

İşyeri Sosyal Cesaret Davranışları

Yasemin Gülbahar¹

Özet

Cesaret davranışlarına yönelik ilgi her ne kadar insanoğlunun varlığı kadar eski ise de akademik bağlamda cesaretin potansiyel işyeri etkisine yönelik ampirik çalışmalar henüz başlangıç aşamasında ve kavramın içeriğine yönelik sunduğu veri açısından da yeterli değildir. Sosyal cesaret davranışlarını örgütteki hayırsever davranışların ötesinde örgüte zarar veren davranışların karşısında bireysel temelli bir mücadele yöntemidir. Büyük Beş Kişilik boyutları ile ilişkilendirilen bu davranışların örgüt ortamında bireysel ve örgütsel pek çok pozitif sonuçları ortaya konmuştur. bu bağlamda bu çalışmanın amacı sosyal cesaret davranışlarının kapsamı ve önemini belirterek örgütsel ortamdaki ortaya çıkış nedenleri ve sonuçlarını ortaya koymaktır.

GİRİŞ

Sosyal cesaret davranışları, bireyin sosyal iyi-olma haline (ör. ilişkiler, kamu imajı) yönelik önemli risk taşıyan ve öncelikle toplum yanlısı nedenlerle gerçekleştirilen bilinçli ve kasıtlı eylemler olarak ifade edilmektedir (Detert ve Bruno, 2017; Howard, 2019). Örgütsel ortamda bu davranışlar bireyin belirli olumsuz sonuçları öngörmesine rağmen hatalarını kabul etmesi, olumsuz dahi olsa endişelerini duyurması ya da sapkın bir iş arkadaşını şikayet etmesi gibi davranışları içermektedir (Howard vd., 2022). Bu davranışların örgütsel yansımaları konusunda farklı görüşler mevcuttur ve genel olarak örgütsel vatandaşlık alanında değerli davranışlar olarak görülmektedir (Larsen ve Giles, 1976; Hannah vd., 2011). Fakat bu cesaret örneğinin olumsuz özelliklerle de ilişkili olduğuna yönelik bilgiler mevcuttur. Örneğin narsisizmin sosyal cesaret üzerinde doğrudan ve dolaylı etkileri belirlenmiştir (Howard vd., 2022).

1 Dr., Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı., yaseminn@windowslive.com,
ORCID: 0000-0002-0214-3983

Cesaret ile ilgili yabancı literatür kavramın antik yunan kökeni üzerine odaklanmaktadır. M.Ö. 8 ve 7. yy.'a dayanan kavram kahramanlık ve soyluluk kapsamında açıklanarak bireyin dünyadaki yerini belirlemesi şeklinde daha bireysel ve bencil bir anlamla ifade edilmiştir. Eflatun ve Aristoteles ile de kavram ölçülülük boyutunu kazanarak korkusuzluk (düşüncesizlik) ile korku arasında olma şeklinde tanımlanmıştır.

İslami bakış açısına göre kavram bireysellik ve bireysel kazançların ötesinde tutularak sahip olunan gücün öfke, hırs ve bencillik ile kazanç sağlamanın ötesinde insan onurunu koruyarak, korkaklık yapmadan gücün ölçülü kullanılması şeklinde ele alınmıştır (örn. Kindî, 2014; Râzî, 2016; Fârâbî, 1961). İslami görüşte cesaretin iki uç noktaları olan ataklık ve korkaklık nefsin olumsuz iki ucunu ve nefsin öfke gücünün yansımaları temsil ettiği için tavsiye edilmeyerek karşı çıkmıştır (İbn Miskeveyh, 2017). Ayrıca, bireyin davranışlarını iffet, cesaret, hikmet ve adalet erdemleriyle kemale erdirmesinin gerekliliğine işaret edilmektedir (İbn Sînâ, 2015, s. 367-370).

18. ve 19. yüzyıllarda kavrama yönelik yeni bakış açıları modern teorileştirme ve ampirik araştırmaların çoğunun temelini oluşturmuştur. Bu noktada kavrama boyutları açısından yaklaşım ve erken çalışmalar olsa da ahlaki cesaret boyutu ele alınmıştır (Kidder, 2005; Miller, 2002). Her ne kadar kavrama teorik bir yaklaşım ele alınmış olsa da ahlaki cesaret sadece toplum tarafından kabul edilmeyen romantik ilişkiler çerçevesinden irdelenmiştir. Böylece ilk tanımlamalar ahlaki cesareti sosyal tepki veya aşağılanma riskine isteklilik olarak kavramsallaştırmıştır (Sidgwick, 1981). Sonraki tanımlarda ise, “rahat olmadığında ya da sadece kendin amaçlı olsa dahi harekete geçme kararlılığı” olarak tanımlanmıştır (Rossouw, 2002, s. 414). Kavramın bu ilk tanımları farklı kültür ve toplumlar açısından kabul noktasında olumsuzluklar içermektedir. Bir sonraki aşamada ise psikolojik cesaret ilgi kazanmış ve bu kavram daha iyi bir insan ya da çalışan olmak için zor bir görevi üstlenmek şeklinde ele alınmıştır (Putman, 1997). Kavram zamanla psikolojinin farklı alanlarında (Evans ve White, 1981) ve sonrasında da tıp ve askeri alanda (Adler ve Hansen, 2012; Cox vd., 1983) kullanılmıştır.

Sosyal ve ahlaki açıdan konu uzun süredir araştırılmış olsa da örgütsel ortamda konunun önemine dair çok az araştırma yapılmıştır (Detert ve Bruno, 2017; Holmes ve Howard, 2022). Yönetim alanında kavram 21 yüzyılda ilgi görmeye başlamıştır. Kavrama yönelik yaklaşım öncelikle yönetsel bir yetkinlik çerçevesinde, sonrasında ise yönetici liderlik temeli kurumsal rekabet, kimlik süreci ve birey-örgüt ilişkileri açısından ele alınmıştır (Detert ve Bruno, 2017, s. 598).

