

İş Yaşamında Minnettarlık (Şükran) Duygusu

Mehmet Yıldırım¹

Özet

Bu kitap bölümünde ilk olarak insanın düşünce ve davranışlarının şekillenmesinde önemli bir yere sahip olan duygu kavramı ve duyguların yapıları açıklanmaya çalışılmaktadır. Daha sonra duyguların örgütsel yaşam içerisindeki önemine değinilmekte ve iş yaşamında duyguların hangi muhtemel sonuçları etkilediği üzerinde durulmaktadır. Sonrasında ise örgütsel davranış alanında nispeten yeni bir araştırma konusu olarak tanımlanabilecek minnettarlık duygusu, öncülleri ve örgütler açısından muhtemel sonuçları ile birlikte incelenmeye çalışılmaktadır. Böylesine önemli sonuçları olan bu duygunun örgütsel yaşamda teşvik edilmesi ve böylelikle örgütlerin kendi amaçlarına daha kolay ulaşmasının sağlanması önemle üzerinde durulması gereken bir konu olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle bu bölümde örgütlerin insan kaynakları bakış açısı ile minnettarlık duygusunu teşvik edebilecekleri minnettarlık programları da ele alınmaktadır.

Giriş

Örgütlerin varoluş nedeni önceden belirledikleri amaçlarına mümkün olan en verimli ve etkili bir biçimde ulaşmaktır. Bu amaçlar örgütün dış çevresi ile etkileşiminden ve kuruluş değerlerinin etkisiyle ortaya çıkmaktadır. Ancak günümüzdeki örgütsel yaşam açısından bakıldığında insan unsurundan bağımsız bir yapının düşünülmesi olanaksızdır. Çünkü örgütün misyonu, vizyonu, stratejileri, politikaları ve planlamaları insan kaynakları vasıtasıyla oluşturulmakta ve bütün bu süreçler yürütülmektedir. Bu nedenle örgütler kendi amaçları için insan kaynağına bağımlı yapılar olarak tanımlanabilir. Aynı şekilde insanlar da birçok ihtiyacını ancak bazı örgütsel yapılar aracılığı ile karşılayabilmektedir. Bu da insanı çoğu durumda bir gruba, bir takıma, bir topluma veya bir örgüte bağımlı hale getirmektedir.

1 Adıyaman Üniversitesi Besni Ali Erdemoğlu Meslek Yüksekokulu, ORCID: 0000-0001-7627-0945, m.mehmetyildirim@adiyaman.edu.tr

Örgütler ile insan unsuru arasındaki bu karşılıklı bağlılık, örgütsel yaşam içerisinde insan kaynağının davranışlarını ve bu davranışlarının nedenlerini araştırılması gereken bir unsur haline getirmiştir. Örgütsel yaşam alanında insan davranışlarını anlamak için zaman içerisinde birçok teori geliştirilmiştir. Bu konudaki ilk teoriler insanın rasyonel karar veren bir varlık olduğu varsayımı üzerine geliştirilmiştir. Ancak sonraki süreçlerde insanın aslında duygusal bir varlık olduğu ve duygularının etkisi ile hareket ettiği varsayımı örgütsel davranış alanında kabul görmüştür.

Duygular insanın karar verme süreçlerine etki etmenin yanında hem bireysel hem de paylaşılmış kararlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çünkü duygular bilgileri algılama, işleme ve sunma biçimini etkiler. Bu da duyguların kararlara bilgi sunma açısından önemli bir etkiye sahip olduğu anlamına gelmektedir (Treffers ve Putota, 2020: 430). Bu çalışmada da ilk olarak insanın düşünce ve davranışlarının şekillenmesinde önemli bir yere sahip olan duygu kavramı özellikle örgütsel yaşam düzleminde ele alınmaktadır. Daha sonra örgütsel davranış alanında nispeten yeni bir araştırma konusu olarak tanımlanabilecek minnettarlık duygusu incelenmeye çalışılmaktadır.

1. Duyguların Yapısı

Duygular genellikle bireyin kendisi ile ilişkili algılarından ortaya çıkmaktadır. Bu durumlar o anda ortaya çıkan, hayal edilen veya hatırlanan durumlar olarak ifade edilebilir. Ayrıca duygu ve düşünme bir birinden bağımsız değildir. Dolayısıyla çoğu düşünce duygularla ilişkilidir ve duygular düşünceleri etkileyen faktörler olarak değerlendirilmektedir (Ellsworth ve Scherer, 2003: 572). Ayrıca duygular bireylerin yargılarına etkide bulunurlar. Üstelik bu tür yargıların duygunun orijinal kaynağıyla ilgisiz olması halinde bile bu etki ortaya çıkabilmektedir. Ancak, duygusal durumun asıl nedeni bireylerin zihninde belirginleştiğinde, bireyler duygusal durumun ilgisiz kararlar veya davranışlar üzerindeki şüphelenilen etkisini düzeltmektedir (Barlett ve DeSteno, 2006: 322).

Duygusal süreçte, odak bir birey ortaya çıkaran bir uyarana maruz kalır, uyarını anlamı için kaydeder ve tutumlar, davranışlar ve bilişlerin yanı sıra yüz ifadeleri ve diğer duygusal olarak ifade edici sinyaller için aşağı yönlü sonuçları olan duyguları ve fizyolojik değişiklikleri yaşar. Bu aşağı akış sonuçları etkileşimin tarafları için dışarıdan görülebilen davranışlara ve ipuçlarına neden olabilir. Bu davranışlar ve ipuçları ise etkileşimin tarafları için bazı uyarıları ortaya çıkarmaktadır. Duygu sürecinin bütün aşamalarında bireysel farklılıkları ve grup normlarını kapsayan ve pratikle

otomatik hale gelebilecek farklı duygu düzenleme süreçleri bulunmaktadır (Elfenbein, 2007: 315).

Duygular birincil ve ikincil değerlendirme olmak üzere iki tür değerlendirme aşamasına sahiptir. Birincil değerlendirme, karşılaşılan olayın kişi ile ilişkili olup olmadığına, kişi ile ilgiliyse, olayın amacının iyi ya da kötü olup olmadığına dair hızlı bir değerlendirmeyi kapsamaktadır. İkincil değerlendirme belirli bir ayırık duygu deneyimiyle gerçekleşir. Böylelikle ikincil değerlendirme olayın temel nedeninin, tehdit veya fayda sağlama derecesinin, kesinliğin ya da olayla başa çıkma potansiyelinin daha ayrıntılı bir değerlendirmesini kapsamaktadır (Fisher, 2019: 2).

