

Sosyal Kaytarma

Esra Emül¹

Arzu Karaca²

Özet

Bu çalışmanın amacı, güncel örgütsel davranış konuları arasında yer alan sosyal kaytarma kavramını incelemektir. Bu doğrultuda öncelikle sosyal kaytarma kavramının nasıl ortaya çıktığına ve farklı bilim insanlarının yapmış olduğu sosyal kaytarma tanımlamalarına yer verilmiştir. Sosyal kaytarma kavramına yönelik ilginin artmasıyla birlikte sosyal kaytarma davranışının nasıl ortaya çıktığı da önem kazanmıştır. Bu sebeple araştırmacılar tarafından ortaya atılan sosyal kaytarma davranışını açıklayan teoriler ile sosyal kaytarma davranışı ile çelişen teoriler kısaca açıklanmıştır. Çalışmanın ilerleyen kısımlarında ise hangi durumların sosyal kaytarmayı tetiklediğini belirleyebilmek için sosyal kaytarma davranışını etkileyen faktörler incelenmiştir. Çalışmanın son kısmında ise; örgütlerde sosyal kaytarmanın engellenebilmesi veya en az seviyeye indirgenebilmesi için yöneticilere çeşitli önerilerde bulunulmuştur. Sosyal kaytarma kavramına yönelik yerli yazında oldukça az sayıda çalışma bulunmaktadır. Literatürde yer alan çalışmalara bakıldığında ise sosyal kaytarmanın yalnızca sosyal psikoloji alanı ile sınırlandırıldığı görülmektedir. Bu sebeple sosyal kaytarmanın farklı alanlarla da ilişkilendirilmesi ve kavrama yönelik farkındalık yaratılması gerekmektedir.

- 1 Doktora Öğrencisi, Munzur Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Uluslararası İşletmecilik ve Finansal Yönetim Ana Bilim Dalı, esraemul2323@gmail.com, ORCID: 0000-0002-3762-7195
- 2 Prof. Dr., Munzur Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, arzucaraca@munzur.edu.tr, ORCID: 0000-0003-1469-3357

1. GİRİŞ

Günümüz toplumunda küreselleşmenin de etkisiyle dış çevrede sürekli olarak değişim ve gelişme yaşanmaktadır. Örgütler, yaşanan yoğun rekabet nedeniyle bu değişim ve gelişmelere ayak uydurmak zorundadırlar. Bu sebeple örgütler, verimlilik kaybının önüne geçebilmek ve motivasyon kaybını engelleyebilmek için çeşitli stratejiler geliştirmektedir.

Çalışanlarda, performans ve motivasyon kayıplarına sebep olan faktörlerin başında sosyal kaytarma (social loafing) gelmektedir. Latane ve diğerleri (1979) tarafından “toplumsal bir hastalık” olarak değerlendirilen sosyal kaytarma; grup halinde çalışan bireylerin, örgütler tarafından istenilen düzeyde performans göstermemesini ifade etmektedir. Çalışanların yapmakla yükümlü oldukları görevleri layıkıyla yerine getirmemeleri verimlilik kaybı, tükenmişlik, iş tatmini, örgütsel bağlılıkta azalma ve işten ayrılma gibi olumsuz faktörlerin doğmasına sebebiyet vermektedir. Bu bakımdan yöneticilerin çalışanların sosyal kaytarma eğilimlerini azaltabilmek için çeşitli önlemler almaları gerekmektedir.

Güncel örgütsel davranış konuları arasında yer alan sosyal kaytarma kavramına yönelik yerli yazında oldukça az sayıda çalışmaya bulunmaktadır. Literatürde yer alan çalışmalara bakıldığında ise sosyal kaytarmanın yalnızca sosyal psikoloji alanı ile sınırlandırıldığı görülmektedir (İlgin, 2013). Bu sebeple sosyal kaytarmanın farklı alanlarla da ilişkilendirilmesi ve kavrama yönelik farkındalık yaratılması gerekmektedir.

Bu çalışmada öncelikle sosyal kaytarma kavramının nasıl ortaya çıktığına ve farklı bilim insanlarının yapmış olduğu sosyal kaytarma tanımlamalarına yer verilmiştir. Daha sonra sırasıyla sosyal kaytarma davranışını açıklayan teoriler, sosyal kaytarma davranışı ile çelişen teoriler ve sosyal kaytarma davranışını etkileyen faktörler açıklanmıştır. Çalışmanın son kısmında ise; örgütlerde sosyal kaytarma davranışını engelleyebilmek veya en az seviyeye indirgeyebilmek için yöneticilere çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

2. SOSYAL KAYTARMANIN TANIMI VE ORTAYA ÇIKIŞI

Sosyal kaytarmanın temelleri, Fransız ziraat mühendisi Ringelmann (1913) tarafından 1882-1887 yılları arasında gerçekleştirilen ve ilk sosyal psikolojik deney olarak kabul edilen araştırmayla atılmıştır. Araştırmada ilk olarak katılımcıların bireysel ve grup performanslarının karşılaştırılması hedeflenmiştir. Bu bakımdan bir grup ziraat okulu öğrencisinden tek başlarına ve gruplar halinde halat çekmeleri istenmiştir. Ancak yapılan gözlemler neticesinde halatı çekmek için gruba dâhil olan kişi sayısı arttıkça uygulanan kuvvetin azaldığı tespit edilmiştir. Katılımcıların çalıştıkları

grubun üye sayısı ile gösterdikleri çabanın ters yönlü olduğunu ortaya koyan bu araştırma, “Ringelmann Etkisi” olarak bilinmektedir (Kravitz ve Martin, 1986).

Ringelmann Etkisi, Hogg ve Vaughan (2017) tarafından yapılan çalışmada koordinasyon kaybı ve motivasyon kaybı olmak üzere iki olasılıkla açıklanmıştır. Koordinasyon kaybı, halatın çekilmesi esnasında yaşanan itiş kakıştan kaynaklı katılımcıların mevcut potansiyellerini gösterememesini ifade etmektedir. Motivasyon kaybı ise katılımcıların motivasyon düşüklüğü sebebiyle halatı çekmek için daha az çaba gösterdiklerini ifade etmektedir.

Ingham ve diğerleri (1974) çalışmalarında Ringelmann Etkisi’ni inceleyerek halat çekme deneyini tekrarlamışlardır. Deneyde öncelikli olarak katılımcıların yaşayabileceği koordinasyon kaybına karşı çeşitli tedbirler alınmıştır. Buna rağmen katılımcıların, grup performanslarının bireysel performanslarına kıyasla daha düşük olduğu belirlenmiştir. Bu durum sonraki çalışmalarda, katılımcıların yaşamış olduğu performans düşüklüğünün sebeplerinin araştırılmasına ve sosyal kaytarma kavramının doğmasına sebep olmuştur.

Sosyal kaytarma kavramı, ilk kez Latane ve diğerleri (1979) tarafından gerçekleştirilen çalışmada tanımlanmıştır. Yapılan çalışmada Ringelmann’ın katılımcılardan halat çekmelerini istemesi bir çeşit “toplumsal baskı” olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca gruba dâhil olan birey sayısı arttıkça katılımcılar üzerindeki toplumsal baskının azaldığı ve katılımcıların halatı çekmek için daha az çaba harcadıkları belirtilmiştir. Sosyal mevcudiyet nedeniyle bireylerin göstermiş olduğu bu davranış, sosyal kaytarma olarak ifade edilmiştir.

Webb (1997) sosyal kaytarmayı, bireylerin tek başına göstermiş oldukları çabanın grup için önemli olmadığını düşünmesi ve gruba kimin daha çok katkıda bulunduğunun üstler tarafından anlaşılamayacağı öngörüsü sonucunda oluşan davranış biçimi olarak açıklamıştır.

Pabico ve diğerlerine (2008) göre ise sosyal kaytarma; grup içerisinde yer alan bazı bireylerin diğer bireylerle her halükarda aynı ödüle sahip olacağı düşüncesiyle “bedavacı” davranarak verilen görevi yerine getirmek için çaba göstermemesini ifade etmektedir.

