneticinin kendilerini azarlamasından kaçınmak istemeleri ile açıklanabilmektedir (Chung ve Megginson, 1981). Zorlayıcı güç, yöneticilerin ya da liderlerin direktiflerine karşı astların itaatsizlik göstermesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır (Aşan ve Aydın; 2006). Astlar dışında dış tehditler de bir başka zorlayıcı güç kaynağıdır. Örneğin, bir devlet kuruluşu bir müteahhiti rüşvet ödemediği takdirde şirketini ön yeterliliğe sahip müteahhitler listesinden çıkarmakla tehdit edebilir (Singh vd. 2009). Cezalandırma gücü yönetici-ast ilişkilerini zedeleyebildiği, cezalandırılan kişide olumsuz hisler yarattığı, savunmacı davranışlar ortaya çıkardığı ve saldırgan davranışlara neden olabildiği için bireyleri etkilemede çok yaygın olarak kullanılmalıdır, kullanıldığı takdirde ise, ortaya çıkarılabileceği olumsuz sonuçlar da dikkate alınmalıdır (Chung ve Megginson, 1981).

Özetle ifade etmek gerekirse örgütlerde yöneticiler, çalışanları etkileyip harekete geçirmek için birtakım güç kaynaklarını kullanmak zorundadır. Bu güç kaynakları karizmatik güç, uzmanlık gücü, yasal güç, ödüllendirme gücü ve cezalandırma gücü olarak ifade edilmektedir. Yöneticiler farklı durum ve koşullara bağlı olarak farklı güç kaynaklarını kullanarak çalışanlar üzerinde etki yaratmayı hedeflemektedirler.

4. Hubris Sendromu

Günlük hayatta da son derece önemli bir kavram olan güç, işletmelerde yöneticilerin kararlarını uygulayabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Yöneticinin isteklerini yaptırabilmesi ve astlarını işletme hedeflerine yönlendirmesi astlarını etkileyebilme yeteneğine yani güce sahip olmasına bağlıdır (Erdoğan, 1997). Ancak zaman zaman liderler tarafından gücün kötüye

kullanılması olumsuz sonuçlar yaratmaktadır. Tarih boyunca çok fazla güce sahip olan liderler, yöneticiler ve siyasetçiler sahip oldukları gücü sıklıkla kötüye kullanmış gücü ele geçirenler diğer bireyler üzerinde mutlak hakimiyet kurarak onları sömürmeye onlardan çıkar elde etmeye çalıştığından gücün, güçlü olmanın, güç elde etmenin kötü bir şöhrete sahip olmasına neden olmuşlardır (Bayrak, 2001). Güç her ne kadar olumsuz bir şöhrete sahip olsa da varlığını herkesin kabul ettiği sosyal ilişkilerin temelini oluşturan bir gerçektir. Ancak elde edilen fazla güç ve bu gücün liderde yarattığı zehirlenme başka bir ifadeyle gücün kötüye kullanımı beraberinde Hubris Sendromu’nu ortaya çıkarmaktadır.

Literatürde ilk defa David Owen ve Jonathan Davidson tarafından ifade edilen Hubris’in bir sendrom olduğuna yönelik ortaya atılan tezin gelişme süreci Owen ve Davidson’un 20. ve 21. yüzyılın çalkantılı dönemlerinde görev yapan ABD başkanı George W. Bush ve İngiltere başbakanı Tony Blair’in kariyerleri hakkındaki gözlemlerinden elde ettikleri kanıtlara dayanmaktadır. Özellikle George W. Bush’un yeterince planlamadan elinde bulundurduğu güç sayesinde Irak’ta savaşa girme kararı alması ve sonrasında yaşananlar Hubris Sendromu’nun kavramsallaştırılmasında temel kanıtlar olarak ileri sürülmüştür. Yunanca kibir anlamına gelen Hubris kavramı “felakete davet” olarak kullanılmaktadır (Russell, 2011:141). Kökeni Antik Yunan’a dayanan Hubris, aşırı gurur ve özgüvenle şişirilmiş güçlü bir figürün başkalarına karşı küstahlık ve aşağılama ile davrandığı kibirli bir eylem olarak tanımlanmakta ve başarıdan sarhoş olmuş, kendini tanrı ile özdeşleştiren kişileri tanımlamak için kullanılmaktadır. Kişi, gücünü başkalarına bu şekilde davranmak için kullanmaktan zevk alıyor gibi olsa da Yunan mitolojisinde bu tür onur kırıcı davranışlar Nemesis tanrıçası tarafından şiddetle kınanmaktadır (Owen, 2008). Bu nedenle Hubris kavramı, Yunan mitolojisinde Nemesis ile ilişkilendirilmektedir. İlahi adalet ve öç tanrıçasının adı olarak bilinen Nemesis sadece intikam ve öç almayı simgelemekle kalmayıp, aynı zamanda tanrılara yapılan saygısızlık, kendini beğenmişlik ve küstahlıkla özdeşleşmiş olan Hubris’i de cezalandırmakla görevlendirilmiştir (Öztürk, 2018). Benzer şekilde Yunan mitolojisinde İkarus ve Daedalus efsanesi kibrin en önemli örneklerinden biri olarak gösterilmektedir. Efsaneye göre kanatlarının gücüyle gökyüzünde yükselmeye başlayan İkarus, her şeye tepeden bakmaya başlar ve yükseldikçe kendini üstün görür. Güneşe yaklaştıkça balmumunun eridiğini ve kanatlarının kırılmaya başladığını fark etmez. Sonunda kanatları kırılır ve İkarus Ege Denizi’ne düşerek boğulur. Bu efsaneye göre kibir bir yöneticinin yapabileceği en büyük hatalar arasında yer almaktadır (Öztürk Çiftçi, 2020).

Owen ve Davidson (2009), Hubris Sendromu'nu tıbbi bir hastalık olarak ele almakta ve önemli yetkilere ve aşırı güce sahip olan bireylerin gösterdiği kontrolsüz bir özgüven, umursamazlık ve başkalarını hor görme duygusu olarak tanımlamaktadır. Owen (2006) başka bir araştırmasında kibir sendromunu “gücün yarattığı sarhoşluk” olarak tanımlamıştır. Hubris Sendromu, güçlü konumda olan bireylerin çoğunlukla liderlerin kendileri ve yetenekleri hakkında büyütülmüş ve süslenmiş bir görüş geliştirmesini ifade etmektedir. Kibir olarak tanımlanan Hubris Sendromu'na yakalanan bireyler abartılı bir gurur ve özgüven içerisinde hareket etmektedirler. Bu sendromu taşıyan bireyler aşırı özgüven, kişisel imaj takıntısı, eleştiri sunan insanlara karşı küçümseme ve gerçeklikten kopma eğilimi içerisindedirler. Başka bir anlatımla ifade etmek gerekirse kibirli liderler yalnızca herkesten daha iyi olduklarına değil aynı zamanda tamamen yanılmaz olduklarına da inanırlar. Kendi hatalarını veya eksikliklerini göremezler ve gerçekten yanlış yapamayacaklarına inanırlar (Boogaard, 2023). Diğer bir deyişle bu sendromun en belirgin özelliği sahip olunan gücün kibirli davranış örüntüsünün başlamasını tetiklemesi ve zamanla gelişmesine neden olan en önemli kaynak olmasıdır (Sadler-Smith vd., 2017). Çoğu durumda liderler işlerini iyi bildikleri ve doğru yaptıkları için zirveye çıkmaktadırlar. Yılların zorlukla kazanılmış bilgi, deneyim ve uzmanlığına dayanarak yükselirler. Doğal olarak bu beceriler ve başarılar, sağlıklı bir ego ve olumlu bir benlik algısı gerektirir. Ancak bu güven aşırı, mantıksız veya temelsiz bir düzeye yükseldiğinde artık yalnızca güçlü bir öz imaj olmaktan çıkar ve daha sorunlu bir davranışa işaret etmeye başlar. Bu sorunlu davranış aşırı kibir ve güç zehirlenmesi olarak kendini gösterir (Boogaard, 2023).

Hubris Sendromu içerisindeki bireyler sahip oldukları pozisyonları ve gücü kullanarak ekip arkadaşlarına ya da astlarına karşı zorbalık ya da mobbing, uygulamaktan çekinmezler. Hubris Sendromu'na yakalanan kişilerde duygusal açıdan tehdit altında olma hissi sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Eleştirel bir durumu bir tehdit olarak nitelerler aldıkları kararların mükemmel olduğunu düşünerek kibirli bir şekilde şiddete kadar giden bir tepki verirler (Yıldırım, 2020; Sadler-Smith vd., 2017). Hubris Sendromu, üst düzey yöneticilerin sınırlarını tanımalarını ve kabul etmelerini engelleyen aşırı özgüven ve kibirden kaynaklanan bilişsel bir önyargı ile karar vermelerine neden olmaktadır (Li ve Tang, 2010).

Hubris Sendromu ayrılmaz bir biçimde güç ile bağlantılıdır, güç sendromunun oluşmasının bir önkoşuldur ve güç azaldığında sendrom da normal bir şekilde gerileme göstermektedir. Dolayısıyla bireyin gücü elinde bulundurduğu sürenin uzunluğu ile sendromun şiddeti arasında ilişki bulunmaktadır.

Birey ne kadar uzun süre güce sahip olursa sendromun etkisiyle o denli yıkıcı eylemlerde bulunabilmektedir. Bir lidere Hubris Sendromu teşhisini koyabilmek için aşağıdaki semptomlardan en az üç ya da dört tanesini taşıması gerekmektedir (Owen, 2008: 428-429). Bu semptomları 14 madde halinde sıralamak mümkündür (Owen ve Davidson, 2009: 1398):

1. Dünyayı güç uygulayabilecekleri ve kendilerini yüceltebilmek için zafer arayabilecekleri bir arena olarak görme gibi narsistik kişilik eğilimine sahip olmak,
2. Her şeyden önce kişisel imajı geliştirmek ve yükseltmek için harekete geçme eğilimine sahip olmak,
3. İmaj ve sunum ile ilgili fazlasıyla bir endişeye sahip olmak,
4. Hitabet ve konuşmalarda mesih coşkusu sergilemek ve konuşmalarında yaptıklarını yüceltme eğilimi içerisinde olmak,
5. Kendi görüş ve çıkarlarını ulusu veya örgütüyle bütünleştirmek,
6. Konuşmalarında şahsını “biz” hitabı kullanarak ifade etme eğilimine sahip olmak,
7. Açıkça başkalarını hor görmek ve kendisine karşıt görüşleri olanları düşman ilan etmek,
8. Aşırı ve kontrolsüz özgüvene sahip olmak,
9. Yalnızca tarih ve Tanrı gibi daha yüksek bir mahkemeye karşı hesap verebileceği algısı ve eylemi içinde olmak herkesin yargılandığı sıradan bir mahkemeye hesap vermeyeceği inancına sahip olmak,
10. Hesap verebileceği bu yüce mahkemelerde haklı çıkacağına dair sarsılmaz bir inanca sahip olmak,
11. Gerçek dünya ile temasını kaybetmek genellikle aşamalı izolasyona geçme eğiliminde olmak,
12. Huzursuzluk, umursamazlık ve dürtüsellik eğiliminde olmak,
13. Önerilen bir sürecin ahlaki doğruluğu hakkındaki “geniş vizyona” sahip olma iddiasından dolayı pratikliği, maliyeti veya sonuçları düşünmeksizin hareketlerde bulunma (fevri davranışlar sergilemek ve düşüncesiz hareketlerde bulunmak),
14. Kendine çok fazla güven duymasından ötürü işlerin ters gittiği durumlarda liderin politika üretmenin temelini önemsememesi.

Hubris Sendromu'nun narsistik kişilik bozukluğuyla aynı olup olmadığını, farklılık varsa bu farkın neden kaynaklandığının altını çizmek önemlidir. Hubris Sendromu'nun olası tanımlayıcı belirtileri olan 14 semptomdan 7'si, Amerika Psikiyatri Birliği tarafından geliştirilen ruhsal bozukluk sınıflaması olarak ifade edilen DSM-4 sınıflamasında narsistik kişilik bozukluğu semptomları olarak ele alınmıştır. Bu sınıflandırmaya göre bir birey yukarıda ifade edilen 14 maddeden 1, 2, 3, 4, 7, 8 ve 9 maddelerdeki semptomları gösteriyorsa narsistik kişilik bozukluğuna, 11. maddedeki semptomu gösteriyorsa antisosyal kişilik bozukluğuna, 14. maddedeki semptomu gösteriyorsa histriyonik kişilik bozukluğuna sahiptir. 5, 6, 10, 12 ve 13. maddedeki semptomlar, Hubris Sendromu'nu tanımlayan ve sendromu diğer kişilik bozukluklarından ayıran belirtiler olarak ifade edilmektedir. Eğer birey Hubris Sendromu'na ait 14 semptomdan en az üçünü gösteriyorsa bu kişi Hubris Sendromunun etkisi altındadır (Owen ve Davidson, 2009). Bununla birlikte, Hubris Sendromu'na yakalanan birinin otomatik olarak narsist olduğu anlamına gelmemektedir. İki kavram arasındaki temel farklılık aşağıdaki biçimde ifade edilmektedir (Berglas, 2014; Boogaard, 2023):

- **Narsistik kişilik bozukluğu:** Adından da anlaşılacağı gibi narsizm bir kişilik bozukluğudur. Tipik olarak geç çocukluk veya erken ergenlik dönemlerinde ortaya çıkan teşhis edilebilir bir akıl sağlığı durumudur.
- **Hubris sendromu:** Bireyin özel kişiliğinin bir sonucu değil, çevrenin bir sonucudur. Yalnızca birey güce ulaştığı zaman ortaya çıkmakta ve genellikle artık gücü kalmadığında ise azalmaktadır. Başka bir ifadeyle Hubris Sendromu bir kişilik bozukluğu değil, konum veya statü hastalığı ya da güç zehirlenmesi olarak görülmelidir.

Zhang ve arkadaşları (2020), yöneticilerde görülen Hubris Sendromu'nun üç temel özelliğinden bahsetmektedir. Bu özellikler aşağıda ifade edildiği gibidir;

1. Becerilerini zor durumlarla başa çıkma yeteneklerini, sahip oldukları bilgi ve yetenekleri abartılı bir şekilde algılama eğilimindedirler.
2. Kendilerini örgütün geri kalanından üstün gördükleri için tüm başarıları kendilerine başarısızlıkları ise dış etkenlere bağlama eğilimindedirler.
3. Beklenmeyen olayların şirketleri üzerinde çok fazla olumsuz bir etkisi olmayacağını düşünme eğilimindedirler.

Tarih boyunca diktatör olarak tanımlanan liderlerin birçoğunda Hubris Sendromu'nun belirtileri olduğu görülmüştür. Hubris Sendromu'na yakalanan diktatörler arasında Sovyet devlet adamı Stalin, Çinli siyasetçi Mao Zedong, Kamboçya eski Başbakanı Pol Pot, Uganda eski Cumhurbaşkanı Idi Amin ve Zimbabveli siyasetçi Robert Gabriel Mugabe gibi liderler sayılmaktadır. Benito Mussolini ve Mao Zedong Hubris Sendromu'na sahip olmakla birlikte aynı zamanda bipolar bozukluğu olan siyasetçilerdir. 1936'dan 1941'e kadar güç zehirlenmesinin birçok belirtisini gösteren Hitler, şüphesiz ki Hubris Sendromu'nun büyük ilerleme kaydeden önemli örneklerinden biridir. Hitler Hubris Sendromu'na yakalanmakla kalmayıp aynı zamanda kişiliğinin başka birçok karmaşık yönü olan bir lider olarak değerlendirilmektedir (Owen, 2008: 430). Aşağıda Tablo 1'de tarih boyunca öne çıkan ve Hubris Sendromu yaşadığı düşünülen liderlerle ilgili bilgiler yer almaktadır.

Tablo 1. 1908'den İtibaren Hubris Sendromu'na Yakalanan Liderler

Lider/Siyasetçi	Kibirle ilgili hastalıklar	Diğerleri için sorun oluşturma	Hubristik Özellikler	Hubris Sendromu
Theodore Roosevelt 1901–1909	Bipolar bozukluk	Evet	Evet	Hayır
Herbert Asquith 1908–1916	Alkol tüketimi	Evet	Evet	Hayır
Woodrow Wilson 1913–1921	Anksiyete bozukluğu Majör Depresif Bozukluk Kişilik Bozukluğu	Evet	Evet	Kesin değil/ olası
David Lloyd George 1916–1922	Yok	Evet	Evet	Evet
Franklin D. Roosevelt 1933–1945	Yok	Hayır	Evet	Hayır
Neville Chamberlain 1937–1940	Yok	Evet	Evet	Evet
Winston Churchill 1940–1945, 1951–1955	Majör Depresif Bozukluk, Siklotimik Bozukluk	Evet	Evet	Hayır

Lider/Siyasetçi	Kibirle ilgili hastalıklar	Diğerleri için sorun oluşturma	Hubristik Özellikler	Hubris Sendromu
Anthony Eden 1955–1957	Amfetamin kötüye kullanımı	Evet	Evet	Hayır
John F. Kennedy 1961–1963	Addison hastalığı, Amfetamin kötüye kullanımı	Evet	Evet	Hayır
Lyndon B. Johnson 1963–1969	Bipolar bozukluğu	Evet	Evet	Hayır
Richard Nixon 1969–1974	Alkol tüketimi	Evet	Evet	Kesin değil/ olası
Margaret Thatcher 1979–1990	Yok	Evet	Evet	Evet
Tony Blair 1997–2007	Yok	Evet	Evet	Evet
George W. Bush 2001–2009	Alkol kullanımı ile ilgili sorunlar	Evet	Evet	Evet

Kaynak: Owen ve Davidson, 2009: 1399.

Özetle ifade etmek gerekirse Hubris Sendromu önemli yetkilere ve aşırı güce sahip olan bireylerin güç sarhoşluğu sonucunda gösterdiği kontrolsüz bir özgüven ve diğerlerini küçümseme, dikkate almama durumunu ifade etmektedir. Bir lider veya yöneticiye Hubris Sendromu teşhisi koyabilmek için bu liderlerin birtakım semptomlar sergilemeleri gerekmektedir. Hubris Sendromu'nda öne çıkan bu semptomlar; konuşmalarda mesih coşkusu sergilemek, huzursuzluk ve umursamazlık eğiliminde olmak, kendi çıkarlarını örgütün çıkarlarıyla bütünleştirmek, konuşmalarında şahsını biz hitabı kullanılarak ifade etmek, fevri davranışlar sergilemek ve düşüncesiz hareketlerde bulunmak şeklinde ifade edilmektedir.

5. Hubris Sendromuna Yol Açan Faktörler

Hubris Sendromu lider güçlü bir konumuna ulaştığı zaman tetiklenir ve tipik olarak lider gücü elinde tuttukça ve daha fazla güç elde ettikçe de ilerleme gösterir. Bu durum özellikle liderin kararları ve direktifleri başarılı ve olumlu sonuçlar doğuruyorsa liderin özgüvenini daha da artırarak sendromu ileri düzeye taşımaktadır (Boogaard, 2023). Hubris Sendromu'na neden

olan faktörler arasında önemli bir güce sahip olmak, liderin her türlü kişisel yetkiyi kullanması üzerinde asgari bir kısıtlama olması ve iktidarda kalınan sürenin uzunluğu gibi faktörler kilit rol oynamaktadır (Owen, 2008).

“Güç yozlaştırır ve mutlak güç kesinlikle yozlaştırır” ifadesi kontrolsüz gücün olumsuz sonuçlara yol açacağını ifade etmektedir (Pfeffer, 1992). Güç yozlaştırmaya meyilli olduğundan bireylerin gücü kötüye kullanma eğilimine sahip oldukları öne sürülmektedir. Örgütlerde yöneticiler örgüt üyelerini veya örgütün kendisini sahip oldukları güç yoluyla kötüye kullanabilmektedirler. Hiyerarşik otorite, kaynak kontrolü ve ağ merkeziliği nedeniyle yöneticiler gücü kötüye kullanma konusunda çok geniş yetki ve fırsatlara sahiptir. Güç hiyerarşik olarak kötüye kullanıldığı zaman bazı olumsuzluklara vesile olmaktadır. Bu olumsuzluklar aşağıdaki tabloda örnekler ile ifade edilmiştir (Vredenburg ve Brender, 1998).

Tablo 2. Gücün Hiyerarşik Olarak Kötüye Kullanılmasının Boyutları ve Örnekleri

Boyutlar	Yönetim Örnekleri
Bireysel İtibara Saygısızlık	<ul style="list-style-type: none"> • Yasadışı işbirliği talepleri dayatmak • Fiziksel taciz • Sözlü olarak taciz etmek veya alenen/herkesin önünde utandırmak • Davranışsal rahatlıkta ısrarcı olmak • Zarar verecek şekilde dedikodu yapmak • Manipülatif bağımlılık • Yalan söylemek, abartmak veya samimiyetsiz sözler vermek
İş Performansının veya Hak Edilen Ödüllerin Önündeki Engeller	<ul style="list-style-type: none"> • Personel seçimi kararlarını keyfi olarak almak • Astlarının çalışmaları için aldatıcı bir performans değerlendirmesi varsaymak • Astları görev için gerekli kaynaklardan yoksun bırakmak • Performans değerlendirme konusunda ayrımcılık yapmak • Ödülleri keyfi olarak tahsis etmek • Kendi zayıf performansını astlarına atfetmek • Şirketin sosyal etkinliklerine zorunlu katılmayı gerektirmek

Kaynak: Vredenburg ve Brender, 1998: 1339

Gücün hiyerarşik olarak kötüye kullanılması bir astın onuruna saygısızlık gösteren veya bir astın performansına veya hak ettiği ödüllere engel teşkil eden eylemler olarak tanımlanır (Vredenburg ve Brender, 1998). Tablo 2 gücün kötüye kullanılmasının tanımlayıcı boyutlarının bazı örneklerini sunmaktadır. Gücün kötüye kullanılması hem astların itibarlarına zarar vermekte hem de performans veya hak edilen ödülleri işlevsiz kılmaktadır. Örneğin, performansının iyileştirilmesi için gerekli bilgileri bir astından kasten saklayan bir yönetici yetkiyi iş performansı için işlevsiz bir şekilde ancak bireysel onuruna saygısızlık etmeden kullanmış olur.

Sadler-Smith ve arkadaşları (2019), liderlerde Hubris Sendromu'na yol açan davranışların nedenlerini bireysel, durumsal ve ilişkisel faktörler olmak üzere üç bölümde incelemiştir. Araştırmada bireyin benlik saygısı, kendine yeterlilik, içsel kontrol odağı ve duygusal istikrar gibi özelliklerinin aşırı şişirilmesinin kibire neden olabilecek kişisel faktörler olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca araştırmada kişisel faktörler cinsiyet bağlamında ele alınarak sendrom üzerindeki etkisi değerlendirilmiş ve erkeklerin kadınlara göre Hubris Sendromu eğilimlerinin daha fazla olduğu belirtilmiştir. Örgütsel başarıyı ekip çalışması veya dış faktörlerden ziyade yönetici ile ilişkilendirmek Hubris Sendromu'na yol açan en önemli durumsal faktörlerden biri olarak ele alınmıştır. Son olarak örgütte liderin davranış ve kararlarına eleştirel yaklaşabilecek kimsenin bulunmaması ya da örgütsel ilişkilerin sadece liderin davranışlarını sorgulamadan onaylamaya istekli çalışanlar çemberinde gerçekleşmesi ise Hubris Sendromu'nun oluşmasında etkili olan ilişkisel faktörler olarak ifade edilmektedir.

Hubris Sendromu genellikle bazı siyasi liderler bağlamında karşımıza çıkmaktadır. Bu siyasi figürler kolay ve tanınabilir çalışma konuları olsa da Hubris Sendromu bir CEO'dan bir ekip liderine kadar farklı düzeyde güce sahip olan herkesin başına gelebilmektedir (Boogaard, 2023). Bu sendrom siyasi, ticari, askeri veya akademik olsun tüm liderler için mesleki bir tehlikedir, ancak bu tür liderlerin tümü kibir sendromuna yakalanmayabilir. Ancak zaman zaman pek çok politikacı kibirli davranışın bazı özelliklerini ortaya koymaktadır (Owen, 2008: 428).

Özetle ifade etmek gerekirse Hubris Sendromuna neden olan faktörler bireysel, durumsal ve ilişkisel faktörler olarak ele alınmaktadır. Ayrıca hiyerarşinin fazla olduğu örgüt yapıları ve merkezîyetçi yönetim anlayışının hâkim olduğu örgütlerde güç belirli kimselerde toplanacağından, yetki ve fırsatlar tek kişi de olacağından bu durum gücün kötüye kullanımını sonucunu doğuracaktır. Böylece çok fazla güce sahip olan lider veya yöneticilerde Hubris Sendromu oluşacaktır.

6. Hubris Sendromunun Olumsuz Etkileri

Gücün yarattığı sarhoşluk ya da aşırı güç sonucunda liderin zehirlenmesi olarak ifade edilen Hubris Sendromu beraberinde bir takım olumsuz çıktılar getirmektedir. Hubris Sendromu'nun yol açtığı olumsuz sonuçlar aşağıda ifade edilmiştir (Boogaard, 2023):

- **Güven eksikliği:** Liderin kendisi yanlış yapamayacağını düşünebilirken, etrafındaki insanlar aynı fikirde olmayabilir. Kendi eksikliklerini veya yetersizliklerini görememe veya bunların sorumluluğunu alamama, meslektaşlarına ve astlarına olan güveni aşındırmaktadır. Araştırmalar alçakgönüllülüğün güvenilir liderlerin temel bir özelliği olduğunu göstermektedir.
- **Zayıf ilişkiler:** Bir güven temeli olmadan kişisel veya profesyonel sağlam bir ilişkiye sahip olmak neredeyse imkansızdır. İnsanlar aşırı kibirli ve kendini beğenmiş liderlerle sağlam bağlar kuramaz.
- **Mantıksız karar verme:** Aşırı kibir sergileyen liderler davranışları ve fikirleri hakkında eleştiri duymak istemezler. Diğer insanlardan fikirler ve girdiler almadan (bazen irrasyonel kararlar) kararlar verirler ve genellikle fevri ve pervasız olarak algılanırlar.
- **Etkisiz ekipler:** Güven ilişkisi olmadan veya farklı bakış açılarının katkısı olmadan karar alan liderler Hubris Sendromu'nun etkisiyle genellikle iş çıktılarında olumsuz sonuçlar elde ederler. Araştırmalar, ekiplerin liderlerinin hataları kabul ettiğini ve başkalarından öğrenmeye açık olduğunu hissettiklerinde daha etkili olduklarını göstermektedir. Aksine liderler bunu yapmak istemediğinde veya yapamadığında ve iyi niyetli geri bildirimleri hor gördüğünde ekipleri ve performansları zarar görmekte ve etkisiz hale gelmektedir.

Li ve Tang (2010), Çin'deki imalat şirketlerinin 2790 üst düzey yöneticisi ile yaptığı bir çalışmada, CEO'ların Hubris Sendromu'nu tanımlayan özelliklerinin sistematik olmayan risk üzerindeki etkilerini ve bu etkide yönetsel kararların aracı rolünü incelemiştir. Araştırma sonuçları, Hubris Sendromu'nu tanımlayan özellikler CEO'ları riskli kararlar almaya teşvik ettiğini ve yönetsel takdir yetkisinin bu etkide aracı bir role sahip olduğunu göstermiştir. Park ve arkadaşlarının (2018), Kore'de 164 firmanın 654 üst düzey yöneticisinin gözlemleri üzerinden yaptıkları çalışmada CEO'ların Hubris Sendromu'na ait özellikleri ile şirketin finansal performansı arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Başka bir ifadeyle, yöneticinin hubristik özellikleri ne kadar yüksekse şirketin performansı o kadar düşük olmaktadır.

Özetle ifade etmek gerekirse Hubris Sendromu'na yakalanan liderler beraberinde bir takım olumsuz sonuçlar getirmektedir. Bu olumsuzluklar lideri izleyenlerde oluşan güven eksikliği ve lider ile olan ilişkilerin zayıflaması olmakla birlikte, liderin rasyonel olmayan kararlar alması ve böylece kitleler üzerinde arzu edilmeyen sorunlara yol açması olarak ifade edilmektedir. Ayrıca bu sendroma yakalanan liderlerin şirketlerinin performansında da günden güne düşme görülmektedir.

7. Sonuç

Gücün yarattığı sarhoşluk ya da güç zehirlenmesi olarak ifade edilen Hubris Sendromu liderlerin aşırı ve kontrolsüz bir özgüven ve kibir içerisinde hareket ederek gerçeklikten kopma, eleştiri sunanları küçümseme, kişisel imaj ve imaj sunumunu her şeyin üstünde tutma, hiç kimseye hesap vermemesi, kendi gibi düşünmeyenleri dışlama ve düşmanlaştırma eğilimini ifade eden bir kavramdır. Güç kavramı ile yakın ilişkili olan Hubris Sendromu'nun şiddet derecesi kişinin gücü elinde bulundurma süresine ve kullandığı gücün miktarına bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Eğer bir lider çok uzun yıllar itibarıyla gücü elinde bulunduruyorsa ve elde ettiği güç hiç kimse tarafından denetlenemiyorsa sendromun şiddeti çok fazla olacaktır. Lider gücünü kaybettiğinde ya da artık güç kullanamadığında ise sendromu tanımlayan semptomlar azalma gösterecektir. Hubris Sendromu devlet yöneticilerinden işletme yöneticilerine kadar bütün lider ve yöneticilerde ortaya çıkabilecek bir kibir ve güç zehirlenmesidir. Ayrıca toplumları, ülkeleri, işletmeleri etkileyecek bir tehlike olarak görülmektedir. Bu sendroma yakalanan yöneticiler tek başlarına karar alacak, aldıkları kararları hiçbir otorite denetleyemeyecek, kendi gibi düşünmeyenleri ya da farklı bakı açıları sunanları küçümseyecektir. Dolayısıyla bu semptomları gösteren yöneticiler tıpkı George W. Bush'un Irak'a savaş açması gibi sağlıklı ve sorgulanamaz kararları ile kitleleri uçuruma sürükleyecek yıkıcı sonuçlara yol açacaktır.

Kaynaklar

- Alapo, R. (2018). Organizational power politics and leadership experiences on the view and use of power in organizations, *Management Studies*, 6(1), 30-36.
- Aşan, Ö. ve Aydın, E.M. (2006). *Güç ve politika*. H. Can, (Ed.), İçinde Örgütsel davranış (328-358). İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Bayrak, S. (2000). Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi I. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 21-34.
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi II. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 23-42.
- Berglas, S. (2014). *Rooting out hubris, before a fall*. Erişim Tarihi: 29.04.2023, <https://hbr.org/> (Harvard Business Review)
- Boogaard, K. (2023). *When a healthy ego goes rogue, hubris syndrome lurks*. Erişim Tarihi: 29.04.2023, <https://www.atlassian.com/>.
- Chung, K. H.ve Megginson, L. C. (1981). *Organizational behaviour: developing managerial skills*, New York: Harper & Row
- Çalışkur, A. (2016). Örgütlerde güç olgusu ve gücün kullanımı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1): 29-48.
- Dahl, R. (1957). The concept of power. *Behavioural Science*, 2(3), 201-215.
- Erdoğan, B. (1997). Örgütsel güç ve politika. *Yönetim Dergisi*, 8 (26), 21-31.
- French, J. R. P. ve Raven B. H. (1959). *The bases of social power*. In D. Cartwright (Ed.), *Studies In Social Power* (ss. 150–167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research
- Gbadamosi, G. (1996). *Organizational behaviour: A basic introduction*. Pumark Nigeria Ltd, Lagos.
- Li, J. ve Tang, Y. (2010). Ceo hubris and firm risk taking in China: The moderating role of managerial discretion. *Academy of Management Journal*, 53(1), 45–68.
- Lunenburg, F. C. (2012). Power and leadership: An influence process. *International Journal Of Management, Business, And Administration*, 15 (1), 1-9.
- Mann, S. (1995). Politics and power in organizations: why women lose out. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(2), 9-15.
- Mcshane, S. ve Von Glinow, M. A. (2005). *Organizational behavior*. McGraw-Hill Education
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around Organisations*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.

- Obisi, C. (2003). *Organizational behavior concepts and applications*. Malthance Press Ltd, Lagos.
- Owen, L. D. (2006). Hubris and Nemesis in heads of government. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 99 (11), 548-551.
- Owen, D. (2008). Hubris syndrome. *Clinical Medicine*, 8(4), 428-432.
- Owen, D. ve Davidson J. (2009). Hubris syndrome: an acquired personality disorder? A study of US Presidents and UK Prime Ministers over the last 100 years. *Brain A Journal of Neurology*, 132(5), 1396-1406.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Öztürk, Ö. (2018). *Yunan mitolojisi*. Erişim Tarihi: 10.05.2021. <https://ozhanozturk.com/2018/04/08/nemesis/>
- Öztürk Çiftçi, D. (2020). *Hubris syndrome in managers: a conceptual evaluation*. *Management Studies*, 1-10.
- Park, J. H., Kim, C., Chang, Y. K., Lee, D. H. ve Sung, Y. D. (2018). CEO hubris and firm performance: Exploring the moderating roles of CEO power and board vigilance. *Journal of Business Ethics*, 147(4), 919-933.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2002). *Yönetim becerileri*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organisations*. Boston: Pitman.
- Pfeffer, J. (1992). Understanding power in organizations. *California Management Review*, 34(2), 29-50.
- Rahim, M. A. (1989). Relationships of leader power to compliance and satisfaction with supervision: Evidence from a national sample of managers. *Journal of Management*, 15(4), 545-556. <https://doi.org/10.1177/014920638901500404>.
- Raven B. H. ve French J. R. P. (1958). Group support, legitimate power, and social influence. *Journal of Personality*, 26(3), 400-409.
- Raven B. H. (2008). The bases of power and the power/interaction model of interpersonal influence. *Analyses of Social Issues and Public Policy (ASAP)*, 8(1), 1-22. <https://doi.org/10.1111/j.1530-2415.2008.00159.x>
- Russell, G. (2011). Psychiatry and politicians: The “Hubris Syndrome”. *Psychiatrist*, 35, 140-145.
- Sadler-Smith, E., Akstinaite, V., Robinson, G. ve Wray, T. (2017). Hubristic leadership: A review. *Leadership*, 13(5), 525-548.
- Singh, A. (2009). Organizational power in perspective. *Leadership and Management in Engineering*, 9(4): 165-176.
- Team Asana, (2022). *How to build expert power (and become a better leader)*. Erişim Tarihi: 20.04.2023, <https://asana.com/resources/expert-power>.

- Vredenburg, D. ve Brender, Y. (1998). The hierarchical abuse of power in work organizations. *Journal of Business Ethics* 17, 1337-1347.
- Yıldırım, A. (2020). İnsan kaynakları yönetimi bağlamında kişiliğin karanlık yönü: narsizm ve hubris sendromu. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12 (2), 67-76.
- Zaleznik, A. (1970). Power and politics in organizational life. *Harvard Business Review*, 48, 47-60.
- Zhang, L., Ren, S., Chen, X., Li, D. ve Yin, D. (2020). CEO hubris and firm pollution: state and market contingencies in a transitional economy. *Journal of Business Ethics*, 161, 459-478.

Yengeç Sepeti Sendromu

Murat Ayar¹

Özet

Sahip olunan özel bir bozukluğu veya sorunu ifade eden sendrom kavramı birey, örgüt ya da toplum üzerinde farklı türlerde görülebilmektedir. Bunlardan biri de yengeç sepeti sendromudur. En sade ifadeyle yengeç sepeti sendromu bencil ve dar zihniyetli düşünce tarzı olarak nitelendirilmektedir. Denk durumda olan bireylerin içlerinden başarılı olanları aşağı çekmeleri olarak ifade edilmektedir. Örgüt farklı inanç, kültür, ahlak, duygu, düşünce ve davranışların yani farklı çevrelerin bir araya gelmesiyle meydana gelen bir yapıyı temsil etmektedir. Bir örgüt içerisinde birlikte görev yapmakta olan örgüt çalışanlarının aralarından birinin başarılı olması halinde onun yükselmesini ve/veya ilerlemesini istememek yengeç sepeti sendromunu belirtmektedir. Örgütlerde bireysel ve örgütsel gelişime neden olabilecek her türlü olumsuz durumların önüne geçilmesi oldukça önem arz etmekte ve böylelikle önceden belirlenmiş hedef ve amaçlara ulaşabilme yolunun açık olması sağlanabilmektedir. Yengeç sepeti sendromu gibi olumsuz durumların yaşanmaması ya da yaşandığı durumlarda durdurulabilmesi için birtakım önlemler alınması gerekmektedir. Örgüt çalışanlarının rol ve sorumlulukları önceden belirlenmesi, her çalışana eşit haklar verilmesi, örgüt çalışanlarının örgüt için kıymetli olduğu hissettirilmesi, tarafsız bir politika izlenmesi ve liyakat hususu göz önünde bulundurularak değerlendirilmeler yapılması vb. uygulamalar önlemler olarak sıralanabilmektedir.

1. Yengeç Sepeti Sendromu Tanımı ve Kapsamı

İlk kez Filipinli yazar Ninotchka Rosca tarafından yengeç kişilikler olarak ele alınan yengeç sepeti sendromu kavramı daha sonra yoğun olarak kullanılmaya başlanmıştır. Filipinler’de yaşayan balıkçılar arasında geçen bir olaydan esinlenerek bu kavramın ortaya çıktığı varsayılmaktadır. Filipin sahillerinde dolaşan bir kişinin karşılaştığı avcı bir balıkçı ile aralarında geçen olay şu şekildedir: Avcı balıkçının yengeçle dolu bir kovası bulunmaktadır. Yengeçler kovanın dışına çıkmak için çabalamaktadır. Fakat çıkmaya yakın olan yengeci diğerleri tutup aşağı çekerek o yengeci başarısızlığa uğratmaktadır. Sahilde dolaşan kişi avcı balıkçıya; “dikkatli olun yengeçler kovadan kaçabilir” der

1 Dr. Öğr. Üyesi, Giresun Üniversitesi, muratayar_71@hotmail.com,
Orcid: 0000-0001-7124-0325

ve avcı balıkçı buna cevaben; “bir tane yengeç olsaydı bunu yapabilirdi” der. Kovanın içinde birden fazla yengeç bulunduğundan dışarı çıkmak isteyen diğer yengeçler tarafından içeri çekilmektedir. Sayı ne kadar artarsa yengeçlerin dışarı kaçma olasılığı da o kadar azalmaktadır. Çünkü yengeçler birbirlerini desteklemek yerine aşağı doğru çekerek engellemeyi tercih etmektedir (Bayram, 2019).

“Yengeç sepeti” olgusu, insanların kendisinden daha yüksek düzeyde performansla sahip olanları düşürmeye çalıştığı davranışsal bir durumu belirtmektedir. Kavram olarak yengeç sepeti olgusu ise yukarıda anlatılan hikâyeden yola çıkarak ortaya konulmuştur. Olayda bahsedildiği üzere balıkçının kova için bir kapağa ihtiyacı bulunmamaktadır ne de olsa diğer yengeçler kaçmak isteyenleri aşağı çekmeye çalışmaktadır (Abrugar, 2014; Duke, 1994; Hard ve O’Gorman, 2007; Spacey, 2015).

Filipinler’de yengeç sepeti olarak değerlendirilen bu kavram kısacası ben başaramıyorsam sen de başaramazsın ya da ben sahip değilsem sen de sahip olamazsın biçiminde anlatılmaktadır. Örgüt ya da toplum içerisinde birbirleriyle iç içe yaşamak durumunda olan insanların birbirlerine uyguladıkları psikolojik şiddet seviyesindeki bu davranış yengeç sepeti sendromu olarak ifade edilmektedir (CNNTürk, 2019). Bu tür durumları gerçekleştiren kişiler bencil bir davranış örneği sergilemekte, kendi hırslarının kurbanı olarak başarı yolunun ancak başkalarını aşağı çekerek elde edileceğini düşünmektedir. Tatlı rekabet olarak adlandırılan birlikte mücadele etmek yerine kıskançlık ve hasetlikle diğerlerinin yaptığı işleri ve elde ettikleri başarıları sabote etme eğilimine gitmektedirler.

Yengeç sepeti sendromu ile ilgili literatürde çeşitli tanımlar bulunmaktadır. McPhail (2010) tarafından yapılan tanımlamada, yengeç zihniyeti güdülemesinin bireysel menfaat ve oportünizm, kimi zaman bireyin, yaygın muhalefet ve kıt kaynaklar karşısında başarı elde etme isteğinin bir yan ürünü şeklinde dile getirilmektedir (McPhail, 2010; akt. Miller, 2019: 353). Caples (2016) ise yengeç sepeti sendromunu örgüt çalışanlarının birbirlerini çekmeme, ben elde edemiyorsam sen de elde edemezsin eğer ben yapamıyorsam sen de yapamazsın benden daha fazlasına ulaşamazsın gibi düşüncelere bağlı olarak yapılan olumsuz davranışlar biçiminde ifade etmektedir (Bayram, 2019).

Yengeç sepeti sendromu, örgüt içerisinde verilen görev ve sorumlulukları yerine getirmeyen, örgütün ya da örgüt içerisinde yer alan grupların sahip olduğu kurallarını ihlal eden vasıfsız işçilerin, örgütün diğer çalışanlarına karşı olumsuz şekilde etki oluşturmak, diğer çalışanların bir açığını

yakalayarak küçük düşürmeye çalışmak, moral ve motivasyonlarını olumsuz etkilemeye yönelik davranışlarda bulunmak ve bu niyete sahip olmak şeklinde tanımlanmaktadır (Pegues, 2018:7). Bulloch'a (2013: 234) göre yengeç sepeti sendromu, her insanın aynı düzeyde ve statüde olmasını ve bu yüzden içlerinden başarılı olan diğer kişileri aşağı çekmeyi ifade eden olumsuz yani negatif bir kültürel reaksiyonu ifade etmektedir.

Yengeç sepeti sendromu, bir örgüt içerisinde örgüt çalışanları için oluşturulmuş destek ve yardım adına meydana getirilmiş sosyal kuralların varlığında, örgütün diğer sosyal üyelerinin, kendi bireysel kariyerlerindeki elde etmek istedikleri başarılarla engel olmak isteyen bireylerin duygu, düşünce ve davranışlarını anlatabilmek için kullanılan bir metafor olarak belirtilmektedir (Miller, 2016: 65). Dedeoğlu'na (2021: 3) göre ise yengeç sepeti sendromu, kişilerin varoluşlarından gelen, kişiye özgü ve içten gelen duygular neticesinde meydana gelen olumsuz davranışlar olarak tanımlanmaktadır.

Bu tanımlamalar doğrultusunda; yengeç sepeti sendromu, örgütsel davranışın önemli bir fenomeni olarak karşımıza çıkmaktadır. Sendrom, aynı ortamda bulunan insanların birbirlerinin başarılarını çekememesi olarak özetlenebilir. Ortamdaki biri bir şeye sahip olacakken diğerleri onun başarısına engel olmaya ve o kişiyi geriye çekmeye çalışmaktadır. İnsanlar, kendilerini daha iyi hissetmeye çalıştıkları, başkalarının ilerlemesini kendi maliyetleri olarak gördükleri veya diğer insanların aynı türden bir zihniyet sergilediğini gördükleri için yengeç sepeti sendromuna sahip olabilmektedir. Yengeç sepeti sendromu, insanların kendilerinden önce ilerleyenlere karşı olumsuz tepkiler verme eğiliminde oldukları bir fenomendir. Bunu yaparken doğrudan faydalar beklememelerine rağmen düşünce, söylem veya eylem açısından olumsuz tepkiler vermektedir. Yengeç sepeti sendromunun temel işareti, başkalarını caydırmak veya sabote etmek için sıklıkla çaba harcayan birinin olmasıdır; diğer yaygın işaretler arasında başkalarının başarılarına olumsuz tepki vermek ve başkalarının talihsizliklerine memnuniyetle karşılık vermek yer almaktadır. Bu sendrom, çekememezlik, kıskançlık, birbirini engelleme ve rekabeti kışkırtma gibi negatif etkileşimlerle kendini göstermektedir. Çalışanlar arasında kaybet-kaybet stratejisi benimsenirken, rekabetin sabote edilmesi ve verimsiz kaynak yönetimi gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bu durum, örgütün kurumsallaşamama ve yenilik eksikliği gibi temel sorunlarının bir yansıması olarak karşımıza çıkmaktadır.

2. Yengeç Sepeti Sendromunun Ortaya Çıkış Nedenleri

Yengeç sepeti sendromunun ortaya çıkmasının temelinde iki etken bulunmaktadır. Bunlardan ilki bireysel nedenler ikincisi ise örgütsel nedenlerdir. Bu bölümde bireysel ve örgütsel nedenler alt etkenleri ile birlikte ele alınmaktadır.

2.1. Bireysel Nedenler

İnsanların yaratılışında var olan ve bütünüyle içinden gelen duygu ve düşünceleri davranışa yansıtılmaları olarak ifade etmenin doğru olduğu düşünülmektedir. Kişiler bu duygu ve düşünceleri yenmeyi başararak hem kendisiyle hem de çevresindeki kişilerle sorun yaşamaya engel olmaktadır. Ancak kişiler yetişkin bir birey olduklarında negatif neticelere neden olabilecek bu duyguların içinde gelişmesinin devamına müsaade ederek büyümesini sağladığında, yengeç sepeti sendromunun da motivasyon kaynağı olan bireysel nedenler meydana gelmekte ve neticesinde ise öncelikle bireysel sonrasında da örgütsel problemler ortaya çıkmaktadır (Dedeoğlu, 2021: 6). Yengeç sepeti sendromunun bireysel nedenleri de kendi içerisinde dört etkende toplanmaktadır. Bunlar; kıskançlık ve haset, benlik duygusu, özgüven, korku ve kaygıdır.

2.1.1. Kıskançlık ve Haset

Kıskançlık ve haset kavramları çoğunlukla birbirlerinin yerine kullanılabilen ve eş anlamlı kavramlar olarak görülebilmesine rağmen incelendiğinde hem meydana geliş hem de sonuçları bakımından farklı kavramlar olduğu anlaşılmaktadır.

Kıskançlık, yükseleni aşağı çekmenin önemli bir nedeni olarak değerlendirilmektedir (Karakale, 2011: 38). Bir kişi başarılı veya yükselişteyken, diğerleri bu durumu kıskanabilmekte ve bu kişiyi aşağı çekmeye çalışabilmektedir. Kıskançlık duygusu, kişinin kendi başarısızlıklarını veya eksikliklerini başkalarının başarısıyla karşılaştırmasına ve bu durumu düzeltmek için olumsuz davranışlara yönelmesine yol açabilmektedir.

Haset kavramı, dilek, arzu, istek, nefret, kötü niyet ve tatmin olmama gibi duygu ve hislerin karışımından meydana gelen komplike bir anlam taşımaktadır (Günerergin, 2017: 4). Haset, bir insanın elde etmek istediği fakat elde edemediği bir nesneye, varlığa ve/veya duruma başka bir insanın elde ettiğini algıladığında duyduğu acı hissini ifade etmektedir. Haset kişi, arzu ettiği şeyi elde edemediğinde çoğu zaman karşısındaki kişinin elde etmeyi beklediği şeyi kaybedeceğini ummakta ve hatta bunun için komplo kurabilmektedir (Schimmel, 2008: 18).

Haset, genellikle elde edilemediği bir şeyi elde etme arzusundan ya da diğer kişileri bundan yoksun bırakma arzusundan kaynaklanmaktadır (Foster, 1972: 166). İfadede belirtilen şey kavramının anlamı yalnızca fiziksel bir nesne değil aynı zamanda başarı, unvan, kalite ya da yetenek de olabilmektedir (Vecchio, 2000). Kıskançlık ve haset yetersiz duygu ve hislerden yeşermektedir. Ancak haset iki insanın arasında olurken kıskançlık ise daha çok kişi arasında olabilmektedir (Demirtaş, 2004: 17).

2.1.2. Benlik

Benlik kavramı, kişinin kendisi ile ilgili bildikleri, etrafındaki kişilerin o kişi ile ilgili duygu ve düşüncelerinden o kişiye karşı yansıtılanlar ve böylelikle kişinin de kendisi ile ilgili yaptığı değerlendirmelerden elde edilmektedir (Cüceloğlu, 2016: 38).

Benlik, yaşanan bazı olaylar neticesinde elde edinilen kazanımlardan oluşmaktadır. Doğumdan itibaren kazanılmaya başlanılan, yaşadığımız birçok olayla ve etrafımızda etkileşim içinde olduğumuz insanların etkisiyle günden güne gelişerek oluşmaktadır. Benlik çocukluğumuzda gelişimimize, fiziksel sınırlarımızı tanımayla ve fark etmeyle başlamakta ve psiko-sosyal uyumun daha kompleks bir şekilde yerleştirilmesi ile gelişmektedir. Benliğin gelişmesinde insanların içinde bulunduğu etkileşimin etkisi oldukça önem arz etmektedir. Benlik kavramının içeriğinin oluşumunda etrafımızda bulunan insanların bize karşı takındıkları tavır da ayrıca önemli görülmektedir (Baymur, 1985: 268).

James (1960), benlik kavramının insan vücudunun, özelliklerinin, elde ettiklerinin, ailesinin, akrabalarının ve arkadaşlarının en yalın haliyle kendisinin olarak nitelendirebilecek her şeyden oluştuğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda benlik, genel bir tabirle, insanın kendisinin neyi ifade ettiğini söyleyebildiği her şeyin toplamından meydana geldiği şeklinde tanımlanabilmektedir (Kağıtçıbaşı, 2012: 112).

2.1.3. Özgüven

Özgüven kavramı öncelikle kişinin kendisinde hissettiği ve ardından çevresindeki insanlara yansıttığı güveni ifade etmektedir (Ras, 2016: 12). Ayrıca özgüven kavramının kişisel durumlarda ortaya çıkan geçici bir tutum olmadığı, aksine genel bir kişilik özelliği olduğu belirtilmektedir (Cervone ve Pervin, 2022: 184).

Özgüven, bireyin kendisiyle ilgili pozitif duygu ve düşüncelere sahip olmasını, kendisinin genel anlamda yetkin ve becerikli olduğunu hissetmesi, kişinin kendisini bilmesini ve olduğu gibi kabul etmesi anlamına da gelmek-

tedir (Altıntaş, 2015: 39). Özgüven, insanın kendisi ile ilgili yaptığı değerlendirme neticesinde elde ettiği memnun olma ya da memnun olmama hissi ile de ilgili olduğu söylenebilmektedir (Thomas ve Raj, 1985: 21). Yapılan tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere tüm tanımlamaların ortak noktasının insanın kendi gücüne yani kendine olan güveni ve kendisine karşı hissettiği sevgi olarak değerlendirilebilmektedir.

Bireylerin kendine olan güvensizlikleri, başkalarını aşağı çekme eğilimini artırabilmektedir. Başkalarının yükselişi, kişinin kendi yeteneklerini veya değerini sorgulamasına neden olabilmektedir. Bu durumda, kişi kendi özgüvenini yükseltmek veya kendini daha iyi hissetmek için başkalarını küçümseme veya eleştirme yoluna gidebilmektedir.

2.1.4. Korku ve Kaygı

İnsanların hissetmek istemediği ve bundan kaçındığı, tehlike ve tehdit anında ortaya çıkan karşılaşılan bir duygu olarak karşımıza çıkmaktadır (Yörükoğlu, 2017: 289). Korku ile birbirine benzeyen kaygı ise doğuştan geldiğine, netliği ve gerçekte var olmayan, ileriye yönelik, insanı rahatsız edici bir duyguyu ifade etmektedir (Köknel, 2004: 16). Böylelikle insanlar herhangi bir konuda kaygılandıklarında ilerleyen zamanda kötü bir şey olacağı hissine kapılmaktadır.

Korku ve kaygının ortak bir yanının olduğu belirtilmektedir. Her iki duygu da kötü bir durum yaşanacağına dair duyguyu yansıtmaktadır. Her iki duygu da yaşanması istenmeyen ve hoş olmayan durumu ifade etmektedir. Her iki duygu da bize, kötü bir olay yaşanmadan önce önlem almayı sağlayabilmekte ve tehlike ve tehditlerden koruyabilmektedir. Ancak her iki duyguda da farklılık bulunmaktadır. Korku duygusu dışarıdan gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı bir cevap niteliği taşımakta iken kaygı kişinin iç dünyasından kaynaklanan tehdit ve tehlikelere karşı bir cevap niteliği taşımaktadır (Akh-tar, 2014: 6).

Tanımlamalardan da hareketle kaygı duygusunun meydana gelmesinin arka planında korku duygusunun var olduğunu söylemek mümkün olabilmektedir. Özellikle uzun vadeli bir kaygı ve/veya korkuya sahip olmak insanların sosyal ve iş yaşamında performanslarını düşürmekte ve olumsuz etkilere neden olmaktadır. Stres altında olan insanların gelecek ile ilgili kaygıları artmakta ve işini kaybedebilme korkusuyla saldırgan tavırlar sergilemesine yol açarak diğer insanlara zarar verebilen, onların başarılarını engelleyebilen davranışlar sergilemesine yol açmaktadır.

2.2. Örgütsel Nedenler

Yengeç sepeti sendromu yalnızca kişinin sosyal hayatında var olmayan aynı zamanda kişinin iş yaşantısında da ortaya çıkan bir kavramdır. Yengeç sepeti sendromunun iş hayatında ortaya çıkmasında, kişinin çalıştığı örgütün kültürü, örgütün yapısı, örgüt yöneticilerinin tutum ve davranışlarının etkisi olduğu söylenebilmektedir.

2.2.1. Örgüt Kültürü

Bu sendromun ortaya çıkmasında çeşitli etkenler rol oynamaktadır. Örgütün kültürü, yapısı, yönetim sistemi ve sistem düşüncesi, niteliksiz ve yetersiz çalışanların terfi gibi faktörler çalışanlar arasında çıkar çatışması ve güvensizlik oluşturabilmektedir. Bunun yanı sıra, cam tavan engeli, adam kayırma ve kısa vadeli tekil hedeflerin öne çıkması da rekabetin kışkırtılmasına ve yengeç sepeti sendromunun yayılmasına katkıda bulunmaktadır. Yengeç sepeti sendromu, bir grubun veya örgütün ilerlemesini veya başarısını engelleyen bir dinamik olarak tanımlanmaktadır. Bu sendromda, bireylerin veya grupların kendi çıkarları veya kıskançlık duyguları, örgütün ilerlemesine yönelik adımları engelleyebilmektedir.

Örgüt kültürü, bir örgüt ve/veya grup içerisindeki üyelerin tutum ve davranışlarını belirleyen ve bu tutum ve davranışları yönlendirebilen inanç, değer, kültür ve alışkanlıklardan oluşan sistemi ifade etmektedir (Dinçer, 1992: 271). Örgüt kültürü, örgüt içerisinde sergilenen davranışlarda tutarlı olmayı artırmaktadır. Örgüt çalışanlarının, kendilerine verilen görev sorumluluklarının nasıl yerine getirilmesi gerektiği belirtmekte ve hangi tutum ve davranışların onaylanıp onaylanmayacağını ifade etmektedir. Dolayısıyla örgütsel kültür, örgüt çalışanlarının yalnızca davranışlarını değil duygularını, hislerini ve ruh halini de yönlendirebilmektedir. Örgüt kültürünün benimsendiği zaman, örgüt içerisinde uyulması gereken kurallar listesine yer alması dahi bunu özümseyerek çalışanlar kendilerini yönlendirebilmektedir (Akıncı, 2012: 66-67).

2.2.2. Örgütün Yapısı

Örgütün amaç ve hedeflerini elde etmek için sahip olduğu vizyon ve misyonu oluşturan örgütsel grupların birbirleri ile olan etkileşimleri örgütün yapısını oluşturmaktadır (Ahmady vd., 2016: 456). Genel bir tabirle örgüt yapısı, örgütün ulaşmak istediği hedeflere ulaşabilmek için yerine getirebilecek uygulamaların bölümlendirilmesini, görev ve sorumluluklar arasındaki bağlantıları, yetki devrini ve örgüt içerisinde gerçekleştirilen bilgi akışını göstermektedir (Aydemir, 1991: 111).

Örgütsel yapıyı oluşturan üç temel unsur bulunmaktadır. Bunlardan birincisi örgüt hiyerarşisini ve örgüt yöneticilerini de kapsayacak şekilde örgütte yer alan tüm seviyedeki yasal raporlama ilişkisini göstermesidir. İkincisi, örgüt çalışanlarının, örgüt departmanlarının ve örgütün kendisinin gruplandırılmasıdır. Üçüncüsü ise örgüt departmanları arasında etkileşim, koordinasyon ve tüm faaliyetlerin birleştirilmesine müsaade eden sistemlerin tasarımını içermesidir. Bahsedilen bu üç temel unsur örgüt yapısının oluşumunda hem yatay hem de dikey ilişkilerini belirtmektedir (Daft, 2016: 88).

Güçlü bir örgüt yapısına sahip olan örgütlerde, örgüt çalışanlarının statüsü, makamı ve bununla birlikte gelen görev ve sorumlulukları belli hale getirdiğinden yengeç sepeti sendromunun yaşanma olasılığını azaltmaktadır. Kısacası örgüt yapısının güçlü olduğu örgütlerde, yengeç sepeti sendromu ya da farklı olumsuz sendromların yaşanma ihtimali düşmektedir.

2.2.3. Yönetici Tutum ve Davranışları

Örgütün daha önceden belirlenmiş hedef ve amaçlara ulaşabilmek için önem arz eden konulardan biri de örgüt yöneticilerinin diğer çalışanlarla arasındaki ilişki ve etkileşimin ne kadar kaliteli olduğu ile ilgilidir. Bu etkileşim ve ilişki neticesinde beklenen ya da beklenmedik birçok sonuçları da beraberinde getirmektedir (Üçok ve Turgut, 2014: 167). Bundan dolayı da örgüt içerisinde yaşanan sorunların doğru bir şekilde tespit edilmesinde ve analizinde örgüt çalışanları ve yöneticileri arasındaki ilişki ve etkileşimin doğru bir biçimde anlaşılması gerekmektedir (Bolat vd., 2017: 124). Örgüt yöneticilerinin kendilerini ve örgüt çalışanlarını ne şekilde algıladıkları, onlara karşı gösterdikleri tutum ve davranışlar üzerinde etkili olmaktadır.

Eğer örgütte liderlik veya yönetim becerisi yetersiz ise, kuvvetlerin uzun vadeli ve tekil hedeflere yönlendirilememesi ve liderlik girişimlerinin otomatik olarak etkisiz hale getirilmesi gibi sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Bu durumda, çalışanlar arasında güven eksikliği ve motivasyon düşüklüğü oluşabilmektedir. Ayrıca, çalışanlar birbirlerini suçlama eğilimine girebilir çünkü örgütün ilerlemesindeki engel, onların kendi çabalarından ziyade liderlik veya yönetim becerisine atfedilebilir. Örgütün ilerlemesi üzerindeki engellerin kökeninde liderlik ve yönetim becerileri eksikliği gibi yapısal sorunlar olduğunu belirtmek, daha geniş bir bakış açısı sunar ve çalışanların birbirlerini engellemesini veya haksız rekabeti vurgulamaktan ziyade, örgütün içsel faktörlerine odaklanmaktadır. Ancak, her durum özeldir ve örgütlerde ilerlemeyi engelleyen faktörler çeşitlilik gösterebilmektedir. Bu nedenle, her durumu ayrıntılı bir şekilde değerlendirmek önem arz etmektedir.

3. Yengeç Sepeti Sendromunun Özellikleri

Hem sosyal hem de çalışma hayatımızda başarılı olabilmenin bazı temel koşulları bulunmaktadır. Sorumluluk sahibi olmak, kişinin kendini sevmesi ve kabul etmesi, sosyal bir kişi olması, kendi kendini yönetebilme ve dürüst ve ahlaklı bir insan olma olarak sıralanabilmektedir. Hayatımızın her alanında karşılaşılabileceğimiz yengeç sepeti sendromunun birtakım özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikleri, yengeç sepeti sendromuna sahip kişilerde bulunan özellikler olarak aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Abrugar, 2014). Yengeç sepeti sendromuna sahip kişiler:

- Kendisiyle gurur duymakta ve başkalarını küçük görmektedir,
- Başkalarının başarılı ve mutlu olduğunda panik içinde olmaktadır,
- Diğer insanlara bakış açısı; “ben başarılı değilsem sen de olamazsın” şeklindedir,
- Başkaları ile ilgili olumsuz, kendileri için olumlu düşüncelere sahiptir,
- Yardımseverlikten uzaktır ve başkalarını suçlama eğilimindedir,
- Başkalarını kendilerine rakip olarak görmektedir,
- Merhamet duygusu taşımamaktadır,
- Her şeyi bilen bir tavır sergilemektedir,
- Çoğu zaman insanlar hakkında konuşmaktadır,
- Yengeç sepeti sendromuna sahip olduklarını asla kabul etmemektedir.

Sıralanan özellikler ele alındığında yengeç sepeti sendromunun bireysel ve örgütsel nedenlerden kaynaklandığı görülmektedir. Bireysel olarak değerlendirildiğinde yengeç sepeti sendromuna sahip kişiler, sevgi duygusuna ulaşmak için diğer insanları aşağı çekme davranışında bulunmaktadır. Dış gerçeklik ve iç sesin arasındaki bağı ve dengeyi kurmamaktadır (Eren, 2014).

Örgütsel olarak ele alındığında ise, örgüt tarafından örgüt çalışanlarına kabul ettirilememiş bir kültürden söz edilmektedir. Örgüt yapısı da iyi oluşturulamamış ve örgüt çalışanlarına yansıtılamamış sonucu ortaya çıkmaktadır. Örgüt yönetiminin örgüt çalışanlarına karşı olumsuz tutum ve davranışları da aynı sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir (Dedeoğlu, 2021: 14).

4. Yengeç Sepeti Sendromunun Sonuçları

Başkalarını aşağı çekerek, kendi başarısızlığını başkalarına mal etmeye çalışma davranışının varlığı yengeç sepeti sendromunun var olduğunu göstermekte ve yengeç sepeti sendromunun varlığı söz konusu olduğunda birtakım

sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bunlardan başlıcaları; saldırganlık, zorbalık, dışlanma, dedikodu ve söylenti ve de mobbing olarak ele alınabilmektedir.

4.1. Saldırganlık

Saldırganlık davranışı olumsuz eylemler karşısında ortaya çıkan ve insanların karşısındaki insanlara engel olmaya, durdurmaya, zarar vermeye ve aynı zamanda kendisini de korumaya yönelik, sözlü ya da fiziksel eylemlerin bütünü olarak ifade edilmektedir (Budak, 2000: 80). Sosyal psikologlar ise saldırganlık davranışını, bile-isteye karşı tarafa psikolojik ve/veya fiziksel olarak zarar vermeyi hedefleyen bir davranış biçimi şeklinde tanımlamaktadır (Aronson, 2008: 254).

Saldırganlık davranışı açık bir şekilde ya da pasif bir biçimde olmak üzere iki türlü gerçekleşebilmektedir. Pasif bir biçimde gerçekleştirilen saldırganlık davranışı karşısındaki kişi ya da kişilere direkt zarar verme niyetiyle ve kendisine gelebilecek zararları da önlemeye yönelik bir davranış olarak tanımlanmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 80). Bu tanımlamalardan çıkarılabilecek ortak bir kanı olarak insanın kendisini korumak maksadıyla, saldırganlığı meşru kılmamak şartıyla, sergilediği tutum ve davranış şeklinde nitelendirilebilmektedir. Saldırganlık sosyal hayatımızda var olduğu gibi iş hayatımızda da görülebilmektedir.

4.2. Zorbalık

Zorbalık kavramı bir insanın diğer insanlar, gruplar ya da toplum tarafından süreklilik arz eden bir şekilde olumsuz davranışlara maruz bırakılmasını ifade etmektedir. Burada bahsi geçen olumsuz davranışların, bir insanın isteyerek ve bilerek acı çekmesini sağlamak ya da acı çekmesini sağlamaya kalkışmak niteliğindeki davranışları kapsamaktadır. Bu davranışlar, sözlü ya da yazılı bir şekilde tehdit etmek, lakap takmak, dalga geçmek, aşağılamak, küçük görmek ve küçük düşürmek, bulunulan ortamdan dışlamak vb. davranışlar olduğu gibi fiziksel olarak bir insana müdahale etmek, vurmak, canını acıtmak, tekme atmak şeklinde de olabilmektedir (Olweus, 1995: 9).