Bilişsel değerlendirme teorisine göre duygular bilişsel bir değerlendirme sonucunda ortaya çıkmaktadır. Dört boyuttan oluşan bu değerlendirmeler farklı duygusal durumların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu boyutlar aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır (Ellsworth ve Scherer, 2003: 576).

a) Odak olayın özellikleri: Bu boyut, olayın yeniliği veya hoşluğunu ifade etmektedir. Bu boyut uyaran olayın en temel özelliğini ifade etmektedir ve çok düşük seviyede bir bilişsel işlem gerektirmektedir.

b) Motivasyonel özellikler: Motivasyonel değerlendirme bir olay ya da durumun bir bireyin ihtiyaçlarını karşılaması ile amaçlarına ulaşmasını nasıl kolaylaştırdığını ya da nasıl tehlikeye attığını belirlemektedir.

c) Güç ve başa çıkma: Bu boyutun ana işlevi, olayın doğasını ve kişinin sahip olduğu kaynakları hesaba katarak söz konusu olaya uygun tepkiyi belirlemektir. Örneğin, vahşi bir hayvanın saldırısı ile karşı karşıya kalındığında güç veya başa çıkma değerlendirmesi yapılmaktadır. Eğer organizma zayıf veya güçsüzse kaçmayı veya kazanma olasılığı varsa savaşmayı çağırır.

d) Sosyal boyutlar: Sosyal bir organizmanın etkileşim halinde olduğu diğer grup üyelerinin tepkilerini dikkate alması önemlidir. Sosyal organizasyon hiyerarşiye bağlı statü, ayrıcalıklar ve normlara bağlıdır. Bu normlar, normları ihlal eden davranışların yanında uygun davranışlara karşı uygun duygusal tepkiler aracılığı ile varlığını sürdürür.

Bir başka bakış açısına göre ise duygular değerlik (valence) ve uyarılma olmak üzere iki boyuttan oluşan bir yapı olarak ifade edilmektedir. Değerlik (Valence) kavramı haz ve hoşnutsuzluğun sürekliliğini ifade ederken uyarılma bedensel uyarılma seviyesini ifade etmektedir. Duygulara ilişkin bir başka yaklaşım ise ayırık ve temel duygular düzlemde ele alınmaktadır. Temel duyguların doğuştan var olduğu, düzenli olarak deneyimlendiği ve bütün kültürlerle yayıldığı ancak benzersiz durumların deneyimlenmesi nedeniyle farklı durumlar için ayırık duyguların olduğu varsayılmaktadır. Bu ayırık

duygulara ilgi, tiksinti, sevinç, şaşkınlık, üzüntü, hor görme, iğrenme gibi duygular örnek olarak gösterilebilir (Treffers ve Putota, 2020: 432). Temel duyguların sınıflandırılması üzerinde bir görüş birliği bulunmamaktadır. Ancak son zamanlarda gurur, suçluluk ve şefkat gibi duygular temel duygular arasında sayılsa da beş tane temel duygu olduğu varsayılmaktadır. Bunlar mutluluk, üzüntü, öfke, korku ve tiksinti olarak ifade edilmektedir (Kapucu vd., 2021: 190).



Şekil 1: Bazı Temel Duyguların Değerlik ve Uyarılma Boyutlarına İlişkin Model (Treffers ve Putota, 2020'den Uyarlanmıştır.)

Modele göre sinirlilik ve üzüntü değerlik boyutunda negatif konumda yer almasına rağmen uyarılma boyutunda sinirlilik nispeten daha yüksek bir konumda yer almaktadır. Aynı uyarılma boyutunda aynı seviyede bulunan mutluluk ve korku duyguları değerlik boyutu açısından değerlendirildiğinde mutluluğun pozitif konumda yer aldığı korkunun ise negatif konumda yer aldığı görülmektedir (Kapucu vd., 2021: 189). Dolayısıyla birey için aynı değerliğe sahip olan ancak farklı uyarılma seviyeleri ile harekete geçen duygular olduğu gibi, uyarılma seviyeleri benzer olan farklı duygular bireyler açısından farklı değerliğe sahip olabilir.

Son yıllarda stres, hastalık ve olumsuz duyguların azaltılmasından ziyade olumlu duygulara, gelişmeye ve enerjik iyi olmaya haline yönelik kayda değer bir önem verildiği görülmektedir. Duygular net ve acil eylem eğilimlerine sahip olmamasına göre olumlu veya olumsuz olarak değerlendirilebilir. Dahası genel olarak duyguların kategorik listelerine bakıldığında olumsuz duyguların olumlu duygulardan daha fazla olduğu görülmektedir. Ancak olumlu duyguların deneyimlenmesi olumsuz duygulardan daha fazla

olmaktadır. Bu nedenle de daha az yaygın deneyimlendikleri için akılda kalıcılıkları, etkilerinin uzun sürmesi, yoğunluğunun fazlalığı ve sorunlu olma bakımından olumlu duyguları geride bırakmaktadır. Bunun nedeninin ise olumsuz duyguların ve bu olumsuz duyguların ortaya çıkmasını tetikleyen nedenlerin nispeten daha az beklenmesi, önemli hedefleri tehdit etmesi, değer ve normların ihlal edilmesi anlamını taşıması ve daha çok belirli bir tepki gerektirmesi olarak ifade edilmektedir (Fisher, 2019: 2).

1.1. Örgütsel Yaşam Açısından Duygu Kavramı

Duygu kavramı 1800'lü yıllardan bu yana bir çalışma konusu olmasına rağmen duyguların iş yaşamındaki önemi, duyguların dışa vuruş biçimleri, örgütsel roller üzerindeki etkisi 1980'li yıllardan itibaren araştırma konusu haline gelmiştir (Seçer, 2005: 814). Duygu, bireyi ilgilendiren mevcut durumun anlık bir değerlendirmesinden ortaya çıkan organize hisler, fizyolojik tepkiler, bedensel ifadeler ve eylem eğilimleri sistemi olarak ifade edilmektedir (Fisher, 2019: 2). Bir başka tanıma göre ise duygu, iç ve dış çevreden gelen uyaranlar karşısında içsel olarak beliren ardından bireyin beden ifadesini, duruşunu ya da davranışını etkileyen yapılandırılmış hisleri ifade etmektedir (Akçay ve Çoruk, 2012: 5). Tanımlardan anlaşılacağı üzere duygular bireylerde biyolojik ve fizyolojik bazı değişimleri tetikleyici veya düşünceleri ya da davranışları düzenleyici bir işleve sahip unsurlar olarak görülebilir. Dolayısıyla duygular gündelik yaşamın yanında örgütsel yaşam içerisinde de önemli bir etkiye sahiptir.

Örgütler insan ilişkilerinin yoğun olarak gerçekleştiği yapılar oldukları için canlı varlıklar olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla örgütlerdeki insan-insan, insan-hayvan veya insan-cansız varlık etkileşimleri duygusal bazı süreçlerin başlamasına, devam ettirilmesine veya sonlandırılmasına da neden olabilir. Zaten örgütler de canlı duyguların yoğun aktivitesi nedeniyle duygusal arenalar olarak ifade edilmektedir. Duygusal arenadan dolayı da örgütler çalışanlarını bir birilerine bağlamakta veya bir birilerinden ayırmaktadır. Çünkü iş yaşamındaki hayal kırıklıkları ve tutkular olarak ifade edilebilecek olan duygular, iş yerindeki rollerin öğrenilmesinden bu rollerin yerine getirilmesine, gücün kullanılmasından, iş yerindeki güvenin sürdürülmesine, örgütsel bağlılığın oluşturulmasından alınan kararlara kadar birçok örgütsel unsurun içine derinlemesine işlemiştir (Fineman, 2000: 1).

Duyguların örgütsel yaşamdaki etkileri, sonuçları açısından incelendiğinde duyguların örgütsel davranışları iki farklı şekilde etkilediği görülmektedir. Birincisi duygular bazı davranışları tetikleyerek davranışı doğrudan etkilemektedir. İkincisi ise motivasyon veya biliş gibi aracılık mekanizmaları

yoluyla davranışa dolaylı bir etkide bulunmaktadır. Ayrıca bu duyguların yoğunluğu davranışın ortaya çıkmasında önemli bir işlev üstlenmektedir. Yoğun duygular daha hızlı bir şekilde davranışlara dönüştürülen duyguların yoğunluğunun azalması daha değişken ve gecikmiş davranışların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Lord ve Kanter, 2002: 7).