Sosyal kaytarma kavramına yönelik ilginin artmasıyla birlikte sosyal kaytarma davranışının nasıl ortaya çıktığı da önem kazanmıştır. Bu sebeple araştırmacılar, sosyal kaytarmaya yönelik detaylı çalışmalar yaparak sosyal kaytarmanın oluşmasını çeşitli teorilerle açıklamışlardır. Bu teoriler, aşağıda ele alınacaktır.

3. SOSYAL KAYTARMA DAVRANIŞINI AÇIKLAYAN TEORİLER

Sosyal kaytarma davranışına yönelik farklı bilim insanları tarafından çeşitli teoriler ortaya atılmıştır. Sosyal kaytarma davranışını farklı açılardan ele alan bu teoriler, aşağıda kısaca açıklanacaktır.

3.1. Sosyal Etki Teorisi

Sosyal kaytarma davranışlarını açıklamaya çalışan teorilerin başında sosyal etki teorisi gelmektedir. Latane ve diğerleri (1979) tarafından geliştirilen sosyal etki teorisi; “sosyal hayvanlar” olarak görülen insanların, başkalarının eylemlerinden etkilenecek psikolojik ve davranışsal olarak değişime uğramasını ifade etmektedir. Sosyal etki teorisine göre grupta bulunan ilk birkaç kişi, grubun hedeflerinin gerçekleştirilmesinde oldukça büyük etkiye sahiptir. Ancak gruba eklenen kişi sayısı arttıkça her ilave kişinin gruba olan katkısı azalmaktadır. Bu bakımdan sosyal etki teorisi, ekonomideki “azalan marjinal fayda yasası”na benzetilmektedir (Jackson, 1987).

Sosyal etki teorisi, toplu halde çalışan bireylerin ne ölçüde sosyal etkinin kaynakları ve hedefleri olarak gösterilebileceğini dikkate almaktadır. Sosyal etkinin dış kaynaklarının (patron, deneyi gerçekleştiren kişi vb.) taleplerinin sosyal etkinin hedeflerine (yani tüm grup üyelerine) yayılması, bireylerin çaba düzeylerinin azalmasına sebep olmaktadır (Karau ve Williams, 1995).

Bu teoriyi açıklayabilmek için Latane ve diğerleri (1979), üç temel varsayımda bulunmuşlardır. Bu varsayımlar şu şekildedir:

- Grupta bulunan birey sayısı artırıldığında, sosyal etkiye maruz kalan bireyler üzerindeki baskı azalmaktadır. Bu durum, grupta yer alan her bireyin daha az çalışmasına sebep olmaktadır.
- Toplu halde çalışan bireyler, bireysel çabalarının diğer kişiler tarafından fark edilemeyeceğini düşündüklerinde daha az çalışmaktadırlar.
- Grupla birlikte performans gösterildiğinde bireylerin işe olan kişisel katkıları tespit edilememektedir. Bu durum, iyi performans gösteren bireylerin ödüllendirilmesini veya düşük performans gösteren bireylerin cezalandırılmasını önlemektedir. Bu sebeple bireyler, “kalabalık içinde saklanarak” düşük performans göstermeyi tercih etmektedirler.

3.2. Beklenti-Değer Teorisi

Sosyal kaytarma davranışlarını açıklamaya çalışan bir diğer teori de beklenti-değer teorisidir. Atkinson (1957) çalışmasında, beklenti ve değer kavramlarını birlikte kullanarak beklenti-değer teorisinin şekillenmesine

öncülük etmiştir. Beklenti-değer teorisi, üç farklı bileşenden meydana gelmektedir. Bu bileşenler; “beklenti”, “araçsallık” ve “değer” olarak adlandırılmaktadır. Beklenti bileşeni, bireylerin daha iyi performans gösterebilmeleri için daha fazla çaba sarf etmeleri gerektiğini ifade etmektedir. Örneğin; derslerine çok çalışırsa iyi bir ödev hazırlayabileceğini düşünen bir öğrenci, “yüksek çaba beklentisi”ne sahiptir. Öte yandan ne kadar çalışırsa çalışsın iyi bir ödev hazırlayabilmek için yeterli kabiliyetinin olmadığını düşünen bir öğrenci ise “düşük çaba beklentisi”ne sahiptir (Shepperd ve Taylor, 1999).

Araçsallık bileşeni, bireyin çabasına yönelik beklentiden ziyade performansına yönelik beklentiyi ifade etmektedir. Örneğin; iyi bir dönem ödevi hazırlayan öğrencinin yüksek ödev notu alacağına inanması “yüksek araçsallık” olarak değerlendirilmektedir. Öte yandan öğretmenini kaprisli olarak nitelendiren bir öğrencinin çok iyi bir ödev sunmasına rağmen düşük ödev notu alacağını düşünmesi ise “düşük araçsallık” olarak değerlendirilmektedir (Shepperd ve Taylor, 1999).

Değer bileşeni ise bireyin sergilemiş olduğu performansın sonucunun ne derece önemli olduğu ifade etmektedir. Dönem ödevi örneğinde, öğrencinin ders notunun belirlenmesinde hazırlamış olduğu ödevin etkisinin yüksek olması, “yüksek değer” olarak açıklanmaktadır. Öte yandan öğrencinin ders notunun belirlenmesinde hazırlamış olduğu ödevin etkisinin düşük olması, “düşük değer” olarak açıklanmaktadır (Shepperd ve Taylor, 1999).

Bu teoriye göre grup halinde çalışan bireylerin beklenti düzeylerine göre çalışma istekleri değişkenlik göstermektedir. Bireylerin beklentileri karşılanmadığı takdirde motivasyon düzeyleri azalmakta ve daha fazla sosyal kaytarma davranışında bulunmaktadırlar (Özbunar, 2020).

3.3. Ortaklaşa (Kolektif) Çaba Teorisi

Sosyal kaytarma davranışlarını açıklamaya çalışan üçüncü teori ise ortaklaşa çaba teorisidir. Bu teori, Karau ve Williams (1993) tarafından geliştirilen Ortaklaşa Çaba Modeli (Collective Effort Model – CEM) ile açıklanmıştır. Ortaklaşa Çaba Modeli, üç ana bileşenden meydana gelmektedir. Bu bileşenler sırasıyla; beklenti, araçsallık ve değerliliklerdir. Beklenti; bireyin göstermiş olduğu çaba ile performans derecesini ifade etmektedir. Araçsallık; görev sonunda elde edilen çıktının algılanan yararlılık düzeyini temsil etmektedir. Değerlilik ise; elde edilen performansın arzu edilebilirliğine yönelik algılanma derecesini ifade etmektedir. Bu üç bileşen, bireylerin belirli bir görev için harcadıkları çaba düzeyini belirlemektedir (Hildreth, 2015).

Bu modele göre kolektif işlerde çalışan bireyler, grup performansının ön planda olduğu, kendileri için anlamlı ve önemli olmayan görevlerde yeterli çabayı göstermemektedirler. Bu sebeple toplu halde çalışan bireyler, genellikle sosyal kaytarma davranışında bulunmak istemektedirler (Karau ve Williams, 1997).

Bireylerin bazı durumlarda ise sosyal kaytarma davranışında bulunmak istemedikleri belirlenmiştir. Bireysel performansın diğer kişiler tarafından değerlendirilmesi ve görev sonunda elde edilen çıktının istenilen seviyede olması, bu tür durumlara örnek olarak gösterilmektedir (Karau ve Williams, 1995).

3.4. Değerlendirilme Potansiyeli Teorisi

Bireylerin sosyal kaytarma davranışına yönelimlerinde değerlendirilme endişesinin etkisi Williams ve diğerleri (1981) tarafından gerçekleştirilen deney sonucunda belirlenmiştir. Deneyin ilk aşamasında katılımcılardan tek başlarına, çiftler halinde ve grup halinde olabildiğince yüksek sesle bağırma istenmiştir. Elde edilen verilere göre; katılımcıların tek başlarına bağırırken üretilen toplam ses basıncının çiftler halinde ve gruplar halinde bağırırken üretilen toplam ses basıncından daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Katılımcılar, toplu haldeyken daha fazla ses üretebilme potansiyeline sahip olmasına rağmen grup çıktısındaki azalmanın sebebi sosyal kaytarma ve koordinasyon kaybı ile açıklanmıştır. Ancak grup çıktısındaki azalmanın ne kadarının sosyal kaytarma ne kadarının koordinasyon kaybı ile açıklandığı belirlenmemiştir. Bu sebeple deneyin ikinci aşamasına geçilmiştir.