Yengeç sepeti sendromuna sahip kişiler başarı elde edemediğinde diğer kişilerin de başarılı olmasını istememe düşüncesinde olduğundan zorbalık davranışı sergileyerek, kendisi dışındaki kişilere yönelik; toplum içindeki gruptan ya da bir çalışan ise örgütten dışlama, önemsememe, görmezden gelme, dedikodu yayma, onu özellikle diğer insanların yanında utandırma gibi eylemlerde bulunmaktadır. Yengeç sepeti sendromunun bulunduğu kişilerin ne denli seviyede sahip olduğuna göre de zorbalık etme boyutu değişim gösterebilmektedir.

4.3. Dışlanma

Dışlanmak, bir insanın içinde bulunduğu çevre tarafından görmezden gelinmesi ve yok sayılması şeklinde ifade edilmektedir (Çelik ve Koşar, 2015: 47). Dışlanma, bir insanın ihtiyaç duyduğu şeylerin yerine getirilmemesi ve diğer insanlar ve/veya gruplar tarafından dikkate alınmaması olarak tanımlanmaktadır (Williams, 2007: 428). Bahsedilen bu tanımlamalar eğer örgüt içerisinde gerçekleşiyorsa bu durum örgütsel dışlanma olarak nitelendirilmektedir (Köse vd., 2018: 249).

Eşitlik olgusundan uzak olan bu kavram insanın içinde bulunduğu yakın çevre ve toplumla bütünleşmesine mâni olmaktadır. Bu durumda insan performans, moral ve motivasyon kaybına uğramaktadır. Herhangi bir örgütte başarı elde etmiş örgüt çalışanının yengeç sepeti sendromuna sahip kişilerce dışlanması, hor görülmesi, dikkate alınmaması örgütün geleceği açısından olumsuz sonuçlar doğuracağından oldukça önem arz etmektedir. Çünkü yengeç sepeti sendromunun örgüt içerisinde performans düşüklüğü, verimliliğin azalması ve uzmanlıkların kaybolması gibi negatif sonuçlara neden olacağı bilinmektedir (Cowie vd., 2002: 34-35).

4.4. Dedikodu ve Söylenti

Dedikodu kavramı, içinde bulunulan toplumun yazılı ve yazılı olmayan kurallarına ters düşen durumlar hakkında yapılan bir eleştiri olarak tanımlanmaktadır. Toplumbilimde bu şekilde tanımlanan dedikodu kavramı, genellikle insanların birbirlerini kıskanmasından doğan, haksız yere yapılan suçlamaları ve adaletsizliği içinde barındırmaktadır. İnsanlar için dedikodunun kaynağı, diğer kişileri kıskanmak, insanın kendisini diğerlerine göre daha yüceltmek istemesi ve başkaları hakkında kabaca diğer kişilere çamur atma gibi psikolojik etkenlerden meydana gelmektedir (Hançeroğlu, 1976: 274). Dedikodu ve söylentinin ortaya çıkmasına üç neden bulunmaktadır. Bunlar; bilgi eksikliği, güven duyma eksikliği ve konu ya da birey hakkında olan çeşitli olarak sıralanmaktadır (Solmaz, 2006: 569).

Söylenti kavramı genellikle bir insanın dilinden başlayarak diğer kişiler tarafından dilden dile şeklinde konunun kaynağının güvenilir olup olmadığı hakkında araştırma yapılmadan aktarılmasını ifade etmektedir. Birbirine benzer ve/veya aynı söylentiler kişiler arasında dolaşsa da bu kavram özünde genelde geçici bir merakın sonucundan ortaya çıkmakta ve zamanla da kaybolmaktadır. Söylenti kavramı sosyal bir kavram olmakla birlikte kişiler arasında yayılması için en az iki kişinin varlığının söz konusu olması gerekmektedir (Hagar, 2009: 230).

Sosyal hayatta olduğu gibi örgütlerde de dedikodu ve söylenti söz konusu olabilmektedir. İletişim eksikliği, çalışanların kaybet-kaybet stratejisine yönelmelerine neden olabilmektedir. Özellikle terfi veya pozisyon atama gibi önemli kararlar hakkında açık ve şeffaf iletişim yapılmazsa, çalışanlar arasında spekülasyonlar, söylentiler ve dedikodular yayılabilmektedir. Bu durumda, işyerinde güvensizlik ve çıkar çatışmaları artabilmekte ve kaybet-kaybet stratejisi yaygınlaşabilmektedir.

4.5. Mobbing

Dikey ve yatay olmak üzere iki türlü mobbing bulunmaktadır. Dikey mobbing, üstlerin astlara ya da tam tersi durumlarda astların üstlere karşı uyguladığı mobbing türü olarak ele alınmaktadır. Çoğunlukla görülen mobbing türü üstlerin astlara karşı yapılan, aynı zamanda hiyerarşik mobbing olarak da adlandırılan dikey mobbing şeklinde olduğu karşımıza çıkmaktadır. Genellikle örgüt yöneticileri, sahip oldukları güç ve yetkiyle astları ezmek, kurum dışına itmek ve/veya sindirmek amacıyla kullanmaktadır (Tınaz, 2011: 5). Tersine olan aşağıdan yukarı yönde mobbing ise örgüt yöneticilerinin mağdur olan tarafı ifade etmesi olarak değerlendirilmektedir. Kısacası bir örgüt yöneticisine diğer örgüt çalışanı tarafından yapılan mobbingi ifade etmektedir. Genellikle üst kademe yöneticilerin otoritesinin sorgulandığı durumlarda ortaya çıkmaktadır (Akgeyik vd., 2009: 127).

Toplum içerisinde ya da gruplar arasındaki dinamikler, yükseleni aşağı çekme davranışını teşvik edebilmektedir. Toplum ya da örgüt içindeki bir grup, başarıya ulaşmış bir bireyi veya başka bir grubu küçümseyebilmekte veya onları aşağı çekmeye çalışabilmektedir. Bu durumda, grup içindeki sosyal baskı, bireyleri yükseleni aşağı çekme davranışına yönlendirebilmektedir.

5. Sonuç, Değerlendirme ve Çözüm Önerileri

Bu sendromun semptomları arasında iş birliği eksikliği, yeniliklerin engellenmesi, statü hırsı ve iş güvencesi kaygısı öne çıkmaktadır. Çalışanlar, kaybetme korkusuyla hareket ederken, birbirlerini aşağı çekme ve rekabette sabotaj gibi olumsuz davranışlara yönelebilmektedirler. Bu durum, örgütün genel etik değerlerini zedeler ve verimlilik üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır.

Yengeç sepeti sendromunu aşmak için, örgütlerin kariyer planlaması, etik değerlerin önemsenmesi, ölçme ve değerlendirme süreçlerinin adil ve şeffaf olması gibi önlemler de alması gerekmektedir. Aynı zamanda, örgütün sistemsel düşünce yapısını gözden geçirmesi ve iş birliği ve yenilik kültürünü teşvik etmesi önem arz etmektedir. Bu şekilde, örgütler, yengeç sepeti send-

romunun etkilerini azaltabilir ve çalışanların motivasyonunu ve iş birliğini artırarak daha sürdürülebilir bir başarı elde edebilirler. Bu noktada insanların yani örgüt çalışanlarının motivasyonunu anlamak da ayrıca önemli rol üstlenmektedir.

İnsanların neleri motive ettiğini anlamak biraz bilmece çözmeye benzetilmektedir. İnsanları motive edebilecek unsurları sıraladığımızda, aslında insanın kendisini de motive eden şeyleri ifade edilmektedir. Burada başka insanları, kendisi ile özdeşleştirme hatasına düşülebilmektedir. Örnek olarak aşağıdaki motive edici unsurlar ele alındığında:

- Kişiler çabalar sonucu bir şeye ulaşmak ve sonuçlarını görmek,
- İşleri kendine özgü yürütebilme özgürlüğü,
- Sorumluluk sahibi olmak.

Bütün bu motivasyon nedenleri kişisel başarı ve takdir edilme fırsatlarına dayanmaktadır. Ancak bu motivasyon nedenlerinin, başka kişiler üzerinde etkili olmadığı görüldüğünde o kişiyi nelerin motive ettiğini bulmak daha zor hale gelebilmektedir. Bir insan, kendisi dışındaki insanların, kendisine göre daha basit, sıradan ve kolay hedef ve amaçlarla motive edilebileceğini düşünerek yanılgıya düşmektedir. Çünkü bu durum başkalarının küçümsemeyi ifade etmektedir. İnsanları motive etme konusunda yaygın düşünceler şu şekilde sıralanabilmektedir:

- İnsanlar; yalnızca para için çalışmaktadır,
- İş güvencesi aramaktadır,
- Diğer kişiler tarafından desteklenmek istemektedir.

Bu öğeler kimi insanları bazı durumlarda motive edebilmekte ancak herkese yönelik olarak her zaman motivasyon sağlayacağı söylenememektedir. Ayrıca bu öğeler tek motivasyon unsuru da değildir ve bunlar dışında birçok motivasyon faktörü bulunmaktadır.

İnsanların yerine getirdikleri işlerden memnun olmadıklarını fark edebilmek, onları motive edebilme yolunda atılacak ilk ve önemli adımı ifade etmektedir. Performans ve verimliliğin düşük olmasını bulabilmek, negatif ve olumsuz tüm davranışları ortadan kaldırabilmek aynı zamanda insanların kişisel ve temel ihtiyaçlarını algılayabilmek oldukça önem arz etmektedir. Her yönetici önce kendini sorgulamalı ve başarı ya da başarısızlığın oluşmasındaki kendi payını objektif olarak belirlemeye çalışmalıdır. Bir örgütte başarıya sahip çıkmak hemen her düzeyde çalışan ve yöneticilerin ortak eğılimidir. Herkes elde edilen başarıdaki kendi payının daha büyük olduğunu

vurgulama çabasıdır. Yönetim elde edilen başarı sonunda astlar teşekkür konuşması yapsa da genellikle kendi başarılarının altını çizme eğilimindedir. Bu yaklaşım çalışanlar arasında da yaygındır. Astlarda başarıda en önemli katkı payının kendilerinin olduğu düşüncesindedir. İşletmedeki fonksiyonel birimlerin (yönetim, finans, pazarlama, üretim vs.) her biri kendisinin daha çok çalıştığını öne sürme eğilimindedir.

Örgüt içerisinde sorunlar ve başarısızlıklar baş gösterdiğinde, başarıyı paylaşmayanlar olumsuz sonuçlarda kendi paylarını olmadığını savunabilmektedir. Genellikle her birim ya da birey diğer birim ve bireylerin kusur ve ihmallerin nedeni ile bu sonucun doğduğu savını ileri sürebilmektedir. Başarıyı, kendi üstün çabalarına bağlayan yönetim başarısızlığı astlara bağlarken, astlarda kendilerinin yeterince uğraşmalarına karşın yönetimin duyarsızlığını başarısızlığın nedeni olarak görmektedir. Ancak başarı gibi başarısızlık da işletmede çalışan herkesin ortak sorumluluğundadır. Bireysel sorumluluk duygusu gelişmiş her insan; kendine, işyerine ve topluma karşı sorumluluklarının bilincinde olmak durumundadır. Örgüt içerisinde her düzeyde görev yapan bütün örgüt çalışanları kendini sorgulamak zorundadır. Böylelikle yengeç sepeti sendromunun hiç yaşanmaması ya da ortaya çıkması halinde olabildiğince hızlı bir zaman içinde durdurulması ve yok edilmesi sağlanabilmektedir.

Özetle, yükseleni aşağı çekme davranışı olarak nitelendirilen yengeç sepeti sendromu, örgüt içinde olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Bu davranış, iş birliğini zayıflatmakta, motivasyonu düşürmekte, güveni sarsmakta ve genel olarak örgüt kültürünü olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca, insanların duygusal ve zihinsel sağlığını da olumsuz etkileyebilmektedir. Bu nedenle, örgütlerin bu tür davranışları önlemek için etkili liderlik, iş birliği kültürü ve adil kaynak dağılımı gibi önlemler alması önem arz etmektedir.

Sonuç olarak; ister sosyal isterse çalışma hayatında insanlar bir arada etkileşim halinde yaşadıklarından, insanın doğası gereği başkaları ile kendilerini kıyaslama yapmaktadır. İnsanın kendisini başkasıyla kıyaslama yapması doğal bir durumdur. Bu kıyaslama durumunu yaparken olumsuz düşüncelerle yola çıkıldığında engel olunması zor olan seviyelerde sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Yengeç sepeti sendromu da bu sorunu ifade edebilmek adına kullanılan bir metaforudur. Yengeç sepeti sendromu olumsuz sonuçları olan bir kavramdır. Bireysel bir eylem olarak düşünülse de içerisinde tüm kültürleri, cinsiyetleri, yaş seviyelerini, barındıran, toplumda ve/veya örgütte tüm birimleri ve kişileri etkileyebilen bir olgudur. İçerisinde hırs, benlik duygusu, kıskançlık, korku ve kaygı gibi hislerle hareket eden kişinin varlığı, sosyal ya da çalışma hayatında çevresindeki herkesi psikolojik olarak olumsuz bir şekil-

de etkilemektedir. Bir örgütte yengeç sepeti sendromuna sahip çalışanın varlığı örgütün huzurlu iklimini, takım olarak hareket eden ekibin çalışmalarını ve örgütün elde edeceği verimliliği doğrudan olumsuz bir şekilde etkilemekte ve stres seviyesini önemli ölçüde artırmaktadır. Tüm bu olumsuz sonuçlarla karşılaşmamak ve örgüt çalışanlarının yengeç sepeti sendromuna sahip olmamaları için; eşit ve adil bir yapıda yönetim oluşturularak bir çalışanın başka bir çalışandan ya da onun sahip olduklarından rahatsız duymayacağı, adaletin hâkim olduğu bir düzenin inşa edilmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Kaynakça

- ABRUGAR, V. Q. (2014), *10 Signs That A Person Has A Crab Mentality*, 10 Nisan 2023 tarihinde <https://faq.ph/10-signs-that-a-person-has-a-crab-mentality/> adresinden alındı.
- AHMADY, G. A., MEHRPOUR, M. ve NIKOORAVESH, A. (2016), Organizational Structure, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (230), 455-462.
- AKGEYİK, T., GÜNGÖR, M., UŞEN, Ş. ve OMAI, U. (2009), İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu: Niteliği, Yaygınlığı Ve Mücadele Stratejisi, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (56), 91-150.
- AKHTAR, S. (2014), *Fear A Dark Shadow Across Our Life Span*, London: Karnac Books Ltd.
- AKINCI VURAL, Z. B. (2012), *Kurum Kültürü*, 4. Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları.
- ALTINTAŞ, E. (2015), *Kuramdan Uygulamaya Özgüven*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- ARONSON, E. (2008), *The Social Animal*, (10th ed.), New York: Worth Publishers.
- AYDEMİR, N. (1991), *İşletmelerde Strateji-Yapı İlişkisi ve Buna İlişkin Bir Uygulama*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BAYMUR, F. (1985), *General Psychology*, İstanbul: İnkılâp Bookstore.
- BAYRAM, Yücel. (2019), “*Yengeç Sepeti Sendromu*”, 04 Nisan 2023 tarihinde <https://bit.ly/3Mow6CN> adresinden alındı.
- BOLAT, O. İ., BOLAT, T., SEYMEN, O. ve YÜKSEL, M. (2017), İstismarcı Yönetim ve Tükenmişlik: Lider-Üye Etkileşimi Ve Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisi, *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(38), 123-162.
- BUDAK, S. (2009), *Psikoloji Sözlüğü*, Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- BULLOCH, H. C. (2013), Concerning Constructions of Self and Other: Auto-Racism and Imagining America in the Christian Philippines, *Anthropological Forum*, 23(3), 221-241.
- CERVONE, D. ve PERVİN, L. A. (2022), *Personality, Theory and Research*, (Eighth Edition), United States: John Wiley & Sons, Inc.
- CNNTÜRK. (2019), “*Yengeç Sepeti Sendromu Nedir?*”. 04 Nisan 2023 tarihinde <https://www.cnnturk.com/saglik/yengec-sepeti-sendromu-nedir> adresinden alındı.

- COWIE, H., NAYLOR, P., RIVERS, I., SMITH, P. K., ve PEREIRA, B. (2002), Measuring Workplace Bullying. *Aggression And Violent Behavior*, 7(1), 33-51.
- CÜCELOĞLU, D. (2016), *İnsan ve Davranışı*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- ÇELİK, C. ve KOŞAR, A. (2015), Örgüt Kültürü ve İşyerinde Dışlanma Arasındaki İlişki, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(2), 47-62.
- DAFT, R. L. (2016), *Organization Theory and Design*, USA: Cengagelearning.
- DEDEOĞLU, A. A. (2021), *Çalışma Hayatında Yengeç Sepeti Sendromuna Yönelik Ölçek Geliştirme*. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- DEMİRTAŞ, H. A. (2004), *Yakın İlişkilerde Kıskançlık (Bireysel, İlişkisel ve Durumsal Değişkenler)*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- DİNÇER, Ö. (1992), *Stratejik Yönetim Vë İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- DUKE, D. L. (1994), Drift, Detachment, And The Need For Teacher Leadership. D.R. Walling içinde, *Teachers As Leaders: Perspectives On The Professional Development Of Teachers* (s. 255-273), Bloomington: Phi Delta Kappa Educational Foundation.
- EREN, E. (2014), *Örgütsel Davranış Vë Yönetim Psikolojisi*. Ankara: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- FOSTER, G. (1972), The Anatomy of Envy: A Study in Symbolic Behavior, *Current Anthropology*, 13(2), 165-202.
- GÜNERERGİN, M. (2017), *“İşyerinde Kıskançlık: Keşifsel Bir Çalışma”*, Doktora Tezi, İzmir Ekonomi Üniversitesi, İzmir.
- HAGAR, C. (2009), Information In Isolation: Gossip And Rumour During The UK 2001 Foot And Mouth Crisis–Lessons Learned. *Libri*, 59(4), 228-237.
- HANÇERLİOĞLU, O. (1976), *Felsefe Ansiklopedisi* (Cilt 1), İstanbul: Remzi Kitabevi.
- HARD, L., ve O’GORMAN, L. (2007), ‘Push-Me’ or ‘Pull-You’? An Opportunity for Early Childhood Leadership in the Implementation of Queensland’s Early Years Curriculum. *Contemporary Issues in Early Childhood*, 8(1), 50-60.
- JAMES, M. (1960), Premature Ego Development: Some Observations Upon Disturbances In The First Three Years Of Life. *The International Journal of Psycho-Analysis*, 41, 288.
- KAĞITÇIBAŞI, Ç. (2012), *Benlik, Aile ve İnsan Gelişimi: Kültürel Psikoloji*. (3. Baskı), İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.

- KARAKALE, B. (2011), “*Mobbing ve Mobbinge Başa Çıkma Yöntemleri: Mobbing Mağdurlarına Yönelik Bir Araştırma*”, Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.
- KÖKNEL, Ö. (2004), *Korkular, Takıntular, Saplantular*, İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- KÖSE, S., ÇAKAN, S. ve TERZİ, D. (2018), Örgütsel Adaletsizliğin Örgütsel Dışlanmaya Etkisinde Psikolojik Dayanıklılığın Aracı Rolü, *İşletme Bilimi Dergisi*, 6(1), 245-262.
- MCPHAIL, M. L. (2010), Dark Menexenus: Black Opportunism In An Age Of Racial Anxiety. *Southern Communication Journal*, 75(2), 160-170.
- MILLER, C. D. (2016), *Interpersonal Competitive Dynamics in The Workplace: The Dark Side of Demographic Similarity*, The University of Texas at Dallas.
- MILLER, C. D. (2019), Exploring The Crabs In The Barrel Syndrome In Organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(3), 352-371.
- OLWEUS, D. (1995), *Bullying at School*, Oxford: Blackwell Company.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (2003), Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (21), 77-96.
- PEGUES, D. A. (2018), “*Professional and Petty, An Investigation Into the Social and Individual Conditions That Promote Instigated Acts of Workplace Incivility Between Black Professionals*” Doctoraldissertation, Columbia University.
- RAS, P. (2016), *Özgüven: Daha İyi Bir Hayat İçin Özdeğeri Geliştirmek*, Çev.: Belgin Çınar, Ankara: Akalçelen Kitapları.
- SCHIMMEL, S. (2008), *Envy in Jewish Thought and Literature*, R. H. Smith içinde, *Envy: Theory and Resarch* (s. 17-38), Oxford: Oxford University Press.
- SOLMAZ, B. (2006), Söylenti ve Dedikodu Yönetimi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16), 565-575.
- SPACEY, S. (2015), *Crab Mentality, Cyberbullying and “Name and Shame” Rankings*. 11 Nisan 2023 tarihinde <https://www.srl.to/u5e2dNha/Crab%20Mentality%2C%20Cyberbullying%20and%20Name%20and%20Shame%20Rankings.pdf>. adresinden alındı.
- THOMAS, I. ve RAJ, H. S. S. (1985), A Factor Analytical Study on The Antecedents of Self-Esteem, *Psychological Studies*, 30(2), 21-25.
- TINAZ, P. (2011), *İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, İstanbul: Beta Yayınları.

- ÜÇOK, D. ve TURGUT, T. (2014), İstismarcı Yönetici Davranışının İşyerindeki Sapkın Davranışlar Üzerindeki Rolü, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(3), 163-179.
- VECCHIO, R. P. (2000), Negative Emotion in the Workplace: Employee Jealousy and Envy, *International Journal of Stress Management*, 7(3), 161-179.
- WILLIAMS, K. D. (2007), Ostracism. *Annual Review of Psychology*, (58), 425- 452.
- YÖRÜKOĞLU, A. (2017), *Çocuk Ruh Sağlığı*, (37. Basım) İstanbul: Özgür Yayınları.

Çalışma Yaşamında Bilgi Uçurma (Whistleblowing)

Gül Bilen¹

Özet

Bilgi uçurma (whistleblowing), örgüt içinde ortaya çıkan etik dışı ya da suç teşkil eden durumların, örgütün üyesi veya üyeleri tarafından bilinçli olarak ortaya çıkarılması, ifşa edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Cross ve Tiller, 1998). Bilgi uçurma kavramı, özellikle son yıllarda büyük ve güçlü işletmelerde, kurum ve kuruluşlarda skandalların gün yüzüne çıkması ile birlikte önem kazanmıştır. Bilgi uçurma davranışında bulunan örgüt üyeleri doğal olarak örgütleri, diğer örgüt üyeleri ve yöneticiler ile çatışabilirler ve sessiz kalabilirler. Bu sessizlikte örgütteki adaletsiz, haksız ve yasalara aykırı durumları yaygınlaştırabilir (Near ve Miceli, 2013). Bu yüzden bilgi uçurma örgüt üyelerinin korkmadan çekinmeden harekete geçmelerine destek olmak için farklı ülkelerde farklı yasalarla korunmaktadır (Kaptein, 2011). Ancak, bilgi uçurmanın örgütte etkili bir şekilde uygulanabilmesi, gerçekleştirilebilmesi için örgüt üyelerinin örgüt içi politika ve etik kuralları iyi bilmeleri bu konuda bilgili ve bilinçli olmaları gerekmektedir (Miceli ve Near, 1992). Sonuç olarak, bilgi uçurma kavramı örgütlerdeki haksız, hatalı durumların ortaya çıkarılması ve örgüt içinde adaletin sağlanması bakımından son derece önemli bir kavramdır. Ancak, örgüt üyeleri bilgi uçurma davranışında bulunup bulunmama konusunda karar verirken dikkatli olmalı ve yasalara uygun bir şekilde hareket etmelidirler. Bu kitap bölümünde bilgi uçurma (whistleblowing) kavramının ortaya çıkışı, nedenlerine ve çalışma yaşamı açısından önemine dair bilgiler verilecektir.

GİRİŞ

Günümüz çalışma yaşamında örgüt ve işletmelerin performans ve verimlilikleri artırabilmeleri ve yaşamlarını devam ettirebilmeleri için örgüt içi çalışmaların ve faaliyetlerin belirlenen plan, prosedür, politikalara ve etik değerlere uyularak yürütülmesi gerekmektedir. Örgütte etik iklimin oluşturulması ve bunun için gerekli iletişim kanallarının kurulması, örgütün açık ve şeffaf olması ve örgüt üyelerinin etik ilkelere uygun şekilde görevlerini yerine getir-

1 Dr., Aksaray İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü, bilengul8@gmail.com,
Orcid:0000-0003-3073-4251

meleri örgüt bakımından önem arz etmektedir. Özellikle son yıllarda bu doğrultuda, örgüt ve işletmelerde etik ve yasa dışı uygulama ve kararların arttığı ve örgütlerdeki bu durumun çalışanlar ve medya aracılığıyla ortaya çıkarıldığı ve devletin de işletme ve örgütlerde etik, adil, şeffaf ve hesap verilebilir bir iş ortamı yaratmak için gerekli tedbirlerin alındığı gözlemlenmektedir. Etik dışı uygulamalarla karşılaşan maruz kalan çalışanlar durumu görmezden gelme, sessiz kalma, durumu iş arkadaşlarıyla paylaşma ya da bilgi uçurma yoluna seçebilmektedir.

Bilgi uçurma, çalışanların refah ve güvenliğine yönelik etik iklimi aykırı ve yanlış uygulamalar neticesinde ortaya çıkan bir kavramdır (Lachman, 2008:126). Çalışanlar, örgütte kendilerine ya da diğer çalışanlara karşı farklı türde etik dışı davranışlara maruz kalabilmektedirler. Etik kurallara uygun davranılması konusunda çalışanlar daha istekli davranırken, etik dışı ve olumsuz davranışlara şahit olduklarında ise genellikle sessiz kalma eğilimi göstermektedirler (Dozier ve Miceli, 1985). Çünkü çalışanlar işyerlerinin bu tür ifşaları memnuniyetle karşılamadıklarını düşünürler (Kaptein, 2011). Örgütlerde etik dışı davranışların bildirilmemesinin bir nedeninin de örgütsel hiyerarşiye meydan okuma olarak algılanması ve misillemelere maruz kalınmak istenilmemesi olabilir. Ancak örgütte ortaya çıkabilecek bu sorunlar, önceden yönetim ve çalışanlarca çözüme kavuşturulursa, çalışanların usulsüzlükleri ve hatalı uygulamaları ifşa edebileceği etik bir iklim oluşturulabilir (Aktan, 2015). Çalışanların şahit oldukları ve maruz kaldıkları etik dışı hareketleri olumsuz durumları ilgililere bildirmesi örgütte şeffaflığın oluşması ve bu olumsuz durumun ortadan kaldırılması açısından önemlidir. Çünkü ifşa sonucunda örgüt içinde denetimler yapılacak ve olumsuz durumların ortadan kaldırılmasına yönelik tedbir ve düzenlemeler yapılacaktır (Aydın, 1998; Delmas, 2014; Uyar ve Yelgen, 2015). Bu bağlamda, bilgi uçurma kavramı, ortaya çıkışı, kuramsal temelleri, nedenleri, sonuçları alan yazında yer alan bilgiler eşliğinde açıklanacaktır.

1. Bilgi Uçurmanın Kavramsal Çerçevesi

Bilgi uçurma (whistleblowing) ifadesi İngilizcede “ışık çalma” anlamına gelmekte ve 1963 yılında ilk defa yasal bir belgede kullanılan bu kelimenin orijinalinde İngiliz polisinin suç işleme meyillinde olan birini ışık çalarak uyarması yatmaktadır (Hersh, 2002: 243). Bilgi uçurma kavramı, 2002 yılında Times Dergisi “yılın kişisi” unvanı verdiği Enron’dan Sheron Watkins, Amerika Federal Soruşturma Bürosu’ndan Coleen Rowley ve WorldCom’dan Cynthia Cooper isimli bu üç kadının işlerini ve sağlıklarını riske atarak bilgi uçurma eyleminde bulduklarını ifade etmiş (House vd.,

2004: 244-245) ve bu olaydan sonra bilgi uçurma kavramı önem kazanmış ve kavrama dair araştırmalar artmıştır.

Bilgi uçurma, İngilizcedeki “*whistleblowing*”, *organizational wrongdoing*”, “*organizational misconduct*” ve “*malpractice*” gibi kavramlarla da ifade edilmektedir (Aktan, 2015: 20). Bilgi uçurmayı alan yazında tanımlayan bazı terimler şu şekildedir (Gerçek, 2005: 31);

- **İspiyonlamak (ispiyoncu):** “Birinin sırlarını, davranışlarını, düşüncelerini gözleyerek yetkili kişilere bildirmek, gammazlamak” (Türk Dil Kurumu, 2022)
- **Jurnal etmek (jurnalıcı):** “Bir kişiyi, yetkililere kötümek, ihbar yazısı vermek veya böyle bir bilgiyi iletme” (Türk Dil Kurumu, 2022)
- **Ele vermek (ele veren):** “Suçlu bir kimseyi haber verip yakalatmak, ihbar etmek” (Türk Dil Kurumu, 2022)
- **İhbar etmek (ihbarcı):** “Bir suç veya suçluyu yetkili makama gizlice bildirmek” (Türk Dil Kurumu, 2022).

Bilgi uçurmanın ispiyonculuk ya da muhbirlikten farkı bilgiyi uçuran bireyin bu eyleminden dolayı herhangi bir maddi kazanç elde etme güdüsü ile hareket etmemesi, çevresindeki bireylerin, örgütünün zarar görmemesini istediği ve kesinlikle düşmanlık ile hareket etmemesidir (Mavibaş, 2022:42). Bilgi uçurma (whistleblowing) kavramına dair yapılan pek çok tanım bulunmakta olup; bunlardan bazıları ise şunlardır;

- Bilgi uçurma (whistleblowing) kavramı genel olarak “örgüt üyeleri tarafından işverenlerinin kontrolü altında yaşanan yaşadığı, ahlaksız veya gayri meşru uygulamaları yetkili kişilere veya kuruluşlara ifşa edilmesi” olarak tanımlanmaktadır (Near ve Miceli, 1985: 4).
- Bilgi uçurma, örgütte yer alan bilgi veya veriye erişim hakkı bulunan bir kişi tarafından gerçekleştirilen ve bu kişinin haksızlığı düzeltme potansiyeli olan örgüt dışındaki bir kişi veya kuruma, herhangi bir zorunluluk olmaksızın, bilerek örgütün kontrolü altında olan veya örgütü içeren, gerçek/şüpheli/öngörülen bir haksızlık veya azımsanamayacak bir hukuka aykırılık ile ilgili kayıtlara geçirilecek bir ifşa etme (açığa çıkarma) davranışında bulunmasıdır (Jubb, 1999: 78).
- Bilgi uçurma, “bir organizasyon içerisinde yasa-dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemlerin, organizasyon içi ve/veya organizasyon dışı başka kişilere veya kurumlara zarar vermemesi için enformasyon sahibi kişiler (çalışanlar veya paydaşlar) tarafından sorunları çözüme güç

ve yetkisine sahip olan iç ve dış otoritelere bildirilmesi” olarak tanımlanmaktadır (Aktan, 2015: 20)

- Dozier ve Miceli (1985: 823) bilgi uçurmayı hem bencil (egoist) hem de bencil olmayan (özgecil) saikleri kapsayan başka bireylere faydalı olmayı hedefleyen pozitif bir sosyal davranış olarak ifade etmektedir (Brennan ve Kelly, 2007: 63).
- Ayar ve Özmen (2017) tarafından “Ahlaki ya da etik olmayan ve yasa dışı gizli bilgi, durum ve davranışları, örgütün yapısı, olayın türü ve boyutu gibi değişkenlik gösteren durumlara göre kurum içi ve/veya kurum dışı ilgili taraflara birey, grup ya da örgüt tarafından, yazılı, sözlü veya diğer görsel iletişim araçlarıyla bildirilerek yapılan açık etme eylemi” şeklinde ifade edilmektedir.
- Bilgi uçurma, bir işletme içindeki yasa dışı ve etik olmayan davranışların ortaya çıkarılmasıdır (King,1999: 315).
- Bilgi uçurma, örgütlerde yöneticilik seviyesinde bulunan bireyler tarafından yürütülen uygulamaların etiğe, ahlaka ve kanunlara uygun olmadığı gerekçesiyle bu uygulamaların önlenmesi amacıyla yetkili kişilere erdemlilik ilkesi gereğince bildirilmesidir (Aksu vd., 2016: 1729).
- Bilgi uçurma, ahlaki olmayan davranışların duyurulması bir işletme-deki etik olmayan davranış ve olayların açığa çıkarılması olarak tanımlanabilir (Sayğan ve Bedük, 2013:1)

Bilgi uçurma kavramını daha iyi anlayabilmek için Aktan (2015) tarafından geliştirilen 5N,1K modeli ile hazırlanan Tablo 1 aşağıda yer almaktadır.

Tablo 1. Bilgi Uçurma: 5N,1K Araştırması

NE?	Bilgi uçurma, bir organizasyon içerisinde yasa-dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemlerin organizasyon içi ve/veya organizasyon dışı başka kişilere veya kurumlara zarar vermemesi için enformasyon sahibi kişiler (çalışanlar veya paydaşlar) tarafından sorunları çözme güç ve yetkisine sahip iç ve dış otoritelere bildirilmesidir.
NİÇİN? NEDEN?	<p>Kişisel nedenler: Kişinin etik ve erdeme yüksek bağlılığı, ödüllendirme beklentisi, erdem ahlakı (virtue ethics) vs.</p> <p>Organizasyonel nedenler: Güçlü kurum kültürü, yüksek derecede kuruma bağlılık, kurumsal vatandaşlık davranışının gelişmiş olması vs.</p> <p>Durumsal nedenler: Sadece belirli durumlarda ortaya çıkarılan yanlış davranış ve eylemler bu gruba dahil edilebilir. Bunların bir kısmı kişisel nedenlerden kaynaklanır. Örneğin; kişilerarası çatışmalar, kıskançlık, çekememezlik vs.</p>
NASIL?	<p>Aleni bilgi uçurma: Yasa-dışı ve/veya etik-dışı davranış ve eylemlerin yazılı veya sözlü iletimi.</p> <p>Zımnî bilgi uçurma: Kimliği gizleyerek yasa-dışı ve/veya etik-dışı davranış ve eylemlerin bildirilmesi.</p> <p>-Bilgi uçuran, ismini saklayarak olayı açığa çıkarabilir (anonymity).</p> <p>-Bilgi uçuran, organizasyon üst yönetimine ismini bildirmekten çekinmez. fakat organizasyon üst yönetimi ve/veya ilgili dış organizasyonlar bilgi uçurmanın ismini gizli tutar (confidentiality).</p> <p>Araçlar: Mektup, telefon, faks, e-mail vs.</p>
NEREYE?	<p>İçsel bilgi uçurma: Yasa-dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemler organizasyon üst yönetimine sözlü ve /veya yazılı rapor edilebilir.</p> <p>Dışsal bilgi uçurma: Yasa-dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemler organizasyon dışında sorunu ortaya çıkaracak ve/veya çözecek kişi ve kuruluşlara (polis, yargı makamları, medya vs.) ifşa edilebilir.</p>

NE ZAMAN?	<p>- Güçlü kurum kültürünün ve kurumsal vatandaşlık bilincinin yerleşmiş olduğu organizasyonlarda açığa çıkarma ve ifşa için bir zaman söz konusu değildir; olay ortaya çıktığında bilgi uçuranlar harekete geçer.</p> <p>-Güçlü kurum kültürünün ve kurumsal vatandaşlık bilincinin mevcut olmadığı organizasyonlarda durumsal nedenlerin varlığına bağlı olarak açığa çıkarma ve ifşa eylemi gerçekleşir.</p>
KİM?	<p>Organizasyonlarda yasa-dışı ve/veya etik dışı davranış ve eylemleri açığa çıkaran kişilere “bilgi uçuran (whistleblower)” adı verilir. Bu kişiler doğrudan denetim ve kontrol yetkisine sahip olamayan “gönüllü denetçiler” (unauthorized voluntary auditors) olarak adlandırılabilir. Bilgi uçuranlar üç gruba ayrılır:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Enformasyon sahibi organizasyon eski çalışanları, -Enformasyon sahibi istihdam edilen çalışanlar, -Organizasyon dışında olmakla beraber organizasyon içi enformasyona sahip olan paydaşlar.

Kaynak: (Aktan, 2015: 23-24-25).

Bu tanımlardan yola çıkarak bilgi uçurma, örgüt içerisinde ahlaki değerlere uygun olmayan, etik dışı uygulamaların tekrarlamasını engellemek için örgüt içinde veya örgüt dışında bir makama bildirilmesi olarak tanımlanabilir.

Bilgi uçurma tam olarak tanımlanabilmesi için eylem, sonuç, aktör, güdü, konu, hedef ve alıcı olmak üzere yedi unsurun da bulunması gerektiği anlaşılmaktadır (Chiu, 2003: 65). Bu bileşenler tanımlayıcı ve nitelikleri özellikleri bakımından aşağıdaki Tablo 2’ de daha açık görülebilir.

Tablo 2. Bilgi Uçurma Davranışları Bileşenleri

Bileşen	Tanımlayıcı	Niteleyici
Eylem	İfşa	Kasti/Kasıtsız Yetki dâhilinde/Yetki dışında Zorunlu/Zorunlu olmadan Rolü gerektirdiği/Rolün gerektirmediğini
Sonuç	Kamuya bilgi verme Kamuya bilgi vermeme	İmzalı/İmzasız (İsimsiz/İsimli)

Bileşen	Tanımlayıcı	Niteleyici
Aktör	Çalışan	İç denetçi Etik üyesi Diğer
	Örgüt üyesi	Daha önce çalışmış/Halen çalışan
	Kurumun veri ya da bilgilerine erişme ayrıcalığı bulunan kişi	Daha önce çalışmış/Halen çalışan
Güdü	Özgecilik (alturizm)	Kişisel çıkarı olmadan kamu yararına
	Bencillik	Kamu yararı ve kendi çıkarı için
Konu	Yasa dışılık	Önemli/önemsiz
		Güncel/geçmiş/potansiyel
	Ahlakdışı davranışlar (immoral act)	Önemli/önemsiz
		Güncel/geçmiş/potansiyel
Tüzüğe aykırılık	Önemli/önemsiz	
	Güncel/geçmiş/potansiyel	
Hedef	Örgütte oluşan Örgüt kontrolünde oluşan ya da örgütü kapsayan Örgüt üyesini kapsayan	Görevde/Görevden ayrılmış
Alıcı	Örgüt içinden yetkililer Örgüt dışından yetkililer	Resmi ya da geleneksel iletişim yolları ile
	Basın	Resmi ya da geleneksel iletişim yollarını pas geçerek

Kaynak: (Vandekerckhove, 2006: 4).

Bilgi uçurana koruma sağlayan, bilgi uçurma eğitimini zorunlu kılan ve bireylerin bilgi uçurma eylemi öncesinde, sırasında ve sonrasında rehberlik ve destek araması için bağımsız bir kişi belirleyen bilgi uçurma politikaları oluşturmalı ve uygulamalıdır (Erickson vd., 2019: 724).

Bilgi uçurma konusunda iki farklı görüş bulunmaktadır. İlk görüşe göre bilgi uçurma örgütte etik olarak doğru bulunmayan, olumsuz sonuçları olan, örgütü ve çalışanları zor duruma sokan istenmeyen bir davranış olarak görülmektedir. Diğer görüş ise bilgi uçurmanın belirli koşullar altında örgüte ve topluma fayda sağlayan, etik olarak kabul edilen ve hatta teşvik edilen bir olgu olarak görülmesi gerektiğidir. Günümüzde hem uygulayıcıların hem de araştırmacıların ikinci bakış açısını giderek daha fazla benimsediği görülmektedir (Çiftçi, 2017: 149).

Bu bölümde bilgi uçurma kavramının ne anlama geldiğinden, alan yazındaki kelime karşılıklarından ve bilgi uçurma davranışının bileşenlerinden bahsedilmiştir.

2. Bilgi Uçuran (Whistleblower) Kavramı

Bilgi uçuran (whistleblower) kavramı 1971 yılında bir konferansta ilk defa Ralph Nader tarafından kullanılmıştır (Miceli ve Near, 2013: 433). Örgütlerde olumsuz etik dışı olayları gündeme getiren ve bilgi uçurma sürecini oluşturan kişi bilgi uçuran olarak tanımlanmaktadır (Taş ve Antalyalı, 2015: 36). Bilgi uçuranlar, örgüt içinde kendisine emredilen eylemin insan haklarına aykırı olduğuna veya üçüncü kişilere zarar vereceğine inandığı için harekete geçen bireylerdir (Near vd., 2004). Bilgi uçuranlar, adaletsizliği ortaya çıkarmak için büyük bir kişisel maliyeti göze alırlar (Dungan vd., 2019: 1). Bu tanımlardan yola çıkarak bilgi uçuran, örgüt içerisinde meydana gelen etik dışı uygulamaları yetkili makamlara bildiren kişi olarak tanımlanabilir.

Bilgi uçuranlar örgüt içindeki yanlış uygulamaların sona ermesine katkı sağlayabilmektedirler. Böylelikle hem örgütün hem çalışanları zarar görmekten ve dava maliyetler, satışlardaki düşmeler gibi olumsuz durumlardan örgütlerini koruyabilmektedirler (Miceli ve Near, 1985: 526). Ancak bilgi uçuranlar bilgi uçurma süreci sonucunda kendilerini riske de atmaktadırlar (Desjardins, 2014: 168). Bilgi uçuranların karşılaşılabileceği bazı riskler şu şekildedir (Gerçek, 2005: 32-33; Çiğdem, 2012: 69; Ayar, 2020: 70).

- Bilgi uçuran üzerine dikkat çekilebilmekte ve örgütteki yöneticilerce sorunlu çalışan olarak değerlendirilebilmekte,
- Bilgi uçurana zor işler verilerek ona dair başarısızlık algısının yaratılarak, işten çıkarılması için zemin hazırlanabilmekte, olumsuz referanslar verilerek ya da diğer işverenler etkilenerek kariyeri yok edilebilmekte,
- Bilgi uçuran ifşada bulunmaması için “Bir daha bu şehirde veya sektörde çalışamazsın!” türünde tehditlere maruz kalabilmekte,

- Bilgi uçuran işten ve arkadaşlarından uzaklaştırılabilmekte, yalnız ve bırakılabilmekte, aşağılanabilmekte,
- Bilgi uçurmanın elde ettiği bilgilerin “çalındığı” veya “yasal olmayan yollardan elde edildiği” şeklindeki iddialarla kişi dava edilebilmektedir.

3. Bilgi Uçurmanın Özellikleri

Bilgi uçurma, dört özellik içeren bir nevi muhalefet biçimidir. Bu özelliklere göre bilgi uçurma ilk olarak, yapılan açıklama bireysel bir eylemdir. İkincisi, bu bilgiler kamuya açık ve kamuya açık hale getiren kuruluş dışındaki bazı taraflara ifşa edilir. Üçüncüsü, ifşa edilen bilgiler bu organizasyondaki bazı önemsiz olmayan suistimallerle ilgilidir. Son olarak muhbir, bir gazeteci veya halktan değil, o örgütün bir üyesidir (Johnson, 2003). Kısacası bilgiyi uçuran kişi, bir kuruluş içindeki yanlışları ortaya çıkaran kişidir (Schultz ve Harutyunyan, 2015: 88).

Her bilgiyi açık etme eylemi bir bilgi uçurma değildir. Bilgi uçurmanın birtakım özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler aşağıdaki gibidir (Arslan ve Kayalar, 2017: 16);

- Gönüllü olarak gerçekleştirilir,
- İyi niyetli olarak hareket etmiş olmak gerekir,
- Herhangi kişi veya kurumdan eyleme geçmek için izin almaya gerek yoktur,
- Kamu yararı gözetilerek gerçekleştirilir,
- Gerçekleştiren kişinin rol tanımında ifşa etme veya olumsuz durumları rapor etme bulunmayabilir,
- Gerçekleştiren kişi kişisel çıkar gözetmez,
- Bilinçli olarak gerçekleştirilir,
- Bilgi uçurmanın, şu anda veya geçmişte örgütün bilgilerine erişme hakkı olan bir kişi olması gerekir.

Kasıtlı bilgi uçurma, yasa ve ahlak dışı bilgileri yetkili bir makama ve kamu yararına olan bir kişiye bildirmeyi içerir. Ancak muhbir bu faaliyeti gerçekleştirirde gönüllüdür, zorlanmamıştır.

4. Bilgi Uçurmanın Kuramsal Temelleri

Bilgi uçurma, örgüt üyelerinin örgütlerde karşılaştıkları yasa ve etik dışı bir durumu bir süreç dahilinde örgüt içi ve dışı makamlara iletmediği bir süreç olarak ifade edilmektedir. Bu açıdan bilgi uçurma kavramının örgüt psikolojisi içerisinde yer alan “gizil kontrol”, “destekleyici düşünme”, “sadakat”, “sosyal öğrenme” kuramları incelenerek kavramsallaştırılması önem arz etmektedir.

4.1. Gizil Kontrol Kuramı

Bilgi uçurma kavramı, Tompkins ve Cheney'nin (1985) geliştirdiği Gizil Kontrol Kuramında (Theory of Unobtrusive Control) örgüt içi iletişim ve kontrol aracı olarak ifade edilmektedir. Gizli kontrol kuramı, örgütün üyelerini kontrol altında tuttuğu ve bununda örgüt içi iletişimi belirlediği varsayımına dayanmaktadır (Bullis, 1991). Bu kuram bilgi uçurma kavramını örgütsel vatandaşlık ve özdeşleşme süreci olarak ele alarak bilgi uçurma davranışını örgüt içinde belirlenip kontrol edilebilen bir davranış olduğu varsayımına dayanmaktadır

Tompkins ve Cheney'e göre (1985) göre bu kuramına göre yöneticiler, çalışan yasa ve etik dışı bir davranışı üst yönetime veya örgüt dışı makamlara bildirip bildirmeme konusunda teşvik edici ve yönlendirici olabilmektedir. Kuramın bir diğer özelliği, çalışanların örgüt yöneticilerinin kendilerini yönlendirdiği konulara riayet etmesidir. Son özelliği ise örgüt üyelerinin, örgüte karşı olan psikolojik ve örgütsel bağlılıkları ile kendilerini örgütün bir vatandaşı olarak görebilme dereceleri ile ilgilidir. Bu kuram bilgi uçurma kavramını örgütsel vatandaşlık ve özdeşleşme süreci olarak ele alarak bilgi uçurma davranışını örgüt içinde belirlenip kontrol edilebilen bir davranış olduğu varsayımına dayanmaktadır (Ray, 2006).

4.2. Destekleyici Düşünme Kuramı

Destekleyici düşünme kuramı (Promotive Thinking Theory veya Free-Thinking Theory), örgüt üyelerinin örgüt içindeki etik ve hukuk dışı durumları, uygulamaları özgürce ifade edebilmeleri olarak ifade edilebilir (Estlund, 1995). Gordon ve Miyake (2001)' e göre ise, bilgi uçurma davranışının temelinde eleştirel düşünce ve örgütlerin eleştirel bir biçimde yönetilmesi gerektiği anlayışı bulunmaktadır. Destekleyici düşünme kuramının, bilgi uçurma davranışının örgüt üyelerinin fikir ve düşünceleri özgürce ifade edebilmesi ve örgütteki olumsuzlukların eleştirel bir dille ve şeffaf olarak ifade edilmesini öngörmesi sebebiyle, bilgi uçurma davranışının nedenlerini anlamlandırma amacına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

4.3. Sadakat Kuramı

Sadakat kuramı, örgütte etik dışı ya da hukuka uygun olmayan bir durumun olduğunu öğrenen örgüt üyesinin bu durum karşısında etik bir ikilem yaşayacağını, öncelikle örgütüne olan bağlılığının ve iş tatmininin düşeceği ve örgütüne olan sadakat durumunu sorgulayacağı ve buna istinaden bilgi uçurma davranışın gerçekleşip gerçekleşmeyeceği varsayımına dayanmaktadır (Dozier ve Miceli, 1985).

Hirschman'a göre, örgütte ortaya çıkan bir etik dışı bir durumu belirleyen ve buna istinaden bilgi uçuran bir örgüt üyesinin örgütünden kendi isteğiyle ayrılmadığı veya iş akdinin sona erdirildiği durumlarda, bireyin örgütüne olan sadakatinin belirleyici olup; bireyin örgütüne yönelik sadakati yüksekse, birey etik ve yasa dışı durumlar karşısında örgütünden ayrılmayı tercih etmekte ve çoğunlukla tepkisini içsel bilgi uçurma kanallarıyla gerçekleştirmektedir (Perry, 2015).

4.4. Sosyal Öğrenme Kuramı

Örgüt üyeleri, örgüt içinde diğer üyelerin tavır ve davranışlarını ve bunun sonucu ortaya çıkabilecek olası sonuçları gözlemlemektedirler. Eğer ortaya çıkan sonuç örgüt, bireyler ve toplum açısından olumlu ise davranışları taklit etmektedir; fakat olumsuz sonuçlanmışsa bireylerce taklit edilmemektedir (Miller ve Dollard, 1950). Ayrıca bilgi uçurma davranışı sonucunda bu eylemi gerçekleştiren bireye ceza veya ödül takdir ediliyorsa bu davranışın ortaya çıkma durumu buna göre de değişiklik gösterecektir (Liu vd., 2015). Örgüt üyelerinin tecrübeleriyle aktarılan ve birbirlerinden öğrendikleri durumları örgüt içi problemlere çözüm bulabilmek için kullandıkları bilinmekte olup; ancak Near ve Miceli (1985) bilgi uçurma kavramının sadece sosyal öğrenme süreci olarak ifade edilmesinin böyle karmaşık bir kavramı açıklama noktasında yetersiz kalacağını bildirmişlerdir.

4.5. Sosyal Sistem Kuramı

Parsons (1967) bilgi uçurma kavramını doğrudan kullanmaz ama bu kavrama zemin hazırlayan örgüt yapılarını tanımlar (Parsons, 1967). Örgütler sosyal yapılar olup; yaşamlarını devam ettirmeleri sosyal bir bütünlük içinde olmasına, bu sosyal yapıyı oluşturan unsurların dengeli olarak düzenlenmesine bağlıdır (Robertson, 1991). Sosyal yapısı bozulmuş kaos durumu yaşanan örgütlerde oluşan dalgalanma ve düzensizlik halinde bilgi uçurma davranışı daha fazla yaşanacak ve bu örgütlerin yaşamı sona erecektir (Miceli vd., 2013). Bilgi uçurma kavramına dair yapılan araştırmalara, sosyal sistem

kuramı örgüt kültürüne, örgüt içi rol ve takımlara getirdiği farklı bakış açısı nedeniyle konu olmuştur.

4.6. İletişimsel Eylem Kuramı

Habermas (2001), iletişimsel eylem kuramını kapitalizm ve modern dünyanın getirilerine, örgüt üyelerinin bir karşılık verme çabası olarak ve ‘yaşam dünyası’ kavramını temel aldığı şeklinde ifade etmektedir. Buradan hareketle, örgütün üyesi olan ve örgüt içindeki ahlak veya hukuka aykırı bilgiye sahip olan bilgi uçurmanın örgütün yaşamını sonlandırmasına neden olabilme ihtimaline rağmen örgütüne başkaldırı göstererek elindeki bilgiyi paylaşmak istemesi durumu iletişimsel olarak aklın önceliğine dayanmaktadır (Habermas, 2001). Ayrıca Rikowski’ye göre (1996), bilgi uçurma davranışı genelde sistemi ve özelde örgütü koruma çabası olup; bilgi uçuran ise bireysel veya toplumsal faydasını ön planda tutan gönüllü olarak gerçekleştirilen, Marksist bir eylemdir (Rikowski, 1996).

4.7. Sosyal Takas Kuramı

Miethe (1999) bilgi uçurma davranışının temelinde bireyin çıkar ya da ödül elde etme beklentisi olduğunu belirtmektedir (Miethe, 1999). Sosyal takas kuramına göre, örgütte yaşanan hukuk veya etik dışı durumu fark eden ve bunun sonucunda çıkar (terfi, ödül, hediyeler vb.) elde etmeyi başaran birey, bir nevi tek taraflı gücü de ele geçirmiştir. Bu güç bilgi uçurana diğer örgüt üyeleri tarafından saygı gösterilme, itaat etme gibi bazı faydaları sağlayacaktır (Blau, 1986). Buradan hareketle sosyal takas kuramı, bilgi uçurma davranışı örgütte yaşanan sosyal bir süreç olarak değerlendirmekte, bilgi uçurmanın çeşitli çıkarlar elde etmek isteyebileceği durumları açıklamaya çalışmaktadır.

4.8. Etik Kuramı

Bilgi uçurma kavramı etik kuramlara dayandırılarak, etik bir düzlemde incelenebilir. Finn ve Lampe (1992), bilgi uçurma ve ahlaki davranış arasında olumlu yönlü bir ilişkinin olduğunu bildirmiştir. Örgütlere ortaya çıkan bilgi uçurma davranışının kökenini aslında örgütsel adalet anlayışında yaşanan problemlerden kaynaklanmaktadır. Örgütte yaşanan etik ihlaller, yanlış davranış, aykırılıklar ve haksızlıklar karşısında durmayı, cesaretli olmayı bir erdem olarak tasvir eden adalet anlayışında örgütteki olumsuzlukları ortadan kaldırmak veya düzeltmek için gerçekleştirilen bilgi uçurma davranışı bir erdem olarak kabul edilir ve bireyin adalet anlayışının bir gereği olarak kabul edilir (Velasquez ve Velasquez, 2002).

Özetle; bilgi uçurma kavramının dayandığı temel kuramlarından bahsedilmiş ve bu kuramlara dair ayrıntılı açıklamalara yer verilmiştir.

5. Bilgi Uçurmanın Nedenleri

Görevi kötüye kullanma, kötü yönetim, personel veya işyeri şikâyetleri, maddi çıkarın amaçlı sömürü (rüşvet, yolsuzluk ve hırsızlık), profesyonel olmayan davranış, kaynak israfı, yanlış karar, cinsel istismar, çıkar çatışması, ayrımcılık, kanun ihlali gibi davranışlar bilgi uçurmayı içeren belli başlı yanlış davranışlar olarak sıralanabilir (Fettahlıoğlu ve Demir, 2014: 8). Bilgi uçurma eylemi bazı nedenlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenler aşağıdaki gibidir:

- Bilgi uçurma, bir ihlal bariz olduğunda gerçekleşir (Greenberger vd., 1987: 534).
- Bilgi uçurmanın amacı zarar vermek değil, dolandırıcılık ve suçlamaları önlemektir (Zakaria, 2015: 231).
- Bilgi uçurma, halkın hürriyetini, güvenliğini ve sağlığını tehdit eden, hukuka aykırı ve savurgan faaliyetlere yol açan idari faaliyetlerin durdurulması ve önleyici tedbirlerin uygulanması için yapılmaktadır (Cemaloğlu ve Akyürek, 2017: 129).
- Bilgi uçurma ile kuruluşu etik ve ahlaki nedenlerle kötüye kullanma, dolandırıcılık, yolsuzluk, suçlar, hatalar veya kötü davranışlar rapor edilir (Farooqi vd., 2017: 70).
- Etik dışı davranışların açıklanması, örgütte yasa dışı veya etik olmayan durumlara boyun eğmemek ve bu yanlış durumu önlemek için yapılır (Cemaloğlu ve Akyürek, 2017: 126).
- Bilgi uçurmanın amacı, kamu değerlerine verilen zararın tespitini kolaylaştırmak ve kamu sektörü kuruluşlarının bütünlüğünü yeniden sağlamak için zamanında önlemler düzenlemektir (Palumbo ve Manana, 2019: 95).
- Bilgi uçurma, kurumsal ve kişisel çıkar çatışmaları nedeniyle kurumsal gücün kötüye kullanılması, kurumsal kaynakların israfı, kurum içindeki bilgilerin kasıtlı olarak kötüye kullanılması ve yolsuzluk gibi bilgi uçurmaya konu olabilecek davranışları ortaya çıkarmak için yapılmaktadır (Topgül, 2018: 155).

Yukarıda bahse konu olan nedenlerden dolayı örgütlerde bilgi uçurma davranışı gözlemlenmektedir.

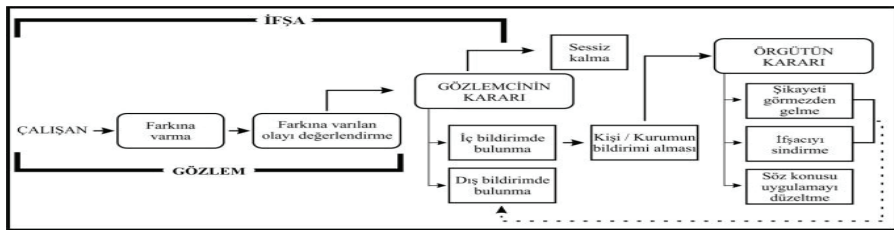
6. Bilgi Uçurma Süreci

Bilgi uçurma, şüpheli durumların belirlenmesi, bir suçun bildirilip bildirilmeyeceğine karar verilmesi, ihbarlara ve ihbarcılara yanıt verilmesi gibi adımlardan oluşan rasyonel bir süreç olarak kabul edilir (Valentine ve Godkin, 2019: 277). Bilgi uçurma sürecinde yer alan diğer aşamalar ise aşağıdaki gibidir (Trevino ve Nelson, 2004, 80-83, akt., Özler vd., 2010: 172):

- İlk olarak ilgili yöneticiye başvurmak,
- Konuyu aile ile tartışmak,
- İlgili yöneticinin soruna duyarsız olması sonucunda diğer kademelerle iletişime geçilmesi,
- Kuruluştaki etik ile ilgili görevli veya kamu baş denetçisi (kuruluş içindeki yasa dışı ve / veya etik olmayan iddiaları araştırarak ve rapor edecek büro) ile ilişki kurmak,
- Örgüt dışında ilgililerle iletişim kurmayı düşünmek,
- Örgüt dışındaki ilgili herhangi birime veya kuruma başvurmak ve işten ayrılmak.

Bir süreç olarak bilgi uçurma, örgüt üyesi tarafından etik, yasa dışı olayın fark edilmesi ile başlar. Gözlemcinin kararı, ilgili yönetici/kuruma başvurusu örgütün konuya dair aldığı kararlar şeklinde devam eder. Bu işlemin amacı istenmeyen sonuç ve durumu ortaya çıkarmaktır. Şekil 1'de bilgi uçurma süreci özet şeklinde gösterilmiştir (Arslan ve Kayalar, 2017:17).

Şekil 1. Bilgi Uçurma Süreci



Kaynak: (Arslan ve Kayalar, 2017: 17).

Şekil 1'de bilgi uçurma süreci ayrıntılı olarak ifade edilmiş olup; bu kısımda bilgi uçurma sürecine dair bilgilere yer verilmiştir.

7. Bilgi Uçurmayı Etkileyen Faktörler

Birçok çalışan, kuruluşlardaki etik, ahlak dışı ve yasa dışı faaliyetleri fark eder. Ancak bazıları bu uygulamaları yetkililere bildirmeyi isteyebilir. Birey-

ler örgüt içinde tanık oldukları etik veya yasa dışı eylemler karşısında ne yapacaklarına çeşitli faktörlere göre karar verirler (Gökçe ve Oğuz, 2015: 52).

7.1. Kişisel Faktörler

Bilgi uçurmada örgütsel suçlar ve etik olmayan hususlar hakkında bilgi sahibi olan bir kişi, kişilik faktörlerinden dolayı rahatsız edici bir durumda uygun olmadığını düşündüğü durumları ortaya çıkarmak için bilgi uçuracaktır (Brodie, 1998: 56).

Bu kişiler genellikle evlidir, mükemmel iş performansı sergilemektedir, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı yüksek seviyelerdedir, iyi eğitimlidir, örgütsel yüksek basamaklarda bulunmaktadır, genellikle erkektir, uzun yıllardır aynı bölümde çalışmaktadır, belirsizliğe toleransı yoktur, genellikle diğer çalışanlardan daha yaşlıdır (Mercan vd., 2015: 172).

Bireylerin benlik kavramlarının ahlaki nitelikler (şefkatli, adil, dürüst vb.) çerçevesinde düzenlenmesini ifade eden ahlaki kimlik, bilgi uçurmaya dair karar vermede etkili bir faktördür. Bir kişi kimliğinde ne kadar çok ahlaki özelliğe sahipse, bu özelliklerle çelişen yanlış davranışlara o kadar güçlü tepki verir (Watts ve Buckley, 2017: 672).

7.2. Durumsal Faktörler

Örgütteki göz ardı edilemeyecek ölçüde yanlış uygulamaların olduğunun farkında olan bu kişiler, yapılan uygulamaların ve ahlaki olmayan davranışların örgütteki diğer kişilere, örgülerine zarar verdiğini düşündükleri zaman harekete geçmektedirler (Fettahlıoğlu ve Demir, 2014: 11). Tanık olunan hareketin türü, çalışanın eyleme direkt tanık olup olmadığı gibi konular da durumsal faktörler olarak çalışanın bilgi uçurmaya iter ya da onu bilgi uçurma konusunda engeller (Near ve Miceli, 1995). Etik değerlere daha fazla önem veren bireylerin, örgütlerindeki etik dışı durumların sona ermesi, örgütsel bağlılıklarının yüksek olması ve diğer örgüt üyeleri ile pozitif ilişkiler kurmak istemeleri gibi nedenlerle bilgi uçurdıkları gözlemlenmiştir (Stewart, 1980).

7.3. Kültürel ve Etik Faktörler

Çalışanların kültürel değerlerinin de bilgi uçurmayı etkilediği görülmektedir. Etik dışı, yasalara, kurallara aykırı uygulamaların bildirilmesi açısından teşvik edici kültürel değerlerin olması çalışanları bilgi uçurma konusunda cesaretlendirmektedir (Celep ve Konaklı, 2012: 68) Farklı kültürlerle göre bilgi uçurmaya yönelik algılamalarda farklılık göstermektedir. Örneğin, Japonya ve Çin gibi Asya ülkelerindeki çalışanlar, Amerika, Avrupa gibi Batı ülkelere nispeten daha fazla bilgi uçurma davranışı sergilemektedir. Buradan

hareketle kolektivist kültürün yaşandığı toplumlarda bireyci toplumlara göre daha fazla bilgi uçurma davranışlarında bulunulduğunu sonucuna ulaşılabilir (Cemaloğlu ve Akyürek, 2017: 129).

7.4. Örgütsel Faktörler

Örgütte terfi, ödül alma, örgütün imajını ve pazara payını koruması gibi niyetlere sahip olan örgüt üyelerinin bilgi uçurma davranışında bulunduğu bildirilmiştir (Baynes, 2002). Bilgi uçurmanın diğer bir belirleyicisi, çalışanların etik veya etik olmayan davranışlarını etkin bir şekilde etkileyen örgütsel etik kültürüdür. Yöneticilerin etik davranışları teşvik edip ödüllendirdiği ve etik olmayan davranışları cezalandırdığı örgütlerde etik davranışın artması beklenmektedir (Zhang vd., 2009:29).

Bilgi uçurmaya neden olan diğer örgütsel nedenler; yetki ve görevin kötüye kullanılması, örgüt üyelerine ve paydaşlarına kötü davranma ve adil, eşit davranmama, örgütün ve kamunun imkânlarını bireysel menfaatler için kullanma, görevini yapmama ve ihmal etme, çalışma saatlerine uymama, sık sık rapor ve izin alma, örgüt üyelerini örgüt yönetimi aleyhinde yönlendirme, haksız görevden almalar ya da usulsüz atamalar, kanunsuz işlemler yapma, hediye alma yasağına aykırı hareket etme, kaçak işçi çalıştırma, fazla çalıştırma, çalışanların maaşlarını ödememe gibi nedenler belirlenebilir (Kohn, 2000; Patel, 2003; Macey, 2007; Martin, 2009; Bowen, Andrew ve Rajgopal, 2010). Bilgi uçuran kişiler ise, örgüt içinde mobbing, sosyal yalıtım, işi kaybetme, intikam gibi istenmeyen durumlarla karşı karşıya kalmaktadır (Chiu, 2003:65-66).

Bilgi uçurma davranışını etkileyen faktörler olan; kişisel faktörler, durumsal faktörler, kültürel ve etik faktörler ve örgütsel faktörlere dair bilgilere yer verilmiştir.