Bilişsel değerlendirme teorisine göre örgütsel yaşamda bireyin ihtiyaçlarının karşılanmasının engellendiğine yönelik algısının öfkeyi tetikleme eğiliminde olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, art niyetli bir denetime maruz kalan bireyler bu durumla başa çıkacaklarını algılayamazlarsa bu durumda korku duygusunun ortaya çıkması tetiklenebilir. Ek olarak bireyler yönetici istismarlarının kendi değerleri veya sosyal kimlikleri üzerinde olumsuz etkileri olduğunu değerlendirdiğinde bu değerlendirme utanç duygusunu ortaya çıkarabilir (Peng vd., 2019: 7).

2. Minnettarlık (Şükran) Duygusu

Minnettarlık duygusu, kişide çoğunlukla rahatsızlık uyandıran ve istenmeyen bir duygu olarak ifade edilen minnet etme duygusu ile karıştırılmakla birlikte farklı bir duygu olarak yorumlanmaktadır. Çünkü minnettarlık söz konusu olduğunda bireylerde bir hoşnutluk söz konusudur. Dahası minnettarlık duygusu pozitif psikolojik sermayeyi artıran ve daha çok pozitif duygularla ilişkili bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Özsoylar ve Türker, 2021: 772).

Minnettarlık duygusu yaşamdaki küçük şeyleri takdir etme, yeterlilik duygusu ve başkalarının kendi hayatınızdaki katkılarına ilişkin bilinçli bir farkındalık ile karakterize edilen bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Boef, 2020: 5). Böylelikle minnettarlık duygusu ortaya çıktığında hayattaki küçük şeylerin takdir edilmesinin, bunların yeterli görülmesinin ve kişinin kendi yaşamına ilişkin başkalarının katkıları hakkında bir farkındalığın söz konusu olduğu belirtilebilir.

McCullough ve arkadaşları (2001) minnettarlığı farklı işlevlere sahip ahlaki bir duygu olarak ele almaktadır. Bunlardan birincisi ahlaki barometre işlevidir. Bu işlevde bir kişinin başka bir kişinin ahlaki eylemlerinden yararlandığı algısına bir yanıt söz konusudur. İkinci işlev ahlaki güdü işlevidir. Bu işlev sayesinde faydalancı hem diğer insanlara hem de fayda sağlayan kişiye karşı toplum yanlısı olarak davranma yönünde motive olmaktadır. Son işlev ise ahlaki pekiştirme işlevidir. Bu işlev ise minnettarlığın ifade edilmesi durumunda fayda sağlayan kişilerin gelecekte de ahlaki davranmalarının teşvik edileceğini ifade etmektedir.

Minnettarlık duygusu bilinç düzeyinde ortaya çıkması nedeniyle genel bir duygusal durumdan farklı olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle minnettarlık duygusu genel bir olumlu duygusal durumdan farklı olarak yardım eden kişiye yardım etme çabalarını artırmaktadır. Üstelik ortaya konacak bu çabanın maliyetli olması durumu değiştirmemektedir. Ayrıca minnettarlık duygusu tesadüfi olarak pro-sosyal davranışlara aracılık ederek olayın dışındaki diğer kişilere de yardımcı olmayı artırmaktadır. Ancak duygusal durumun gerçek nedeni anlaşıldığında bu tesadüfi etki ortadan kaybolmaktadır (Barlett ve DeSteno, 2006: 319).

Jans-Beken (2018: 10) Minnettarlık duygusunu hiyerarşik duygulanım seviyeleri teorisi üzerinden kavramsallaştırmaktadır. Buna göre minnettarlık duygusu, durumsal minnettarlık ve özellik (mizaci, eğilimsel) minnettarlığı olmak üzere iki farklı şekilde ele alınmaktadır. Mizaci minnettarlık, duygusal durumların ortaya çıkmasında kişinin sahip olduğu yatkınlık olarak değerlendirilmektedir. Durumsal minnettarlık ise durumun hızlı bir şekilde değerlendirilmesinden ortaya çıkan ve genellikle bireyler için faydalı olanı seçmek için bir etkiye sahip olan ve bilinçli bir şekilde deneyimlenen bir duygu olarak ifade edilmektedir.

Bazı araştırmacılar minnettarlık duygusunu eğilimsel (özelliksel, mizaci), durumsal ve örgütsel minnettarlık olarak kategorize etmektedir. Eğilimsel (mizaci) minnettarlık, durumsal koşullar ortaya çıktığında kişinin minnettarlığa yönelik sahip olduğu eğilimi ifade ederken durumsal minnettarlık, durumun hızlı bir şekilde değerlendirilmesi sonucunda daha çok kişiye fayda sağlamayı kolaylaştıran bilinçli bir duyguyu ifade etmektedir (Jans-Beken (2018: 10). Örgütsel minnettarlık ise örgütsel temelli minnettarlık müdahaleleri ile minnettarlık duygusunu iş yeri kültürünün bir parçası haline getirmeyi ifade etmektedir. Örgütsel minnettarlık örgüt içerisinde örgüt tarafından hayata geçirilmekte ve çalışanların örgütsel yaşamda bir birilerine teşekkür etmesi ile ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla örgütsel minnettarlık sadece çalışanların bir birilerine teşekkür etmelerinin toplamından oluşmamaktadır. Örgütsel anlamda minnettarlık, minnettarlığı teşvik eden ve kalıcı hale getiren bir özellik olarak ele alınmaktadır (Waters, 2012: 1174).

Fayda sağlayan kişiye karşı duyulan minnettarlık duygusunun yanında bu duygunun karşı tarafa yansıtılması da önemlidir. Çünkü böyle bir durumda fayda sağlayan kişinin gelecekte odak kişiye karşı olumlu sosyal davranışlarda bulunma olasılığı yükselmektedir. Fayda sağlayanın algılanan duyarlılığı odak kişide minnettarlığın tetiklenmesine yol açtığı gibi minnettarlığın ifade edilmesi de odak kişinin duyarlı olduğu algısının oluşmasına neden

olmaktadır (Algoe, 2012: 459-462). Minnettarlığın ifade edilmesi için birkaç neden bulunmaktadır. Bunlardan birincisi hedef kişilerin kendini geliştirme ihtiyacının karşılanması için olumlu niteliklerin ve davranışların onaylanması gerekir. İkincisi ise minnettarlığın ifade edilmesi hedef kişinin kabul gördüğünü ve hedef kişiye değer verildiğini göstermektedir. Minnettarlığını ifade eden samimi kişiler, partnerlerini otomatik olarak daha olumlu değerlendirerek bağlılıklarının artmasına katkı sağlamaktadır; Bununla birlikte, samimi kişiler bu minnettarlığa karşılık vermediğinde, kasıtlı olarak kendilerini partnerlerinden daha olumlu değerlendirmektedir ve bu da bağlılıkta bir azalmaya yol açmaktadır (Baker, 2021: 1402-1403).