Deneyin ikinci aşamasında katılımcıların her birine mikrofon eklenmiştir. İlk aşamada da olduğu gibi katılımcılardan tek başlarına, çiftler halinde ve grup halinde olabildiğince yüksek sesle bağırma istenmiştir. Mikrofonların eklenmesi, katılımcıların tek başınayken üretmiş oldukları ses basıncını etkilememiştir. Ancak mikrofonların eklenmesiyle çiftler halinde ve grup halinde üretilen ses basıncında belirgin düzeyde yükselme olduğu tespit edilmiştir (Williams vd., 1981). Böylece mikrofonların eklenmesinin bireylerin sosyal kaytarma davranışında bulunmalarını ortadan kaldırdığı belirlenmiştir.

Bu teoriyle, çalışma ortamında yöneticiler veya iş arkadaşları tarafından değerlendirileceğini düşünen bireylerin, sosyal kaytarma davranışından kaçınacakları kanıtlanmıştır. Ayrıca ayırt edilebilirliğin sosyal kaytarmanın önlenmesinde önemli bir aracı olduğu öne sürülmüştür.

3.5. Sosyal Mübadele (Değişim) Teorisi

Blau (1964) tarafından geliştirilen sosyal değişim teorisi, insan davranışlarını öncelikli olarak sosyal alışveriş açısından incelemektedir. Bu teoriye göre bireyler, sergilemiş oldukları davranışların gelecekte bir şekilde kendilerine geri dönüşünün olacağını düşünmektedirler. Bu bakımdan çevresindeki diğer kişiler üzerinde olumlu bir izlenim yaratabilecek şekilde davranışlarını şekillendirmektedirler. Örneğin bireyler, yardım ettikleri veya iyilik yaptıkları kişilerden uzun vadede kendileri de iyilik beklemektedirler. Ayrıca toplum içerisinde saygın bir yer edinebilmek için ekstra çaba göstererek diğer kişilerle yüksek kalitede iletişim sağlamaktadırlar (Lin ve Huang, 2009).

Çalışma ortamında mübadele ilişkisinin bozulması, çalışanların sosyal kaytarma davranışında bulunmalarına sebebiyet vermektedir. Örneğin; iş arkadaşının sosyal kaytarma davranışında bulunduğu şahit olan bir çalışan, ilerleyen süreçte kendisi de sosyal kaytarma davranışına yönelmektedir. Bu durum çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini de oldukça olumsuz etkilemektedir (Şeşen ve Kahraman, 2014).

3.6. Heves Azalması Teorisi

Heves azalması teorisi, bireylerin sosyal kaytarma davranışını farklı bir yönden ele almaktadır. Bu teoriye göre bireyler, diğer kişilerle birlikte çalıştıklarında yeterince çaba göstermek istememektedirler. Bu durum, bireylerin heves azalması yaşayarak düşük performans göstermelerine sebep olmaktadır (Kara ve Karalar, 2021).

Jackson ve Williams (1985) yapmış oldukları deneyle, sosyal kaytarmayı çaba dürtüsüyle açıklamışlardır. Deneyde katılımcılardan bir imleci bilgisayarda bulunan labirentler üzerinde olabildiğince hızlı hareket ettirmeleri istenmiştir. Bu labirentler, basit ve karmaşık olmak üzere iki zorluk seviyesine sahiptir. Katılımcılar bu görevi tek başlarına, gruplar halinde ve toplu olarak gerçekleştirmişlerdir. Elde edilen bulgulara göre; katılımcılar, basit görevlerde bireysel olarak daha iyi, zor görevlerde ise toplu olarak daha iyi performans göstermektedirler. Bu bulgulardan hareketle basit işlerde görevlendirilen bireylerin çalışma heveslerinde azalma olduğu ve sosyal kaytarma davranışında buldukları tespit edilmiştir (Jackson ve Williams, 1985). Ancak zor işlerde görevlendirilen bireylerin çaba veya heveslerinde bir azalma söz konusu olmadığı için performanslarının yüksek olduğu belirtilmiştir (Karau ve Williams, 1993).

3.7. Çabanın Gereksizliği Teorisi

Kerr ve Bruun (1983) tarafından geliştirilen teoride çabanın gereksizliği, sosyal kaytarmanın olası sebepleri arasında gösterilmiştir. Bu teoriye göre; bireyler, toplu halde çalıştıklarında grup için daha az çaba gösterme eğilimindedirler. Çünkü bireysel çabalarının yüksek kalitede çıktının elde edilmesinde gerekli olmadığını düşünmektedirler. Ayrıca grupta yer alan herhangi birinin istenilen düzeyde performans göstermesi, diğer bireylerin “bedavacı” davranarak yeterli çabayı göstermemelerine sebep olmaktadır (Karau ve Williams, 1993).

Toplu halde çalışan bireylerin performanslarındaki azalmayı, sadece grup üyelerinin bireysel çabalarının tespit edilemediği durumlarla sınırlandırmak doğru değildir. Grup üyelerinin bireysel katkılarının belirlenip değerlendirilebildiği durumlarda da bireyler, sosyal kaytarma davranışında bulunabilmektedirler. Çünkü bazı görevlerde bireysel katkılarının grup performansı ile alakasız olduğunu düşünerek çalışmak istemeyebilirler (Karau ve Williams, 1995).

3.8. Çabanın Denkliği Teorisi

Sosyal kaytarma davranışını açıklayan bir diğer teori de “çabanın denkliği” teorisidir. Bu teoriye göre; bireyler, toplu halde çalıştıklarında iş arkadaşlarının kaytarma davranışında bulunacaklarını düşünmektedirler. Bu sebeple bireyler, adil bir işbölümü oluşturmak için kendi çabalarını bilerek azaltmaktadırlar. Jackson ve Harkins (1985) tarafından gerçekleştirilen bağırma deneyinde, katılımcıların göstermiş oldukları çaba düzeylerini diğer bireylerin çaba düzeylerine göre belirledikleri tespit edilmiştir.

Çabanın denkliği teorisi, enayi etkisi (sucker effect) kavramıyla da ilişkilendirilmektedir. Enayi etkisi, bireylerin birbirinden bağımsız olarak çalıştığı veya grup çalışmalarında bireylerin performansların ayrı ayrı belirlenebildiği durumlarda meydana gelmektedir. Bireyler, çalışma ortamında iş arkadaşlarının gerekli çabayı göstermediğine dair olumsuz bir sosyal ipucu elde edebilmektedir (Schnake, 1991). Bu olumsuz sosyal ipucu neticesinde bireyler, aynı düzeyde ödül için diğer çalışanlardan daha fazla katkıda bulunmak istememektedirler. Böylece “enayi etkisi” olarak isimlendirilen iş arkadaşların sosyal kaytarma davranışının algılanmasıyla diğer çalışanların da yeteri kadar çaba göstermemesine sebep olan davranış biçimi ortaya çıkmaktadır. Schnake (1991) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, iş arkadaşlarının sosyal kaytarma davranışında bulunduğu dair olumsuz bir sosyal ipucu elde eden bireylerin niceliksel görev performansının düşük olduğu belirlenmiştir.

4. SOSYAL KAYTARMA DAVRANIŞI İLE ÇELİŞEN TEORİLER

Sosyal kaytarma davranışını açıklayan teorilerin yanı sıra sosyal kaytarma davranışı ile çelişen teoriler de ortaya atılmıştır. Bu teoriler; sosyal kolaylaştırma teorisi, değerlendirilme endişesi teorisi ve sosyal telafi teorisidir. Sosyal kaytarma davranışı ile çelişen bu teoriler, aşağıda kısaca açıklanacaktır.

4.1. Sosyal Kolaylaştırma Teorisi

Sosyal kolaylaştırma teorisi, Triplett (1898) tarafından gerçekleştirilen ve sosyal psikoloji tarihinin ilk deneyi olarak kabul edilen araştırmayla ortaya atılmıştır (Taner ve İştin, 2017). Gerçekleştirilen deneyde bisiklet yarışçılarının tek başlarına sergilemiş oldukları çabanın rakipleriyle yarışırken göstermiş oldukları çabadan daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca yarışılan kişi sayısı arttıkça bisiklet yarışçılarının daha fazla performans gösterdikleri tespit edilmiştir (Triplett, 1898).