Önemli bir nokta kavramın bireydeki yansımasındaki iki uçlu sonucu nedeni ile örgütsel yansıması ile ilgilidir. Yani, cesaret davranışlarının örgütsel ortamda birbirine zıt sonuçlar doğurma olasılığıdır. Örneğin, örgüt ortamındaki öncül ve sonuçlarına yönelik bazı çalışmalar bulunmaktadır (Howard & Cogswell, 2019; Koerner, 2014). Bu çalışmalarda cesaret davranışlarını motive eden öncüllerin aynı zamanda sapkın davranışları da motive ettiği sonucu elde edilmiştir (Pury vd., 2015). Bu oldukça önemli aynı zamanda da davranışların karanlık noktasına dikkat çeken bir sonuçtur.

CESARET KAVRAMI ve BOYUTLARI

Cesaretin en yaygın kabul gören akademik tanımı cesareti “(a) istekli, kasıtlı bir eylem (b) birey için önemli tehlike, zorluk veya risk içeren durum ve (c) öncelikle asil bir iyiliği veya ahlaki açıdan değerli bir amacı gerçekleştirmek için motive edilmiş bir durum” (Rate, 2010, s. 47; Holmes ve Howard, 2022) olarak ifade etmektedir. Cesaret, prososyal niyetle gerçekleştirilen kasıtlı, bilinçli ve riskli bir davranıştır. Dahası, bir kişilik özelliği olarak ifade edilmektedir (Rate vd., 2007; Rate, 2010). Koerner (2014) cesareti “davranışların, bilişlerin ve duyguların bir kümesi” olarak ifade eder (s. 64). Cesaret davranışlarını anlak gösterilen cesarettten ayıran en önemli özelliği bu davranışların tekrarlayan nitelikte olmasıdır (Pury ve Starkey, 2010). Bu sebeple cesaret sadece bir kişilik özelliği değil aynı zamanda bir süreç özelliği göstermektedir (Rate, 2010). Cesur davranışların dört özelliği bulunmaktadır (a) kasıt, (b) tedbir, (c) risk (d) ve asil niyetler (Rate vd., 2007). Bahsedilen asil niyetler ise toplum yanlısı niyet ve davranışlar olarak açıklanmaktadır (Howard ve Alipour, 2014). Bockorny (2015), cesaretin dört özelliğinden kasıt kriterinin cesaretin kilit noktası olduğunu vurgulamaktadır. Bu tanımlara ek olarak Detert ve Bruno (2017), bu eylemlerin çalışma alanıyla ilgili olması durumunda “iş yeri cesareti”nden bahsedilebileceğini eklemiştir.

Cesaret ile ilgili tanımlar dikkate alındığında, cesaret davranışlarının oluşumu özellik olarak cesaretin mevcudiyetine bağlıdır. Cesaretin bireysel tezahürü ancak davranışa yansıması ile gerçekleşir ve örgüt ortamında ancak davranışsal cesarettten bahsedilebilir. Cesaret davranışları özellik davranışına göre daha esnek bir yapıdadır ve örgüt içinde öncüllerden daha fazla etkilenir (Howard ve Cogswell, 2019)

Örgüt ortamında cesaret ile ilgili cesaretin doğası sebebiyle farklı yaklaşımlar doğmuştur. Bireylerin cesaretlerini artırmak konusunda onlara verilecek desteğin cesaretin kullanım şekli üzerinde bir kontrole sahip olmayacağı belirtilerek bu konuda bir uyarı dile getirilmektedir (Pury vd.,

2015). Bu durum konunun önemle araştırılması ve öncülleri ile birlikte sonuçlarının da örgütsel ortamda detaylı bir şekilde ortaya konularak ahlaki sonuçlarının belirlenmesini gerektirmektedir. Elbette ki böyle bir zorunluluk bu davranışların teşvik edilmesi konusunda titiz bir yaklaşımı da beraberinde getirecektir. Örneğin bazı çalışmalar bu davranışların gerekli olduğunu savunarak önemini dile getirmiştir (Howard ve Cogswell, 2019; May, 1994). Örneğin tehlikeli işlerde çalışırken hatalı davranış sergileyen bir iş arkadaşını uyarmak sosyal cesaret davranışına örnektir. Bu davranış hayat kurtarıcı olabileceği içinde desteklenmektedir (Geller, 2017). Fakat aynı zamanda arkadaşları tarafından da eleştirilebilmektedir. Cesaret davranışları ile ilgili bir diğer önemli nokta ise bu davranışları çevredeki diğerlerinin katlanarak artan bir şekilde taklit etmesidir (Geller, 2017).

Her ne kadar bu davranışlar örgüt içinde diğer birçok davranışı kapsayan bir üst yapı gibi görünse de doğası gereği algısal bir yapıdır ve bir eyleme yönelik atıftır (Detert ve Bruno, 2017). Sosyal bir olgu olması nedeni ile sadece ilgili olaya yönelik o an için gerçekleşen bir algıdır ve farklı zamanlarda bu algı değişebilir (Hannah vd., 2007; Miller, 2002). Bu noktada asıl üzerine odaklanılacak konu ilgili eylemin riskli, değerli ve çalışma alanıyla ilgili olmasıdır ve zaman ve duruma göre eylemin şekli değişebilmektedir (Galperin, 2012).

Cesaret davranışları kavramının temeli Büyük Beş kişilik özellikleri kuramına ilişkisel olarak dayandırılrsa da (Howard, 2019; Howard vd., 2017; Howard ve Holmes, 2019) son çalışmalarda kavram HEXACO kişilik yapısı modeli ile açıklanmaktadır (Howard, 2021). Altı faktör veya boyut dürüstlük-alçakgönüllülük, duygusallık, dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk ve deneyime açıklığı içerir (Ashton ve Lee, 2007). Cesaret bu boyutlardan dürüstlük-alçakgönüllülük boyutu ile bağdaştırılmaktadır (Howard, 2021). Bu boyut samimiyet, adalet, açgözlülüğten kaçınma ve alçakgönüllülük yönleriyle tanımlanır (Ashton ve Lee, 2009). Dürüstlük-alçakgönüllülük başkalarını manipüle etmekten kaçınma, zenginliğe karşı ilgisizlik gösterme, sosyal statüye sahip olmama ve kurallara uyma eğilimini ifade eder (Ashton ve Lee, 2007; Lee vd., 2005). Yani dürüstlük-alçakgönüllülük açık etik ve kişilerarası yönleri içerir ve başkalarına şefkatle davranmakla ilgilidir (Ashton vd, 2014). Bu yönler bu bakımdan cesaretle ilişkilendirilir ve cesaret davranışlarının öncülü olarak görülür (Howard, 2021).