Minnettarlığın, çalışanların işyerindeki etkinliği, performansı ve üretkenliği için önemli bir faktör olduğu kabul edilmektedir. Buna ek olarak minnettarlığın örgütsel vatandaşlık davranışlarını, toplum yanlısı örgütsel davranışı ve işyerinin iklimini geliştirdiği ifade edilmektedir. Uyumlu ilişkileri, sosyal desteği ve çalışanların refahını geliştirmesi, olumsuz işyeri duygularını azaltması ve örgütsel başarıyı teşvik etmesi minnettarlığın dikkate değer bir kavram olduğunu göstermektedir (Fabio, Palazzeschi ve Bucci, 2017: 1). Ayrıca öz-değerlendirmeleri yüksek çalışanların beklenen minnettarlık deneyimlerine sahip olması durumunda yüksek performans elde etme olasılıkları da artmaktadır (Grant ve Wrzesniewski, 2010: 116).

2.1. Örgütsel Minnettarlığın Öncülleri

Minnettarlık duygusu bir kişi odak kişiye fayda sağladığında ortaya çıkan bir duygu olarak değerlendirilmektedir. Ancak minnettarlık duygusu sadece nesnel fayda karşılığında ortaya çıkmaz. Çünkü insan iyiliğe karşı iyilik yapan bir birine bağımlı olan bir türdür. Bu nedenle minnettarlık duygusunun ortaya çıkmasında etkili olan birçok durumsal koşulun olduğu belirtilmektedir (Algoe, 2012: 458).

Minnettarlık duygusu iş tatminin, çalışan dayanıklılığı, işle bütünleşme, sosyal sorumluluk algısı, iş yerindeki kötü muamelenin azalması, çalışanların öz denetim kaynaklarının artırılması, prososyal davranış gibi birçok örgütsel çıktı ile ilişkili bir duygudur. Böylelikle örgütlerin minnettarlık duygusunu teşvik edecek bazı uygulamaları önemsemesi örgütsel etkinlik ve verimlilik açısından önemlidir.

Örneğin çeşitli örgütsel uygulamalar ya da liderlik yaklaşımlarının iş yeri minnettarlığı üzerinde etkili olduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin Wang ve arkadaşları (2020) yaptıkları çalışmada iş yerinde bir hata yönetim kültürünün oluşturulmasının çalışanların minnettarlık duygusunu harekete geçirdiğine yönelik kanıtlar bulmuşlardır. Böylelikle bu çalışanların

iş yerine ilişkin kaygılarının azaldığı görülmüştür. Bir başka çalışmada da hizmetkâr liderliğin minnettarlık duygusunun önemli bir öncülü olduğu bulunmuştur (Baykal, Zehir ve Mahmut, 2018).

Minnettarlık duygusunun artırılması için minnettarlık mektupları, minnettarlık ziyaretleri, minnettarlık listesi, minnettarlık düşüncesi, minnettarlık eğitimleri gibi yöntemler önerilmektedir. Bu yöntemlerin minnettarlık duygusunun artırılmasının yanında bireylerin mutluluk düzeylerini artırdığı, kendilerini daha az depresif hissetmelerini sağladığı belirtilmektedir (Özsoylar ve Türker, 2021: 773).

İnsan kaynakları bakış açısıyla değerlendirildiğinde çalışanların minnettarlık duygusunun artırılmasını kolaylaştıracak üç farklı insan kaynakları uygulamasından bahsedilmektedir. Bunlardan ilki takdir programları, ikincisi yararlanıcılar ile temas ve üçüncüsü de geliştirici geri bildirim olarak ifade edilmektedir (Fehr vd., 2017: 10).

Takdir Programları: Örgütsel yaşamdaki performans odaklı çalışma ve başka koşullar nedeniyle çalışanlar minnettarlığını ifade etmek için yeterli zamanı ayıramayabilirler. Bu da aslında fayda sağlayıcının göz ardı edildiği ve görmezden gelindiği hissine kapılmasına neden olabilir. Bu nedenle minnettarlık duygularının beslenmesinin yolu takdir programları olarak ifade edilmektedir. Bu programlar bireylere olumlu ifadeler sunması için örgütlerin planladığı ve kurumsallaştırdığı programlar olarak tanımlanmaktadır (Fehr vd., 2017: 10). Böylelikle çalışanlar kendilerini takdir eden kişilere karşı minnettarlık duygularını ifade etme fırsatını yakalamış olacaktır. Ancak bir kişiyi takdir etmek ile yüzeysel bir iltifat veya daha fazla teşekkür ederim demek için teşvik etmekten daha farklı bir düzlemde değerlendirilmektedir. Yüzeysel bir yaklaşım çalışanlarda küskünlük veya sinizmin ortaya çıkmasına neden olabilir (White, 2014: 18).

Yararlanıcılar İle Temas: Yararlanıcılar ile temas, çalışanların yaptıkları iş veya görevleri ile ilgili olarak bu iş veya görevlerin yararlanıcısı konumundaki taraflar ile etkileşime geçme fırsatı sunulması için iş ve görevlerin ilişkisel olarak yapılandırılması ile karakterize edilmektedir. Ancak otomobil mühendislerinin kendi tasarladıkları arabaları kullanan insanlarla nadiren tanıştıkları gibi pek çok çalışan kendi yaptığı işten faydalanan yararlanıcı ile iletişim kurma fırsatından yoksun kalmaktadır. Yapılan işler ilişkisel olarak yararlanıcılar ile temas kuracak şekilde yapılandırıldığında çalışanlar görevlerinin önemlerinin farkına varacaktır. Dolayısıyla işlerin ve görevlerin bu şekilde yapılandırılması çalışanlarda minnet duygularının gelişmesini teşvik edecek ve bu duyguların ifade edilmesi için uygun çalışanlara fırsat sunacak durumların ortaya çıkmasına katkı sağlayacaktır (Grant vd., 2007: 54).

Geliştirici Geribildirim: Geliştirici geri bildirim, lider ile farklı faktörler arasında önemli bir etkiye sahiptir. Ancak burada geleneksel geri bildirim ile gelişimsel geri bildirim arasında bir ayrım olduğu gözden kaçırılmamalıdır. Geleneksel geri bildirimde çalışanlara yalnızca geçmiş davranışları ile ilgili temel bilgilerin verilmesi söz konusu iken geliştirici geri bildirim çalışanların öğrenmelerini, gelişmelerini ve kendi işletinde iyileştirmeler yapmalarını kolaylaştıran faydalı bilgileri yöneticilerin ne ölçüde sağladığı ile ilgilidir (Thuan, 2021: 354).

Geliştirici geri bildirim, yaratıcılık, koordinasyon, bilgi paylaşımı, problem paylaşımı gibi süreçleri, duygusal ton, yeterlilik, güçlendirme, güç, örgüt bağlılığı, takım bağlılığı ve takım memnuniyeti gibi durumları ve performansı etkileyen bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca geliştirici geri bildirim iş etkinliği ve üye desteğini sağlaması için yöneticiler veya bilgi sahibi iş arkadaşlarından davranışsal olarak ilgili bilgilerle birlikte geri bildirim sağlanmalıdır (Joo vd., 2012: 80).

Geliştirici geri bildirim çalışanların kişisel gelişimlerine odaklandığı için gelecek yönelimli bir geri bildirim olarak değerlendirilmektedir. Böylelikle geliştirici geri bildirim sayesinde çalışanlara kendi kişisel ve mesleki refahlarının örgütteki diğer kişiler tarafından önemsendiğine dair ipuçları sağlamaktadır (Fehr vd., 2017: 14).