Sosyal kolaylaştırma teorisinin kökeni oluşturan Triplett'in deneyinin, sosyal kaytarma kavramının ortaya çıktığı Ringellmann'ın halat çekme deneyi ile çeliştiği görülmektedir. Ringellmann (1913), gerçekleştirmiş olduğu deneyle halatı çekmek için gruba dâhil olan kişi sayısı arttıkça uygulanan kuvvetin azaldığını tespit etmiştir. Triplett (1898) ise; bisiklet yarışçılarının toplu halde yarışırken göstermiş oldukları performansın tek başlarına göstermiş oldukları performanstan yüksek olduğunu gözlemlenmiştir.

4.2. Değerlendirilme Endişesi Teorisi

Değerlendirilme endişesi teorisi, ilk kez Cottrell (1972) tarafından ortaya atılmıştır. Değerlendirilme endişesi; bireyin başka kişiler tarafından değerlendirileceğini bilmesi sonucunda ortaya çıkan kaygı türü olarak ifade edilmektedir (Lee Bagley, 2007).

Bu teoriye göre, sosyal kaytarmasının en önemli sebebi olarak “grup değerlendirmesinin yapılamaması” gösterilmektedir. Grup değerlendirmesinin yapılabilmesi için öncelikli olarak grupta bulunan bireylerin kişisel katkıları değerlendirilmeli ve diğer grup üyelerinin katkılarıyla karşılaştırılmalıdır. Bu sayede bireyler, kendi iç değerlendirmelerini yapabilmekte ve işlerine motive olmaktadır. Bireylerin işlerine motive olması, performans düzeylerinin artmasına ve sosyal kaytarmasının ortadan kalkmasına yardımcı olmaktadır (Harkins ve Szymanski, 1989).

4.3. Sosyal Telafi Teorisi

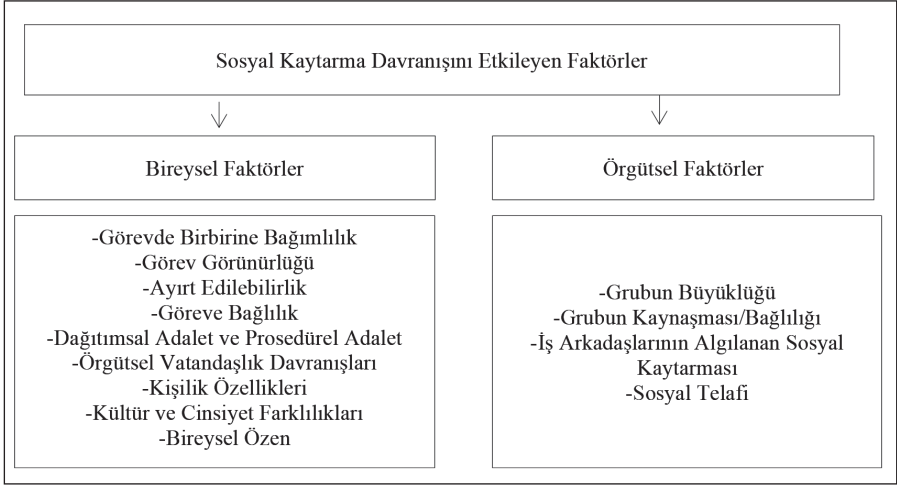
Sosyal telafi; kolektif bir çalışma ortamında bireylerin, iş arkadaşlarının eksikliklerini telafi edebilmek için daha fazla performans göstermelerini ifade etmektedir. Bireyler, grup halindeki çalışmalarda iş arkadaşlarına güvenemediği için onların yeteri kadar çaba göstermeyeceklerini düşünmektedirler. Bu sebeple grup çıktısında ortaya çıkabilecek eksikliği gidermek için daha fazla çalışmaktadırlar. Kolektif çalışma ortamında bazı durumlarda bireyler, iş arkadaşlarını yeteneksiz ve iş yapma konusunda isteksiz olarak değerlendirebilmektedirler. Bu tür durumlarda da bireyler, iş arkadaşlarının eksikliklerini telafi edebilmek için daha fazla çaba göstermektedirler (Williams ve Karau, 1991).

Sosyal kaytarma davranışını açıklayan ve sosyal kaytarma davranışıyla çelişen teorilerin ardından hangi durumların sosyal kaytarmayı daha fazla tetiklediğini belirlemek oldukça önem arz etmektedir. Bu sebeple sosyal kaytarma davranışını etkileyen faktörlere değinilecektir.

5. SOSYAL KAYTARMA DAVRANIŞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Sosyal kaytarma davranışını etkileyen faktörler, hangi bireylerin sosyal kaytarmaya daha yatkın olduğunu veya hangi grup özelliklerinin sosyal kaytarmaya sebep olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bakımdan çalışanların sosyal kaytarma davranışından uzaklaşmalarını sağlayabilmek için öncelikle sosyal kaytarma davranışını etkileyen faktörlerin neler olduğunun öğrenilmesi gerekmektedir.

Sosyal kaytarma davranışını etkileyen faktörler; iki başlık altında incelenmektedir. Bu faktörler ve bünyesindeki alt başlıklar, Şekil 1'de detaylı olarak gösterilmektedir.



Şekil 1. Sosyal kaytarma davranışını etkileyen faktörler (Liden vd., 2004)

Şekil 1 incelendiğinde sosyal kaytarma davranışını etkileyen faktörler, bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki kategoriye ayrılmaktadır. Aşağıda bu faktörler incelenecektir.

5.1. Bireysel Faktörler

Sosyal kaytarma davranışını etkileyen bireysel faktörler; görevde birbirine bağlılık, görev görünürlüğü, ayırt edilebilirlik, göreve bağlılık, dağıtım adalet ve prosedürel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışları, kişilik özellikleri, kültür ve cinsiyet farklılıkları ve bireysel özen olmak üzere dokuz alt başlıkta incelenmektedir. Aşağıda bu alt başlıklara sırasıyla değinilecektir.

5.1.1. Görevde birbirine bağlılık

Görev bağımlılığı, grup halinde çalışan bireyler arasındaki göreve dayalı etkileşim derecesini ifade etmektedir (Shea ve Guzzo, 1987). Grup halinde çalışan bireylerin, görevde birbirine bağımlılık düzeyleri arttıkça kişisel başarı duygularında azalma meydana gelmektedir. Bu sebeple bireyler, bireysel çabalarının iş arkadaşlarının çabalarından ayırt edilemeyeceğini düşünerek sosyal kaytarma davranışında bulunmaktadırlar. Öte yandan görevde birbirine bağımlılık düzeyleri düşük olan bireyler, bireysel çabalarının diğer kişiler tarafından ayırt edilebileceğini düşünmektedirler. Bu bakımdan yönetici veya iş arkadaşlarının takdirini kazanabilmek için sosyal kaytarma davranışından kaçınmaktadırlar (Liden vd., 2004). Dolayısıyla görev bağımlılığı ile sosyal kaytarma arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.

Literatür incelendiğinde görev bağımlılığı ile sosyal kaytarma arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu iddia eden araştırmacıların da yer aldığı görülmektedir. Örneğin; Tan ve Tan'a (2008) göre, grup halinde çalışan bireyler, birbirlerinin çalışma biçimlerini kolaylıkla fark edebilmektedir. Bu sebeple her birey sosyal kaytarma eğilimini azaltmaktadır. Ayrıca bireyler arasında karşılıklı bağımlılığın yüksek olduğu görevlerde, iş arkadaşları arasında yakınlık ve sık etkileşim yaşanmaktadır. Bu etkileşimden kaynaklı olarak bireylerin empati duygusu gelişmekte ve sosyal kaytarma eğilimleri azalmaktadır.