Cesaret davranışları ödül ya da süreç olarak görülen bakış açısından ayrılarak bir kişilik özelliği olarak tanımlanır (Pury ve Starkey, 2010). Cesareti bir kişilik özelliği olarak kavramlaştırmak bu özelliğe sahip bireyler ile sahip olmayanlar arasında bir sınır getirir. Ayrıca süreç açısından bakıldığında

cesaret davranışlarının bir kişilik özelliği olarak görülmesi için tekrarlayan yapıda olması gerektiği ileri sürülür (Howard ve Alipour, 2014; Pury ve Starkey, 2010).

Cesaret alana özgüdür ve cesaret davranışları üzerine yapılan çalışmalar kavramın üç boyutunu ortaya koymuştur (Schilpzand, 2008; Sekerka ve Bagozzi, 2007; Howard vd., 2017): fiziksel cesaret, ahlaki cesaret ve sosyal cesaret. Bu davranışlardan ilki *fiziksel cesaret* bireyin fiziksel iyi-olma durumunu riske atan toplum yanlısı davranışlar sergileme eğilimini (Clancy, 2003) ifade etmektedir. *Ahlaki cesaret* net bir açıklama ortaya konulmasa da (Halmburger vd., 2015) başkalarına yönelik risklerin üstesinden gelmek, norm ihlallerini ele almak, özgünlüğü ifade etmek ve aşırı durumlarda dahi cesaret göstermek şeklinde çerçeveselendirilmiştir (Howard ve Cogswell, 2018, s. 3). Son olarak *sosyal cesaret* ise, bireyin sosyal iyi-olma halini riske atan toplum yanlısı davranışlar sergileme eğilimidir (Howard vd., 2017; Woodard ve Pury, 2007).

Fiziksel cesaret boyutu bireyin karşılaştığı risklerin fiziksel özelliklerine yönelik olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Her ne kadar bu davranış savaş ve fiziksel güç gerektiren durumlarda önemli olsa da pek çok yazar bu davranışları iş ortamında fazlaca gerek olmayan ya da nadir olarak rastlanılan davranışlar olarak tanımlamaktadır. Bu noktada acil durum yardım ve müdahale ekipleri, sağlık çalışanları ve çok tehlikeli meslek grubunda çalışanlar açısından durum çok fazla ele alınmamıştır (Lachman, 2007). Diğer bir cesaret boyutu ise ahlaki cesarettir. Fakat bu boyutun tanımı üzerinde ortak bir görüş bulunmamaktadır ve kavram etik davranışlardan net bir şekilde ayrılmaz (Howard ve Cogswell, 2018). Bir diğer önemli husus ise ahlak kavramının farklı kültürlerde farklı ele alınışının ahlaki davranış ölçüsünün farklı yorumlanmasına sebebiyet vereceğidir. Bu özelliği nedeni ile karşılaştırmalı kültür araştırmalarında aynı ya da benzer özellikteki ölçeklerin farklı kültürlerde farklı uçlarda sonuçlar doğurabilme sorunsalı ile karşı karşıyadır. Son boyut ise, sosyal cesaret davranışları boyutudur. Örgütsel ortamda en çok karşılaşılan ve en önemli olarak görülen cesaret davranışı sosyal cesarettir (Geller ve Veazie, 2009; Howard vd., 2017). Örgüt üyeleri bu davranışların kendileri açısından riskli sonuçlar doğuracağını bilseler dahi davranış sergileme eğilimindedir (Howard, 2021).

Bu boyutlar dışında ayrıca Putman psikolojik istikrarı kaybetme riskinin olduğu eylemleri içeren *psikolojik cesaret* kavramını da ortaya koyar (Putman, 1997). Psikolojik cesaret davranışları, korkulu bir duruma yaklaşma gibi belirgin davranışlar ile kabullenmenin rol oynadığı örtülü, zihinsel eylemleri içermektedir. Putman'a (1997) göre psikolojik cesaretinin örnekleri bilişsel

uyumsuzluğu gerçekçi bir şekilde yönetmek, gerçekliğin hoş olmayan yönleriyle yüzleşmek, yani derinlere yerleşmiş psikolojik istikrarsızlık korkusuyla yüzleşmek şeklinde ifade edilmektedir. Bu sorunlarla yüzleşmek ve üstesinden gelmekle bireylerin iyi-olma hallerinin arttığı sonucunun olduğu bildirilmektedir.

Genel olarak, cesaret kavramı örgüt özelinde rastlayabileceğimiz ve sınırları zaman ve şekille çizilemeyen sadece ilgili olaya özgü, değerli ve bilinçli davranışlardır. Bu davranışın boyutlarının tamamı örgütsel ortamda görünse de en çok rastlanılan davranış sosyal cesaret davranışlarıdır. Burada dikkat edilecek en önemli nokta ise, bu davranışların iş yerinde sergilenmesi gerekliliği yerine işe yönelik olmasıdır (Detert ve Bruno, 2017).