2.2. Minnettarlık Duygusunun Örgütsel Sonuçları

Bireylerin yaşamlarındaki olumlu bir takım şeylere dikkatlerini çekmek için minnettarlık günlükleri/listesi, davranışsal olarak ifade edilen minnettarlık ve psiko-egitimsel minnettarlık grupları gibi bazı müdahalelerde bulunularak çalışanların öz denetim kaynakları artırılabilir. Böylelikle iş yerinde kabalık, dedikoduculuk ve dışlayıcı davranışlarla karakterize edilen iş yerindeki kötü muamele azaltılabilir. Ancak minnettarlık müdahalelerinin iş yerindeki kötü muameleleri azaltmadaki etkisi minnettarlık normlarının çalışanlar tarafından algılanma derecesi ile doğru orantılıdır. Dolayısıyla minnettarlık normlarını nispeten daha fazla algılayan çalışanların kişilerarası kötü muamelede bulunma olasılığının daha az olduğu görülmektedir (Locklear, Taylor ve Ambrose, 2021).

Minnettarlık duygusunun iş yaşamındaki etkilerinden birisi de çalışanların kurumsal sosyal sorumluluğa karşı sahip olduğu kaygı durumları ile ilgilidir. Minnettarlık duygusu nispeten daha güçlü olan çalışanların iş yerindeki çalışan sorunları veya toplumsal sorunlara karşı sahip oldukları sorumluluk duygularının daha yüksek olduğu görülmektedir (Andersson, Giacalone ve Jurkiewicz, 2007: 401).

Çalışanların dayanıklılığı da algılanan minnettarlık ile ilişkili olan bir başka örgütsel sonuç olarak ele alınmaktadır. Minnettarlık algısının çalışan dayanıklılığını artırdığı, böylelikle işle bütünleşmesini artırdığı görülmektedir (Wiroko ve Sugiharti, 2022: 38). Dolayısıyla iş yaşamında minnettarlık algılayan çalışanlar sahip oldukları fiziksel, zihinsel ve duygusal kaynaklarının yüksek oranda işlerine yansıtma eğilimindedir.

Minnettarlık duygusunun dışı vurumu özellikle örgütsel yaşam içerisinde çalışanlar arasındaki yıkıcı rekabetin azaltılması açısından da önemlidir. Çünkü minnettarlık duygusunun, kırgınlık, kıskançlık ve pişmanlık gibi olumsuz bir etkiye sahip deneyimlerin azaltılmasına yardımcı olduğu belirtilmektedir (Frederickson, 2004: 145).

Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için örgütlerin ulaşmak istedikleri çalışan tatmini de minnettarlık ile doğrudan bir ilişki içerisinde. Stegen ve Wankier (2018) tarafından yapılan bir çalışmada genel iş tatmininin önemli bir kısmının minnettarlık tutumları tarafından yordandığı gösterilmektedir. Dolayısıyla örgüt açısından minnettarlık uygulamalarının hayata geçirilmesi ve uygulanması hem daha ucuz hem de daha kolay bir yol olarak ifade edilmektedir.

Ayrıca örgüt çalışanlarının kendi örgütüne karşı duydukları minnettarlığın çalışanların hizmet performanslarını da olumlu yönde etkilediği bilinmektedir (Wang vd., 2020). Yapılan bir başka çalışmada da minnettarlık duygusunun hem yenilikçilik hem de örgütsel performans üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır (Baykal, Zehir ve Mahmut, 2018). Farklı bir araştırmada ise ayrı bir pozitif duygu olarak ifade edilen minnettarlığın örgütsel vatandaşlık davranışının bir öncülü olduğu kanıtlanmıştır. Ayrıca bu sonuç örgütsel vatandaşlık davranışının sadece kişiler arası bir düzlemde ele alınan bir kavram olmadığını aynı zamanda bireylerin içsel dünyaları ile ilişkili bir kavram olduğunu göstermektedir (Spence vd., 2014).

Yapılan bir başka çalışmada da liderlerin minnettarlık duygusuna yatkınlığı ile takım sesi ve takım yeniliği ilişkisi incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde bir kişilik özelliği olarak minnettarlık duygusuna eğilimli olan liderlerin daha mütevazı olduğu ve bu mütevazılığın da takım sesini teşvik ettiği dolayısıyla takım yeniliğinin arttığı görülmektedir (Li vd., 2022).

Minnettarlık duygusunun sonuçları üzerine yapılan araştırmalardan bir tanesi de Alanoglu ve Karabatak'ın (2021) çalışmasıdır. Bu çalışmada minnettarlığın örgütsel sinizmi anlamlı bir şekilde azalttığı bulunmuştur.

Sonuç

Sonuç olarak ortaya çıkan, hayal edilen ya da hatırlanan durumları, bireyin nasıl algıladığı ile ilişkili bir kavram olması nedeniyle duygular bireyin düşüncelerini etkilemektedir (Ellsworth ve Scherer, 2003: 572). Bunun yanında yargılar, bireylerin düşüncelerinden de bağımsız değildir. Dahası bireylerin sahip oldukları duygular direk olarak duygunun kaynağı ile ilişkili olmayan kararlarımızı da etkilemektedir. Bireyin zihninin aydınlanmasıyla birlikte ancak duygu ile ilişkisiz kararlar ve davranışlar düzeltilmektedir (Barlett ve DeSteno, 2006: 322).

Minnettarlık duygusu ise yaşamdaki küçük şeyleri takdir etmek ve başkalarının kendi hayatımıza yaptığı katkının farkına varmaya atıfta bulunan bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Boef, 2020: 5). Yaşam boyunca karşılaşılan psikolojik, fiziksel ve ilişkisel faydalar ile minnettarlık ile ilişkili olarak değerlendirilmektedir. Dahası minnettarlık sadece yaşamda arzu edilen sonuçları artıran değil, aynı zamanda istenmeyen olumsuz durumların azaltan bir etkiye sahip bir kavram olarak ifade edilmektedir (Emmos, Froh ve Rose, 2019).

Böylesine önemli sonuçları olan bu duygunun örgütsel yaşamda teşvik edilmesi ve böylelikle örgütlerin kendi amaçlarına daha kolay ulaşmasının sağlanması önemle üzerinde durulması gereken bir konu olarak değerlendirilmektedir. İnsan kaynakları bakış açısı ile örgütler çeşitli programlar geliştirerek örgütte minnettarlık duygusunu teşvik edebilirler.

Bu programlar, takdir programları, yararlanıcılar ile temas ve geliştirici geri bildirim olarak kategorize edilmektedir. Takdir programlarının amacı bireylerin minnet duygularını ifade edebilecekleri bazı etkinlikler, ödüllendirme sistemleri, yarışmalar gibi araçları planlamak ve bunu kurumsallaştırmaktır. Böylelikle örgütler çalışanlarını takdir etmiş olur, sonrasında ise çalışanlarda bir minnet duygusu tetiklenir. Minnettarlığı teşvik eden bir diğer program ise yararlanıcılar ile temastır. Örgüt çalışanların işlerini yararlanıcılar ile teması kolaylaştıracak şekilde tasarladığında çalışanların kendi görevlerinin önemini kavramalarına katkıda bulunmaktadır. Böylelikle önemli bir iş yaptığını düşünen çalışanlarda bir minnet duygusunun gelişmesi tetiklenmesi beklenmektedir (Grant vd., 2007: 54). Teşvik programlarının sonucusu ise geliştirici geri bildirimdir. Bu programlar sayesinde yöneticiler çalışanların öğrenmelerini, gelişmelerini ve kendi işlerinde iyileştirmeler yapmalarını kolaylaştıran faydalı bilgileri onlara sunmaktadır (Thuan, 2021: 354).