8. Bilgi Uçurmanın Boyutları

Alan yazında bilgi uçurma kavramı, bilgi uçurulan makama göre içsel (internal whistleblowing), dışsal (external whistleblowing) ve sessizlik olarak üç başlıkta incelenmektedir (Sayğan, 2011: 92-93).

8.1. İçsel Bilgi Uçurma

İçsel bilgi uçurma, örgüt içindeki yolsuzluğu ve yanlış gözlleyen ya da şahit olan örgüt üyesinin söz konusu olayı yazılı ya da sözlü olarak fark edilen hatayı örgütte ilk olarak yöneticilere, yetkililere veya ilgililerin dikkatine sunmak ve onları bilgilendirmektir (Aksu vd., 2016: 1730).

İşsel bilgi uçurma, örgütlerde ortaya çıkan yasa dışı veya etik olmayan uygulama ve davranışları düzeltmek için bir fırsat olarak görülmektedir (Liu vd., 2015:109). Eğer yetkili olan kişi bilgi uçuran tarafından kendisine iletilen bilgiyi önemser ve sorunu ortadan kaldırmaya çalışırsa bu durum örgütte sona erecektir. Bilgi uçuran, yaşanan olumsuz davranışı yöneticiye iletmesine rağmen sonuç alamazsa yöneticide bir üst yetkilisine gidip açıklayabilir. Örgütte ortaya çıkan ahlak veya yasa dışı davranışın ortadan kaldırılması için örgütte yapılan bütün raporlama eylemleri işsel bilgi uçurmadır (Nayır, 2012: 32). Örgütler tarafından desteklenen ve örgütte etkin olarak gerçekleşen işsel bilgi uçurma süreçleri sayesinde dışsal ifşa süreçlerinin önlenebileceği ileri sürülmektedir (Nayır ve Herzig, 2012:199). Örneğin; Amerika'da gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçlarına göre, Amerika'da çalışanların %97'sinin işsel bilgi uçurmayı tercih ettiği tespit edilmiştir (Kenny, 2019:18).

Bilgi uçurma, örgüt içi sadakat ve bağlılığa aykırı olarak algılanabilir ve örgütte etik olmayan ve yasa dışı davranışlar görmezden gelenebilir. Ancak uzun vadede, işletmenin ve kamunun zarar göreceği göz önünde bulundurulduğunda, bilgi uçurmanın yönetimce desteklenmesi önemlidir (Andrade, 2015). İşsel bilgi uçurma örgütteki olumsuz davranışların örgüt içinde yetkililere bildirilmesi, müdahale edilmesi ve önlem alınabilmesi önemli ve gerekli bir davranış olup; örgüt açısından olumlu sonuç doğuracaktır (Çiğdem, 2013: 98). Bu yüzden bazı örgütler, örgüt üyelerinin işsel bilgi uçurma yöntemine başvurulmasını olumlu karşılamaktadır. Bu tip örgütler, örgüt içindeki olumsuz veya etik, yasa dışı durumları ortadan kaldırmak ve önlemek istemektedir. Böylelikle, yapılan örgüt içindeki hataları kabul etmeye ve sorunlarla başa çıkmaya hazır, sorumluluk sahibi bir örgüt itibarı oluştururlar. Oluşturdukları bu itibar ile örgüt, paydaşlarının ya da müşterilerinin zihninde şeffaf, etik değerlere bağlı, güvenilir bir örgüt olarak yer edecektir (Banerjee ve Roy, 2014:11).

8.2. Dışsal Bilgi Uçurma

Dışsal bilgi uçurma örgütte ortaya çıkan yanlış olay ya da uygulamaları örgüt dışındaki üst birimlere, yasal mercilere, medyaya, çeşitli mesleki örgütlere sözlü veya yazılı olarak bildirmektir (Celep ve Konaklı, 2012: 68). Dışsal bilgi uçurma işsel olarak bütün başvuruların kaynakların denendiği ama sonuç alınmadığı, örgüt içi yetkililerin yapabileceklerinin sınırlı olduğu ve sorunun devam edebilirliğinin yüksek olduğu durumlarda tercih edilmektedir (Aksu vd., 2016:1730).

Dışsal bilgi uçurma çoğunlukla işsel bilgi uçurmadan sonra gerçekleşir. Dışsal bilgi uçurma, suistimali durduramayan ve düzeltemeyen başarısız bir

örgütü ifşa ettiğinden, örgütün kamuoyu gözünde itibar kaybetmesine, hükümet incelemesine maruz kalmasına, ağır para cezaları almasına ve örgütte karşı davaların açılmasına yol açabilir (Kaptein, 2011:515). Dışsal bilgi uçurma eyleminin örgüt dışına yapılmasını meşru kılan bazı şartlar aşağıdaki gibidir (Uyar ve Yelgen, 2015: 91):

- Örgüt içerisindeki yasaya aykırı veya etik olmayan davranışın tüm topluma maliyeti çok yüksek boyutlarda ve çok ciddi ise,
- Bilgiyi uçuran, sahip olduğu ikna edici kanıtları mantıklı ve tarafsız olduğuna inandığı bir yetkili ile paylaşmış ise,
- Bilgiyi uçuran bu konudaki kaygılarını örgüt üst yönetimine bildirmiş ise,
- Bilgiyi uçuran üst yönetimdeki kişilere konuyu aktarıp onlardan tatmin edici bir ilgi görmemiş ve çaresiz kalmış ise,
- Bilgiyi uçuran, olayı kamuoyuna sunmak suretiyle mevcut kötü uygulamanın sona ereceğine inanmaktadır.

8.3. Sessizlik

Sessizliğin birinci nedeni, şahit olunan olumsuzluklar karşısında hiçbir şey yapılamayacağı inancı; diğer nedeni ise bilgi uçurmanın toplumda kötü bir davranış olarak adlandırıldığı ve genellikle bilgi uçuranlara misilleme yapılacağı düşüncesidir (Baltacı, 2017: 22).

Ayrıca sessiz kalmanın diğer nedenleri de aşağıdaki gibidir (Nalçı, 2017: 106-110):

- Bilgi uçurmanın ispiyonculuk olarak görülmesi,
- Arkadaşlık ilişkilerini koruma,
- Çözüm bulunamayacağı düşüncesi,
- Gözlemcinin kendini açığa çıkarma korkusu,
- İş arkadaşının ekmeğiyle oynamak istememesi ve o kişinin ailesini düşünmesi
- Dediklerini ispatlayamama korkusu,
- Bilgi uçurmanın korunamaması,
- Toplumun değer yargıları,
- Müdahale edersen başın ağrır düşüncesi,

- Olan bitenin dışarıdan bilinmesi sonucunda kurumun zarar görme korkusu,
- Cesaret eksikliği.

Örgütte bilgi uçurma kültürünün oluşturulabilmesi için öncelikli olarak örgütsel sessizliğin ve bilgi uçurmanın bir suçlama şekli olarak algılanmasının önüne geçilmesi gerekmektedir. Böylelikle örgüt üyelerinin kendilerini tehdit altında hissetmelerinin önüne geçilebilir (O'Dowd vd., 2010).

Bilgi uçurma davranışının içsel, dışsal ve sessizlik boyutlarına bu kısımda yer verilmiş ve bu boyutlara dair açıklamalar yapılmıştır.

9. Bilgi Uçurmanın Sonuçları

Bilgi uçurma eyleminin gerçekleşmesi sonucu bilgi uçuran ikramiye, maaş zammı, terfi gibi olumlu sonuçlarla karşılaşabileceği gibi ifşa davranışından dolayı ikili ilişkilerin zayıflaması, ücrette kesinti yapılması, örgüt tarafından misillemeye maruz kalma, hain, ispiyoncu gibi yakıştırmalarda bulunulmasıdır (Arşan ve Kayalar 2017: 18).

Ayrıca bilgi uçurma eylemi başka olumsuz sonuçlar da bulunmaktadır. Bunların bazıları şunlardır (Uyar ve Yelgen, 2015: 88-89; Arşan ve Kayalar, 2017: 18):

- Açıklanan bilginin niteliği veya oluşturduğu sorun yerine bilgiyi açıklayan kişiye dikkat çekilmekte ve onun üzerine gidilmektedir.
- Etik dışı uygulamaları alışkanlık haline getiren yöneticiler veya işverenler, bilgiyi ifşa eden kişiyi “kronik sorunlu çalışan” olarak tanımlanmaktadır.
- Bilgiyi ifşa edene “bir daha bu şehirde veya sektörde çalışamazsın” türünde tehditlerle açıklama yapması engellenmektedir.
- Bilgi ifşası yapan bilgi kaynaklarından ve iş arkadaşlarından uzaklaştırılmaktadır.
- Bilgileri ifşa eden kişiye üstesinden gelemeyeceği görev ve sorumluluklar verilerek başarısızlığına zemin hazırlanmaktadır.
- “Yeniden yapılanma” gibi nedenlerle bilgi ifşa edenlerin işten çıkarılması, aykırı pozisyonlara atanmaları veya herhangi bir randevu talebini reddedilmesi yaygın yıldırma taktikleri olarak kullanılmaktadır.
- Usulsüzlüğü bilgi uçurma eylemiyle bildirene karşı misilleme eyleminde bulunmaktadır.

Bilgi uçurma sonucu misilleme ile karşılaşan birey, bunun sonucunda etrafındaki kişiler tarafından duygusal olarak yaralanabilir ve stres, şüphecilik, öfke, kaygı bozukluğu, depresyon gibi duygusal sıkıntılar yaşayabilir. Ayrıca bunlara bağlı olarak uyku bozuklukları, şiddetli baş ağrıları, evliliğin bozulması, ayrılık, boşanma hatta intihar gibi olumsuz sonuçlarda ortaya çıkabilmektedir (Lim vd., 2021: 498).

10. Bilgi Uçurmaya Yönelik Örnek Olaylar

Son yıllarda dünyada bilgi uçuranların sayısının git gide arttığı görülmektedir. Farklı örgütlerde ve farklı sektörlerde pek çok bilgi uçurma örneği ile karşılaşmak mümkündür. Bilgi uçurma kavramı ile ilgili dünyada yaşanan birkaç örnek olay aşağıda verilmiştir.

Enron, 1985 yılında kurulan ABD' nin en uzun boru hattına sahip bir doğalgaz firması olup, doğalgaz dağıtımından sorumlu iki firmanın birlikteliği ile kurulmuştur (Sağlar ve Kandemir, 2007: 23-25). Enron skandalı Arthur Andersen isimli denetim firmasının Enron 'un iflas etmesine kadar muhasebe biriminde yapılan hileleri gizlemesidir. Sherron Watkins, Enron'da genel müdür iken, şirketin muhasebesindeki yolsuzlukları fark eder ve durumu rapor ederek şirketin CEO'sunu ifşa etti. Ancak yaptığı bilgi uçurma davranışı ile müdür yardımcılığı görevinden alınarak daha pasif bir göreve atanır. Sonrasında şirket içi yolsuzlukları yetkili kişi ve mercilere bildirerek şirketten ayrılır ve bilgi uçurma sürecini başlatır. Skandalın ortaya çıkışı hem ABD' de hem de diğer ülkelerde önemli sonuçlar doğurdu. Yaşanan olay sonucunda muhasebe ve denetim sistemindeki boşluklar keşfedilmiş ve Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Sarbane Oxley Yasası başta olmak üzere Avrupa'da ve ülkemizde kamuyu korumakla ilgili hale getiren düzenlemeler getirilmiştir (Ayar, 2020: 56).

Cynthia Cooper'ın Times Dergisi tarafından yılın kahramanı seçilmesinin nedeni, dünyaca ünlü WorldCom şirketinde muhasebeci ve başkan yardımcısı olarak başlayan bir sürecin sonunda ifşa ettiği bilgilerdir. Cooper, şirketin muhasebe kayıtlarını kurcalayarak 9 milyar dolarlık yolsuzluk keşfetti ve bunu muhasebe firması Arthur Andersen'e bildirdi. Ancak denetim firması olayı görmezden geldi. Bunun üzerine Cooper firmada ortaya çıkardığı sorunları devlet yetkililerine ifşa ederek ve yolsuzluğu ortaya çıkarmıştır. (Aydın, 2003: 80).

Bir gıda firmasının yıllar önce saf elma suyu adı altında şekerli su satması olayı bilgi uçurmaya örnek olarak verilebilecek başka bir olaydır. Tüketicileri bebekler olan bu elma sularının aslında şekerli sudan farkı olmayan meyve sularıydı. Bebekler için üretilen bu meyve sularının anneler tarafından bebek-

leri için alınmıyordu. Bu durum fabrikanın üretim bölümünde çalışan işçilerden birinin bu olayı ifşa etmesine kadar sürdü (Buhler, 1991: 5).

İngiliz anestezi uzmanı Stephen Bolsin ünlü bir bilgi uçurucudur. Bolsin, 1989'da kalp ameliyatı sırasında birçok bebeğin hayatını kaybettiğini fark etmiştir. Sonraki 6 yıl boyunca dikkatini yüksek ölüm oranına ve hizmeti geliştirmeye adanarak geçirdi. İngiltere kraliyet hastanesinde uygun olmayan koşullarda çocuklara uygulanan kalp ameliyatlarına son verdi ve İngiltere'deki kliniklerde bir dizi reformda hükümete öncülük etti. Ve bu sayede kalp ameliyatlarında çocukların ölüm oranı %30 dan %5'e indirdi. Bolsin, aldığı bilgileri medya ile paylaşarak bilgi uçuran kişi konumuna geldi (Özler, Gezinler ve Şahin, 2010: 173).

1993 yılında, Dr. Jeffrey Wigand'ın çalıştığı sigara şirketinde, sigara üretimi sırasında nikotinin içine kansere neden olan ve bağımlılığı artıran kimyasalların eklendiğini ifşa etmiştir. Ayrıca Wigand itirafında, üst düzey yöneticilerin bundan haberdar olduğunu ve göz yumduklarını belirtmiştir (Miceli, 2004: 364-365).

Roche yöneticilerinden Veysi Mungan, Roche'un firmasının "NeoRecor-mon" adlı bir kanser ilacını depoya 88 bin TL, SGK'ya (Sosyal Sigortalar Kurumu) 230 bin TL olarak fatura ederek devleti 8.2 milyon TL zarara uğrattığını ortaya çıkarmıştır. Ayrıca Roche'un firmasının başka depoların SGK ihalelerine katılmasını engelleyerek, piyasaya hakim olma durumunu kötüye kullandıklarını, Roche'un piyasada fiyat belirlediği, depolar arasında ayrımcılık yaptığı, ihale süreçlerinde yurtiçi rekabet kurallarını ihlal ettiği ve Roche'un iç denetim raporunun rekabet kurallarını ihlal ettiği tespit edilmiş ve bu bilgileri de bilgileri basınla paylaşmıştır (Mercan vd., 2015: 170).

Bilgi uçurma davranışı ile ilgili olarak dünyada meydana gelen olaylar örnekler verilerek açıklanmıştır.

11. Bilgi Uçurmaya İlişkin Ulusal ve Uluslararası Düzenlemeler

Son yıllarda yasalar ve devlet kurumları, kuruluşların yasa dışı/hukuk dışı faaliyetleri ortaya çıkarmak için açık, şeffaf ve uygulanabilir süreçler uygulamasının gerektiğini belirtmektedir. Örgüt üyelerini bilgi uçurmaya konusunda karar almaya teşvik eden ve bu konuda açık kapı politikası takip eden örgütlerde bile önemli sorunların farkında olan çalışanların bu sorunları yöneticileriyle kolay kolay paylaşmadıkları görülmektedir.

İngiltere Mali Yürütme Komitesi (Free CarrierFCA) gibi düzenleyici kurumlar, denetlenen kuruluşların içsel bilgi uçurma sürecini teşvik etmek için örgütlerde bilgi uçurma içerikli raporları alan üst düzey çalışanın olması şar-

tını getirmişlerdir (Kenny, 2019:15). İşçinin bilgi uçurması ile ilgili hukuki düzenlemesi bakımından İngiliz Hukuku özel bir öneme sahiptir. Zira İngiltere 1998’de çıkardığı ve 1996 tarihli İstihdam Hakları Kanununu (Employment Rights Act) değiştiren Kamunun İlgisine Sunma Kanunu (Public Interest Disclosure Act-PIDA) ile bilgi uçurmayı mevzuatına yerleştiren ilk ülke olmuştur (Aydın, 2002:151).

Amerikan bürokrasisinin bir muhalefet yapma şekli olan bilgi uçurma ilk olarak 1960’lı yılların sonlarında ortaya çıkmış ve 1978 yılında çıkarılan Kamu Hizmeti Reform Kanunu ile kurumsallaşmıştır (Özgener, Tanç ve Ulu, 288; akt. Çiğdem, 2013:99). 1972 yılında Richard M. Nixon isimli Amerika Birleşik Devletleri başkanının istifasıyla sonuçlanan Watergate Skandalı’nın ortaya çıkartılmasında büyük rol oynayan Washington Post gazetesinden Bob Woodward’a bilgi veren ve kimliği uzun yıllar gizli tutulan “Derin Gırtlak” (Deep Throat) tarihin en ünlü bilgi uçuranları arasında W. Mark Felt yer alan almaktadır. 1974 yılında Amerika Birleşik Devletlerinde, Kerr-McGee firmasına ait pulutonyum üretim tesisindeki çok ciddi sağlık ve güvenlik sorunlarını basına ele veren Karen Silkwood’un daha sonra geçirdiği kuşku dolu bir trafik kazasında hayatını kaybetmesi, bilgi uçuranların ne gibi tehlikelerle karşılaşabileceği konusunda ürkütücü bir örnek oluşturmaktadır (Gerçek, 2005:31).

Fransa’da da işçinin işyerinde elde ettiği sırları, hem işyeri dışına ve hem de işyerindeki diğer işçilere açıklamama yükümlülüğü bulunmaktadır. Bu yüküm işyerindeki çalışma konseyi üyesi işçilerle, sendika temsilcileri bakımından daha geniş kapsamlıdır. Fransız Hukukunda bilgi uçurma işçinin ifade özgürlüğü yönünden ele alınmakta ve özellikle işçi sağlığı ve iş güvenliği hususlarında, bu özgürlüğün kullanılabilmesi kabul edilmektedir. Bilgi uçuran işçinin korunması ile ilgili bir davada Fransız Temyiz Mahkemesi işçinin işverenine zarar verme kasdı ile hareket etmemesi, kötü niyetli olmaması, hukuka aykırılıkların içinde kendisinin de bulunmaması ve ifade özgürlüğünü dikkatsizce kullanmaması koşulları ile korunması gerektiğini belirtmiştir (Aydın,2003:91).

Türkiye’de ise bilgi uçuranların korunmasını veya bilgi uçurma sürecini düzenleyen bir kanun bulunmamaktadır (Yangıncı ve Tekin, 2022:36).

12. Bilgi Uçurmaya Yönelik Yapılan Çalışmalar

Jensen (1987) etik ve bilgi uçurma arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada bilgi uçurma davranışının etik olması için iyilik, adalet ve gerçekçilik unsurlarının dikkate alınması gerektiğini belirtmiştir. Bu noktada davranışın etik olup olmadığı veya ne ölçüde etik olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

Toplumun değer yargıları, faydacılık, dini inançlar, bireysel özellikler ve dursal koşullar çerçevesinde empati gibi unsurlar yapılan bilgi uçurmanın etik olup olmadığını belirlemektedir.

Bouville (2008) çalışmasında bilgi uçurmanın ahlâklı bir davranış olup olmadığını araştırmıştır. Çalışmada bilgi uçurmanın amacına ve bu amaca ulaşmak için izlediği yola göre belirlendiğinin üzerinde durulmaktadır. Araştırma sonucunda iş görenlerin özellikle güvenlik, sağlık ve ücretleriyle ilgili bir konuda bilgi uçurma yapılarının ahlaki olmayan bir davranış olmadığını tespit edilmiştir.

Björkelo vd. (2010) bilgi uçurma davranışının öncüllerinde kişiliğin rolünü incelemek için belediye çalışanın katılımıyla bir anket çalışması gerçekleştirdi. Proaktifliği, herhangi bir talep olmadan istenmeden iş yapmak, inisiyatif almak, sorumluluk alarak sorunlu durumları bildirmek olarak tanımlanmışlar ve kişilik özellikleri ile bilgi uçurma arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırmanın bulgularına göre, yüksek düzeyde dışadönüklük ve düşük düzeyde uyumluluk boyutları, bilgi uçurmanın öncülleri olarak hareket etmektedir. Ayrıca kişiliğin bilgi uçurma üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ve bilgi uçurmanın kuruluşlarda etkili bir iç kontrol sistemi olma potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir.

Celep ve Konaklı (2012) Kocaeli İlindeki görev yapan öğretmenler üzerinde yürüttükleri çalışmalarında öğretmenlerin etik olmayan uygulamalar karşısında bilgi uçurmaya dair görüşlerini ortaya çıkarmayı amaçlamışlardır. Araştırmanın bulgularına göre öğretmenlerin bilgi uçurma davranışı göstermelerinde öncelikli olarak okulun yararını gözettikleri gözlemlenmiştir. Kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha fazla bilgi uçurma davranışı gösterme eğiliminde oldukları tespit edilmiş olup; bilgi uçurmaya dair öğretmenlerin görüşlerinin cinsiyet, hizmet süresi ve okul türlerine göre farklılaştığı görülmüştür.

Saygan ve Bedük (2013) devlet üniversitesinde görev yapan araştırma görevlileri üzerinde yürüttükleri çalışmalarında etik iklim ile bilgi uçurma davranışı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını araştırmışlardır. Bulgulara göre etik iklimin alt boyutu olan yardımsever etik iklim ile bilgi uçurma arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Fettahloğlu ve Demir (2014) akademik personelin katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmalarında bilgi uçurma ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını incelemiştir. Araştırmanın bulgularına göre örgütsel sessizlik ve bilgi uçurma arasında anlamlı ama düşük seviyede bir

ilişki bulunmuştur. Ayrıca örgütsel sessizlik nedenleri ile bilgi uçurma arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Park vd. (2014) Güney Koreli üniversite öğrencileri üzerinde yürüttüğü çalışmada; değer yönelimlerinin ve kişilik tiplerinin bilgi uçurmaya yönelik tutumları üzerindeki etkisini incelemiştir. Elde edilen sonuçlara göre çalışanların değer yönelimlerinin bilgi uçurma üzerindeki etkisi kişilik tipinden daha güçlüdür. Hukuki ve ahlaki ilkelerin yönelimi içsel, dışsal ve isim bildirilerek yapılan bilgi uçurma üzerinde önemli ölçüde etkiliyken, sosyal ilişkilerin yönelimi ise isimsiz anonim olarak yapılan bilgi uçurmayı etkiler.

Taş ve Antalyalı (2015) kamu ve özel hastanelerde görev yapan hemşirelerin katılımıyla yürüttükleri araştırmalarında hemşirelerin özel ya da kamu hastanelerinde çalışmalarının bilgi uçurma tercihlerine etkisinin olup olmadığını ve etik ile bilgi uçurma arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre özel hastanelerde çalışanların kamu hastanelere nispeten daha fazla içsel ve anonim bilgi uçurma davranışı gösterdikleri gözlemlenmiştir.

Mercan vd. (2015) yaptığı derleme niteliğindeki çalışmalarında whistleblowing (bilgi ifşası) kavramı açıklanarak, iç denetim ile ilişkisi ve iç denetimin değişen ve gelişen rolleri incelemişlerdir. Çalışmalarında Enron skandalını ortaya çıkışına etkilerine ve bilgi uçurmanın ABD’de popüler bir politik kültür haline gelişinden bahsetmektedirler.

Arslan ve Kayalar (2017) İzmir İlindeki kamu ve özel sektör çalışanlarını konu alan çalışmalarında, özel ve kamu sektörü açısından bilgi uçurma davranışı incelenmiştir. Bulgulara göre özel ve kamu sektörleri açısından bilgi uçurma yönünden bir farklılık olmadığı ancak dışsal bilgi uçurmanın kamu sektöründe daha fazla görüldüğü saptanmıştır.

Triantoro (2019) Makyavelist kişilik özellikleri ve bilgi uçurma sistemine dair lisans öğrencilerinin örnekleme oluşturduğu deneysel bir çalışma yürütmüştür. Bilgi uçurma; iyi yönetim uygulamalarını güçlendirmek ve kötüye kullanımı, olağandışı davranışları önlemek için tasarlanmış bir iç kontrol sisteminin parçasıdır. Araştırma bulguları, bir örgütün bilgi uçurma sistemine sahip olmadığında; örgüt içinde hile yapma niyetinin arttığını ve yüksek Makyavelizmin kişilik özelliğine sahip bireylerin de bireysel hile yapma niyetinin arttığını göstermiştir.

Ayar (2020) Rize, Trabzon ve Giresun İllerindeki sağlık sektöründeki özel hastanelerde çalışanları konu olan araştırmasında liderliğin, bilgi uçurma ve işgören sesliliğine etkisinde örgütsel bağlılığın aracı etkisini incelemiştir. Araştırma sonucuna göre etkileşimli liderlik ve dönüşümcü liderlik

bilgi uçurma ve iş gören sesliliğini olumlu yönde etkilediği tespit edilirken otoriter liderlik algısının ise olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Mavibaş (2022) spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademisyenler üzerinde yürüttükleri çalışmalarında örgütsel etik iklim ve şeffaflık algıları ile bilgi uçurma davranışı arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırmanın bulgularına göre, örgütsel etik iklim ve bilgi uçurma arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu, etik iklim düzeyi arttıkça akademisyenlerin bilgi uçurma yönelimlerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Özetle bu kısımda dünyada ve ülkemizde bilgi uçurma davranışı ile ilgili yapılan araştırmalar ve içeriklerine yer verilmiştir.

SONUÇ

Son yıllarda özellikle büyük ölçekli işletmelerde ve kamu kurumlarında skandalların gündeme gelmesiyle bilgi uçurma kavramı popülerlik kazanmıştır. Örgütlerin değişen koşullara uyum sağlayarak yaşamlarını devam ettirebilmesi ve sürdürülebilir rekabet avantajı kazanabilmeleri için örgütte ortaya çıkan etik değerlere aykırı ve yasa dışı davranış veya hareketlerin örgüt üyeleri tarafından tespit edilerek ilgili kurum ve kuruluşlara bildirilmesi örgüt için önem arz etmektedir.

Bilgi uçurma kavramı rüşvet, hırsızlık, kaynakların boşa harcanması, ayrımcılık, taciz, vergi kaçakçılığı gibi yasa ve etik dışı davranış, olay ve faaliyetlerin farkında olan örgüt üyelerinin, bu durumu engelleyebilecek ya da ortadan kaldıracabilecek kişi, kurum veya kuruluşlara gönüllü ve bilinçli olarak bildirmesidir (Near ve Miceli, 1985: 3-4). Bilgi uçurma, örgütsel problemlerin çözümlenmesine yardımcı olarak uzun vadede örgütsel etkinliği, verimliliği ve performansı artırmakta bu da örgüte, örgüt üyelerine ve toplumun geneline katkı sağlamaktadır. Örgütte ortaya çıkan sorunlar erkenden tespit edilemediğinde ilerleyen süreçte yanlış ve hataların ortaya çıkması zorlaşarak bu durum örgütsel, toplumsal ve küresel düzeyde sürekli büyüyen sorunlara neden olmaktadır. Bu noktada örgütte etik, adil ve güvenilir bir ortamın oluşması noktasında bilgi uçurma önemli bir kavram haline gelmektedir.

KAYNAKÇA

- Aksu, A., Yılmaz A. İ. ve Orçan A. (2016). Denetimde bilgi uçurma. *Kastamonu Education Journal*, 24(4), 1727-1748.
- Aktan, C. C. (2015). Organizasyonlarda yanlış uygulamalara karşı bir sivil erdem, ahlaki tepki ve vicdani red davranışı: Whistleblowing. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7(2), 19-36.

- Andrade, J. A. (2015). Reconceptualising whistleblowing in a complex world. *Journal of Business Ethics*, 128(2), 321-335.
- Arslan, E. T. ve Kayalar, M. (2017). Kamu ve özel sektör çalışanlarının ifşa (whistleblowing) niyeti karşılaştırmalı bir analiz. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 19(32), 15-26.
- Ayar, M. ve Özmen, C. (2017). Açık Etme (Whistleblowing) ve İspiyonlama. V. Örgütsel Davranış Kongresi.
- Ayar, M. (2020). Sağlık sektöründe açık etme (Whistleblowing). Ankara: Astana Yayınları.
- Aydın, İ. P. (1998). *Yönetmel mesleki ve örgütsel etik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Aydın, U. (2003). İş hukuku açısından işçinin bilgi uçurması (whistleblowing). *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 79-100.
- Aydın, U. (2002). *İş hukukunda işçinin kişilik hakları*, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Baltacı, A. (2017). Eğitim çalışanlarının bilgi uçurma davranışının nedenlerine ilişkin görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 4(7), 1-28.
- Banerjee, S. ve Roy, S. (2014). Examining the dynamics of whistleblowing: A causal approach. *The Iup Journal Of Corporate Governance*, 13(2), 7- 26.
- Baynes, L. M. (2002). Just Pucker and Blow: An analysis of corporate whistleblowers, the duty of care, the duty of loyalty and the Sarbanes-Oxley Act. *St. John's Law Review*, 76, 855-874
- Blau, G. J. (1986). Job involvement and organizational commitment as interactive predictors of tardiness and absenteeism. *Journal of Management*, 12(4), 577-584.
- Brodie, P.P. (1998). Whistleblowing: A moral dilemma, *Plastic Surgical Nursing*, 18(1), 56-58.
- Brennan, N. ve Kelly, J. (2007). A study of whistleblowing among trainee auditors. *The British Accounting Review*, 39(1), 61-87.
- Bouville, M. (2008). Whistle-blowing and morality, *Journal of Business Ethics*, 81, 579-585.
- Bowen, R. M, Andrew, C. C. ve S. Rajgopal, (2010). Whistle-blowing: Target firm characteristics and economic consequences. *The Accounting Review*, 85, 1239- 1271.
- Björkelo, B., Einarsen, S. ve Matthiesen, S. B. (2010). Predicting proactive behaviour at work: Exploring the role of personality as an antecedent of whistleblowing behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 371- 394.
- Buhler, P. (1991). How can we encourage ethical behavior. *Supervision*, 52, 3-5.

- Bullis, C. (1991). Communication practices as unobtrusive control: An observational study. *Communication Studies*, 42(3), 254-271.
- Celep, C. ve Konaklı, T. (2012). Bilgi uçurma: Eğitim örgütlerinde etik ve kural dışı uygulamalara yönelik bir tepki. *E-international Journal of Educational Research*, 3(4), 65-88.
- Cemaloğlu, N. ve Akyürek, M. İ. (2017). Örgütlerde whistleblowing (bilgi uçurma). *Turkish Journal of Educational Studies*, 4(3), 123-142.
- Cross, F. B. ve Tiller, E. H. (1998). Judicial partisanship and obedience to legal doctrine: Whistleblowing on the federal courts of appeals. *Yale Law Journal*, 2155-2176.
- Çiğdem, S. (2013). Büro yönetiminde whistleblowing ve etik ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 93-109.
- Chiu, R. K. (2003). Ethical judgment and whistleblowing intention: Examining the moderating role of locus of control. *Journal of Business Ethics*, 43, 65-74.
- Çiftçi, B. (2017). Türkiye’de toplumsal kültürün örgütlerde ihbarcılık üzerine etkisi: Hofstede’in kültürel boyutlar teorisi bağlamında bir değerlendirme. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(10), 147-166.
- Desjardins, J. (2014). *An introduction to business ethics*. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Delmas, C. (2015). The ethics of government whistleblowing. *Social Theory and Practice*, 41(1), 77-105.
- Dozier, J. B. ve Miceli, M. P. (1985). Potential predictors of whistle blowing: A prosocial behavior perspective. *The Academy of Management Review*, 10(4), 823-836.
- Dungan, J. A., Young, L. ve Waytz, A. (2019). The power of moral concerns in predicting whistleblowing decisions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 85, 1-12.
- Erickson, K., Patterson, L. B., ve Backhouse, S. H. (2019). The process isn’t a case of report it and stop: athletes’ lived experience of whistleblowing on doping in sport. *Sport Management Review*, 22(5), 724-735.
- Estlund, C. L. (1995). Free speech and due process in the workplace. *Indiana Law Journal*, 71(2), 101-150.
- Farooqi, S., Abid, G. ve Ahmed, A. (2017). How bad it is to be good: impact of organizational ethical culture on whistleblowing (the ethical partners). *Arab Economic and Business Journal*, 12(2), 69-80.
- Fettahlıoğlu, Ö. O. ve Demir, S. (2014). Konuşma hürriyetinin yanında sessiz kalma seçeneği: Üniversite akademik personelinin örgütsel sessizlik ve whistleblowing (ifşa etme) hakkındaki görüşleri. *Akademik Bakış Dergisi*, 45, 1-26.

- Finn, D. W., & Lampe, J. C. (1992). A study of whistle-blowing among auditors. *Professional Ethics, A Multidisciplinary Journal*, 1(3/4), 137-168.
- Gerçek, H. (2005). Mühendislikte etik sorunların ele verilmesi. *Bilimsel Madencilik Dergisi*, 44(4), 29-38.
- Gordon, K. ve Miyake, M. (2001). Business approaches to combating bribery: A study of codes of conduct. *Journal of Business Ethics*, 34(3-4), 161-173.
- Gökçe, A. T. ve Alataş, H. (2015). Teachers' reactions towards undesirable behaviors of administrators: Whistleblowing or keeping silent?. *Journal of Computer and Education Research*, 3(6), 99-116.
- Gökçe, A. T. ve Oğuz, E. (2015). Öğretmenlerin bilgi uçurma tercihleri ile kültürel değerleri arasındaki ilişki. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1), 51-64.
- Greenberger, D. B., Miceli, M. P. ve Cohen, D. J. (1987). Oppositionists and group norms: The reciprocal influence of whistle-blowers and coworkers. *Journal of Business Ethics*, 6(7), 527-542.
- Habermas, J. (2001). *The Postnational Constellation: Political Essays* (translated, edited and with an introduction by Max Pensky). Cambridge: Polity Press.
- Hersh, M. A. (2002). Whistleblowers-heroes or traitors?: Individual and collective responsibility for ethical behaviour, *Annual Reviews in Control*, 26(2), 243-262.
- House, R., Watt, A. ve Williams, J. M. (2004). Teaching Enron: The rhetoric and ethics of whistle-blowing. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 47(4), 244-255.
- Jensen, J. V. (1987). Ethical tension points in whistleblowing. *Journal of Business Ethics*, 6(4), 321-329.
- Johnson, R. A. (2003). *Whistleblowing: When it works--and why*. Lynne Rienner Publishers.
- Jubb, P. B. (1999). Whistleblowing: A restrictive definition and interpretation, *Journal of Business Ethics*, 21(1), 77-94.
- Kaptein, M. (2011). From inaction to external whistleblowing: The influence of the ethical culture of organizations on employee responses to observed wrongdoing. *Journal of Business Ethics*, 98(3), 513-530.
- Kenny, K. (2019). *Whistleblowing toward a new theory*. United States of America: Harvard University Press.
- Kohn, S.M. (2000). *Concepts and procedures in whistleblower law*. Quorum Books.
- King, G. (1999). The implications of an organization's structure on whistleblowing. *Journal of Business Ethics*, 20(4), 315-326.
- Lachman, V. D. (2008). Whistleblowers: Troublemakers or virtuous nurses. *Med Surg Nursing*, 17(2), 126-128.

- Liu, S. M., Liao, J. Q. ve Wei, H. (2015). Authentic leadership and whistleblowing: Mediating roles of psychological safety and personal identification. *Journal of Business Ethics*, 131(1), 107-119.
- Lim, C. R., Zhang, M.W.B., Hussain, S. F ve Ho, R. C. M. (2021). The consequences of whistle-blowing: An integrative review. *Journal of Patient Safety*, 17(6), 497-502.
- Macey, J. (2007). Getting the word out about fraud: A theoretical analysis of whistleblowing and insider trading. *Michigan Law Review*, 1899-1940.
- Martin, B. (2009). *Corruption, outrage and whistleblowing. In research companion to corruption in organizations*. Edward Elgar Publishing.
- Mavibaş, M. (2022). *Spor bilimleri fakültelerindeki akademisyenlerin örgütsel etik iklim ve örgütsel şeffaflık alguları ile bilgi ifşa yönelimlerinin (whistleblowing) incelenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Kış Sporları ve Spor Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Mercan, N., Altınay, A. ve Aksanyar, Y. (2015). Whistleblowing (bilgi ifşası, ihbar) ve yolsuzlukla mücadelede iç denetimin değişen ve gelişen rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 167-176.
- Miceli, M.P. (2004). Whistle-blowing research and the insider: lessons learned and yet to be learned. *Journal of Management Inquiry*, 13(4), 364- 366.
- Miceli, M. P. ve Near, J. P. (1985). Characteristics of organizational climate and perceived wrongdoing associated with whistle-blowing decisions. *Personnel Psychology*, 38, 525- 544.
- Miceli, M. P. ve Near, J. P. (1992). *Blowing the whistle: The organizational and legal implications for companies and employees*, New York: Lexington Books.
- Miceli, M. P. ve Near, J. P. (2013). An international comparison of the incidence of public sector whistle-blowing and the prediction of retaliation: Australia, Norway, and the US. *Australian Journal of Public Administration*, 72(4), 433-446.
- Miceli, M. P., Near, J. P. ve Dworkin, T. M. (2013). *Whistle-blowing in organizations*. New York: APA Press.
- Miller, N. E. ve Dollard, J. (1950). *Personality and psychotherapy; an analysis in terms of learning, thinking, and culture*. New York: Ronald Press
- Miethe, T. D. (1999). *Whistleblowing at work: Tough choices in exposing fraud, waste, and abuse on the job*. Boulder, CO: Westview Press.
- Nalçı, A.N. (2017). *Kamu Yönetiminde Yasa/Etik Dışı Davranışların Önlenmesinde "İfşa" Mekanizması: Bir Model Önerisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Nayır, D. Z., (2005). *Kurumsal etik ve whistleblowing*, İstanbul: Pozitif Yayıncılık.

- Nayir, D. Z. ve Herzig, C. (2012). Value orientations as determinants of preference for external and anonymous whistleblowing. *Journal of Business Ethics*, 107(2), 197-213.
- Near, J. P. ve Miceli, M. P. (1985). Organizational dissidence: The case of whistleblowing. *Journal of Business Ethics*, 4(1), 1-16.
- Near, J.P., Rehg, M.T., Scotter, J.R.V. ve Miceli, M.P. (2004). Does type of wrongdoing affect the whistle-blowing process? *Business Ethics Quarterly*, 14(2), 219-242.
- Near, J. P. ve Miceli, M. P. (2013). Whistle-blowing: Myth and reality. *Journal of Management*, 39(3), 71-94.
- O'Dowd, A., Hayes, J. ve Cohen, D. (2010). Whistle while you work. *BMJ (Overseas and Retired Doctors ed.)*, 340(7756), 1110-1113.
- Özgener, Ş., Tanç, A. ve Ulu, S. (2009). Çalışma Yaşamında Sorun Bildirme Sistemi. Keser, A., Yılmaz, G. ve Yürür, S. (Eds.), *Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar* içinde (ss.277-306). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Özler, D. E., Şahin, M. D. ve Atalay, C. G. (2010). Teorik bir çerçevede whistleblowing-etik ilişkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 169-194.
- Palumbo, R. ve Manna, R. (2019). Uncovering the relationship between whistleblowing and organizational identity. *International Journal of Public Sector Management*, 33(2), 94-112.
- Park, H., Blenkinsopp, J. ve Park, M. (2014). The influence of an observer's value orientation and personality type on attitudes toward whistleblowing. *Journal of Business Ethics*, 120(1), 121-129.
- Parsons, T. (1967). *Sociological Theory and Modern Society*. New York: The Free Press.
- Patel, C. (2003). Some cross-cultural evidence on whistle-blowing as an internal control mechanism. *Journal of International Accounting Research*, 2(1), 69-96.
- Perry, J. L. (2015). Whistleblowing, Organizational. *Ethics and Public Administration*, 79(4), 80-98.
- Ray, S. L. (2006). Whistleblowing and organizational ethics. *Nursing ethics*, 13(4), 438-445.
- Rikowski, G. (1996). Left alone: End time for Marxist educational theory?. *British Journal of Sociology of Education*, 17(4), 415-451.
- Robertson, R. (1991). Social theory, cultural relativity and the problem of globality. In *Culture, globalization and the world-system* (pp. 69-90). London: Macmillan Education.

- Sağlar, J. ve Kandemir, C. (2007). Enron Olayı: Muhasebe hilesi mi, sistem hatası mı?" *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 20-39.
- Saygan, S. (2011). *Whistleblowing ve Örgütsel Etik İklimi Üzerine Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Saygan, S. ve Bedük, A. (2013). Ahlaki olmayan davranışların duyurulması (whistleblowing) ve etik iklimi ilişkisi üzerine bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(1), 1-23.
- Schultz, D. ve Harutyunyan, K. (2015). Combating corruption: The development of whistleblowing laws In The United States, Europe and Armenia. *International Comparative Jurisprudence*, 1(2), 87-97.
- Stewart, L. P. (1980). Whistle blowing: Implications for organizational communication. *Journal of Communication*, 30(4), 90-101.
- Taş, F. ve Antalyalı, Ö. L. (2015). Kamu hastanelerinde ve özel hastanelerde çalışan hemşirelerin izharcılık (whistleblowing) tutumları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 34-54.
- Trevino, K. L. ve Nelson, A. K. (2004). *Managing business ethics*, United States of America: John Wiley & Sons.
- Triantoro, H. D., Utami, I. ve Joseph, C. (2019). Whistleblowing system, Machiavellian personality, fraud intention. *Journal of Financial Crime*, 27(1), 202-216.
- Tompkins, P. K. ve Cheney, G. (1985). Communication and unobtrusive control in contemporary organizations. *Organizational communication: Traditional themes and new directions*, 13, 179-210.
- Topgül, S. (2018). Demografik özelliklerin whistleblowing (bilgi uçurma) davranışı üzerindeki etkisi ve kamu kurumları üzerine bir araştırma. *Vermililik Dergisi*, 4, 153-183.
- Türk Dil Kurumu, (2022). *Türkçe Sözlük*. www.sozluk.gov.tr TDK Sözlüğü Web Sitesi
- Uyar, S. ve Yelgen, E. (2015). Bilgi ifşası (whistleblowing) ve denetim. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 85-106.
- Valentine, S. ve Godkin, L. (2019). Moral intensity, ethical decision making, and whistleblowing intention. *Journal of Business Research*, 98, 277-288.
- Vandekerchove, W. (2006). *Whistleblowing and organizational social responsibility*. Berlington: Ashgate Publishing Company.
- Velasquez, M. G. ve Velazquez, M. (2002). *Business ethics: Concepts and cases*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Watts, L. L. ve Buckley, M. R. (2017). A Dual-processing model of moral whistleblowing in organizations. *Journal of Business Ethics*, 146, 669-683.

- Yangıncı, D. ve Tekin, Ş. (2022). Türk İş Hukukunda bilgi uçurma (whistleblowing). *Gündem Nazalı Hukuk ve Güncel Yaşam Dergisi*, 4(18), 33-37.
- Zakaria, M. (2015). Antecedent factors of whistleblowing in organizations. *Procedia Economics and Finance*, 28, 230-234.
- Zhang, J., Chiu, R. ve Wei, L. (2009). Decision-making process of internal whistleblowing behavior in China: Empirical evidence and implications. *Journal of Business Ethics*, 88, 25-41.

Yeşil Organizasyonlar

Deniz Yıldız¹

Özet

Organizasyonlar çevre ile karşılıklı etkileşimi olan sosyal sistemler olduğu için doğal kaynakların sürdürülebilir kılınması için organizasyon arasında yeşil çevre bilincinin gelişimi kaçınılmaz kılınmıştır. Organizasyonların sektör fark etmeksizin hepsinde çevresel sorunlara karşı bir bilinç geliştirmesi zorunludur. Günümüzde rekabet üstünlüğü sağlama ve bu üstünlüğü sürdürülebilir kılmak için de çevreye olan duyarlılık oldukça önemlidir. Dolayısıyla organizasyonlarda klasik işlevlerin yerini yeşil organizasyon işlevleri almıştır. Yeşil organizasyonlar, kaynakların tasarruflu kullanılması, doğaya karşı yeşil bilincin geliştirilmesi ve bu bilincin sürdürülebilir kılınması açısından stratejik bir öneme sahiptir. Bu sayede organizasyonların maliyetleri düşerken kurum imajı da olumlu etkilenmektedir. Geleneksel yönetim yaklaşımlarında üst yönetimin temel amacı ihtiyaç duyulan ürün veya hizmeti üretip pazarlamak iken, günümüzde bu amaca ek olarak kurumsal sosyal sorumluluğun uzantısı olarak çevreye karşı duyarlılıkta eklenmiştir. Bu doğrultuda organizasyonların temel amaçlarına ek olarak yeşil çevre bilinci ile kaynakların tasarruflu kullanılması, maliyetlerini düşürmesi ve kaynakların sürdürülebilirliğine katkı sağlanmış olur. Bu bölümde, yeşil organizasyon başlığı altında organizasyonların yönetiminde insan kaynakları yönetimi, üretim, pazarlama ve lojistik gibi bazı organizasyon işlevlerinin yeşil organizasyondaki yeri ve önemini vurgulanmaktadır. Aynı zamanda literatürdeki yeşil organizasyonlar ile ilgili yapılan güncel çalışmalar araştırılmıştır. Araştırmanın sonunda ulaşılan sonuca göre, organizasyonların kurumsal sosyal sorumluluklarının başında yeşil çevre politikaları geldiği görülmektedir. Çevreye dost stratejiler, sürdürülebilirlik ve yeşil davranışa sahip yeşil organizasyon gelecek kuşaklara umut ışığı olmaktadır. Sürdürülebilir yeşil stratejiler sonucu organizasyonlar birçok avantaj ile birlikte rekabet üstünlüğü kazanmaktadır.

GİRİŞ

Küresel rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliği için çevre dostu davranışlar zorunlu bir hal almıştır. Çevreye karşı daha duyarlı, geri dönüştürülebilir ve yenilebilir organizasyon davranışlar ile yeşil organizasyonların önemi artmış-

1 Öğr. Gör. Dr., Ordu Üniversitesi, Ünye MYO, denizyildiz1990@gmail.com,
Orcid: 0000 0003 3090 8872

tır. Daha yüksek verimlilik, daha düşük maliyet amacının yanı sıra sürdürülebilir çevrenin desteklendiği doğa dostu girişimciler yeşil organizasyonların kuruluş araçlarıdır. Bu sayede çevre bilincine sahip, sürdürülebilirliğin önemine dikkat eden yeşil organizasyonların kurulumu ve yaygınlaştırılması kaçınılmazdır.

Değişen çevre ve teknolojik gelişmeler sonucu rekabet üstünlüğünün sağlanmasında ve bu üstünlüğün sürdürülebilir kılması için örgütlerin, çevreye karşı olan tutumları değişime uyum sağlamalıdır. Çevreye karşı tutumun değişmesi ve sürdürülebilirliğin önemli bir unsur olmasındaki en büyük etken kaynak israfının engellenmek istenmesidir. Kaynakların hızla tükenmesi ve kendi kendini yenileyememesi kaynak kullanımındaki davranışları değişime zorlamıştır. Organizasyonların temel üretim unsurlarında olan doğal kaynakların sürdürülebilir kılınması için çevre karşı tutumların değiştirilmesi gerekmektedir.

Bu bölümde, günümüzde önemi artan yeşil organizasyon kavramı ve bazı yeşil organizasyon işlevlerinin tanım ve önemlerine değinilecektir. Aynı zamanda literatürde yer alan güncel yeşil organizasyon yaklaşımları örneklerine yer verilecektir.

1. Yeşil Organizasyonlar

Organizasyonların yönetiminde ve davranışlarındaki yeşil organizasyon uygulamalarını teşvik eden davranışlar “yeşil davranış” olarak adlandırılmaktadır (Kim, vd., 2014, s. 3). Günlük hayatımızda çevreye olan olumlu davranışlarımız gibi organizasyonel yeşil davranışlarda örgütsel gönüllülük esasına dayanmaktadır. Norton ve arkadaşları (2015) yılında yapmış oldukları çalışmada, yeşil işgören davranışının çok da gönüllülük esasına bırakılmaması gerektiğini vurgulamış ve bu davranışı örgütün beklentilerinin ötesinde işgörenlerin bireysel inisiyatifi olarak tanımlamıştır. Dolayısıyla bu olumlu davranış karşılığında herhangi bir ödül beklentisi bulunmamalıdır. Organizasyon tarafından belirlenen iş tanımının ötesinde gerçekleştirilen bir davranıştır. Bu davranış örgütsel vatandaşlık davranışlarından biri olarak kabul edilebilir (Yiğit, 2017, s. 68).

Manika ve arkadaşları tarafından organizasyonlarda yeşil davranış üç farklı şekilde sınıflandırılmıştır (Manika, vd., 2015, s. 666):

- Geri dönüşümü olan davranışlar; ambalaj malzemelerinin yeniden kullanılması,
- Enerji biriktiren davranışlar; enerjinin tasarruflu kullanımı için geliştirilen davranışlar,

- Çıktıların azaltılmasını sağlayan davranışlardır.

İş yerlerinde atıkların çöp ve atık olarak ayrıştırılarak ambalaj atıklarının yeniden kullanımının sağlanması, molaya çıkarken kişisel bilgisayarlarımızın kapatılması, kullanmadığımız aletlerin fişini prizden çekmek gibi davranışlar yeşil organizasyon davranışlarına örnek verilebilir. Ones ve Dilchert de benzer şekilde yeşil organizasyon davranışlarını beş farklı şekilde sınıflandırmıştır (Araujo, 2014, s. 9: Yiğit, 2017, s. 68-69):

- Kaynakların korunması; atıkların ve enerji kullanımının azaltılması ve doğal kaynakların sürdürülebilirliğinin sağlanması,
- İşin sürdürülebilirliği; iş süreçlerinde çevreye olan etkinin azaltılmasının sağlanması,
- Tehlikeden kaçınma; hava kirliliğinin önlenmesi,
- Başkalarını etkileme; çevre dostu ürünler kullanmak ve diğer işgörenleri bilgilendirmek ve cesaretlendirmek,
- İnisiyatif alma, çevre dostu davranışlar sergilemek için gönüllü ve istekli davranış sergilemektir.

Sonuç olarak, organizasyonlarda, üretim sürecinin planlanmasından tüketime kadar geçen sürecin hepsini kapsamaktadır. Üretim sürecinde kaynakların geri dönüştürülebilir ürünlerden seçilmesi ya da geri dönüşüm ile kazanılmış ürünlerin yeniden kullanımının sağlanarak kaynak kullanımı, kullanıp ömrü tamamlanmış, geri dönüşümü mümkün olmayan ürünlerin uygun şekilde bertaraf edilmesi dahi yeşil organizasyon davranışı içerisinde yer almaktadır.

2. Yeşil Organizasyon İşlevleri

Organizasyonlarda faaliyetlerin sürdürülebilirliğini sağlamak için birbirinden farklı işlevleri bulunmaktadır. Bu işlevler birbirinden ayrı olarak sınıflandırılrsa da asla keskin bir ayırım söz konusu değildir. Her faaliyet grubu farklı bir görevi yerine getirirken aynı zamanda birbiri ile bağlantılı işleyiş içerisinde. Tüm işlevlerin bir araya gelmesi ile organizasyon üretim sürecini gerçekleştirmektedir. Değişen ve gelişen süreçte bu işlevlerin yeşil davranışa uygun olarak işlenmesi gerekmektedir. Yeşil davranış kavramı yeni bir kavram olup, organizasyonları güncel ve yaygın şekilde işlevsel olarak da etkilemektedir. Bu doğrultuda yeşil organizasyonlar korumacı çevre politikalarına uyum sağlayacak şekilde davranış geliştirmelidir. Yeşil organizasyon fonksiyonlarının aşağıdaki gibidir:

2.1. Yeşil Yönetim

Organizasyonlarda göz ardı edilen çevre unsuru organizasyonlarda ihmal edilen çevre bilinci sonucu ortaya çıkan birtakım problemler bulunmaktadır. Bu durum 1990'lı yıllara kadar sürmüştür. İşletme çevre unsurları içerisinde ekonomik, politik, sosyolojik ve teknolojik çevre unsurları yer alırken, doğal çevre faktörü ihmal edilmiştir (Akatay ve Aslan, 2008, s. 316). Doğal çevre en önemli genel çevre unsurlarının başında yer almaktadır. Çünkü tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanması için doğada kıt olarak bulunan kaynakların en uygun şekilde kullanımı doğal çevre ve organizasyonun sahip olduğu çevre bilinci açısından kritik öneme sahiptir. Dolayısıyla ekolojik dengeyi bozmayacak şekilde doğal kaynakların kullanımının sağlanması ve yeşil yönetim anlayışı ile organizasyon faaliyetlerini yürütülmesi gerekmektedir. Hava kirliliği, kaynakların israf edilmesi, boşa harcanan enerjiler gibi nedenler çevre sorununa dikkat çekmiştir. Kaynaklar kendilerini yenileyebilen özellikleri de bulunmadığı için kaynakların en uygun ve sürdürülebilir şekilde kullanımı gerekmektedir. Bu bağlamda organizasyonlarda yeşil yönetim anlayışı benimsenmelidir. Bu anlayış günümüzde yasal yaptırımlar ile zorlansa da yeşil yönetim bilincinin gönüllülük esasına dayanması gerekmektedir.

Yeşil yönetim anlayışı, organizasyonların doğaya karşı yeşil çevre bilinci ile faaliyette bulunma durumunu ifade etmektedir. Yeşil yönetim, organizasyonların faaliyetlerini icra ederken doğal kaynakların korunması, insan yaşam kalitesinin artırılması için sürdürülebilirlik kavramının uzantısı olarak gelişmiştir (Karabulut, 2003, s. 47). Aynı zamanda tüketilmiş atıkların yeniden kullanımının sağlanması yeşil yönetim görevlerindedir (Özgener, 2004, s. 195). Bütün bunlara ek olarak ömrü sona ermiş atıkların tekrar kullanımı ile yeniden kazanımına ek olarak, ürünlerin henüz üretim aşamasında yeşil üretime uygun şekilde üretilmesi de yeşil yönetimin bir başka görev tanımı olarak yer almaktadır. Yeşil üretim anlayışı ürünlerin çevreye zarar vermeyecek ya da en az zarar verecek şekilde kaynak kullanımı ile üretim aşamasının gerçekleştirilmesidir.

Yeşil yönetim anlayışında temel hedef, organizasyon yapısı oluştururken ve organizasyon faaliyetlerini gerçekleştirilirken üretim süreçlerinde yeşil çevre bilincini benimsemeli ve kaynakların tasarruflu kullanılmasına önem verilmelidir. Buna uygun yeşil yönetim teknoloji teknikleri geliştirmeli ve edinilmelidir (Akatay ve Aslan, 2008, s. 319). Yeşil yönetimin etkili olması için tüm çalışanların teknik ve yönetsel yetkinliklere sahip olması gerekmektedir. Bu yetkinliklerin başarı ile kullanılması sürdürülebilir çevre yönetim politikalarını sağlarken rekabet üstünlüğü avantajını da beraberinde getir-

mektedir. Yeşil yönetim anlayışı organizasyonlar olumlu imaja sahip olmanın önemli anahtarlarından birisidir.

Genel olarak yeşil yönetim yaklaşımı, doğaya dost ürünler üretmek için, yeşil pazarlama, yeşil araştırma geliştirme yoluyla çevreye verilen olumsuzlukları en aza indirme çabasıdır (Köşker ve Gürer, 2020, s. 97). Yeşil yönetim anlayışına örnek olarak, otomotiv sektöründeki hibrit araçların üretimi, hizmet sektöründeki otellerde yeşil yönetim anlayışı sonucu çarşaf değişimi ya da havluların tek kullanımlık olmaması, organizasyonların kurumsal sosyal sorumluluk olarak yeşil yönetim anlayışları örneklerindedir.

2.2. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi

Çevre dostu politika ve uygulamaların organizasyon içerisinde insan kaynakları yönetimi açısından değerlendirilmesi “yeşil insan kaynakları yönetimi” kavramının gelişimini sağlamıştır. Günümüzde etkin bir insan kaynakları yönetimimin çevreye dost, çevreye en az zarar veren hatta çevrenin korunmasını destekleyen politikalar ile yürütülmesi gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle yeşil insan kaynakları yönetimi, organizasyonların yeşil girişimlerini destekleyen insan kaynakları yönetimi uygulamalarıdır (Gjika ve Koli, 2019, s. 65). Yeşil farkındalık ile, yeşil insan kaynakları yönetim uygulamaları, mevcut insan kaynakları uygulamalarının çevre dostu politikalar ile harmanlanması ile küresel çapta önem kazanmıştır (Krithika, vd., 2019, s. 75).

Günümüzde yeşil insan kaynakları yönetimi ile yöneticiler, çevreye duyarlı ve çevre dostu çalışanlar ile paylaştıkları örgüt kültürlerinin oluşturulması yeşil davranış kavramının önemini vurgulayarak organizasyonun verimliliğini de olumlu etkilemektedir (Erbaşı, 2021, s. 250). Yeşil insan kaynakları yönetimi yaklaşımı çevre yönetimi ile sürekli iyileştirmeyi sağlayan önemli bir yaklaşımdır (Arzaman, vd., 2018, s. 347). Yeşil insan kaynakları yönetim uygulamalarının faydalarının başında sürdürülebilir çevre bilinçli çalışanların tutum ve davranışların sonucu motivasyon artışı gelmektedir (Shaban, 2019, s. 89). Bu sayede çalışanın morali yükselirken iş gücü devir hızı azalır ve nitelikli çalışan yeteneği kazanılmış olmaktadır. Buda organizasyonların olumlu imajına katkı sağlayarak, organizasyon ve paydaşları arasındaki iletişimi kuvvetlendirmektedir. Yeşil insan kaynakları uygulamalarının diğer bir önemli avantajı ise, kaynakların optimum kullanımını sağlayarak, organizasyonda çevre dostu alışkanlıklar gelişimi ile bu durumun sürdürülebilir kılınmasını sağlamaktır (Deshwal, 2015, s. 179-180).

Resim 1. Yeşil Şirket Olma Kriterleri (2014)



Geleneksel insan kaynakları yönetimi işlevleri olan: iş tasarımı, iş analizi, insan kaynakları planlaması, işgören seçimi ve görevlendirilmesi, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, iş sağlığı ve güvenliği gibi işlevlerin yeşil insan kaynakları yönetiminde çevrenin sürdürülebilir olması ve gönüllü yeşil davranış ile çevreye dost davranışlar geliştirilmesidir (Esen ve Çalışkan, 2019). Bu sayede işgören, bireysel vatandaşlık görevini yerini getirirken, organizasyonel yeşil davranışını da gerçekleştirmektedir. Bu durum zamanla örgütte yeşil organizasyon kültürü olarak şekillenmektedir.

Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları proaktif çevre yönetimi ve işletmelerin finansal performansları üzerinde önemli katkılar sağlamaktadır (O'Donohue ve Torugsa, 2016). Çünkü insan kaynakları yönetimi işletme başarısında önemi oldukça kritiktir (Lakshmi ve Kennedy, 2017). Yeşil insan kaynakları uygulamalarını geliştirmek için çevre bilincini içeren eğitim ve yetkilendirme programları ve ödül sistemleri gibi uygulamalar ile yeşil organizasyon yapısının gelişimine katkı sağlanabilir (Cherian ve Jacob, 2012).

Yeşil insan kaynakları yönetimi geliştirilmesinin ilk nedeni; organizasyonun yeşil politikalar hakkında bilgilerinin yaygınlaştırılması, işe alımlarda eğitim ile bilincin kazandırılması ve yeşil değerlere teşvik etmek için yeşil organizasyon kültürünün gelişiminin sağlanmasıdır. İkinci neden ise, çevrenin ihtiyacını karşılayan iş tasarımı ile iş görenlerin yetkilendirilmesidir. Son olarak ise, yeşil insan kaynakları yönetiminin organizasyonun diğer faaliyetleri ile ilgili etkinliklerinin belirlenmesi gerekmektedir (Dumont, vd., 2017). Bu doğrultuda bazı yeşil insan kaynakları yönetimine örnekleri şöyledir; dijital gelişimlerden faydalanarak kağıt kullanımının azaltılması, video konferans iletişim araçları ile yapılan toplantıların yaygınlaştırılması ile seyahatlerin

azaltılması ile karbon ayak izinin azaltılmasının sağlanması gibi çevreye dost uygulamalardır (Ashraf, vd., 2015).

Özetle, yeşil insan kaynakları yönetim uygulamaları organizasyonların performansını olumlu şekilde arttırabilmek için beşerî sermayenin gelişiminde önemli rol oynamaktadır (Roscoe, vd., 2019, s. 737). Diğer bir ifadeyle; yeşil insan kaynakları uygulamaları çevresel performansın anahtarını oluşturmaktadır (Acar, 2022, s. 29). Yeşil insan kaynakları uygulamaları ile yeni işe gireceklere yeşil çevre bilinci ile iş tanımları aktarılırken bu doğrultuda çevresel eğitimler ile işgören eğitimleri sağlanmalıdır.

2.3. Yeşil Üretim

Yeşil üretim, geri dönüşümden üretilmiş ya da geri dönüştürülebilir ürünler üretilmesi olarak tanımlanabilmektedir. Tamamen yeşil ürünlerden bahsetmek çok da mümkün değildir. Ancak organizasyonlar kurumsal ve sosyal sorumluluklarının sonucu olarak çevreye en az zarar veren ürünleri üretmeyi amaçlamaktadır. Yeşil üretim aynı zamanda; *“temiz üretim, çevreye duyarlı üretim ve sürdürülebilir üretim”* olarak da anılmaktadır. Kavramın nasıl ifade edildiği önemli değildir. Önemli olan çevreye en az zarar ürünlerin tasarlayıp üretilip, ürünlerin çevre üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmak amaçlanmaktadır (Yıldız ve Çavdar, 2020, s. 2330; Seth, vd., 2016, s. 1077).

Orji ve Wei yeşil üretimi, çevreye en az zarar veren ürünlerin üretimi ve tasarımı için yeşil yeni ürünler geliştirme olarak tanımlamıştır (Orji ve Wei, 2016, s. 66). Pang ve Zhang ise yeşil üretimi, üretim süreci boyunca çevreye olan olumsuz etkileri en aza indirmek ve kaynakların verimli kullanılması olarak ifade etmiştir (Pang ve Zhang, 2019, s. 85).

Resim 2. Temiz Üretim Teknolojilerinin Kullanılması (2023)



Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde sürdürülebilir ve yeşil organizasyon olmak için 3R modeli kullanılmaktadır. 3R modeli; “Azaltmak (Reducing), Geri dönüşüm (Recycling) ve Yeniden Kullanım (Reusing)” ilkelerine dayanmaktadır. Bu ilkeler hem tüketici hem de organizasyonlar tarafından benimsenerek bilinçli doğaya karşı bilinç arttırılmış olur (Özkaya, 2010, s. 250). Azaltmak ile kaynak tasarrufu, geri dönüşüm ile kullanılmış ömrü bitmiş ürünlerin yeniden kaynak olarak kullanımı için geri dönüşümü, yeniden kullanım ise ömrü bitmiş ürünlerin sağlam parçalarının ayrıştırılarak yeniden kullanımı olarak ifade edilmektedir.

Organizasyonları yeşil üretime teşvik eden unsurlar, örgütsel ve devlet politikaları, vergi muafiyetleri, yeşil teknolojilerin kullanım destekleri şeklinde sıralanabilir (Sangwan ve Choudhary, 2018, s. 1747). Buna ek olarak, enerji ve hammadde kullanımındaki tasarruf, katı atıkların azaltılması, atıkların geri dönüştürülmesi ve yeniden kullanımının sağlanması, çalışanların üretim ile ilgili eğitilmesi de yeşil üretim örnekleri içerisinde yer almaktadır (Ghazilla, vd., 2015, s. 659). Bu bağlamda tersine lojistikte yeşil üretim olarak kabul edilmektedir. Tersine lojistik, kullanılmış ya da ömrü bitmiş atıkların yeniden kullanım amacına uygun olarak geri dönüşümünün sağlanmasıdır. Kullanılmış ürünlerin hammadde olarak kullanılması doğal kaynakların sürdürülebilir kılınmasında stratejik öneme sahiptir.