SOSYAL CESARET DAVRANIŞLARI ve ÖNEMİ

Sosyal cesaret davranışları, “içerdiği riskler ile bireyin başkalarının gözündeki itibarını zedeleyebilecek cesur davranışlardır” (Howard vd, 2017, s. 675). Bu davranışlar, bireyin sosyal itibarına zarar verebilecek bilinçli, kasıtlı ve toplum yanlısı eylemleri ifade eder ve örgütsel mevcudiyetine yönelik kanıtlar mevcuttur (Detert ve Bruno, 2017; Howard vd, 2017). Sosyal cesaret davranışları, kişinin sosyal imajını riske atmaya ve ayrıca ilişkilerine zarar vermeyi içerir. En önemlisi de risklerin her ikisi de genellikle işyerinde meydana gelir. Bu sebeple bu davranışlar örgüt bağlamında ele alınır. Bu açıdan sosyal cesaret davranışları cesarete yönelik davranışların örgüt içi birey grup ve organizasyon dâhilinde incelenmesini içerir (Holmes ve Howard, 2022). Bu tip davranışlara örnek olarak bireyin çalışma grubundaki itibarını zedeleyecek olsa da hatalarını kabul etmesi ya da yöneticilerin performans değerlemesi yaparken astlar ile ilişkisini bozabilecek olsa dahi gerçekçi değerlendirme yapması verilebilir (Howard, 2021, s. 1). Ayrıca çalışanlar organizasyonlarının, iş arkadaşlarının ve hatta kendilerinin iyiliği için iş arkadaşlarıyla olan arkadaşlıklarını ve/veya sosyal imajlarını riske atmakla görevlendirilir (Howard ve Cogswell, 2018, s. 3). Sonuçları kendileri açısından olumsuz görünse dahi örgütsel süreç faydası yönünde davranış sergiler. Bu davranışlar örgüt iyiliği için istenmeyen ve küçük düşürücü bir görevi üstlenmek, bir yardım gerçekleştirmek ya da yanlış giden bir sorunu çözmek adına atılan adımları kapsamaktadır.

Örgütsel yaşam içeriğindeki iş ve ilişkileri örgüt bireyleri için pek çok risk ve tehlikeleri barındırmaktadır. Böyle bir ortam işgörenler üzerinde korku ve strese sebep olmaktadır. Cesaret, risklerin ve ardından gelen korkunun üstesinden gelmek için psikolojik ve davranışsal bir kaynağı temsil edebildiği için örgütlerde önemlidir (Koerner, 2014). Ayrıca diğer önemli özelliği de

cesaretin örgütün temel bir özelliği ve lider olmak için gerekli bir bileşeni (Kouzes ve Posner, 2008) olmasıdır. Korku başarının önündeki en büyük engellerdendir (Gülbahar ve Karadal, 2022). Cesaret bireye mevcut korkunun üzerine giderek engelleri ortadan kaldırmaya ve başarıya odaklanmaya izin verir. Korkunun sebep olduğu felç durumu yok eder (Sarros ve Cooper, 2006). Cesaret bulaşıcıdır ve olumlu yönde kullanıldığında tüm bireyler ve toplamda örgüt için fayda sağlar.

Sosyal cesaret, önemli örgütsel ve kişisel sonuçlar için bir belirleyici olarak görülmektedir (Howard ve vd., 2017; Howard, 2019). Örgüt ilişkilerinde sosyal cesaretin varlığı ve diğer örgütsel sonuçlarla ilişkisi ampirik olarak ortaya konulmuş ve örgütsel vatandaşlık ve iş performansı ile ilişkisi sunulmuştur (Howard vd., 2017). Diğer taraftan bireysel farklılıklar sunduğu da ortaya konmuştur. Örneğin cinsiyet yönünden kadın ve erkeklerin farklı sosyalleşme süreçlerinden geçmeleri nedeni ile sosyal cesaret davranışı sergilemeleri açısından farklılıklar gösterebilecekleri belirtilmiştir (Howard ve Fox, 2020).

Sonuç olarak sosyal cesaret davranışları işe yönelik çoğu kez bireyin belirli risk ve olumsuz algılara maruz kalmasına sebep olabilecek genellikle pozitif yönlü davranışlardır. Belirli bir tanım ve şekil sınırı olmaksızın iş tanımları kapsamında yer almayan, bireysel inisiyatiflerden oluşan davranışlardır. Bu sebeple bu davranışların doğası sebep ve sonuçlarını incelemek örgüt açısından oldukça önemli bir anlayış oluşturacaktır.

SOSYAL CESARET DAVRANIŞLARININ ÖNCÜL ve SONUÇLARI

Sosyal cesaret davranışlarının olumlu ve olumsuz sonuçları nedeni ile bu davranışların öncüllerini belirlemek olumsuz sonuçların engellenmesi ya da bu davranışların yönlendirilmesi açısından oldukça önemlidir. Cesaret üzerine yapılan araştırmalar olayı motivasyon teorileri kapsamında ele almış ve insan davranışlarının belirleyicisi olan maliyet-fayda değerlemesini cesaret davranışlarının açıklamasında kullanmıştır (Hannah vd., 2007; Rate vd., 2007; Howard ve Cogswell, 2018). Özellikle Brandstätter ve diğerleri (2016) insanların faydaları değerli görerek ve zararları önemsizleştirerek cesur davranışlar sergileme eğiliminde oldukları yönünde kanıt sunmaktadır. Bu davranışların belirli bir öz değerlendirme sürecinden geçirilerek gerçekleştirildiğini ifade etmektedir. Sosyal cesaret davranışlarının potansiyel riskleri ve faydalarına ilişkin bilişsel değerlendirmelerin, sosyal bağlamda cesareti canlandırma sürecinde kritik bir adım olduğu ileri sürülmektedir (Howard ve Cogswell, 2018). Luthans ve diğerleri (2015)

cesaret ile psikolojik kapital arasında ilişki olduğunu öne sürerek psikolojik kapitalin bir alt boyutu olabileceğini ileri sürmektedir. Psikolojik kapitalin cesareti öngördüğüne dair bazı kanıtlar da mevcuttur (Bockorny, 2015, Denny, 2023). Örneğin COVID-19 döneminde iyimserlik, umut, cesaret, sürekli farkındalık ve öz yeterliliğin dayanıklılığı doğrudan etkileyebileceği ve bunun da psikolojik sıkıntıyı önleyebileceği ortaya konmuştur (Chiesi vd., 2022).