Kaynakça

- Akçay, C., & Çoruk, A. (2012). Çalışma yaşamında duygular ve yönetimi: Kavramsal bir inceleme. *Eğitimde Politika Analizi*, 1(1), 3-25.
- Alanoglu, M., & Karabatak, S. (2021). Social Connectedness, Gratitude and Demographic Variables as Predictors of Teachers' Perceptions of Organizational Cynicism. *International Online Journal of Education and Teaching*, 8(2), 884-903.
- Algoe, S. B. (2012). Find, remind, and bind: The functions of gratitude in everyday relationships. *Social and personality psychology compass*, 6(6), 455-469.
- Andersson, L. M., Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2007). On the relationship of hope and gratitude to corporate social responsibility. *Journal of business ethics*, 70, 401-409.
- Baker, L. R. (2021). Gratitude increases recipients' commitment through automatic partner evaluations, yet unreciprocated gratitude decreases commitment through deliberative evaluations. *Social Psychological and Personality Science*, 12(7), 1402-1411.
- Bartlett, M. Y., & DeSteno, D. (2006). Gratitude and prosocial behavior: Helping when it costs you. *Psychological science*, 17(4), 319-325.
- Boef, S. (2020). *Gratitude and Work Engagement The influence of Participation in a Gratitude Intervention on Work Engagement and the moderating effect of Job Stress*. Backholar Thesis, Tilburg University, Holland
- Elfenbein, H. A. (2007). 7 Emotion in organizations: a review and theoretical integration. *The academy of management annals*, 1(1), 315-386.
- Ellsworth, P. C., & Scherer, K. R. (2003). Appraisal processes in emotion. In R. J. Davidson, K. R. Scherer, & H. H. Goldsmith (Eds.), *Handbook of affective sciences* (pp. 572-595). Oxford University Press.
- Emmons, R. A., Froh, J., & Rose, R. (2019). Gratitude. In M. W. Gallagher & S. J. Lopez (Eds.), *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures* (pp. 317-332). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0000138-020>
- Fredrickson, B. L. (2004). Gratitude, like other positive emotions, broadens and builds. *The psychology of gratitude*, 145, 166.
- Di Fabio, A., Palazzeschi, L., & Bucci, O. (2017). Gratitude in organizations: A contribution for healthy organizational contexts. *Frontiers in psychology*, 8, 2025.
- Fehr, R., Fulmer, A., Awtrey, E., & Miller, J. A. (2017). The grateful workplace: A multilevel model of gratitude in organizations. *Academy of Management Review*, 42(2), 361-381.
- Fineman, S. (Ed.). (2000). *Emotion in organizations*. Sage.

- Fisher, C. (2019). Emotions in organizations. In *Oxford research encyclopedia of business and management*, 1-39.
- Grant, A. M., and Wrzesniewski, A. (2010). I won't let you down. . . or will I? Core self-evaluations, other-orientation, anticipated guilt and gratitude, and job performance. *J. Appl. Psychol.* 95, 108–121. doi: 10.1037/a0017974.
- Grant, A. M., Campbell, E. M., Chen, G., Cottone, K., Lapedis, D., & Lee, K. (2007). Impact and the art of motivation maintenance: The effects of contact with beneficiaries on persistence behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 103(1), 53-67.
- Joo, B. K., Song, J. H., Lim, D. H., & Yoon, S. W. (2012). Team creativity: The effects of perceived learning culture, developmental feedback and team cohesion. *International Journal of Training and Development*, 16(2), 77-91.
- Kapucu, A., Kılıç, A., Özkılıç, Y., & Sarıbaz, B. (2021). Turkish emotional word norms for arousal, valence, and discrete emotion categories. *Psychological reports*, 124(1), 188-209.
- Li, C., Dong, Y., Wu, C. H., Brown, M. E., & Sun, L. Y. (2022). Appreciation that inspires: The impact of leader trait gratitude on team innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 43(4), 693-708.
- Locklear, L. R., Taylor, S. G., & Ambrose, M. L. (2021). How a gratitude intervention influences workplace mistreatment: A multiple mediation model. *Journal of Applied Psychology*, 106(9), 1314.
- Lord, R. G., & Kanfer, R. (2002). Emotions and organizational behavior. *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior*, 5-19.
- McCullough, M. E., Kilpatrick, S. D., Emmons, R. A., & Larson, D. B. (2001). Is gratitude a moral affect?. *Psychological bulletin*, 127(2), 249.
- Özsoylar, Ö., & Türker, M. V. (2021). Çalışanların minnettarlık algısı ile psikolojik sermaye algısı arasındaki ilişki üzerine görgül bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 16(56), 769-791.
- Peng, A. C., M. Schaubroeck, J., Chong, S., & Li, Y. (2019). Discrete emotions linking abusive supervision to employee intention and behavior. *Personnel Psychology*, 72(3), 393-419.
- Seçer, H. Ş. (2005). Çalışma yaşamında duygular ve duygusal emek: Sosyoloji, psikoloji ve örgüt teorisi açısından bir değerlendirme. *Journal of Social Policy Conferences* (No. 50, pp. 813-834).
- Spence, J. R., Brown, D. J., Keeping, L. M., & Lian, H. (2014). Helpful today, but not tomorrow? Feeling grateful as a predictor of daily organizational citizenship behaviors. *Personnel Psychology*, 67(3), 705-738.

- Stegen, A., & Wankier, J. (2018). Generating gratitude in the workplace to improve faculty job satisfaction. *Journal of Nursing Education, 57*(6), 375-378.
- Thuan, L. C. (2021). Stimulating employee creativity by providing developmental feedback. *International Journal of Organizational Analysis, 29*(2), 354-367.
- Treffers, T., & Putora, P. M. (2020). Emotions as social information in shared decision-making in oncology. *Oncology, 98*(6), 430-437.
- Wang, X., Guchait, P., & Pasamehmetoglu, A. (2020). Anxiety and gratitude toward the organization: Relationships with error management culture and service recovery performance. *International Journal of Hospitality Management, 89*, 102592.
- Waters, L. (2012). Predicting job satisfaction: Contributions of individual gratitude and institutionalized gratitude. *Psychology, 3*(12A special issue), 1174.
- White, P. (2014). Improving staff morale through authentic appreciation. *Development and Learning in Organizations: An International Journal, 28*(5), 17-20.
- Wiroko, E. P., & Sugiharti, D. (2022). Gratitude and work engagement: The mediating role of employee resilience. *INSPIRA: Indonesian Journal of Psychological Research, 3*(2), 38-50.

A Review of Organizational Research on Employees' Causal Attributions and Their Outcomes

İdil Alp¹

Eda Aksoy²

Abstract

Individuals form attributions to make a better sense of the causes of particular events. This process of assigning causality has been subject to research by the virtue of the attribution theory. Even though attribution theory appears to be generalizable and applicable to many contexts, its implications for organizational research have remained understudied. The purpose of this review is to provide an understanding of the way employees form attributions about their organizations as a whole. To clarify the application of attribution theory in an organizational context, specific elements that constitute organizations are taken into consideration. Integrating these organizational elements and their attributional implications is aimed to ensure a comprehensive insight into organizations from an attributional standpoint. In addition to providing an integrative approach concerning the current literature on organizational attributions, this review contributes to the literature by combining organizational elements in consideration of their attributional outcomes.