2.4. Yeşil Pazarlama

Küresel rekabetin artmasına paralel tüketicilerin çevre bilinci de artmıştır. Küresel çapta tüketiciler, çevre dostu ürün tercih etme ve yeşil ürünlere nispeten daha fazla ücret ödemeleri işletmeleri sürdürülebilir çevre yönetimi politikalarını zorunlu kılmıştır. Yeni çevre yönetimi politikaları sayesinde işletmeler, kurumsal imajlarını geliştirerek yeni pazarlar geliştirmeleri sonucu rekabet avantajını da elde etmektedirler (Oncer, 2019, s. 200).

Organizasyonlar tüketici istek ve ihtiyacını karşılamak için faaliyet sürdürürken, toplumun sosyo-kültürel yapısının yanında çevreye karşı olan duyarlılığı kritik öneme sahiptir. Geleneksel pazarlamada tüketici istek ve ihtiyaçları organizasyonların üretim potansiyellerini nasıl etkiliyorsa, yeşil pazarlama ile de organizasyonların pazarlama faaliyetlerine çevre yönetimi politikaları ile harmanlamaları gerekmektedir. Pazarlama yönetimi ile sosyal ve kültürel ihtiyaçlar giderilirken, yeşil pazarlama ile sosyal sorunlara çözüm ve çevreye dost yaklaşımlar geliştirilebilir.

Yeşil pazarlamanın doğuş noktası toplumsal pazarlamadır. Kotler 2000 yılında toplumsal pazarlamayı, “*organizasyonun görevi, hedef alınan pazarların ihtiyaçlarını, arzularını ve çıkarlarını belirleyip, arzu edilen tatmini rakiple-*

rinden daha etkili ve verimli sunarken, tüketicuyu tatmin etme işini, tüketicinin ve toplumun refahını muhafaza edecek veya daha da arttıracak şekilde yapacaktır” şeklinde tanımlamıştır (Türk ve Gök, 2010, s. 203). Toplumsal pazarlama tanımında tüketici isteklerinin giderilirken, topluma karşı sorumluluklarında ihmal edilmemesi vurgulanmaktadır. Tüketim davranışındaki artışa karşın, kaynakların yenilenebilir olmaması, organizasyonları üretim kaynaklarını en uygun şekilde kullanımına ve çevreye dost ürünler üreterek çevre ve doğa dostu üretim yapmaya yönlendirmiştir (Özcan ve Özgül, 2019, s. 3).

Peattie yeşil pazarlamayı tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını belirleyerek, sürdürülebilir şekilde tatmin ederek bütünsel yönetim süreci olarak tanımlamıştır (Peattie, 2001, s. 130). Modern anlamda yeşil pazarlama, tüketicilerin istek ve ihtiyacının karşılanması için her türlü pazarlama faaliyetini gerçekleştirirken, çevreye minimum zarar verilmesi olarak tanımlanır (Yücel ve Ekmekçiler, 2008, s. 327). Amerikan Pazarlama Birliği (AMA) tarafında yapılan yeşil pazarlama tanımı pazarlama faaliyetlerinin çevre kirliliği, enerji tüketimi ve diğer kaynakların tüketimi üzerine olumlu çalışmaların yapılmasıdır (Erbaşlar, 2012, s. 95). Özetle yeşil pazarlama, tüketici gereksinimlerinin karşılanması için çevre ve doğa dostu pazarlama faaliyetlerinin tümüdür

Resim 3. Yeşil Pazarlama Nedir? Neden Önemlidir? (2012)



Yeşil pazarlama anlayışı, tüketicileri istek ve ihtiyaçlarını giderirken doğayı koruma politikalarının toplamıdır. Bu anlayışa göre, doğayı koruma politikalarına uygun olarak ürünler üretilme politikası hakimdir. Buna göre yeşil pazarlama anlayışında; yeşil hedefleme, yeşil strateji, yeşil ürün ve sosyal sorumluluk olmak üzere dört temel süreç bulunmaktadır. İlk aşama ilan yeşil

hedeflemede, tüketiciler için doğaya dost, örneğin hibrit araçlar gibi yeşil ürünler üretilir. İkinci aşamada, organizasyonlar çevreyi göz önüne alarak yeşil stratejiler oluşturur. Örneğin, fabrikaların daha az atık çıkarması ya da çıkan atıkların dönüştürülerek yeniden kullanımının sağlanması gibi çevre dostu stratejiler geliştirilir. Üçüncü aşamada yeşil üründe ise, yeşil üretim desteklenir. Diğer bir ifade ile, doğa dostu olmayan ürünlerin üretimlerinin durdurulması ya da direkt çevre dostu yeşil ürünler üretimi desteklenir. Son aşama organizasyonel sosyal sorumluluktur. Sosyal sorumluluk aşaması, bütün bu aşamaları gerçekleştirmek yeterli değildir. Bu sürecin işletmelerde sosyal sorumluluk bilinci olarak benimsenmesi sağlanmalıdır (Alagöz, 2007, s. 4). Yeşil pazarlama faaliyetleri uygulanırken organizasyonların sosyal sorumlulukları içerisinde gerçeği yansıtan reklamlar, çalışan güvenliği nasıl önemli ise, çevreyi koruyacak faaliyetler de o denli önemlidir.

2.5. Yeşil Lojistik

Lojistik denilince ilk akla genel olarak taşımacılık gelmektedir. Ancak taşımacılık, lojistik faaliyetlerinden bir tanesidir. Lojistik Yönetim Konseyi (Council of Logistic Management) tarafından yapılan tanıma göre *“lojistik müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere her türlü ürün, hizmet ve bilgi akışının, hammaddenin başlangıç noktasından, ürünün tüketildiği son noktaya kadar olan tedarik zinciri içindeki hareketinin etkin ve verimli bir şekilde akış ve depolanmasının sağlanması, kontrol altına alınması ve planlanması süreci”* olarak tanımlanmaktadır (Wolff ve Yıldız, 2018, s. 188). Tanımdan da anlaşılacağı üzere lojistik tedarik, üretim ve tüketim süreçlerini kapsayan geniş bir yaklaşımdır. Dolayısıyla yeşil lojistikte bu süreçteki çevre bilinci ile stratejik öneme sahiptir. Yeşil lojistik, sürdürülebilirliğin ve organizasyonların sosyal sorumluluk stratejilerinden birisidir. Diğer yeşil faaliyetler gibi yeşil lojistikte temel amacı kaynakların etkin ve verimli kullanılmasıdır (Yangınlar ve Sarı, 2014, s. 7).

Resim 4. Yeşil Lojistik: Sürdürülebilir Taşımacılık (2022)



Yeşil lojistikte önemli olan ürün henüz üretim aşamasında iken hammaddenin çevreye olan olumsuz etkisinin en aza indirilmesi amaçlanır. Yeşil lojistik sayesinde, üretim aşamasından önce başlayan çevre bilinci ile çevre korunmuş olur. Yeşil lojistiğin en güzel örneği eczanelerin kullanmış olduğu doğaya zarar vermeden kısa sürede kendi kendine yok olabilen poşetlerdir. Yine aynı şekilde ucunda tohum bulunan kurşun kalemlerde kullanılıp tükenmesi sonucunda doğaya bir tohum olarak kazandırılması da başka bir yeşil lojistik örneğidir.

Yeşil lojistik sayesinde çevre koruma bilinci en iyi şekilde gerçekleşmektedir. Hem üretilen ürünün hammaddesi doğa dostu tercih edilmesi hem de ürünün ömrünün son bulması sonucu geri dönüşümü daha hızlı ve verimli olmaktadır. Yeşil lojistik anlayışı yeşil organizasyonların üretim bilincine paralel şekilde çevreci politikaları desteklemektedir.

3. Yeşil Organizasyondaki Gelişmeler

Günümüzde rekabet üstünlüğü sağlamanın kritik unsuru olarak sayılan “yeşil davranış” organizasyonları çevreye karşı olan tutumlarını geliştirmiştir. Bu gelişimden her sektör etkilenmiştir. Otomotiv sektöründeki hibrit araçlar, beyaz eşya sektöründe enerji tüketimi az olan eşyalar, kurumlarda tasarruf tedbirleri birer yeşil organizasyon davranış örnekleridir. Bu kapsamda yeşil davranış ile ilgili literatürdeki bazı çalışmalar şöyledir:

Atay ve Dilek 2013 yılında yapmış oldukları çalışmada yeşil organizasyon uygulamalarının konaklama sektöründeki durumunu araştırmışlardır. Çalışma sonunda, yeşil pazarlama ile ilgili literatüre teorik katkılar sunmalarının yanı sıra uygulamada ele aldıkları konaklama firmasının çevre yönetimi ile ilgili başarısından bahsetmişlerdir. Çalışmaya konu olan konaklama firmasının, çalışanlarının çevre bilincine sahip olması için eğitimler ile desteklenmesi, otel misafirlerinin hava kirliliğine önlem olarak hibrit ya da elektrikli vb. araçlar ile ulaşımının sağlanması gibi önlemler ve konaklamaya gelen misafirlere de çevre yönetim politikaları hakkında kısa bilgilendirmeleri ile maliyetlerin düştüğü kurumsal olumlu imaja sahip olarak rekabet avantajı elde ettikleri sonucuna ulaşmıştır.

Akova ve arkadaşları 2015 yılında yapmış oldukları çalışmada İstanbul’da yer alan yeşil yıldızlı otellerin çalışanların yeşil davranış algısını araştırmıştır. Bu doğrultuda yeşil davranış algısının gelişiminde en önemli unsurun örgüt kültürü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çevreye dost davranışlar sadece bir ya da birkaç çalışanın yapabileceği bir şey değildir. Bu bilinç örgütte herkes tarafından benimsenen örgütsel kültürü oluşturmalıdır.

Eroymak ve arkadaşları tarafından 2018 yılında gerçekleştirilen çalışma ile yeşil organizasyonlarda çalışanların yeşil davranışı ile ilgili teorik çalışmaları mevcuttur. Bu çalışma kavramın yeni geliştiği dönemde literatüre önemli bir katkı sağlamaktadır.

Köşker ve Gürer 2020 yılında yapmış oldukları çalışmada sürdürülebilirlik kavramının kamu ve özel sektördeki önemini vurgulamıştır. Sürdürülebilir örgüt politikalarının yeşil örgüt kültürü oluşumuna dikkat çekerken, yeşil örgüt kültürünün sürdürülebilirlik üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Ulaşılan sonuca göre, yeşil organizasyon kimliğine ve yeşil örgüt kültürüne sahip organizasyonların uzun dönemli ortalama üzeri getirilerinin yüksek olmasının benimsedikleri sürdürülebilirlik ve çevre bilinci ile mümkün olduğunu ifade etmişlerdir.

Özalp ve Erbaşı 2021 yılında yapmış oldukları çalışmada, hizmet sektöründeki otel çalışanlarının yeşil örgüt iklimi algısının yeşil örgütsel davranış üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Ulaşılan sonuca göre, katılımcıların yeşil örgüt iklim algısı arttıkça yeşil örgütsel davranış düzeyleri artmaktadır. Yine aynı yıl Yeşiltaş ve Ö. Topaloğlu tarafından yapılan benzer çalışmada, yeşil örgüt ikliminin yeşil örgütsel davranış üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Bu iki değişken arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tekin ve Mert tarafından 2021 yılında editörlüğünün yapıldığı “Yeşil Yönetim” isimli kitapta pek çok akademisyende katkıda bulunmuştur. Kitap yeşil yönetim ile ilgili oldukça zengin bir içeriğe sahiptir. Yeşil mühendislik, yeşil insan kaynakları uygulamaları, çalışan motivasyonunda yeşil yönetimin rolü, organizasyonlarda yeşil muhasebe, yeşil bankacılık, yeşil girişimcilik, yeşil lojistik, yeşil hastaneler gibi benzer pek çok konu başlıklarını içermektedir. Yeşil organizasyonlar ile ilgili literatüre katkı sunan bir eser olarak kaleme alınmıştır.

Alanlı 2022 yılında yapmış olduğu çalışmanın amacı yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kamu bankalarındaki yerini araştırmıştır. Ulaşılan sonuca göre, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları olarak; işgören seçimi, performans değerlendirmesi, işgörenin eğitimi ve geliştirilmesi gibi uygulamalarda sürdürülebilir yönetim uygulamaları çerçevesinde çevre dostu uygulamaların önemi vurgulanmıştır. Yeşil organizasyon yapıları için kurumların yöneticilerinin sahip olduğu yeşil davranış bilincinin önemi ifade edilmiştir.

Yüksel ve arkadaşları tarafından 2022 yılında yapılan çalışmalarında amaç, özel güvenlik çalışanlarının yeşil organizasyonda kurumsal sürdürülebilir politikalar olarak ne gibi yeşil örgütsel davranışlarının olduğu araştırılmıştır.

Ulaşılan sonuca göre, kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili yeşil örgütsel davranışlar için çalışanların net ve doğru şekilde yönlendirilmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Sonuç olarak yeşil organizasyonlar ile ilgili kavramın 1990'lı yıllarda çevre sorunun ortaya çıkması ile dikkat çeken bir kavram olmuştur. Bu kavramla ilgili literatürde oldukça fazla teorik çalışma mevcuttur. Tüm çalışmalarda elde edilen bulgulara göre farklı sektörlerdeki çalışmaların alan araştırılmaları ile geliştirilmesi yeşil organizasyonların yaygınlaşması için faydalı olacaktır.

Sonuç

Son yıllarda çevresel problemleri daha fazla dikkat çekildiği gözlenmektedir. İnsanların istek ve ihtiyaçları giderilirken çevreye olan zararında en aza indirilmesi temel amaç olarak benimsenmiştir. Organizasyonların stratejileri de bu doğrultuda gelişmiştir. Organizasyonların geleneksel faaliyetleri yerini çevre bilincine sahip yeşil organizasyon yapıları almıştır. Organizasyonların sosyal sorumluluklarının başında çevreye karşı sorumlulukları gelmektedir. Bu sorumluluğun yerine getirilmesi için organizasyonların faaliyetlerini sürdürürken çevreye karşı tüm olumsuzluklara karşı koruma bilinci geliştirmelidir. Gelecek nesillere daha yaşanabilir bir dünya ve kaynaklar bırakabilmek için bu bilince sahip yeni yönetim yapılarına sahip yeşil organizasyon desteklenmelidir.

Yeşil organizasyon stratejileri ile çevre dostu ürün ve hizmetler sunarken, organizasyonların maliyetleri azalmakta, kaynaklarını tasarruflu kullanmakta hatta birçok kaynağını yeniden kullanım ile geri kazanmaktadır. Bütün bunlarda organizasyonlara önemli ve stratejik rekabet üstünlüğü avantajı kazandırmaktadır. Yeşil organizasyonlar sosyal sorumluluk bilincinin bir sonucu olmak yerine, modern yaşamın normali olmalıdır.

Yeşil organizasyonlarda, işletmelerin faaliyetlerini çevre bilinci ile sürdürmeleri, organizasyona işgören seçim ve eğitimlerinde yeşil organizasyon bilinci, üretim aşamasında kaynakların verimli kullanılarak, israfın önüne geçilmesi ve kaynakların sürdürülebilirliğinin sağlanması, üretilen yeşil ürünlerin bilinçli çevre bilinci yüksek tüketicilere pazarlanması stratejik bir avantaj sağlamaktadır. Bu doğrultuda yeşil organizasyon yapılarının desteklendiği yeşil yönetim bilinçli yapıların yaygınlaştırılması, çalışanların yeşil davranış bilincinin kazandırılması için düzenli eğitimler ile desteklenebilir. Aynı zamanda yeşil organizasyon yapılarının yaygınlaştırılmasında diğer bir öneri ise, yeşil girişimcilerin desteklenerek teşvik edilmesidir. Bu sayede organizasyonlar daha ilk kurulum aşamasında çevre bilinci ile kurularak önemli bir rekabet avantajı elde edebilir.

Özetle bu bölümde küresel çapta değişen rekabet unsurlarından büyük etki oluşturabilecek kurumsal sosyal sorumluluk davranışının sonucu olarak, yeşil organizasyon davranışlarının organizasyon faaliyetleri üzerindeki etkilerinden bahsedilmiştir. Yeşil organizasyonlar başlığı altında yeşil davranışın uzantısı; yeşil yönetim, yeşil insan kaynakları uygulamaları, yeşil üretim, yeşil pazarlama ve yeşil lojistik faaliyetlerine değinilerek literatürde yer alan yeşil organizasyonlar ile ilgili çalışmalara yer verilmiştir. Bu çalışma yeşil organizasyonlar ile ilgili literatüre teorik olarak katkı sağlamaktadır. Daha sonraki çalışmalarda, yeşil organizasyon fonksiyonlarının, organizasyonun verimliliği, iş tatmini, iş gören devir hızı, iş gören seçimi gibi unsurlar ile ilişkisi araştırılabilir. Literatürdeki çalışmaların büyük bir çoğunluğu hizmet sektöründen otellerde yapılmıştır. Yeşil organizasyon ile ilgili uygulamalar farklı sektörlerde yapılarak sektörel kıyaslamalar yapılabilir.

Kaynakça

- Acar, S. (2022). *Örgütlerde Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi*. İksad Publishing House.
- Akatay, A. ve Aslan, Ş. (2008). Yeşil yönetim ve işletmeleri ISO 14001 sertifikası almaya yönelen faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi Kurumsal Akademik Açık Arşivi*, s. 313-339. 05 09, 2023 tarihinde <https://acikerisim.deu.edu.tr/xmlui/handle/20.500.12397/5402> adresinden alındı
- Akova, O., Yaşar, A. G., Aslan, A. ve Çetin, G. (2015). Çalışanların Çevre Yönetimi Algıları ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Yeşil Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Araştırma. *Research Journal of Business and Management*, 2(2), s. 169-185. doi:10.17261/Pressacademia.2015211505
- Alagöz, S. B. (2007). Yeşil pazarlama ve eko etiketleme. *Akademik Bakış*(11), s. 1-13.
- Alanlı, A. (2022). Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kamu bankaları özelinde değerlendirilmesi. *Uluslararası Ekonomi Siyaset İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 5(4), s. 110-124.
- Araujo, F. (2014). Do I look good in green?: A conceptual framework integrating employee green behavior, impression management, and social norms. *Amazon, Organizations and Sustainability*, 13(2), s. 7-23.
- Arzaman, A. F., Omar, S. S. ve Khalid, S. B. (2018). Green humanresource management practices in manufacturing industry: Cases of firms in the southern part of Malaysia. *The Journal of Social Sciences Research*(2), s. 347-356. doi:10.32861/jssr.spi2.347.356
- Ashraf, F., Ashraf, I. ve Anam, W. (2015). Green HR for businesses. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(8), s. 149-156.
- Atay, L. ve Dilek, E. (2013). Konaklama işletmelerinde yeşil pazarlama uygulamaları: Ibis otel örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), s. 203-219.
- Cherian, J. ve Jacob, J. (2012). A study of green HR practices and its effective implementation in the organization: A review. *International Journal of Business and Management*, 7(21), s. 25-33.
- Civil, İ. (2022). <https://ilkercivil.com/2022/06/16/yesil-lojistik-surdurulebilir-tasimacilik/> Erişim Tarihi: 05.11.2023.
- Deshwal, P. (2015). Green HRM: An organizational strategy of greening people. *International Journal of Applied Research*, 1(13), s. 176-181.
- Dumont, J., Shen, J. ve Deng, X. (2017). Effects of green hrm practies on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values. *Human Resoruce Management*, 56(4), s. 613-627.

- Erbaşı, A. (2021). Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları ölçeğinin Türkiye'ye uyarlanması. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(23), s. 247-262.
- Eroymak, S., İzgüden, D. ve Erdem, R. (2018). Çalışanların yeşil davranışının kavramsal çerçevede incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(3), s. 961-971.
- Esen, E. ve Çalışkan, A. O. (2019). Green human resource management (GHRM) and environmental sustainability. *Global Business Research Congress*(9), s. 58-60. doi:10.17261/Pressacademia.2019.1065
- Ghazilla, R. A., Sakundarini, N., Abdul-Rashid, S. H., Ayub, N. S., Oluğu, E. U. ve Musa, S. N. (2015). Drivers and barriers analysis for green manufacturing practices in Malaysian SMEs: A preliminary findings. *Procedia CIRP*, 26, s. 658-663.
- Gjika, I. ve Koli, Z. (2019). Policies and practices of green human resource management. *Journal of International Cooperation and Development*, 2(2), s. 60-72. doi:10.36941/jicd-2019-0013
- <https://www.capital.com.tr/capital-dergi/akilli-kimya/yesil-sirket-olma-kriterleri>. (2014). *Yeşil şirket olma kriterleri*. <https://www.capital.com.tr/capital-dergi/akilli-kimya/yesil-sirket-olma-kriterleri>. Erişim Tarihi: 05.09.2023.
- Karabulut, E. (2003). İşletmelerde çevre bilinci ve yeşil yönetim uygulamalarının işletme başarısına katkısını incelemeye yönelik bir araştırm. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Kim, A., Kim, Y., Han, K., Jackson, S. ve Ployhart, R. E. (2014). Multilevel influences on voluntary workplace green behavior: individual differences, leader behavior, and coworker advocacy. *Journal of Management*, 43(5), s. 1335-1385. doi:10.1177/0149206314547386.
- Köşker, Z. ve Gürer, A. (2020). Sürdürülebilirlik çerçevesinde yeşil örgüt kültürü. *Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 6(1), s. 88-109.
- Krithika, J., DivyaPriyadarshini, N. ve GokulaPriya, J. (2019). Green HRM-Practices in organisations. *IOSR Journal of Business and Management(IOSR-JBM)*, 21(3), s. 74-77.
- Lakshmi, V. ve Kennedy, H. (2017). The role of business sustainability in human resource management: A study on India manufacturing companies. *The South East Asian Journal of Management*, 11(1), s. 70-85.
- Manika, D., Wells, V. K., Gregory-Smith, D. ve Gentry, M. (2015). The impact of individual attitudinal and organisational variables on workplace environmentally friendly behaviours. *Journal of Business Ethics*, 126(4), s. 663-684.

- Norton, T., Parker, S., Zacher, H. ve Ashkanasy, N. (2015). Employee green behavior: a theoretical framework, multilevel review, and future research agenda. *Organization and Environment*, 28(1), s. 103-125.
- O'Donohue, W. ve Torugsa, N. (2016). The moderating effect of 'Green' HRM on the association between proactive environmental management and financial performance in small firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), s. 239-261.
- Oncer, A. Z. (2019). Örgütlerde yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları: Teorik bir inceleme. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(2), s. 199-208. doi: 10.18394/iid.552555
- Orji, I. ve Wei, S. (2016). A detailed calculation model for costing of green manufacturing. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), s. 65-86.
- Özalp, Ö. ve Erbaşı, A. (2021). Yeşil örgüt iklimi algısının yeşil örgütsel davranış üzerine etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 22(1), s. 43-73.
- Özcan, H. ve Özgül, B. (2019). Yeşil pazarlama ve tüketicilerin yeşil ürün tercihlerini etkileyen faktörler. *Türkiye Mesleki ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), s. 1-18.
- Özgener, Ş. (2004). *İş Ahlakının Temelleri Yönetimsel Bir Yaklaşım*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özkaya, B. (2010). İşletmelerin sosyal sorumluluk anlayışının uzantısı olarak yeşil pazarlama bağlamında yeşil reklamlar. *Öneri Dergisi*, 9(34), s. 247-258.
- Pang, R. ve Zhang, X. (2019). Achieving environmental sustainability in manufacture: A 28-year bibliometric cartography og green manufacturing research. *Journal of Cleaner Production*, 233, s. 84-99.
- Peattie, K. (2001). Towards sustainability: The third age of green marketing. *Marketing Review*(2), s. 129-146.
- Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J. ve Chong, T. (2019). Green human resource management and enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), s. 737-749.
- Sangwan, K. S. ve Choudhary, K. (2018). Benchmarking manufacturing industries based on green practices. *Benchmarking: An International Journal*, 25(6), s. 1746-1761.
- Seth, D., Shrivastava, R. L. ve Shrivastava, S. (2016). An empirical investigation of critical success factors and performance measures for green manufacturing in cement industry. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 27(8), s. 1076-1101.

- Shaban, S. (2019). Reviewing the concept of green HRM (GHRM) and its application Practices (Green Staffing) with suggested research agenda: A review from literature background and testing construction perspective. *international business research*, 12(5), s. 86-94.
- Tekin, M. ve Mert, G. (Dü). (2021). *Yeşil Yönetim*. Ankara: Atlas Akademik Basım Yayın Dağıtım.
- Temiz üretim teknolojilerinin kullanılması. (2023). <https://www.yesilaski.com/temiz-uretim-teknolojilerinin-kullanilmasi.html>. Erişim Tarihi: 09.05.2023.
- Türk, M. ve Gök, A. (2010). Yeşil pazarlama anlayışı üretici işletmelerin sosyal sorumluluğu. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(9), s. 199-220.
- Wolff, R. A. ve Yıldız, D. (2018). Türkiye’de lojistik yönetimindeki gelişmeler: Stratejik bakış açısı. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 7(3), s. 187-198.
- Yangınlar, G. ve Sarı, K. (2014). Yeşil lojistik uygulamaları ve işletme performansı üzerine bir literatür araştırması. *III. Ulusal Lojistik ve Tedarik Zinciri Kongresi*. Trabzon.
- Yeşil pazarlama nedir? Neden önemlidir? (2012). <https://pazarlamaturkiye.com/yesil-pazarlama-nedir/>. Erişim Tarihi: 05.09.2023.
- Yeşiltaş, M. D., & Topaloğlu, E. Ö. (2021). Yeşil Örgüt İkliminin Yeşil Örgütsel Davranış Üzerine Etkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracı Rolü. *29. Yönetim ve Organizasyon Kongresi*.
- Yiğit, B. (2017). Örgütsel davranışta yeni bir yaklaşım: yeşil işgören davranışı. *Uluslararası Beşeri ve Sosyal Bilimler İnceleme Dergisi*, 1(1), s. 67-70.
- Yıldız, B. ve Çavdar, E. (2020). Yeşil üretimin çevresel ve ekonomik performans üzerindeki etkisinde ters lojistiğin aracı rolü. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 9(3), s. 2326-2349.
- Yücel, M. ve Ekmekçiler, S. (2008). Çevre dostu ürün kavramına bütünsel yaklaşım. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(26), s. 320-333.
- Yüksel, A., Uçkun, S. ve Uçkun, C. G. (2022). Çalışanların yeşil örgütsel davranışlarına ilişkin bir araştırma. *Academic Social Resoruces Journal*, 7(3), s. 1380-1387.

Örgütsel Çeviklik

Gözde Sunman¹

Özet

Günümüzde küresel boyutlara ulaşan yoğun rekabet ve yaşanan hızlı değişimler sonucu ortaya çıkan çevresel belirsizlikler, fırsat ve tehditler organizasyonları önemli bir şekilde etkilemektedir. Bu dinamik ve sürekli değişimin yaşandığı çevrede tehditlerden korunmak, fırsatları avantaja çevirmek örgütler için önem arz etmektedir. Değişen koşullar altında faaliyetleri devam ettirebilmek ve rekabette üstünlük sağlayabilmek örgütler açısından yeni stratejiler geliştirmeyi gerektirmektedir. Bu durum sürekli değişim sürecine adapte olmak için örgütlerin daha çevik davranmaları gerektiği konusunu gündeme getirmiştir. 21. yüzyılda çeviklik artık örgütler için bir tercih meselesi olmaktan çıkıp dış çevreye hızlı tepki verebilme yeteneği, başarılı örgütleri diğerlerinden ayıran bir gereklilik haline gelmiştir. Bu doğrultuda örgütsel çevikliğin tanımı ve kapsamı, örgütsel çevikliğin boyutları, örgütsel çevikliğin önemi ve çevik örgütlerin özellikleri konularına değinilecektir.

1. Örgütsel Çevikliğin Tanımı ve Kapsamı

Çeviklik kavramı bir dizi benzer terimler kullanılarak tanımlanmaktadır. Genellikle bir yetenek (Overby vd. 2006; Lu ve Ramamurthy 2011), kapasite (Huang vd. 2014) veya derece (Roberts ve Grover 2012) olarak kavramsallaştırılmaktadır. Çeviklik çalışmaları işletme alanında ilk defa üretim sektöründe yapılmış olmakla birlikte hizmet sektöründe yaşanan hızlı gelişmelerden dolayı hizmet sektörü alanında da dikkat çekmeye başlamıştır. Çevikliğin tüm işletme fonksiyonlarını içermesi gerektiği düşüncesiyle örgütsel çeviklik kavramı gündeme gelmiştir. Organizasyonlar, mevcut teknolojileri ve üretim yöntemlerini sentezleyerek (Goldman vd. 1995), yönetim ve üretim araçlarını (Sharifi ve Zhang, 2001) insan ve süreçlerin yardımıyla birleştirerek çevikliğe ulaşabilirler. Literatürde, performans çıktıları ile üretim süreçlerinin karıştırılması nedeniyle genellikle örgütsel çeviklik ve üretim çevikliği tanımları karıştırılmaktadır (Narasimhan vd., 2006). Araştırmacılar kavramsal olarak örgütsel çevikliği bir performans yeteneği olarak görmekte ve çevik

1 Dr. Öğr. Üyesi, Kapadokya Üniversitesi, İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri, gozde.sunman@kapadokya.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8154-6827

üretim sistemleri ile ilgili uygulamalar kümesinden ayırmaktadır (Attafar vd., 2012).

Örgütsel çeviklik kavramı, A.B.D deki Lehigh Üniversitesinde 1991’de yürütülen çalışmalar sonucu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmanın sonrasında ABD üretim işletmelerinin stratejik manevralarını belirlemek için aynı üniversitede çalışmalar yapılmaya başlanmıştır (Araza ve Aslan, 2016). Örgütler açısından çeviklik; sürekli tetikte olabilme (fırsatları ve zorlukları takip ederek), iç ve dış çevredeki değişikliklere entegre olabilme ve sahip olunan kaynakları zamanında, esnek ve düşük maliyetli kullanarak değişikliklere cevap verebilme yeteneğidir (Holsapple ve Li, 2008). Örgütsel çeviklik kavramı yönetim araştırmalarında rekabetçi baskılarda algılanan artışa bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. Çoğu yazar ve araştırmacı örgütsel çeviklik kavramına türbülans, öngörülemezlik ve hızlı değişim ile karakterize edilen bir ortamda faaliyet gösteren işletmelere özgü belirli bir dizi örgütsel duyuşsal tepki eylemi olarak bakmaktadır (Nadkarni ve Narayanan, 2007: 245).

Yeganegi ve Azar (2012) örgütsel çevikliği, örgütün çevresel değişimlere hızlı ve başarılı bir şekilde tepki verme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Sanadgol ise (2014) örgütsel çevikliği, örgütün hızlı hareket etme yeteneği ve iş gereksinimlerini etkili, kolay ve hızlı düşünerek karşılamanın akıllıca bir yolu olarak tanımlamaktadır. Örgütsel çeviklik örgütte katma değer yaratmak için birçok yeni ve yenilikçi fikir ve model sunarak örgütün çeşitli çevresel değişikliklere stratejik olarak uyum sağlama ve bunlarla baş etme yeteneğini ifade etmektedir (Liu, 2010). Örgütsel çeviklik işletmelerin gerektiğinde küçülerek daha hızlı karar alabilen, daha kıvrak ve çabuk tepki gösterebilen, müşteri talep ve beklentilerine daha çabuk cevap verebilen, atletten kurtulmuş birimler haline gelmesidir (Koçel, 2014: 489).

Kettunen (2010), çevikliği elde etmek için üç temel gereksinimin sağlanmasına ihtiyaç olduğunu ifade etmiştir. Bunlar:

- Stratejik Duyarlılık: Örgütün çevresindeki değişiklikleri belirleme ve anlama yeteneğini ifade eder ve çevreye yönelik algı, farkındalık ve dikkat yoğunluğunu içerir.
- Kolektif Bağlılık: Bireysel kararlardan daha az muhafazakâr ve daha özgüvenli olma eğiliminde olan ve ekibin büyük, cesur ve hızlı adımlar atmasını sağlayan kolektif kararların benimsenmesini ifade eder.
- Kaynak Akışkanlığı: Likiditenin mevcudiyetini, kaynakları ve iç iş sistemlerinin yeteneklerini, kaynakların daha hızlı yeniden oluşturulmasını ve yeniden dağıtılmasını ifade eder.

Örgütsel çeviklik, bir örgütün değişen koşullara ve müşteri ihtiyaçlarına hızla uyum sağlama ve bunlara yanıt verme yeteneğidir. İşletmelerin hızla değişen iş ortamında rekabet gücünü korumasına yardımcı olan önemli bir faktördür. Değişen müşteri ihtiyaçları, pazar dinamikleri ve teknolojik yeniliklerle daha iyi uyum sağlamak için organizasyonel yapıların, süreçlerin ve yeteneklerin dönüştürülmesini içerdiğini söylemek mümkündür.

2. Örgütsel Çevikliğin Boyutları

Örgütsel çevikliğin boyutlarıyla ilgili olarak yapılan literatür taramasında, araştırmacıların algılama çevikliği, karar verme çevikliği ve hareket etme çevikliği olmak üzere örgütsel çevikliğin üç boyutu üzerinde odaklandığı görülmektedir (Nafei, 2016: 297-309; Thao vd., 2012: 168).

- **Algılama çevikliği:** Algılama çevikliği, çevredeki olayları ve değişiklikleri (müşteri tercihlerindeki değişiklikler, yeni rakiplerin hareketleri, yeni teknoloji) zamanında inceleme ve izleme konusunda organizasyonel kapasitedir (Park, 2011:28-38). Algılama çevikliği, organizasyonun sistematik bir çevresel araştırma yoluyla değişikliklere hızla uyum sağlamasını sağlayan bilgilere erişme kapasitesi olarak ifade edilmektedir (Thao vd., 2012: 168).
- **Karar Verme Çevikliği:** Karar verme çevikliği, işin sonuçlarını gecikmeden açıklamak için çeşitli kaynaklara göre ilgili bilgileri toplama, biriktirme, yeniden yapılandırma ve yoruma dayalı olarak fırsatları ve tehditleri belirleme yeteneğidir. Kaynakların yeniden yapılandırılmasını ve yeni rekabetçi prosedürlerin geliştirilmesini yönlendiren eylem planlarının geliştirilmesiyle birlikte karar vermeyi ifade etmektedir (Nafei, 2016: 299).
- **Harekete Geçme Çevikliği:** Harekete geçme çevikliği, çevrede meydana gelen değişikliği ele almak amacıyla karar verme sürecinden kaynaklanan çalışma ilkeleri temelinde organizasyonel kaynakları yeniden bir araya getirmek ve iş süreçlerini değiştirmek için bir dizi faaliyet içerir (Eisenhardt ve Martin, 2000). Harekete geçme çevikliği, kuruluşlara iş ortamında ortaya çıkan yeni fırsatlara yanıt vermede gereken hızı sağlar. Hareket çevikliği ile kuruluşlar, fırsatların amaca uygun eylemlere dönüştürülmesi yoluyla operasyonlarının etkinliğini artırabilir (Holotiuk vd., 2018: 4).

Sambamurthy ve arkadaşları (2003) ise müşteri çevikliği, operasyon çevikliği ve iş ortağı çevikliği olmak üzere üç boyuta odaklanmaktadır.

- Müşteri Çevikliği: Müşterileri yenilik ve rekabetçi faaliyetler için fırsatları keşfetmeye ve bunlardan yararlanmaya teşvik eder.
- Operasyon Çevikliği: Organizasyonun operasyonel süreçlerinin yenilik yapma ve hassasiyet ve etkinlikle rekabet etme yeteneğidir.
- İş Ortağı Çevikliği: İttifaklar, ortaklıklar ve ortak girişimler yoluyla tedarikçilerden, distribütörlerden, üreticilerden ve lojistik sağlayıcılardan varlık, bilgi ve yetkinliklerden yararlanma yeteneğidir.

Literatür taramalarında örgütsel çeviklik farklı boyutlarda ele alınmış olsa da örgütsel çevikliğin cevap verme yeteneği, esneklik, hız ve yeterlilik (yetkinlik) olmak üzere dört temel yeteneği barındırdığı belirtilmektedir (Sharifi ve Zhang, 2001; Mehdibeigi vd., 2016; Özeroğlu ve Koçyiğit, 2020).

2.1. Cevap Verme Yeteneği

İşletmelerin farklılık ve yeniliklere anında ve etkin bir şekilde uyum sağlayarak hayatta kaldıkları bilinmektedir. Rekabet şartlarına karşılık daima hayatta kalabilmek örgütlerin iç yapılarının dışarıda gerçekleşen gelişmelerle uyumlu olarak şekillendirilmesi bir mecburiyet haline gelmiştir. Başarı sağlamak isteyen işletmeler fonksiyonlarını bu doğrultuda çalıştırmak zorundadır. Örgütsel hedefler, uzun vadeli gelişim ve rekabete yanıt verebilecek şekilde yapılandırılmalıdır (Kaygusuz ve Dokur, 2009: 5). Cevap verme yeteneği değişiklikleri tanıma, hızlı yanıtlama ve bunlardan yararlanma kabiliyetini ifade etmektedir (Sharifi ve Zhang, 1999). Cevap verme yeteneği örgütün teknolojik gelişim ve yeniliklere uyum sağlaması, sürekli gelişen ve değişen müşteri taleplerine cevap verebilmesi, bununla birlikte örgütün kendi potansiyelini sürdürebilmesi için örgütleri var eden ve rekabet avantajı sağlayan önemli bir yetenektir (Koçyiğit ve Akkaya, 2020). Teknolojik ve çevresel değişimler nedeniyle tüketici tercihleri ve ihtiyaçları zaman içinde değişebilmektedir. İşletmeler bu değişikliklere doğru yerde ve zamanda tepki vermelidir. Bu, işletmenin örgütsel olarak esnek olduğunu ve reaksiyon yeteneğini kullandığını göstermektedir (Nwanzu ve Babalola, 2019)

2.2. Esneklik

Esneklik kavramı pazarda gelişebilecek değişimleri sezebilme, oluşabilecek yeni şartlara ve müşteri beklentilerine anında uyum sağlayabilme yeteneğini ifade etmektedir. Piyasa şartlarındaki hızlı değişimlerle baş etmenin yollarını bulmak, müşterilerin talep ettiği ürünlerin özelliklerini seçme şansını tanımak esneklik ile ilişkilidir (Sekman ve Utku 2009: 36). Esneklik, işletmelerin aynı imkanlar dahilinde farklı işleri yürütebilme ve farklı hedeflere ulaşabilme yeteneğidir (Sharifi ve Zhang, 1999). Organizasyonel değişimin

yapısal boyutunu temsil eden esneklik bileşeni; organizasyonun uygulamalarını, ürünlerini, hizmetlerini veya süreçlerini değiştirerek yanıt verebilme derecesini göstermektedir (Singh ve Sharma, 2013). Bir işletmenin esnekliği çevresel değişikliklere yanıt vermek (Sanchez, 1993), mümkün olan en iyi kapsamı bulmak ve öngörülemeyen değişikliklere sürekli tepki vermek anlamına gelmektedir (Kundi ve Sharma, 2015).

2.3. Hız

Hız ve cevap verme yeteneği güçlü bir şekilde birbiriyle bağlantılıdır. Bazı analistler gerçekten de işletmelerin değişikliklere yanıt vermeye karar verdikten sonra kararları kolaylıkla uygulayabilmeleri gerektiğini belirtmektedir (Gunasekaran ve Yusuf, 2002). Hız yeteneği faaliyetleri çok hızlı yürütme (Christopher, 2000) veya şirket ortamındaki değişikliklere hızlı yanıt verme (Shahaei, 2008) yeteneğidir. Hız kavramı piyasaya yeni ürün sunma hızını, ürün ve hizmet dağıtım hızını ve hızlı faaliyet süresini ifade etmektedir (Doğan ve Baloğlu, 2008: 103). Hızlı olmak işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirirken, fırsatları kovalarken, problemleri çözerken ve değişime yanıt verirken mümkün olduğunca süratli hareket etmesini belirtmektedir (Sekman ve Utku 2009:3-4). Hız yanıt verme ve uygulama açısından çeviklik için en önemli gereksinimlerden birisidir (Cai, 2013). Hız işletmelerin olabilecek en kısa zamanda görevlerini gerçekleştirme becerisi olarak ifade edilmektedir (Sharifi ve Zhang, 1999). Organizasyonun pazar değişikliklerini ne kadar hızlı algılayabildiğini ve bunlara ne kadar uyum sağlayabildiğini temsil etmektedir (Singh ve Sharma, 2013).

2.4. Yeterlilik (Yetkinlik)

Örgütsel çeviklik yeteneklerinin son boyutu olan yeterlilik; cevap verme yeteneği, esneklik ve hız şeklinde ifade edilen üç yeteneği kullanabilme kapasitesi, yani işletmenin örgütsel çeviklik becerilerinin aktifliğiyle ilişkili bir kavramdır (Akkaya ve Tabak, 2018: 189). İşletmelerin hedeflerini etkili bir şekilde ortaya koyan yeterlilik yani yetkinlik, işletmelerin amaçlarını, verimliliklerini, yeteneklerini ve başarılarını ortaya çıkarma kabiliyetini ifade etmektedir (Sharifi ve Zhang, 1999). Yeterlilik, örgütsel deneyim ve bilgiye dayanmaktadır. İşletmenin, dış değişikliklerle başa çıkmak veya bunlardan yararlanmak için iç yeteneklerini değerlendirmesine izin vermektedir. Örneğin, işletme tüketici zevklerindeki değişikliği görür (farkındalık) ve ürün hattını ayarlaması gerekir (tepki), ancak mevcut donanımı ve deneyimi bu değişikliklere göre hareket etmeyi imkânsız kılar (yetkinlik) (Zitkiene & Deksnys, 2018). Bir organizasyonun etkinlik düzenleme kapasitesi, yeteneklerini kullanma becerisine bağlıdır. Yetkinlik, bir işletmeyi çevresel değişiklik-

lere uyarlamak için mevcut veya gelecekteki becerileri tazeleme kapasitesini (Teece vd., 1997) veya iş hedeflerini verimli ve başarılı bir şekilde karşılama kapasitesini (Sharifi ve Zhang, 1999) gerektirmektedir.

3. Örgütsel Çevikliğin Önemi

Çeviklik günümüzün rekabetçi ve hızlı değişen ortamında işletmeler için en önemli başarı faktörüdür (Sharifi ve Zhang, 2001; Sherehiy vd., 2007). Örgütsel çevikliğin iş faaliyetlerindeki fırsat ve riskleri etkin bir şekilde yönetmenin yanı sıra örgütün belirli bir dizi görevi başarıyla gerçekleştirmesini sağladığı belirtilmektedir (Nafei, 2016: 298). Örgütsel çeviklik, sadece öngörülebilir değişiklikler için personel istihdamı noktasında “esneklik” sağlamaya kalmaz, aynı zamanda öngörülemeyen değişikliklere karşı hızlı ve verimli bir şekilde yanıt verebilme ve uyum sağlayabilmeyi sağlar (Oosterhout vd., 2006: 132-145). Örgütsel devamlılığı sağlamak için kurumsal olarak değişimlere hızlı uyum sağlamak, hatta krizler oluşmadan önce proaktif davranarak hızlı ve etkin davranmak gerekmektedir. Bunu sağlayabilen örgütler tehditler karşısında minimum zararla dönemi atlatır, fırsatları da hızlı bir şekilde değerlendirerek rekabette öne çıkar ve pazar paylarını artırabilirler (Singh ve Sharma, 2013). Örgütlerde çeviklik üretkenliği artırır. Ancak sağladığı tek fayda bu değildir. Daha fazla esneklik, hız ve daha çok çalışan bağlılığı sağlayarak daha iyi sonuçlar sunmaktadır. Çeviklik yalnızca verimliliği ve iş akışlarını iyileştirmekle kalmaz, aynı zamanda iyileştirilmiş bir çalışma ortamı yaratır. Örgütsel çevikliğin faydaları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Ganguly vd.2009):

- Gelişmiş Rekabet Edebilirlik: Çevik kuruluşlar, rekabetçi tehditlere, pazardaki değişimlere ve ortaya çıkan fırsatlara yanıt vermek için daha iyi bir konuma sahiptir. Hızla değişen bir iş ortamında rekabet gücünü korumak için stratejilerini, ürünlerini ve hizmetlerini hızla uyarlayabilme imkânı sağlamaktadır.
- Artırılmış Müşteri Memnuniyeti: Çevik kuruluşlar, müşteri ihtiyaçlarına ve tercihlerine yanıt vererek, müşteri beklentileriyle yakından uyumlu ürün ve hizmetler sunabilir. Bu daha yüksek müşteri memnuniyeti, sadakat ve olumlu marka algısına yol açmaktadır.
- Daha Hızlı Pazara Çıkış Süresi: Örgütsel çeviklik sayesinde örgütler süreçlerini düzenleyerek bürokrasiyi azaltır ve kararları eylem noktasına daha yakın hale getirir. Bu, yeni ürün ve hizmetleri pazara daha hızlı sunmalarını, rekabet avantajı elde etmelerini ve pazar fırsatlarından yararlanmalarını sağlar.
- Belirsizlikte Esneklik: Kurumsal çeviklik, ekonomik gerilemeler, teknolojik aksamalar veya öngörülemeyen krizler gibi yıkıcı olaylara kar-

şı koyma yeteneği sağlar. Çevik işletmeler belirsizliklerin etkisini en aza indirerek hızla adapte olabilir, değişim sağlayabilir ve yeni büyüme yollarını belirleyebilir.

- **Çalışan Bağlılığı ve Elde Tutma:** Çevik işletmeler daha yüksek çalışan katılımı, motivasyonu ve elde tutulmasına yol açabilecek bir özerklik, yetkilendirme ve öğrenme kültürünü teşvik eder. Çalışanların kendilerini daha değerli hissetmesi, destekleyici ve çevik bir çalışma ortamında ellerinden gelenin en iyisini yapmaları daha olasıdır.

Genel olarak örgütsel çeviklik günümüzün dinamik ve öngörülemeyen iş ortamında gelişmek için kritik bir yetenektir. Çevikliği benimseyen örgütler, sürekli değişen bir dünyada ilgili kalabilmekte, değer sunabilmekte ve fırsatları yakalayabilmektedir. Küreselleşme ile işletmelerin içinde bulunduğu çevre ve koşullar sürekli değişmekte ve işletmeler daha çok belirsizlik ve zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu zorlukların üstesinden gelmek için işletmelerin rutin değil aktif olması, reaktif değil proaktif olması, statik değil çevik olması gerekmektedir. Böylelikle oluşan çevresel ve teknolojik değişimlere de adapte olup rekabet avantajını elde edebilir. Özellikle teknoloji üreten ve dağıtan teknoloji işletmeleri gibi birçok işletme için örgütsel çeviklik rekabet etmek ve hayatta kalmak amacıyla bir gereklilik olarak kabul edilmektedir (Sharifi ve Zhang, 2001: 9).

4. Çevik Örgütlerin Özellikleri

Çevik örgütler organizasyonunun sadece değişikliklerle nasıl başa çıkacağına düşünmekle kalmayıp aynı zamanda değişken bir ortamda potansiyel fırsatları nasıl değerlendirebileceğini ve bu ortamda kendi yetenekleri ve yeterlilikleri doğrultusunda özel bir yere nasıl erişebileceğini araştırma eğilimindedir (Apicha, 2012). Çeviklik, radikal bir şekilde değişebilen bir ortama hızlı ve etkili bir şekilde tepki verme konusunda örgütsel bir yetenektir (Janssen, 2010). Örgütsel çeviklik pazardaki fırsatları ve tehditleri zamanında algılayarak başarılı bir şekilde yanıt vermeyi sağlayan kurumsal kapasitedir (Overby vd., 2006). Çevik örgütler kuruluşun kaynaklarını korumayı ve müşterilerin isteklerini zamanında gerçekleştirmeyi amaçlayarak proaktif bir yönetim stratejisi benimsemektedir (Hitt vd., 2007)

Karar alma süreçlerini, yapılarını ve bilgi işleme sistemlerini radikal ve hızla değiştiren işletmelerin bu değişimleri kademeli ve yavaş yapan işletmelere göre daha üstün performans gösterdikleri belirtilmektedir (Appelbaum vd., 2017). Çünkü yapısal özellikleri uygun olmayan örgütlerin, çeviklik gerekliliklerini yerine getiremeyeceği düşünülmektedir. Tablo 1'de çevik örgütlerin organizasyonel özellikleri görülmektedir.

Tablo 1: Çevik Örgütlerin Organizasyonel Özellikleri

YÖNETİMSEL TEMEL	ÖZELLİKLER
YETKİ	<ul style="list-style-type: none"> • Dağıtılmış bilgi ve kontrol. • Daha az otorite (unvan, derece, konum) seviyeleri. • Otorite ve kontrole daha az bağlılık. • Proje grubuna bağlılık ve sadakat. • Proje bazlı yetkilendirme. • Proje değişimiyle yetki değişim.
KURALLAR VE PROSEDÜRLER	<ul style="list-style-type: none"> • Daha az kural ve prosedür. • Düşük seviye resmi düzenleme (iş tanımları ve çalışma programları bazında). • Akışkan rol tanımları. • Gayri resmi organizasyon (informally organized).
KOORDİNASYON	<ul style="list-style-type: none"> • Gayri resmi ve kişisel koordinasyon. • Görevler ve karar almada yetkilendirme. • Ağ haberleşmesi. • Hedefe yönelmiş.
YAPI	<ul style="list-style-type: none"> • Düz, yatay, matriks, ağ veya sanal organizasyon yapısı. • Takım çalışması, çapraz fonksiyonel bağlantılar. • Fonksiyonlar ve bölümler arasında esnek sınırlar.
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	<ul style="list-style-type: none"> • Personel güçlendirme. • Personel katılımı. • İş genişletme. • İş zenginleştirme. • Karar almada özerklik. • Bilgi ve tecrübeye erişim. • Takım çalışması. • Çok fonksiyonlu takımlar. • Multidisipliner beceri eğitimleri. • İşgücü gelişimi ve eğitimi. • Farklılaştırma ve çeşitlilik geliştirme

Kaynak: İleri ve Soylu, 2010

Çevik örgütlerin bazı temel özellikleri şunlardır (Sekman ve Utku, 2009):

- **Değişime Duyarlılık:** Çevik kuruluşlar, değişimi için doğal ve kaçınılmaz bir parçası olarak benimseyen bir yapıya sahiptir. Pazarı, endüstri trendlerini, müşteri tercihlerini ve teknolojik gelişmeleri aktif olarak izlemektedir. Değişiklikler meydana geldiğinde durumu hızlı bir şekilde değerlendirebilmekte ve stratejilerini, süreçlerini ve yapılarını buna göre ayarlayabilmektedir.
- **Uyarlanabilir Yapılar ve Süreçler:** Çevik işletmeler hızlı karar vermeyi ve yürütmeyi sağlayan esnek yapıları ve süreçleri destekler. Genellikle fonksiyonlar arası iş birliğini, daha kısa geliştirme döngülerini ve sürekli iyileştirmeyi teşvik etmektedir.
- **Güçlendirilmiş ve Otonom Ekipler:** Çevik işletmeler ekiplerini güçlendirir ve merkezi olmayan karar almayı teşvik eder. Ekiplerin bilinçli kararlar almaları ve işlerinin sahipliğini üstlenmeleri için gerekli kaynakları, desteği ve özerkliği sağlamaktadır. Bu, yanıt verebilirliği artırmakta ve değişen koşullara daha hızlı uyum sağlama imkânı sunmaktadır.
- **Müşteri Odaklı Yaklaşım:** Kurumsal çeviklik, müşteri odaklı bir zihniyeti vurgulamaktadır. Çevik işletmeler gelişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerini anlamak için müşteri geri bildirimlerini dinler, veri toplar ve sürekli olarak pazar dinamiklerini analiz eder. Bu bilgileri, ürünlerini, hizmetlerini ve süreçlerini müşterilere maksimum değer sağlayacak şekilde uyarlamak için kullanır.
- **Öğrenme ve Yenilik:** Çeviklik, sürekli öğrenme ve yenilik kültürüyle yakından bağlantılıdır. Çevik kuruluşlar denemeyi teşvik eder, başarısızlığı bir öğrenme fırsatı olarak benimser ve çalışanları yaratıcı düşünmeye ve yenilikçi fikirlere katkıda bulunmaya teşvik eder.

Sharifi ve Zhang (2001: 10) çevik örgütlerin, iş ortamındaki değişiklikleri sezme, algılama ve tahmin etmeyi içeren temel bir yeteneğe ihtiyaç duyduğunu ifade etmektedir. Örgütlerin bu değişikliklere olumlu cevap verebilmesi ve gerekli olan yetenekleri kullanabilmesi için birtakım ilkeleri yerine getirmesi gerekmektedir. Gunasekaran (1999) örgütlerin sahip olması gereken bu ilkeleri müşterilerine değer sunmak, ürün ve hizmetlerini değiştirmeye hazır olmak ve değiştirmek, çalışanlarının yetenek ve bilgilerini geliştirmek, rakipleriyle biçimsel ve sanal ortaklıklar kurmak şeklinde sıralamaktadır.

5. Sonuç ve Öneriler

Sonuç olarak örgütsel çeviklik; insan kaynaklarının bilgisini artıran, işletmenin gelişimini etkileyen ve hızla değişen bir ortamda ürünlerinin ge-

liştirilmesi yoluyla işletmenin hedeflerine ulaşma yeteneği sağlayan önemli bir olgudur. Çevik örgütler rekabetçi faaliyet envanterinin kalitesini çevresel dalgalanmalara karşı geliştirebilir ve işletmelerin performanslarını artırabilir (Tallon ve Pinsonneault, 2011). Bu nedenle çeviklik, kuruluşların belirsizlik piyasasında rekabet avantajını elde etmek için kilit ve itici bir güçtür (Ganguly ve diğerleri, 2009). Dolayısıyla bir işletmenin verimli bir organizasyon yapısına, esnek ve kolayca ayarlanabilen süreçlere, kaynaklara ve sistemlere sahip olması çeviklik açısından önem arz etmektedir. Örgütsel çevikliğin en önemli yararı, müşteri ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde yanıt vererek ve bunları karşılamak için yeni ürün ve hizmetler geliştirerek rekabette önde olabilmeye yeteneğidir. Bu bağlamda hangi ölçekte olursa olsun işletmelere örgütsel çeviklik konusunun önemi noktasında farkındalık oluşturulması ve organizasyonel çevikliği dinamik tutacak yapıları etkin kılmaları önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Akkaya, B. ve Tabak, A. (2018) Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *İş ve İnsan Dergisi* , 5 (2), 185-206.
- Apicha, B. (2012). Competitive Capabilities of Thai Logistics Industry: Effects on Corporate Image and Performance. *International Journal of Business and Management*, 7(5),19-30.
- Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D., ve Hasan, L. (2017). The Challenges of Organizational Agility. *Industrial and Commercial Training*. 49. (1), 6-14.
- Araza, A. ve G. Aslan. (2016). Yönetimde Yeni Paradigmalar. Kurumsal Çeviklik ve İmprovizasyon. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Attafar, A., Ghandehari, M. ve Momeni, G. (2012), “Study of Required Organizational Base for Implementation of Agility Strategy in Organizations”, *Journal of Contemporary Research in Business*, 3 (11), 141–150.
- Cai, Z. (2013), “Developing organizational agility through IT capability and KM capability : the moderating effects of organizational climate”, *Proceedings of the 17th Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS)*, Jeju Island, Korea, 18–22, June, pp. 1–19.
- Christopher, M. (2000). The agile supply chain: Competing in volatile markets. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 37-44.
- Doğan O. ve Baloğlu, N. (2018). Örgütsel Çeviklik ve Bazı Eğitim Kurumlarındaki Yansımaları, (Ed. Celal Teyyar Uğurlu Kadir Beycioğlu Serkan Koşar Hilal Kahraman Fatma Köybaşı Şemin) 13. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi Eğitim Yönetimi Araştırmaları (Sf: 100-110) Cumhuriyet Üniversitesi Yayıncılık.
- Eisenhardt, K. ve Martin, J., (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- Ganguly, A., Nilchiani, R., ve Farr, J.V. (2009). Evaluating agility in corporate enterprises. *International Journal of Production Economics*, 118(2), 410-423.
- Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: a framework for research and development. *International journal of production economics*, 62(1), 87-105.
- Gunasekaran, A., ve Yusuf, Y.Y. (2002). Agile manufacturing: A taxonomy of strategic and technological imperatives. *International Journal of Production Research*, 40(6), 1357-1385.
- Hitt, M. A., Hoskisson, E. R., ve Ireland, R. D. (2007). *Management of Strategy: Concepts and Cases*. New York: South-Western.

- Holotiuk, Friedrich; Beimborn, Daniel ve Jentsch, Christian,(2018), The Determinants And Role Of Agility In Digital Organizations, Research Papers , Twenty-Sixth European Conference on Information Systems (ECIS2018), Portsmouth,UK.
- Holsapple, C. W. ve X. Li. (2008). Understanding Organizational Agility: A Work-Design Perspective. Proceedings 13th International Command and Control Research and Technology Symposium. ABD: Dudley Knox Library.1-25.
- Huang, P.-Y., Pan, S.L. ve Ouyang, T.H., (2014). Developing information processing capability for operational agility: Implications from a Chinese manufacturer. *European Journal of Information Systems*, 23(4), 1–19.
- İleri, Y.Y. ve Y. Soylu. (2010). Bir Rekabet Üstünlüğü Aracı Olarak Çeviklik Kavramı ve Örgüt Yapısına Olası Etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*. 13. (1-2), s:17.
- Janssen, L. (2010). Organizational agility in an institutional context.
- Kaygusuz, S. Y. ve Dokur, Ş. (2009), İşletmelerde Stratejik Planlama ve Bütçeleme, Dora Yayınları, Bursa.
- Kettunen, O. (2010). Agile Product Development and Strategic Agility in Technology Firms. Thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (Technology). Helsinki University of Technology. Helsinki.
- Koçel, T. (2014). İşletme Yöneticiliği. 15. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçyiğit, Y., ve Akkaya, B. (2020). The Role of Organizational Flexibility in Organizational Agility: A Research on Smes. *Business Management and Strategy*, 11(1), 110-123.
- Kundi, M., ve Sharma, S. (2015). Efficiency analysis and flexibility: A case study of cement firms in India. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 16(3), 221-234.
- Liu, Y. (2010). Implementing Sustainable Competitive Advantage for Proactive Operations in Global Turbulent Business Environments. Dissertation Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctoral in industrial management. University of Vaasa. Finland.
- Lu, Y. ve Ramamurthy, K., (2011). Understanding the Link Between Information Technology Capability and Organizational Agility: An Empirical Examination. *MIS Quarterly*, 35(4), 931–954.
- Mehdibeigi, N., Dehghani, M., ve Mohammad Yaghoubi, N. (2016). Customer knowledge management and organization's effectiveness: Explaining the mediator role of organizational agility. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 94-103.

- Nadkarni, S., ve Narayanan, V. K., (2007). Strategic schemas, strategic flexibility, and firm performance: The moderating role of industry clock-speed, *Strategic Management Journal*, 28(3), 234-270.
- Nafei, Wageedh. A., (2016), *Organizational Agility: The Key to Organizational Success*, , *International Journal of Business and Management*; 11 (5), 297-309.
- Narasimhan, R., Swink, M. ve Kim, S. W. (2006). “Disentangling leanness and agility: An empirical investigation”, *Journal of Operations Management*, 24, (5), 440–457.
- Nwanzu, C.L., ve Babalola, S.S. (2019). Impact of organization ownership and strategy on organizational sustainable practices. *Academy of Strategic Management Journal*.
- Oosterhout, M. V., Waarts, E., ve Van Hillegersberg, J. (2006). Change Factors Requiring Agility and Implications for it , *European Journal of Information Systems*, 15(2), 132-145.
- Overby, E., Bharadwaj, A. ve Sambamurthy, V., 2006. Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 120–131.
- Özeroğlu, E., ve Koçyiğit, Y. (2020). Hastane işletmelerinde örgütsel çeviklik: vizyoner liderliğin rolü. *Research Journal of Business and Management*, 7(1), 13-22.
- Roberts, N. ve Grover, V., (2012). Leveraging Information Technology Infrastructure to Facilitate a Firm’s Customer Agility and Competitive Activity: An Empirical Investigation. *Journal of Management Information Systems*, 28(4), 231–270.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A. ve Grover, V., (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237–264.
- Sanadgol, M. (2014).The Survey of Relationship between Organizational Agility and Principals Job Satisfaction, *International Journal of Sciences & Applied Research* 3, 317-319.
- Sanchez, R. (1993). Strategic flexibility, firm organization, and managerial work in dynamic markets: A strategic options perspective. *Advances in Strategic Management*, 9(1), 251-291.
- Sekman M ve Utku A. Çevik şirketler: Kurumsal ataleti yenmek. 6. Baskı. Alfa yayınları, İstanbul, Türkiye;2009.
- Shahaei, B. (2008). Paradigm of agility, definitions, features and concepts. *Tadbir Publication*, 194th Issue, 14-18.

- Sharifi, H., ve Zhang, Z. (2001). Agile Manufacturing in Practice. Application of a Methodology. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(5/6), 772-794.
- Sharifi, H., ve Zhang, Z. (1999). "A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction" *International journal of production economics* ,62 (1-2), 7-22.
- Sherehiy, B., W. Karwowski ve J. K. Layer. (2007). A Review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks, and Attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*. 37 (5), 445-460.
- Singh, J. ve Sharma, G. (2013), "Organizational agility: What it is, what it is not, and why it matters", *Academy of Management Proceedings*, 1, 1-40.
- Sekman M, ve Utku A. (2009) *Çevik şirketler: Kurumsal ataleti yenmek*. 6. Baskı. Alfa yayınları, İstanbul, Türkiye.
- Tallon, P.P., ve Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: insights from a mediation model. *Mis Quarterly*, 463-486.
- Teece, D.J., Pisano, G., ve Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Thao, T. P., Molla, A., ve Peszynski, K. (2012). Enterprise Systems and Organizational Agility: A Review of the Literature and Conceptual Framework. *Communications of the Association for Information Systems*,31(8), 167-193.
- Yeganegi, K., ve Azar, M., Z., (2012). The Effect of IT on Organizational Agility, *International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Istanbul, Turkey*.
- Zitkiene, R. ve Deksnys, M. (2018). Organizational Agility Conceptual Model. *Montenegrin Journal of Economics* 14 (2), 115-129.

İş Hayatında Temaruz

Ebrar İliman Yaltağlı¹

Özet

Yalandan hastalık anlamına gelen temaruz kavramı sadece psikiyatri alanının ele alması gereken bir konu değil, işletmeler için de incelenmesi gereken önemli bir konudur. Tespit edilmesi zor olan bu kavram günümüzde çalışanların işten kaçmak için sığındıkları bir durum olarak görülmektedir. Tanımlanabilir bir ikincil kazanç için bilinçli olarak hasta numarası yapma, abartma veya hastalığı kendi kendine tetikleme olarak tanımlanan temaruz kavramı sebepleri ve etkileri çerçevesinde iş hayatının da önemli bir sorunu haline gelmiştir. İş yaşamında temaruz kişisel sebeplerle olabileceği gibi, iş ortamından kaynaklı sebeplerle de görülebilmektedir. Birçok ampirik çalışma, temaruzun; sağlık şikayetleri, algılanan iş yükü, çalışma koşulları, ergonomik kusurlar, olumsuz çalışan-yönetici ve çalışan-çalışan ilişkileri, bireylerin sağlık durumu, yaşı, göç geçmişi, iş ve gelir tatmini ile çalıştıkları kurumun büyüklüğü ve belirli süreli iş sözleşmesinin varlığı gibi sağlık ve iş özellikleriyle önemli ölçüde ilişkili olduğunu bildirmektedir. Temaruzun etkileri ise işten ayrılma, devam etmeyen çalışanlara sürekli ücret ödeme, emeğin yetersiz kullanımı, üretkenlik kayıpları, müşteri memnuniyetsizliği, artan idari maliyetler, yüksek iş devri maliyeti, işgücü moralindeki azalmalar, daha ağır iş yükleri şeklinde açığa çıkmaktadır. Temaruzun artması uzun vadede sadece organizasyonların zararı olmaktan çıkmakta, devlete ve topluma da yük getirmektedir. Konunun tüm bu önemine karşın, işletmelerde temaruz ile ilgili bilimsel nitelik taşıyan istatistiklere ulaşamamakla birlikte yoğun olarak sağlık alanında çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Bu bağlamda kavramın ayrıntısı ile bilinmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

1. Giriş

İş hayatı kimisi için bir zorunlulukken kimisi içinse motivasyon ve tatmin kaynağıdır. Şöyle ki kişiler meslek seçerken bilinçli davranmış, istediği mesleği istediği yerde yapabiliyor ve iş ortamından, arkadaşlarından, yöneticilerinden memnuniyet duyuyorsa bu kişiler için iş yaşamı maddi gereksinimini

1 Dr. Öğr. Üyesi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, ebrar@cumhuriyet.edu.tr,
Orcid: 0000-0002-5255-8482

karşulamaktan çok daha öteye geçip; kendini geliştirme, toplumda bir statü elde etme, sosyalleşme, verimli zaman geçirme, düzen gibi atfedilmektedir. Bu çalışanlar ise verimli bir iş yaşamı ve etkin çıktılar elde etmektedir. Lakin kişi mesleğini ya da çalıştığı kurumu sevmiyorsa, aidiyet duygusu hissetmiyorsa iş yaşamı onun için maddi gereksinimlerini karşılamak için bir zaruret olmaktan öteye gidememektedir. Bu durum ise zaman içinde tükenmişlik, memnuniyetsizlik, huzursuzluk, stres, işe gelmek istememe, işini aksatma, verilen görevleri düzenli olarak yapmama gibi sonuçlara sebebiyet vermektedir; kısacası verimsiz çalışmayı beraberinde getirmektedir.