Kavram üzerine yapılan araştırmalar öncelikle Büyük Beş (Howard, 2019; Howard ve Holmes, 2019) ve HEXACO çerçevesindeki kişilik özellikleri ile sosyal cesaret davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur (Howard, 2021). Öncülleri noktasında yapılan araştırmalarda kişilik, demografik özellikler, iş özellikleri, liderlik ve kültürün bazı yönlerinin sosyal cesaretin oluşumunu etkilediği yönünde bilgi sunulmaktadır (Howard ve Cogswell, 2019). Bu özellikler metanet, proaktif kişilik (kişilik), sosyal destek (iş özellikleri), güçlendirici liderlik (liderlik), güç mesafesi (kültür) ve yaş (demografi) olarak belirlenmiştir. Buna ek olarak Howard ve diğerleri (2017), Büyük Beş kişilik boyutlarının her birinin sosyal cesaretle ilgili olduğunu ve dışa dönüklük ve açıklığın en güçlü ilişkilere sahip olduğunu bildirmiştir. Howard (2021), cesaretin önemli kişisel risk içeren kasıtlı, bilinçli ve toplum yanlısı asil bir eylem tanımına dayanarak HEXACO boyutları ile sosyal cesaret davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu boyutlardan dürüstlük-alçak gönüllük dışında beşinin sosyal cesaret üzerinde doğrudan veya dolaylı etkiye sahip olduğu gösterilmiştir. Yaklaşma ve kaçınma motivasyonunun ise bu boyutlardan dördünde aracılık etkisi gösterdiği bildirilmiştir. Reed (2020), cesur eylem için motivasyon da dahil olmak üzere altta yatan psikolojik koşullara dikkat çekmiştir. Ayrıca Rocha (2017), ahlaki değer ile birlikte durumsal ve kültürel faktörlerin cesaret algılarını etkilediğini belirtmektedir.

Öncüller üzerine yapılan ve cinsiyet açısından sosyal cesaret davranışlarının incelendiği bir çalışmada erkek ve kadınlar arasında sosyal cesaret göstermek konusunda farkın olmadığı ancak dolaylı etkilerin olduğu ortaya konmuştur. Kadınlar daha fazla prososyal davranışlar sergilerken erkeklerin daha fazla risk aldıkları, buradan hareketle sosyal cesaret davranışları açısından farklılıklar gösterdikleri sonucuna varılmıştır (Howard ve Fox, 2020). Koerner'ın (2014) çalışmasında cesur bireylerin öz-yeterliklerinin yüksek olduğu buna dayanarak da cesur bireylerin güçlü inançlara ve güçlü benlik kavramlarına sahip oldukları belirtilmiştir. Buna dayanarak cesaretin sadece kişilik özelliği olmadığını, aynı zamanda kimlik (benlik) kavramının oluşması, korunması ve geliştirilmesi ile yönlendirilebilir olduğunu ileri sürmektedir. Bu

çalışmada ayrıca sosyal cesaretin kişisel ve kişilerarası çatışmayı tetiklediği de belirtilmektedir.

Son yıllarda yapılan araştırmalar, cesaretin farklı yaşam bağlamları ve çeşitli yaş gruplarındaki ilişkileri ile örgüt ortamındaki ilişki ve sonuçları üzerine odaklanmıştır. Yaş grupları üzerine yapılan çalışmalarda çocuklukta cesaret ve dışadönüklük arasındaki anlamlı pozitif ilişki ve cesaret ile kaygı arasındaki negatif ilişki gösterilmiştir (Muris, 2009; Santilli vd., 2020). Cesaret açısından yaş düştükçe cesaretin arttığına yönelik sonuçlar elde edilmiştir. Örneğin ergenlik döneminde gençlerin daha yüksek cesaret düzeyine sahip oldukları, korku duygusunu yönetebilen ve durumlarla başa çıkmak için daha fazla başa çıkma becerisine sahip oldukları, planlayarak ve tasarlayarak hedeflerine ulaşmak için daha fazla motive oldukları bildirilmiştir (Magnano vd., 2017). Elde edilen veriler yaş grubu açısından ele alındığında oldukça önemlidir. Çünkü cesaretin düşüncesizce hareketler olma hatasının ötesinde oldukça düşünceli ve kasıtlı ve ayrıca bilinçli bir eylem motivasyonu ile başlatıldığını göstermektedir. Öncülleri ile ilgili yapılan diğer çalışmalarda etkileşim adaleti ile işyeri sosyal cesaretini arasındaki ilişkiler incelendiğinde anlamlı ve pozitif sonuçlar elde edilmiştir (Gürsoy vd., 2022).

İş bağlamında kavrama yönelik yapılan çalışmalarda cesaretin pozitif sonuçları hakkında veriler bildirilmiştir. Örneğin cesaretin stresli durumlarla baş etme yeteneği ile pozitif, kaçınma ile negatif ilişkili olduğu bulunmuştur (Magnano vd., 2017). Ayrıca yüksek akademik performans üzerinde etkisi (Martin, 2011), çalışma performansı üzerinde risk zekası ve cesaretin hem doğrudan hem de işyeri sosyal cesareti aracılığıyla dolaylı etkisi bulunmuştur (Magnano vd., 2022). Yine, iyimserlik ve akademik tatmin arasındaki ilişkiye cesaretin tam aracılık etkisine sahip olduğu ve iyimserlik ve umudun yaşam tatmini, akademik tatmin ve gelişim üzerinde cesaret aracılığıyla dolaylı bir etkiye sahip olduğu bildirilmiştir (Lodi vd., 2022).

Diğer taraftan kavramın sonuçlarına yönelik yapılan diğer çalışmalarda cesaret davranışlarının, iş performansı ile pozitif ilişki kurarak örgütsel performansa her düzeyde fayda sağladığı belirtilmektedir (Tkachenko vd., 2020). Howard ve Holmes (2019) sosyal cesaret davranışlarının toplum yanlısı ses çıkarma ya da sessizlik davranışı ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Burada önemli bir bulguda, bu davranışların aynı türdeki savunmacı ya da kabullenici davranışlarla bir ilişkisinin bulunamamış olmasıdır. Benzer şekilde işyerinde sosyal cesaretin işgörenlerin proaktif kişilik özelliğini ve prososyal ses çıkarma davranışı sergileme düzeylerini pozitif yönde etkilediği belirtilmiştir (Kanter vd., 2022). Bockorny (2015), riskin kaybı temsil ettiğini bu nedenle korkuya sebep olma potansiyeline

sahip olduğunu belirtmiştir. Rate ve diğerleri (2007), cesaretin dolaylı olarak yalnızca cesaretin içerdiği riski değil aynı zamanda beraberinde getireceği pozitif sonuçları elde etmek için gereken çabayı da tanımladığını, bu sebeple pozitif sonuçlarla ilişkili olduğunu ifade etmektedir.