Introduction

Attribution theory suggests that individuals engage in a process of forming attributions as they seek to identify the causes of certain outcomes, in some way acting as “naïve scientists” (Heider, 1958). Attributions manifest themselves as a core component of individuals’ cognitive processes such that they form a basis for how individuals perceive, assess and interpret their

1 Yeditepe University, Istanbul, ORCID ID: 0009-0004-2356-472X, ialp15@ku.edu.tr

2 Dr., Koç University, Istanbul, ORCID ID: 0000-0003-1028-3713, eaksoy@ku.edu.tr

experiences. To put it in a broader sense, individuals make a continuous effort to make sense of their surroundings, thus the world. They subsequently label the events that they have been exposed to and these labels constitute the attributions that determine the emotional and behavioral responses that individuals display when they encounter various outcomes (Dasborough & Ashkanasy, 2002; Martinko, Harvey & Douglas, 2011).

Even though attribution theory seems to be generalizable and applicable to many situations in life, organizational research still has more ground to cover in utilizing this theory in understanding organizational life and dynamics that shape employees' perceptions. In light of this need for more extensive integration, this chapter aims to explore extant research on the nature of attributions formed in organizational contexts, in particular, those made by employees regarding the organization itself. Since the literature contains rather specific approaches to the link between attribution theory and organizations, elements that make up the organizational context will be examined concerning their relation to attributional processes. By doing so, we hope to enable the integration of these elements to view organizations as a whole through an attributional lens.

Attribution Theory: The Basics

Individuals form attributions to make a better sense of the causes of particular events. In other words, they evaluate causality for certain outcomes and subsequently label those events based on their perception of responsibility (Lord & Smith, 1983). From an attributional standpoint, this concept of responsibility corresponds to the locus of causality which simply states whether the cause of the outcome is perceived to be internal or external (Kelley, 1971). If an internal attribution is formed, the cause of a particular outcome simply relates to the self. On the other hand, if the cause is perceived to originate externally, it would inherently be attributed to another factor that is outside of the self. A focus on the self is critical in determining how causality is evaluated and assigned (Martinko & Harvey, 2009). Various frameworks of attribution theory assert dimensions that can be linked to the organizational context, thereby expanding the scope of the theory. However, two major frameworks developed by Kelley (1971) and Weiner (1985) will be discussed in this chapter. These frameworks have been subject to research over the past decades and they certainly entail more attention in organizational research.

Kelley's dimensions of information are critical in locating causes for particular outcomes. According to this model, individuals extract information

from events based on their “consistency”, “consensus”, and “distinctiveness”. Consistency refers to the covariation of a behavior or a response across different points of time. If an event occurs on various occasions across time, this indicates that a particular event is high in consistency. Consensus points out whether a situation is experienced by everyone or is particular to an individual. If it indeed happens to everyone, it corresponds to a high level of consensus. Finally, distinctiveness raises the question of whether a behavior is specific to an event or is observable across many situations. High distinctiveness is characterized by the specificity of behavior in response to a particular situation (Eberly et al., 2011; Dasborough & Ashkanasy, 2002; Martinko, Harvey & Douglas, 2007). Evaluation of these dimensions eventually explains variations in behaviors and results in the formation of attributions for causality based on these explanations (Lord & Smith, 1983; Harvey et al., 2014).

Weiner’s framework expands the conception of attribution theory in explaining whether an attribution is dispositional or situational. As opposed to the dimensions asserted by Kelley, Weiner’s dimensions emphasize the affective and behavioral aspects of these attributions (Harvey et al., 2014). The nature of these attributions is determined by four dimensions: locus of causality, stability, controllability, and globality (Eberly et al., 2011). In addition to the definitions provided above, stability refers to whether a situation is permanent or not, while controllability demonstrates the extent to which the course of an event is in an individual’s power (Spector & Fox, 2010; Harvey et al., 2014). In organizational terms, task difficulty is often assumed to be uncontrollable, whereas effort is perceived to be controllable. As for globality, it reflects how the effect of a causal factor varies across situations. For instance, while personality diffuses in every situation, task-specific abilities influence a limited range of outcomes (Harvey et al., 2014).

In addition, intentionality is often classified as an integrated dimension that encompasses the locus of causality and controllability dimensions. In other words, when a behavior is perceived to be internal and controllable, a presumption that highlights the intentional nature of that particular behavior is often formed (Martinko, Harvey & Dasborough, 2011; Harvey et al., 2014). The issue of intentionality will be further discussed in the following sections since it generates critical consequences regarding how members perceive the leaders’ behaviors that are often identified with the organization itself.

Member Characteristics: Attribution Styles, Emotional Intelligence, and Tenure

To have a better understanding of how individuals perceive and interpret organizations as a whole, we first need to identify individual differences that contribute to the attribution formation process. These discrepancies often impact the accuracy of attributions and may result in certain attributional conflicts among parties as well as attributional biases such as fundamental attribution error (Harvey et al., 2014; Ross & Fletcher, 1985). Thus, it is critical to acknowledge member characteristics as a mediating factor in forming attributions about organizations.

The major factor that induces attributional biases by causing attributions to lack accuracy is attribution styles that emerge to be trait-like differences (Martinko, Gundlach & Douglas, 2002). These varying tendencies extend across situations and deeply influence behaviors as attributions come before behaviors in many cases (Martinko, Harvey & Dasborough, 2011; Lord & Smith, 1983; Hodgkinson, 2003). There are three main attribution styles denominated as optimistic, pessimistic, and hostile attributional tendencies. Individuals with an optimistic attribution style tend to attribute their success to internal and stable causes, whereas they seek causality in external and unstable factors for their failures. This tendency may ground future disappointments since individuals with an optimistic attribution style may overestimate their capacity (Martinko & Harvey, 2009; Martinko, Gundlach & Douglas; 2002). Thereby, it can be inferred that these individuals might blame their organization for negative outcomes, even though this attribution may not prompt aggression and counterproductive work behavior due to the perceived instability of the situation. On the other hand, individuals with a pessimistic attributional tendency display the exact opposite pattern while attributing causality. When encountering undesirable outcomes such as failure, they tend to base causes on internal and stable factors. Moreover, they attribute their successes to external and unstable causes, and this may boost feelings of inefficacy (Martinko & Harvey, 2009). Lastly, a hostile attribution style is one of the biggest sources of conflict in organizations. Individuals who possess hostile attributional tendencies attribute negative and undesirable outcomes to external and stable causes (Martinko, Gundlach & Douglas; 2002). Thus, they may blame their supervisors or even direct their anger toward the organization itself when they face negative outcomes. This tendency may shape their perception of the organization so that they may misattribute the true intent of the organization as if they are being victimized (Dasborough & Ashkanasy, 2002).

Emotional intelligence is a critical factor that influences the accuracy of member attributions of a leader's intents and behaviors. Dasborough and Ashkanasy (2002) assert that emotions play an undeniable part in the attribution-forming process. Emotional intelligence involves an individual's ability to evaluate and interpret certain behaviors and, subsequently, attribute correct intentions to these behaviors. Individuals with higher emotional intelligence are less likely to be manipulated, thereby they can perceive and analyze events more realistically. In this sense, it can be inferred that attributions formed by high emotional intelligence individuals are more reliable.