5.1.2. Görev görünürlüğü

Görev görünürlüğü, iş ortamında yöneticiler tarafından çalışanların bireysel performanslarının izlenmesinin ve değerlendirilmesinin ne derece sağlanabildiğini ifade etmektedir. Örneğin; yalnız olarak çalışan veya parça başı işlerde görevlendirilen bireylerin, çıktıları kolayca gözlemlenebildiği için görev görünürlükleri yüksektir. Öte yandan kolektif işlerde çalışan bireylerin, toplam çıktıya olan katkılarının tespit edilmesi oldukça zor olduğu için görev görünürlükleri düşüktür. Bu durum iş ortamında herhangi bir ödül veya ceza sisteminin geliştirilmesini engellemektedir. Böylece bireyler, ekstra çaba veya yüksek performans gösterdiklerinde herhangi bir teşvik alamadığı için sosyal kaytarma davranışına yönelmektedirler (Jones, 1984).

5.1.3. Ayırt edilebilirlik

Ayırt edilebilirlik; toplu halde çalışan bireylerin bireysel performanslarının diğer kişiler tarafından değerlendirilebilir olmasını ifade etmektedir. Bilim insanlarının gerçekleştirmiş olduğu deneylerde, “değerlendirilme endişesi” yaşayan katılımcıların yüksek performans gösterdikleri gözlemlenmiştir. Bu durum, çalışma ortamında değerlendirilme endişesi yaşayan bireylerin sosyal kaytarma davranışından kaçındıklarını göstermektedir. Dolayısıyla “ayırt edilebilirlik” ile “sosyal kaytarma” arasında negatif yönde bir ilişki olduğu söylenebilmektedir (Williams vd., 1981).

5.1.4. Göreve bağlılık

İş ortamında, dışsal motivasyon kaynakları (yüksek ücret, iyi çalışma koşulları, iş güvencesinin sağlanması vb.) çalışanlar için oldukça önemli güdüleyici faktörlerdir (Keser, 2009). Bununla birlikte, yapılan araştırmalarda içsel motivasyonun da çalışanlar için oldukça önemli olduğu vurgulanmıştır. İçsel motivasyon, yapılan işe içten bağlanması ve çalışanlar tarafından işin anlamlı ve önemli görülmesiyle sağlanabilmektedir. Çalışanların içsel motivasyon düzeyi yüksek olduğunda, yöneticiler çalışanları daha az

denetleme ihtiyacı duymaktadırlar. İçten gelen bağlanma düzeyleri yüksek olan çalışanlar, bireysel çabalarının grup başarısının sağlanması için gerekli olduğuna inanmaktadırlar. Bu bakımdan çalışanlar, görev görünürlüğü düşük olduğunda bile yüksek performans gösterebilmek için sosyal kaytarma davranışından kaçınmaktadırlar (George, 1992).

5.1.5. Dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet

Dağıtımsal adalet; çalışanın göstermiş olduğu bireysel çabaya göre ücret alacağına yönelik inancını ifade etmektedir. Dağıtımsal adaletin çalışanlar üzerinde yarattığı en büyük etki “adil ücret” algısıdır. “Adil ücret”, çalışanların bireysel çabalarının incelenmesini sağladığı için hem iktisat alanında hem de örgütsel davranış alanında oldukça önemli bir yere sahiptir. İktisat alanında, çalışanlara işten çıkarılma ve ücretlerini kaybetme korkusu yaşattığı için gösterilen bireysel çabanın artmasına katkıda bulunmaktadır. Örgütsel davranış alanında ise; çalışanların göstermiş olduğu çabaya göre ücret alacaklarına yönelik inançlarını güçlendirerek işlerine motive olmalarını sağlamaktadır. Dağıtımsal adalet, çalışanlarda performans artışına sebep olduğu için sosyal kaytarma davranışında bulunmalarına engel olmaktadır. Bu durum, dağıtımsal adalet ile sosyal kaytarma arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Prosedürel adalet ise; çalışma ortamında personele yönelik alınan karar ve uygulanan politikaların adillliğini ifade etmektedir. Bireylerin çalışma ortamında uygulanan prosedürlere yönelik adalet algıları, onların performans düzeylerini de belirlemektedir (Liden vd., 2004).

Bireyler, çalışma ortamında göstermiş oldukları çabaya karşılık yöneticilerden maaş, terfi, sorumluluk artışı vb. konularda adaletli davranmalarını beklemektedirler. Aksi halde emeğinin karşılığını alamayan çalışanlar, iş ortamında çalışanlar arasında eşitsizlik olduğunu düşünmektedirler. Bu durum, çalışanların motivasyonlarının azalmasına ve sosyal kaytarma davranışında bulunmalarına sebep olmaktadır (Mete, 2021).

5.1.6. Örgütsel vatandaşlık davranışları

Örgütsel vatandaşlık davranışları; çalışanların resmi görevleri olmamasına rağmen organizasyonların etkili işleyişini desteklemek amacıyla göstermiş oldukları içten çabayı ifade etmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, beş boyuttan meydana gelmektedir. Bu boyutlar; özgecilik, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik olarak sıralanmıştır (Organ, 1997). Özgecilik; çalışanların öngörülemeyen ve görev sınırları dâhilinde olmayan işlerde bile fedakârlık yaparak görevi üstlenmesini ifade etmektedir. Örneğin; işe yeni başlayan bir çalışana işyerine uyum sağlayabilmesi için yardımda bulunmak

özgeci bir davranış olarak nitelendirilmektedir. Vicdanlılık; çalışanın aşırı görev bilinci ve özveri ile hareket etmesini ifade etmektedir. Örneğin; bir çalışanın mesai saati bitmesine rağmen işini bitirmek için ofisten ayrılmaması, hastayken bile işine gerekli özeni göstermesi vb. vicdanlılık ile açıklanmaktadır. Nezaket; çalışanın, işyerinde meydana gelebilecek herhangi bir olumsuzluğun önüne geçebilmek için iş arkadaşlarını alınan kararlar ve gelişmelerle ilgili bilgilendirmesidir. Sivil erdem; çalışanın örgütte meydana gelen olayları ve değişiklikleri takip etmesidir. Örneğin; çalışanın örgütün politika ve karar verme süreçlerinde aktif rol üstlenmesi sivil erdem olarak nitelendirilmektedir. Centilmenlik ise çalışanın iş ortamında yapıcı bir tutum sergileyerek var olan sorunları büyütmemesi ve bu sorunlara yönelik çözüm getirmesini ifade etmektedir (Tan ve Tan, 2008). Örgütsel vatandaşlık davranışları, yöneticilerin çalışanlardan istediği bir davranış biçimidir. Ayrıca çalışanların iş tatmini düzeylerinin artırılmasında oldukça önemli bir role sahiptir. Yapılan araştırmalarda, örgütsel vatandaşlık davranışı ile sosyal kaytarma arasında negatif yönde güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır (Tan ve Tan, 2008; Liden vd., 2004).

5.1.7. Kişilik özellikleri

Sosyal kaytarmaya yönelik yapılan çalışmalarda, genellikle sosyal kaytarmayı etkileyen durumsal faktörler üzerinde durulmuştur. Ancak sınırlı sayıda da olsa bireylerin sosyal kaytarma düzeyini etkileyen kişilik özellikleri faktörüne de yer veren çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalarda, bireylerin sahip oldukları kişilik özelliklerinin sosyal kaytarma davranışında bulunma eğilimini önemli derecede etkilediği vurgulanmıştır. Örneğin; Tan ve Tan (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, sorumluluk sahibi ve çalışkan olan bireylerin daha az sosyal kaytarma davranışında buldukları tespit edilmiştir. Smrt ve Karau (2001) tarafından yapılan çalışmada ise; çok çalışmaya yatkın olan ve iş ahlakına sahip olan bireylerin sosyal kaytarma eğilimlerinin düşük olduğu belirlenmiştir.

Literatürde bireylerin sosyal kaytarma davranışını etkileyen kişilik özellikleri genellikle “Beş Faktör Kişilik Özellikleri” ile açıklanmıştır. Bu özellikler; dışadönüklülük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal dengesizlik (nevrotik kişilik bozukluğu) ve açık görüşlülüktür. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki dışadönük, uyumlu ve sorumlu bireyler, sosyal kaytarma davranışından kaçınmaktadırlar. Nevrotik kişilik bozukluğu olan bireylerin ise sosyal kaytarma davranışında bulunmaya oldukça meyilli oldukları belirlenmiştir. Ancak araştırmacılar, açık görüşlü bireylerin sosyal kaytarma düzeylerine yönelik ortak bir sonuca ulaşamamışlardır. Açık görüşlü bireyler; entelektüel, öğrenmeye hevesli ve zeki kişilerdir. Bu bakımdan açık görüşlü

bireylerin daha az sosyal kaytarma davranışında bulunacağına yönelik öngörüde bulunulmuştur. Ancak baskın karakterli bireyler, grup üzerinde otorite kurarak grubun genel motivasyonunu olumsuz etkileyebilmektedir. Bu sebeple baskın kişiliği olan bireylerin bulunduğu gruplarda, performans düzeyi düşük olabilmektedir (Üstün ve Ballı, 2021).