Sonuçlar cesaretin örgütsel ortamda var olduğunu ve bir iyilik hareketinden çok kasıtlı, bilinçli ve her türlü olası negatif etkisine rağmen tekrarlayan şekilde yapılan toplumsal ve örgütsel iyiliğe yönelik hareketler olduğunu göstermektedir. Buradaki önemli husus bu davranışların bireysel davranışlar olduğu ve bireysel bir bilinç değerlemesi ile başlatıldığıdır. Bu sebeple örgütsel iyiliği her zaman doğru tahmin etmesindeki olası hatanın mevcudiyetidir. Ayrıca toplumsal ahlaki değer ve yargıların farklılıklar göstermesi nedeni ile en iyinin tahmininde hataların olması ihtimalidir. Bu sebeple bireysel cesaret davranışlarının örgütsel fayda açısından değerlendirilebilmesi için davranışların belirlenmesi ve örgütsel eğitim süreçleri ile yönlendirilmesi açısından yapılacak daha fazla çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır.

SONUÇ

Pozitif psikolojinin kuramsal çerçevesinde cesaret önemli bir erdem olarak tanımlanmıştır (Peterson ve Seligman, 2004). Korkuya rağmen, kasıtlı ve asil bir amaç için harekete geçme yeteneği olarak karşımıza çıkmaktadır (Norton ve Weiss, 2009; Rate vd., 2007). Bireyler örgüt yaşamında gün içerisinde pek çok kez diğer çalışanlara yardım faaliyetlerinde bulunmakta ve kendileri açısından zor olsa da bazı görevleri üstlenmektedir. Fakat cesaret davranışları bu davranışların ötesinde bireyi fiziksel olarak ya da sosyal açıdan zor duruma düşüren ve risk içeren davranışlardır. Cesaret bilişsel değerlendirmenin sonucudur, isteğe bağlıdır ve eylemlidir. Mevcut riske rağmen tasavvur edilmiş pozitif bir sonuç ile ilişkilidir (Rate, 2010; Rate vd., 2007). Ayrıca, işyerindeki cesaret eylemleri muhtemelen çok daha düşük sıklıkta, ancak önemli ölçüde daha yüksek belirginlik ve potansiyel etki ile meydana gelmektedir (Detert ve Bruno, 2017). Bu sebeple sıradan yardım faaliyetlerinden farklı ve bu tip davranışların ortaya konması bakımından zorluklarla dolu olmasına rağmen örgüt açısından etkisi büyük ve önemlidir.

Sosyal cesaret davranışlarını ayrıca örgüt içerisinde yardımcı hayırsever davranışlar olarak görmek konunun önemini sınırlayacaktır. Bu davranışlar sadece bireysel kahramanlık davranışlarından öte örgüt içerisinde karşılaşılması kuvvetle muhtemel negatif duygusallık, sinizm, örgüt karşıtı davranışlar, çatışmalar gibi birey ve örgüte zarar veren davranışların karşısında başlangıcı bireysel tabanlı bir mücadele yöntemidir. İş hayatının genellikle insanların toplu amaçlardan ziyade kişisel çıkarlarının peşinde koştuğu bir yer olarak

görüldüğü ve kişilerarası taciz, adaletsizlik ve kanunları çiğnemenin amaca ulaşmak için kullanılabilirdiği pek çok ortamda, işyeri cesaretinin ne zaman, neden ve nasıl teşvik edilip takdir edilebileceği bilgisi önem arz etmektedir.

Sosyal cesaret davranışlarının geri planda bireyin ahlaki yapısı ve kültürü ile alakalı olması sebebiyle davranışların yorumlanması noktasında sorunlarla karşılaşılabilir. Yani olayı gerçekleştiren bireyin bakış açısı ile (olayı yorumlama şekli), hedefteki bireylerin ve olay dışındakilerin aynı davranışı nasıl algıladıkları ve değerlendirdikleri noktasında farklılıklar oluşabilir. Birey açısından ahlaki kabul edilen bir davranış, diğerleri için gereksiz hatta zararlı olarak görülebilir. Örneğin sinizm, kural çiğneme, ifşa, prososyal sapkınlık, bencillik, vs. gibi davranışların “sosyal cesaret davranışları” dahilinde gerçekleştirilmesi farklı algılara sebep olacaktır. Bu sebeple cesaret davranışlarına yönelik dikkatli teorik ve ampirik incelemeler ve örgütsel ilişkisinin ortaya konması davranışın doğasının ve fayda-zararlarının ortaya konması açısından yararlı olacaktır.

Sosyal cesaret davranışları yine de pozitif yönlendirildiğinde örgüt ortamında yardımlaşma faaliyetlerinden düşük sıklıkla gerçekleşse dahi daha fazla fayda sağlayacaktır. Bu sebeple kavram daha günlük düşük riskli konular kapsamında ayrılarak daha yüksek riskli belirgin farklı davranışlar dahilinde incelenmiş ve önemli krizlerin yönetilmesi süreçlerinde değerlendirilmiştir (James ve Wooten, 2012; Murphy ve Conner, 2012; Detert ve Bruno, 2017). Bu sebeple konun hassas yönlerinin araştırılması örgütsel fayda açısından değerlendirildiğinde büyük katkılar sunacaktır.