Another member characteristic that causes variations in the process of forming attributions is tenure. New members of an organization are more susceptible to interventions by the leader, such that their attributions of malevolent intent may be shaped with the help of the right impression management tactics. On the other hand, those with more experience are significantly more resistant to deception and manipulation (Dasborough & Ashkanasy, 2002). Hence, it seems more likely for new members to form positive attributions about the organization than more experienced ones. Moreover, Kale and Aknar (2020) assert an association between job satisfaction and attribution styles such that positively attributing to successes results in higher levels of job satisfaction as well as job performance.

Attributions and Motivational States

Attributional tendencies may evoke certain motivational states that have crucial consequences for the organization and individuals themselves. Four motivational states (i.e., learned helplessness, aggression, empowerment, and resilience) and the attributional tendencies that prompt them are critical in understanding the underlying dynamics that shape counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior.

Attributions formed in the motivational state of learned helplessness can be linked with the pessimistic attribution style. External barriers to success can be misinterpreted to be internally caused and stable. These external barriers might be organizational rules and norms that promote learned helplessness (Martinko & Harvey, 2009).

Aggression is the motivational state that could result in the most detrimental outcomes for organizations. Aggression can be approached from a hostile attribution style perspective since individuals with this tendency often attribute external and stable causes for undesirable outcomes

(Martinko, Gundlach & Douglas, 2002; Martinko & Harvey, 2009). These hostile tendencies might prompt individuals to direct aggression toward the perceived guilty party that has been attributed responsibility regarding negative outcomes. Thus, aggression might be manifested in the form of counterproductive work behavior due to the misinterpreted intent of the leaders as well as organizations (Brees, Mackey & Martinko, 2003). The issue of aggression along with its relation to counterproductive work behavior will be further addressed since it is key to understanding negative attributions employees form about organizations.

Not all motivational states are as negative as those discussed above. For instance, empowerment displays common characteristics with the optimistic attribution style. As in optimistic tendencies, internal and stable causes are attributed to successes and vice versa for failures. As positive as it sounds, this tendency might cause disillusionment and set employees up for disappointment due to their high expectations (Martinko & Harvey, 2009). Thus, empowered individuals may form external attributions for undesirable outcomes and blame organizations for their failure. Furthermore, attributions of intentionality might play a role in the process of making sense of undesirable outcomes. That is to say, when empowering practices are not supported by organizational practices, individuals may negatively interpret the autonomy they hold such that they might doubt the intentions of the organization. As a result, they may hold the organization accountable for their failures while being empowered because of the lack of organizational support. Consequently, this may create negative attributions about the organization and its intentionality. In other words, individuals might develop a perception about the intentions of the organization such that the organization does not value the well-being of its employees as empowering practices are being implemented. Additionally, since the effects of attributions intensify over time, it can be inferred that the unstable nature of these attributions may gain stability after reoccurrences of failure (Harvey et al., 2014; Martinko, Harvey & Dasborough, 2011).

As regards resilience, it appears to be the most favorable motivational state among those discussed above. Since it is shaped by unbiased and accurate attributional tendencies, it can be linked to high emotional intelligence. Moreover, it might alleviate the negative results of other motivational states (Martinko & Harvey, 2009). Thus, it is probable for resilient employees to form accurate attributions about the true intents of leaders and, thereby organizations.

Aggression and Counterproductive Work Behavior

A critical question to be addressed is why some employees engage in aggression while others do not when they confront the same situation (Brees, Mackey & Martinko, 2003). As discussed above, aggression stems from external and stable attributional tendencies in response to undesirable outcomes. Besides, it may be manifested in two ways: instrumental and hostile aggression. As Martinko and Harvey (2009) explain, the perceived intentionality of the external entity that caused a negative outcome determines which form of aggression will emerge. What concerns our discussion is hostile aggression due to the attributional dynamics that contribute to its emergence as well as its possibility of inducing deviant behavior.

Workplace deviance may arise in two forms, being either retaliatory or self-destructive. A causal reasoning process in interpreting negative outcomes can provoke these responses (Martinko, Gundlach & Douglas, 2002). Particularly, when certain trigger events occur, individual attributions will determine the way they are evaluated. These individual attributions rely on the affective reaction that is produced in response to an outcome or a trigger event. Positive or negative affective reactions will lead to a causal reasoning process in which a cause is assigned to these outcomes and subsequently, attributions will be formed. These attributions will be regarding the internality, stability, controllability, and intentionality of the origin of the identified cause (Brees, Mackey & Martinko, 2003; Martinko, Gundlach & Douglas, 2002). If this cause is attributed to external, stable, and intentional factors, it may induce aggression. Moreover, if the organization is perceived as guilty as a result of this causal attribution process, employees may respond in a retaliatory manner such as counterproductive work behavior. Consequently, an attributional justification will take place, solidifying the perceived causality and attributions in many cases (Spector & Fox, 2010; Brees, Mackey & Martinko, 2003).

Martinko, Gundlach, and Douglas (2002) further clarify how the causal reasoning process leads to the formation of attributions that result in counterproductive work behavior. They provide an explanatory paradigm for understanding how situational and individual factors are integrated during cognitive processing that leads to counterproductive work behavior. In their model, a two-stage process is identified. Initially, a perceived disequilibrium exists in the workplace. Soon after, individuals evaluate and interpret this disequilibrium through a causal reasoning process. Consequently, they will form attributions regarding the cause of the disequilibrium and these attributions are critical in predicting counterproductive work behavior. If

the workplace outcomes are perceived as unjust, individuals may identify this disequilibrium with the organization itself. This might result in retaliatory responses that are intended to harm the organization. Considering all these, attribution theory offers a comprehensive approach to understanding workplace aggression and counterproductive work behavior (Brees, Mackey & Martinko, 2003; Spector & Fox, 2010).

Authenticity and Organizational Citizenship Behavior

Authentic behavior in organizations can be approached from an attributional perspective as well. Organizational context is a crucial determinant of how employees attribute authenticity to their leaders and the organization. Ambiguity in organizations may cause employee attributions to be distorted, biased, and unethical because ambiguous situations are often attributed to external and unstable origins. On the other hand, transparency in an organizational context may help encourage authentic behavior (Harvey, Martinko & Gardner, 2006). In addition, the perceived sincerity of the organization plays a critical role in eliciting organizational citizenship by bringing out sympathy. Correspondingly, Taslak and Dalgin (2015) assert that the level of organizational cynicism is significantly associated with attributional tendencies. For instance, as organizational cynicism perceived by individuals increases, their tendency to attribute failures to external factors will parallelly increase. Considering the two-way nature of this association, it can be argued that individuals who attribute their successes and failures to internal factors would experience lesser levels of organizational cynicism. Attributing uncontrollable and internal causes does not only reinforce organizational citizenship behavior but might also act as a factor that moderates counterproductive work behaviors (Spector & Fox, 2010). Thus, the more transparent and sincerer the organization appears to be, the more positive attributions will be formed about it by the employees.

Contextual Factors: Organizational Culture, Politics, and Change

Organizational cultures impose norms on employees to promote desirable behavior that is preset by the organization. Thereby, the appropriateness of certain behaviors is determined by organizational norms. For instance, some organizational cultures may favor oppositional environments and even reward aggressive responses (Brees, Mackey & Martinko, 2003). Factors like this may distort preexisting positive or negative employee attitudes and shape the attributions employees make about the motives of the organization. Acknowledging preexisting employee attitudes toward the organizational culture is critical because there is an ongoing process of forming attributions.