İş yaşamında mutlu olmayan kişiler özel hayatlarında da sıkıntı yaşayabilmekte bu durum da “bedenen, ruhen ve sosyal yönden tam bir iyilik hali” olarak tanımlanan (WHO, 1946), sağlığı olumsuz etkilemektedir. Gerek bu süreç gerekse isteksizliğin getirdiği durum; çalışanların farklı sebeplerle işinin başında fiziki olarak bulunmaması ya da fiziki olarak bulunsa dahi fiilen verimliliğe, işe bir katkısının olmaması sonucunu doğurmaktadır. Bu süreç ise çalışan yokluğu olarak ifade edilmektedir. Gönüllü devamsızlık, işte var ol(ma)ma (presenteeism), gizli işsizlik, temaruz gibi yokluk türleri ise son yıllarda işletmelerin verimliliğini düşüren bununla beraber maliyetleri yükselten sorunlar arasında gösterilmektedir (Aracı, 2016). Yokluk davranışlarının sebeplerinin belirlenmesi ve ortadan kaldırılması işletmenin kalitesi, verimliliği ve nihayetinde sürekliliği için önem arz etmektedir. Bununla beraber bu süreçleri tespit etmenin oldukça zor olduğu bilinmektedir.

Bu kavramlardan temaruz ise; yalandan hastalık olarak isimlendirilmekte olup psikiyatristlerin ele aldığı bir konu olmakla beraber, son zamanlarda işletmelerin de önemli sorunlarından biri haline gelmiştir. Tespit edilmesi zor olan bu kavram günümüzde çalışanların işten kaçmak için sığındıkları bir durum olarak görülmektedir. Temaruzun artması uzun vadede sadece organizasyonların zararı olmaktan çıkmakta, devlete ve topluma da yük getirmektedir. Konunun tüm bu önemine karşın, işletmelerde temaruz ile ilgili bilimsel nitelik taşıyan istatistiklere ulaşılamamakla birlikte yoğun olarak sağlık alanında çalışmalar yapıldığı görülmektedir (Aracı; 2016). Bu bağlamda kavramın ayrıntısı ile bilinmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

2. Temaruz Tanımı

Temaruz kavramı dünyada “malingering” olarak ifade edilmektedir ve yalandan hastalık anlamına gelmektedir. Simülasyon, sayrımsama olarak da kullanıldığı görülmektedir.

Temaruz kavramı; “bilinçli olarak bir cezadan kaçmak, okul, iş ya da askerlik gibi bir yükümlülüğten kurtulmak veya ekonomik bir fayda elde et-

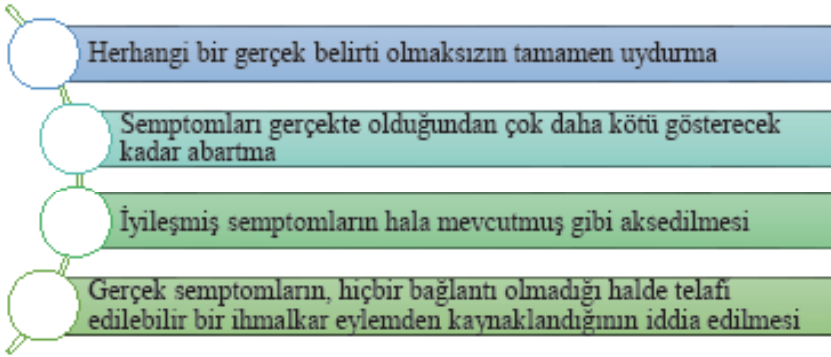
mek, yaşam standardını iyileştirmek gibi sebeplerle fiziksel ya da ruhsal bir hastalığın belirtilerini oluşturma veya da var olan hastalık ve belirtileri aşırı derecede abartma durumu olarak tanımlanmıştır (Yıldız ve Nart, 2017). Kavram gerçek bir ruhsal bozukluğu temsil etmemekle birlikte psikiyatristler bu duruma bazı kişilik bozukluklarının eşlik ettiğini ifade etmektedir (Atay, 2007).

Temaruz; tanımlanabilir bir ikincil kazanç için bilinçli olarak hasta numarası yapma, abartma veya hastalığı (fiziksel ya da psikolojik) kendi kendine tetikleme olarak da tanımlanmaktadır (Fishbain, 1994). Tanımda geçen ikincil kazanç kavramı, yasal anlaşmalar veya hükümler, işçi tazminatı, sakatlık yardımları gibi sebeplerle sigorta şirketlerinden para alınmasını, opioidler veya benzodiazepinler gibi kötüye kullanılabilen reçeteli ilaçların satın alınmasını; hoşuna gitmeyen işlerden veya askeri görevlerden kaçınma veya sadece sıcak, temiz bir hastane yatağında yatabilme gibi durumları ifade etmektedir (McDermott ve Feldman 2007).

Temaruz, doğru olmadığı bilinen kavramların, doğru olarak kabul edilmesi ve bu niyetle aktarılması şeklinde geliştiği gibi, doğruluğu bilinen kavramların ihmal ya da kasıtlı olarak gizleme yoluyla aktarılmaması şeklinde de ortaya çıkmaktadır (Artıç, 2018).

Miller (2015), temaruzun boyutlarını şu şekilde öne sürmüştür:

Şekil 1. Temaruzun Boyutları



Temaruz ile yapay bozukluk kavramları birbiri ile karıştırılmaktadır; fakat temaruz yapay bozukluktan amacı noktasında ayrılmaktadır. Temaruz durumunda, hasta numarası yapan kişi, yaşamıyla ilgili ayrıntılar öğrenildikten sonra, tanımlanabilir belirli bir amaç için hastalığı veya semptomları bilinçli olarak tahrif etmekte veya bunlara neden olmaktadır. Aksine, yapay bozuklukta, semptom üretimi birincil bir kazanç için bilinçli olarak hasta rolünün

üstlenilmesini ifade etmektedir. Psikiyatride, ikincil kazancın önemli olabileceği hem ceza hem de hukuk davalarında akıl hastalığı temaruzundan sıklıkla şüphelenilmektedir (Eisendrath, 1995).

Baudrillard'a göre temaruz kavramının en yaygın olduğu alanlar tıp, ordu ve dindir. Baudrillard'ın buna verdiği örnek ise, ruhsal bozukluk temaruzu yaparak iş göremez raporu alan kişilerdir. Ona göre bu durumu değerlendirebilecek nesnel ölçütleri mevcut değildir ve bu nedenle gerçek vakalar ile temaruz vakalarını ayırt etmek çok zorlaşmaktadır (Güzel, 2015).

Temaruzun gerçek hastalığın durumu, kasıt derecesi, uydurulan belirtilerin şiddeti ve gerçeği değerlendirmedeki çarpıklıklar gibi boyutlarıyla üç alt boyutunun olduğu ifade edilmektedir. Bu bağlamda; temaruz davranışları; saf temaruz, kısmi temaruz ve yanlış isnat şeklinde üç farklı kategoride incelenebilmektedir (Tokgözoğlu, 2017). Saf temaruzda (pure malingering), birey var olmayan ve hiç var olmamış bir durum uydurmaktadır. Kısmi temaruzda (partial malingering) kişi gerçekte var olan belirtileri abartmaktadır. Yanlış isnat (false imputation), bir bireyin semptomları bilinçli olarak semptomlarla ilişkisi bulunmayan bir nedene anlamına gelmektedir (McDermott ve Feldman 2007).

Farklı kaynaklarda ise temaruzun; simülasyon, dissimülasyon, sahnelenmiş olaylar, veri tahrifatı, fırsatçı temaruz, belirti icadı gibi birçok formu tanımlanmıştır (Atalay Saka, 2018):

Simülasyon: Pozitif temaruz ya da kötü aldatma olarak da bilinen bu olgu, gerçekte olmayan belirtilerin uydurulması ya da var olan belirtilerin kasıtlı olarak abartılmasıdır.

Dissimülasyon: Negatif temaruz ya da iyi aldatma olarak da bilinen bu olgu, kişinin, hastalığın var olan belirtilerini saklaması ya da olduğundan azmış gibi göstermesidir.

Sahnelenmiş olaylar: Kişinin kazanç sağlama amacıyla, gerçekten hasar oluşturan kaza gibi olayları planlayıp gerçekleştirmesidir.

Veri tahrifatı: Kişi tarafından, raporların değiştirilmesi, laboratuvar örnekleri üzerinde oynama yapmak, geçmiş tıbbi kayıtları silmek gibi çeşitli verilerin çıkar amaçlı değiştirilmesidir.

Fırsatçı temaruz: Önceden var olan ya da doğal olarak ortaya çıkan bir durumu kendi çıkarı doğrultusunda kullanmaktır.

Belirti icadı: Herhangi bir engellilik veya bozukluk ile ilişkili olmayan belirtilerden bilinçli olarak şikayet etmektir.

Temaruz davranışı sergileyen bir çalışan bu durumu, bir sağlık kuruluşundan aldığı raporla durumunu belgelendirerek işyerinden uzaklaşmak şeklinde kullanacağı gibi, işe gelmek; ancak hastalık belirtileri göstererek bazı kritik ya da zor görevlerden kaçarak çalışmak veya işi yavaşlatmak şeklinde de kullanabilmektedir. Lakin; işi yavaşlatma, işe devamsızlıktan daha büyük oranda işgücü kaybına neden olabilen bir durumdur (Aracı, 2016). Bu da temaruzun işletmeler için ciddi bir problem olduğunu göstermektedir.

Kısacası temaruz, kendi içerisinde farklı dereceleri olan; bireylerin istemedikleri bir durumdan kaçmak için bilinçli olarak hiçbir belirti olmadan bir hastalığı varmış gibi gösterme, var olan hastalık semptomlarını abartarak yansıtırma, semptomlar iyileştiği halde halen varmış gibi gösterme veya da kazanç elde etmek için hastalık semptomlarını alakası olmayan bir duruma atfetmek olarak açıklanabilir.

3. Temaruz Göstergeleri ve Sebepleri

Temaruz tespiti zor olan bir durum olmakla beraber bazı belirleyici göstergeleri vardır. Örneğin iş yerlerinde; sırt ve boyun ağrısı, bel ağrısı yaygın sorunlar arasında yer almaktadır. Bu sebeple sürekli olarak araştırma konusu olmasına rağmen, ağrının patofizyolojisinin tam olarak veya net bir şekilde anlaşılmadığı bilinmektedir. Bu durum ise çeşitli psikolojik faktörlerin rolüne yönelik önemli araştırmalara ve klinik değerlendirmelere yol açmıştır. Linton (2000) tarafından yapılan meta-analiz çalışması psikolojik değişkenler ile boyun ve sırt ağrısı arasında, özellikle akut ve kronik ağrı arasındaki geçişte güçlü bir bağlantı tanımlamıştır. Ayrıca, ağrıdan şikayet eden önemli sayıda hastanın, ağrılarını işle ilgili bir kaza veya motorlu araç kazası gibi potansiyel olarak telafi edilebilir bir olaya bağladığı tespit edilmiştir. Yine Kay ve Morris-Jones (1998), ağrı kliniklerinde tedavi gören tazminat talepleri olan hastaların %20'sinin gizli video gözetimi kullanılarak temaruz belirtileri gösterdiğini bulmuşlardır. Buna benzer olarak, Mittenberg vd. (2002), kişisel yaralanma ve işçi tazminatı davalarında temel temaruz oranlarının %30'a kadar çıktığını bildirmiştir. Bianchini vd. (2004)'de Anket araştırmalarının, ağrı içeren vakalarda semptom abartma ve/veya temaruz insidansının %38'e kadar çıkabileceğini gösterdiğini ifade etmektedir. Bu nedenle, bir hasta ağrıyla ilgili semptomolojiden fayda göreceksa, temaruz olasılığının göz önünde bulundurulması ve mümkünse objektif olarak incelenmesi gerektiğini önermektedir. Bununla birlikte, bunu doğru şekilde yapan yöntemlerin kısmen bulunmayışı nedeniyle sağlık profesyonelleri için temaruzlu ve gerçek öznel ağrı şikayetlerini ayırt etmek zor olduğunu da ifade etmektedirler.

Temaruzun olası göstergeleri (Rogers, 1990; McDermott ve Feldman 2007):

- Belirtiler tedavi ile düzelmemektedir.
- Hastalık için olağan görülen semptomların büyüklüğü sürekli olarak aşılmaktadır veya semptomların sunumunda açık bir yalan var olmaktadır.
- Bazı bulguların kendi kendine oluştuğu veya en azından kendi kendini manipüle edilerek kötüleştiği belirlenmektedir.
- Dikkate değer sayıda test, konsültasyon ve tedavi çabaları hiçbir sonuç vermemektedir
- Birey, gerçek hastalığın varlığını desteklemeyen test sonuçlarına itiraz etmektedir.
- Birey, fiziksel bozulmaları doğru bir şekilde tahmin etmektedir.
- Birey farklı doktorlarda ve farklı sağlık kurumlarında tedavi görmek istemektedir.
- Birey, tutarsız, seçici veya yanıltıcı bir bilgi kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır.
- Kişi, tedavi ekibinin dış bilgi kaynaklarına erişmesine izin vermeyi reddetmektedir.
- Kişi, tedavi önerilerine uymamaktadır ve yoğun bir şekilde itiraz etmektedir.
- Birey, tıbbi personel ve diğerleri tarafından kendisinin algıladığı “mağduriyete” odaklanmaktadır.
- Kişi tarafından sağlanan bilgileri çürüten laboratuvar veya diğer testlerden elde edilen tutarlı kanıtlar mevcuttur.
- Kişi, tarif ettiği bir hastalık modeline maruz kalmıştır (örneğin, benzer bir rahatsızlığı olan bir akraba).
- Tıbbi veya cerrahi değerlendirme yapılırken bile, birey psikiyatrik değerlendirme ve tedaviye şiddetle karşı çıkmaktadır.
- Görüşmeler sırasında kişi iddiasını güçlendirmek için kayıtlarla çelişen açıklamalarda bulunmaktadır.
- Hastalık veya yetersizlik için dış teşvikler olduğuna dair kanıtlar mevcuttur.

Kişide bu göstergelerden birkaçı bulunuyorsa temaruz olgusu akla gelmekte ve bireyin gözlenmesine dikkat edilmektedir.

Tüm dünyada insanlar bir sorunla karşılaştıklarında bunu aşmak için farklı yöntemlere sığınmaktadır. Kimi yöntemler doğru ve sağlıklı iken; temaruz gibi bazı yöntemler ise yanlış ve zarar verici olabilmektedir. Toplumsal yapı, ülkenin içinde bulunduğu ekonomik durumlar, eğitim düzeyi, stres faktörleri gibi birçok dış etken temaruzla sebep olabilmektedir (Atay, 2007).

İş yaşamında temaruz kişisel sebeplerle olabileceği gibi, iş ortamından kaynaklı sebeplerle de görülebilmektedir. Temaruz eğiliminin sebepleri olarak; iş sağlığı araştırmacıları, sosyologlar ve psikologlar çalışma koşullarının, çalışma ortamının, iş doyumunun ve motivasyonun önemini vurgulamaktadır. Ekonomik bir bakış açısıyla, temaruz, asil-vekil sorunları, ahlaki tehlike ve kaytarma gibi faktörlere de bağlı olabilmektedir. İşveren tarafından ödenen %100 hastalık ücretinin ahlaki tehlikesi ve çalışanların gerçek sağlıklarına ilişkin çalışanlar ile işverenleri arasındaki asimetrik bilgiler, çalışanların sağlıklı olmalarına rağmen hastalık parası talep etmelerine neden olarak devamsızlık oranlarını artırabilmektedir. Bu tür kaytarma, çalışan davranışını izlemenin daha zor olduğu ve çalışan bağlılığının veya katılımının daha düşük olduğu daha büyük, daha anonim ve daha bürokratik kurumlarda muhtemelen daha olasıdır. Sonuç olarak, birçok ampirik araştırma, temaruzun sıklığı ve süresinin, sağlık şikayetleri, algılanan iş yükü, çalışma koşulları (ücret, haftalık çalışma saatleri, görev tanımları, yönetim tarzı, adil olmayan performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri gibi), ergonomik kusurlar, olumsuz çalışan-yönetici ve çalışan-çalışan ilişkileri, bireylerin sağlık durumu, yaşı, göç geçmişi, iş ve gelir tatmini ile çalıştıkları kurumun büyüklüğü ve belirli süreli iş sözleşmesinin varlığı gibi sağlık ve iş özellikleriyle önemli ölçüde ilişkili olduğunu bildirmektedir (Darr ve Johns 2008; Aracı 2016; Prümer ve Schnabel 2019).

Temaruzun ile ilgili olarak çalışanlarca ileri sürülen sebepler ise; düşük iş tatmini, yöneticilerin çalışanlara karşı adil olmaması, çalışma şartlarının standart olmaması, işin sürekli sıkıcı ve monoton olması ve fiziksel açıdan güvenli olmayan çalışma şartları olarak sıralanmaktadır (Bacak ve Yiğit, 2010).

Temaruz kavramının sebepleri Şekil 2'de özetlenmiştir.

Şekil 2. Temaruz Sebepleri

Temaruzla Sebep Olan Dış Etmenler	Temaruzla Sebep Olan İç Etmenler
<ul style="list-style-type: none"> • Toplumsal yapı • Ülkenin içinde bulunduğu ekonomik durumlar • Eğitim düzeyi • Stres faktörleri • Çalışma koşulları • Ergonomik kusurlar • İş yerindeki olumsuz ilişkiler 	<ul style="list-style-type: none"> • İş doyumu • Motivasyon • Ahlaki tehlike • Bireylerin sağlık durumu • Algılanan iş yükü • Yaş • Göç geçmişi • İş ve gelir tatmini

Özetlemek gerekirse, temaruz tespit edilmesi zor olan bir davranış olmakla birlikte, dikkatli takip edildiğinde belirlenebilen bir tutumdur. Kişileri temaruz davranışına iten toplumsal yapı, eğitim düzeyi, çalışma koşulları, ekonomik durum gibi dış ve motivasyon, ahlaki değerler, yaş, sağlık durumu, tatmin düzeyi gibi iç etmenler bulunmakta olup, bu sebeplerin tespit edilerek düzeltilmeye çalışılmasının temaruz davranışını azaltabilme imkanı bulunmaktadır.

4. Temaruzun Etkileri

Hastalık, özellikle de yetersizlik hissi, işgücüne katılım oranlarını önemli ölçüde azaltmaktadır. Bununla birlikte, çalışma isteğinin azalması ve daha kötü sağlık durumu iddiaları, işgücü piyasasından erken çekilmeyi meşrulaştırmaktadır (Yelin, 1986). Psikologlar bu kavramı “etiketleme teorisi” olarak da adlandırmaktadırlar ve bireylere hastalıkları olduğu söylendiği zaman, sanki öyleymiş gibi davranmalarına neden olduğunu ve faaliyetlerini, gerçek kapasitelerine göre çok daha azalttığını belirtmektedirler (Thoits, 1985).

Bireylerin işten çekilmeyi kendi istekleri ile seçtikleri inancı, çeşitli akademik disiplinlerde on yıllarca süren araştırmalarla desteklenmiştir. Bunun sosyolojik boyutu, bireylerin hem hasta davranarak hem de bir doktor tarafından hasta oldukları söylenerek faaliyetlerden çekilmek için yaptırım elde etmeye çalıştıkları temaruz yani hasta rolü kavramına dayanmaktadır (Yelin, 1986).

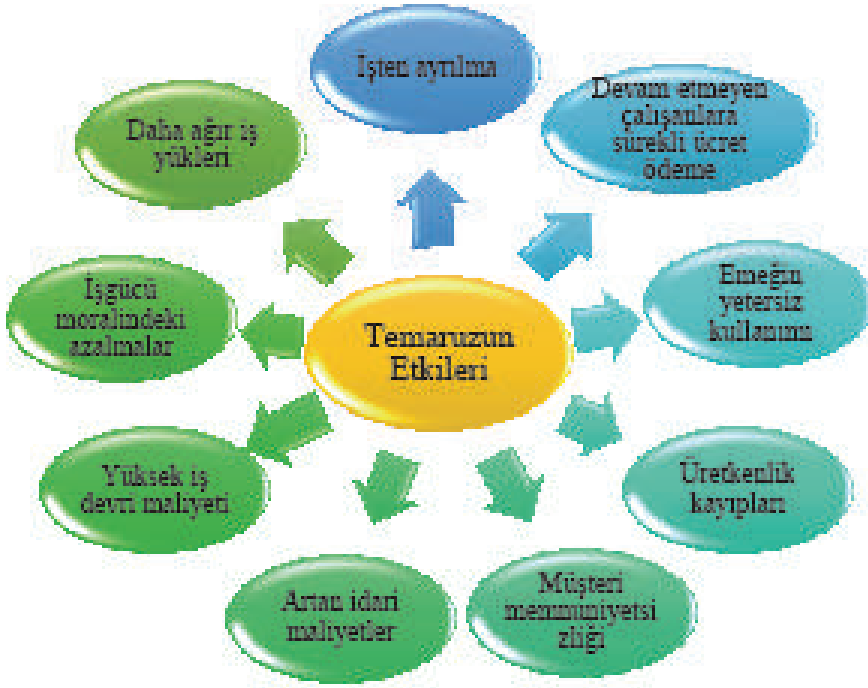
Ancak iktisatçılar, hastalığın işle ilişkisine ilişkin “seçim” modellerini geliştirme ve test etme konusunda diğer disiplinlerden çok daha ileri gitmişlerdir. Ekonomistlere göre bireyler, işgücü içinde ve dışında elde edecekleri

gelirleri, işe verdikleri değeri ve kronik bir hastalıkla çalışırken karşılaştıkları zorlukları değerlendirerek çalışma ve boş zaman arasında seçim yapmaktadırlar. Modele göre, bireylerin işgücü dışındayken bekledikleri gelir çalışırken elde ettiklerine göre yüksekse, çalışmayı bırakma olasılığı daha yüksektir. Bu değerlendirmeyi yapmak için, iki durumdaki gelirlerini tahmin etmeleri gerekmektedir. Çalışmıyorsa gelirin çalışıyorsa elde edilen gelire bölünmesinden elde edilen oran (bazen ikame oranı olarak adlandırılır), bireylerin ve ailelerin kronik hastalık başlangıcından sonra karşı karşıya kaldıkları seçimleri kalibre etmenin basit bir yolunu sağlamaktadır (Yelin, 1986). Bu bağlamda; kişilere özellikle kronik bir rahatsızlık tanısı konulduğu zaman temaruz eğilimi artmakta ve kısa süreli çalışma, devamsızlık, erken emeklilik talebi gibi talepler artmaktadır.

Temaruz ciddi bir işgücü kaybına sebep olmakla beraber sigorta şirketlerinin de ilgi alanına giren bir konudur. Şöyle ki bireyler haksız kazanç elde etmek amacıyla asılsız sebeplerle tazminat talebinde bulunmaktadır ve gerçek anlamda tazminat hakkı olanlarla temaruz olgusu ile tazminat talep edenleri ayırabilmek oldukça zordur (Atay, 2007).

Temaruz; işten ayrılma, kurumların devam etmeyen çalışanlara sürekli ücret ödemeleri, emeğin yetersiz kullanılması, buna karşılık gelen üretkenlik kayıpları ve müşteri memnuniyetinde azalmalar, artan idari maliyetler, çalışan değiştirme maliyeti ve işgücü moralindeki azalmalar nedeniyle işletmeler ve toplum için maliyetlidir. Bunun yanı sıra etkin çalışan diğer personelin iş yükünü artırmaktadır. Birçok ülkede hükümetlerin harcamaları kısımaya ve verimliliği artırmaya çalıştığı kamu sektörüyle ilgili olarak, görünüşte aşırı olan çalışan devamsızlık oranlarının vergi mükellefleri için ek maliyetlere ve kamu hizmetlerinin kalitesi üzerinde olumsuz etkilere neden olduğu sıklıkla vurgulanmaktadır (Prümer ve Schnabel 2019). Tüm bu çerçevede, temaruzun etkileri Şekil 3'te özetlenmiştir:

Şekil 3. Temaruzun Etkileri



Temaruzun etkileri; işten ayrılma, diğer çalışanlar için iş yükünün artması, motivasyon kaybı, verimsiz iş süreci, maliyet, üretimin düşmesi olarak özetlenebilir.

Sonuç

Görüldüğü üzere temaruz kavramı her ne kadar psikiyatri alanının bir olgusu olsa da, sebepleri ve etkileri değerlendirildiğinde iş yaşamı ve işletmeler için de önemli bir kavram olduğunun altının çizilmesi gerekmektedir. Şöyle ki, tanımlanabilir bir ikincil kazanç için bilinçli olarak hasta numarası yapma, abartma veya hastalığı kendi kendine tetikleme olarak tanımlanan temaruz kavramı sebepleri ve etkileri çerçevesinde iş hayatının da önemli bir sorunu haline gelmiştir. İş yaşamında temaruz kişisel sebeplerle olabileceği gibi, iş ortamından kaynaklı sebeplerle de görülebilmektedir. İş verimliliğinin, özellikle hizmet işletmelerinde çalışan işgücüne bağlı olduğu yadsınmaz bir gerçektir. Temaruz ise gerek yöneticilerin gerekse diğer çalışanların doğrudan müdahale edemeyeceği; lakin iş verimini ve kalitesini düşüren bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Temaruz davranışı gösteren çalışan sayısı arttıkça diğer çalışanları etkileme ve süreçleri tamamen aksatma riski de

artacaktır. Bu bağlamda işletmelerin çalışanların sağlık kontrollerini ihmal ettirmemeleri, işe devamsızlık sorunu arttığı takdirde sebeplerini tüm yönleri ile araştırarak erken önlem almaları, alınan sağlık raporlarının gerçekliklerini kontrol etmeleri önem arz etmektedir.

Kaynaklar

- Aracı, M. (2016). Management of short-handedness in business: reasons and solution offers for the problems it cause. *Social Sciences*, 1, 365-378.
- Artıç, FC. (2018). *Sıms Temaruz Ölçeği (Türkçe Sıms): Geçerlik, Güvenirliği ve Faktör Yapısı*, Uzmanlık Tezi, Sağlık Bilimleri Üniversitesi, Bağcılar Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Kliniği, İstanbul.
- Atalay Saka, A.M. (2018). *Maluliyet İstemiyle Başvuran Psikotik Bozukluğu Olan Hastalarda Temaruz Eğilimi ve İlgili Klinik Değişkenlerin Araştırılması*, Uzmanlık Tezi, Gazi Üniversitesi Tıp Fakültesi, Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Anabilim Dalı, Ankara.
- Bacak, B. & Yiğit, Y. (2010). İşe devamsızlığın nedenleri, ekonomik sonuçları ve azaltılması için alınması gereken önlemler, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (1), 29-44.
- Bianchini, KJ, Etherton, JL & Greve, KW (2004). Diagnosing cognitive malinger in patients with work-related pain, *Journal of Forensic Neuropsychology*, 4(1), 65–85. doi:10.1300/j151v04n01_04
- Darr W, Johns G. (2008). Work strain, health, and absenteeism: a meta-analysis. *J Occup Health Psychol.* 13(4), 293-318. doi: 10.1037/a0012639. PMID: 18837626
- Eisendrath SJ. (1995). Psychiatric aspects of—chronic pain. *Neurology*; 45, 26–34.
- Fishbain DA. (1994). Secondary gain concept—definition problems and its abuse in medicalpractice. *APS Journal*; 3 (4), 264–73.
- Güzel, M. (2015). Gerçeklik ilkesinin yitimi: Baudrillard'ın simülasyon teorisinin temel kavramları. *FLSF Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 19, 65-84.
- Kay, NR. & Morris-Jones, H. (1998). Pain clinic management of medico-legal litigants. *Injury*, 29, 305-308.
- Linton, S. J. (2000). A review of psychological risk factors in back and neck pain. *Spine*, 25, 1148-1156.
- McDermott, BE. & Feldman, MD. (2007). Malingering in the medical setting. *Psychiatric Clinics of North America*, 30(4), 645-662.
- Miller, L. (2015). *PTSD and forensic psychology: Applications to civil and criminal law*. New York: Springer Science + Business Media.
- Mittenberg, W, Patton, C., Canyock, E. M., & Condit, D. C. (2002). Base rates of malingering and symptom exaggeration. *Journal of Clinical and Experimental Neuropsychology*, 24, 1094-1102.
- Prümer, S. & Schnabel C. (2019). Questioning the stereotype of the “malingerer bureaucrat”: absence from work in the public and private sec-

- tor in Germany, *Kyklos*, Cilt. 72 (4), 570–603. <https://doi.org/10.1111/kykl.12212>
- Rogers, R. (1990). Development of a new classificatory model of malingering. *Bulletin of the American Academy of Psychiatry & the Law*, 18 (3), 323-333.
- Thoits, D. (1985). Self-labeling processes in mental illness: The role of emotional deviance. *American Journal of Sociology*. 91(2), 221- 49.
- Tokgözoğlu, E.V. (2017). *Adli Tıbbi Uygulamalarda Temaruz*, Uzmanlık Tezi, İstanbul Üniversitesi, Cerrahpaşa Tıp Fakültesi, Adli Tıp Anabilim Dalı, İstanbul.
- World Health Organization (1946). Constitution of the World Health Organization as adopted by the *International Health Conference*, New York, 19–22 June.
- Yelin, E. (1986). The myth of malingering: why individuals withdraw from work in the presence of illness. *The Milbank Quarterly*, 64 (4), 622-649.
- Yıldız, M. & Nart, Ö. (2017). Klinik ortamlarda gözden kaçabilen temaruz olguları Overlooked malingering cases in clinical settings. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*; 18(4), 413-414.

İşyerinde Yaşanan Boreout Sendromu

Neşe Salik Ata¹

Özet

Boreout sendromu günümüz iş dünyasının yaygın sorunlarından birisidir. İşyerinde yaşanan boreout sendromu çalışanları ve işletmeleri olumsuz etkilemektedir. Kendisi ile çalıştığı işin anlam bütünlüğünü kavramakta zorlanan çalışanlar boreout sendromu yaşayarak düşük motivasyon ve performans ile çalışmaktadır. Bu sendrom sonucunda işletmeler verimlilik ve kalitede bağlamında ciddi kayıplar yaşamaktadır. Bu durum işletmeler için oldukça maliyetlidir. Bu bağlamda işletmeler, çalışanlarının boreout sendromu yaşamasını önlemek için personel seçme ve yerleştirme politikalarını uygularken çalışanlar ile iş arasındaki uyuma dikkat etmelidir. Bu çalışmanın amacı boreout sendromu kavramına değinerek, boreout sendromunun belirtilerini, çalışanların işyerinde boreout sendromunun yaşanma nedenlerini, boreout sendromu yaşayanların yapması gerekenleri, işyerinde yaşanan boreout sendromunun sonuçlarını ve boreout sendromunu önlemek için alınacak önlemleri sunmaktır.

GİRİŞ

Günümüz iş dünyasının yaygın sorunlarından biri olan boreout sendromu işyerinde çok sık yaşanan ve karşılaşılan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı zamanda verimlilik, yaratıcılık, kalite gibi önemli parametreleri olumsuz etkileyen bir sorun olarak ele alınmaktadır (Demir vd., 2020). Boreout sendromu kavramı ilk kez 2007'de yazılan “*Diagnose Boreout*” kitabında Phillippe Rothlin ve Peter Werder tarafından ortaya atılmıştır (Rothlin ve Werder, 2007). Kavramın Türkçe karşılığı tam olmadığı için boreout olarak kullanılmıştır.

Boreout kavramı anlam ve büyüme krizi, yoğun can sıkıntısı olarak çalışanları olumsuz yönde etkileyen psikolojik bir durum olarak ifade edilmektedir (Karadal vd., 2018). Kendilerine verilen görevlerin sahip oldukları tec-

1 Dr. Öğretim Üyesi, Kafkas Üniversitesi Atatürk Sağlık Hizmetleri MYO, nesosalik@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-8977-7881>

rübe ve yeteneklerine göre basit ve yetersiz kalması sonucunda stres yaşayan çalışanlarda boreout sendromu oluşmaktadır (Cürten, 2013).

Boreout sendromu nitel veya nicel olarak temelden yoksun iş ortamlarının ve görevlerin çalışanlar açısından işten sıkılma nedenleri olduğu düşünülmüştür (Rothlin ve Werder, 2007). Başka bir ifadeyle boreout sendromu çalışanların iş yoğunluğunun az olması, meşgul olacakları işlerinin olmaması, beklentilerinin karşılanmaması ve istediği iş değerlerine sahip olamaması durumunda yaşadığı bunalımdır (Merdan vd., 2022).

1. Boreout Sendromu

Bireylerde oluşan sıkılma, bezme ve bunalım durumlarına boreout sendromu denilmektedir (Stock, 2015). Boreout Sendromu çalışanların iş yerinde yapacak meşgulliyet bulamamalarından ve fazla iş yükünün olmamasından kaynaklanan bir durum olarak ifade edilmektedir (Rothlin ve Werder, 2008). Boreout sendromu az zorluk ve az aktivite gerektiren bir çalışma ortamından kaynaklanan olumsuz, duygusal zihin durumu olarak tanımlanabileceği gibi (Reijseger vd., 2013), çalışanların iş ve kariyer ile ilgili beklentilerinin karşılanmaması sonucu oluşan ve bu beklentilerin karşılanmasıyla çözüme kavuşturulan bireysel psikolojik durumlar olarak da tanımlanmaktadır (Çiftçi ve Gürer, 2019).

Ofis ortamında çalışanlarda görülen boreout sendromu, çalışanların yapacak işlerinin olmayışı veya yetenekleri altında işlerle meşgul edilmeleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Başka bir ifadeyle boreout sendromu stres faktörlerine bağlı olarak meydana gelmektedir (Stock, 2015). Bu stres faktörleri aşağıdaki gibidir (Karadal ve Erdem, 2018):

1. **İşteki anlam krizi;** çalışanların faaliyette bulunduğu mesleğiyle ilgili olumsuz duygular içerisinde olarak yaptığı işi basit ve anlamsız olarak görmesidir.
2. **İş sıkıntısı;** çalışanlara becerisi ve bilgisi dahilinde olmayan mesleki faaliyetlerin verilmesi ve bu işler için daha az çaba sarf etmesi sebebiyle iş sıkıntısı çekmesidir.
3. **Gelişim krizi;** mesleğe yönelik kendini geliştirme imkanı örgüt tarafından sağlanmadığını düşünen çalışanlarda büyüme krizi meydana gelmektedir.

Literatür incelendiğinde işyerinde boreout sendromunun yaşanmasına iki ana unsurun sebep olduğu görülmektedir. Birincisi çalışanın kapasitesi ile iş

yükü arasındaki uyumsuzluk, ikincisi ise işin basit, değersiz, anlamsız ve en önemlisi sıkıcı olduğu hissidir.

2. Boreout Sendromunun Belirtileri

Çalışanlar, mesleki beceri ile işyerinde yapmaktan sorumlu olduğu işlerin üstesinden gelebilmelidir. Aksi halde çalışanlar ya işlerini çok zor görerek ya da basite alarak işyerinde strese girerek boreout sendromu yaşamaktadır. Çalışanlarda görülen boreout sendromunun belirtileri şunlardır (Çağatay, 2022):

- Mesai saatleri içinde özel işlerle ilgilenilmesi.
- İşe karşı ilgi düşüklüğü.
- İşten sıkılma.
- İşin yetersiz olduğunu hissetme.
- İş üzerine konuşma isteğinin olmaması.
- İş yükünün az olmasına rağmen gün sonunda zihinsel yorgunluk hissi olması.
- Yapılan iş üzerine fazlaca eleştiri yapılması.
- Daha kısa sürede yapılabilecek işin uzun zamana yayılması.

Sonuç olarak boreout sendromu yaşayan çalışanlar, kimi zaman iş karşısında kendini faydasız, eksik, yetersiz, tecrübesiz, ilgisiz görerek, kimi zaman da kendisine verilen işlere zor, anlamsız, basit, sıkıcı, monoton, değersiz gibi olumsuz anlamlar yükleyerek sendrom belirtisi vermektedir.

3. Boreout Sendromunun Nedenleri

21. yüzyılda işletmelerin varlıklarını idame ettirmelerinin ve yoğun rekabete ayak uydurmalarının önündeki en önemli engel ve sorunlardan birisi olan boreout sendromu, çalışma yaşamında verimsizliğe, üretimsizliğe ve kalitesizliğe yol açmaktadır (Demir vd., 2020). İşyerinde boreout sendromunun oluşmasını engellemek için bu sendromun nedenlerini bilmek önemlidir. Literatür incelendiğinde boreout sendromuna yol açan birçok neden olduğu görülmüştür. Boreout sendromunun nedenleri şu şekildedir:

- Bilişsel uyarılmayı azaltan işyerinde yaşanan monotonluk, boreout sendromunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Geiwitz, 1966).
- Yapılacak iş yükünün hafif ya da az olması çalışanların boreout sendromunu yaşamalarına neden olmaktadır (Werder ve Rothlin, 2007).

- Mesleğe yönelik kişisel gelişim imkanı sağlanmaması nedeniyle işgö-
renler boreout sendromu yaşamaktadır (Bakker vd., 2010).
- Dikkat eksikliği ve sürekli tekrarlanan fiziksel durumlar boreout
sendromuna neden olmaktadır (Misun ve Hudakova, 2010).
- Yapacak iş bulamamaları çalışanların boreout sendromu yaşamalarına
neden olmaktadır (Karadal ve Erdem, 2018).
- Boreout sendromu iş görenin çalışma saatleri içinde yeterince zor-
lanmaması veya ilgisiz kalması durumunda ortaya çıkmaktadır (Buss
vd., 2019).
- Boreout sendromu işe yüklenen anlamın azalması, deneyim yeter-
sizliği ve kariyer sorunları gibi nedenlerle yaşanmaktadır (Özşungur,
2020).
- Yanlış kariyer seçimi, yetenekli çalışanlar daha vasıfsız görevler veril-
mesi ve istenilen görevlere gelememe gibi nedenlerle boreout sendro-
mu yaşanmaktadır (Merdan vd., 2022).

Yukarıda yer alan nedenler değerlendirildiğinde sadece iş yükü ile çalışan kapasitesi arasındaki uyumsuzluktan dolayı boreout sendromu yaşanmadığı buna ek olarak yanlış kariyer seçimi, tecrübesizlik, iş yerinde mesleki gelişim eğitimlerinin verilmemesi, işe yüklenen anlamın zaman içerisinde değişmesi, monotonluk da boreout sendromunun nedenleri olarak değerlendirilebileceği görülmektedir.

4. Boreout Sendromu Yaşayanların Yapması Gerekenler

Boreout sendromu, kendisine verilen görevleri basit ve yetersiz bulan çalışanın işyerinde yapacak iş bulamadığı için strese girerek ruhsal bir bulanım yaşama durumudur. Boreout sendromu yaşayan bir çalışanın yapması gereken bazı işlemler vardır. Bu işlemler aşağıdaki gibidir (Misun ve Hudakova, 2010):

- İşyerinde sıkılan çalışan otomatik olarak boreout sendromu yaşadığı fikrine kapılmamalıdır.
- Boreout sendromu yaşaması durumunda çalışan zaman yönetimi tekniklerini kullanmalıdır.
- Çalışan belirli bir süre boyunca işteki aktivitelerini kaydederek mevcut durumun analizini yapmalıdır.
- Mevcut durumun nedenlerini araştırarak işin nicel mi yoksa nitel mi yetersiz olduğunu tespit etmelidir.

- Meslektaşlar ile ve bir uzmanla mevcut durum hakkında fikir alışverişi yapmalıdır.
- Kişisel bir plan oluşturarak kademeli olarak gerçekleştirme girişiminde bulunmalıdır.
- Mesleki gelişim konusundaki işletmenin eğitim imkanlarından faydalanmalıdır.
- Yeniden başlamasına yardımcı olacak ikinci iş ilişkisi kurulmalıdır.
- Tamamen farklı bir iş pozisyonunda çalışmak için yönetici ile görüşmelidir.

Yukarıda verilen bilgiler ışığında boreout sendromu yaşayan çalışanlar bu sendromun nedenlerini araştırarak durum analizi yapması gerekmektedir. Analiz sonucunda elde edeceği nedenlere bağlı olarak iş arkadaşlarından görüş alabileceği gibi mesleki gelişim eğitimi, ikinci iş veya iş pozisyonunun değiştirilmesi gibi konularda yöneticisi ile görüşebilmektedir.

5. Boreout Sendromunun Sonuçları

Kapasitesi ile işi arasında uyumsuzluktan dolayı kendisini verimsiz hissederek boreout sendromu yaşayan çalışan zihinsel ve fiziksel sağlığına zararlı veren stres, özgüven eksikliği, depresyon gibi olumsuz duygular hissetmektedir. Çünkü boreout sendromu çalışanlar üzerinde birçok olumsuz sonuçlar oluşturmaktadır. Bu sonuç aşağıdaki gibidir:

- Monotonlaşan ve tekrarlanan çalışmalar boreout sendromuna sebep vererek çalışanların performanslarını olumsuz etkilemektedir (Davies, 1926).
- Boreout sendromu yaşayan çalışanlarda odaklanmada zorluk ve dikkatsizlik görülebilmektedir (Bernstein, 1975).
- Boreout sendromu yaşayan çalışanlar kendi kendini motive etmede zorluk yaşayarak sorumlu olduğu işlerde isteksizlik hissetmektedir (Watt ve Vodanovich, 1999).
- Boreout sendromu örgüte yüksek maliyet getiren çalışanın işe devam sorunu ve istifalara neden olmaktadır (Guglielmi vd., 2013).
- Boreout sendromu yaşayan çalışanlar, iş yerinde kendilerini önemsiz ve verimsiz hissederek sahip oldukları işten ayrılmayı düşünmektedir (Karadal vd., 2018).

- Boreout sendromu yaşayan çalışanlar mesai saatleri içerisinde sosyal kaytarma yaparak iş dışı kişisel işleri ile ilgilenebilmektedir (Buss vd., 2019).
- Boreout sendromu yaşayan çalışanların özgüvenleri ve iş tatminleri azalmaktadır (Moris ve Nedosugova, 2019).
- Boreout sendromu işgörenlerin işlerine odaklanmalarında sorun yaşamalarına, işlerini anlamsız bulmalarına ve kariyer fırsatlarının olmadığını düşünmelerine yol açmaktadır (Özsungur, 2020).
- İş yerinde boreout sendromu yaşanması durumunda çalışanların, örgütsel vatandaşlık davranışları ve işe bağlılıkları azalmaktadır (Karatepe ve Kim, 2020).

Özetle örgütlerde boreout sendromun yaşanması, işletmeler ve çalışanlar açısından birçok olumsuz sonuç doğurmaktadır. Boreout sendromu çalışanların iş tatmini, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerini azaltmakta iken sosyal kaytarma, işe devamsızlık ve işten ayrılma düzeylerini arttırmaktadır. Bu durum ise işletmelerde verimsizliğe ve kalitesizliğe sebep olarak maddi ve manevi kayıpların yaşanmasına yol açmaktadır.

6. İşyerinde Boreout Sendromunu Önlemek İçin Alınacak Önlemler

Çalışma hayatında yaygın görülen sorunlarından birisi boreout sendromudur. Boreout sendromunu yaşayan çalışanlar işlerinden sıkılarak düşük performans sergilemektedir. Bu durumun sonucu olarak işletmeler zarara uğramaktadır. Ancak işletmeler çalışanların yaşadığı boreout sendromunu önlemek için çeşitli önlemler alabilirler. Bu önlemler aşağıdaki gibidir (Kerçe, 1985):

- Monoton ve tekrarlayan işler için toleransı yüksek veya nevrotikliği düşük insanları seçmek.
- Görselleştirmeye yatkın insanları seçmek ve ardından bu düşünceleri acil durum provalarına yönlendirmek için eğitim almalarını sağlamak.
- Sıkıcı işleri, uyarıların sıklığını, karmaşıklığını ve çeşitliliğini artırarak ya da kısıtlama duygularını azaltarak yeniden tasarlamak.
- Kariyer gelişimini, işin anlamını veya önemini vurgulayarak ve mümkün olduğunda görevlerin nasıl gerçekleştirildiği üzerinde kontrole izin vererek öznel iş özelliklerini değiştirmek.

- Görevlerde çeşitlilik oluşturmak gibi başa çıkma teknikleri konusunda bireyleri eğitmek.

İşletmeler ve çalışanlar açısından olumsuz sonuçlar doğuran boreout sendromunu önlemek için bazı tedbirler alınabilir. Boreout sendromunu önlemek için personel seçme ve yerleştirme aşamasında işe uygun personel almak için politikalar geliştirilmelidir. Sendroma sebep olan işler yeniden dizayn edilebilmelidir. Ayrıca personelin kariyer gelişimi çeşitli eğitimlerle desteklenmelidir.

SONUÇ

21. yüzyılın değişen iş tanımı ve iş yaşamı şartlarında çalışanların işyerinde boreout sendromu yaşama durumları kaçınılmaz bir hale gelmiştir (Demir vd., 2020). İş yoğunluğunun az olması, meşgul olunacak işlerin bulunmaması, beklentilerin karşılanmaması ve istenilen iş değerlerine sahip olunmama gibi nedenlerle boreout sendromu yaşanabileceği gibi (Merdan vd., 2022), sorumlu olduğu işte yeterli olmadığını düşünme ve potansiyelini ortaya koyamama gibi sebeplerle de boreout sendromu yaşanmaktadır. İşe olan ilginin azalması ile kendini gösteren sendromda işe yaramama düşüncesi hakimdir. Başka bir ifadeyle kapasitesine uygun bir işte çalışmayanlarda görülen bu sendrom işyerinde kendisini önemsiz veya işini anlamsız hissetme durumudur.

Boreout sendromunun yaşanması durumunda hem işletme hem de çalışanlar olumsuz etkilenecektir. Boreout sendromu çalışanın performansı (Davies, 1926), iş tatminini (Moris ve Nedosugova, 2019) ve işe bağlılığını (Karatepe ve Kim, 2020) olumsuz etkileyerek çalışanın istifa etmesine (Guglielmi vd., 2013) sebep olabilmektedir. Bu durum işletmede verimsizlik, üretimsizlik ve kalitesizliğe yol açmaktadır. Bu yüzden boreout sendromu ile başetme yöntemleri konusunda çalışanlara eğitim verilmelidir.

Boreout sendromunun yaşanmaması için işe alım aşamasında işe başvuranların yeteneklerinin detaylı değerlendirilmesi ve iş ile ilgili yetkinliklerinin iyi ölçülmesi gereklidir. Burada en önemli görev yönetime ve insan kaynakları departmanına düşmektedir. Çünkü iş tanımlarının yapılması, kapasitesine uygun işte çalışmak işgörenleri motive edeceği gibi boreout sendromunu da engellemeyecektir. Ayrıca çalışanlara boreout sendromu hakkında bilgi verecek bireysel tedbirlerin de alınması sağlanmalıdır.

Sonuç olarak, işletmelerin çalışanlar ve işleri arasındaki uyumu sağlamaya ve boreout sendromuna sebep olacak unsurları önlemek için alınacak tedbirlere odaklanması gerekmektedir. Çünkü boreout sendromunu önlemek çalı-

şanların kapasitesi tespit edilerek uygun pozisyonda çalışmalarını sağlamak, kariyer gelişim programlarını bu yönde tasarlamak ve sıkıcı ya da monoton olduğu düşünülen işi sıkılmadan çalışılabilir bir tarza dönüştürmek ile mümkün olacaktır.

KAYNAKÇA

- Bakker, A. B., Van Veldhoven, M. ve Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the demand-control model. Thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel Psychology*, 9 (1), 3–16.
- Bernstein, H. E., (1975), Boredom and the ready-made life, *Social Research*, 42(3), 512-537.
- Buss, M., Daub, J. ve Erbeltinger, P. (2019). Ausschuss Soziales, Arbeits- und Gesundheitsschutz Themenheft 4: Stress, Burnout und Boreout am Arbeitsplatz – Handlungsempfehlungen und Prävention.
- Cürten, S. (2013). Boreout-syndrom und coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 20 (4), 473-478.
- Çağatay, Ü. (2022). *Eğitim yöneticilerinin yöneticilikten ayrılma niyetleri ile bıkınlık ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İzmir Demokrasi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İzmir.
- Çiftçi, G. E. ve Güreç, A. (2019). Boreout sendromunun sosyal kaytarma üzerindeki etkisine yönelik bir alan araştırması. In *3rd International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress*: 28-30.
- Davies, A. H., (1926), Discussion on the physical and mental effects of monotony in modern industry, *British Medical Journal*, 2: 472-479.
- Demir, Ö., Yalın, Ç., ve Narlıkaya, Z. (2020). İşyerinde can sıkıntısı ve çözüm önerileri üzerine teorik bir çalışma. *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2), 147-165.
- Geiwitz, P. J., (1966). Structure of boredom, *Journal of Personality and Social Psychology*, 3(5): 592-600.
- Guglielmi D., Simbula S., Mazzetti G., Tabanelli M. C. ve Bonfiglioli, R. (2013). When the job is boring: The role of boredom in organizational-contexts. *Work*, 45(3), 311–322.
- Karadal, H., ve Erdem, A. T. (2018). Boreout sendromunun kariyer uyumluluğu ve kariyer iyimserliği arasındaki ilişki bağlamında analizi üzerine bir uygulama. *Journal of Academic Value Studies*, 4(18), 30-38.
- Karadal, H., Abubakar, A. M. ve Erdem, A. T. (2018). Boreout, kariyer uyumluluğu ve aile-iş zenginleştirme etkileşimi: Selçuk Üniversitesi örneği. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(35), 41-63.
- Karatepe, O. M. ve Kim, T. T. (2020). Investigating the selected consequences of boreout among cabin crew. *Journal of Air Transport Management*, 1(82), 1–22.
- Kerce, E. W. (1985). Boredom at work: Implications for the design of jobs with variable requirements. Navy Personnel Research and Development Center. San Diego, California.

- Merdan, E., Erdem, A. T., ve Gümüşsoy, Y. (2022). Boreout sendromunun üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerine etkisinde sanal kaytarmanın aracılık rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 10(1), 176-191.
- Misun, J., ve Hudakova, I. (2010). Syndróm bore out–aktuálne poznatky o syndróme unudenia (The Bore Out syndrome–current knowledge). *MPRA Paper*.
- Moris, H. ve Nedosugova, A. B. (2019). Coaching as instrument to identity and remedy for boreout syndrome with employees. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 298, 138–141.
- Özsungur, E. (2020). The effects of boreout on stress, depression, and anxiety in the workplace. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(2), 1391–1423.
- Reijseger, G., Schaufeli, W. B., Peeters, M. C., Taris, T. W., Van Beek, I. ve Ouweneel, E. (2013). Watching the paint dry at work: Psychometric examination of the Dutch Boredom Scale. *Anxiety, Stress & Coping*, 26(5), 508-525.
- Rothlin, P. ve Werder, P. R. (2007). *Diagnose bore-out*, Heidelberg: Redline Wirtschaft.
- Rothlin, P., ve Werder, P. R. (2008). *Boreout! Overcoming workplace demotivation*. Kogan Page.
- Stock, R. M. (2015). Is boreout a threat to frontline employees' innovative work behavior?. *Journal of Product Innovation Management*, 32(4), 574-592.
- Watt, J. D. ve Vodanovich, S. J., (1999), Boredom proneness and psychosocial development, *The Journal of Psychology*, 133(3), 303-314.

Mesleki Gelecek Zaman Beklentisi¹

Coşkun Akça²

İrfan Çağlar³

Özet

Örgütsel davranış literatüründe, belirli zaman ufuklarını tanımlayan zaman beklentisi kavramına artan bir ilgi gözlemlenmektedir. Bireylerin yaşamlarında ve kariyerlerinde karar vermeleri, yalnızca şu anda olup bitenlere değil, aynı zamanda bireyin geçmişe dair ne hissettiğine ve geleceğe dair umutlarına da bağlıdır. Bununla birlikte, zaman algısı ve kariyer kararı verme söz konusu olduğunda mesleki psikoloji özellikle gelecek zaman beklentisine odaklanmıştır. Sosyo-duygusal seçicilik teorisinde temel bir yapı olan gelecek zaman beklentisi bireylerin hayatta kalan zamanları ve fırsatlar hakkındaki algılarını ifade eder. Yaşam boyu gelişim literatüründeki gelecek zaman perspektifi üzerine yapılan araştırmalardan esinlenerek mesleki gelecek zaman beklentisi kavramı ortaya çıkmıştır. Mesleki gelecek zaman beklentisi çalışanların istihdam bağlamında geleceklerine ilişkin algılarını ifade eder. Son on yılda birkaç nicel çalışmanın iş bağlamında genel gelecek zaman beklentisi ve mesleki gelecek zaman beklentisinin öncüllerini ve sonuçlarını araştırdığı görülmektedir. Araştırmaların sonuçları, yaşla olan güçlü negatif ilişkisine ek olarak, mesleki gelecek zaman beklentisinin diğer bireysel (örneğin kişilik özellikleri) ve bağlamsal değişkenlerle (örneğin iş özellikleri) de ilişkili olduğunu göstermektedir. Dahası, mesleki gelecek zaman beklentisinin motivasyonel, davranışsal ve mesleki refah sonuçların yanı sıra bireysel ve bağlamsal öncüllerin ilişkilerine aracılık ettiği ve düzenleyici rol oynadığı tespit edilmiştir. Bu çalışma iş organizasyonlarında mesleki gelecek zaman beklentisini araştırmıştır. Çalışmanın örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi bilgi tabanına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1. Giriş

Hayattaki başarılar sınırlı bir süre içinde gerçekleştirilmelidir. Becerilerin, bilginin ve yüksek uzmanlık düzeylerinin edinilmesi dikkate alındığında bu

1 Bu çalışma, birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında hazırladığı doktora tezinden üretilmiştir.

2 Öğr. Gör. Dr., Kastamonu Üniversitesi, Tosya MYO, coskunakca@kastamonu.edu.tr, Orcid: 0000-0003-3020-6694

3 Prof. Dr., Hitit Üniversitesi, İ.İ.B.F., irfancaglar@hitit.edu.tr, Orcid: 0000-0002-3920-8533

durum oldukça fazla zaman almaktadır (Ericsson ve Charness, 1994). Bir alandan diğerine etkili bir şekilde geçme yeteneği ciddi bir şekilde sınırlıdır. Fries'e (1983) göre kişinin hayatını sürdürebilmesi için gereken sürenin ciddi sınırları vardır. Bu nedenle zaman konusu araştırmacıların ve uygulayıcıların sürekli ilgisini çekmektedir. Zamanın nasıl yönetileceği sorunu 1950'ler ve 1960'larda tartışılmış ve bazı araştırmacılar tarafından mesleğe ilişkin zaman sorunlarının nasıl ele alınacağı konusunda yöntemler önerilmeye başlanmıştır (örneğin, Drucker, 1967; Mackenzie, 1972).

Mesleğe ilişkin zaman konusunu açıklamaya çalışan kavramlardan biri de son yıllarda ortaya çıkan mesleki gelecek zaman beklentisi kavramıdır. Mesleki gelecek zaman beklentisi bir kişinin gelecek zamanını mesleki bağlamda algılaması olarak belirtilmektedir. Mesleki gelecek zaman beklentisi insanların mesleki geleceklerinde kalan zamanı ve ne kadar fırsat algıladıklarını yansıtmaktadır. Çalışanların mesleki gelecek zaman beklentilerinin yüksek olması örgütsel açıdan avantaj sağlarken, mesleki gelecek zaman beklentilerinin düşük olması durumunda ise örgütsel açıdan dezavantajlara yol açmaktadır. Yüksek mesleki gelecek zaman beklentisi örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi istenen davranışları artırırken (Park ve Jung, 2015; Akkermans vd., 2016; Weikamp ve Göritz, 2016; Korff vd., 2016; Zacher ve Yang, 2016; Profili vd., 2017; Rudolph vd., 2018); olumsuz bir mesleki gelecek zaman algısı sinik çalışanlara, tükenmişliğe, yüksek personel devir hızına ve çalışanlarda işten ayrılma niyeti gibi istenmeyen davranışlara (Bal vd., 2015; Barbieri vd., 2015; Kozik vd., 2015; Ho ve Yeung, 2016; Henry vd., 2017; Henry ve Desmette, 2018) yol açmaktadır.

Sosyo-duygusal seçicilik teorisi (SST; Carstensen, 2006) değişen bir "zamansal ufku" motivasyonel sonuçlarına odaklanmaktadır. SST, bireylerin gelecekle ilgili sınırlı veya açık uçlu olarak algılarına göre hedef seçeceğini varsaymaktadır (Lang ve Carstensen, 2002). Buna göre gelecek zaman beklentisi, "bireyin yaşamak için kalan zamanına ve/veya o zamandaki mevcut fırsatlara ve hedeflere ilişkin algıları" olarak tanımlanmaktadır (Lang ve Carstensen, 2002). Gelecekte meydana gelebilecek olaylara açık uçlu bir odaklanma, gelecekte yeni hedefler, planlar ve olasılıklarla dolu uzun bir zamana sahip olduğu inançlarını ifade eder. Sınırlamalara (kapalı uçlu) odaklanma ise kişinin kısıtlamalar ve sınırlı olasılıklarla karakterize edilmiş kısa bir gelecek zaman inancı anlamına gelir (Zacher ve De Lange, 2011). Bu açık uçlu ve sınırlı perspektif, gelecek zaman beklentisinin hem fırsat hem de zaman boyutunu kapsamaktadır. Bu nedenle çalışanlar zamanlarının tükenmesine rağmen geleceklerinin fırsatlarla dolu olduğunu algılayabilirler (Akkermans,

2016). Yaşam boyu sürdürülebilir kariyer bir kişinin ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılayan ve bireyin fırsatlarına ve çevresinin kısıtlamalarına uyan bir kariyer yolunu ifade eder (Zaniboni vd., 2015).

Bu bölümde, mesleki gelecek zaman beklentisinin daha iyi anlaşılması için öncelikle zaman beklentisi kavramından bahsedilmiş daha sonra meta-bilişsel süreçler, gelecek zaman beklentisi kavramı, mesleki gelecek zaman beklentisi kavramı, öncülleri ve sonuçlarından bahsedilerek mesleki gelecek zaman beklentisinin önemi vurgulanmış ve yöneticiler ve çalışanlar için önerilerde bulunulmuştur.

2. Zaman Beklentisi

Zaman beklentisi kariyer teorilerinin erken gelişiminde birçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır (Jia vd., 2022). Zaman beklentisi bireyler arasında ve farklı koşullarda önemli ölçüde farklılık gösterebilen zamanın akışı veya algılanan olayların süresinin öznel deneyimidir (Exactlywhatistime, 2019). Zaman beklentisi insana özgüdür ve kişiden kişiye değişkenlik gösterebildiği gibi, aynı kişinin farklı koşullarda farklı zaman beklentisi olabilmektedir. Zaman beklentisi kişilerin davranışına etki etmektedir. Lewin (1942) zaman beklentisi teorisi hakkında fikirler sunan ilk araştırmacılardan biridir. Zaman beklentisi bir bireyin belirli bir zamanda var olan psikolojik geçmiş ve geleceğe yöneliminin bir parçası olarak kabul edilir. Lewin'e göre, şimdiki zaman yönelimi anlık olaylara odaklanırken, gelecek zaman yönelimi daha uzak hedeflerle ilişki kurma eğilimi ile şekillenmektedir. Yazar ayrıca zamanın psikolojik koşullar üzerindeki etkisini vurgulayarak zamansal yönelimdeki farklılıkların ve önyargıların bireyin sosyal geçmişinden ve motivasyon süreçlerinden etkilendiğini belirtmektedir. Eylemler, duygular ve her bireyin morali toplam zaman perspektifine bağlıdır (Lewin, 1942).

Zaman beklentisi insanların nasıl karar verdiğini anlamak için potansiyel olarak faydalı bir yol sağlar. Özellikle, Zimbardo ve arkadaşları 40 yılı aşkın bir süredir insanların zaman beklentilerine dayanarak kararlar aldıklarını belirtmektedir:

- Geçmiş güçlü bir yönelime sahip insanlar kararlarını ve eylemlerini mevcut deneyimlerden ziyade anılara dayandırır.
- Şimdiki zamanda güçlü bir yönelime sahip insanlar, fiziksel ve sosyal ortamlarında olup bitenlere cevap veren kararlar alırlar.
- Gelecekteki yönelimi güçlü olan kişiler kararlarını gelecek senaryolarının beklentilerine dayandırır (Zimbardo vd., 2017).

Zaman perspektiflerindeki farklılıklar, insanların daha kısa veya daha uzun zaman beklentilerine göre mevcut davranışlarını ve bireysel karar alırken düşüncelerini etkileyebilir (Wiberg vd., 2017). Bireylerin şimdiki zaman perspektiflerini gelecek zaman perspektifleriyle birlikte ele almaması yanlış kararlara yol açabilir (Acee vd., 2023). Zaman beklentisi geçmiş ve gelecek zaman arasında bir köprü görevi görür. Geçmişle ilgili deneyimlerden yola çıkarak ve günümüz şartlarını değerlendirerek gelecekle ilgili tahminler yapılır.

Sonuç olarak daha sağlıklı yaşam, daha iyi kariyer ve daha iyi kararlar verebilmek için zaman perspektiflerinin birine odaklanmak yerine, geçmiş, şimdiki ve gelecek zamanın hepsini dengeli olarak değerlendirmek gerekmektedir.

2.1. Metabilîşsel Süreçlerin Zaman Perspektifindeki Rolü

Son 40 yılda metabilîş kavramı hem psikolojik teoride hem de araştırmalarda önemli bir rol üstlenmiştir. İnsanların kendi bilişsel süreçlerinin farkına varabilecekleri gözlemi başlangıçta Flavell (1979) tarafından gelişimsel ve eğitimsel bağlamlarda yapılmıştır. Yapının artan popüleritesi nöropsikoloji (Shimamura, 2000), klinik (Cooper vd., 2007) ve sosyal psikoloji (Lories vd., 1998) dâhil olmak üzere çeşitli psikoloji bilim alanlarını temsil eden bilim insanlarının dikkatini çekmiştir. Doğal olarak üst bilişin teorik ve deneysel yönüyle ilgilenen temel alan bilişsel psikolojidir. Burada anahtar rol; meta bellek (Nelson ve Narens, 1990, 1994), yürütücü işlevler (Fernandez vd., 2000) ve öz denetimdir (Salonen vd., 2005).

Zaman perspektifi zihinsel zaman yolculukları yapma konusunda eşsiz insan kabiliyeti ile ilişkili olarak güçlü bir bilişsel süreç bileşenine sahiptir (Suddendorf ve Corballis, 2007). Belirli zaman perspektiflerini kullanma eğilimlerindeki bireysel farklılıklar da çeşitli bilişsel yetenek türleri ile ilişkilidir (Stolarski vd., 2011). Daha önce de belirtildiği gibi, dengeli zaman perspektifi kavramı aynı zamanda yarı-bilişsel bir yetenek olarak tanımlanmıştır.