5.1.8. Kültür ve cinsiyet farklılıkları

Toplu halde çalışan bireylerin sosyal kaytarma davranışında bulunma eğilimleri, sahip oldukları kültür ve cinsiyet farklılıklarına göre değişkenlik göstermektedir. Toplulukçu kültüre sahip olan ülkelerde, grubun çıkarı bireyin menfaatinden daha üstün tutulmaktadır. Bu sebeple bireyler, toplu çalışmalarda yüksek performans göstermek istemektedirler. Bireyci kültüre sahip olan ülkelerde ise tam tersi durum söz konusudur. Bu ülkelerde, bireylerin kişisel menfaatleri grubun çıkarlarından daha önemlidir. Bundan dolayı bireysel işlerde performanslarını yükseltebilmek için daha verimli çalışmaktadırlar (Sezer vd., 2021).

Early (1989) yapmış olduğu çalışmada, bireyci kültüre sahip olan Amerikalı yöneticiler ile toplulukçu kültüre sahip olan Çinli yöneticilerin sosyal kaytarma eğilimlerini incelemiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre; Amerikalı yöneticilerin Çinli yöneticilere kıyasla daha fazla sosyal kaytarma davranışında buldukları belirlenmiştir.

Türkiye, toplulukçu kültür özellikleri baskın bir ülke olarak nitelendirilmektedir. Ancak son yıllarda sosyo-ekonomik şartların iyileşmesiyle birlikte gençlere daha fazla özerklik tanınmaktadır. Bu durum Türkiye'nin, toplulukçu kültürden bireyci kültüre doğru evrildiğini göstermektedir. Nitekim Hofstede ve diğerlerinin (2010) 93 ülkeyi kapsayan raporunda da Türkiye, 37. sırada yer alarak toplulukçu kültür özelliklerinden çok bireyci kültür özellikleri gösteren bir ülke olarak nitelendirilmiştir.

Sosyal kaytarma eğiliminin cinsiyet üzerindeki farklılıklarını incelemek amacıyla, yalnızca erkek ve yalnızca kadın deneklerden oluşan iki farklı grup üzerinde deney gerçekleştirilmiştir. Deneyin sonuçları, kolektif çalışmalarda kadınların erkeklere kıyasla daha fazla çaba harcadıklarını göstermiştir. Dolayısıyla toplu halde çalışırken erkeklerin kadınlara kıyasla daha fazla sosyal kaytarma davranışında buldukları tespit edilmiştir (Karau ve Williams, 1993).

5.1.9. Bireysel özen

Bireysel özenin bireylerin sosyal kaytarma davranışın etkileyen faktörler arasında yer aldığı belirtilmiştir. Mullen'e (1983) göre bireyler,

yalnız olarak çalışırken görevlerinin yükümlülüklerini yerine getirmeye ve yeterli performans göstermeye gayret etmektedirler. Ancak, toplu halde çalıştıklarında görevlerini yerini getirmeye ve belirli çalışma standartlarını sağlamaya daha az özen göstermektedirler. Bu durum, grup üyelerinin performansının düşmesine neden olmaktadır (Sönmez ve Ala, 2022).

Bireylerin sosyal kaytarma eğilimlerinin belirlenmesinde öz dikkatin oldukça önemli bir unsur olduğu iddia edilmektedir. Bireyler, grup halinde çalıştıklarında öz farkındalıkları azaldığı için bireysel performans düzeylerine yönelik gerekli özeni göstermemektedirler. Bu sebeple grup halinde çalışan bireylerin tek başına çalışan bireylere kıyasla performans düzeyleri oldukça düşüktür (Kara ve Karalar, 2021).

5.2. Örgütsel Faktörler

Sosyal kaytarma davranışını etkileyen örgütsel faktörler; grubun büyüklüğü, grubun kaynaşması/bağlılığı, iş arkadaşlarının algılanan sosyal kaytarması ve sosyal telafi olmak üzere dört alt başlıkta incelenmektedir. Bu alt başlıklara sırasıyla değinilecektir.

5.2.1. Grubun büyüklüğü

Örgütlerde verimliliğin artırılabilmesi için çalışanlar arasında işbirliğinin sağlanması oldukça önem arz etmektedir. Örneğin; İngiltere’de öğrencilerin yeteneklerinin geliştirilebilmesi için grup işbirliğinin sağlanmasına oldukça önem verilmektedir. Ancak grubun büyüklüğü arttıkça bireyler, kişisel çabalarının diğer kişiler tarafından ayırt edilemeyeceğini düşünerek sosyal kaytarma davranışında bulunmaktadır. Bu bakımdan grubun büyüklüğünün sosyal kaytarma üzerindeki potansiyel etkisini araştırmak için North ve diğerleri (2000) bir deney gerçekleştirmişlerdir. Deneye yüz on (elli beş erkek, elli beş kadın) psikoloji öğrencisi katılmıştır. Katılımcılar ilk olarak üç veya sekiz kişilik gruplara ayrılmıştır. Daha sonra gruplar halindeki katılımcılardan on beş dakika içerisinde sırasıyla T-O-N harflerini içeren kelimeler türetmeleri istenmiştir. Deney sonucunda üç kişilik bir grupta üretilen ortalama kelime sayısının sekiz kişilik bir grupta üretilen ortalama kelime sayısından fazla olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, grubun büyüklüğü arttıkça çalışanların sosyal kaytarma eğilimlerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Grubun büyüklüğü arttıkça bireylerin performansların düşmesinin sebebi, ilk araştırmalarda koordinasyon kaybı ve bireysel motivasyonda azalmayla açıklanmıştır. Ancak sonraki araştırmalarda bu durumun sebebinin sosyal kaytarma olduğu açığa çıkarılmıştır. Grubun büyüklüğünden kaynaklı

bireylerin sosyal kaytarmaya yönelmelerinin sebebi şu şekilde açıklanmıştır (Üstün ve Ballı, 2021):

- Birey, diğer grup üyeleriyle iletişim ve etkileşim kurarken zorluk yaşamaktadır.
- Birey, grubun yüksek performans sağlamasında kendi kişisel çabasını değersiz ve önemsiz hissedebilmektedir.
- Grupta yer alan iş arkadaşlarının kendisinden daha az çalışacağını düşünebilmektedir.

5.2.2. Grubun kaynaşması/bağlılığı

Grup kaynaşması/bağlılığı, grup üyelerinin ne derece bir arada ve etkileşim halinde olmak istediklerini ifade etmektedir. Yapılan araştırmalara göre; birbirinden hoşlanmayan ve birbirine bağlı olmayan grup üyelerin sosyal kaytarma eğilimleri yüksektir. Öte yandan “biz olma” duygusunun var olduğu gruplarda, grup üyelerinin sosyal kaytarma eğilimleri oldukça düşüktür. Bu durum, sosyal kaytarma ile grup bağlılığı arasında negatif yönde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Liden vd., 2004).

Sosyal kaytarma, genellikle grup içinde uyumun az olduğu veya hiç olmadığı durumlarda meydana gelmektedir. Grup içinde uyumun sağlanması ise grubun bağlılık derecesi ile ilişkilidir. Yapılan araştırmalara göre; bağlılık derecesi yüksek olan gruplarda bireyler, grubun refahını ön planda tutabilmek için daha sıkı çalışmaktadırlar. Bu sebeple grup bağlılığı, sosyal kaytarmanın azaltılmasında ve önlenmesinde oldukça önemli bir role sahiptir (Karau ve Williams, 1997; Karau ve Hart, 1998).