Sonuç olarak sosyal cesaret davranışları örgütsel davranış literatüründe yeni olmasına rağmen önemli sorunlar için çözümler sunmaktadır. Davranışların altında yatan gerekçe ve sonuçların detaylı incelemelerinin beraberinde getireceği zorluklarla beraber bu alanda katkılar sunacağı takdir edilmelidir. Bu açıdan davranışların örgüt lehine şekillendirilmesi ve yönlendirilmesi için net bir kavramsal anlayışının oluşturulması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Adler, N. J. & Hansen, H. (2012). Daring to care: Scholarship that supports the courage of our convictions. *Journal of Management Inquiry*, 21: 128–139.
- Ashton, M. C. & Lee, K. (2009) The HEXACO–60: A short measure of the major dimensions of personality, *Journal of Personality Assessment*, 91:4, 340-345, DOI: 10.1080/00223890902935878
- Ashton, M. C. & Lee, K. (2007). Empirical, theoretical, and practical advantages of the HEXACO model of personality structure. *Personality and Social Psychology Review*, 11 (2), 150–166.
- Ashton, M. C., Lee, K. & De Vries, R. E. (2014). The HEXACO Honesty-Humility, Agreeableness, and Emotionality factors: A review of research and theory. *Personality and Social Psychology Review*, 18(2), 139–152.
- Bockorny, K. M. (2015). *Psychological capital, courage, and entrepreneurial success*. (Ph.D. Thesis), Bellevue University, Bellevue, DC, USA.
- Brandstätter, V., Jonas, K. J., Koletzko, S. H. & Fischer, P. (2016). Self-regulatory processes in the appraisal of moral courage situations. *Social Psychology*, 47, 201–213.
- Çağrıncı M. , (2013). *İslam Düşüncesinde Ahlak*. İstanbul: Dem Yayınları.
- Chiesi, F, Vizza, D., Valente, M., Bruno, R., Lau, C., Campagna, M.R., Lo Iacono, M. & Bruno, F. (2022). Positive personal resources and psychological distress during the COVID-19 pandemic: Resilience, optimism, hope, courage, trait mindfulness, and self-efficacy in breast cancer patients and survivors. *Supportive Care in Cancer*, 30, 7005–7014.
- Cox, D., Hallam, R., O'Connor, K. & Rachman, S. J. (1983). An experimental analysis of fearlessness and courage. *British Journal of Psychology*, 74, 107–117.
- Denny, Q. (2023). *Cognitive appraisal, workplace social courage, and psycap*. (Doctoral Dissertations and Projects). <https://digitalcommons.liberty.edu/doctoral/4113>.
- Detert, J. R. ve Bruno, E. (2017), Workplace courage: review, synthesis, and future agenda for a complex construct, *Academy of Management Annals*, 11(2,) 593-639.
- Evans, P. D. & White, D. G. (1981). Towards an empirical definition of courage. *Behaviour Research and Therapy*, 19, 419–424.
- Fârâbî, (1961). *Aphorisms of the Statesman*. Al-Madani, F., Trans., Dunlop, D.M., Introd. Cambridge University Press, Cambridge.
- Galperin, B. L. (2012). Exploring the nomological network of workplace deviance: Developing and validating a measure of constructive deviance. *Journal of Applied Social Psychology*, 42, 2988–3025.

- Geller, E. S. (2017). *The courage to actively care: Cultivating a culture of interpersonal compassion*. New York: Morgan James Publishers.
- Geller, E. S. & Veazie, B. (2009). *The courage factor: Leading people-based culture change*. Virginia Beach, VA: Coastal Training Technologies Corporation.
- Gülbahar, Y. ve Karadal, H. (2022). Girişimcilik tutkusu ve metanet arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 7(18), 337-350.
- Gürsoy, A., Köksal, K., ve Mert, İ. (2022). İşyeri sosyal cesareti ile örgütsel adalet ilişkisi: Cinsiyete göre çoklu grup analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 13(29). 41. 10.21076/vizyoner.1136016
- Halmburger, A., Baumert, A. & Schmitt, M. (2015). Anger as driving factor of moral courage in comparison with guilt and global mood: A multimethod approach. *European Journal of Social Psychology*, 45(1), 39–51.
- Hannah, S. T., Sweeney, P. & Lester, P. (2007). Toward a courageous mindset: The subjective act and experience of courage. *The Journal of Positive Psychology*, 2(2), 129–135.
- Hannah, S.T., Avolio, B. & May, D. (2011), Moral maturation and moral conation: a capacity approach to explaining moral thought and action, *Academy of Management Review*, 36(4), 663-685.
- Holmes, P. E. & Howard M. C. (2022) The duplicitous effect of organizational identification: applying social identity theory to identify joint relations with workplace social courage and unethical pro-organizational behaviors, *The Journal of Positive Psychology*, DOI: 10.1080/17439760.2022.2109199
- Howard, M. & Fox, F. (2020). Does gender have a significant relationship with social courage? Test of dual sequentially mediated pathways. *Personality and Individual Differences*. 159. 109904. 10.1016/j.paid.2020.109904.
- Howard, M. (2021). Identifying social courage antecedents and mediating effects: Applying the HEXACO and approach/avoidance frameworks. *Personality and Individual Differences*. 173. 110637. 10.1016/j.paid.2021.110637.
- Howard, M. C. & Holmes, P. E. (2019). Social courage fosters both voice and silence in the workplace. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2019-0034>.
- Howard, M. C. (2019). Applying the approach/avoidance framework to understand the relationships between social courage, workplace outcomes, and well-being outcomes, *The Journal of Positive Psychology*, 14(6), 734-748.
- Howard, M. & Alipour, K. (2014). Does the courage measure really measure courage? A theoretical and empirical evaluation. *The Journal of Positive Psychology*, 9(5), 449–459.