Flavell'e (1979) göre metabilîşsellik, bilişsel girişimlerin izlenmesi ve kontrolüne ilişkin süreçler hakkında bilgi ve biliş olarak tanımlanmaktadır. Nelson'a (1994) göre metabilîşsellik, kendi kendini bilme ve kendi bilişini kendi kendine kontrol etme olarak tanımlanır ve aynı zamanda kişinin zihinsel durumları ve içsel gerçeklik bilgisini içeren öz bilincin bir parçası olarak kabul edilir. Literatürde yer alan diğer adıyla üstbiliş kavramı çeşitli teorik modeller içinde birçok farklı şekilde işlevselleştirilmiştir (Tarricone, 2011). Başlangıçtaki zamansal üstbiliş konsepti daha sonradan üç bileşene ayrılmaktadır. Üstbilişin üç bileşeni olan üstbilişsel bilgi, üstbilişsel deneyimler ve

üstbilişsel stratejiler olarak Flavell (1979) tarafından onaylanan klasik ve tanımlanmış modele dayanmaktadır (Efklides, 2008).

Üstbilişsel bilgi, bireyin bilişsel süreçleri ile görevler, hedefler, eylemler, stratejiler ve deneyimler hakkındaki bilgilere atıfta bulunan deklaratif bilgi olarak tanımlanır. Deklaratif bilgi bireyin bilincinde olduğu, başkalarına anlatabildiği, ifade edebildiği ve bildirebildiği bilgileri içermektedir. Kişinin hayatı boyunca yaşadığı tüm olayları, öğrendiği bilgileri ve gerçekleri kapsamaktadır. (Flavell, 1987). Genel bir bakış açısına göre üstbilişsel bilgi, gelecekteki durumlarla başarılı bir şekilde başa çıkmak için yararlı olan bilgilerin farkındalığı olarak düşünülebilir.

Üstbilişsel deneyim, bir bireyin bilişsel süreçler veya görevler sırasında ortaya çıkan duyguların bilincinde olduğu herhangi bir durumdur (Flavell, 1987). Üstbilişsel deneyimler, açık/bilinçli veya örtük/bilinçsiz bilişsel faaliyetlerle ilişkili olarak üstbilişsel yargı ve üstbilişsel duygular olmak üzere iki şekilde olabilir (Koriat, 2007). Üstbilişsel deneyimlerin yaygın örnekleri arasında öğrenme veya görev performansı bağlamında zorluk hissi ve bellek süreçlerinde bilme hissi yer alır.

Üstbilişsel stratejiler, “bilişin kontrol altına alınması için stratejilerin kasıtlı kullanımı yani prosedürel bilgi” olarak tanımlanır ve genellikle beceri olarak ele alınır (Efklides, 2008). Dolayısıyla üstbilişin bu yönü, üstbilişsel bilgiyi uygun zamanda kullanma becerisiyle ifade edilir. Metabilişsel stratejiler açıkça bazı ayırt edici özelliklere sahip olsa da Flavell (1979) metabilişsel stratejilerin metabilişsel bilginin bir parçası veya çeşidi olabileceğini belirtmektedir.

3. Gelecek Zaman Beklentisi

Gelecek zaman beklentisinin kavramsallaştırılması, insan motivasyonu ve davranışının hem teorik hem de deneysel olarak inceleyen araştırmacılar için büyük ilgi kaynağı olmuştur. Gelecek zaman beklentisi çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Gjesme (1983), gelecek zaman beklentisini kişilik özelliği, deneysel manipülasyonların getirdiği bir duygu veya gelecekteki hedeflerin değeri olarak düşünülebileceğini belirtmektedir. Rakowski (1979), gelecek zaman beklentisini geçmiş ve şimdiki algılarla ilişkilendirmiştir. Zaman beklentisinin geçmişle ilgili anılar, şimdiyle ilgili endişeler ve gelecekle ilgili beklentilerden oluştuğunu öne sürmektedir. Nuttin ve Lens (1985) gelecek zaman beklentisini öğrenme, niyet, davranış ve motivasyonu birbirine bağlayan bilişsel bir mekanizma olarak tanımlamaktadır.

Gelecek zaman beklentisi kavramı bireylerin geleceklerinde ne kadar zamana sahip olduklarını ve o zamanı nasıl algıladıklarını açıklar (Cate ve John, 2007). Carstensen (2006) ve Cate ve John (2007) tarafından kavramsallaştırılan gelecek zaman beklentisi kavramı zamanla değişen esnek, bilişsel-motivasyonel ve yaşa bağlı bir yapıdır. Cate ve John (2007) gelecek zaman beklentisini fırsatlara ve sınırlamalara odaklanma şeklinde iki nitel boyutta sınıflandırmıştır. Fırsatlara odaklanan bireyler geleceklerini olumlu bir şekilde algırlar. Kalan yaşam sürelerinde hala takip edebilecekleri seçenekler, planlar ve hedefler üzerinde yoğunlaşırlar. Buna karşılık, sınırlamalara güçlü bir şekilde odaklanan bireyler geleceklerini olumsuz bir şekilde algırlar ve kariyerlerinin sonuna geldiklerini düşünürler (Zacher ve Frese, 2009).

Hesketh ve arkadaşları (1998), işsiz bireylerin iş buluncaya kadar geçen sürede zaman algısının ne kadar farklılaştıklarını ve iş bekleme süresini nasıl geçirdiklerinin inceleyen bir çalışma yürütmüşlerdir. İşlerin teşvikleri ve faydaları bir dizi deney boyunca sistematik olarak değiştirilmiştir. Araştırmacılar bir bireyin daha erken bulunabilecek ama zevkli olmayan bir iş fırsatını mı yoksa zevkli olacak ama daha geç sürede bulunacak bir iş fırsatını mı tercih edeceğini, kişinin kaygıları ve yaşlarına göre işsiz bekleme sürelerinin nasıl doldurulduğunun fonksiyonel olarak değiştiğini bulgulamışlardır. Zamana ilişkin algı ve tutumların istihdam alanında önemli bir rol oynadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Seijts (1998) çalışmasında, gelecek zaman beklentisi ve iş motivasyonunun incelenmesinde, geleceğe dair net bir anlayışa sahip olmanın, çalışanların işlerinde ve kariyer planlamalarında motive olabilmeleri için çok önemli olduğunu savunmuştur. Yazar, kariyer planlamasında gelecek zaman beklentisinin oynadığı önemli rolü vurgulayarak, kariyer ve gelecek zaman beklentisiyle ilgili daha fazla çalışmaya gereksinim duyulduğunu belirtmektedir. Literatürdeki bu boşluğu gidermek için Zacher ve Frese (2009) gelecek zaman beklentisini mesleki bağlama uyarlamışlardır.

4. Mesleki Gelecek Zaman Beklentisi

Gelecek zaman beklentisini mesleki bağlama uyarlayan Zacher ve Frese (2009), “Mesleki Gelecek Zaman Beklentisi” (MGZB) kavramını üretmişlerdir. Araştırmacılar mesleki gelecek zaman beklentisini, çalışanların kariyerlerinde kalan süre ve fırsatlara odaklanma konusundaki algıları olarak tanımlamaktadır. Bir yandan işyerinde fırsatlara odaklanma bireyin mesleki geleceğinde onu bekleyen fırsatlar hakkındaki algılarına işaret ederken öte yandan işte kalan süre, bireyin mesleki geleceğinin bitmesine ne kadar süre kaldığına dair algısını ifade eder (Henry ve Desmette, 2018). MGZB, bir

kişinin gelecek zamanını iş bağlamında algılaması olarak tanımlanır. İlk boyut fırsatlara odaklanma çalışma ortamında kişi için hala mevcut olan hedef, fırsat ve olasılık algılarını içerir. İkinci boyut, algılanan kalan süre bireylerin çalışma hayatlarından ayrılmadan önce iş veya istihdam ortamında ne kadar süre kaldığına dair inancını içerir (Topa ve Zacher, 2018).

Teorik çerçeveye bağlı olarak, gelecek zaman beklentisi istikrarlı bir eğilimsel özellik, esnek bir bilişsel yapı veya motivasyon değişkeni olarak düşünülebilir (Seijts, 1998). Gelecek zaman beklentisinin kavramsallaştırılması yapıyı çalışanların duyuşsal algıları ve inançları olarak tanımlayan sosyo-duygusal seçicilik teorisi perspektifinden kaynaklanmaktadır. Daha spesifik olarak, Zacher ve Frese'nin (2009) mesleki gelecek beklentisi kavramı sosyo-duygusal seçicilik teorisindeki gelecek zaman beklentisi kavramlarına dayalı olarak kullanılmaktadır.

Sosyo-duygusal seçicilik teorisi, insanların kalan zamanlarını artan yaşla birlikte sınırlı olarak algıladıklarını ve gelecek zaman beklentisindeki bu değişikliğin biliş, duygu, motivasyon ve davranışlarını etkilediğini gösteren yaşam boyu bir gelişim teorisidir (Carstensen, 2006). Algılanan kalan zaman boyutu son zamanlarda öğrenme hedef yönelimi ile öğrenme ve gelişmeye yönelik tutumla ilişkilendirilmiştir (Kooij ve Zacher, 2016). Algılanan kalan zaman bireyin işten çıkmadan önce mesleki ve istihdam bağlamında ne kadar zamanı kaldığına dair inancını içerir (Zacher, 2013). SST, insanların hayatta kalan sürelerinin farkında olduklarını ve zamanın algılanan sınırlarının yaşamın duygusal olarak anlamlı yönlerini doğrudan etkilediğini belirtmektedir (Lang ve Carstensen, 2002). Carstensen ve arkadaşlarına (2003) göre zaman beklentisinde yaş farklılıkları vardır. Yetişkinler yaşlandıkça zamanın daha hızlı geçtiği duygusuna kapılırlar (Kennedy vd., 2001).

Lang ve Carstensen (2002) yetişkinler arasında 20 ila 90 yaş arasındaki insanlar üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda, daha yaşlı olanlar gençlere oranla daha sağlıklı olsa bile, algıladıkları mesleki kalan süre açısından genç kişilerden daha sınırlı bir geleceğe sahip olduklarını tespit etmişlerdir. Fung ve arkadaşlarına (2001) göre daha yaşlı çalışanların, zamanın tükenmekte olduğunu hissetme olasılıklarının daha yüksek olduğunu ve gelecekteki seçeneklerinde daha fazla kısıtlama algıladıklarını belirtmektedirler. Bu bağlamda Zacher ve Frese (2009), yaş ve kalan zaman arasında negatif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Fırsatlara odaklanma boyutu ise çalışanların gelecekteki kişisel çalışmalarında ne kadar yeni hedef, seçenek ve ihtimallere sahip olabileceklerine olan inançlarını ifade etmektedir (Cate ve John, 2007). Başka bir deyişle fırsatlara

odaklanma, bireylerin gelecekte öngörülen yeni işle ilgili hedefler, olasılıklar ve fırsatlar hakkındaki algılarını ifade eder. Fırsat, organizasyon alanındaki alternatif işlerin mevcudiyeti olarak tanımlanmaktadır (Bateman ve Strasser, 1984). Hulin ve diğerleri (1985), işgücü piyasalarının çalışanların işten ayrılma kararındaki rolünü araştırmıştır. İşgücü piyasasındaki iş mevcudiyeti ile bireyin iş becerileri arasındaki ilişkinin, işi bırakmaya yönelik davranışsal niyetleri (işten ayrılmayı düşünme, iş arama vb.) etkileyebileceğini belirtmiştir.

4.1. Mesleki Gelecek Zaman Beklentisinin Öncülleri

Sistemantik incelemeler sonucunda mesleki gelecek zaman beklentisinin bireysel ve bağlamsal öncüllerden etkilendiği görülmektedir (Henry vd., 2017). Öznel sağlık, iyimserlik dışadönüklük, vicdanlılık ve proaktif kişilik gibi kişilik değişkenlerinin işyerinde mesleki gelecek zaman beklentisini etkilediği görülmektedir. Örneğin Zacher (2013), proaktif kişilik ve iş arama yoğunluğu arasındaki ilişki üzerinde yaşın rolünü açıklamak için mesleki gelecek zaman beklentisinin aracılık etkisini araştırdığı çalışmada proaktif kişilik ile fırsatlara odaklanma ve işte kalan süre arasında pozitif korelasyonlar tespit etmiştir. Beş büyük kişilik özelliklerini kontrol eden Zacher ve Frese (2009) sadece vicdanlılığın iş fırsatlarına odaklanma ile negatif ilişkili olduğu sonucuna ulaşırken; Cate ve John (2007) vicdanlılık ve fırsatlara genel odaklanma arasında pozitif bir ilişki elde etmişlerdir. Zacher ve Frese (2009) vicdanlı çalışanların mevcut görev ve hedeflerine daha fazla odaklanabilmeleriyle bu sonuçları açıklarken, Cate ve John (2007) vicdanlılığın bireylerin gelecekteki fırsatları planlamasına ve değerlendirmesine yardımcı olduğunu savunmaktadır. Bu çelişkili bulgular gelecekteki çalışmaların kişilik ve MGZB arasındaki ilişkileri daha iyi anlamak için potansiyel etkilerini dikkate alınmasının gerekliliğini vurgulamaktadır (Henry vd., 2017).

Durumsal kaynak olarak algılanan iş özelliklerinin çalışanların işyerinde mesleki gelecek zaman beklentisini etkilediği tespit edilmiştir (örn. Zacher vd., 2010). Zaniboni ve arkadaşları (2013), artan görev çeşitliliğinin yaşlı çalışanlara kıyasla genç çalışanlar arasında tükenmişlik ve işten ayrılma niyetleri üzerinde daha güçlü olumsuz etkileri olduğunu, artan beceri çeşitliliğinin ise genç çalışanlara göre yaşlı çalışanlar arasında daha düşük işten ayrılma niyetlerine yol açtığını tespit etmişlerdir. Bu sonuçlar sosyo-duygusal seçicilik teorisinin tahminleriyle tutarlıdır. Bir yandan, görev çeşitliliği daha genç çalışanlar için gelecekteki kariyer olanaklarında önem teşkil edecek işle ilgili bilgileri artırmaktadır. Öte yandan, beceri çeşitliliği, işle ilgili duygusal düzenlemelerin artırılmasına ve günümüzde yaşlı çalışanlar için en önemli olan tatmin edici deneyimlerin artmasına olanak sağlar (Zaniboni vd., 2013). Bu

temelde gelecekteki çalışmalarda görev ve beceri çeşitliliğinin tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde mesleki gelecek zaman beklentisinin düzenleyici rolü incelenebilir.

4.2. Mesleki Gelecek Zaman Beklentisinin Sonuçları

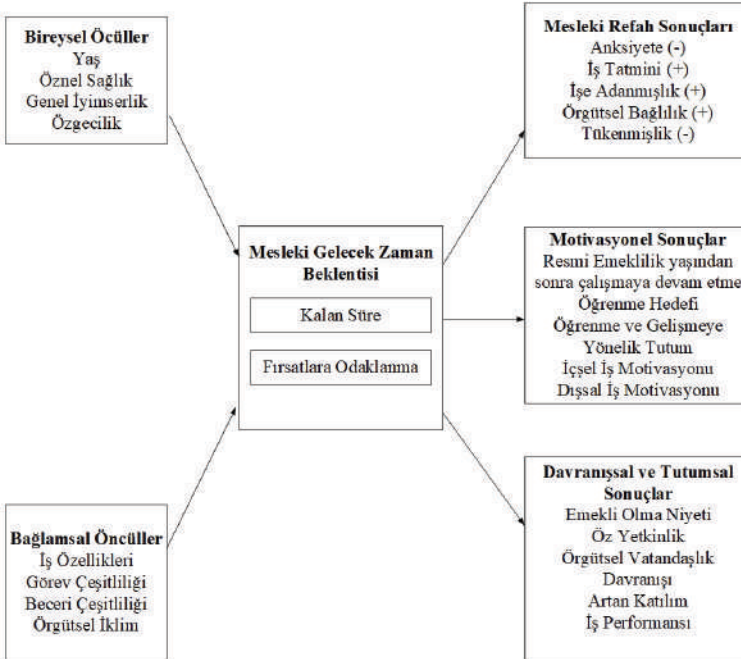
Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde mesleki gelecek zaman beklentisinin mesleki refah, motivasyon ve davranış ve tutumlar üzerinde olumlu sonuçları olduğu görülmektedir. Mesleki gelecek zaman beklentisi üzerine yapılan araştırmalar çalışanların tutumları, duygusal bağlılık ve işe adanmışlık gibi mesleki refah üzerindeki sonuçlarına odaklanmıştır. Bununla birlikte, MGZB ve psikolojik sağlık arasındaki ilişki de incelenmiştir. Örneğin, Kozik ve arkadaşları (2015), MGZB'nin boyutlarından fırsatlara odaklanmanın daha az depresif belirtiler ve daha yüksek moral ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Xanthopoulou ve arkadaşları (2007), tarafından genişletilmiş “İş Talepleri-Kaynakları Modeli” kişisel kaynakların oynadığı rolü dikkate alan uygun bir teorik çerçevedir. Bu perspektiften bakıldığında, MGZB'nin boyutlarından fırsatlara odaklanmanın, işe adanmışlık gibi psikolojik bir zihinsel durumla olumlu bir şekilde ilişkili olduğu; algılanan kısıtlı sürenin ise tükenmişliği artırarak sağlıkla olumsuz ilişki içinde olduğu görülmektedir (Henry vd., 2017). Diğer araştırmalar, mesleki gelecek zaman beklentisinin daha az anksiyete (Ho ve Yeung, 2016) veya artan iş tatmini (Weikamp ve Görirtz, 2016) ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Başka bir deyişle, işyerinde açık uçlu bir gelecek zaman beklentisi, refah sonuçlarıyla pozitif ilişkilidir. MGZB'nin kalan süre boyutu ise iş tatmini gibi işle ilgili refahtan ziyade genel refah düzeyi ile pozitif olarak ilişkilidir. Bireyin ailesi ile yüksek kalitede ilişkilere sahip olması, işte kalan zamanı sınırlı olarak algılamalarına yol açabilir. Örnek olarak, tatmin edici bir evlilikte yaşayan çiftler, ihtilafli evlilikleri olan çiftlerden daha erken emekli olmaya daha yatkındırlar (Kubicek vd., 2010).

Motivasyonel sonuçlar ile ilgili olarak açık uçlu bir gelecek zaman beklentisine sahip çalışanlar kendilerini işte geliştirmeye (Kooij ve Van De Voorde, 2011) ve tanınma, statü, güç ve prestij hissetme (Kooij vd., 2013) konusunda kapalı uçlu MGZB'ye sahip çalışanlara göre daha yüksek motivasyona sahiptirler. Zacher ve Yang (2016), fırsatlara odaklanmanın resmi emeklilik yaşından sonra çalışmaya devam etme motivasyonu ile olumlu ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Sadece algılanan kalan süreyi araştıran Kooij ve Zacher (2016), gelişme güdüsü ile öğrenme hedefi oryantasyonu ve öğrenme ve gelişmeye yönelik tutum arasında olumlu ilişkiler elde etmişlerdir. Son olarak, Akkermans ve arkadaşları (2016), MGZB'nin boyutlarından hem fırsatlara odaklanmanın hem de algılanan kalan sürenin içsel iş motivasyonları, dışsal

iş motivasyonları ve çalışmaya devam etme motivasyonu ile olumlu yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Jia ve arkadaşları (2022), meslek lisesinde okuyan öğrencilerin kariyerlerini belirlemelerinde gelecek zaman beklentisinin motive edici rolü olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Mesleki gelecek zaman beklentisinin davranışsal ve tutumsal sonuçlarına bakıldığında emekli olma niyeti, öz-yetkinlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, yüksek katılım ve iş performansı ile ilişkili olduğu görülmektedir. Bal ve arkadaşları (2015), MGZB'nin emekli olma niyetini azalttığını tespit etmişlerdir. Elde edilen sonuca göre mesleki gelecek zaman beklentisi yüksek olan kişiler işe devam etme eğilimi göstermektedirler. Benzer şekilde Akkermans ve arkadaşları (2016), MGZB'nin çalışmaya devam etme motivasyonu ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Fitriani ve Desiana (2022), çalışmalarında kariyer yapılandırma teorisine dayalı kariyer uyumluluğu ve planlamasının ilgili faktörleri ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu ilişkide bir inşa mekanizması olarak mesleki gelecek zaman beklentisinin aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir. Yukarıda açıklanan mesleki gelecek zaman beklentisinin öncülleri ve sonuçları aşağıdaki Şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekil 1. Mesleki Gelecek Zaman Beklentisinin Öncülleri ve Sonuçları



Kaynak: (Henry vd., 2017).

Sonuç ve Öneriler

Zaman beklentisi bireylerin geleceğe yönelik çabalarına rehberlik eder ve bireyin geçmişini, bugünü ve geleceğini bütünleştirme işlevi görür. Psikoloji literatürü, 80 yılı aşkın bir süredir bireylerin gelecek algılarını ve bunların insan davranışı üzerindeki etkilerini ele almaktadır (örn. Lewin, 1942). Gelecek zaman perspektifi teorisi, bireylerin başarı beklentilerinin, öznel görev değerlerinin ve hedeflerin bireylerin motivasyonu üzerinde etkisi olduğunu vurgular. Gelecek zaman beklentisi, bireylerin geleceğe verdikleri önemi, geleceği ne kadar ileriye taşıdıklarını, hedefler belirleme ve gelecek için planlar yapma yeteneklerini ve mevcut yaşamlarındaki faaliyetler arasında ne ölçüde araşsal bağlantılar kurduklarını açıklar. Çalışanların kariyer planlamasında da gelecek zaman beklentisi önemli rol oynamaktadır.

Zacher ve Frese (2009) gelecek zaman beklentisini mesleki bağlama uyarlamışlardır ve mesleki gelecek zaman beklentisini, çalışanların kariyerlerinde kalan süre ve fırsatlara odaklanma konusundaki algıları olarak tanımlamaktadır. İlk boyut fırsatlara odaklanma çalışma ortamında birey için hala mevcut olan hedef, fırsat ve olasılık algılarını içerir. İkinci boyut, algılanan kalan süre, bireylerin çalışma hayatlarından ayrılmadan önce iş veya istihdam ortamında ne kadar süre kaldığına dair inancını içerir (Topa ve Zacher, 2018). Çalışanların mesleki gelecek zaman beklentilerinin yüksek olması örgütsel açıdan avantaj sağlarken, mesleki gelecek zaman beklentilerinin düşük olması durumu ise örgütsel açıdan dezavantajlara yol açmaktadır. Yüksek mesleki gelecek zaman beklentisi örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi istenen davranışları artırırken (Park ve Jung, 2015; Akkermans vd., 2016; Weikamp ve Görirtz, 2016; Korff vd., 2016; Zacher ve Yang, 2016; Profili vd., 2017; Rudolph vd., 2018); olumsuz bir mesleki gelecek zaman algısı sinik çalışanlara, tükenmişliğe, yüksek personel devir hızına ve çalışanlarda işten ayrılma niyeti gibi istenmeyen davranışlara (Bal vd., 2015; Barbieri vd., 2015; Kozik vd., 2015; Ho ve Yeung, 2016; Henry vd., 2017; Henry ve Desmette 2018) yol açmaktadır.

Örgütsel verimliliğin artırılmasında, kalifiyeli çalışanların elde tutulmasında, çalışanların yüksek bağlılığa sahip olması, işini anlamlı bulmaları ve örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerinde çalışanların gelecek beklentilerinin karşılanması önem arz etmektedir. Çalışanların hayal kırıklığı yaşamamaları, tükenmişlik hislerinin azalması ve yüksek iş tatminine sahip olabilmeleri için gerçekçi beklentilere sahip olmaları gerekir. Bu kapsamda yöneticiler ve çalışanlar için aşağıda bazı öneriler sunulmuştur.

Yöneticiler için öneriler;

- Çalışanların daha fazla fırsat algılamaları için iş genişletme, iş zenginleştirme ve rotasyon gibi uygulamaların yoğun olarak kullanılmasına özen gösterilmelidir.
- İşyerinde gelecekte daha az fırsat ve kalan süreyi sınırlı olarak algılayan çalışanlar, öğrenmede daha az yetenekli olduklarına inanırlar. Bu olumsuz inancın önüne geçebilmek için terfi, öğrenme ve gelişme fırsatları artırılmalı ve çalışanlara ücret ve haklarda adil davranılmalıdır.
- Çalışanların fırsat ve kalan süre algılarını olumlu şekilde etkilemek için yöneticilerin çalışanlarının mesleki zamana ilişkin algıları konusunda yapıcı geri bildirim vermesi ve öz değerlendirme tekniklerinin kullanılmasına dikkat edilmelidir.

Çalışanlar için öneriler;

- Ulaşılabilir ve ölçülebilir hedefler belirleyin.
- Görevleri önem ve aciliyete göre önceliklendirin.
- Bir görevi tamamlamak için bir zaman sınırı belirleyin.
- Gerekli olmayan görevleri/aktiviteleri kaldırın.
- Gelecek ile ilgili daha gerçekçi tahminlerde bulunulabilmek için geçmişteki deneyimler ve günümüz konjonktürünü değerlendirin.
- Daha sağlıklı yaşama ve iyi bir kariyere sahip olabilmek ve daha iyi kararlar verebilmek için zaman perspektiflerinin birine odaklanmak yerine, geçmiş, şimdiki ve gelecek zamanın hepsini dengeli olarak değerlendirmeye çalışın.

Özetle mesleki gelecek zaman beklentisi motivasyon, işe adanma, bağlılık ve işe devam etme niyetleri gibi refah sonuçları ve görev performansı gibi iş performansı sonuçları ile pozitif ilişkili olduğu görülmektedir. Bu ilişkiler daha uzun çalışma yaşamlarının norm haline geldiği çağdaş bir toplumda önemli iş sonuçlarıdır. Ayrıca mesleki gelecek zaman beklentisi çalışanların tükenmişlik düzeylerini, yüksek personel devir hızı ve işten ayrılma niyeti gibi istenmeyen davranışları azalttığı görülmektedir. Bu bulgular, mesleki gelecek zaman beklentisinin bir gelişim mekanizması olduğunu göstermekte ve iş bağlamındaki önemini vurgulamaktadır.

Kaynakça

- Acce, T. W., Hoff, M. A., Flaggs, D. A. ve Sylvester, B. (2023). Time perspective and grade expectations as predictors of student achievement and retention in the first year of community college. *Journal of College Student Retention: Research, Theory & Practice*, 24(4), 924–946. <https://doi.org/10.1177/1521025120960676>
- Akkermans, J., de Lange, A.H., van der Heijden, B.I.J.M., Kooij, D.T.A.M., Jansen, P.G.W. ve Dijkers, J.S.E. (2016). What about time? Examining chronological and subjective age and their relation to work motivation. *Career Development International*, 21(4), 419–439. doi:10.1108/CDI-04-2016-0063.
- Bal, P. M., de Lange, A.H., Van der Heijden, B.I.J.M., Zacher, H., Oderkerk, F. ve Otten, S. (2015). Young at heart, old at work? Relations between age, (meta-)stereotypes, self-categorization, and retirement attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 35-45. doi:10.1016/j.jvb.2015.09.002.
- Barbieri, B., Zurru, M.L., Cossu, P. ve Farnese, M.L. (2015). Consequences of CIGS in flight attendants: when a dark future leads to stress and burnout. *Organizational Studies*, 2, 101-132.
- Bateman, T. ve Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal. Academy of Management*, 27(1), 95–112. doi:10.2307/255959.
- Carstensen, L.L. (2006). The influence of a sense of time on human development. *Science* 312, 1913–1915. doi:10.1126/science.1127488.
- Carstensen, L.L., Fung, H.H. ve Charles, S.T. (2003). Socioemotional selectivity theory and the regulation of emotion in the second half of life. *Motivation and Emotion*, 27, 103-123.
- Cate, R.A. ve John, O.P. (2007). Testing models of the structure and development of future time perspective: Maintaining a focus on opportunities in middle age. *Psychology and Aging*, 22(1), 186–201. doi:10.1037/0882-7974.22. 1.186.
- Cooper, M. J., Grocutt, E., Deepak, K. ve Bailey, E. (2007). Metacognition in anorexia nervosa and nondieting controls: A preliminary investigation. *The British Journal of Clinical Psychology*, 46, 113–117.
- Drucker, P.F. (1967). *The Effective Executive*. New York, NY: Harper & Row.
- Efklides, A. (2008). Metacognition defining its facets and levels of functioning in relation to self-regulation and co-regulation. *European Psychologist*, 13(4), 277–287.
- Ericsson, K.A. ve Charness, N. (1994). Expert performance: Its Structure and Acquisition. *American Psychologist*, 49(8), 725–747. doi:10.1037/0003-066X.49.8.725.

- Exactlywhatistime, (2019). *Definition-of-Time*, Erişim Tarihi: 15 Ocak 2019. <https://www.exactlywhatistime.com/definition-of-time/>
- Fernandez-Duque, D., Baird, J. A. ve Posner, M.I. (2000). Executive attention and metacognitive regulation. *Consciousness and Cognition*, 9, 288–307.
- Fitriani, S. ve Desiana, P. M. (2022). *The impact of career adaptability and occupational future time perspective on career planning and its implications towards turnover intention: Evidence from Indonesia's banking sector*. In S, Noviaristanti and O. H, Boon (Eds.), *Sustainable Future: Trends, Strategies and Development* (pp. 5–8). <https://doi.org/10.1201/9781003335832-2>
- Flavell, J.H. (1979). Metacognition and cognitive monitoring: A new area of cognitive-developmental inquiry. *American Psychologist*, 34, 906–911.
- Flavell, J.H. (1987). *Speculation about the nature and development of metacognition*. In F. Weinert & R. Kluwe (Eds.), *Metacognition, motivation, and understanding* (pp. 21–29). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Fries, J.F. (1983). The compression of morbidity. *Milbank Memorial Fund Quarterly*, 61, 397–419.
- Fung, H.H., Lai, P. ve Ng, R. (2001). Age differences in social preferences among Taiwanese and mainland Chinese: The role of perceived time. *Psychology and Aging*, 16, 351- 356.
- Gjesme, T. (1983). On the concept of future time orientation: Considerations of some functions' and measurements' implications. *International Journal of Psychology*, 18(5), 443–461. doi:10.1080/00207598308247493.
- Henry, H. ve Desmette, D. (2018), Work-family enrichment and well-being: the role of occupational future time perspective. *Career Development International*, 23(6/7), 542-556.
- Henry, H., Zacher, H. ve Desmette, D. (2017). Future time perspective in the work context: A systematic review of quantitative studies. *Frontiers in psychology*, 8, 413. doi:10.3389/fpsyg.2017.00413.
- Hesketh, B., Watson-Brown, C. ve Whiteley, S. (1998). Time-related discounting of value and decision-making about job options. *Journal of Vocational Behavior*, 52, 89-105. doi:10.1006/jvbe.1996.1570.
- Ho, H.C.Y. ve Yeung, D.Y. (2016). Effects of occupational future time perspective on managing stressful work situations. *International Journal of Psychology*, 51(4), 261–268. doi:10.1002/ijop.12144.
- Hulin, C.L., Roznowski, M. ve Hachiya, D. (1985). Alternative opportunities and withdrawal decisions: empirical and theoretical discrepancies and an integration. *Psychological Bulletin*, 97, 223-250.
- Jia, Y., Hou, Z.-J., & Shen, J. (2022). Adolescents' future time perspective and career construction: *Career Adaptability as Mediator and Hope as*

- Moderator. Journal of Career Development*, 49(1), 202–217. <https://doi.org/10.1177/0894845320926579>
- Kennedy, Q., Fung, H. ve Carstensen, L.L. (2001). Aging, time estimation and emotion: A multidisciplinary exploration. In S. H. McFadden & R. C. Atchley (Eds.), *Aging and the meaning of time* (pp. 51–74). New York: Springer.
- Kooij, D. ve Van De Voorde, K. (2011). How changes in subjective general health predict future time perspective, and development and generativity motives over the lifespan. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(2), 228–247. doi:10.1111/j.2044-8325.2010.02012.x.
- Kooij, D. ve Zacher, H. (2016). Why and when do learning goal orientation and attitude decrease with aging? The role of perceived remaining time and work centrality. *Journal of Social Issues*, 72(1), 146–168. doi:10.1111/josi.12160.
- Kooij, D., de Lange, A.H., Jansen, P.G.W. ve Dikkers, J.S.E. (2013). Beyond chronological age. Examining perceived future time and subjective health as age-related mediators in relation to work-related motivations and well-being. *Work & Stress*, 27(1), 88–105. doi:10.1080/02678373.2013.769328.
- Korff, J., Biemann, T. ve Voelpel, S.C. (2016). Human resource management systems and work attitudes: the mediating role of future time perspective. *Journal of Occupational Behaviour*, 38, 45–67. doi:10.1002/job.
- Koriat, A. (2007). Metacognition and consciousness. In P. D. Zelazo, M. Moscovitch, & E. Thompson (Eds.), *The Cambridge handbook of consciousness* (pp. 289–325). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Kozik, P., Hoppmann, C.A. ve Gerstorf, D. (2015). Future time perspective: opportunities and limitations are differentially associated with subjective well-being and hair cortisol concentration. *Gerontology*, 61(2), 166–174. doi:10.1159/000368716.
- Kubicek, B., Korunka, C., Hoonakker, P. ve Raymo, J.M. (2010). Work and family characteristics as predictors of early retirement in married men and women. *Research on Aging*, 32(4), 467–498. doi:10.1177/0164027510364120.
- Lang, F.R. ve Carstensen, L.L. (2002). Time counts: Future time perspective, goals, and social relationships. *Psychology and Aging*, 17(1), 125–139. doi:10.1037/0882-7974.17.1.125.
- Lewin, K. (1942). Time perspective and morale. In G. Lewin (Ed.), *Resolving social conflicts* (pp. 103–124). New York: Harper.
- Lories, G., Dardenne, B. ve Yzerbyt, V.Y. (1998). From social cognition to metacognition. In V. Y. Yzerbyt, G. Lories, & B. Dardenne (Eds.), *Metacognition: Cognitive and social dimensions* (pp. 1–15). London: Sage.

- Mackenzie, R.A. (1972). *The time trap: Managing your way out*. New York, NY: Amacom.
- Nelson, T. O. ve Narens, L. (1990). Metamemory: A theoretical framework and new findings. *The Psychology of Learning and Motivation*, 26, 125–141.
- Nelson, T. O. ve Narens, L. (1994). Why investigate metacognition? In J. Metcalfe & A. Shimamura (Eds.), *Metacognition: Knowing about knowing*, (ss. 1–25). Cambridge, MA: MIT.
- Nuttin, J. R. ve Lens, W. (1985). *Future time perspective and motivation: Theory and research method*. Leuven: Leuven University Press & Lawrence Erlbaum.
- Park, I.J. ve Jung, H. (2015). Relationships among future time perspective, career and organizational commitment, occupational self-efficacy, and turnover intention. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(9), 1547–1562. doi:10.2224/sbp.2015.43.9.1547.
- Profili, S., Sammarra, A. ve Innocenti, L. (2017). Exploring organisational citizenship behaviour through the lens of age. *International Journal of Business Administration*, 8(1), 22–32. doi:10.5430/ijba.v8n1p22.
- Rakowski, W. (1979). Future time perspective in later adulthood: Review and research directions. *Experimental Aging Research*, 5(1), 43–88. doi:10.1080/03610737908257187.
- Rudolph, C.W., Kooij, D., Rauvola, R.S. ve Zacher, H. (2018). Occupational future time perspective: A meta-analysis of antecedents and outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 229–248. doi:10.1002/job.2264.
- Salonen, P., Vauras, M. ve Efkides, A. (2005). Social interaction-what can it tell us about metacognition and coregulation in learning? *European Psychologist*, 10(3), 199–208.
- Seijts, G.H. (1998). The importance of future time perspective in theories of work motivation. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 132, 154–168. doi:10.1080/00223989809599156.
- Shimamura, A.P. (2000). Toward a cognitive neuroscience of metacognition. *Consciousness and Cognition*, 9, 313–323.
- Stolarski, M., Bitner, J. ve Zimbardo, P. G. (2011). Time perspective, emotional intelligence and discounting of delayed awards. *Time and Society*, 20, 346–363.
- Suddendorf, T. ve Corballis, M.C. (2007). The evolution of foresight: What is mental time travel and is it unique to humans? *Behavioral and Brain Science*, 30, 299–313.
- Tarricone, P. (2011). *The taxonomy of metacognition*. Hove, UK: Psychology Press.

- Topa, G. ve Zacher, H. (2018). Occupational future time perspective: Psychometric properties of a Spanish scale. *Frontiers in Psychology*, 9, 1-9. doi:10.3389/fpsyg.2018.02237.
- Weikamp, J.G. ve Göritz, A.S. (2016). Organizational citizenship behaviour and job satisfaction: The impact of occupational future time perspective. *Human Relations*, 69(11), 2091–2115. doi:10.1177/0018726716633512.
- Wiberg, B., Sircova, A., Wiberg, M. ve Carelli, M.G. (2017). Balanced time perspective: Developing empirical profile and exploring its stability over time. In: Kostić, A. & Chadee, D. (Eds.), *Time Perspective* (ss. 63-95). London: Palgrave Macmillan.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. ve Schaufeli, W.B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141. doi:10.1037/1072-5245.14.2.121.
- Zacher, H. (2013). Older job seekers' job search intensity: The interplay of proactive personality, age and occupational future time perspective. *Ageing & Society*, 33(7), 1139–1166. doi:10.1017/S0144686X12000451.
- Zacher, H. ve De-Lange, A.H. (2011). Relations between chronic regulatory focus and future time perspective: Results of a cross-lagged structural equation model. *Personality and Individual Differences*, 50(8), 1255–1260. doi:10.1016/j.paid.2011.02.020.
- Zacher, H. ve Frese, M. (2009). Remaining time and opportunities at work: Relationships between age, work characteristics, and occupational future time perspective. *Psychology and Aging*, 24(2), 487–493. doi:10.1037/a0015425.
- Zacher, H. ve Yang, J. (2016). Organizational climate for successful aging. *Frontiers in Psychology*, 7, Article 1007. doi:10.3389/fpsyg.2016.01007.
- Zacher, H., Heusner, S., Schmitz, M., Zwierzanska, M.M. ve Frese, M. (2010). Focus on opportunities as a mediator of the relationships between age, job complexity, and work performance. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 374–386. doi:10.1016/j.jvb.2009.09.001.
- Zaniboni, S. (2015). The interaction between older workers' personal resources and perceived age discrimination affects the desired retirement age and the expected adjustment. *Work, Aging and Retirement*, 1(3), 266-273.
- Zaniboni, S., Truxillo, D.M. ve Fraccaroli, F. (2013). Differential effects of task variety and skill variety on burnout and turnover intentions for older and younger workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(3), 306–317. doi:10.1080/1359432X.2013.782288.
- Zimbardo, Z.M., McDermott, R. ve Zimbardo P.G. (2017). A New Measure of the Expanded Present Time Perspective. In: Kostić, A. & Chadee, D. (Eds.), *Time Perspective* (pp. 41–62). London: Palgrave Macmillan.

Dijitalleşme Döneminde Örgütlerde Psikolojik Dayanıklılık

Fatma Yılmaz Kılıçkaya¹

Özet

Çağdaş örgütlerde, dijital teknolojinin etkin kullanımı ve dijital iletişim ağlarının kurulması önem kazanmaktadır. Günümüzün hızla değişen iş ortamında, işletmelerin başarılı olması için hem teknolojik gelişmeleri takip etmeleri hem de çalışanların psikolojik dayanıklılığını güçlendirmeleri gerekmektedir. Dijitalleşme, işletmelerin süreçlerini ve iletişimlerini dönüştürerek rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olurken, psikolojik dayanıklılık ise çalışanların zorluklarla başa çıkma becerilerini artırarak işletmelere sürdürülebilir bir üstünlük sağlamaktadır. Dijitalleşme, işletmelerin verimliliklerini artırırken, daha hızlı kararlar almalarına, müşterilere daha iyi hizmet sunmalarına ve rekabetçi bir avantaj elde etmelerine yardımcı olur. Ancak, dijitalleşme süreci, çalışanlar üzerinde de belirli zorluklar yaratabilir. Hızlı teknolojik değişimler, rol değişiklikleri ve işin doğasıyla ilgili belirsizlikler çalışanlar üzerinde stres ve endişe oluşturabilir. Bu noktada, psikolojik dayanıklılık işletmeler için önemli bir faktör haline gelmektedir. Dijitalleşme sürecinde, işletmeler çalışanlarının psikolojik dayanıklılığını destekleyerek, değişime uyum sağlama ve gelişim fırsatlarına odaklanma konusunda avantaj elde etmektedirler.

1. GİRİŞ

Dijitalleşme, çağdaş iş ortamının vazgeçilmez bir yüzü olarak ortaya çıkmıştır. Dijital teknolojilerin hızlı gelişimi, işletmelerin operasyonel paradigmalarını temelden değiştirmiştir. Müşteriler, tedarikçiler ve çalışanlarla olan etkileşimlerinde devrim yaratarak iş süreçlerini optimize etmekte ve genel üretkenliği artırmaktadır. Sonuçta dijital teknolojilerin hızlı gelişimi, organizasyonel işleyiş ve dinamiklerde önemli dönüşümlere neden olmuştur. Çalışanlar işyerinde artan zorluklarla ve stres seviyeleriyle karşı karşıya kalmışlardır. Bu nedenle, örgütsel dayanıklılık, işletme çalışanlarının zihinsel refahını ve refahını korumada çok önemli bir rol üstlenmektedir. Psikolojik dayanıklı-

1 Doçent Dr., Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, ffatmaayilmaz@gmail.com, Orcid: 0000-0001-8065-7245

lilik, bireyin olumsuzluklar karşısında duygusal ve bilişsel durumunu etkili bir şekilde koruma, iyileştirme ve güçlendirme kapasitesini ifade etmektedir. Özellikle, dijitalleşmenin hakimiyetiyle karakterize edilen günümüz iş ortamında, çalışanların sergilediği psikolojik dayanıklılık düzeyi, iş performansı ve çalışan memnuniyetinin kritik bir belirleyicisidir.

Dijitalleşme çağının gelişi, çalışanların beklentilerini, zorluklarını ve mevcut kaynakları etkileyerek işyerinde derin dönüşümlere yol açmıştır. Hızlı teknolojik gelişmeler karşısında rekabetçi kalabilmek ve dijitalleşmenin sağladığı avantajlardan yararlanmak için işletmeler kendilerini sürekli olarak yeniden keşfetmek durumundadırlar. Ancak, bu dönüştürücü süreçlerin ortasında, çalışanların psikolojik esenliği ve genel sağlığı önemli ölçüde etkilenmektedir. Sonuç olarak örgütsel dayanıklılık, dijitalleşme sürecinde çalışanların örgütsel değişimlere uyumunu kolaylaştıran önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyleri stresi etkin bir şekilde yönetmeye, dengeli bir iş yükünü sürdürmeye ve işyeri dönüşümlerini başarılı bir şekilde yönetmeye teşvik eden kurumsal dayanıklılık, işletmeleri dijitalleşme çağının getirdiği zorlukların üstesinden gelme konusunda donatırken bir yandan da iş güçlerinin refahını artırmaktadır.

Bu çalışma ilk olarak dijitalleşme ve psikolojik dayanıklılık konuları üzerinde durulmuştur. Ardından dijitalleşme döneminde faaliyet gösteren işletmelerde psikolojik dayanıklılığın önemini vurgulanmıştır ve işletmelerin dijitalleşme sürecinde çalışanlarının psikolojik dayanıklılığını artırmak için benimseyebilecekleri öneriler sunulmaktadır.

2. ÖRGÜTLERDE DİJİTALLEŞME

Teknolojinin hızlı gelişimi, teknoloji kullanıcıları için artan talepler, beklentiler ve zorluklarla birlikte artan bir veri üretim hızıyla sonuçlanmıştır. Devam eden teknolojik dönüşüm, bireylerin, işletmelerin, sektörlerin ve toplumların dikkatini çekerek dijitalleşmeyi ön plana çıkarmıştır (Nylen ve Holmström, 2015). Çağdaş bilgi çağında çalışanların teknolojik değişimlere uyum sağlayabilen bir zihniyet sergilemesi, yenilikleri benimsemesi, gereksinimleri karşılamaya istekli olması, öğrenme isteğinin yüksek olması ve üretken düşünme becerileri sergilemesi gerekmektedir (Pir, 2022: 156). Dijitalleşme, dijital teknolojilerin kullanımı yoluyla iş operasyonlarının dönüşümünü kapsar ve hem bireyler hem de işletmeler için değer yaratan yeni beklentiler yaratmaktadır (Balkin, 2009). Bilgiye hızlı ve uygun maliyetli kullanıcı erişimini, kullanımını ve paylaşımını kolaylaştırmak için dijital bilgi teknolojilerinden ve platformlarından yararlanmayı gerekli kılmaktadır (Bhutani ve Paliwal, 2015: 12). Bilgi paylaşımının, depolanmasının ve yayıl-

masının basitleştiği dijital çağda tüm sektörler ürün ve faydalarını kamu-özel ayrımının sınırlarını aşarak sanal ortamlarda sanal iş ve kurumlar aracılığıyla müşteri ve tüketicilere ulaştırmaktadır (Peters, 1993).

Dijital teknolojilerin çoğalması, çağdaş işletmelerdeki bu dönüştürücü değişimlerle ilişkili riskleri azaltmak için yeni araştırma yolları gerektirmiştir. Amaç, dijital fırsatları değerlendirmek, dijital yenilikleri yakından izlemek, ekonomik dönüşümün mikro ve makro düzeydeki aşamalarını öngörmek ve zarar verici güven ihlallerine yol açabilecek durumların önüne geçmektir. Buna bağlı olarak, dijitalleşmenin işletmelerde daha kapsamlı bir şekilde entegre edilmesi gerektiği konusunda artan bir fikir birliği vardır (Yankın, 2019). Dijitalleşme, mevcut süreçleri iyileştirmek için dijital teknolojilerin kullanımını ve iş modelini temelden yeniden şekillendirme potansiyeline sahip dijital yeniliklerin keşfedilmesini kapsayan çeşitli organizasyon düzeylerinde teknoloji odaklı bir paradigma değişimini ifade etmektedir. Basitçe ifade etmek gerekirse dijital dönüşüm, dijital teknolojiler aracılığıyla verimliliği artırmak, süreçleri dijitalleştirmek ve fiziksel ürünleri geliştirmek için dijital inovasyona odaklanmayı gerektirmektedir (Hinings vd., 2018). Dijital çağda, çok sayıda işletme aktif olarak iş modellerinin geliştirilmesi ve yeni yaklaşımlara uyum sağlanması ile ilgilenmektedir (Urbach ve Röglinger, 2019). Dijitalleşmenin etkisi ve gücü, organizasyonel materyallerden tüketim kalıplarına, sipariş sistemlerine, kullanım pratiklerine ve takip eden döngülere, kullanılan materyal, yöntem ve uygulamalara kadar her yönü etkileme ve dönüştürme kapasitesine sahiptir (Yinanç, 2020: 805).

Sonuç olarak, dijital bir iş, dijital teknolojilerin kolaylaştırdığı yenilikçi iş modellerinin gerçekleştirilmesini ifade etmektedir. Bunun ışığında işletmeler, dijital dönüşümü iş modellerine nasıl uygulayabileceklerini, dijital girişimleri nasıl etkin bir şekilde yönetebileceklerini ve dijitalleşme bağlamında nasıl gelişebileceklerini kavramalıdır. Sonuç olarak işletmeler, geleneksel den dijital çağa geçiş yapan bir geleceği şekillendirerek mevcut iş süreçlerini, organizasyon yapılarını ve altyapılarını potansiyel müşterilerinin ihtiyaçları ve gelişen iş modelleriyle uyumlu hale getirmelidir (Urbach ve Röglinger, 2019; Pir, 2020: 203). Dijitalleşme ve organizasyonel operasyonel kapsamların genişlemesi sonucunda çalışanların ürettiği veri hacminde önemli bir artış gözlemlenmektedir. Örgütsel faaliyetlerde kullanılan dijitalleşme özellikli yazılımların kolaylaştırılması ve çalışan bilgilerinin yaygınlaştırılması sayesinde kesintisiz zaman kazandıran hizmetler sağlanmaktadır (Klein, 2020: 998).

3. PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK

Ungar'a (2012) göre psikolojik dayanıklılık olumsuz deneyimlerin üstesinden gelmek ve işlevsellikteki geçici düşüşlerden geri dönmek için biyolojik, psikolojik ve sosyal kaynakları harekete geçiren çok yönlü bir süreçtir. Dayanıklılık kavramı ilk olarak Suzanne Kobasa'nın (1979) kişiliği, stresin psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisinde hafifletici bir faktör olarak araştırdığı çalışmasında öne çıkmıştır. Psikolojik dayanıklılık, derin bir umutsuzluk karşısında bile anlam bulma ve olumlu bir bakış açısını sürdürme becerisini gerektirmektedir (Giordano vd., 2021). Amerika Psikoloji Derneği (2012) dayanıklılığı, beklenmedik ve üzücü olayları takip eden, bireylerin bunlarla başa çıkmalarını ve onlardan kurtulmalarını sağlayan uyum süreci olarak tanımlamaktadır (Amerikan Psikoloji Derneği, 2012). Başka bir tanım psikolojik dayanıklılığı, yetişkinlerin potansiyel olarak rahatsız edici olaylarla karşılaştıklarında istikrarlı ve sağlıklı psikolojik işleyişi sürdürme kapasitesi olarak belirtmektedir (Bonanno, 2004). Tusaic ve Dyer (2004) dayanıklılığı bireyin tehditlerden, travmadan, ekonomik zorluklardan, trajedilerden, ailevi ve kişilerarası zorluklardan kaynaklanan stres faktörlerine uyum sağlama kapasitesi olarak tanımlamaktadır. Psikolojik dayanıklılığı iyi gelişmiş bireylerin travmatik ve zorlayıcı olaylar sırasında etkili başa çıkma stratejilerini kullanmaya devam ederek benlik saygısı ve iyilik halinin daha yüksek olmasını sağlayan çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Cevizci ve Müezzini, 2019).

Dayanıklılık, bireylerin yeni bir denge kurmasını ve pozitif büyümeyi teşvik etmesini sağlayan dönüştürücü değişim ile karakterize edilen dinamik bir süreç olarak anlaşılabilir. Bu değişim sürecinde bireyler yeni beceriler geliştirir, kişisel yeterlilik duygularını geliştirir ve kişisel gelişim yaşarlar (Sisto vd., 2019). Yüksek psikolojik dayanıklılık bireyin zorluklarla etkili bir şekilde başa çıkma ve zorluklara uyum sağlama becerisine yansırken, düşük psikolojik dayanıklılık başa çıkma ve uyum sağlamadaki zorlukların göstergesidir. Bu dayanıklılık seviyeleri sosyal ilişkilerin gücü ve kişinin çevresi üzerinde algılanan kontrol gibi çeşitli faktörler tarafından şekillendirilmektedir. Bireyler sosyal ağlarından destek algıladıklarında ve zorluklarla başa çıkma kapasitelerini fark ettiklerinde, sıkıntı karşısında dayanıklılık geliştirmektedirler (Mannen vd., 2012).

Psikolojik dayanıklılığın geliştirilmesi bireylerin hem olumlu hem de olumsuz olaylar karşısında güç ve dayanıklılık sergilemelerini sağlamaktadır. Geri tepme, başarıya konsantre olma ve kişisel hedeflere doğru sebat etme kapasitesini ifade etmektedir. Bireyler yaşamda sürekli olarak riskli ve stresli durumlara maruz kalırlar. Bu istikrarsız ortamın olumsuz etkilerine etkili bir şekilde uyum sağlamak ve olumlu sonuçlar elde etmek için güçlü bir psiko-

lojik dayanıklılığa sahip olmak zorunlu hale gelmektedir. Bu bağlamda dayanıklılık, stresli yaşam olaylarından kaynaklanan zorluklara karşı bir metanet kaynağı işlevi görmektedir (Polatçı vd., 2017).

Özetle; Psikolojik dayanıklılık, işletmeler için son derece önemli bir faktördür. Bir işletme, değişken ve karmaşık iş ortamlarında faaliyet gösterdiği için çalışanlarının psikolojik dayanıklılığını desteklemesi ve güçlendirmesi gerekmektedir. Psikolojik dayanıklılığı yüksek olan çalışanlar, stresli durumlarla daha etkin bir şekilde başa çıkabilir, engelleri aşma konusunda daha esnek ve dirençli olurlar. Bu da işletmenin krizlerle baş etme kabiliyetini artırır ve rekabetçi avantaj sağlar. Ayrıca, psikolojik dayanıklılığı yüksek çalışanlar, daha yüksek iş performansı gösterir, işe olan bağlılıkları artar ve iş arkadaşlarıyla daha iyi ilişkiler kurarlar. Bunun sonucunda, işletme verimliliği artar, işbirliği güçlenir ve çalışma ortamı olumlu bir atmosferle dolup taşar. Dolayısıyla, işletmelerin çalışanların psikolojik dayanıklılığını desteklemek için uygun kaynakları ve önlemleri sağlaması, sürdürülebilir başarı için kritik bir unsurdur.

3.1. PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞIN BOYUTLARI

Kobasa, psikolojik dayanıklılığı üç boyuta ayırmıştır, bunlar; bağlılık, kontrol ve meydan okuma (Mund, 2017). Bağlanma, kontrol ve meydan okuma öğelerini içeren bu boyutlar stresli yaşam olaylarının olumsuz etkilerini azaltmak için birlikte çalışmaktadırlar (Sezgin, 2012).

Bağlanma boyutu bir bireyin yaşamının çeşitli yönleriyle ilgilenme eğilimi ile ilgilidir. Hedefler peşinde koşarken yaşam sürecinin bir parçası olma arzusunun ayrıca kendini ve yaşamı idrak etmeyi kapsamaktadır (Maddi, 2006). Bağlanma bireyin yaşamın çeşitli evreleri boyunca sosyal, ailevi ve mesleki çevrelerine, kişilerarası ilişkilerine, inançlarına ve değerlerine olan bağlılığını ifade etmektedir. Bu fenomenler, bireylerin stresli yaşam olayları ile etkili bir şekilde başa çıkmalarını sağlamaktadır (Amerikan Psikoloji Derneği, 2017). Güçlü bağlanma boyutuna sahip bireyler bu tür zorlu durumlarla karşı karşıya kaldıklarında, zorluklardan kaçmak yerine onlarla yüzleşir ve üstesinden gelirler. Bağlanma boyutunun yaşamda karşılaşılan olumsuzluklarla yüzleşmede iyimserliği beslemesi beklenmektedir (Klag ve Bradley, 2004).

Kontrol boyutu, bireylerin hayatlarının çeşitli yönlerini etkileyebileceklerine olan inancı ifade eder. Kişinin yaşam durumlarını değiştirebilecek düşünce ve eylemleri kapsamaktadır (Terzi, 2008). Duygusal kontrolü zayıf olan bireyler, olumsuz durumlara tepki olarak antisosyal davranışlar sergileyebilir, bu da kendilerini destekleyici bireylerden uzaklaştırma olasılığını artırmaktadır. Dürtüsel davranışlar sergileyenler başa çıkma güçlüklerine

yatkındırlar. Sonuç olarak, olumsuz durumlarla karşılaşan bireylerin daha fazla sıkıntı yaşadıkları bilinmektedir (Armstrong vd., 2011: 332). Kontrol boyutu kişisel özgürlüğü, öz disiplini, karar verme yeteneklerini, içsel motivasyonu, özerkliği, seçimi ve hedefe yönelik davranışı kapsar. Bu özelliklere sahip bireyler sonuçları pasif bir şekilde beklemezler, bunun yerine zorlu koşullarda sonucu belirleme kapasitelerine inanmaktadırlar (Maddi, 2006).

Meydan okuma boyutu bireylerin stresli yaşam durumlarını kişisel gelişim için fırsatlar olarak algıladıkları, durgunluktan ziyade değişime olan inançtan kaynaklanmaktadır. Zorlukları bu koşullarda ilerlemek için gerekli adımlar olarak benimserler (Terzi, 2008: 4). Meydan okuma boyutu belirsizliklerden ve potansiyel tehditlerden kaçınarak güvenlik arayışının aksine, hem olumlu hem de olumsuz deneyimlerden sürekli bir öğrenme arzusu içermektedir. Meydan okuma kişisel gelişimi olumlu yönde teşvik eden bir inanç olarak tanımlanır (Maddi, 2006). Sonuç olarak, meydan okuma boyutu yüksek olan bireyler diğerlerine kıyasla daha fazla esneklik, proaktiflik ve problem çözme becerileri sergileme eğilimindedirler (Holt vd., 1987).

Özetle; Kobasa tarafından belirlenen psikolojik dayanıklılık boyutları, bireylerin stresli yaşam olaylarıyla etkili bir şekilde başa çıkmasını sağlamaktadır. Bağlanma boyutu, bireylerin yaşamın farklı yönleriyle ilgilenme eğilimini ve kendini idrak etme yeteneğini ifade eder. Güçlü bir bağlanma boyutuna sahip olan bireyler, zorluklarla yüzleşir ve üstesinden gelirken olumsuzluklara karşı iyimser bir yaklaşım sergilerler. Kontrol boyutu, bireylerin yaşamlarını etkileyebileceklerine olan inancı ifade eder. Kişisel özgürlük, karar verme yeteneği ve özerklik gibi özelliklere sahip olan bireyler, zorlu koşullarda sonucu belirleme kapasitesine inanır ve aktif bir şekilde hareket ederler. Meydan okuma boyutu ise, bireylerin stresli durumları kişisel gelişim fırsatları olarak gördükleri ve değişime olan inançlarından kaynaklanır. Bu boyuttaki bireyler, olumlu ve olumsuz deneyimlerden sürekli öğrenme arzusuyla hareket ederler ve esneklik, proaktiflik ve problem çözme becerileri sergilerler. Bu boyutlar bir araya geldiğinde, bireylerin stresli yaşam olaylarıyla başa çıkma yetenekleri artarak olumsuz etkileri azalmaktadır.

3.2. PSİKOLOJİK DAYANAKLILIK ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Psikolojik dayanıklılık bireyin stresli ve travmatik yaşam olaylarından kaynaklanan risk faktörleri ile olumsuz etkileri azaltan ya da ortadan kaldıran koruyucu faktörlerin etkileşimi sonucunda karşılaştıkları değişikliklere uyum sağlama yeteneğini kapsamaktadır (Kararırmak, 2006). Risk faktörleri ve koruyucu faktörler şu şekilde açıklanabilir:

Risk Faktörleri: Risk faktörleri, bireylerin belirli özelliklerini veya gelecekte zararlı sonuçları olması beklenen durumlarını ifade eder. Stresli ve olumsuz yaşam olayları bu açıdan risk faktörü olarak değerlendirilir. Ancak bireylerin normal koşullarda elde ettikleri yüksek performans, güçlü uyum ya da mesleki başarı gibi olumlu sonuçlar onları psikolojik dayanıklı olarak değerlendirmek için yeterli değildir. Psikolojik dayanıklılık olgusu bireylerin riskli ya da zorlayıcı faktörler karşısında başarıya ulaşma yeteneklerine atfedilmelidir (Masten ve Reed, 2002). Psikolojik dayanıklılığı etkileyen risk faktörleri olumsuz olaylarla karşılaşma olasılığını artıran veya bu olumsuzluğu devam ettiren çevresel, biyolojik, sosyoekonomik veya psikolojik faktörleri kapsamaktadır (Luthar vd., 2000). Risk genellikle bireylerden ziyade belirli grupları tanımlamak için kullanılmaktadır. Risk faktörleri çeşitli problemlerin ortaya çıkma veya devam etme olasılığını artıran faktörlerdir (Kirby ve Fraser, 1997). Bireysel özelliklere, belirli yaşam deneyimlerine, olaylara veya bağlamsal faktörlere ilişkin olabilirler (Fraser vd., 1999: 132). Risk faktörleri bireysel, ailesel ve çevresel olmak üzere üç kategoride incelenmektedir (Kavi ve Karakale, 2018). Risk faktörlerinin tek başına oluşmadığına dikkat edilmelidir; aksine zamanla birikirler (Rolfe, 2002). Sonuç olarak, kümülatif risk çoklu risk faktörlerinin birleşik etkilerini ifade etmektedir. Kümülatif riske veya yoksulluk, suç veya ihmal gibi çoklu olumsuzluklara maruz kalan çocuklar uyumsuz davranışlar geliştirme konusunda daha yüksek riskle karşı karşıyadırlar. Risk faktörlerinin birikmesi dayanıklılığın oluşmasını azaltır ve olumsuz sonuçların olasılığını artırmaktadır (O'Dougherty vd., 2006).

Koruyucu Faktörler: Psikolojik dayanıklılık, yalnızca bireyleri olumsuz çevresel etkilerden koruyan doğuştan gelen bir kişilik özelliği değildir; daha ziyade bireylerin risk faktörlerinin zararlı etkilerine karşı koyabilmelerini ve gelişimsel ihtiyaçlarını karşılayabilmelerini sağlayan kişisel, ailesel ve çevresel özelliklerin bir sonucudur (Terzi, 2006: 78). Bireyler yaşamlarında travma, yoksulluk, ebeveyn ruh sağlığı sorunları veya işyerinde taciz gibi çeşitli risk faktörleriyle karşı karşıya kalmalarına rağmen bireysel, ailesel, sosyal ve mesleki düzeylerde koruyucu faktörlerin varlığı nedeniyle psikolojik dayanıklılık geliştirebilmektedirler (Kararımak, 2006). Koruyucu faktörler çeşitlidir, birikimlidir ve bireysel dayanıklılık zaman içinde dalgalanabilir (Murphy ve Marelich, 2008). Dayanıklılık literatüründe, sıkıntıyı azaltabilecek çeşitli faktörler koruyucu faktörler olarak kabul edilmiştir. Bunlar, dışadönüklük, öz yeterlilik, maneviyat, pozitif duygular, pozitif duygusallık ve öz saygıyı içermektedir (Fletcher ve Sarkar, 2013). Ayrıca Ebersöhn ve Maree (2006) duygusal zekayı koruyucu bir faktör olarak ele almış ve dayanıklılık sergilemenin duygusal yeterliliğin bir ifadesi olarak kabul edilebileceğini öne sürmüştür.

Sonuç olarak; psikolojik dayanıklılık, bireylerin stresli ve travmatik yaşam olaylarına karşı uyum sağlama yeteneklerini etkileyen risk faktörleri ve koruyucu faktörlerin etkileşimi ile ortaya çıkmaktadır. Risk faktörleri, bireylerin olumsuz sonuçlara yol açabilecek özelliklerini veya durumlarını ifade ederken koruyucu faktörler bireyleri risk faktörlerinin olumsuz etkilerine karşı koruyabilen kişisel, ailesel ve çevresel özellikleri ifade etmektedir. Bu faktörler, bireylerin zararlı etkilerle başa çıkma becerilerini güçlendirerek gelişimsel ihtiyaçlarını karşılamalarını sağlar ve psikolojik dayanıklılık gelişimine katkıda bulunmaktadır. Psikolojik dayanıklılık, bireylerin zorlu yaşam koşullarına uyum sağlama yeteneklerini artırırken risk faktörlerinin olumsuz etkilerini azaltarak olumlu sonuçlar elde etmelerine yardımcı olur.

3.3. PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Psikolojik dayanıklılıkla ilgili olarak yapılan çalışmaların genel olarak bireylerin risk karşısında uyum göstermeleri üzerine odaklandığı görülmektedir. Bu alandaki bazı önemli çalışmalar şu şekildedir:

Ülker-Tümlü ve Recepoglu (2013), akademik personelde psikolojik dayanıklılık ile yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi incelemek için bir tarama çalışması yapmışlardır. Bulguları, bu değişkenler arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Killgore vd., (2020), COVID-19 salgını sırasında bazı bireylerin neden diğerlerinden daha fazla psikolojik dayanıklılık sergilediğini incelemişlerdir. Çalışma, tüm katılımcıların önceki çalışmalarda bildirilen ortalama dayanıklılık puanlarının altında puan aldığını ortaya koymuşlardır. Riehm vd., (2021), COVID-19 salgını sırasında dayanıklılık ve psikolojik sıkıntı belirtileri arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. 6008 yetişkinden oluşan bir örnekleme, düşük ve normal dayanıklılık grubundaki katılımcıların, dayanıklılık düzeyi yüksek olanlara göre daha yüksek düzeyde kaygı ve depresyon belirtileri yaşadıkları bulmuşlardır. Çetin vd., (2015), dayanıklılığı etkileyen kişilik özelliklerini araştırmış ve dayanıklılığı yüksek olan bireylerin dışadönüklük, öz disiplin, gelişime açıklık, yüksek uyum yeteneği ve düşük nevrozizm düzeyleri sergilediğini keşfetmişlerdir. Benzer şekilde Çetin ve Basım (2011) psikolojik dayanıklılığın iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki rolünü 257 banka çalışanı üzerinde incelemişlerdir. Sonuçlar, artan dayanıklılığın örgütten ayrılma ve ayrılma niyetindeki azalma ile ilişkili olduğunu göstermiştir.