5.2.3. İş arkadaşlarının algılanan sosyal kaytarması

İş arkadaşlarının algılanan sosyal kaytarması; grup üyeleri tarafından iş arkadaşlarının sosyal kaytarma eğiliminin hissedilmesini ifade etmektedir. Çalışma ortamında bireyler, iş arkadaşlarının davranışlarını gözlemlemektedirler. İş arkadaşlarının sosyal kaytarma davranışında bulunduğunu gözlemleyen bireylerin, kendilerinin de sosyal kaytarma yapma olasılıkları oldukça yüksektir. Çünkü bu bireyler, iş arkadaşlarının bireysel çabalarını azalttığını fark ettiklerinde kendileri de “enayi” yerine koyulmamak için bireysel çabalarını azaltmaktadırlar. Bireylerin, çalışma ortamında iş arkadaşlarının gerekli çabayı göstermediğini fark ederek kendilerinin de bireysel çabalarını azaltmasına sebep olan bu davranış, enayi etkisi (sucker effect) olarak ifade edilmektedir (Schnake, 1991).

5.2.4. Sosyal telafi

Bireylerin, iş arkadaşlarının çalışma ortamında nasıl bir performans göstereceğine dair beklentileri, kendilerinin de sosyal kaytarma davranışında bulunma potansiyellerini belirlemektedir. Çalışanlar, iş arkadaşlarının kötü performans göstereceklerini düşündüklerinde sosyal kaytarma davranışından kaçınmaktadırlar. Bu durum, Sosyal Telafi Teorisi ile benzerlik göstermektedir. Sosyal Telafi Teorisi'ne göre; bireyler iş arkadaşlarına güvenemediği için onların iş için gerekli olan çabayı göstermeyeceklerini düşünmektedirler. Bu bakımdan bireyler, iş arkadaşlarının eksikliğini gidermek amacıyla daha fazla çaba göstermektedirler (Karau ve Williams, 1997).

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, güncel örgütsel davranış konuları arasında yer alan sosyal kaytarma kavramına yer verilmiştir. Çalışmada ilk olarak, sosyal kaytarma kavramının nasıl ortaya çıktığına ve kavrama yönelik yapılmış olan tanımlamalara yer verilmiştir. Çalışmanın ilerleyen kısımlarında, sosyal kaytarmaya yönelik farklı bilim insanları tarafından ortaya atılan teoriler ve sosyal kaytarma davranışıyla çelişen teoriler detaylı olarak açıklanmıştır. Son kısma gelindiğinde ise bireylerin sosyal kaytarma davranışını etkileyen faktörlere değinilmiştir.

Sosyal kaytarmanın; verimsizlik, motivasyon düşüklüğü, kârlılıkta azalma, iş tatminsizliği, tükenmişlik, örgütsel bağlılıkta azalma ve işten ayrılma gibi birçok olumsuz sonuca yol açtığı öngörülmektedir (Latane vd., 1979; Şeşen ve Kahraman, 2014; Mete, 2021). Bu bakımdan örgütlerde sosyal kaytarmanın en aza indirgenebilmesi için birtakım öneriler geliştirilmiştir. Bu önerilerin başlıcaları şu şekildedir:

- Grup halinde çalışan bireylerin, sosyal kaytarma eğilimlerini azaltmak için bireysel performansların ölçüldüğü bir yönetim stratejisi geliştirilmelidir (Taner ve İştin, 2017).
- Çalışanların performanslarının arttırılabilmesi için motive edilmelerini sağlayan olumlu ve olumsuz güçlendirme yöntemleri (ödül, ceza vb.) kullanılmalıdır (Taner ve İştin, 2017).
- Grup halinde çalışan bireylerin, kişisel çabalarının diğer kişiler tarafından ayırt edilebilmesi için grubun büyüklüğü azaltılmalıdır (North vd., 2000).
- “Motivasyonun 3 C’si” olarak açıklanan “collaboration (işbirliği)”, “content (içerik)” ve “choice (seçim)” kavramlarının örgütlerde uygulanması gerekmektedir. İşbirliği kavramı, grup üyelerin tamamına

özel ve anlamlı görevlerin verilmesini ifade etmektedir. “İçerik”ten kastedilen, çalışana verilen görevin grup için öneminin ne olduğunun vurgulanmasıdır. Seçim ise; çalışanlara istedikleri görevi seçmeleri için gerekli fırsatın verilmesidir (Rothwell, 2004).

- Çalışanlar arasında “biz olma” duygusunun yaratılabilmesi için grubun kaynaşması sağlanmalıdır (Liden vd., 2004).
- Örgütlerde topluluksal kurum kültürü oluşturularak çalışanların dayanışma ve sosyalleşme düzeyleri arttırılmalıdır (Sünnetçioğlu vd., 2014).
- Yasal koşullar çerçevesinde, bireylerin kişisel özellikleri dikkate alınarak işe alımlar gerçekleştirilmelidir. Özellikle nevrotik kişilik bozukluğu olan, “bedavacı” davranan ve baskın karakterler işe alımlarda tercih edilmemelidir (Üstün ve Ballı, 2021).
- Psikolojik güçlendirmenin “anlam” alt boyutunun sosyal kaytarma üzerinde negatif bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu sebeple yöneticiler, yapılan işin ne kadar anlamlı ve önemli olduğunu vurgulayarak çalışanların işlerine motive olmalarını ve sosyal kaytarma davranışından uzaklaşmalarını sağlamalıdır (Kesen, 2015).
- “Gruptan dışlama” yöntemiyle kaytarma eğilimi gösteren bireylerin gruptan çıkarılması, bireylerin kendilerini sorgulamasına neden olmaktadır. Bu durum, özellikle sosyal kaytarma davranışında bulunan kadınların gruba geri dönebilmek için gayret göstermelerini sağlamaktadır (Kağıtçıbaşı, 2010).
- Sosyal kaytarmayı en aza indirgeyebilmek için, sosyal kaytarmayı azaltmada etkili olan faktörlerin bir arada kullanılması gerekmektedir (İlgın, 2013).

Günümüzde özellikle hizmet sektöründe bilginin verimli kullanılabilmesi için takım çalışmasına oldukça önem verilmektedir. Takım halinde öğrenme, çalışanların yeni bilgiler öğrenmesinde ve beceriler kazanmasında oldukça avantaj sağlamaktadır (Karahana, 2008). Takım halinde öğrenmenin sevdirmesi, çalışanların verimlilik düzeylerinin arttırılmasında ve sosyal kaytarmanın azaltılmasında etkili olabilmektedir. Ayrıca işe alımlarda takım çalışmasına yatkın olan bireylerin tercih edilmesi gerekmektedir. Takım çalışmasına yatkın olan bireylerin sorumluluk bilinci yüksek olmakla birlikte bu bireyler, diğer kişilerle de daha koordineli bir şekilde çalışabilmektedir. Bu sebeple organizasyonlarda, takım çalışmasına yatkın olan bireylerin tercih edilmesinin sosyal kaytarmanın azaltılmasında etkili olabileceği öngörülmektedir.

KAYNAKÇA

- Atkinson, J. W. (1957). Motivational determinants of risk-taking behavior. *Psychological Review*, 64(6), 359-372. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0043445>
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193-206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Cottrell, N. B. (1972). Social facilitation. In C. G. McClintock (Ed.), *Experimental social psychology*. Holt, Rinehart & Winston.
- Early, P. C. (1989). Social loafing and collectivism: A comparison of the United States and the people's Republic of China. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 565-581. <https://doi.org/10.2307/2393567>
- George, J. M. (1992). Extrinsic and intrinsic origins of perceived social loafing in organizations. *The Academy of Management Journal*, 35(1), 191-202. <https://doi.org/10.5465/256478>
- Harkins, S. G. ve Szymanski, K. (1989). Social loafing and group evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(6), 934-941. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.56.6.934>
- Hildreth, R. (2015). Strategies for leaders to counter social loafing through the use of organizational citizenship behavior: A literature review. *The Compass*, 1(2), 1-13. <https://scholarworks.arcadia.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1009&context=thecompass>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. ve Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw-Hill.
- Hogg, M. A. ve Vaughan, G. M. (2017). *Social psychology*. Pearson.
- İlgin, B. (2013). Toplumsal bir hastalık: Sosyal kaytarma. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(3), 238-270. <https://dergipark.org.tr/en/pub/usaksosbil/issue/21641/232620>
- Ingham, A. G., Levinger, M., Graves, J. ve Vaughn, P. (1974). The ringelmann effect: Studies of group size and group performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 10, 371-384. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(74\)90033-X](https://doi.org/10.1016/0022-1031(74)90033-X)
- Jackson, J. M. (1987). Social impact theory: A social forces model of influence. In B. Mullen ve G. R. Goethals (Eds.), *Theories of group behavior* (pp. 111-124). Springer.
- Jackson, J. M. ve Harkins, S. G. (1985). Equity in effort: An explanation of the social loafing effect. *Interpersonal Relations and Group Processes*, 49(5), 1199-1206. <https://psycnet.apa.org/buy/1986-11731-001>
- Jackson, J. M. ve Williams, K. D. (1985). Social loafing on difficult tasks: Working collectively can improve performance. *Journal of Personality*