- Howard, M. & Cogswell, J. (2018). The left side of courage: Three exploratory studies on the antecedents of social courage. *The Journal of Positive Psychology*, 1–17.
- Howard, M., Farr, J., Grandey, A. & Gutworth, M. (2017). The creation of the workplace social courage scale (WSCS): An investigation of internal consistency, psychometric properties, validity, and utility. *Journal of Business and Psychology*, 32(6), 673–690.
- Howard, M., Forde, W., Whitmore, J. & Lambert, E. (2022). “I alone can fix it”: Is social courage a bright side of narcissism?. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 9. 10.1108/JOEPP-01-2021-0011.
- İbn Miskeveyh. (2017). *Tehzîbu'l-ablak: Ablâk Eğitimi*. (çev. Abdulkadir Şener vd.) İstanbul: Büyüyenay Yayınları.
- İbn Sînâ, (2015). *Risale fi'l-birr ve'l-ism, eş-Şeyhu'r-Reis İbn-i Sînâ* (çev. Gürbüz Deniz). Ankara: DİB Yayınları.
- James, E. H. & Wooten, L. P. (2012). *Orientations of positive leadership in times of crisis*. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *Oxford handbook of positive organizational scholarship*: 882–894. New York, NY: Oxford University Press.
- Kanter, P., Pazarçık, Y., Durmaz, M. G. Arda, B. (2022). İşyerinde sosyal cesaretin prososyal ses çıkarma davranışı üzerindeki etkisinde proaktif kişiliğin aracılık rolünün belirlenmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14 (4), 2867-2877.
- Kidder, R. M. (2005). Moral courage, digital distrust: Ethics in a troubled world. *Business and Society Review*, 110: 485–505.
- Kindî. (2014). *Nefs Üzerine*. (çev. Mahmut Kaya). Felsefi Risâleler. İstanbul: Klasik Yayınları.
- Koerner, M. M. (2014). Courage as Identity Work: Accounts of Workplace Courage. *The Academy of Management Journal*. 57. 63-93. 10.5465/amj.2010.0641.
- Kouzes J. M. & Posner B. Z. (2008). *A Leader's Legacy*. USA, CA, San Francisco: John Wiley & Sons.
- Lachman, V. (2007). Moral courage: A virtue in need of development? *Medsurg Nursing*, 16(2), 131.
- Larsen, K. S. & Giles, H. (1976). Survival or courage as human motivation: development of an attitude scale, *Psychological Reports*, 39(1), 299-302.
- Lee, K., Ogunfowora, B. & Ashton, M. C. (2005). Personality traits beyond the Big Five: Are they within the HEXACO space? *Journal of Personality*, 73(5), 1437–1463.
- Lodi, E., Perrella, L., Zarbo, R. & Patrizi, P. (2022). Courage as Mediator between Positive Resources and General/Domain-Specific Well-Being

- Indices. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 12, 1067–1081. <https://doi.org/10.3390/ejihpe12080076>
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M. & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press.
- Magnano, P., Paolillo, A., Platania, S. & Santisi, G. (2017). Courage as a potential mediator between personality and coping. *Personality and Individual Differences*, 111, 13–18.
- Magnano, P., Santisi, G., Zammitti, A., Zarbo, R., Scuderi, V. E., Valenti, G. D. & Faraci, P. (2022). The Relationship between Subjective Risk Intelligence and Courage with Working Performance: The Potential Mediating Effect of Workplace Social Courage. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 12(4), 431–444. <http://dx.doi.org/10.3390/ejihpe12040031>
- Martin, A. J. (2011). Courage in the classroom: Exploring a new framework predicting academic performance and engagement. *School Psychology Quarterly*, 26, 145–160.
- Miller, W. I. (2002). *The mystery of courage*. Cambridge, UK: Harvard University Press.
- Muris, P. (2009). Fear and courage in children: Two sides of the same coin?, *Journal of Child and Family Studies*, 18, 486–490.
- Murphy, J. F. & Conner, J. (2012). Beware of the black swan: The limitations of risk analysis for predicting the extreme impact of rare process safety incidents. *Process Safety Progress*, 31: 330–333.
- Norton, P. J. & Weiss, B. J. (2009). The role of courage on behavioral approach in a fear-eliciting situation: A proof-of-concept pilot study. *Journal of Anxiety Disorders*, 23, 212–217.
- Peterson, C. & Seligman, M. E. P. (2004). *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*. USA, New York, NY: Oxford University Press.
- Philip, E. H. & Matt, C. H. (2022): The duplicitous effect of organizational identification: applying social identity theory to identify joint relations with workplace social courage and unethical pro-organizational behaviors, *The Journal of Positive Psychology*, DOI: 10.1080/17439760.2022.2109199.
- Pury, C. L. S. & Lopez, S. J. (2010). *The psychology of courage: modern research on an ancient virtue*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Pury, C., Starkey, C. B., Kulik, R. E., Skjerning, K. L. & Sullivan, E. A. (2015). Is courage always a virtue? Suicide, killing, and bad courage. *The Journal of Positive Psychology*, 10(5), 383–388. <https://doi.org/10.1080/17439760.2015.1004552>.
- Putman, D. (1997). Psychological courage. *Philosophy, Psychiatry, & Psychology*, 4(1), 1–11. <https://doi.org/10.1353/ppp.1997.0008>

- Rate, C. R. (2010). *Defining the features of courage: A search for meaning*. In C. L. S. Pury & S. J. Lopez (Eds.), *The psychology of courage: Modern research on an ancient virtue*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Rate, C. R., Clarke, J. A., Lindsay, D. R. & Sternberg, R. J. (2007). Implicit theories of courage. *The Journal of Positive Psychology*, 2(2), 80–98.
- Râzî, E. (2016). *Felsefe Risaleleri*, Matsis: İstanbul.
- Reed, D. (2020). Deficient virtue in the Phaedo. *Classical Quarterly*, 70(1), 119-130. <https://dx.doi.org/10.1017/S000983882000052X>.
- Rocha, J. (2017). Oppositional courage: The martial courage of refusing to fight. *Essays in Philosophy*, 18(2), 1–19. <https://doi.org/10.7710/1526-0569.1583>.
- Rossouw, G. J. (2002). Three approaches to teaching business ethics. *Teaching Business Ethics*, 6: 411.
- Santilli, S., Ginevra, M.C., Camussi, E., Lodi, E., Nota, L. & Patrizi, P. (2020). Courage in childhood: Classifying the actions of courage performed by elementary school students. *European Journal of Developmental Psychology*, 18, 678 694.
- Sarros, J. & Cooper, B. (2006). Building character: A leadership essential. *Journal of Business and Psychology*. 21. 1-22. 10.1007/s10869-005-9020-3.
- Schilpzand, P. (2008). *Personal courage: A measure creation study*. University of Florida, Anaheim, California.
- Sekerka, L. E. & Bagozzi, R. P. (2007). Moral courage in the workplace: Moving to and from the desire and decision to act. *Business Ethics: A European Review*, 16(2), 132–149.
- Sidgwick, H. (1981). *The methods of ethics*. Indianapolis, IN: Hackett
- Tkachenko, O., Quast, L., Song, W. & Jang, S. (2020). Courage in the workplace: The effects of organizational level and gender on the relationship between behavioral courage and job performance. *Journal of Management & Organization*, 26(5), 899-915. doi:10.1017/jmo.2018.12
- Woodard, C. R. & Pury, C. L. (2007). The construct of courage: Categorization and measurement. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59(2), 135.