Cencirulo (2001), ortaokul öğretmenleri arasında psikolojik dayanıklılık ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi araştırmış ve bu faktörler arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Azeem (2010) öğretmenlerde psikolojik dayanıklılık, işe bağlılık ve tükenmişliği incelemiştir. Çalışma, psikolojik

dayanıklılık ile tükenmişliğin bir boyutu olan duyarsızlaşma arasında negatif bir ilişki bulmuştur. Ertekin-Pınar vd., (2018) ebe adaylarında dayanıklılık, özgüven ve problem çözme becerilerini araştırmışlardır. Sonuçlar, daha yüksek düzeyde psikolojik dayanıklılık ve özgüvenin gelişmiş problem çözme becerileri ile ilişkili olduğunu ve artan özgüvenin daha yüksek düzeyde psikolojik dayanıklılık ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Deniz vd., (2020), dayanıklılığın iş stresi üzerindeki etkisini incelemek ve demografik değişkenler ile dayanıklılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmak için 391 özel hastane çalışanıyla bir çalışma yürütmüşler. Bulgular, hastane personeli arasında orta düzeyde psikolojik dayanıklılık ve iş stresi olduğunu göstermiştir. Chan (2003) öğretmenler arasında psikolojik dayanıklılık, stres ve tükenmişliği incelemiş ve öğretmenlerin dayanıklılığı ile çeşitli tükenmişlik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Ekşi vd., (2019), üniversite öğrencileriyle ilgili yürüttükleri bir araştırmada psikolojik dayanıklılığın, ruhsal refahı ve yaşamdaki anlamı önemli ölçüde yordadığını bulmuşlardır. Erdoğan ve Ak'ın (2021) bir devlet üniversitesindeki 261 akademisyeni kapsayan çalışmasında psikolojik dayanıklılık ile iş stresi arasında negatif bir etkileşim gözlemlenmiştir. Bu durum, psikolojik dayanıklılığı yüksek olan bireylerin işle ilgili stresten daha az etkilendiklerini göstermektedir.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütlerde psikolojik dayanıklılığın olumlu iş davranışları ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Psikolojik dayanıklılığı yüksek olan çalışanlar, daha iyi performans sergiler, daha olumlu bir tutum sergiler ve örgüte daha bağlıdırlar. Bu nedenle, örgütlerin çalışanların psikolojik dayanıklılığını desteklemek için uygun önlemler alması ve çalışma ortamını bu yönde geliştirmesi önemlidir.

4. DİJİTALLEŞMENİN PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK ÜZERİNE ETKİLERİ

Çağdaş örgütlerde, modern teknolojinin etkin kullanımı ve dijital ortamda karşılıklı iletişim ağlarının kurulması önem kazanmıştır. Ancak dijital dönüşüme uyum süreci, yerleşik alışkanlıklardan kopmanın zorluklarından etkilenmektedir. Geleneksel kaynakların ikamesi olarak yeni teknoloji sistemlerinin tanıtılması, iş dünyasında önemli değişikliklere yol açmakta ve bu da hem organizasyonel hem de çalışan üretkenliğini etkilemektedir (Klein, 2020).

Dijitalleşme odaklı otomasyon sisteminde bilgi ve iletişim, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişimi kolaylaştıran teknolojik araçlar olarak çok önemli bir rol oynamaktadır. Geliştirilmiş iletişim örgütsel değerlerin geliştirilmesinde olumlu bir etkiye sahiptir (Ersöz ve Özmen, 2020: 171). Elverişli

bir iletişim ortamı işletmeler içinde artan psikolojik dayanıklılığa katkıda bulunabilmektedir. Etkili iletişim zorlu durumlarla karşı karşıya kaldıklarında bireylerin dayanıklılık düzeylerini yükseltebilir. İletişim sosyal destek sağlar ayrıca bireylerin sorunlarını dile getirmelerini ve başkalarından yardım istemelerini sağlamaktadır. Bu destek, bireylerin kendilerini daha iyi hissetmelerine, stresi azaltmalarına ve olumsuz duygularla başa çıkmak için kendilerini daha iyi donatmalarına yardımcı olmaktadır. İyi iletişim bireylerin kendilerini ifade etme ve duygusal durumlarını paylaşma yeteneklerini geliştirmektedir. Sonuç olarak, olumsuz deneyimler ve stres için başa çıkma mekanizmalarını kolaylaştırarak psikolojik dayanıklılığı teşvik etmektedir. Destekleyici bir iletişim ortamı çalışanları birbirleriyle bağlantı kurmaya, açık iletişim kurmaya ve destekleyici bir çalışma ortamı geliştirmeye yönlendirmekte ve bu durum çalışanların psikolojik dayanıklılığını artırarak olumsuz deneyimlerle baş etmelerini ve stresi yönetmelerini sağlamaktadır. Sonuç olarak, sağlıklı bir iletişim ortamının teşvik edilmesi hem bireysel hem de örgütsel düzeyde psikolojik dayanıklılığı artırmaktadır. Bu nedenle işletmelerin iletişim becerilerinin geliştirilmesine ve destekleyici bir çalışma ortamının oluşturulmasına öncelik vermesi gerekmektedir.

Genel olarak dijitalleştirme iş modellerini dönüştürmek için verileri, dijital teknolojiyi ve insan merkezli tasarımı kucaklayan kapsamlı bir zihniyetin benimsenmesini gerektirmektedir. İş yapmanın yeni yollarını benimsemeyi, müşterilere hizmet vermek için ortaya çıkan yetenekleri kullanmayı ve çevikliği geliştirmek için organizasyonel süreçler tasarlamayı içermektedir. Teknolojik olarak dijitalleşme iş dönüşümünü sağlamak için bulut bilişim, mobil teknolojiler, nesnelerin interneti, akıllı sensörler, büyük veri analitiği, artırılmış gerçeklik ve 3D baskı gibi çok çeşitli dijital araçları kapsamaktadır (Hoe, 2020: 55). Dijital teknolojinin hızla gelişmesiyle, iş ortamı giderek daha fazla dijital odaklı hale gelmektedir. Bunun sonucu olarak da, çalışanların dijital teknolojilere uyum sağlaması ve etkin bir şekilde kullanması gerekmektedir. Bununla birlikte, dijital araçları kullanmakta zorluk çeken çalışanlar stres ve kaygı yaşayabilir ve bu da potansiyel olarak psikolojik dayanıklılıklarını olumsuz yönde etkileyebilir. Özellikle yeni teknolojilere hızlı adaptasyon gerektiren rollerde çalışanlar zaman kısıtlamaları nedeniyle baskı hissedebilir, bu da stres ve kaygı düzeylerini daha da artırır. Bu gibi durumlar çalışanların psikolojik dayanıklılığını zayıflatabilmektedir. Öte yandan, dijital teknolojilerden uygun şekilde yararlanmak ve çalışanların teknolojik becerilerini geliştirmek iş verimliliğini ve etkinliğini artırabilir. Bu da çalışanların iş doyumunu artırarak psikolojik dayanıklılıklarını destekleyebilir.

Dijitalleşme dördüncü sanayi devriminin ardından nesnelere interneti tarafından yönlendirilen iş süreçlerini ve uygulamalarını yeniden şekillendiren dönüştürücü bir güç olarak ortaya çıkmıştır. Gittikçe dijitalleşen bu çağda müşteri ve organizasyonel ilişkiler yeniden tanımlanmakta ve yeni iş modelleri yaratılmaktadır. İşletmeler artık yeni iş fırsatlarından yararlanmak ve hızla değişen küresel iş piyasasına ayak uydurmak için çevikliğe, hıza, esnekliğe ve hızla uyum sağlama yeteneğine ihtiyaç duymaktadır. Dijitalleşme yüksek teknolojili araçları ve uygulamaları iş süreçlerinin, üretimin ve hizmet sunumunun merkezine yerleştirmektedir. Ancak dijitalleşmenin iş dünyası, kurumlar, çalışanlar ve tüm paydaşlar açısından potansiyeli ve beklenen faydaları henüz tam olarak gerçekleştirilememiştir (Parida, 2018: 23).

Dijital araçların kullanımı artmaya devam ederken işletmelerde çalışanların da dijital teknolojilere uyum sağlaması gerekmektedir. Ancak, bazı çalışanlar bu süreçte dayanıklılıklarını etkileyebilecek zorluklarla karşılaşabilirler. Dijital teknolojilerin hızlı gelişimi işletmelerin çalışma şeklini temelden değiştirmiştir. İletişim, işbirliği ve üretkenlik düzeyleri arttıkça çalışanların yeni beceriler edinmesi ve değişen iş akışlarına uyum sağlaması gerekir. Bu süreçte bazı çalışanlar teknolojik gelişmelerin hızına ayak uydurmakta zorlanabilmektedirler.

Daha yüksek düzeyde psikolojik dayanıklılığa sahip bireyler günlük işlerine ve genel kariyerlerine daha fazla bağlılık gösterme eğilimindedir. Bu bireyler beklenmedik durumları büyüme ve kişisel gelişim için fırsatlar olarak algırlar. Psikolojik dayanıklılığı düşük olan çalışanlar ise işe yabancılaşma, değişime karşı direnç ve kontrol duygusunun azalması gibi olumsuz sonuçlar yaşayabilmektedirler (Klag, 2004, 151).

Sonuç olarak, dijitalleşmenin psikolojik dayanıklılık üzerinde karmaşık bir etkisi vardır. Esneklik ve özerklik sağlama, teknolojiye uyum sağlama yeteneklerini geliştirme ve uzaktan iletişim araçlarının kullanımı gibi faktörler çalışanların psikolojik dayanıklılığını olumlu yönde etkileyebilirken, iş yükü, azalan yüz yüze iletişim ve duygusal destek eksikliği gibi faktörler ise olumsuz etkiler yaratabilir. Bu nedenle, dijitalleşme sürecinde çalışanların psikolojik dayanıklılığını desteklemek için uygun önlemler almak, iletişimi güçlendirmek ve dijital becerileri geliştirmeye yönelik destekler sağlamak önemlidir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Dijitalleşme bağlamında psikolojik dayanıklılığı artırmak için işletmeler çeşitli stratejiler uygulayabilir. Birincisi, çalışanlara dijital teknolojiler konusunda eğitim vermek, onları dijital ortamda etkili bir şekilde gezinmek için

gerekli beceri ve bilgilerle donatabilirler. Ek olarak, iş-yaşam dengesini destekleyen uygulama ve araçların uygulanması çalışanların iş yüklerini yönetmelerine ve stresi azaltmalarına yardımcı olabilir. Uzaktan çalışma veya esnek saatler gibi esnek çalışma modellerinin benimsenmesi de çalışanların refahına ve dayanıklılığına katkıda bulunabilir. Ayrıca, çalışanlara üretkenliği artıran teknolojik araçlar sağlamak dijital iş akışlarına daha verimli bir şekilde uyum sağlamalarına yardımcı olabilecektir.

Psikolojik dayanıklılık genellikle zorluklar karşısında toparlanma ve gelişme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Şenol ve Üzüm, 2019). Psikolojik dayanıklılığın temel özellikler olumsuz yaşam olaylarında karşılaşılan zorlukların üstesinden gelebilme, olumlu gelişim gösterebilme, stres faktörlerini erken fark edebilme, etkili başa çıkma mekanizmalarıyla mevcut duruma uyum sağlayabilme ve kişilik özellikleri ile bireysel farklılıkların dayanıklılık üzerindeki etkisini içermektedir (Kavi & Karakale, 2018). Araştırmalar yaşam doyumu, pozitif duygusallık, öğrenilmiş iyimserlik, benlik saygısı, umut ve iyimserlik gibi çoklu kişilik özelliklerinin dayanıklılıkla ilişkili olabileceğini düşündürmektedir (Luthar vd., 2000).

İşletmelerde dijitalleşme süreci, çalışanların iş süreçlerini, iletişim tarzlarını ve iş uygulamalarını önemli ölçüde etkileyebilmekte ve sonuç olarak psikolojik sağlıklarını ve dayanıklılıklarını etkileyebilmektedir. Dijitalleşmeyle bağlantılı artan iş yükü ve sürekli bağlantı beklentileri, iş stresi ve iş-yaşam dengesi ile ilgili zorluklar yaratabilir. Ayrıca, dijitalleşmeye eşlik eden sürekli değişim ve yenilikler, sürekli öğrenme ve uyum sağlamayı zorunlu kılarak bazı çalışanlar arasında belirsizlik, güvensizlik ve kaygı gibi duygusal zorluklara yol açma potansiyeline sahiptir. Bununla birlikte, dijitalleşme aynı zamanda psikolojik dayanıklılığa katkıda bulunabilecek bazı avantajlar da getirmektedir. Örneğin, dijital araçların kullanımı, çalışanların daha verimli ve esnek bir şekilde çalışmasını sağlayarak, onlara görevleri üzerinde daha fazla kontrol, özerklik ve işlerine katılım sağlayarak dayanıklılıklarını artırmaya yardımcı olacaktır. Ayrıca, dijitalleşme sürecinde çalışanlar arasında artan iletişim, işbirliği ve bağlılık da psikolojik dayanıklılığı besleyebilir. Yeni teknolojilerin kullanılması, meslektaşlar arasında daha kolay iletişim ve işbirliğini kolaylaştırarak, çalışanlar arasında artan etkileşimi ve bağlantıyı teşvik edebilecektir.

Dayanıklılık açısından, zorlu olaylarla ilişkili potansiyel riskleri belirlemek, bu risk faktörlerinin etkilerini azaltmak veya ortadan kaldırmak, iyi bir ruh sağlığını sürdürmek ve öz yeterliliği ve öz farkındalığı geliştirmek gibi koruyucu faktörleri dikkate almak önemlidir (Mandleco ve Peery, 2000). Psikolojik dayanıklılık düzeyi düşük olan bireyler, çevresel değişikliklerle karşılaştıklarında daha az özdenetim ve kaçınma davranışı sergileyebilirler (Klag

ve Bradley, 2004). Buna karşılık, dayanıklılığı yüksek olan bireylerin değişimlerle yüzleşme ve onlarla ilişki kurma olasılığı daha yüksektir (Cevizci ve Müezziz, 2019). Kobasa'ya göre, dayanıklılığı yüksek olan bireyleri yaşam stresörlerinin olumsuz etkilerine dayanmak için daha donanımlı oldukları varsayılmaktadır (Mund, 2017). Psikolojik dayanıklılığa sahip bireylerin zor ve zorlu durumlara uyum sağlama, hızlı ve sürekli problem çözme becerilerine sahip oldukları, travmatik yaşantılardan çabuk kurtuldukları ve eskisinden daha iyi performans gösterdikleri görülmektedir (Akçay, 2012). Ayrıca işletmelerde pozitif psikolojik sermaye yönetimi ile de çalışanların psikolojik durumları ve pozitif gelişimleri sde olumlu bir şekilde etkilenmektedir (Yılmaz, 2020).

Sonuç olarak psikolojik dayanıklılığı yüksek olan çalışanlar iş yerindeki zorluklara uyum sağlama ve stresli durumlara etkili bir şekilde başa çıkma konusunda daha beceriklidirler. Ayrıca, genel iş başarısına katkıda bulunan daha yüksek düzeyde iş tatmini ve iş performansı sergileme eğilimindedirler. Tersine, düşük psikolojik dayanıklılığa sahip çalışanlar artan stres, iş tatminsizliği ve daha yüksek oranda işten ayrılma yaşayabilirler ve bu da işletmeler için önemli maliyetlere neden olabilmektedirler. Bu nedenle, örgütlerde psikolojik dayanıklılığın teşvik edilmesi, çalışanların iş performansını, üretkenliğini ve memnuniyetini artırmak için çok önemlidir.

Çalışanlar arasında psikolojik dayanıklılığı artırabilmek için işletmeler ve liderlerin dikkate alabileceği öneriler arasında; açık iletişimin sürdürülmesi, dijital dünyaya uyum sağlanması, esnek çalışma saatleri sunulması, eğitim ve gelişim fırsatları sağlanması, stres yönetimi becerilerinin öğretilmesi, takdir ve geri bildirim sağlanması, pozitif bir çalışma kültürü geliştirilmesi yer almaktadır. Liderler bu önerileri uygulayarak çalışanların psikolojik ihtiyaçlarını karşılayan destekleyici çalışma ortamları yaratabilir, sonuçta psikolojik dayanıklılıklarını artırabilir ve işletmenin genel başarısına katkıda bulunabilirler.

İşletmelerde psikolojik dayanıklılığı artırmak çalışanların işyerindeki stresi, baskıyı ve zorlukları etkili bir şekilde yönetme becerisini güçlendirmeyi gerektirmektedir. Bu, çalışanlar arasında artan bağlılığı, motivasyonu ve performansı teşvik edebilir ve sonuç olarak daha pozitif bir çalışma ortamına katkıda bulunabilir. Ayrıca, yüksek psikolojik dayanıklılığa sahip bireyler işyeri stresörlerinin ve baskılarının olumsuz etkilerini hafifletmek ve böylece etkilerini azaltmak için daha donanımlıdır. Sonuç olarak, sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmak uygulanabilir hale gelir ve bu da gelişmiş organizasyonel performansı artırabilir. Ek olarak, işletmelerde direncin güçlendiril-

mesi, çalışanlar için elverişli ve destekleyici bir işyeri ortamı oluşturarak işle ilgili rahatsızlıkları ve kayıpları potansiyel olarak azaltabilir.

Bu düşüncelerin ışığında, dijital olarak yoğun ortamlarda faaliyet gösteren işletmelerin psikolojik dayanıklılığı artırmayı amaçlayan stratejiler formüle etmesi oldukça önemlidir. Bu tür yatırımlar çalışanların refahını artırabilir, kurumsal canlılığı sürdürebilir ve uzun vadeli başarıya katkıda bulunabilir. Ayrıca, sıkıntı dönemlerinde yüksek psikolojik dayanıklılık sergileyen çalışanlar kriz yönetiminde işletmelere önemli ölçüde yardımcı olabilir. Sürdürülebilirlik açısından bakıldığında, psikolojik dayanıklılığın geliştirilmesi çalışanların işle ilgili stres etkenleri ve olumsuzluklarla etkili bir şekilde başa çıkmalarına olanak tanıyarak kalıcı operasyonel süreklilik sağlamaktadır. Çalışanlara psikolojik destek sağlamak, iş doyumunu ve motivasyonunu artırmada çok önemli bir rol oynamakta ve böylece organizasyon içinde verimliliğin artmasını sağlamaktadır.

KAYNAKÇA

- Akçay, V. H. (2012). Pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini ile ilişkisi. *Kabramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 123-140.
- Tusaie, K., & Dyer, J. (2004). Resilience: A historical review of the construct. *Holistic Nursing Practice*, 18(1), 3-10.
- Amerika Psikoloji Derneği. (2012). Building your resilience. American Psychological Association. Retrieved from <https://www.apa.org/topics/resilience#%0Ahttps://www.apa.org/topics/resilience>
- Armstrong, A. R., Galligan, R. F., & Critchley, C. R. (2011). Emotional intelligence and psychological resilience to negative life events. *Personality and Individual Differences*, 51(3), 331-336.
- Azceem, S. M. (2010). Personality hardiness, job involvement and job burnout among teachers. *International Journal of Vocational and Technical Education*, 2(3), 36-40.
- Balkin, J. (2009). The future of free expression in a digital age. *Pepperdine Law Review*, 36, 427.
- Bhutani, S., & Paliwal, Y. (2015). Digitalization: A step towards sustainable development. *OIDA International Journal of Sustainable Development*, 11-24.
- Bonanno, G. A. (2004). Loss, trauma and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American Psychologist*, 59, 20-28.
- Cencirulo, R. S. (2001). *The relationship between hardiness and job satisfaction in elementary school teachers*, (Doctoral dissertation), University of La Sierra.
- Cevizci, O., & Müezzini, E. E. (2019). Sağlık çalışanlarında psikolojik belirtilerin ve psikolojik dayanıklılığın incelenmesi. *Cyprus Turkish Journal of Psychiatry and Psychology*, 1(3), 166-172.
- Chan, W. D. (2003). Hardiness and its role in the stress-burnout relationship among prospective Chinese teachers in Hong Kong. *Teaching and Teacher Education*, 19(4), 381-395.
- Çetin, F., Basım, N. B. (2011). Psikolojik dayanıklılığın iş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarındaki rolü. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(3), 79-94.
- Çetin, F., Yeloğlu, H. O., Basım, H. N. (2015). Psikolojik dayanıklılığın açıklanmasında beş faktör kişilik özelliklerinin rolü: Bir kanonik ilişki analizi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 30(75), 81-92.
- Deniz, S., Çimen, M., & Yüksel, O. (2020). Psikolojik sağlamlığın iş stresine etkisi: Hastane çalışanlarına yönelik bir araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*, 8(2), 351-370.

- Ebersöhn, L., & Maree, J. G. (2006). Demonstrating resilience in an HIV&AIDS context: An emotional intelligence perspective. *Gifted Education International*, 22(1), 14-30.
- Ekşi, H., Boyalı, C., & Ümmet, D. (2019). Öğretmen adaylarının spiritüel iyi oluş ile yaşamda anlam değişkenlerinin psikolojik dayanıklılığı yordaması: Bir yapısal eşitlik modeli (YEM) denemesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(4), 1695-1704.
- Erdoğan, P., & Ak, M. (2021). Örgütsel stres ve iş tatmini arasında psikolojik dayanıklılığın aracı rolü: Akademisyenler üzerine bir araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 433-442.
- Ersöz, B., & Özmen, M. (2020). Dijitalleşme ve bilişim teknolojilerinin çalışanlar üzerindeki etkileri. *Bilişim Teknolojileri Online Dergisi*, 11(42), 1-178.
- Ertekin-Pınar, S., Yıldırım, G., & Sayın, N. (2018). Investigating the psychological resilience, self-confidence and problem-solving skills of midwife candidates. *Nurse Education Today*, 64, 144-149.
- Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Psychological resilience. *European Psychologist*, 18(1), 12.
- Fraser, M. W., Galinsky, M. J., & Richman, J. M. (1999). Risk, protection, and resilience: Toward a conceptual framework for social work practice. *Social Work Research*, 23(3), 131-143.
- Giordano, F., Cipolla, A., & Ungar, M. (2021). Building resilience for health-care professionals working in an Italian red zone during the Covid-19 outbreak: A pilot study. *Stress and Health*, 38(2), 234-248.
- Hinings, B., Gegenhuber, T., & Greenwood, R. (2018). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization*, 28(1), 52-61.
- Hoe, S. L. (2020). Digitalization in practice: The fifth discipline advantage. *The Learning Organization*, 27(1), 54-64.
- Holt, P., Fine, M., & Tollefson, N. (1987). Mediating stress: Survival of the hardy. *Psychology in the Schools*, 24(1), 51-58.
- Kararmak, Ö. (2006). Psikolojik sağlamlık, risk faktörleri ve koruyucu faktörler. *Turkish Psychological Counseling and Guidance Journal*, 3(26), 129-142.
- Kavi, E., & Karakale, B. (2018). Çalışan psikolojisi açısından psikolojik dayanıklılık. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 7(17), 6-6.
- Killgore, W. D. S., Taylor, E. C., Cloonan, S. A., & Dailey, N. S. (2020). Psychological resilience during the COVID-19 lockdown. *Psychiatry Research*, 291, 113216. doi:10.1016/j.psychres.2020.113216
- Kirby, L., & Fraser, M. (1997). *Risk and resilience in childhood*. In M. Fraser (Ed.), *Risk and Resilience in Childhood: An Ecological Perspective* (pp. 1-11). Washington, DC: NASW Press.

- Klag, B. (2004). The role of hardiness in stress and illness: An exploration of the effect of negative affectivity and gender. *British Journal of Health Psychology*, 9(2), 137-161.
- Klag, S., & Bradley, G. (2004). The role of hardiness in stress and illness: An exploration of the effect of negative affectivity and gender. *British Journal of Health Psychology*, 9(2), 137-161.
- Klein, M. (2020). İşletmelerin dijital dönüşüm senaryoları-kavramsal bir model önerisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(74), 997-1019.
- Kobasa, S. (1979). Stressful life events, personality, and health: An inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(1), 1-11.
- Luthar, S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3), 543-562.
- Maddi, S. R. (2006). Hardiness: The courage to grow from stresses. *The Journal of Positive Psychology*, 1(3), 160-168.
- Mandleco, B. L., & Peery, J. C. (2000). An organizational framework for conceptualizing resilience in children. *Journal of Child and Adolescent Psychiatric Nursing*, 13(3), 99-111.
- Mannen, D., Hinton, S., Kuijper, T., & Porter, T. (2012). Sustainable organizing: A multiparadigm perspective of organizational development and permaculture gardening. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19, 355-371.
- Masten, A. S., & Reed, M. J. (2002). *Resilience in development*. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 74-88). New York, NY: Oxford University.
- Mund, P. (2017). Hardiness and culture: A study with reference to the 3 Cs of Kobasa. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, 4(2), 152-159.
- Murphy, D. A., & Marelich, W. D. (2008). Resiliency in young children whose mothers are living with HIV/AIDS. *AIDS care*, 20(3), 284-291.
- Nylen, D., & Holmström, J. (2015). Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation. *Business Horizons*, 58(1), 57-67.
- O'Dougherty Wright, M., & Masten, A. S. (2006). *Resilience processes in development: Fostering positive adaptation in the context of adversity*. In S. Goldstein & R. B. Brooks (Eds.), *Handbook of resilience in children* (pp. 17-37). USA: Springer.
- Parida, V. (2018). *Digitalization*. In J. Frishammar & Å. Ericson (Eds.), *Addressing Societal Challenges* (pp. 23-38). Lulea University of Technology.
- Peters, T. (1993). *Liberation Management*. Pan Books, London, p. 116.

- Pir, E. Ö. (2020). *Dijital Pazarlama Yönetimi*. H. T. Uysal, C. Aksoy, & F. Yılmaz (Eds.), *Dijital Yönetim içinde* (pp. 203-226). 1. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Pir, E. Ö. (2022). Z Kuşağının Alışveriş Yöneliminde Yeniliğe Açıklığın Rolü. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 150-176.
- Polatçı, S., Irk, E., Gültekin, Z., & Sobacı, F. (2017). Psikolojik dayanıklılık ve kişilik özellikleri tatmin düzeyini etkiler mi?. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29(4), 553-578.
- Richm, K. E., Brenneke, S. G., Adams, L. B., Gilan, D., Lieb, K., Kunzler, A. M., Smail, E. J., Holingue, C., Stuart, E. A., Kalb, L. G., & Thrul, J. (2021). Association between psychological resilience and changes in mental distress during the COVID-19 pandemic. *Journal of Affective Disorders*, 282, 381-385.
- Rolfe, S. A. (2002). *Promoting resilience in children. Australia: Australian Early Childhood Association Inc.*
- Sezgin, F. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin psikolojik dayanıklılık düzeylerinin incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 489-502.
- Sisto, A., Vicinanza, F., Campanozzi, L. L., Ricci, G., Tartaglini, D., & Tambone, V. (2019). Towards a transversal definition of psychological resilience: A literature review. *Medicina (Kaunas)*, 55(11), 745-755.
- Şenol, L., & Üzüim, B. (2019). Özel sağlık kurumları çalışanlarının psikolojik dayanıklılık ve yabancılaşma düzeyleri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 1092-1102.
- Terzi, Ş. (2006). Adaptation of resilience scale (RS) to the Turk culture: It's reliability and validity. *Turkish Psychological Counseling and Guidance Journal*, 3(26), 77-86.
- Terzi, Ş. (2008). Üniversite öğrencilerinde kendini toparlama gücünün içsel koruyucu faktörlerle ilişkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35, 297-306.
- Ungar, M., & Perry, D. B. (2012). *Violence, trauma and resilience, cruel but not unusual: Violence in Canadian families* (pp. 1-21). Wilfrid Laurier University Press.
- Urbach, N., & Röglinger, M. (2019). *Introduction to Digitalization Cases: How Organizations Rethink Their Business for the Digital Age* (pp. 1-12). In N. Urbach & M. Röglinger (Eds.), *Digitalization Cases: How Organizations Rethink Their Business for the Digital Age*. Springer.
- Ülker-Tümlü, G., & Reçepoğlu, E. (2013). Üniversite akademik personelinin psikolojik dayanıklılık ve yaşam doyumu arasındaki ilişki. *Journal of Higher Education and Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 3(3), 205-213.

- Yankın, F. (2019). Dijital dönüşüm sürecinde çalışma yaşamı. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2), 1-38.
- Yılmaz, F. (2020). Pozitif psikolojik sermayenin demografik değişkenler açısından değerlendirilmesi. *International Journal of Management and Administration*, 4(7), 71-83.
- Yinanç, A. (2020). *Kentsel Dönüşüm, Çevre ve Dijitalleşme*. Uysal, H.T., Aksoy, C., & Yılmaz, F. (Ed.), Dijital Yönetim içinde (s.805-827), 1. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara

Kraliçe Arı Sendromu (KA-S)

Ebru Arıcı¹

Akif Gökçe²

Orhan Batman³

Özet

Kraliçe Arı Sendromu, 1970'li yıllarda ilk defa kadınların özgür olmasını araştıran bir çalışmada kullanılan bir kavramdır. Metaforik kökünü, doğada bir arı kovanındaki kraliçe arının bulunduğu alanda hüküm sürmesinden ve iktidarını uzun süre devam ettirmesinden esinlenerek almış olan bu kavram günümüz örgütsel davranışların merkezinde olan yönetici pozisyonundaki işgörenin kadın olması durumunda, astları olan diğer kadınlara karşı uyguladığı davranışsal ve psikolojik baskının açıklanması için kullanılmaktadır. Sendromun kavramsal arka planı, kraliçe arı davranış şekilleri, nedenleri, boyutları, sonuçları, özellikleri ve konu ile ilgili öne çıkan araştırmaların sistematik olarak sunulduğunu bu çalışmada amaç, konu ile ilgili detaylı okuma yapmak isteyen araştırmacılara toplu halde bilgi sunmaktır. Bu kapsamda kraliçe arı sendromu anahtar kelimesi ile alan yazın taraması yapılmış, elde edilen ikincil verilerden bilgiler toplanarak sistemli bir şekilde kavramsal bir çalışma oluşturulmuştur.

1. Giriş

Ulusal ve küresel boyutta değerlendirildiğinde son yıllarda çalışma hayatında kadınların geçmiş yıllara göre daha aktif olduğu bilinmektedir. Daha önceki yıllarda iş hayatında elde edemedikleri pozisyonları günümüzde elde eden kadınlar aktif bir biçimde rol alarak iş hayatının temel dinamikleri değiştiren bir olgu konumuna gelmiştir. Hem nicelik hem de nitelik anlamında her geçen gün kadınların iş hayatında ve yönetimde olan etkilerinin artması, kendi fikir ve düşüncelerini bir yönetici konumunda ifade edebilmeleri ve toplu-

1 Doktora Öğrencisi, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, ebruarici96@hotmail.com, Orcid: 0000-0001-7153-2379

2 Doktor Öğretim Üyesi, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Turizm Fakültesi, akifgokce@hotmail.com, Orcid: 0000-0002-7204-6601

3 Profesör Doktor, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Turizm Fakültesi, obatman@subu.edu.tr, Orcid: 0000-0001-7186-7064

mun içerisinde kolaylıkla sıyrılmaları her açıdan oldukça etkili ve önemli bir husustur.

Kadın çalışanların günden güne sayısının ve eğitim seviyelerinin artması doğru orantılı olarak ilerlemektedir. Eğitimli, bilinçli, kendini net ve anlaşılır bir biçimde ifade eden kadın çalışanlar veya yöneticiler buldukları iş yerinde hızla başarıyı elde etmekte, hitap kitlelerini arttırmakta ve çalıştıkları iş yerinde kısa süre zarfında statülerini oldukça iyi bir konuma getirmektedir. Ne var ki, bu durum birçok zorluğu ve sorunu beraberinde getirmektedir. Erkeklerin çalışma hayatında aktif olduğu toplumlarda kadın çalışanların rol model olarak belirlenmesi, çalışma sistemlerinin başkaları tarafından desteklenerek hızla terfi olmaları gibi çeşitli durumlar kadın çalışanların iş yerlerinde farklı sorunlar yaşamasına sebebiyet vermiştir. Geçmişten günümüze çalışma hayatının içinde olan erkek bireyler ve iş yerlerinde erkek nüfusun sayıca fazla olması ve bunun alışkanlık haline gelmesi, ilk aşamada kadınların istihdamını zorlaştırmıştır. Günümüzde görülen örneklerde de olduğu gibi bir kadın çalışan erkek çalışana göre halen daha az maaş almakta, sorumluluk konusunda daha az ve belli başlı sorumluluklar altına girebilmekte, özellikle üst yönetim kadrosunda yer almaları ve üst yönetici gibi önemli idari görevleri almaları düşük olasılıkla pay bulmaktadır.

Kadın çalışanların iş yerlerindeki istikrarlı ilerleyişleri sadece erkek çalışanlar için değil hemcinsleri için de sorun yaratan bir durum haline gelmiştir. Kadınların sergilediği erkeksi liderlik özellikleri aynı iş yerinde çalışan kadınlar üzerinde strese sebep olmuştur (Derks vd., 2016). Özellikle kadın yöneticilerin hâkim olduğu işletmelerde diğer personelin de çoğunluğunun kadınlardan oluşması kıskançlık, başarıyı ön plana çıkartma gibi çeşitli davranışların sergilenmesine sebebiyet vermekte, bu durumda iş yerinde gergin ortamların oluşmasına neden olmaktadır. Bu durum literatürde Kraliçe Arı Sendromu (*Queen Bee Syndrome*) şeklinde ifade edilmiştir. İlk olarak 1970'li yıllarda tanımlanan bu terim, *kraliçe* olarak ifade edilen iş hayatında başarılı olan kadınların aynı iş yerinde hemcinslerine karşı daha sert bir tavır almaları, diğer kadın çalışanların işletme içerisinde gelişerek terfilerinde yardımcı olmamaları olarak da açıklanmaktadır (Taşdelen Baş, 2020). Uzun yıllar kadın yöneticilerin bulunduğu kurumlarda bu sendroma maruz kalmış diğer kadın çalışanlara mobing uygulanmakta ve onlara karşı acımasız tavırlar sergilenmektedir.

Bu çalışmada Kraliçe Arı Sendromu (KA-S) kavramsal arka planından başlanarak, nedenleri, boyutları, sonuçları, davranışsal ve psikolojik özellikleri açısından ele alınmış, konuyla ilgili yapılmış çalışmalar örnekler verilerek çalışmaların içeriği aktarılmıştır.

2. Kraliçe Arı Sendromu (KA-S) ile İlgili Yapılmış Öncül Çalışmalar

Kavramın ortaya çıktığı ilk günden beri hakkında çeşitli çalışmalar yapılan KA-S ile ilgili, çalışma içerikleri açısından dikkat çeken belli başlı araştırmalar konunun daha detaylı okumasını yapmak isteyen okuyucular için Tablo 1’de verilmektedir.

Tablo 1: Kraliçe Arı Sendromu ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Araştırmacı/lar (Yıl)	Çalışmanın İçeriği
Zel (2002)	Çalışmasında çalışma hayatında kadın çalışanların sayıca artmasına ancak bu artışa rağmen kadınların üst kademelerde çalışan kadınların sayısının az olmasına, terfilerde erkek egemen bir sistem olmasına ve cinsiyet bakımından da kadın ve erkek çalışanlar arasında dengesizlik olduğunu vurgulamak istemiştir. Bu bağlamda Amerika’da 123 kişinin katılım sağladığı bir anketten yola çıkarak çıkarımlar yapmıştır. Sonuç olarak çalışma hayatında çoğunlukla erkeklerin hâkim olduğu, kadınların ise daha arka planda kaldığını, üst mertebelerde çalışan kadınların karakterlerinin tamamen değişerek daha erkeksi davranışlar sergilediklerini ve buna bağlı olarak da daha katı davranışlar sergilediğini ve iş hayatında kadınların desteklenmediği sonucuna varmıştır.
Ellemers (2004) vd.	Çalışma iki farklı ülkede (İtalya ve Hollanda) gerçekleştirmiştir. 212 doktora öğrencisi 272 öğretim üyesinin katılım sağladığı bu çalışmada kadınların iş hayatı konularında yetersiz temsil edilmesinin sebeplerini ve iş hayatlarında kraliçe arı sendromuna maruz kalıp kalmadıklarını araştırmıştır. Çalışma sonucunda davranış olarak kadınların erkeklerin ağırlıklı olduğu bir iş hayatında başarıyla ulaşması için kendilerini diğer kadınlardan dışlamaları daha eril davranışlar sergilemeleri tecrübe olarak da tecrübeli kadın öğretim üyelerinin bu konuda kadın doktora öğrencilerine karşı olumsuz tutumlar sergilediği, kadın öğretim üyeleri ve öğrencilerin, erkek öğretim üyeleri ve öğrencilere kıyasla çok daha az bağlılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmacı/lar (Yıl)	Çalışmanın İçeriği
Camussi ve Lecardi (2005)	Çalışmasında cinsiyet kavramının kalıplaştırılması ve kadınların bu kalıplara karşı çoğunlukla bir eğilim göstermediklerini incelemişlerdir. Çalışma sonucunda kadınlar iş yerlerinde cinsiyete bağlı yapılan ayrımcılıkları kabul etmemelerine rağmen buna bağlı olarak erkek ve kadın çalışanlar arasında dengesiz güç dağılımının ortaya çıktığı ve kadınların terfi ettikçe daha erkeksi davranışlar sergileme eğiliminde oldukları ortaya çıkmıştır.
Örücü, Kılıç ve Kılıç (2007)	Çalışmada kadınları erkek çalışanlara kıyasla yönetici konumlarında sayıca az olmasının nedenleri araştırılmıştır. 97'si kadın 103'ü erkek olmak üzere 200 kişiye anket uygulanmış olup kadınların liderlik vasıflarının erkeklere göre daha az olduğu, kadın çalışanların önceliklerinin daha farklı olması (aile vb.) ve kraliçe arı sendromu ile baş ettikleri için yeterli sayıda kadının yönetici statüsünde olmadığını sonucuna varılmıştır.
Öztürk ve Cevher (2015)	Bu çalışmada kadınların hemcinslerine uyguladığı mobingin sebepleri, kraliçe arı sendromu ve cam tavan kavramı üzerinde durulmuştur. Çalışmanın sonucuna göre kadınların birbirlerine uyguladığı şiddetin duygusal şiddet olduğu, kadınların bulunduğu konumlara aile, toplumsal yapı, yaşam tarzları, medeni durum gibi sebeplerden dolayı zor ulaştıkları ve diğer hemcinslerinin de bu statüleri ulaşırken kendilerinin çektiği sıkıntı ve zorlukları yaşamamasını istediği sonucuna varılmıştır.

Araştırmacı/lar (Yıl)	Çalışmanın İçeriği
Sobczak (2018)	Çalışmasında toplumda kadın ve erkeklerin belirli alanlarda eşit belirli alanda ise kadınların erkeklerden geride kalmasını açıklamayı hedeflemiştir. Özellikle kadınların yönetici pozisyonlarına ulaşamaması bu eşitsizliklerden sadece bir tanesidir. Bunun temelinde kraliçe arı sendromunun olduğunun altını çizmiştir. Çalışmada özellikle kraliçe arı sendromu olarak adlandırılan bu olumsuz olguyu açıklamak ve ortadan kaldırmak amaçlanmıştır. Çalışma sonucunda çalışma hayatında olan kadınların başarısız olmasının sadece kraliçe arı sendromuna bağlanmaması gerektiği, bu sendromun sadece başarısızlık haritasının bir parçası olduğunu ortaya koymuştur.
Baykal Narcıkara (2018)	Bu çalışmada erkeklerin sayıca fazla olduğu çalışma hayatında çeşitli zorlukları aşarak üst kademelere gelen kadın çalışanların daha alt seviyelerde çalışan hemcinslerini desteklememe durumları açıklanmak istenmiştir. Çalışma sonucunda üst düzey yöneticilerin sadece kadın olduklarından dolayı erkek çalışanlarca dışlanmaları, o iş için yetersiz hissettirmeleri ve bu gibi duyguları örtmek için diğer kadın çalışanlardan bilerek kaçtıklarını ve onları desteklememeyi tercih ettikleri ortaya çıkmıştır.
Rones ve Steder (2018)	Bu çalışmada Norveç'te silahlı kuvvetlerde çalışan kadınlar konusunda iki farklı çalışmayı karşılaştırmışlardır. Kadınların kraliçe arı sendromuna yönelik davranışlarını incelemişlerdir. Araştırma sonucunda ise kraliçe arı sendromu davranışlarını doğrularak, kadınların üzerinde erkeksi tutum ve davranışları ortaya çıkarttığını kanıtlamışlardır.
van Veelen vd. (2020)	Akdemiysen olarak çalışan kadınların erkeklere göre kendilerini daha fazla erkeksi davranışlarına yatkın olduklarını ortaya koymuştur. Bu yatkınlığın akademik kariyer başmaklarını tırmadıkça, profesörlüğe doğru ilerledikçe daha da arttığını öne sürmüştür.

Araştırmacı/lar (Yıl)	Çalışmanın İçeriği
Apaydın vd. (2021)	Bu çalışmada kadın öğretmenler açısından kraliçe arı, cam tavan ve yılmazlık kavramlarındaki ilişkiyi ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre kadın öğretmenler birbirlerini iş hayatlarında desteklememektedir. Araştırmaya Antalya’da devlet okullarında çalışan 377 kadın öğretmen katılım sağlamıştır. Kraliçe arı, cam tavan ve yılmazlık kavramlarında bir ilişki söz konusu değildir. Kraliçe arı sendromu ve cam tavan kavramı arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki tespit edilmiş olup, yılmazlık ve kraliçe arı sendromu arasında ise düşük seviyede ilişki vardır sonucuna varılmıştır.
Achhnani ve Gupta (2022)	Çalışmasında kraliçe arı sendromunu konu edinen çalışmaları incelemiştir. Çalışma sonucunda kraliçe arı sendromunu konu edinen çalışmaların kadın faktörünü hem suçlu hem de işyerindeki cinsiyetçiliğin kurbanı olarak ifade etmişlerdir. Ayrıca araştırmalar sosyal kimlik tehdidiyle mücadele etmenin bir yolu olarak Kraliçe Arı Sendromunun da altını çizmiştir.
Gomes vd. (2022)	Bu araştırmada yönetici olarak çalışan kadınların diğer alt kademelerdeki kadınlara göre kariyerlerinde daha çok odaklandıklarını ve daha erkeksi davranışlara sahip oldukları ifade edilmiştir. Sonuç olarak erkeklere göre kadın çalışanlara çok daha az destek veren kurumların iş yeri içerisinde potansiyel olarak oluşabilecek kraliçe arı sendromuna zemin hazırladığını göstermektedir. Üst yönetimdeki kadınların astlarına karşı sergilemiş oldukları davranışların doğuştan olmadığını başarı ve eril davranışların birleşimi ile kurumların personeller arasında sergilediği tutum ve davranışların bir ürünü olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmacı/lar (Yıl)	Çalışmanın İçeriği
Cibibin ve Leo (2022)	Bu çalışmada İtalyan Spor Federasyonlarında çalışan kadın personellerin daha erkeksi davranışlarının ön plana çıktığı görülmüştür. Buna ek olarak erkek ağırlıklı futbol federasyonlarının kadın çalışanların yoğunlukta olduğu federasyonlara göre daha fazla cinsiyet ayrımı yaptığı ortaya koyulmuştur. Kadınların daha fazla olduğu iş yerlerinde rol model olarak alabilecekleri birilerini oldukça kolay olduğunu ve cinsiyet ayrımı yapan yerlerde ise çalışan kadınların erkeksi davranışlara maruz kaldıkları için bu davranışları da zamanla benimsemeye başladıklarını ve zorlanmadıkları belirtilmiştir.

3. KA-S: Kavramsal Arka Plan

KA-S⁴ kadınların çalışma hayatlarında karşılaştıkları zorlukların temelinde yine farklı bir kadın çalışan olduğu, bir işletmede yönetici rolünde bulunan kadınların diğer personellere karşı kötü tavırlar sergilediği, kadın çalışanların statü bakımından yükselmesinden hoşnut olmadığı gibi durumlar söz konusu olduğunda kullanılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Karabal ve Çakı, 2022). Metafor olarak ise sendrom kökünü, doğada bir arı kovanındaki kraliçe arının bulunduğu alanda hüküm sürmesinden ve iktidarını uzun süre devam ettirmesinden esinlenerek almıştır. Örgütsel bir ifade ile bir işletmede çalışan kadın yöneticiler kendilerine tehlike unsuru oluşturan diğer kadın çalışanlara karşı onları kendilerine ve iş yerindeki statülerine karşı rakip görmelerinden kaynaklı olumsuz tavırlar sergilemekte, dolayısıyla da kraliçe arı özelliği göstermektedir.

Sözlük anlamı olarak Kraliçe Arı (KA) “belirli bir yer veya gruptaki en önemli kişiymiş gibi davranan bir kadın” olarak ifade edilmektedir (Oxford Dictionaries, 2023). Faniko ve diğerleri (2020, s. 2) ise KA’yı kariyerlerinin ilk aşamalarındaki kadınların yeteneklerini ve adanmışlıklarını hafife almaya yönlendiren ve bu şekilde, bazen farkında olmadan da olsa, diğer kadınların örgütsel basamakları tırmanması için engeller yaratan üst düzey pozisyonlardaki kadınlar olarak tanımlamaktadır.

4 Terimsel olarak Kraliçe Arı Sendromu (Queen Bee Syndrome) ifadesi ilk olarak 1973 yılında Staines ve diğerleri tarafından kadınların özgür olmasına yönelik yapılan bir çalışmada kullanılmış olup “kadın çalışanların iş yerlerinde özellikle hemcinsleri tarafından ortaya konan farklılık ve değişimlere kapalı, hatta bu duruma tamamen karşı olduklarını” bahisle kullanılmıştır (Sobczak, 2018).

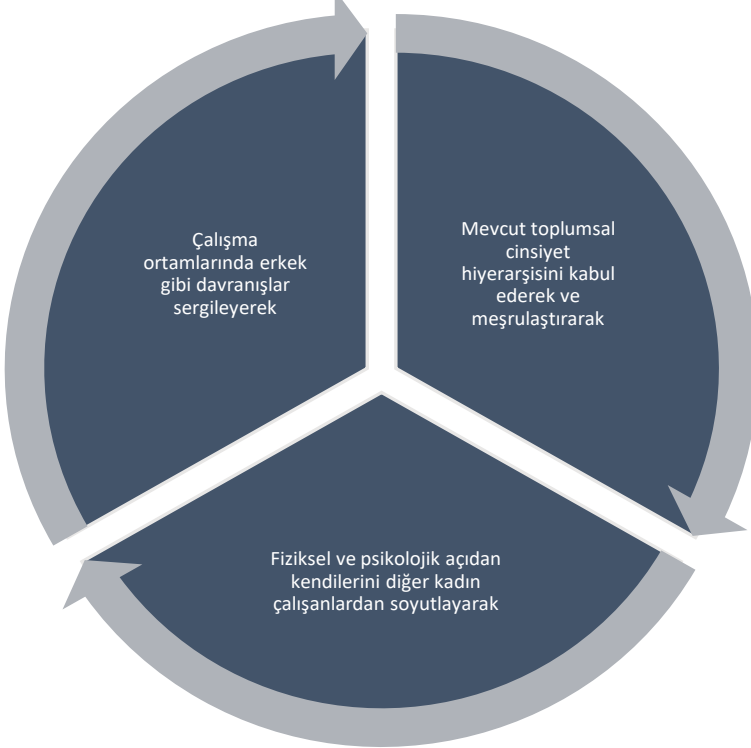
KA-S kavramı ise ilk kullanıldığı günden itibaren farklı araştırmacılar tarafından farklı biçimlerde izleyen paragraftaki gibi tanımlanmıştır. Buna göre pembe taciz olarak da adlandırılan KA-S;

“Kadınların bağlı buldukları örgüt içerisinde diğer kadınlara karşı sergiledikleri erkeksi ve yıldırıcı tavırlardır” (Staines vd., 1973). “Çalışma hayatı içerisinde kadınların rekabet avantajı sağlamak amacıyla sergiledikleri davranışlardır” (Terborg, 1977). “Başarılı kadın yöneticilerin özel hayatında yaşadığı sorunlara ek olarak iş hayatında bulunan diğer kadınlara yansıttığı faaliyetlerdir” (Powell, 1982). “Kadınların bağlı buldukları örgüt içerisinde diğer kadınlara karşı bilinçli ve/veya bilinçsiz olarak sergiledikleri tutumlardır” (Bağilhole, 1993). “Kadın yöneticiye bağlı olarak istihdam edilen kadın çalışanların yaşadıkları işini kaybetme korkusudur” (Okanlawon, 1994). “Yönetim kademesindeki kadınların, mevkilerini korumak için diğer kadınlara yönelik uyguladıkları mobbing faaliyetleridir” (Cooper, 1997). “İş yaşamında erkeklerden edindiği alışkanlıkları, diğer kadınlara karşı uygulayan kadın yöneticilerin yaşadığı bir sendromdur” (Ellemers vd., 2004). “Kadınlar arasındaki dayanışmayı ortadan kaldırılarak çalışma ortamında kadınların birbirleri arasındaki olumsuz iletişim türünü açıklayan bir sendromdur” (Mavin, 2006). “Kadınların çalışma ortamlarında içgüdüsel olarak diğer kadınları kendilerine birer tehdit olarak görmesi sonucunda sergilediği tutumlardır” (Snipes vd., 2006). “Kadın yöneticilerin kariyerlerine bağlı olduklarına inanarak, astları olan kadınlara liderlik yönünü vurgulamak için sergiledikleri davranışlardır” (Derks vd., 2011). “Kadınların çalışma ortamında kendi cinsiyet özelliklerinden sıyrılarak diğer kadınlara karşı uyguladıkları yıldırma politikalarıdır” (Derks vd., 2011). “Erkek egemen örgüt yapılarında görev yapan kadınların birbirleriyle giriştiği rekabet sonucunda yaşanan durumlardır” (Elsesser ve Lever, 2011). “Üst düzey başarılı bir kadın yöneticinin, diğer kadınlara mesleki anlamda yardımcı olmayarak sergilediği etik dışı davranışları tanımlayan bir sendromdur” (Bower vd., 2015).

KA-S'nun iş hayatında aktif olan kadınlar içerisinde iletişimi ve ilişkileri karakterize eden ve bu ilişki nezdinde kadınların kolektif eylemlerine belirli bir çerçeve getiren genel bir tutumu ortaya koyduğu kabul edilmektedir (Derks vd., 2016). Bu ifadeye göre KA olgusu, kadın çalışanların özellikle üst yönetim kadrosunda yer aldıklarında bireysel olarak kendilerini değerlendirerek bu değerlendirme sonucunda memnuniyet seviyelerinin düşük olması, benlik saygılarının yeterli oranda olmaması, geçmişten günümüze aktarılmış olan cinsiyet rollerinin kabullenilmesi gibi olgular ile bağlantı kurulmuştur (Cooper, 1997).

Olaya cinsiyet temelli farklı bir bakış açısı ile yaklaşmak gerekirse KA-S'na iş dünyasının birçoğunu oluşturan erkek çalışanların sebep olduğu ifade edilmektedir (Brenner ve Tomkiewicz, 1989). Bu bağlamda iş hayatındaki cinsiyetçi tavırların genellikle erkek çalışanlar tarafından ortaya çıkartıldığı varsayılmakla birlikte bu sendromun kadın çalışanlara erkek çalışanlar vasıtasıyla aktarıldığı düşünülmektedir (Jackson vd., 2001). Öyle ki erkeklerin çalışma hayatında sayıca fazla olması ve kadın çalışanların çoğunluğu erkek çalışanlardan meydana gelen kurumlarda çalışmaları, onları daha eril davranışlara sürüklemiş; dolayısıyla erkek çalışanların arasından sıyrılmak, baskın bir kişilik ile olaylara yaklaşmak ve bu tarz işletmelerde mevcut konumlarını korumak amacıyla erkek çalışanlar gibi hükmedici tavırlar sergilemişlerdir (Şengül vd., 2019). Bu da doğrudan kadın çalışanların astlarına uyguladığı davranışları etkilemiş ve sonuç olarak KA-S'na kapılmışlardır (Aksu ve Şahin, 2022). Bundan yola çıkarak KA olgusu üzerine yapılan araştırmalar, çalışan kadınların bunu üç farklı şekilde (Şekil 1) yaptığını öne sürmüştür (Faniko vd., 2016; Faniko vd., 2017; Esnard ve Grangeiro, 2020; Grangeiro vd., 2021).

Şekil 1: Çalışan Kadınların Kraliçe Arı (KA) Davranış Şekilleri
(Kaynak: Literatürden hareketle yazarlar tarafından oluşturulmuştur)



KA-S, en temelde bir kadının yönetiminde olan bir iş yerindeki diğer özellikle kadın çalışanları tavırları ile ezerek, küçümseyerek ve yokmuş gibi davranarak yönetme biçimidir (Karakuş, 2014). Etrafında bulunan kadın çalışanların çalışmalarını desteklemez ve çoğunlukla sabote ederler (Salles ve Choo, 2020). Buna ek olarak başarıyı elde etmiş, profesyonel kadın yöneticiler diğer kadın personelleri davetsiz misafirler olarak adlandırmakta ve kendi konumlarını tehlikeye atan birer rakip olarak değerlendirmektedir (Biernat ve Fuegen, 2001).

Erkek çalışanların arasında var olabilmek, terfi alarak statüsünü yükseltmek isteyen kadın çalışanlar çalışma şartlarının ağırlığı altında ezilerek astlarına karşı çok daha katı ve sert davranışlar sergilemektedir. Ne var ki, burada altı çizilmesi gereken husus bu davranışların hemcinsleri tarafından daha yoğun bir biçimde hissedilmesidir. Dolayısıyla çalışma hayatında gücü elinde bulundurarak yönetenler bunu paylaşmak istememektedir. Sonuç olarak belirli bir güce sahip kişiler sahip oldukları bu gücün ve getirdiklerinin kalıcı olmadığını farkındadır. Bu yüzden buldukları statüye tüm gücü ile bağlıdır. Bu bağlılık üst yönetimde olan bir kişinin astları ile olan ilişkilerini zedelemekte ve özellikle kadın yöneticileri farklı davranış kalıplarının içine itmektedir (Er ve Adıgüzel, 2015).

Özetle kadınların, erkek egemen çalışma ortamlarında (çoğunlukla erkeğin üst yönetimde bulunduğu kurumlar) erkeksi kültüre ve çalışma ilkelerine uyum sağlayarak kendilerini hemcinslerinden soyutlamasıyla ortaya çıkmış olan bu sendrom; en genel ifadeyle bireysel başarının izinde olan kadınların aynı ortamda bulunan özellikle diğer kadın çalışanlar üzerinde hakimiyet ve baskı kurmasıdır şeklinde ifade edilebilir (Spears vd., 1997).

4. KA-S'nun Nedenleri, Boyutları ve Sonuçları

KA-S belli ortamların oluşturduğu, tek boyuttan fazla tarafları olan ve belli sonuçların doğduğu örgütsel davranışa büyük oranda etki eden bir olgudur. Bu nedenler, boyutları ve sonuçlarını; konunun daha iyi anlaşılması için izleyen alt başlıklarda aktarılmaktadır.

4.1. KA Olgusunun Nedenleri

Kurumlarda yönetici pozisyonları çoğunlukla erkek çalışanlardan oluşmasına rağmen Powell ve Butterfield (1994) kurumların iç işleyişinde karar verici konumunda çalışan bireylerin çok azının cinsiyet ayrımı yaptığını, yani kadın ya da erkek fark etmeksizin kurum içi personel atamalarında cinsiyet

kavramını önemsemedikleri belirtilmiştir. Buna rağmen erkeklerin yönetici konumunda sayıca fazla olduğu işletmelerde çalışan kadınlar aradaki cinsiyet eşitsizliğine karşı gelmek ve sistemin kurbanı olmamak için belli başlı davranışlar sergilemekte ve bu davranışlar neticesinde de KA-S'na kapılmaktadır. Cinsiyetçilik kavramı işletmelerde önemli bir faktör değilmiş gibi görünse işletmenin iç işleyişinde dikkate alınan bir olgudur. Öyle ki Sterk ve diğerleri (2018) KA-S'nun birden fazla etmeni olsa da temelinde cinsiyetçiliğin yattığını vurgulamıştır. Örneğin Avrupa Birliği bünyesinde bulunan büyük şirketlerde CEO'ların %5'i ve yönetim kurulu üyelerinin %23'ü kadınlardan oluşmaktadır (Sterk vd., 2018). Bu da erkek egemen yönetim faaliyetlerinin gerçekleştirildiğini ve kadınların bu durumda ikinci plana atıldığını göstermektedir. Bu ifadelerden de anlaşılacağı üzere kadınların toplumun her kesiminde cinsiyet ayrımcılığına maruz kalarak üst yönetim kademelerinde barındırılmadığı açıkça görülmektedir. Cinsiyet ayrımcılığı KA-S'nun temel oluşum nedenlerinden birisidir. KA-S'nun diğer nedenleri aşağıda açıklanmıştır (Hasabnis, 2017).

- Yönetimde üst seviyelere ulaşmış olan kadınlar kariyer tırmanışının en üst seviyelerine geldikleri için arkada kalan kadınların hayatlarını kolaylaştırmak gibi bir düşünceye sahip değildiler. Onlar için önemli olan sadece buldukları konumu garanti altına almak ve oluşabilecek tehditleri ortadan kaldırmaktır.
- Erkek egemen kuruluşlarda kadınların yönetici olması hala istisnai durumlar arasında yer almaktadır. Dolayısıyla liderlik vasfına sahip olmuş kadınlar ise kendisi ile eşdeğer konumda bulunmayan diğer kadın çalışanlardan kendilerini soyutlayarak istemsizce Kraliçe Arı sendromu davranış kalıplarını uygulamaya başlayacaklardır.
- İş yerlerinde kadının yönetici olduğu durumlarda alt kademelerden çalışan kadın personellere ayrımcılık yaptığı suçlamalarından kaçınmak için kadın yöneticiler Kraliçe Arı sendromu davranışlarını sergileme eğilimindedirler.
- Bazı durumlarda kadın yöneticiler buldukları iş yerindeki yönetim faaliyetlerini bir erkek edasıyla yapmaya çalışmaktadırlar. O yüzden de Kraliçe Arı davranışlarını sergilerler. Erkek yöneticilerin yüksek sesle konuşmaları ya da saldırgan davranışları personeller tarafından çok da olumsuz algılanmazken aynı durumu kadın yönetici gerçekleştirdiğinde bu saldırgan, kaba ve kırıcı bir davranış olarak algılanır.
- Kadınlar doğdukları anadan itibaren dış görünüşleri itibari ile her zaman güzel ve çekici olduklarına inanmış ve başkaları tarafından

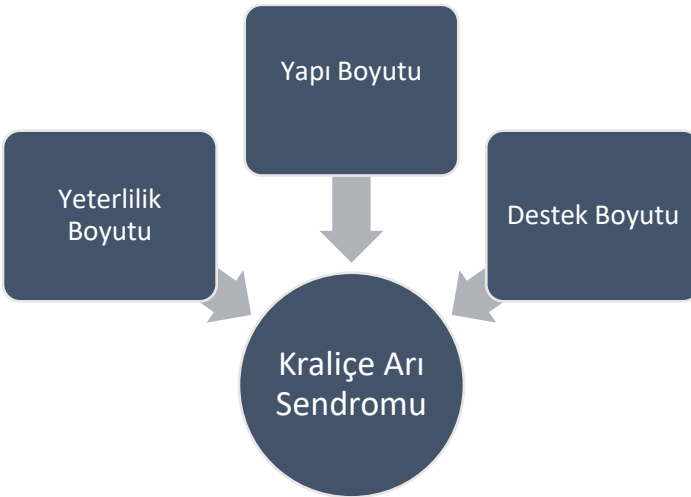
inandırılmıştır. Dolayısıyla bu unvanlarını çalışma ortamlarında da devam ettirmek isterler. Yerlerin başkalarının geçmesini istemedikleri gibi İlginin onlar üzerinde olmasını da hazmedemezler. Bunun sonucunda karşılındakine karşı daha acımasız tavırlar takınmak durumunda kalırlar.

- Bir diğer sebep ise erkek egemen kurumlarda az sayıda kadın çalışan olmak her zaman dikkatleri üzerlerine çeken bir durumdur. Dolayısıyla erkek çalışanlar tarafından baskı altında kalınarak kaba davranış ve söylemlere maruz kalabilirler. Bu davranışların altında ezilmemek için kadın çalışanlar arasında gergin bir ortam oluşur ve birbirlerine karşı davranışları bu durumdan olumsuz anlamda etkilenir.

4.2. KA-S'nun Boyutları

İmamoğlu Akman ve Akman (2016) yürüttükleri çalışmada Ankara Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı olan bir ilköğretim okulunda çalışan kadın öğretmenler ile onların müdürleri hakkındaki düşüncelerini öğrenmek ve öğretmenlerin KA-S hakkındaki fikirlerini saptamak amacıyla yarı-yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma sonucunda elde edilen bulgular sayesinde üç ana tema meydana getirilmiştir. Bunlar; (i) yapı, (ii) yeterlilik ve (iii) destek temalarıdır. Yazarların elde ettikleri bulgulardan hareketle KA-S'nun destek, yeterlilik ve yapı olmak üzere toplamda üç farklı boyutu Şekil 2'de görselleştirilmiştir.

Şekil 2: Kraliçe Arı Sendromu Boyutları
(Kaynak: Literatürden hareketle yazarlar tarafından oluşturulmuştur)



Bu boyutlar izleyen alt başlıklarda sırasıyla anlatılmaktadır.

4.2.1. Destek Boyutu

Yönetici konumunda olan kadınların sosyal hayatlarında, aile içerisinde ve işyerlerinde yeterince desteklenmediği ve buna bağlı olarak da çalışma hayatlarında çıkar çatışmalarına maruz kaldığı düşünülmektedir. Kadınların gerek ev gerek iş hayatlarında gördükleri desteğe dikkat çekmek amacıyla oluşturulmuş olan bu boyut KA-S'nda üst yönetimde yer alan kişilerin ve personellerin birbirlerinin çeşitli hususlarda destek davranışlarını ortaya koyup koymadığını ölçmek amacıyla kullanılmaktadır.

Destek boyutunu Şengül ve diğerleri (2019) erkek veya kadın olması fark etmeksizin tüm yöneticilerin diğer çalışanlar nezdinde empati yapması, personellerin motivasyonunu yükseltici, onları destekleyici faaliyetlerde bulunması, çalışanlar ile sağlıklı bir iletişim kurması, hırs, öfke, kıskançlık gibi duyguları kontrol altına alması şeklinde açıklamıştır.

Çelen ve Tuna (2021) ise destek boyutunun kadın yöneticilerin iş yerlerinde meslektaşları ya da diğer çalışanlar nezdinde birbirlerine kariyer, mesleki ve çalışma süreçleri boyunca gösterdikleri destek olduğunu ifade etmektedir.

Ünal ve diğerleri (2022) destek boyutuyla ilgili olarak yönetici olsun ya da olmasın kadın çalışanların, iş yerlerinde birbirlerine karşı yardım eğilimlerinden ve birbirlerinin çalışma hayatı boyunca önlerine çıkarttıkları engellerden oluştuğuna vurgu yapmaktadır.

İmamoğlu Akman ve Akman (2016) ise destek boyutuyla ilgili olarak yönetici konumunda bulunan kadın öğretmenlerin günlük hayatlarında yeteri kadar desteklenmediğini ve iş ortamlarında da çeşitli çıkar ve güç çatışmalarına maruz kaldığı bulgusunu elde etmiştir.