- and *Social Psychology*, 49(4), 937-942. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.49.4.937>
- Jones, G. R. (1984). Task visibility, free riding, and shirking: Explaining the effect of structure and technology on employee behavior. *Academy of Management Review*, 9(4), 684-695. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277404>
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2010). *Günümüzde insan ve insanlar: Sosyal psikolojiye giriş*. Evrim Yayınevi.
- Kara, I. U. ve Karalar, S. (2021). *Negatif yönlü örgütsel davranış*. Efe Akademik Yayıncılık.
- Karahan, A. (2008). Hastanelerde takım halinde öğrenme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(2), 237-255. <https://dergipark.org.tr/en/pub/akuiibfd/issue/1628/20408>
- Karau, S. J. ve Hart, J. W. (1998). Group cohesiveness and social loafing: Effects of a social interaction manipulation on individual motivation within groups. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2, 185-191. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1089-2699.2.3.185>
- Karau, S. J. ve Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 681-706. <https://research.cs.vt.edu/ns/cs5724papers/7.hciincontext.socpsyc.karau.loafing.pdf>
- Karau, S. J. ve Williams, K. D. (1995). Social loafing: Research findings, implications and future directions. *Current Directions in Psychological Science*, 5, 134-140. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10772570>
- Karau, S. J. ve Williams, K. D. (1997). The effects of group cohesiveness on social loafing and social compensation. *Group dynamics: Theory Research and Practice*, 1, 50-59. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1089-2699.1.2.156>
- Kesen, M. (2015). Psikolojik güçlendirme çalışanların sosyal kaytarma davranışlarını azaltır mı? *Journal of Yasar University*, 10(38), 6478-6554. <https://doi.org/10.19168/jyu.23253>
- Kravitz, D. A. ve Martin, B. (1986). Ringelmann rediscovered: The original article. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(5), 936-941. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.50.5.936>
- Latane, B. (1981). The psychology of social impact. *American Psychologist*, 36(4), 343-356. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.36.4.343>
- Latane, B., Williams, K. ve Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 822-832. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.37.6.822>

- Lee Bagley, P. (2007). Evaluation apprehension: An examination of affect in the audit environment. [Doctoral dissertation, The University of Georgia]. https://getd.libs.uga.edu/pdfs/bagley_penelope_1_200705_phd.pdf
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A. ve Bennett N. (2004). Social loafing: A field investigation. *Journal of Management*, 30(2), 285-304. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.02.002>
- Lin, T. C. ve Huang, C. C. (2009). Understanding social loafing in knowledge contribution from the perspectives of justice and trust. *Expert Systems with Applications*, 36, 6156-6163. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2008.07.014>
- Mete, A. H. (2021). *Sağlık kurumlarında sosyal kaytarma, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi* (Yayın No. 671843) [Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Mullen, E. D. (1982). MnO/TiO₂/P205” A minor element discriminant for basaltic rocks of oceanic environments and its implications for petrogenesis. *Earth and Planetary Science Letters*, 62, 53-62. [https://doi.org/10.1016/0012-821X\(83\)90070-5](https://doi.org/10.1016/0012-821X(83)90070-5)
- North, A. C., Linley, P. A. ve Hargreaves, D. J. (2000). Social loafing in a co-operative classroom task. *International Journal of Experimental Educational Psychology*, 20(4), 389-392. <https://doi.org/10.1080/01443410020016635>
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97. <https://doi.org/10.4324/9781315799254>
- Özbunar, Ş. (2020). *Ekip çalışmasının sosyal kaytarma üzerindeki etkisini incelemeye yönelik bir araştırma* (Yayın No. 652557) [Yüksek lisans tezi, Kültahya Dumlupınar Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Pabico, J. P., Hermocilla, J. A. C., Galang, J. P. C. ve De Sagun, C. D. (2008). Perceived social loafing in undergraduate software engineering teams. *Philippine Information Technology Journal*, 1(2), 22-28. <https://doi.org/10.48550/arXiv.1507.08345>
- Ringelmann, M. (1913). Research on animate sources of power: The work of man. *Annales de l'Institut National Agronomique*, 12, 1-40.
- Rothwell, J. D. (2004). *In the company of others*. McGraw-Hill.
- Schnake, M. E. (1991). Equity in effort: The “Sucker Effect” in co-acting groups. *Journal of Management*, 17(1), 41-55. <https://doi.org/10.1177/014920639101700104>
- Sezer, U., Kocaekşi, S., Ektirici, A., Aygün, C. ve Özcan, T. (2021). Algılanan sosyal kaytarma ölçeği Türkçe formu: Genç ve yetişkin sporcu

- örnekleminde geçerlik ve güvenilirliğin incelenmesi. *Psikoloji Çalışmaları-Studies in Psychology*, 41(3), 899-926. <https://doi.org/10.26650/SP2020-805306>
- Shea, G. P. ve Guzzo, R. A. (1987). Group effectiveness: What really matters. *Sloan Management Review*, 25. <https://www.proquest.com/openview/bf92adb68b52f5fca54c6ffcbf53fdfe/1?pq-origsite=gscholar&cbl=35194>
- Shepperd, J. A. ve Taylor, K. M. (1999). Social loafing and expectancy-value theory. *Society for Personality and Social Psychology, Inc.* 25(9), 1147-1158. http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/social_loafing_and_expectancy-value_theory.pdf
- Smrt, D. L. ve Karau, S. J. (2011). Protestant work ethic moderates social loafing. *American Psychological Association*, 15(3), 267-274. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0024484>
- Sönmez, A. R. ve Ala, T. (2022). *İşletme biliminde güncel konulara bilimsel bakış: Teori, uygulama ve yaklaşımlar*. Orion Akademi.
- Sünnetçioğlu, S., Korkmaz, H. ve Koyuncu, M. (2014). Konaklama işletmelerinde algılanan örgüt kültür tipinin çalışanların sosyal kaytarma davranışlarını algılamasına etkisi üzerine bir araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(28), 17-34. <https://dergipark.org.tr/en/pub/mkusbed/issue/19574/208750>
- Şeşen, H. ve Kahraman, Ç. A. (2014). İş arkadaşlarının sosyal kaytarmasının, bireyin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve kendini kaytarma davranışlarına etkisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1), 43-51. <https://doi.org/10.18394/iid.08880>
- Tan, H. H. ve Tan, M. L. (2008). Organizational citizenship behavior and social loafing: The role of personality, motives, and contextual factors. *The Journal of Psychology*, 142(1), 89-108. <https://doi.org/10.3200/JRLP.142.1.89-112>
- Taner, B. ve İştin, A. E. (2017). Çalışma ortamında sosyal kaytarma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(3), 25-41. <https://doi.org/10.29131/uiibd.322959>
- Triplet, N. (1898). The dynamogenic factors in pacemaking and competition. *American Journal of Psychology*, 9, 507-533. <https://doi.org/10.2307/1412188>
- Üstün, F. ve Ballı, A. İ. (Ed.). (2021). *Örgütsel davranış: Şimdi bu konular konuşuluyor*. Detay Yayıncılık.
- Webb, N. M. (1997). Assessing students in small collaborative groups. *Theory into Practice*, 36(4), 205-213. <https://doi.org/10.1080/00405849709543770>
- Williams, K., Harkins, S. ve Latane, B. (1981). Identifiability as a deterrent to social loafing: Two cheering experiments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(2), 303-311. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.40.2.303>

Williams, K. D., Karau, S. J. (1991). Social loafing and social compensation: The effects of expectations of co-worker performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(4), 570-581. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.61.4.570>