4.2.2. Yapı Boyutu

Bu boyut, kadınların çalışma ortamlarında birbirlerine karşı takındığı olumsuz tutum ve davranışlarından meydana gelmektedir (İmamoğlu Akman ve Akman, 2016). Yazarlara göre kadınlar duygusal açıdan birbirlerine karşı kıskançlık, öfke gibi olumsuz duygular beslemektedirler. Kadının bencil davranışlar sergileyerek fikir ve düşüncelerini doğrudan dile getirmesi ve özellikle yönetimde bulunan kadınların iş yerinde olan olayları kişiselleştirmesi, sorunların oluşmasını tetiklemektedir. Buradaki temel sebep ise kadınların çalışma ortamlarında çoğunlukla gerginliklerin yaşanması ve bu gerginliklerin erkek çoğunluklu iş yerlerinden ziyade kadın çalışanların sayıca fazla olduğu iş yerlerinde yaşanmasıdır. Bu durumun da kadının yapısından dolayı gerçekleştiği düşünülmektedir (Çelen ve Tuna, 2021).

4.2.3. Yeterlilik Boyutu

Bu boyut kadın yöneticilerin iş yerlerinde yeteri kadar otoriter davranışlar sergileyememesi ve gerekli bilgiye ve donanıma sahip olmaması olarak ifade edilmektedir.

Ünal ve diğerleri (2022) çalışmasında yeterlilik boyutunu kadın yöneticilerin çalışma hayatında özellikle yönetim konularında kendilerini yeterli bulmaları ve gerekli bilgi ve beceriye sahip olduklarını düşünmeleri üzerine kurguludur şeklinde açıklamıştır.

İmamoğlu Akman ve Akman (2016) ise çalışmalarında yeterlilik teması altında kadın yöneticilerin yeterli donanıma sahip olmadıklarını vurgulamışlardır. Ayrıca kadın öğretmenlerin kadın idarecilerine yönelik çoğunlukla olumsuz düşünceleri olduğunu belirtmişlerdir.

4.3. KA-S'nun Sonuçları

Kraliçe arılar, erkek çalışanların sayıca fazla olduğu, cinsiyetçilik gibi ayırıştırma politikalarının uygulandığı, tüm bu olumsuz durumların içerisinde kariyer basamaklarını tırmanmaya çalışan ancak bunu yaparken de eril duygularını ön plana çıkartarak daha erkeksi davranışlar sergileyen, hemcinslerine karşı baskıcı bir davranış politikası uygulayan kadınlardır. Başarıyı elde etmiş kadınlarda kendiliğinden var olan bu durum cinsiyetçilik kavramının da altını çizmektedir (Derks vd., 2011). Çalışma hayatında birçok kez karşılaşılan ayrımlar neticesinde KA-S özelliklerine bürünen kadın yöneticilerin işletme, personel gibi çeşitli sonuçlara sebebiyet verdiği bilinmektedir. Bir işletmenin yöneticisi kadınsa ve sizde bu tarz bir işletmede daha alt birimlerde kadın bir çalışsanız idareciniz tarafından terfi etmeniz engellenmiş, olumsuz davranışlara maruz kalmışsanız idarecinizin KA-S'na kapıldığı açıkça söylenebilir. KA-S'na kapılmış bir kadın etrafında bulunan kadınları kendi mesleğine, iş yerindeki konumuna karşı bir tehdit olarak algıladığı için kadın çalışanların girişimlerini ve gelişmelerini engellemek, sahip oldukları mevkiî ve gücü kırmak için harekete geçer (Bickford, 2011).

Çoğunlukla üst yönetim kadrosunda bulunan kadınlarda görünen KA-S özellikleri öncelikle çalışanların ortamlarının her zaman gergin olmasına sebebiyet vermektedir. Kraliçe arılar, kadın çalışanlar üzerinde baskı kurdukları için hem daha alt pozisyonlarda çalışmakta olan kişiler hem de işe yeni girmiş ve adaptasyon sürecini henüz tamamlayamamış bireyler onlardan gelen bu baskı ile karşı karşıya kalırlar. Bu durum da bireylerde tedirgin bir ortam oluşturur. Bununla birlikte çalışanların örgüte olan bağlılık seviyelerinin

azalması, istifa etme, kurumu yeterli oranda benimseyememeleri gibi sonuçlar da doğurmaktadır (Knippenberg vd., 2007).

Akdöl ve Menteş'e (2017) göre kadın bir yöneticinin olduğu kurumlarda çalışan kadın personeller yönetici ile sağlıklı diyalog kuramamaktadır. Dolayısıyla bu durum da personellerin yöneticilerden umdukları beklentilerin karşılanmamasına neden olmaktadır.

Kadınlar öncelikle hemcinsleri arasında herhangi bir yönlendirmeye sahip değildir. Kariyerinde yükselmek isteyen kadınlar belli başlı korkularını yenmek için birbirleri arasında fikir alışverişine ihtiyaç duymaktadır. Bu alışveriş sağlıklı bir biçimde gerçekleşmediği ortamlarda kadınlar; kendilerini yönetici olmak için yetersiz, deneyimsiz ve bilgisiz olarak görmektedir. Bu da işletmelerde erkek egemen bir hiyerarşinin oluşmasına kısmi olarak zemin hazırlamaktadır. Bu duruma destekler nitelikte Kattara'nın (2005) Mısır'da kadınların konaklama işletmelerinde yönetici pozisyonlarına ulaşmalarını engelleyen zorlukları açığa çıkartmak amacıyla yürüttüğü ampirik çalışmasında 5 yıldızlı otellerdeki kadın yöneticilerden meydana gelen toplamda 56 kadın yönetici ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda kadın yöneticilerin birçoğunun kendilerini üst yönetimde bulunan pozisyonlar için uygun olmadıklarını ve yetersiz oldukları düşüncesinin var olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmaya göre (i) mentor eksikliği, (ii) rol model olamama ve (iii) hemcinsleri ile aralarındaki iletişimsizlik kadın yöneticilerin lider konumunda olmasını engelleyen nedenlerdendir.

Kraliçe arı özelliği taşıyan bireyler iş yerlerinde yer aldığı grupların iç etkileşimlerine zarar vermektedir. Dolayısıyla çalışma ortamının uyum ve ahengini bozulmaktadır. Wright ve Taylor'ın (1999) bu durumu özetler nitelikteki çalışmalarında kadınlar; var oldukları ortamlarda kişisel özellikleri, çalışma biçimleri ve azimleri ile her zaman ön planda olmaktadır. Başarılı olmak ve terfi etmek isteyen kalifiye kadın çalışanlar, sahip oldukları özellikler ile dâhil oldukları grubun şartlarını iyileştirmek yerine grubun imkânlarını kullanarak hemcinslerinin statü olarak kendilerini geçmemesi için kendilerini hemcinslerinden ve diğer çalışanlardan ayırtırmak ve ön planda olmak için kullanılmaktadırlar. Öyle ki bu durum da zamanla içerisinde bulunduğu iş yeri algoritmasına zarar vermekte ve grubun başarısını düşürmektedir.

Diğer bir durum ise kraliçe arıların kendilerini tüm çalışanlardan soyutlaması ve kabuğuna çekilmesidir. Böyle bir durumda iş yerlerinde yaşanan cinsiyet ayrımcılığı gibi onları kraliçe arı sendromuna iten durumlar ile baş etmeleri ve karşı koymaları zorlaşacaktır. Ayrıca diğer meslektaşları ile özdeşleşmeleri zorlaştıracaktır. Böylece herhangi bir olumsuz durum yaşandığın-

da gerek meslektaşları gerek hemcinslerince aradaki bağın zayıf olmasından dolayı yeterli oranda destek bulamayacaktır (Outten vd., 2009; Haslam vd., 2005).

5. Tartışma ve Değerlendirme

KA-S, örgütsel başarıyı ve iş huzurunu engelleyen; bireysel gelişimi, kariyer ilerlemesini, örgütsel sadakati, örgütsel adalet algısını sınırlayan; dolayısıyla da özellikle modern dönem örgütsel davranış sistemini doğrudan etkileyen bir olgudur. KA-S altında yöneticilerin bulunduğu örgütlerde yaşanan durumlar alan yazından hareketle davranışsal ve psikolojik olarak izleyen paragraflarda tartışılmaktadır.

Davranışsal açıdan bakıldığında son yıllarda çalışma hayatında kadınların var olması, üst düzey yönetici konumlarına gelmeleri ile birlikte davranışlarında farklılaşmalar olması kaçınılmaz bir son olmuştur. Ataerkil bir toplum içerisinde cinsiyet ayrımı gözeterek erkek faktörünün iş hayatını şekillendiren bir unsur olması, kadınların bu süreç içerisindeki var olma çabalarını daha da zorlaştırmıştır. Bu da kayıtsız şartsız kadınların iş hayatında erkek gibi davranışlar sergilemelerine, sert kalıpların altında işletmelerde kendi konumlarını korumalarına ve elbette rakiplerine karşı her zaman gardını almış bir pozisyonda beklemelerine sebebiyet vermiştir. Hal böyleyken KA-S altında çalışma hayatını yürüten bireyler belli başlı tipik davranışlar sergilemeye başlamıştır. Bu davranışlar genelinde birçok işletmede aynı ya da benzerlik oranı yüksek olan davranışlardır. KA-S'nun hâkim olduğu bireylerde çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konan aşağıda sıralanan şu belli başlı göstergeler ortaya çıkmaktadır (Zel, 2002; Derks vd., 2011; Derks vd., 2016; Özilke, 2016; Akduru, 2021):

- Kendi kişisel özelliklerin yerine daha maskülen bir tarz sergilemek
- İşyerindeki cinsiyet rollerini kabullenmek ve meşrulaştırmak
- Astarlarına karşı aşağılayıcı bir tavır ile konuşmak, onları küçük düşürmek, yok saymak
- Profesyonel bir davranış sergilemeyerek hırlarını ön planda tutarak hareket etmek
- Diğer kadın çalışanların hata paylarını arttırmak, onları hata yapmaya sürüklemek
- Birçok konuda gereksiz denetimci, mükemmeliyetçi ve hiçbir şeyden memnun olmamak

- Kendisini astlarından hem psikolojik hem de fiziksel anlamda ayırıştırmak, soyutlamak
- İş yerindeki haksızlıkları, ayrımcılığı görmezlikten gelmek, umursamamak
- İş yerindeki diğer kadın çalışanların yükselmelerini engellemek, onları gereksiz işler ile meşgul ederek başarılarına ket vurmak
- Kendi işlerine odaklanmak yerine diğer kadın çalışanların işleri ile ilgilenmek
- Gözüne kestirdiği ve kendisine, statüsüne karşı rakip konumunda olabilecek kişileri belirleyip onları yok saymak
- Diğer kadın çalışanları sürekli olarak strese sokmak ve gergin bir ortam oluşmasına sebebiyet vermek
- Astları ile arasında herhangi bir iletişim kurmak yerine onları tehdit vb. yollar ile korkutarak isteklerini yaptırmak
- Kadın astlarına destek olmayarak onların önüne engeller çıkartmaktır

Yukarıda sayılan özellikler bu sendroma kapılmış olan birçok kadın çalışmada görülsede kadınlar bu sendroma kapıldığını fark etmez ve davranışlarını normal olduğu düşüncesine kapılır.

Psikolojik açıdan değerlendirildiğinde KA-S literatürde mobing davranışlarından birisi olarak yer almaktadır. Dolayısıyla bu sendromun altında tek bir sebep değil birden fazla psikolojik durum olduğu düşünülmektedir. Yine de tüm psikolojik durumlarda olduğu gibi genelleme yapmak tam anlamıyla doğru değildir. KA-S oluşmuş bireylerin psikolojik açıdan ortak özellikleri arasında kıskançlık, bencillik, yüksek ego, hırs, bipolar bozukluk (çift kişilik), yüksek özgüven, narsist kişilik, şizofreni, melankoli, kararlı/ mücadeleci kişilik, duygusallık, duyarlılık, neşeli kişilik, prezentabl olma ve çok yönlülük gibi hem olumlu hem de olumsuzluk özellikler sayılabilmektedir (Baytunca vd., 2014; Akduru, 2021).

Hem davranışsal açıdan hem psikolojik açıdan KA-S altında bireylerin bulunduğu örgüt iklimlerinin sağlıklı olmadığı sonucuna varılabilir.

Kaynakça

- Achhnani, B. & Gupta, B. (2022). Queen bee: The culprit or the victim of sexism in the organisation? *The British Journal of Administrative Management*.
- Akdöl, B. & Menteş, S. (2017). Kadınların Yönetici Pozisyonlarında Yaşadıkları Zorluklar Ve Lider Üye Etkileşiminde Cinsiyetin Rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 5(3), 859-879. doi:10.15295/bmij.v5i3.158
- Akduru, H. (2021). *Örgütlerde Kraliçe Arı Sendromu ve Kraliçe Arılarla Başa Çıkma Yolları* (Cilt 1). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aksu, M., & Şahin, B. (2022). Kraliçe Arı Sendromu Bağlamında Kadınların Kariyer Yolunda Erilleşme Sorununun Teorik İncelemesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 1(1).
- Apaydın, Ç., Gökgül, M., Alan, A., & Emir, O. (2021). Kraliçe Arı Sendromu, Cam Tavan ve Yılmazlık Arasındaki İlişki: Kadın Öğretmenler. *Mediterranean Journal of Gender and Women's Studies*, 4(2), 130--153.
- Bagilhole, B. (1993). Survivors in a male preserve: a study of British women academics' experiences and perceptions of discrimination in a UK university. *Higher Education*, 26, 431-447
- Baykal Narcıkara, E. (2018). Sosyal Kimlik Teorisi Perspektifiyle Kraliçe Arı Sendromu. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16), 159-175.
- Baytunca, M., Aydın, R., & Erer, S. (2014). Bipolar Bozukluğun Genetik Altyapısı. *The Journal of Pediatric Research*, 1(2), 49-53. doi:10.4274/jpr.02886
- Bickford, N. (2011). *Financial Times*. 05 18, 2023 tarihinde <https://www.ft.com/content/9bc76152-f3f9-11e0-b221-00144feab49a> adresinden alındı
- Biernat, M., & Fuegen, K. (2001). Shifting Standards and the Evaluation of Competence: Complexity in Gender-Based Judgment and Decision Making. *Journal of Social Issues*, 57(4), 707-724. doi:10.1111/0022-4537.00237
- Bower, G. G., Hums, M. A. ve Grappendorf, H. (2015). "Same Story; Different Day: Greatest Challenges of Women Working in Intercollegiate Athletic Administration". *International Journal of Sport Management, Recreation & Tourism*, 19, 12-39.
- Brenner, O., & Tomkiewicz, J. (1989). The Relationship Between Sex Role Stereotypes And Requisite Management Characteristics Revisited. *The Academy of Management Journal*, 32(3), 662-669. doi:10.2307/256439
- Camussi, E., & Leccardi, C. (2005). Stereotypes of working women: the power of expectations. *Social Science Information*, 44(1), 113-140. doi:10.1177/0539018405050463

- Cibibin, C., & Leo, I. (2022). The “Queen Bee Syndrome” in Sports Federations: An Exploratory Investigation of Gender Stereotypes in Italian Female Coaches. *Sustainability*, 14(3), 1596. doi:10.3390/su14031596
- Cooper, V. (1997). Homophily or the Queen Bee syndrome: Female evaluation of female leadership. *Small Group Research*, 28(4), 483-499. doi:10.1177/1046496497284001
- Cooper, V. W. (1997). Homophily or queen bee syndrome female evaluation female leadership. *Small Group Research*, 28(4), 483-499.
- Çelen, O., & Tuna, M. (2021). Konaklama İşletmelerindeki Kadın Çalışanların Kraliçe Arı Sendromu Algılarının Ölçülmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 2127-2148. doi:0.26677/TR1010.2021.838
- Derks, B., Ellemers, N., & Laar, C. (2011). Do sexist organizational cultures create the Queen Bee? *British Journal of Social Psychology*, 519-535. doi:10.1348/014466610X525280
- Derks, B., Ellemers, N., van Laar, C. & de Groot, K. (2011). Do sexist organizational cultures create the queen bee?. *British Journal of Social Psychology*, 50, 519-535.
- Derks, B., Laar, C., & Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 456-469. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.007
- Derks, B., van Laar, C., Ellemers, N. & de Groot, K. (2011). Gender-bias primes elicit queen-bee responses among senior policewomen. *Psychological Science*, 22(10), 1243-1249
- Ellemers, N., Gilder, D., van den Heuvel, H., Maass, A., & Bonvini, A. (2004). The underrepresentation of women in science: Differential commitment or the queen bee syndrome? *British Journal of Social Psychology*, 43, 315-338.
- Ellemers, N., Heuvel, H., Gilder, D., Maass, A. & Bonvini, A. (2004). The underrepresentation of women in science: differential commitment or the queen bee syndrome. *British Journal of Social Psychology*, 43, 315-338.
- Ellemers, N., van den Heuvel, H., de Gilder, D., Maass, A., & Bonvini, A. (2004). The underrepresentation of women in science: Differential commitment or the queen bee syndrome? *British Journal of Social Psychology*. doi:10.1348/0144666042037999
- Elsesser, K. M. & Lever, J. (2011). Does gender bias against female leaders persist? Quantitative and qualitative data from a large-scale survey. *Human Relations*, 64, 1555-1578.

- Er, O., & Adıgüzel, O. (2015). Cam Tavan Gölgesindeki Kraliçe Arılar: Kadınların Kariyer İlerlemelerinde Karşılaştıkları Engeller ve Etkili Liderlik. *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 163-175.
- Esnard, C., & Grangeiro, R. (2020). L'effet Reine des Abeilles : Examen de ses particularités dans une université française. *Communication au 13ème Congrès International de Psychologie Sociale en Langue Française, Lisbonne, Juillet 2020*. Lisbon.
- Faniko, K., Ellemers, N., & Derks, B. (2020). The Queen Bee phenomenon in Academia 15 years after: Does it still exist, and if so, why? *British Journal of Social Psychology*. doi:10.1111/bjso.12408
- Faniko, K., Ellemers, N., & Derks, B. (2016). Queen Bees and Alpha Males: Are successful women more competitive than successful men? *European Journal of Social Psychology*, 46(7), 903–913 . doi:10.1002/ejsp.2198
- Faniko, K., Ellemers, N., & Derks, B. (2017). Nothing Changes, Really: Why Women Who Break Through the Glass Ceiling End Up Reinforcing It. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 43(5), 638–651. doi:10.1177/0146167217695551
- Gomes, M. B., Grangeiro, R. R., & Esnard, C. (2022). Academic women: A study on the queen bee phenomenon. *RAM. RAM Revista de Administração Mackenzie*, 23(2), 1-30.
- Grangeiro, R., Rodrigues, M., Silva, L., & Esnard, C. (2021). Scientific Metaphors and Female Representativeness in Leadership Positions: A Bibliometric Analysis. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(1), 1307-1316. doi:10.5935/rpot/2021.1.19839
- Hasabnis, S. (2017). Problem Face by the Corporate Women Leaders with Special Reference to “Queen Bee Syndrome”. *Online International Interdisciplinary Research Journal*, 7(5), 61-62.
- Haslam, S., Jetten, J., O'Brien, A., & Vormedal, K. (2005). Taking the strain: Social identity, social support, and the experience of stress. *British Journal of Social Psychology*, 44(3), 355-370. doi:10.1348/014466605X37468
- İmamoğlu Akman, G., & Akman, Y. (2016). Kraliçe Arı Sendromu Bağlamında Kadın Öğretmenlerin Kadın Yöneticilere İlişkin Görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(3). doi:10.14686/buefad.v5i3.5000195251
- Jackson, L., Esses, V., & Burris, C. (2001). Contemporary Sexism and Discrimination: The Importance of Respect for Men and Women. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(1), 48–61. doi:10.1177/0146167201271005
- Karabal, M., & Çakı, N. (2022). Çalışma Yaşamında Kadınların Karşısına Çıkan Sosyal ve Psikolojik Engeller: Cam Tavan Sendromu ve Kraliçe Arı Sendromuna İlişkin Tezlerin İncelenmesi. *Journal of Theoretical & Empirical Research on Management*, 1(1), 47-64.

- Karakuş, H. (2014). Kraliçe Arı Sendromu- Pembe Taciz. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 334-356.
- Kattara, H. (2005). Career Challenges for Female Managers in Egyptian Hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(3), 238-251. doi:10.1108/09596110510591927
- Knippenberg, D., Dick, R., & Tavares, S. (2007). Social Identity and Social Exchange: Identification, Support, and Withdrawal From the Job. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(3), 457-477. doi:10.1111/j.1559-1816.2007.00168.x
- Mavin, S. (2006). Venus envy: Problematizing solidarity behaviour and queen bees. *Woman in Management Review*, 21(4), 264-276.
- Okanlawon, G. (1994). Women as strategic decision makers. *Women in Management Review*, 9(4), 25 - 32
- Outten, R., Garcia, D., Schmitt, M., & Branscombe, N. (2009). Coping Options: Missing Links between Minority Group Identification and Psychological Well-Being. *Applied Psychology*, 58(1), 146-170. doi:10.1111/j.1464-0597.2008.00386.x
- Oxford Dictionaries*. (2023). <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/queen-bee>. adresinden alındı
- Örücü, E., Kılıç, R., & Kılıç, T. (2007). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği. *Yönetim ve Ekonomi*, 14(2).
- Özilke, F. (2016). *İş Yaşamında Kadın Savaşları: Kraliçe Arı Sendromu*. 05 19, 2023 tarihinde <http://fusunozulke.com/kralice-ari-sendromu/> adresinden alındı
- Öztürk, U., & Cevher, E. (2015). İş Yerinde Tacizin Pembe Hali: Kadınların Kadınlara Uyguladığı Mobbing. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 151-174.
- Powell, G. N. (1982). Sex-role identity and sex: An important distinction for research on women in management. *Basic and Applied Social Psychology*, 3(1), 67-79.
- Powell, G., & Butterfield, D. (1994). Investigating the “Glass Ceiling” Phenomenon: An Empirical Study of Actual Promotions to. *The Academy of Management Journal*, Vol., 37(1), 68-86. doi:10.2307/256770
- Rones, N., & Steder, F. B. (2018). The Queen Bees And The Women’s Team – A Contextual Examination of Enmity and Friendship Between Military Women. *Kvinder Køn & Forskning*, 27(2-3), 32-48. doi:10.7146/kkf.v27i2-3.110846
- Salles, A., & Choo, E. (2020). Queen Bee phenomenon: a consequence of the hive. *The Lancet*. doi:10.1016/s0140-6736(20)30597-3

- Snipes, R. L., Thomson, N. F. & Oswald, S. L. (2006). Gender bias in customer evaluations of service quality: an empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, 20(4), 274-284.
- Sobczak , A. (2018). The Queen Bee Syndrome. The paradox of women discrimination on the labour market. *Journal of Gender and Power*, 9(1), 54.
- Spears, R., Doosje, B., & Ellemers, N. (1997). Self-Stereotyping in the Face of Threats to Group Status and Distinctiveness: The Role of Group Identification. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23(5), 538-553.
- Staines, G., Tavris, C. & Jayaratne, E. (1973). The queen bee syndrome. *Psychology Today*, 7(8), 55- 60.
- Sterk, N., Meeussen, L., & Van Laar, C. (2018). Perpetuating Inequality: Junior Women Do Not See Queen Bee Behavior as Negative but Are Nonetheless Negatively Affected by It. *Personality and Social Psychology*, 9. doi:10.3389/fpsyg.2018.01690
- Şengül, H., Çınar , F., & Bulut, A. (2019). The Perception of Queen Bee Phenomenon in Nurses; Qualitative Study in Health Sector. *Nigerian Journal of Clinical Practice*, 22(7), 906-912. doi:10.4103/njcp.njcp_308_1
- Taşdelen Baş , M. (2020). Kraliçe Arı Sendromu ve Hemşirelik Mesleği. *Turkish Studies - Social Sciences*, 807-815.
- Terborg, J. R. (1977). Women in management: A research review. *Journal of Applied Psychology*, 62(6), 647-664.
- Ünal, A., Anasori, E., & Çelen , O. (2022). Cam Tavan Mı Yoksa Kraliçe Arı Sendromu Mu? Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 8(58), 674-683. doi:10.31576/smryj.62117
- Van Veelen, R., Veldman, J., Van Laar, C., & Derks, B. (2020). Distancing from a stigmatized social identity: State of the art and future research agenda on self-group distancing. *European Journal of Social Psychology*, 50(6), 1089-1107. doi:10.1002/ejsp.2714
- Wright, S., & Taylor, D. (1999). Success under tokenism: Co-option of the newcomer and the prevention of collective protest. *British Journal of Social Psychology*, 38(1), 369–396.
- Zel, U. (2002). İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(2), 39-48.

Unveiling the Influence of Leader Narcissism on Workplace Stress and Organizational Communication: Insights from the Information Technology Sector

Begüm Al¹

Abstract

This study delves into the intricate relationship between leader narcissism, stress levels, and organizational communication, providing insights into the dynamics of contemporary workplaces. Utilizing a sample survey conducted within an information technology department, participants assessed leader narcissism, job stress, and organizational communication through comprehensive questionnaires. The findings illuminate the positive correlation between the “exploitativeness” dimension of leader narcissism and the “work-family conflict” sub-dimension of job stress, as well as the “feedback” sub-dimension of organizational communication. Similarly, a positive association emerged between the “superiority” dimension of leader narcissism and the “critical communication” sub-dimension of organizational communication. Conversely, a negative relationship was observed between the “self-sufficiency” dimension of leader narcissism and the “information sharing” sub-dimension of organizational communication.

Moreover, a statistically significant negative correlation was identified between the “authority” dimension of leader narcissism and the “role ambiguity” sub-dimension of job stress, while a positive relationship was detected with the “role stress” sub-dimension. These empirical findings underscore the nuanced effects of leader narcissism on job stress and the quality of organizational communication within the workplace. These significant insights offer valuable implications for leadership practices and organizational communication strategies, empowering organizations to address the challenges associated with leader narcissism. The scholarly contribution of this study advances the field of organizational behavior, providing actionable recommendations for leaders and managers striving to cultivate a conducive work environment.

1 Dr, Istanbul Kent University, begum.al@kent.edu.tr, Orcid: 0000-0001-8839-4478

Introduction

Narcissism is a term commonly employed in psychological and sociological research, with its roots traced back to an ancient Greek mythological narrative. This mythological account recounts the tale of a young man named Narcissus, who harbored an obsessive love for his own reflection (Braun, 2017). The term narcissism, deriving from the protagonist's name in the myth, is frequently utilized to signify traits such as excessive self-admiration, preoccupation with one's own self, and tendencies to belittle the significance of others. Its conceptualization has sparked numerous discussions within the domains of modern psychology and social sciences, where diverse theoretical approaches have been employed to investigate this phenomenon. In light of the mythological narrative, Freud approached narcissism from two distinct perspectives: non-clinical narcissism, focusing on individuals' self-love and self-evaluation, and narcissism as a personality disorder. In the realm of organizational psychology, narcissism is defined based on the aforementioned criteria, albeit approached as a personality trait rather than a psychiatric condition. This trait is postulated to exist within all individuals to varying degrees. Paradoxically, narcissists, despite believing in the absence of a fundamental basis for trust in others' love or loyalty, internalize feelings of adequacy, power, beauty, status, prestige, and superiority (Kets De Vries and Miller, 1985). As a personality trait, narcissism engenders an egocentric, self-enhancing, dominant, and manipulative interpersonal orientation (Sedikides et al., 2004). Broadly speaking, narcissistic personality traits encompass a flamboyant yet vulnerable sense of self, wherein the pursuit of success is intertwined with a desire to be admired. Due to deficiencies in empathy, trust, and interest in others, individuals with narcissistic tendencies encounter challenges in fostering interpersonal relationships. A salient feature of narcissistic individuals is their perception of themselves as special and unique. They tend to inflate their abilities, perceiving themselves as more intelligent, creative, and attractive than others, and lay claim to superior leadership potential. Consequently, narcissistic individuals exhibit a natural inclination to vie for leadership positions driven by aspirations to demonstrate their power, garner attention, and showcase their capabilities (Morf and Rhodewalt, 2001). Moreover, they prefer not to assume followership roles unless they possess unwavering confidence in their leadership potential (Zitek and Jordan, 2016). Empirical evidence suggests that individuals possessing narcissistic personality traits are prone to emerge as leaders within group settings, particularly in times of uncertainty (Nevicka et al., 2013; Grijalva et al., 2015).

Research exploring the contributions of leaders characterized by narcissistic personality traits to organizational contexts has yielded divergent outcomes, giving rise to debates surrounding narcissistic leadership. While some scholars (e.g., Blair et al., 2008) classify narcissistic leaders as effective, others (e.g., Maccoby, 2000) contend that leaders exhibiting narcissistic personality traits exert adverse effects on organizations and employees. This study aims to investigate the influence of leader narcissism on workplace stress and organizational communication.

Leadership and Narcissism

Narcissism is examined from two distinct perspectives in the field of leadership. Firstly, researchers (e.g., Campbell et al., 2011; Padilla et al., 2007; Sedikides and Campbell, 2017) have focused on the reasons why narcissistic individuals are selected as leaders. These studies have consistently demonstrated that narcissistic individuals are often chosen as leaders. This phenomenon is often explained by Implicit Leadership Theory (Lord and Maher, 1991). Implicit leadership theory posits that if a person's characteristics align with people's implicit leadership schemas (i.e., leader prototypes), then the likelihood of that person being perceived as a leader is higher. In other words, narcissistic traits such as dominance, confidence, extraversion, and high self-esteem are perceived as congruent with leader prototypes, leading to the perception of narcissistic individuals as possessing leader-like qualities and thus emerging as leaders (Sedikides and Campbell, 2017).

Another factor that could explain why people prefer narcissistic individuals in leadership positions is that narcissists tend to leave positive initial impressions (Ong et al., 2016). This tendency becomes particularly pronounced in short-term evaluations, such as interviews. Positive initial impressions of narcissists arise from the perception that they have high self-esteem (Giacomin and Jordan, 2014). This effect stems from the self-presentation function of self-esteem. People tend to accept self-evaluations reflected in a person's social behavior as valid and reliable sources of information. Therefore, an increase in self-esteem leads to an enhanced perception of popularity (Zeigler-Hill et al., 2014). These positive initial impressions enable narcissistic individuals to receive excessively favorable hiring evaluations, despite not actually possessing the necessary qualifications and having many negative traits. Previous research has revealed that narcissistic individuals hired as managers have less organizational experience compared to other managers, which is an important criterion in the hiring

process (Nevicka et al., 2013). Consequently, factors that encourage promoting narcissists to leadership positions include their determination to attain such positions, the alignment between their own qualities and prototypical leader attributes, and the positive impressions they create in the short term. Although the ascent of narcissists to leadership positions is well-documented and understood, research on the effects of narcissistic individuals in leadership positions on their subordinates has yielded complex results. In other words, studies on the effectiveness of narcissistic leadership emerge at the intersection of two different approaches to narcissism and leadership. According to Kets De Vries and Miller (1985), the influence of the narcissistic personality dimension is present in the behavior of many leaders, and this influence varies from leader to leader. Narcissistic behavior of leaders primarily manifests in their interpersonal communication, exploitative tendencies, and inclination to exercise their authority (Raskin and Hall, 1979).

Despite appearing as a negative personality trait, in some cases, narcissism is argued to not only benefit the narcissistic individual but also the organization as a whole (Chatterjee and Hambrick, 2007; Sedikides and Campbell, 2017). For instance, according to Maccoby (2000), narcissism can be extraordinarily beneficial and sometimes even necessary. Maccoby (2000) differentiates between productive and unproductive narcissism, stating that productive narcissists are individuals who are willing to get the job done, take risks, and can persuade others through their rhetoric. Unproductive narcissists, on the other hand, are individuals who exaggerate their own abilities, avoid seeking advice from others, and indulge in unrealistic fantasies. Therefore, while narcissistic leaders may exhibit visionary qualities, they may lack collaboration skills. This view is also consistent with researchers who argue that narcissistic leadership has both dark and bright sides (Hogan and Kaiser, 2005).

On the dark side of this discussion, narcissism is associated with lower managerial performance ratings (Blair, Hoffman, & Helland, 2008), higher gains and losses associated with capricious and extreme decision-making, resulting in fluctuations in returns (Chatterjee & Hambrick, 2007; Blair et al., 2008), as well as negative aspects such as displaying less organizational citizenship behavior (Judge, Piccolo, & Kosalka, 2006), providing self-benefits at the long-term expense of others and the organization (Campbell, Hoffman, Campbell, & Marchisio, 2005), and engaging in devaluation of others and unethical accounting practices (Amernic & Craig, 2010).

Consequently, narcissistic leadership is often referred to as destructive leadership (Maccoby, 2000).

On the bright side of this discussion, research has defined the positive outcomes of narcissistic leadership as embracing a bold vision (Galvin, Waldman, & Balthazard, 2010). It has been suggested that narcissistic leaders' determination and charisma can be constructive and even necessary in situations characterized by uncertainty and social crises (Campbell & Campbell, 2009; Post, 1986). For example, employees tend to evaluate narcissists as more preferable leaders in uncertain situations (Nevecka et al., 2013). It is proposed that narcissists are perceived as uncertainty reducers and that their negative characteristics can enhance their apparent power and attractiveness as leaders (Nevecka et al., 2013).

Furthermore, Maccoby (2000) argues that today's hectic and chaotic world requires "productive narcissists." In this sense, narcissistic leaders, as charismatic visionaries, can achieve transformative innovation, inspire numerous followers, and represent a solid and stable foundation rather than leaders who preserve the status quo (Maccoby, 2000).

To sum up, narcissism in leadership has been examined from two distinct perspectives. One focuses on why narcissistic individuals are often chosen as leaders, attributing it to Implicit Leadership Theory and the alignment of narcissistic traits with leader prototypes. Additionally, narcissists tend to leave positive initial impressions, leading to favorable hiring evaluations despite lacking necessary qualifications. While research on the effects of narcissistic leaders on subordinates yields complex results, narcissistic behavior manifests in interpersonal communication, exploitative tendencies, and the exercise of authority. While narcissism is generally viewed as negative, it can also have positive outcomes. Productive narcissists are individuals who get the job done, take risks, and persuade others, while unproductive narcissists exaggerate abilities and indulge in unrealistic fantasies. The dark side of narcissistic leadership includes lower performance ratings, capricious decision-making, and unethical practices. On the bright side, narcissistic leaders can embrace a bold vision, be effective in uncertain situations, and drive transformative innovation.

Workplace Stress

As a term, 'job stress' refers to the distress arising from a situation where the requirements of a job are incompatible with the resources provided for its execution. In this equation, both demands or stress factors and job resources can be modified to reduce or prevent job stress (e.g., Yapraklı and Yılmaz,

2007). There are various job stress terms, concepts, models, and theories that can be understood in the process of job stress. This process begins with exposure to stressors. Stressors originating from the work environment can be classified as psychosocial or physical. Psychosocial stress sources may include job demands, job control, job insecurity, bullying, harassment, and similar factors, while physical stress factors include noise and ergonomic risks. Exposure to stress factors can lead to tangible problems. Perceived problems can result in physiological or behavioral short-term negative reactions. Alongside short-term reactions, these problems can increase the risk of long-lasting physiological or behavioral health outcomes. Job stress can affect both neuroendocrine mechanisms directly and indirectly influence health behaviors (Saranya and Sudhahar, 2016).

Job stress is a phenomenon that arises from the interaction between the employee and working conditions (Murphy, 1995). Researchers emphasize the importance of individual characteristics in relation to working conditions as the primary cause of job stress. Accordingly, individual differences such as personality and coping skills play a significant role in predicting whether specific job conditions will create stress. In other words, a situation that is a source of stress for one person may not pose a problem for another person. However, while the importance of individual differences should not be overlooked, scientific evidence demonstrates that certain working conditions are stressful for most people. Such evidence supports placing greater emphasis on working conditions as the primary source of job stress and advocating for job redesign as a primary prevention strategy (Saranya and Sudhahar, 2016).

To sum up, job stress refers to the distress caused by a mismatch between job requirements and available resources. It can be mitigated by modifying both stress factors and job resources. Stressors in the work environment can be categorized as psychosocial or physical, such as job demands, control, insecurity, bullying, and noise. Exposure to stress factors can lead to short-term negative reactions and increase the risk of long-term health issues. Individual characteristics, including personality and coping skills, influence the impact of working conditions on job stress. While individual differences are important, research highlights the significance of working conditions as the primary cause of job stress. Thus, advocating for job redesign as a preventive measure becomes crucial in addressing job stress.

Organizational Communication

Communication enables employees to access information related to their work and enhance their performance. Effective communication increases employee motivation and encourages greater involvement, taking responsibility, and displaying purposeful behaviors. A good leader interacts with their employees through effective communication, informing and directing them. Communication is an important tool in fulfilling the leadership role, enabling leaders to convey their visions to employees, set goals, and promote teamwork. Communication allows different stakeholders to come together, share information, and make decisions collectively. Good communication encourages employees to express their ideas, share their opinions, and collaborate effectively (Berger, 1969). The establishment and functioning of bureaucratic rules influence the flow of internal communication within organizations. Bureaucratic structures prescribe specific communication channels and procedures. The clarity and functioning of rules determine how employees communicate and share information with each other. According to Weber, the rules and hierarchy provided by bureaucracy enhance the effectiveness of internal communication. Having a certain order ensures that employees understand their roles and responsibilities clearly. Additionally, following established procedures ensures the continuity and consistency of communication. This reduces misunderstandings, errors, and uncertainties, thereby increasing the effectiveness of communication. The notion that bureaucratic structures shape the flow and effectiveness of communication helps organizations develop effective communication strategies within a certain order and discipline (Weber, 1978). Good communication enables employees to gather information from various sources and integrate that information. This supports making comprehensive and knowledge-based decisions in the decision-making process. Moreover, communication plays a significant role in the analysis stage of the decision-making process. Good communication ensures accurate transmission and comprehensible sharing of gathered information. This facilitates proper analysis in the decision-making process and evaluation of different perspectives. Another impact of internal communication on the decision-making process is the implementation of decisions. Good communication ensures clear communication and understanding of decisions by employees. Furthermore, it supports monitoring and evaluating results through feedback. This enables effective implementation of decisions and allows for necessary adjustments. Good communication facilitates employees' access to information, encourages sharing of different perspectives, and supports the creation of shared meaning. Additionally, communication networks and channels shape interactions in the

sense-making process and direct the flow of information among employees (Weick, 1995). Regardless of the type of organization, communication is one of the fundamental elements that sustains and continues relationships within the organization. A message conveyed from one person to another not only has an impact on these two individuals but can also have a meaningful effect on the entire organizational system when viewed as a system. Communication between managers and employees is a significant determinant of employees' satisfaction. Organizational communication plays a vital role in the success of an organization (Richmond et al., 2005; FitzPatrick and Valskov, 2015). Defining internal communication presents the challenge of expressing the complexity of communication within the organization. For example, Pace and Faules (1994) suggest that it consists of messages transmitted and interpreted among specific organizational units. An organization consists of communication units that operate within hierarchical relationships and an environment (Pace and Faules, 1994). According to Miller (2015), an organization includes a social collective (or a group of individuals) that coordinates activities to achieve individual and collective goals, necessitating communication. Accordingly, communication among individuals within the organization and with others in the broader organizational context constitutes organizational communication. Kock's Multiple Channel Communication Model suggests that communication occurs through various channels, and the communication effect varies depending on the richness level of the communication channels. The model ranks communication channels in terms of richness, with face-to-face communication being the richest and written communication, such as email, being less rich. Kock also argues that the richness of communication channels affects the level of agreement, empathy, and interaction in communication (Kock, 2004). The increasing trend of remote work triggered by the Covid-19 pandemic has brought about permanent changes in internal communication methods. Traditional face-to-face communication has been replaced by virtual communication tools, video conferencing applications, instant messaging platforms, and other technologies that offer more interaction opportunities. It is also observed that organizations are turning to the use of more visual and auditory content in communication processes. Enriched media content supports text-based communication, enhancing the impact of communication and facilitating better understanding of messages. In the future, we can anticipate that organizations will invest more in digital platforms that support and strengthen communication in remote work environments. The use and functionality of communication tools will play a critical role in the effectiveness of organizational communication. Organizations will focus on

providing user-friendly, secure, and easily accessible digital communication tools to enable effective communication among employees.

Methodology

Research Universe

In this study, the information technology department of a private bank was selected, which consists of a total of 65 team leaders and 370 team members and located in Istanbul, Türkiye. The study did not employ sampling, and the surveys were conducted among all the mentioned employees. The first survey, the Narcissistic Personality Inventory, was conducted with a total of 65 team leaders. The second survey, the Job Stress Scale and Organizational Communication Scale, was administered to 370 team members.

Data Collection Instruments

In this research, two different surveys were created using the survey method. The first survey aims to measure the dimensions and levels of narcissistic personality of team leaders. This survey consists of two parts: a demographic questionnaire and the Narcissistic Personality Inventory. The demographic questionnaire includes three questions such as gender, age, and marital status, which are used to determine the participants' profiles. To measure participants' narcissistic personality traits, the Narcissistic Personality Inventory (NPI), developed by Raskin and Hall (1979) and revised by Ames et al. (2006), was used. The revised version of the scale contains a total of 16 items and six sub-dimensions: Exhibitionism, Exploitativeness, Superiority, Self-sufficiency, Entitlement, and Authority. The Narcissistic Personality Inventory is a scale of comparative type, and the items consist of paired choices.

The second survey was administered to team members who responded to the narcissistic personality inventory filled out by team leaders. The purpose of this survey is to measure team members' levels of job stress and perceptions of organizational communication. By examining the relationship between the results of the first and second surveys, the study aims to reach a conclusion.

The survey conducted among team members consists of three different forms. The first form is the demographic questionnaire, which is used to determine the participants' profiles. This form includes three questions such as gender, age, and marital status.

The second form includes a scale created to determine job stress. This scale was developed by Yapraklı and Yılmaz (2007) by considering relevant studies in the literature and industry. The scale consists of a total of 31 questions and four sub-dimensions: role conflict, role ambiguity, work-family conflict, and role stress. A 5-point Likert scale was used to answer the questions related to job stress, with the first statement of the scale being “strongly disagree” and the last statement being “strongly agree”.

The third form includes a scale used to determine organizational communication. This scale was developed by Miles et al. (1996) and translated into Turkish by Yüksel (2013) after reliability and validity studies. The scale consists of a total of 24 statements and five sub-dimensions: information, goal setting, critical communication, primary relationships, and feedback. A 5-point Likert scale was also used to answer the questions related to organizational communication, with the first statement of the scale being “strongly disagree” and the last statement being “strongly agree”.

In this way, the surveys used in the study represent an approach that aims to measure the narcissistic personality dimensions of team leaders and the levels of job stress and perceptions of organizational communication among team members.

Data Analysis

The data obtained within the framework of this research were analyzed using the SPSS program. In the analysis process, the reliability of the scales was measured through Cronbach’s alpha analysis. In this step, confirmatory factor analysis was conducted for each scale to determine the reliability levels of the scale sub-dimensions and questions.

Subsequently, descriptive analysis was performed for each scale to determine the levels of narcissistic personality traits of team leaders participating in the first survey and the levels of job stress and perceived effectiveness of organizational communication of team members participating in the second survey. This stage aimed to describe the results of each scale in detail. Finally, the relationship between the results of the first and second surveys, that is, the relationship between the levels of narcissistic personality traits of team leaders and the perceptions of job stress and organizational communication effectiveness of team members, was examined. Correlation and regression analyses were utilized to determine this relationship. These analyses contributed to the statistical evaluation of the obtained data and understanding the relationships between them.

Findings

The findings of this study shed light on the effects of leader narcissism on workplace dynamics, specifically focusing on job stress levels and organizational communication. Through statistical and regression analyses, several significant relationships were identified, providing valuable insights into the impact of leader narcissism on these variables.

Table 1. Demographic Characteristics of Team Leaders

		(%)
Gender	Female	48
	Man	52
Age	18-25	2
	26-35	22
	36-45	71
	46+	5
Marital Status	Married	52
	Single	48

The above table provides information about the demographic characteristics of a total of 65 team leaders included in the study. The findings in the table indicate that the gender distribution of the participating team leaders is 48% female and 52% male. Additionally, it was determined that the majority (71%) falls within the age range of 36-45 and that 52% of them are married.

Table 2. Demographic Characteristics of Team Members

		Yüzde (%)
Gender	Female	43
	Man	57
Age	18-25	4
	26-35	69
	36-45	24
	46+	3
Marital Status	Married	55
	Single	45

The table above provides information about the demographic characteristics of the total of 370 team members included in the study. According to the findings in the table, it can be observed that the gender distribution of the participant members is 43% female and 57% male. Additionally, it has been determined that the majority (69%) falls within the age range of 26-35 and that they are married (55%).

Table 3. Factor and Reliability Analysis of the Narcissistic Personality Inventory

Factor Name	Factor Items	Factor Loadings	Reliability (Cronbach Alpha)
Exhibitionism	NKE-2	,857	.898
	NKE-7	,864	
	NKE-11	,864	
Exploitativeness	NKE-5	,848	.945
	NKE-9	,787	
	NKE-14	,889	
Dominance	NKE-1	,864	.880
	NKE-3	,987	
	NKE-16	,876	
Self-Sufficiency	NKE-8	,848	.858
	NKE-13	,877	
	NKE-15	,865	
Assertion of Rights	NKE-6	,890	.915
	NKE-10	,863	
Authority	NKE-4	,859	.884
	NKE-12	,927	
Narcissistic Personality Inventory / Total Reliability			.905

Reliability Analysis Results of the Narcissistic Personality Inventory indicate that the scale has a reliability coefficient of 0.905. This result indicates that the scale is highly reliable. Furthermore, factor analysis

conducted on the scale revealed the presence of six distinct subscales. The reliability coefficients of the subscales range from 0.880 to 0.945.

Table 4. Factor and Reliability Analysis of the Job Stress Scale

Factor Name	Factor Items	Factor Loadings	Reliability (Cronbach Alpha)
Role conflict	İS-1	,846	.868
	İS-2	,857	
	İS-3	,948	
	İS-4	,943	
	İS-5	,935	
	İS-6	,823	
	İS-7	,849	
	İS-8	,800	
Role ambiguity	İS-9	,848	.803
	İS-10	,867	
	İS-11	,789	
	İS-12	,776	
	İS-13	,746	
	İS-14	,746	
Work-family conflict	İS-15	,865	.854
	İS-16	,874	
	İS-17	,847	
	İS-18	,889	
Role stress	İS-19	,902	.902
	İS-20	,927	
	İS-21	,915	
	İS-22	,946	
	İS-23	,835	
	İS-24	,935	
	İS-25	,932	
	İS-26	,925	
	İS-27	,833	
	İS-28	,838	
	İS-29	,861	
	İS-30	,894	
	İS-31	,901	
Workplace Stress Inventory / Total Reliability			.886

According to the reliability analysis results conducted for the Job Stress Scale, the reliability coefficient of the scale was found to be 0.886. This result

indicates that the scale is highly reliable. Additionally, through the applied factor analysis, a total of four separate sub-dimensions were identified. The reliability coefficients of these sub-dimensions range from 0.803 to 0.902.

Table 5. Factor and Reliability Analysis of the Organizational Communication Scale

Factor Name	Factor Items	Factor Loadings	Reliability (Cronbach Alpha)
Information sharing	Öİ-1	,926	.915
	Öİ-2	,957	
	Öİ-3	,898	
	Öİ-18	,943	
	Öİ-19	,935	
	Öİ-24	,923	
Goal setting	Öİ-4	,948	.987
	Öİ-9	,887	
	Öİ-10	,989	
	Öİ-11	,976	
	Öİ-12	,916	
Critical communication	Öİ-13	,965	.931
	Öİ-14	,935	
	Öİ-20	,937	
	Öİ-21	,943	
	Öİ-22	,920	
Primary relationships	Öİ-5	,948	.964
	Öİ-6	,923	
	Öİ-7	,965	
	Öİ-8	,983	
Feedback	Öİ-15	,933	.916
	Öİ-16	,901	
	Öİ-17	,951	
	Öİ-23	,994	
Organizational communication scale / Total reliability			.965

Reliability Analysis Results for the Organizational Communication Scale indicate a reliability coefficient of 0.965. This result indicates that the scale

is highly reliable. Furthermore, factor analysis was conducted, revealing the presence of five distinct subdimensions. The reliability coefficients for these subdimensions range from 0.915 to 0.987.

Table 6. Descriptive Statistics

		N	Min.	Max.	Avg.	Standard deviation
Narcissistic Personality Inventory	Exhibitionism	65	0,00	3,00	1,10	,3556
	Exploitativeness	65	0,00	3,00	1,80	,3566
	Dominance	65	0,00	3,00	1,85	,2355
	Self-Sufficiency	65	0,00	3,00	1,83	,2643
	Assertion of Rights	65	0,00	2,00	1,65	,2352
	Authority	65	0,00	2,00	1,95	,2346
Workplace Stress	Role conflict	370	1,00	5,00	3,60	,4567
	Role ambiguity	370	1,00	5,00	4,75	,2461
	Work-family conflict	370	1,00	5,00	4,45	,3677
	Role stress	370	1,00	5,00	4,65	,1456
Organizational Communication	Information sharing	370	1,00	5,00	3,80	,3225
	Goal setting	370	1,00	5,00	4,15	,2356
	Critical communication	370	1,00	5,00	3,65	,3766
	Primary relationships	370	1,00	5,00	3,50	,2506
	Feedback	370	1,00	5,00	3,25	,3744

The above table presents descriptive statistics regarding the scales and sub-dimensions. According to the obtained results, the sub-dimension with the highest mean score in the narcissistic personality inventory is “Authority” (mean = 1.95), while the sub-dimension with the lowest mean score is “Exhibitionism” (mean = 1.10). In the job stress scale, the sub-dimension of “Role ambiguity” (mean = 4.75) has the highest mean score, whereas the sub-dimension of “Role conflict” (mean = 3.60) has the lowest mean score. In the organizational communication scale, the sub-dimension of “Goal set-

ting” (mean = 4.15) has the highest mean score, whereas the sub-dimension of “Feedback” (mean = 3.25) has the lowest mean score.

Table 7. Relationship Between Narcissistic Personality Traits, Job Stress, and Organizational Communication - Correlation Analysis Results

		Exhibitionism	Exploitativeness	Dominance	Self-Sufficiency	Assertion of Rights	Authority	Narcissistic Personality Inventory / Total
Role conflict	Pearson (r)	,535	,546	,535	,570	,643	-,467	,678
	Sig. (p)	,174	,357	,677	,336	,245	,090	,467
Role ambiguity	Pearson (r)	,345	,532	-,897	-,367	-,550	-,268**	-,566
	Sig. (p)	,532	,357	,488	,336	,245	,001	,067
Work-family conflict	Pearson (r)	,415	,646**	,797	-,546	,784	,346	,546
	Sig. (p)	,100	,012	,174	,357	,789	,073	,357
Role stress	Pearson (r)	,579	,466	,654	,578	,785	,644**	,578
	Sig. (p)	,296	,357	,377	,226	,245	,010	,226
Workplace Stress / Total	Pearson (r)	,754	,678	,654	,546	,786	,543	,677
	Sig. (p)	,566	,467	,677	,445	,546	,080	,464
Information Sharing	Pearson (r)	-,799	-,566	-,125	-,564**	-,466	-,574	-,532
	Sig. (p)	,678	,067	,099	,000	,478	,113	,415
Goal Setting	Pearson (r)	-,789	,543	-,579	-,356	,325	,112	,100
	Sig. (p)	,568	,368	,364	,467	,454	,134	,579
Critical communication	Pearson (r)	,333	,568	,374**	,394	,457	,446	,296
	Sig. (p)	,062	,643	,000	,545	,356	,064	,754
Primary Relationships	Pearson (r)	-,678	-,456	-,564	-,546	-,654	-,784	-,566
	Sig. (p)	,467	,252	,077	,457	,637	,789	,799
Feedback	Pearson (r)	,566	,568**	,125	-,248	,125	,085	,678
	Sig. (p)	,067	,023	,089	,656	,099	,245	,089
Organizational Communication / Total	Pearson (r)	,125	,467	,543	,743	,567	,786	-,687
	Sig. (p)	,086	,357	,065	,069	,347	,078	,078

The purpose of this study is to examine the relationship between narcissistic personality traits of team leaders and job stress and organizational communication levels of team members. The correlation analysis results conducted for this purpose are presented in the table above.

According to the obtained findings, a positive and statistically significant relationship ($r=.646, p=.012<.05$) was found between the sub-dimension of “exploitativeness” of the narcissistic personality inventory and the sub-dimension of “work-family conflict” of the job stress scale. Additionally, a positive and statistically significant relationship ($r=.568, p=.023<.05$) was observed between the sub-dimension of “exploitativeness” of the narcissistic personality inventory and the sub-dimension of “feedback” of the organizational communication scale.

Furthermore, a positive and statistically significant relationship ($r=.374, p=.000<.05$) was found between the sub-dimension of “superiority” of the narcissistic personality inventory and the sub-dimension of “critical communication” of the organizational communication scale. In contrast, a negative and statistically significant relationship ($r=-.564, p=.000<.05$) was observed between the sub-dimension of “self-sufficiency” of the narcissistic personality inventory and the sub-dimension of “information sharing” of the organizational communication scale. Lastly, a negative and statistically significant relationship ($r=-.268, p=.001<.05$) was identified between the sub-dimension of “authority” of the narcissistic personality inventory and the sub-dimension of “role ambiguity” of the job stress scale. Additionally, a positive and statistically significant relationship ($r=.644, p=.010<.05$) was found between the sub-dimension of “authority” and the sub-dimension of “role stress” of the job stress scale.

Table 8. Regression Analysis Results on the Impact of Narcissistic Personality Traits on Sub-Dimensions of Job Stress

	R ²	B	Sig (p)
* Exploitativeness → Work-family conflict	.275	-.599	.012
* Authority → Role ambiguity	.346	.635	.001
* Authority → Role stress	.378	-.623	.010

* Dependent variable

The table presented above displays the results of regression analyses conducted to determine the effects of narcissistic personality traits of team leaders on job stress and its sub-dimensions among team members.

According to the analysis results, it is observed that the “exploitativeness” traits of team leaders have a statistically significant and negative effect on the sub-dimension of job stress, namely “work-family conflict” ($\beta = -.599$, $p = .012 < .05$). Furthermore, it has been determined that the “authority” traits within the narcissistic personality traits of team leaders have a positive effect on one of the sub-dimensions of job stress, namely “role ambiguity” ($\beta = .635$, $p = .001 < .05$). Additionally, it has been found that the “authority” traits have a statistically significant and negative effect on another sub-dimension of job stress, namely “role stress” ($\beta = -.623$, $p = .010 < .05$).

Table 9. Effect of Narcissistic Personality Traits on Sub-Dimensions of Organizational Communication - Regression Analysis Results

	R ²	β	Sig (p)
* Exploitativeness → Feedback	.245	.637	.023
*Dominance → Critical communication	.367	.563	.000
* Self-Sufficiency → Information Sharing	.356	-.572	.000

Table 9 presents the results of regression analyses conducted to determine the influence of narcissistic personality traits in team leaders on organizational communication and its sub-dimensions among team members. According to the analysis results, it is observed that team leaders’ “exploitativeness” traits have a statistically significant and positive effect on the sub-dimension of “feedback” within organizational communication ($\beta = .637$, $p = .023 < .05$). Additionally, it is found that team leaders’ “dominance” traits, which are part of their narcissistic personality, have a statistically significant and positive impact on the sub-dimension of “critical communication” ($\beta = .563$, $p = .000 < .05$). Lastly, the analysis reveals a statistically significant and negative influence of team leaders’ “self-sufficiency” traits, included in their narcissistic personality, on the sub-dimension of “information sharing” within organizational communication ($\beta = -.572$, $p = .000 < .05$).

Conclusion

Examining the effects of leaders’ personality traits on workplace dynamics has garnered increasing attention in contemporary research. In this regard, leader narcissism has emerged as a significant research area, particularly in the field of organizational behavior. This study systematically investigates the impact of leader narcissism on levels of job stress and organizational communication. Surveys were administered to participants to assess leader narcissism, job stress levels, and organizational communication. The collect-

ed data were subjected to statistical and regression analyses. The findings of this research reveal a positive relationship between the “exploitativeness” dimension of leader narcissism and the “work-family conflict” sub-dimension of the job stress scale, as well as the “feedback” sub-dimension of the organizational communication scale. Additionally, a positive relationship is observed between the “superiority” dimension of leader narcissism and the “critical communication” sub-dimension of the organizational communication scale. These findings highlight narcissistic leaders’ tendency to portray themselves as superior through critical communication and emphasize their behavior of providing negative feedback. Furthermore, it was found that the “self-sufficiency” dimension of leader narcissism exhibited a negative relationship with the “information sharing” sub-dimension of the organizational communication scale, indicating deficiencies in providing positive feedback among narcissistic leaders. Lastly, while the “authority” dimension of leader narcissism showed a positive relationship with the “role ambiguity” sub-dimension of the job stress scale, it exhibited a negative relationship with the “role stress” sub-dimension. These findings explain that individuals working under authoritarian figures may possess effective task understanding, yet they may still experience stress while performing their tasks due to increased role ambiguity. The results underscore the significant impact of leader narcissism on stress levels and organizational communication in the workplace. These findings provide a fundamental basis for the development of leadership training programs and human resource management strategies aimed at mitigating the negative effects of narcissistic leaders. Specifically, it is recommended to provide training that emphasizes the importance of work-life balance to leaders, focuses on reducing exploitative behaviors, and improves feedback processes. Additionally, organizing training programs that facilitate the effective distribution of tasks and responsibilities and reduce role ambiguity can be crucial steps. Technological advancements provide further opportunities to develop approaches that aim to mitigate the negative effects of narcissistic leaders. For instance, technologies such as artificial intelligence and data analytics can be utilized to monitor and evaluate leader behaviors, thus enabling more objective and data-driven insights regarding narcissistic leaders. Furthermore, paying more attention to the selection process for leadership positions can enable early detection of individuals with narcissistic tendencies. In conclusion, organizations can implement more effective measures to minimize the impact of narcissistic leaders and foster a healthier leadership culture. Considering the limitations of this study, future research is recommended to expand on the current findings by using larger sample groups and examining different sectors. Future research should consider

conducting studies with larger samples and in different sectors to further explore the relationships between leader narcissism and other variables. Such investigations will contribute to a more comprehensive understanding of the effects of leader narcissism in the workplace and provide important guidance for management practices.

References

- Amernic, J.H. and Craig, R.J. (2010). Accounting as a facilitator of extreme narcissism. *Journal of Business Ethics*, 96(1), 79-93.
- Ames, D.R., Rose, P. and Anderson, C.P. (2006). The NPI-16 as a short measure of narcissism. *Journal of Research in Personality*, 40(4), 440-450.
- Berger, P. L., Luckmann, T., & Zuleta, S. (1968). *La construcción social de la realidad (Vol. 975)*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Blair, C.A., Hoffman, B.J. and Helland, K.R. (2008). Narcissism in organizations: a multisource appraisal reflects different perspectives. *Human Performance*, 21, 254-276.
- Braun, S. (2017). Leader Narcissism and Outcomes in Organizations: A Review at Multiple Levels of Analysis and Implications for Future Research. *Frontiers in Psychology*, 8(773), 1-22.
- Campbell, W.K. and Campbell, S.M. (2009). On the self-regulatory dynamics created by the peculiar benefits and costs of narcissism: A contextual reinforcement model and examination of leadership. *Self and Identity*, 8(2-3), 214-232.
- Campbell, W.K., Bush, C.P., Brunell, A.B. and 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.
- Campbell, W.K., Hoffman, B.J., Campbell, S.M. and Marchisio, G. (2011). Narcissism in organizational contexts. *Human Resource Management Review*, 21(4), 268-284.
- 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.
- FitzPatrick, L. and Valskov, K. (2015). *Internal Communications: A Manual for Practitioners*. Seattle, WA: Amazon Digital Services.
- Freud, S. (1957). On narcissism: an introduction, in J. Strachey (Eds.). *The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud*, London: Hogarth Press, ss. 67-104.
- Galvin, B.M., Waldman, D.A. and Balthazard, P. (2010). Visionary communication qualities as mediators of the relationship between narcissism and attributions of leader charisma. *Personnel Psychology*, 63(3), 509-537.
- Giacomin, M. and Jordan, C.H. (2014). Down-regulating narcissistic tendencies: Communal focus reduces state narcissism. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 40(4), 488-500.
- Grijalva, E., Harms, P.D., Newman, D.A., Gaddis, B.H. and Fraley, R.C. (2015). Narcissism and leadership: A meta-analytic review of linear and nonlinear relationships. *Personnel Psychology*, 68(1), 1-47.

- Hogan, R. and Kaiser, R.B. (2005). What we know about leadership. *Review of Gen. Psychol.* 9, 169-180.
- Judge, T.A., LePine, J.A. and Rich, B.L. (2006). Loving yourself abundantly: relationship of the narcissistic personality to self-and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 762-776.
- Kets De Vries, M.F.R. and Miller, D. (1985). Narcissism and leadership - an object relations perspective. *Human Relations*, 38, 583-601.
- Lord, R.G. and Maher, K.J. (1991). *Leadership and information processing: linking perceptions and performance*. Boston: Routledge.
- Maccoby, M. (2000). Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons. *Harvard Business Review*, 78(1), 68-78.
- Miller, K. (2015). *Organizational Communication: Approaches and Processes*. 7th Ed. Belmont, CA: Cengage/Wadsworth
- Morf, C. C., & Rhodewalt, F. (2001). Unraveling the paradoxes of narcissism: A dynamic self-regulatory processing model. *Psychological inquiry*, 12(4), 177-196.
- Murphy, L.R. (1995). Managing job stress: an employees assistance/human resource management partnership. *Personel Review*, 24(1), 41-50.
- Neuvicka, B., De Hoogh, A.H.B., Van Vianen, A.E.M. and Ten Velden, F.S. (2013). Uncertainty enhances the preference for narcissistic leaders. *European Journal of Social Psychology*, 43, 370-380.
- Ong, C.W., Roberts, R., Arthur, C.A., Woodman, T. and Akehurst, S. (2016). The leadership is sinking: a temporal investigation of narcissistic leadership. *Journal of Personality*, 84, 237-247.
- Pace, R. and Faules, D. (1994). *Organizational Communication*. 3rd Ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Padilla, A., Hogan, R. and Kaiser, R.B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.
- Post, J.M. (1986). Narcissism and the charismatic leader-follower relationship. *Political Psychology*, 7(4), 675-688.
- Raskin, R. N., & Hall, C. S. (1979). A narcissistic personality inventory. *Psychological reports*, 45(2), 590-590.
- Richmond, V., McCroskey, J. and McCroskey, L. (2005). *Organizational Communication for Survival: Making Work, Work*. Boston, Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Saranya, E. and Sudhahar, J.C. (2016). Job stress: causes, consequences and prevention. *International Journal of Exclusive Management Research*, 6(2), 1-13.

- Sedikides C. and Campbell W.K. (2017). Narcissistic force meets systemic resistance: the energy clash model. *Perspectives on Psychological Science*, 12(3), 400-421.
- Sedikides, C., Rudich, E.A., Gregg, A.P., Kumashiro, M. and Rusbult, C. (2004). Are normal narcissists psychologically healthy?: self-esteem matters. *Journal of Personal Society Psychology*, 87, 400-416.
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology* (Vol. 2), Berkeley: University of California Press.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3), California: Sage Publications.
- Yapraklı, Ş. ve Yılmaz, M.K. (2007). Çalışanların iş stresi algılarının iş tatminleri üzerindeki etkisi: Erzurum’da ilaç mümessilleri üzerinde bir saha araştırması. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 155-183.
- Zeigler-Hill, V., Enjaian, B., Holden, C.J. and Southard, A.C. (2014). Using self-esteem instability to disentangle the connection between self-esteem level and perceived aggression. *Journal of Research in Personality*, 49, 47-51.
- Zitek, E.M. and Jordan, A.H. (2016). Narcissism predicts support for hierarchy (At Least When Narcissists Think They Can Rise To The Top). *Social Psychological and Personality Science*, 7(7), 707-716.

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Güncel Konular

ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR
Current Issues

Editör: Dr. Yasemin Gülbahar

 ÖZGÜR
YAYINLARI

